



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

**CESAG EXECUTIVE  
EDUCATION**

**MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION  
MBA-AUDIT ET CONTROLE DE GESTION**

**Promotion 24  
(2012-2013)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**Audit du management des risques  
opérationnels liés au processus trésorerie :  
Cas de la Banque Atlantique - Sénégal**

**Présenté par :**

**M. Mawunyo HODIN**

**Dirigé par :**

**M. Pape Alpha SY,**

Auditeur, CIA

Enseignant Associé au CESAG

**Avril 2015**

## **Dédicace**

Je dédie ce travail à:

- toi, Dieu le tout Puissant, puis-je ne jamais être loin de ta demeure et que tout ce que j'accomplirai sur cette terre soit pour ta gloire éternelle...
- ma famille, pour les valeurs d'amour, d'intégrité et le sens du devoir qu'elle nous a donnés. Soyez honorés !
- vous tous, amis et proches, pour vos soutiens sans faille durant cette formation. Cette œuvre ne serait possible sans vos innombrables bienfaits. Veuillez trouver ici, toute ma gratitude...

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Remerciements

Il me plait ici de témoigner mes sincères reconnaissances à tous ceux qui, ont d'une manière ou d'une autre contribué à la réussite de ce document.

A ce titre, mes remerciements vont à:

- monsieur Pape Alpha SY, Directeur Audit Interne de la banque atlantique du Sénégal qui, a bien voulu m'accepter dans son département et malgré ses multiples occupations a accepté suivre de bout en bout la réalisation de ce mémoire. Sa disponibilité, ses conseils et orientations ont rendu possible ce travail. Mes sincères remerciements...
- tout le personnel de la BASN, en l'occurrence :
  - madame la directrice de la trésorerie Fatou DIOP et ses assistants madame Fatou GUEYE CISS et Monsieur Thierno BA ;
  - monsieur Mamadou SADIO, Directeur des Opérations; madame Rosine GOUDAL TCHANGAI, Responsable du Contrôle Permanent et Compliance; madame Mariama DIALLO; Hervé MAMA ; El Hadji Mamadou SECK. Outre vos divers apports, je voudrais vous témoigner que j'ai appris énormément à vos côtés pendant toute la durée de mon stage ;
  - tous mes camarades stagiaires Abdoulaye NDAO ; Michel LOROUGNON ; Racky WANE ; Moustapha A. DIAGNE ; Ousmane NDOYE.
- tout le corps professoral de CESAG, en particulier Pr. Boubacar BAIDARY, Directeur Général du CESAG ; Monsieur Moussa YAZI, Directeur de CESAG BF-CCA (Banque, Finance, Comptabilité, Contrôle et Audit) et Dr Bertin CHABI, Chef département CESAG Exécutive ; pour la vision, leur rigueur et le sens du travail bien fait. Vous demeurez un modèle pour nous autres. Nos sincères remerciements ;
- enfin, à mes camarades et collègues de la 24<sup>ème</sup> promotion DESS AUDIT ET CONTROLE DE GESTION, je tiens à vous dire : merci pour les moments que nous avons partagés dans la joie et la sérénité.

## Liste des sigles et des abréviations

AFG:	Atlantic Financial Group
AG:	Assemblée Générale
ALCO:	Asset and Liability Comity
ALM:	Asset and Liability Management
BA:	Banque Atlantique
BASN:	Banque Atlantique Sénégal
BCEAO :	Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest
BFR :	Besoin en Fonds de Roulement
CA:	Conseil d’administration
CODIR:	Comité de Direction
COGEST:	Comité de Gestion
COSO:	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CRBF:	Comité de réglementation bancaire et financière
DT :	Dépôts à Terme
EIB :	Emprunts Interbancaires
FAR :	Feuilles d’Analyse des Risques
FRAP :	Feuilles de Révélation et d’Analyse et de Problèmes
GBCP :	Groupe Banque Centrale Populaire
IFACI:	Institut Français de l’Audit et du Contrôle Interne
IIA:	Institute of Internal Auditors
Memo :	Mémorandum
OR :	Risques Opérationnels
PIB :	Prêts Interbancaires
SWIFT:	Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication
TCN :	Titres de Créances Négociables

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Composantes du risque opérationnel.....	36
Tableau 2 : Coefficient du risque opérationnel par métier.....	37
Tableau 3 : Risques opérationnels associés aux opérations de trésorerie bancaire.....	38
Tableau 4 : Dispositif de management des risques opérationnels liés à la trésorerie bancaire .....	46
Tableau 5: Risques liés au système d'information.....	82
Tableau 6: Risques liés aux procédures opérationnelles d'achats/ventes de devises et des PIB/EIB.....	83
Tableau 7: Risques liés aux ressources humaines.....	84
Tableau 8: Risques liés à l'environnement externe et à l'organisation des contrôles.....	84
Tableau 9 : Echelle de cotation Probabilité de survenance des risques.....	89
Tableau 10 : Echelle de cotation Impact des risques.....	89
Tableau 11 : Echelle de cotation du dispositif du contrôle interne.....	89
Tableau 12 : Echelle d'évaluation du niveau de criticité du risque (P X I).....	92
Tableau 13 : Echelle de priorité des risques.....	92
Tableau 14: Evaluation et hiérarchisation des risques opérationnels.....	93
Tableau 15: Récapitulatif des anomalies constatées et des risques majeurs identifiés et évalués lors de la revue du système de management des risques opérationnels.....	95
Tableau 16 : Tableau des Forces et faiblesses.....	97
Tableau 17 : Plan d'action de mise en œuvre des recommandations.....	106

## **Liste des figures**

Figure 1 : Cadre conceptuel pour la gestion du risque opérationnel .....	40
Figure 2 : Evaluation du Contrôle interne .....	58
Figure 3 : Modèle d'analyse .....	61
Figure 4 : Analyse des risques opérationnels .....	102

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Liste des annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien de prise de connaissance.....	113
Annexe 2 : Grille de séparation des tâches.....	114
Annexe 3 : Evaluation générale des dispositifs de contrôle interne / Système de gestion des risques opérationnels .....	115
Annexe 4: Questionnaire de contrôle interne : Processus achats/ventes de devises .....	116
Annexe 5: Questionnaire de contrôle interne : Processus prêts/emprunts interbancaires.....	121
Annexe 6 : Formulaire des risques opérationnels liés à la gestion des opérations de change et des tests effectués .....	123
Annexe 7 : Formulaire des risques opérationnels liés à la gestion des opérations de PIB/EIB et des tests effectués .....	126

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Table des matières

Dédicace .....	i
Remerciements .....	ii
Liste des sigles et des abréviations.....	iii
Liste des tableaux .....	iv
Liste des annexes.....	vi
Table des matières .....	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : MANAGEMENT DES RISQUES OPERATIONNELS LIES A LA TRESORERIE BANCAIRE .....	8
Chapitre 1: PROCESSUS TRESORERIE ET RISQUES OPERATIONNELS LIES .....	10
1.1. Généralités et concept de la fonction trésorerie .....	10
1.1.1. Définition de la trésorerie .....	10
1.1.2. les objectifs de la trésorerie bancaire.....	12
1.2. Les processus de gestion de la trésorerie bancaire.....	12
1.2.1. Les fonctions de la trésorerie bancaire .....	14
1.2.1.1. La gestion du bilan (ALM : Asset and Liability Management) .....	14
1.2.1.2. La gestion des opérations de marché.....	14
1.2.1.3. Les autres processus de gestion des opérations de la trésorerie .....	15
1.2.2. Les principales opérations de la trésorerie bancaire.....	15
1.2.2.1. Les opérations de change.....	15
1.2.2.2. Le processus de gestion des opérations de change (Achats/Ventes) .....	18
1.2.2.3. Les opérations de marché monétaire .....	20
1.2.2.4. Le processus de gestion des opérations de marché interbancaire (Prêts/Emprunts).....	22
1.2.2.5. Les opérations avec les correspondants.....	24
1.3. Les mécanismes de gestion de la trésorerie bancaire.....	25
1.3.1. L'analyse prévisionnelle.....	25
1.3.2. Le suivi de la liquidité .....	26
1.3.3. Le nivellement des comptes en devise .....	26
1.3.4. Les couvertures.....	26
1.3.5. Le suivi de la position extérieure.....	27
1.3.6. Le contrôle de la trésorerie .....	27
1.3.7. Le système d'information de la trésorerie. ....	28

1.4.	Les risques opérationnels liés au processus trésorerie bancaire .....	29
1.4.1.	Notions, concepts et principes du risque opérationnel .....	29
1.4.1.1.	Les notions générales et concepts de risque .....	29
1.4.1.2.	Les composantes générales du risque bancaire .....	30
1.4.1.3.	Les spécificités des risques opérationnels bancaires : concepts, principes et approches de mesure selon les accords de Bâle II et IFRS .....	33
1.4.2.	Les risques opérationnels spécifiques aux processus trésorerie .....	37
<b>Chapitre 2 : DEMARCHE D'AUDIT DU MANAGEMENT DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS TRESORERIE .....</b>		
<b>39</b>		
2.1.	Management des risques opérationnels .....	39
2.1.1.	Définition, Objectif et Politique du management des risques .....	39
2.1.2.	Les bonnes pratiques .....	40
2.1.3.	Les outils spécifiques d'analyse et de gestion des risques opérationnels.....	41
2.1.3.1.	L'autoévaluation du risque .....	41
2.1.3.2.	Les indicateurs de risques.....	41
2.1.3.3.	La quantification du risque .....	41
2.1.3.4.	La cartographie des risques opérationnels.....	42
2.1.4.	Le contrôle interne des processus trésorerie.....	42
2.1.4.1.	Définition et objectifs du contrôle interne.....	42
2.1.4.2.	Principes de contrôle interne .....	44
2.1.5.	Les dispositifs de management des risques opérationnels liés à la trésorerie	45
2.2.	L'activité de l'audit interne.....	48
2.2.1.	Définition et concepts de l'Audit interne .....	48
2.2.2.	Rôles et objectifs de l'audit interne .....	50
2.2.3.	Les moyens et outils de l'Audit.....	50
2.2.4.	L'organisation du travail de l'Audit interne .....	52
2.2.5.	Les différentes approches de l'audit.....	54
2.2.5.1.	Approche par processus ou systèmes .....	54
2.2.5.2.	Approche par les risques.....	54
2.3.	La mise en œuvre de l'audit du management des risques opérationnels liés au processus de la trésorerie.....	55
2.3.1	Phase de préparation.....	55
2.3.1.1	La prise de connaissance .....	55
2.3.1.2	L'identification des risques liés à chaque processus .....	55

2.3.2	Phase de réalisation .....	56
2.3.2.1	L'analyse et l'évaluation des risques opérationnels .....	56
2.3.2.2	La hiérarchisation des risques opérationnels inhérents .....	57
2.3.2.3	L'analyse et l'évaluation du contrôle interne existant.....	57
2.3.2.4	L'examen des comptes .....	59
2.3.2.5	L'élaboration de la matrice des risques .....	59
2.3.3	Phase de conclusion.....	59
2.3.3.1	La présentation des résultats.....	59
2.3.3.2	Le plan d'action de suivi et de mise en œuvre des recommandations.....	60
Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE .....		61
3.1.	Le modèle d'analyse .....	61
3.2.	Les outils de collecte et d'analyse des données .....	62
3.2.1.	La description narrative des procédures .....	62
3.2.2.	Le questionnaire de contrôle interne .....	62
3.2.3.	Le guide d'interview.....	62
3.2.4.	L'analyse documentaire.....	63
3.2.5.	L'observation physique .....	63
3.2.6.	La grille de séparation des tâches .....	63
3.2.7.	Le tableau des forces et de faiblesses apparentes (TF fA) .....	63
3.2.8.	La feuille d'analyse des risques FAR.....	64
3.2.9.	Les tests d'existence et de permanence .....	64
DEUXIEME PARTIE : L'AUDIT DU MANAGEMENT DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AUX PROCESSUS DE TRESORERIE : .....		66
Chapitre 4 : PRESENTATION DE LA BANQUE ATLANTIQUE DU SENEGAL.....		68
4.1.	Présentation de la Banque Atlantique du Sénégal .....	68
4.1.1.	Historique et évolution de la Banque Atlantique- Sénégal.....	68
4.1.2.	Missions et objectifs de la Banque Atlantique Sénégal.....	68
4.2.	Organisation générale de la Banque Atlantique-Sénégal.....	69
4.2.1.1.	La Direction Générale .....	69
4.2.1.2.	La Direction de l'Audit Interne .....	69
4.2.1.3.	La Direction Financière et Comptable.....	70
4.2.1.4.	La Direction des Risques.....	70
4.2.1.5.	La Direction des Opérations Bancaires .....	70
4.2.1.6.	La Direction de la Clientèle Entreprise .....	71



6.2.1.6. atténuation et traitement du risque opérationnel : .....	88
6.2.2. Evaluation des risques opérationnels identifiés .....	88
6.2.3. Evaluation du contrôle interne.....	90
6.2.4. Evaluation et hiérarchisation des risques résiduels .....	91
6.3. Phase de conclusion .....	96
6.3.1 Présentation et analyse des résultats .....	96
6.3.1.1. Présentation des résultats.....	96
6.3.1.2. Analyse des résultats .....	102
6.3.2 Recommandations .....	105
6.3.2.1. Recommandations relatives à la formalisation des procédures.....	105
6.3.2.2. Recommandations relatives au système informatique.....	105
6.3.2.3. Recommandations relatives au sous-effectif .....	105
6.3.2.4. Recommandations relatives à l'enregistrement des opérations.....	105
6.3.2.5. Recommandations relatives à la création d'un service de Risk management .....	106
6.3.3 Le plan d'action de suivi et de mise en œuvre des recommandations.....	106
CONCLUSION GENERALE .....	109
ANNEXES .....	112
BIBLIOGRAPHIE .....	128

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **INTRODUCTION GENERALE**

Dans un contexte d'économie de marché concurrentiel et volatile, les banques et les établissements financiers jouent un rôle de levier de la croissance économique. Malgré la croissance spectaculaire des marchés financiers internationaux et la diversité accrue des moyens de financement, les banques ont su rester fidèles à leur rôle traditionnel. Une fidélité constante qui trouve tout son sens dans le management et la maîtrise de leurs flux de trésorerie. Comme toute entreprise, mieux encore les banques, « la gestion de la trésorerie constitue son bras armé » BRUSLERIE (2003:3) puisqu'elle engage toutes les décisions d'investissement et de financement de celle-ci. La trésorerie assure à la banque sa capacité d'autofinancement, influe sur la liquidité et la solvabilité de cette dernière. Ainsi, la maîtrise des risques liés à celle-ci s'avère un impératif.

Les managers des institutions financières sont appelés à prendre en compte d'autres facteurs endogènes et exogènes, prévisibles ou non, mais susceptibles d'impacter négativement le bon fonctionnement de leurs activités. Il s'agit notamment des risques opérationnels.

Déjà, ne pouvant rester insensible à ces risques qui menacent le secteur, les pouvoirs publics ont su réunir en Janvier 1974 à Bâle en SUISSE les praticiens du métier de la banque et se sont donnés pour mission de mettre en place un Comité en vue de l'élaboration de certaines normes pour encourager les bonnes pratiques en matière de supervision bancaire et de la mise en place d'un service d'audit interne qui veillera au respect des dispositifs de gestion et de maîtrise des risques inhérents à la banque. Parmi ces typologies de risques auxquels sont exposées les banques, figurent les risques « opérationnels » définis par le régulateur de Bâle II (à son arrêté du 20 Février 2007 relatif aux exigences de fonds propres applicables aux établissements de crédit et aux entreprises d'investissement, art.4-1C.) comme : « le risque de pertes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, ou à des événements extérieurs, y compris les événements de faible probabilité d'occurrence, mais à risque de perte élevé » (CRISTIAN JIMENEZ & AL, 2008 : 19) .

POULOT & Al (2002 : 36) considère comme risques opérationnels de trésorerie, le risque de perte directe ou indirecte lié aux opérations de trésorerie et due à une inadéquation ou défaillance attribuable à de procédures, au personnel, aux systèmes internes en place ou à des événements extérieurs au cycle de trésorerie. Ces risques, désormais, introduits à côté des

risques traditionnels (financiers et liquidité) à la fonction trésorerie ; sont identifiés et mesurés par l'audit.

L'audit, est défini comme un processus par lequel l'entreprise obtient l'assurance que les risques auxquels elle est exposée sont compris et gérés de façon efficace. Il consiste donc à évaluer et à apprécier les dispositifs de contrôle interne, et à voir si les anomalies qu'il a détectées doivent être corrigées pour émettre une opinion. SARDI (2002 : 82-83).

Aussi, face à un environnement incertain et imprévisible, le rôle de supervision dévolu au service d'audit est méritoire, mais mieux encore l'application d'une bonne politique managériale de la trésorerie se présente comme un gage de performance de la banque.

Dans la zone UEMOA tout particulièrement, la nouvelle directive (circulaire N°003-2011/CB/C, relative à l'organisation du système de contrôle interne des établissements de crédit de l'UMOA) fut accueillie avec beaucoup de ferveur, d'autant plus que le secteur bancaire y est en plein essor et la gestion de leur flux financiers constitue un socle à l'économie de l'Union. Toutefois, ces dernières sont exposées à une multitude de risques liés à leur niveau de capitalisation, à la situation sociopolitique de leurs pays sans oublier ceux liés aux conditions dans lesquelles opèrent ces banques (économie informelle) mais, et surtout ceux liés à la gestion de leur trésorerie.

Donc, si la récurrence de ces risques au sein des entreprises financières est élevée, et est susceptible d'affaiblir la trésorerie de celles-ci, la sensibilité à la prévention doit rester d'autant plus forte. D'où la nécessité d'une réflexion à une politique de gestion des risques opérationnels liés au processus de la trésorerie comme l'élément clé de la performance des activités bancaires.

A cet effet, les banques de l'Union sous les auspices de la BCEAO, garant des recommandations de Bâle, optent pour une politique prudentielle de maîtrise des risques, telle que préconisée par ces accords et s'approprient d'une démarche basée sur une approche systémique intégrée des risques pour la sécurité de leur système financier en prenant en compte désormais les risques opérationnels dans leur dispositif de gestion des risques.

C'est ainsi que, la **Banque Atlantique - Sénégal**, à l'instar de toutes les banques de l'Union, a su rester fidèle et très attachée à ces directives de gestion axée sur les risques par le truchement de son département d'audit interne mais aussi par les gestionnaires de risques.

Il se pose néanmoins des difficultés quant à la mise en œuvre d'un audit en vue de la maîtrise des risques opérationnels liés aux processus de trésorerie.

La non maîtrise des risques constitue l'une des difficultés que rencontrent notamment les Risk managers de la **Banque Atlantique – Sénégal** dans la gestion des risques opérationnels liés aux processus de trésorerie. Elles peuvent être dues à :

- la non-mise à jour régulière du manuel de procédures de la gestion de trésorerie ;
- la méconnaissance des normes et bonnes pratiques liées à la gestion des risques opérationnels ou la non-application des exigences réglementaires du comité de Bâle ;
- l'absence d'un dispositif efficace de maîtrise des risques opérationnels de trésorerie ;
- l'absence d'une politique basée sur l'approche par les risques.

Il découle de ces causes, des conséquences pour la **Banque Atlantique - Sénégal**, parmi lesquelles :

- le non-respect du dispositif prudentiel
- des crises cycliques de liquidités

Pour pallier ces problèmes, plusieurs solutions sont possibles et envisageables, entres autres :

- concevoir un référentiel des bonnes pratiques lié à la gestion des risques opérationnels de trésorerie ;
- mettre en place un dispositif de suivi et de maîtrise des risques opérationnels de trésorerie ;
- mettre en place un service ou comité de gestion des risques ;
- faire un audit du management des risques opérationnels liés au processus de trésorerie de la Banque Atlantique - Sénégal.

De cette liste de solutions, celle relative à l'audit du management des risques opérationnels liés au processus trésorerie de la **Banque Atlantique - Sénégal**, retient beaucoup plus notre attention compte tenu de son aspect transversal sur toutes les fonctions de la banque. En effet, la mission part de l'identification des risques opérationnels à l'analyse du dispositif de maîtrise des risques et enfin aux recommandations.

A terme, elle nous permettra de proposer des mesures d'amélioration pour renforcer l'efficacité du processus de management des risques opérationnels liés à la trésorerie.

Au regard de cette solution retenue, la question de recherche qui se pose et à laquelle nous tenterons de répondre tout au long de ce travail de mémoire est : « Comment **la Banque Atlantique - Sénégal** peut de façon objective, indépendante et efficace, améliorer et assurer la gestion des risques opérationnels inhérents au processus trésorerie ? »

La question de recherche qui précède, nous amène à poser les interrogations suivantes :

- quelle politique de management mettre en place pour la maîtrise des risques opérationnels liés au processus trésorerie ?
- quels sont les risques opérationnels associés au processus trésorerie et comment les évaluent-t-on ?
- comment évaluer le dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés à la trésorerie existant à Banque Atlantique – Sénégal?
- quels sont les conseils, recommandations et suggestions pour l'amélioration du processus de management des risques opérationnels du cycle trésorerie ?

Ce sont ces interrogations qui ont motivé le choix de notre projet de recherche, d'où le thème : « **Audit du management des risques opérationnels liés au processus trésorerie : Cas de la Banque Atlantique – Sénégal** ».

L'objectif général visé à travers cette étude consistera à faire un audit du dispositif, de la politique et des techniques de gestion des risques opérationnels inhérents aux processus trésorerie de la **Banque Atlantique – Sénégal**. Il permettra à terme, l'amélioration du système de management des risques opérationnels de trésorerie de la banque pour une maîtrise efficace de ces derniers.

Notre étude a pour objectifs spécifiques de :

- décrire le système de management des risques opérationnels liés au processus trésorerie ;
- identifier et évaluer les risques opérationnels liés au système de management du processus trésorerie

- évaluer le dispositif de gestion des risques opérationnels existant à la Banque Atlantique – Sénégal ;
- formuler des recommandations en vue de l'amélioration du système de gestion des risques opérationnels associés à la trésorerie.

Dans le cadre de ce mémoire, nous allons traiter essentiellement de l'aspect de la gestion des risques opérationnels liés aux opérations de change et des prêts/emprunts interbancaires. Toutefois, un bref aperçu sera fait sur les autres risques de trésorerie notamment les risques financiers.

#### POUR LA BANQUE ATLANTIQUE – SENEGAL

L'étude permettra d'avoir une vue d'ensemble sur les risques opérationnels liés aux processus trésorerie, en particulier, ceux liés aux opérations de change et interbancaires, d'évaluer le dispositif mis en place pour la gestion et la maîtrise de ces risques afin de proposer des mesures d'amélioration.

#### POUR NOUS –MEME :

Cette réflexion nous permettra de consolider nos connaissances et de nous approprier des processus de management des risques opérationnels liés aux différents sous processus de trésorerie dans le secteur bancaire.

#### POUR LE CESAG ET LES LECTEURS :

Ce document permettra de confronter les enseignements et la connaissance des étudiants à celle des praticiens. Il permettra aussi à ceux-ci de disposer d'une revue des différents auteurs sur l'audit interne et la gestion des risques opérationnels liés à aux processus trésorerie.

La démarche générale de notre étude s'articulera autour de deux grandes parties :

La première partie, le cadre théorique comportera trois chapitres. Le premier consistera à donner un aperçu général sur la gestion de la trésorerie et les différents risques opérationnels associés. Dans le deuxième chapitre, nous présenterons la démarche générale en matière de l'audit du management des risques opérationnels tout en abordant le cadre conceptuel de la gestion des risques opérationnels avec un aperçu sur quelques concepts clés de l'audit

interne. Enfin le troisième chapitre fera l'objet de la méthodologie à appliquer lors de cette étude.

La deuxième partie qui constitue le cadre pratique, sera consacrée d'abord à la présentation de la **Banque Atlantique – Sénégal**. Ensuite, nous allons appliquer la démarche d'audit de la gestion des risques opérationnels liés au processus de gestion des opérations de change et des prêts et emprunts interbancaires à la trésorerie, en passant d'abord par une description complète du dispositif de gestion et de maîtrise des risques opérationnels mise en place dans cette structure. Enfin, les résultats issus de cette étude seront présentés ainsi que les recommandations.

Une conclusion générale mettra fin à notre étude et ouvrira la voie à d'autres recherches afin de répondre aux limites de cette réflexion.

**PREMIERE PARTIE : MANAGEMENT DES  
RISQUES OPERATIONNELS LIES A LA  
TRESORERIE BANCAIRE**

Pendant longtemps, la trésorerie a été un indicateur d'évaluation de la performance des entreprises. GREUNING (2004 : 169) affirme que dans les établissements de crédits, « l'analyse traditionnelle de la trésorerie a été basée sur un ensemble d'outils quantitatifs destinés à évaluer la situation de la banque parmi lesquels les ratios ». Ces ratios sont généralement issus des composantes de liquidité de la trésorerie. L'appréciation de ces indicateurs passe inévitablement par une bonne gestion des activités de la trésorerie, qui ne sont pas exemptées de risques. Malheureusement, dans le domaine de la trésorerie bancaire, on est souvent tenté de penser qu'un risque n'existe que dans la mesure où il est quantifiable. Toute la difficulté réside, alors, dans la mesure des risques opérationnels qui s'attachent aux opérations de la trésorerie quand bien même que leurs impacts influent négativement la trésorerie de la banque.

La volonté de cerner la fonction trésorerie afin d'appréhender la gestion des risques opérationnels y afférents, motive notre choix d'organiser la première partie de ce travail en trois chapitres. Nous allons ainsi, présenter dans le premier chapitre, les différents processus de gestion de la trésorerie bancaire et les risques opérationnels qui leurs sont associés. Le second chapitre fera l'objet de la démarche d'audit du management des risques opérationnels liés aux processus trésorerie. Dans le dernier chapitre de cette partie, nous allons présenter la méthodologique de travail retenue dans le cadre de cette étude.

## Chapitre 1: PROCESSUS TRESORERIE ET RISQUES OPERATIONNELS LIES

La trésorerie étant au cœur de toutes les activités d'une entreprise, il est important de privilégier sa gestion car un manque d'attention à son endroit peut conduire à la faillite de l'entreprise. La notion de gestion de trésorerie comprend un ensemble de processus. Ainsi pour cerner la notion des risques opérationnels liés au processus de celle-ci, la maîtrise de certains concepts fondamentaux s'avère important. C'est pourquoi, dans ce chapitre consacré à la trésorerie bancaire, nous allons aborder les généralités et les concepts de la fonction trésorerie et celle des banques en particulier. Ensuite, nous identifierons les risques opérationnels liés à sa gestion. Enfin, nous énoncerons les pratiques et les dispositifs de maîtrise de ces risques opérationnels.

### 1.1. Généralités et concept de la fonction trésorerie

Etudier la gestion de la trésorerie nécessite de préciser les notions de trésorerie et la gestion appliquée à celle-ci, mais aussi de mettre en évidence le rôle du trésorier.

#### 1.1.1. Définition de la trésorerie

Le terme « trésorerie » recouvre différentes notions liées à gestion et à l'analyse financière. Le Petit Larousse le définit comme étant « l'ensemble des actifs liquides d'une entreprise » (*Trésorerie in Le Petit Larousse Illustré 2004, Larousse/VUEF, Paris, 2003, p. 1030*). Compris dans ce sens, elle représente la somme de son encaissement monétaire, de ses comptes, titres et effets immédiatement négociables.

Selon DEPALLENS (1997 :993) « la notion de trésorerie peut être appréhendée en termes de flux, correspondant aux encaissements et aux décaissements pendant une période ou en termes de stock, représentant la situation de trésorerie à un moment donné ». Cette définition peut être traduite suivant une opération d'addition reliant les flux de stock : **Situation de trésorerie + Encaissement de la période – Décaissement de la période = Situation de la trésorerie en fin de période.**

De cette assertion, l'on peut comprendre que la trésorerie est le solde d'un ensemble de flux permanent. C'est-à-dire qu'elle est la résultante de l'ensemble des flux d'encaissement et de décaissement des opérations d'une entreprise à un moment donné. Mais au-delà de cette définition, la trésorerie peut être aussi perçue comme une différence ou le rapport entre les valeurs disponibles et réalisables d'une part, et les dettes à court terme d'autre part. L'une

faisant appel à une situation nette et l'autre à une notion de ratio de trésorerie. D'où une limite à cette définition.

Pour combler le vide et rendre plus illustrative la notion, certains praticiens estiment que la trésorerie peut être appréhendée par le biais de sa variation et être définie comme la différence entre les disponibilités d'une entreprise et les concours bancaires courants, ainsi que les soldes créditeurs de banque qui figurent dans son patrimoine. C'est aussi l'avis de SION (2006 : 18), lorsqu'il définit la trésorerie potentielle comme étant la trésorerie nette et les réserves de créances et le placement dont dispose l'entreprise.

Notons que la fonction de trésorerie, de manière générale, a été abordée sur différentes approches. L'une dite statique et l'autre dynamique. Dans chaque cas, l'objectif consiste à veiller à maintenir une liquidité suffisante pour faire face aux échéances, tout en optimisant la rentabilité des fonds. De façon permanente, elles visent aussi à couvrir les risques de taux d'intérêt et de change et à sécuriser les paiements.

Lorsqu'on aborde ce thème dans le domaine bancaire, l'approche se démarque de la trésorerie telle que perçue en entreprise simple. Pour la commission bancaire de l'UEMOA, dans son rapport annuel de 2008, la trésorerie bancaire se définit en ces termes : « "Être liquide " pour un établissement de crédit, c'est disposer des fonds nécessaires pour faire face aux décaissements qu'il doit effectuer. Ainsi, la liquidité d'un établissement de crédit peut être définie comme sa capacité à rembourser, à la bonne date et à coût raisonnable, ses exigibilités, en mobilisant, notamment, très rapidement, ses avoirs lorsque le besoin se présente. Les sources de liquidités les plus communément reconnues sont la trésorerie (cash) ou les titres qui peuvent être immédiatement convertis en cash, et à un coût raisonnable, soit auprès d'une banque centrale (sous forme de " monnaie banque centrale", liquide par définition) soit sur un marché ». La trésorerie bancaire est ainsi composée des ressources dont une banque a besoin à court terme pour financer les crédits, ou alors les excédents des dépôts qu'elle collecte sur les prêts qu'elle octroie et placés sur le marché interbancaire.

Ainsi, en rapport étroit avec l'activité même de la banque, elle a pour ambition, d'aligner les deux préoccupations bancaires, en termes de délais et en termes de disponibilités, et d'être capable à tout moment de maintenir l'adéquation entre les dépôts collectés et les crédits accordés.

De ce fait, il convient d'affirmer que la place de la fonction trésorerie dans la gestion de la liquidité d'un établissement de crédit est alors primordiale. Mais, c'est à travers sa mission et ses objectifs que nous apercevons au mieux le rôle du trésorier dans une banque.

### **1.1.2. les objectifs de la trésorerie bancaire**

L'objectif premier de la gestion de trésorerie est l'optimisation des flux à des fins de performance de la trésorerie de la banque. La gestion de la trésorerie dans cette perspective, fait recours à la prévision des besoins et à l'identification des moyens de financement correspondants. Il s'agit aussi de trouver les meilleurs placements en termes de coût, de rémunération et de risque pour les éventuels excédents. L'ensemble des décisions qui en découlent, permettent donc d'équilibrer les ressources et les emplois de trésorerie pour obtenir une trésorerie qui tend vers zéro. Dans la pratique, il s'agit de maintenir un niveau de l'encaisse qui permet de couvrir les risques de défaillance imprévue des clients, de faire face au coût du financement, et de ne pas négliger les opportunités de gains. Le trésorier doit ainsi, chercher à minimiser les frais financiers et maximiser les produits financiers.

Lorsque FORGET (2005 : 22) nous rappelle que « 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 », il tenait à attirer l'attention sur les dispositions de prévention contre une cessation de paiement et exhorte à une optimisation du résultat financier. D'autre part dans la pratique bancaire, la gestion de la trésorerie vise non seulement la stratégie budgétaire de la banque mais aussi deux préoccupations ; celle liée aux délais et celle liée à la disponibilité de liquidité.

Dès lors qu'il est perçu ainsi, la gestion de la trésorerie bancaire a alors pour rôle d'assumer l'équilibre permanent, d'une part entre les besoins à court terme et la capacité de paiement, et d'autre part le dynamisme de recouvrement des prêts accordés. On estime que pour atteindre cet objectif, le trésorier banquier doit pouvoir définir de manière exhaustive toutes ses tâches, orientées quotidiennement vers un suivi rapproché et un contrôle de tous les comptes de la trésorerie.

## **1.2. Les processus de gestion de la trésorerie bancaire**

La gestion de la trésorerie est l'ensemble des activités qui, dans une entreprise, permettent de conduire, d'organiser et de suivre la formation et l'évolution de la trésorerie. D'après JEAN-LUC BAZET & PASCAL FAUCHER (2004: 393), la gestion de la trésorerie, essentiellement

opérationnelle, subit l'influence des décisions stratégiques qui s'exercent sur les choix d'investissements et les choix de financements stables générateurs du fonds de roulement net global de l'entreprise. Si tel est le cas, à la banque comme dans toute organisation, on doit pouvoir mettre en place des procédures de contrôle interne efficaces afin d'éviter les risques susceptibles de compromettre les objectifs fixés. Ceci passe avant tout par une description détaillée de chaque processus tenu par le trésorier. Puisqu'il constitue le socle de toute bonne gestion, la question que l'on est amené à se poser, est celle de savoir qu'est-ce qu'un processus ? Les définitions des activités et processus sont nombreuses dans la littérature en sciences de gestion, nous retiendrons celle citée par RAQUIN & MORLEY-PEGGE (2009:29), lorsqu'ils citent PHILIPPE LORINO qui estime qu'« un processus est un ensemble d'activités reliées entre elles par des flux d'information ou de matières significatifs, et qui se combinent pour fournir un produit matériel ou immatériel important et bien défini ». Nous retenons de cette définition qu'un processus est l'ensemble des activités qui s'enchainent afin d'atteindre un objectif et qui se traduisent par un résultat. Par ailleurs, il faut préciser que dans toute organisation, il y a trois types processus : les processus de réalisation, les processus supports ou de soutien et les processus de pilotage.

Le paragraphe qui précède, a abordé la trésorerie dans son aspect général. Elle a néanmoins certaines particularités selon qu'il s'agit du secteur d'activité.

A la banque, cadre de notre étude, la trésorerie à une dimension plus globale et constitue le point névralgique de la banque. La fonction se partage normalement entre une unité d'opérations de marché appelée *Front Office*, une unité d'analyse du risque et de compliance (*Middle Office*), et une unité d'opérations de trésorerie appelée *Back Office*. Ces différentes fonctions nous permettront de comprendre les principales activités ou opérations qui se déroulent à la trésorerie d'une banque.

Le processus de gestion de la trésorerie bancaire est complexe et chaque étape comporte inévitablement des risques importants, il est alors indispensable de cerner chaque processus de la fonction trésorerie afin d'appréhender d'éventuels risques surtout opérationnels qui pourraient en résulter.

### **1.2.1. Les fonctions de la trésorerie bancaire**

Il s'agit des fonctions liées à la gestion quotidienne de la trésorerie :

La gestion du bilan (ALM) ; la gestion des opérations de marchés (front office) ; l'analyse de risque et compliance (middle office) ; les opérations de trésorerie (back office)

#### **1.2.1.1. La gestion du bilan (ALM : Asset and Liability Management)**

Aussi ancienne que l'activité de la banque elle-même, l'objectif central du processus ALM est de stabiliser et de maximiser l'écart entre les frais financiers payés par la banque pour lever les fonds et le produit financier dégagé par ses actifs, et en même temps assurer un niveau adéquat de liquidité et maintenir les risques à des niveaux acceptables. GREUNNING (2004:192)

« L'aspect opérationnel de gestion du bilan est centré autour du bilan de la banque, de sorte qu'elle puisse maintenir une liquidité et un profil risque adéquat tout au long du cycle des taux d'intérêt ». Elle doit tenir compte des différentes divisions opérationnelles concernées par la fonction trésorerie. Généralement sous la forme d'une commission de gestion (ALCO), cette structure est souvent composée des responsables seniors de tous les processus fonctionnels et opérationnels concernés. Les décisions qui y découleront devront tenir compte des limitations ; des perturbations possibles des autres banques et organismes concurrents ; des événements imprévus ou des scènes de crises financières internationales de même que des anticipations changeantes.

#### **1.2.1.2. La gestion des opérations de marché**

Les opérations de marché concernent généralement les emprunts et les placements. Une banque de manière inhérente se trouve exposée à des décalages en termes de liquidité, ce qui l'amène à aller sur le marché pour réaliser certaines opérations. GREUNNING (2004 :192) estime qu'une banque disposant d'une base de dépôts stable, large et diversifiée aura généralement moins de problème de liquidité.

En ce qui concerne les emprunts, les gestionnaires doivent veiller à ce que les risques de financement soient bien gérés. Les transactions non autorisées peuvent représenter des risques financiers ou de réputation pour la banque. Quant aux placements, ils ont pour objet la gestion de portefeuille de liquidité en termes de couverture de dettes à court terme. Ce

processus permet aux banques de dépôts de lisser leurs déficits et excédents dans le court terme.

### 1.2.1.3. Les autres processus de gestion des opérations de la trésorerie

La complexité des opérations de trésorerie se justifie par l'essor des marchés financiers et des nouveaux moyens de technologies applicables. Cette fonction strictement opérationnelle est assurée par le *Back Office*. Il s'agit de :

- **la gestion de l'encaisse et les relations bancaires ou de correspondances** : elle vise à optimiser la planification des encaisses et de faciliter le traitement direct des fonds ;
- **le paiement ou règlement des transactions** : le rôle de ceux qui s'occupent du règlement, par le strict respect des contrôles mis en place, est de minimiser les risques opérationnels associés aux processus ;
- **la comptabilité et le contrôle de gestion des activités de trésorerie** : l'enregistrement des transactions et événements sont importants. On doit pouvoir s'assurer à travers un contrôle de la justesse de toutes les données provenant du marché et produire toutes les écritures qu'exige la pratique comptable ;
- **le support et la sécurité des technologies de l'information et la continuité de l'activité** : cette fonction n'est pas nécessairement rattachée à la trésorerie, toutes les exigences en matière de sécurité des systèmes conduiront souvent à l'aligner assez étroitement avec les opérations de trésorerie.

### 1.2.2. Les principales opérations de la trésorerie bancaire

C'est l'ensemble des activités qui entre dans les tâches quotidiennes, hebdomadaires et mensuelles des agents de la trésorerie d'une banque.

Dans la présente section, nous aborderons le processus de traitement des opérations de change et de même que celui des opérations de prêts/emprunts interbancaires. Aussi, nous apporterons quelques définitions terminologiques liés à des opérations se déroulant à la trésorerie d'une banque.

#### 1.2.2.1. Les opérations de change

Le change est l'acte par lequel on échange les monnaies de différentes nations. La majeure partie des actifs monétaires échangés sur les marchés des changes sont des dépôts à vue dans

des banques. Parmi les principaux intervenants sur le marché de change, les banques figurent en première ligne et par l'intermédiaire de leurs agents cambistes « marché », elles suivent généralement chaque devise. Le taux de change qui constitue le prix de la monnaie d'un pays en termes de la monnaie d'un autre, reste souvent un paramètre macroéconomique difficile à analyser et à maîtriser puisqu'il subit des fluctuations. Les conséquences des variations de change sur le taux de croissance d'une économie sont souvent surestimées JACK FORGET (2005:157).

Michel SION (2001 :189), estime que sur ce marché « les banques réalisent généralement trois catégories de transactions :

- la passation des ordres de la clientèle : il s'agit des opérations de transactions de changes résultantes des transactions commerciales et ne représentent qu'une faible partie du marché des change ;
- l'arbitrage : consiste à acheter une devise sur une place où elle est moins chère et à la revendre simultanément à un prix plus élevé sur une autre place. Cette opération procure un gain instantané et sans risque pour la banque. L'arbitrage a une fonction économique, il contribue à réaliser le cours d'une devise entre les différents places ou à l'intérieur d'une même place par le jeu de l'offre et de la demande ;
- la spéculation : se basant sur ses anticipations, le cambiste prend une position sur une devise. La transaction fera réaliser un gain à la banque si les anticipations se révèlent exactes. »

Il est alors aisé de constater, qu'au-delà de satisfaire ou d'exécuter les ordres de couverture et/ou de spéculation initiées par sa clientèle, l'expert trésorier de la banque agit en effet, pour son propre compte en effectuant des opérations de couverture, de spéculation et d'arbitrage. Dans la pratique au sein des banques commerciales, ces transactions sont plus matérialisées par la vente et l'achat de devise.

#### ❖ Les différents types de marche de change

**Simon** (1997) précise qu'il existe deux (02) types de marche de change : le marché interbancaire de change et le marché organisé de change :

- Le marché organisé de change est le marché international sur lequel s'échangent les devises convertibles entre elles par le canal des systèmes bancaires internationaux ;

- Le marché interbancaire des changes est indiscutablement le plus important et le plus liquide de tous les marchés financiers, il est réservé aux institutions financières qui peuvent négocier directement entre elles ou passer par l'intermédiaire de courtiers.

Ce sont toutes les opérations impliquant un échange de deux (02) devises. Les opérations de change sont effectuées par des banques et des institutions financières qui interviennent directement pour leur compte, et des opérateurs extérieurs du marché pour le compte desquels les institutions financières achètent et vendent des devises. C'est un marché de gré à gré, animé par les banques et les brokers.

#### ❖ Les caractéristiques du marché de change

Le marché fonctionne 24h/24 et les caractéristiques des transactions sont au gré des parties (quantités-prix-échéances). Les informations sur le cours circulent entre les traders par les agences d'informations et par les courtiers. Entre les banques et les banques centrales des divers pays soit directement par l'intermédiaire des courtiers traditionnels ou de plateforme électronique de négociation (ECN-Electronic Communication Network). Des conventions sont adoptées pour les différentes opérations :

- Date d'engagement = date du jour de la transaction ;
- Date de valeur = date à laquelle sont débités ou crédités les comptes de correspondants ;
- Toutes opérations au comptant ont une date de valeur = J+2, avec J le jour de la transaction.

#### ❖ Les cours

Les participants au marché cotent toujours les devises sous forme d'un intervalle de prix : le plus bas étant celui auquel le trader est prêt à acheter : c'est le cours acheteur ou « bid », et le plus haut celui auquel il est prêt à vendre : cours vendeur ou « ask ».

SION (2003) estime qu'à chacune des devises traitées correspond à un code internationalement reconnu qui est composé du sigle du pays et de l'initiale de la devise.

Les devises les plus traitées sur le marché sont: l'Euro (EUR), le Dollar américains (USD) ; le Dollar canadien (CRD), le Dollar australien (AUD), la Livre Sterling (GBP), le Franc Suisse (CHF), le Yen Japonais (JPY) etc.

Enfin il faut noter qu'un cours Devise1 / Devise2 signifie « une unité de Devise1 = le cours en Devise2. Devise1 est donc la devise négociée, Devise2 la devise « prix ». Par exemple une cotation EUR / USD = 1.0210/40 signifie que le trader achète un Euro pour 1.0210 USD et vend contre 1.0240 USD.

Pour SION (2003) ; l'expression de la valeur d'une monnaie nationale contre toute devise peut se faire selon deux (02) modalités : la cotation à l'incertain et la cotation au certain.

- Au certain : la valeur affichée constitue la quantité de la monnaie étrangère pour acquérir une unité de la monnaie nationale.
- A l'incertain : la valeur affichée constitue la quantité de la monnaie nationale nécessaire pour acquérir une unité de monnaie étrangère.

#### ❖ **Le change à terme**

Le change à terme est un échange de deux (02) devises à une date (la date de valeur) et un cours (cours à terme) négociés. Ce type de contrat permet de fixer à l'avance un cours entre deux (02) devises, et donc de se couvrir contre le risque de change

Les caractéristiques d'une opération de change à terme se définissent par rapport à un cours "spot" (cours utilisé pour le change au comptant) de référence pour les opérations du jour. La différence entre le cours spot et le cours à terme s'appelle les "points de terme". Quand le cours à terme est supérieur au cours comptant on parle de « report ». Quand le cours à terme est inférieur au cours comptant on parle de « déport ».

#### **1.2.2.2. Le processus de gestion des opérations de change (Achats/Ventes)**

C'est un processus qui est initié au front office et qui se dénoue au back office.

#### ❖ **Traitement d'une opération de change, « front to back »**

Une opération de change se déroule généralement en trois (03) phases : la négociation ; la tenue de position et la matérialisation des opérations négociées (Back Office).

#### ✓ **La négociation**

Le marché des changes est animé par les banques et par les brokers. Des plate-formes de négociation électroniques sont couramment utilisées. Ces plate-formes peuvent permettre de

négocier sur un mode conversationnel : les traders s'appellent, « chattent » littéralement, puis valident leurs deals. Ou alors elles appartiennent automatiquement les propositions saisies par les participants : dans ce cas c'est le système qui crée les deals, et les contreparties ne se connaissent qu'une fois la négociation terminée.

### ✓ **La tenue de position**

Le système Front – Office enregistre les deals en temps réel. Les deals négociés par téléphone sont saisis par le trader, les deals effectués dans les plate-formes électroniques sont transmis automatiquement.

Le système de tenue de position offre les fonctionnalités basiques suivantes, qui constituent le minimum requis :

- Pricing (valorisation pre-trade basée sur la logique vue précédemment) ;
- Enregistrement manuel ou automatique des deals ;
- Validation des deals ;
- Contrôle des risques : risque de contrepartie, risque de marché (contrôles de limites) ;
- Mise à jour des positions en temps réel ;
- Calcul du résultat en temps réel ;
- Possibilité de générer automatiquement des deals :
  - Deals de couverture,
  - Deals internes (entre un desk de vente et un desk de trading par exemple) ;
  - Split : génération de deux (02) deals en passant par une devise tierce ;
  - Break-up : éclater une position achetée ou vendue globalement en plusieurs deals (permet de générer plusieurs deals clients à partir d'un deal négocié avec un broker) ;
- Transmission du « ticket » validé au Back Office.

### ✓ **Le Back Office**

Le système Back – Office a pour fonction de matérialiser les opérations négociées par le trader:

- Vis-à-vis des contreparties :
  - Emission des **confirmations** : les opérations de change sont confirmées par des messages SWIFT
  - Rapprochement des confirmations : étant donné les volumes considérables d'opérations négociées, les back-offices se dotent de systèmes de rapprochement automatiques entre les confirmations émises et les confirmations reçues. Cela permet de détecter les erreurs ou les incompréhensions avant de déclencher les paiements.
  - Emission des **paiements** : génération d'un ordre de paiement pour le correspondant dans la devise payée ou d'un préavis d'entrée de fonds pour le correspondant dans la devise reçue. Si la contrepartie est interne (client, deal entre deux desks), les paiements se font via la comptabilité (débit / crédit en compte).
- Vis-à-vis de l'établissement :
  - Enregistrement comptable des opérations :
    - les deals de change sont enregistrés en hors-bilan (comptabilité d'engagement) pendant la période qui sépare la date de négociation de la date de valeur, puis à la date de valeur atteinte, la comptabilité de hors bilan est extournée et les opérations sont enregistrées au bilan de la banque.
    - D'autre part les opérations de change alimentent des comptes qui ne sont pas libellés dans la devise de tenue du bilan de la banque. Les positions détenues alimentent des comptes de position de change, dont la réévaluation quotidienne enregistre le risque de change encouru par la banque.

### 1.2.2.3. Les opérations de marché monétaire

C'est un marché sur lequel s'échangent les offres et les demandes de capitaux à court et à moyen terme. Le marché monétaire comprend deux compartiments : le marché interbancaire et le nouveau marché monétaire.

Les banques interviennent souvent sur le marché monétaire pour réaliser des opérations de dépôts, d'emprunt, de placement ou prêts interbancaires. Sur ce type de marché interbancaire n'interviennent que certaines institutions financières, qui négocient entre elles des capitaux à

court et moyen terme pour équilibrer leur trésorerie. C'est le mécanisme de fonctionnement de ce marché qui a retenu notre attention du fait du rôle qu'il joue dans l'équilibre de liquidité de la trésorerie des établissements financiers.

#### ❖ **Emprunt**

Le trésorier lorsqu'il constate ou présage un déficit de sa trésorerie, fait un emprunt en vue de faire face à ses obligations vis-à-vis de ses clients. Sur le marché interbancaire les banques empruntent donc quotidiennement à leurs consœurs pour financer les actifs.

#### ❖ **Placements**

BERNET ROLLAND LUC (2008 : 42), soutient que les établissements financiers lorsqu'ils disposent de ressources suffisantes, peuvent aussi effectuer des opérations sur le marché monétaire sous forme de placements. Il convient d'après cette analyse, que les placements interbancaires sont assimilés aux opérations d'investissements que font les banques. Alors, il ressort des prérogatives du trésorier de placer les excédents de sa trésorerie.

#### ❖ **Dépôt**

DESMICHT (2007 :153) « hormis le marché monétaire, sur lequel les banques peuvent emprunter, il y a aussi le marché des changes qui comporte un marché au comptant, un marché de dépôt et un marché à terme ».

L'un des premiers rôles de la banque est la collecte des dépôts auprès de ses clients. Un client dans ces conditions peut faire le dépôt de ses disponibilités auprès de sa banque. C'est à ce titre que le trésorier intervient et se charge de négocier les échéances, les taux et le montant des dépôts à terme (DAT). Le DAT peut être renouvelé par tacite reconduction, augmenté ou diminué à tout moment au cours du contrat.

#### ❖ **L'adjudication par la Banque Centrale**

Les opérations effectuées par la banque centrale sont celles *d'open market*, qui a pour objet d'accroître ou de restreindre la liquidité sur le marché, BERNET (2008 :43 ). Les banques pour bénéficier de ce prêt de la banque centrale, apportent des collatéraux éligibles en garantie. Il s'agit pour la plupart de bons du trésors, les titres et obligations.

## ❖ Titres

### *Les certificats de dépôt négociables CDN,*

Ce sont des (TCN) titres de créances négociables, émis par un établissement de crédit. Selon Michel SION (2008 : 133), « leur échéance est, en pratique, souvent plus longue que les billets de trésorerie de trois mois ». Ils sont placés sur le marché par la banque émettrice auprès de ses propres clients. Pour SION, ces certificats de dépôt négociables (CDN) tendent à se substituer aux dépôts à terme.

### *Les bons du trésor à taux fixe (BTF)*

C'est une opération qui intervient sur le marché primaire où l'Etat émet périodiquement des bons de trésor selon une méthode d'adjudication. Elle n'est ouverte qu'aux établissements de crédit. Les offres sont servies non à un taux d'émission retenu par le trésor mais aux taux de souscription. Il appartient donc aux établissements de crédits de soumettre au trésor une échelle composée de taux différents. SION (2008:131)

### *Les bons à moyen terme négociable (BMTN)*

Ce sont des titres de créances négociables émis avec des échéances supérieures à un an et sans limitation de durée.

#### **1.2.2.4. Le processus de gestion des opérations de marché interbancaire (Prêts/Emprunts)**

Le marché interbancaire est réservé aux établissements de crédit qui peuvent réaliser toutes les opérations qui les intéressent (montant, durée, taux, modalités). Il permet d'échanger et de placer des liquidités. Il sert ainsi à déterminer le loyer de l'argent au jour le jour.

Les taux d'intérêt à court terme se forment sur ce marché où se rencontre l'offre et la demande de liquidités bancaires. Les établissements de crédit qui ont des excédents de trésorerie interviennent sur le marché interbancaire en tant que prêteurs alors que ceux qui sont déficitaires interviennent en tant qu'emprunteurs.

Par ailleurs, il faut préciser que le trésor public intervient essentiellement en tant qu'emprunteur pour financer l'Etat. Pour ce faire, il émet des Bons du Trésor à Taux Variables

dont la durée est généralement comprise entre zéro et deux ans et dont les principaux bénéficiaires sont les intervenants du marché interbancaire.

Ce marché sert également à la Banque Centrale à fixer le niveau des taux d'intérêt à court terme dans le cadre de la politique monétaire soit en intervenant directement sur le marché interbancaire (technique de l'open market) ou soit au travers de leurs appels d'offres et de leurs prêts marginaux (taux directeurs).

En somme, nous pouvons affirmer que le marché interbancaire permet la redistribution des liquidités entre les banques et les ajustements de trésorerie entre les banques.

#### ❖ Les caractéristiques du marché interbancaire

Les acteurs du marché interbancaire sont :

- ✓ La Banque Centrale ;
- ✓ Les banques et établissements de crédits ;
- ✓ Les courtiers de marché.

Le marché interbancaire est un marché sans localisation géographique précise puisque fonctionnant à partir de communications téléphoniques et d'informations sur terminaux entre les intervenants, eux-mêmes situés dans les salles des marchés des institutions financières. Les conditions de prêts et d'emprunts de liquidités y sont cotées quotidiennement sous la forme de fourchette de cotation de taux d'intérêt. Le marché interbancaire fonctionne chaque jour ouvré.

Les principales opérations traitées sur le marché interbancaire sont :

##### *Les opérations en blanc*

Elles correspondent à des prêts et à des emprunts de liquidités que se font les établissements de crédit pour des durées très courtes et sans se réclamer de garanties.

##### *Les opérations adossées*

Il s'agit toujours de prêts emprunts de liquidités mais ceux-ci sont adossés à des remises de titres, qui prennent la forme de pensions livrées et qui viennent en garantie du remboursement du capital prêté.

### ❖ **Traitement d'une opération de Prêts/Emprunts interbancaires « front to back »**

Tout comme tout sur le marché de change, les opérations de Prêts/Emprunts interbancaires, passent généralement par les étapes suivantes :

- ✓ la négociation du prêt ou de l'emprunt ;
- ✓ l'enregistrement manuel ou automatique des caractéristiques et conditions du PIB /EIB négociées ;
- ✓ la transmission du « ticket » validé au back office pour préparation du swift.

#### **1.2.2.5. Les opérations avec les correspondants**

Dans le cadre de la relation bancaire, avec ses différents clients et partenaires financiers sur le marché monétaire ou de change, le trésorier accomplit certaines opérations telles que :

##### ❖ **L'approvisionnement des comptes :**

C'est une opération par laquelle une banque demande à son correspondant de lui créditer son compte d'un certain montant. Généralement c'est un ordre de virement qui déclenche ce processus.

##### ❖ **Le nivellement des comptes :**

Il consiste à couvrir une position débitrice d'un compte chez un correspondant à partir d'un autre compte créditeur chez un autre correspondant, tous deux situés dans la même zone monétaire.

##### ❖ **Le rapatriement des fonds :**

C'est l'acte par lequel on fait transférer le solde d'un compte vers un autre compte dans un autre pays.

##### ❖ **La compensation des soldes :**

la compensation est un mécanisme permettant à des banques et des institutions financières, membres de la chambre de compensation, de régler les montants dus et de recevoir les actifs correspondants aux transactions qu'elles ont effectuées sur les marchés. On distingue la compensation sur les marchés financiers et la compensation interbancaire. La compensation

interbancaire porte sur les chèques et virements entre banques et met en jeu le système de paiement.

Pour atteindre ces objectifs visés, le personnel concerné et la direction de trésorerie doit devoir mettre en place un mécanisme de gestion de la trésorerie tenant compte des mesures de planification, de suivi et de contrôle de chacune de ces opérations afin de minimiser les risques opérationnels associés.

### **1.3. Les mécanismes de gestion de la trésorerie bancaire**

Aboutir à un résultat de « trésorerie à zéro » est un exercice complexe et délicat pour le trésorier car il nécessite de traquer tous les flux de trésorerie quotidiens de la banque afin de les consolider en une position globale par devise.

La gestion de liquidité au quotidien repose donc sur un mécanisme en plusieurs étapes, chacune nécessitant une grande fiabilité aussi bien des systèmes d'information que des opérateurs impliqués. Le trésorier s'évertue alors au quotidien dans des tâches de prévision, de suivi et de contrôle.

#### **1.3.1. L'analyse prévisionnelle**

C'est une activité journalière généralement dédiée au trésorier du service back office. GREUNING & BRATANOVIC (2004 : 170) indique que « les besoins en liquidité sont habituellement déterminés par la construction d'une échelle d'échéances comprenant les flux prévisionnels de trésorerie entrants et sortants sur une série d'intervalles de temps spécifiés ». Cette analyse prévisionnelle de la situation de la trésorerie, basée sur le solde de la journée de J- 1 ; doit permettre au trésorier analyste de couvrir sa position sur le marché interbancaire à temps avant la fermeture du marché. C'est pour répondre à cet impératif, que dans le système Target 2, les paiements initiés par les clients des banques se terminent une heure plus tôt que les changes interbancaires.

BESSIS (1995 :96), propose la méthode « ' impasse' » comme outils de projection de gestion de la liquidité pour le trésorier. Pour lui « Les impasses en liquidité mesurent les décalages prévisibles, aux différentes dates futures, entre l'ensemble des emplois et des ressources. Les projections d'impasses représentent les besoins de liquidités et constituent un outil de gestion de base ».

### **1.3.2. Le suivi de la liquidité**

Pour LARSY (2010: 77) le risque de liquidité, «c'est le risque pour la banque de ne pouvoir faire face à ses engagements financiers. Globalement la banque dispose d'un montant de ressources égal à celui de ses emplois mais le problème est que le degré d'exigibilité des ressources ne correspond pas au degré de liquidité des emplois ». Au travers de toutes ces définitions, il convient d'admettre que le risque de liquidité est le risque pour une banque d'être, à un moment donnée, dans l'incapacité de faire face au passif exigible avec les actifs disponibles et réalisables; c'est-à-dire de ne pas pouvoir trouver, à un instant donné, des fonds nécessaires pour honorer ses engagements financiers vis à vis de sa clientèle et de ses partenaires financiers.

Dès lors qu'il y a un risque aussi important de point de vue de son impact, lorsqu'il se réalise, le trésorier se doit de faire un suivi et une surveillance accrue du niveau de la liquidité de la banque. Au-delà de cette mission de suivi, il doit chercher à ajuster sa position de liquidité au jour le jour avec son compte à la banque centrale, de sorte d'éviter un solde débiteur à la banque centrale et aussi sur ses comptes de correspondants afin de réduire les coûts financiers sur ces derniers. Vice versa, maintenir un solde créditeur signifie que le trésorier fait une perte d'opportunité, puisqu'il pouvait faire des placements sur le marché. Nous pouvons à présent affirmer qu'une trésorerie bien gérée doit tendre vers une trésorerie zéro.

### **1.3.3. Le nivellement des comptes en devise**

Le nivellement consiste à provisionner chaque compte annexe du montant suffisant pour couvrir le solde prévisionnel de fin de journée, et centraliser le reste sur le compte principal. Bien souvent une banque a plusieurs comptes dans chaque devise. A côté d'un compte principal sur lequel elle centralise l'essentiel de sa trésorerie et de ses paiements, elle va devoir ouvrir des comptes annexes chez d'autres intermédiaires, tels que dépositaires titres, comptes d'appels de marge auprès des chambres de compensation, etc. Il s'agit donc des transferts de compte à compte, qui sont initiés par le back office.

### **1.3.4. Les couvertures**

Comme mentionné plus haut, la couverture nécessite de recourir au marché interbancaire pour placer ou emprunter les fonds. Un opérateur de marché va donc intervenir à ce stade, négocier

l'opération et l'entrer dans le système d'information de la trésorerie. C'est au *Front office*, le *desk* de trésorerie qui se charge de négocier ces opérations.

### **1.3.5. Le suivi de la position extérieure**

La position extérieure globale retrace le stock des avoirs et des engagements financiers vis-à-vis de l'extérieur. Outre les transactions liées aux diverses composantes du compte des opérations financières (investissements directs, investissements de portefeuille, autres investissements et avoirs de réserve), la position extérieure globale rend compte des variations de prix et des taux de change qui affectent l'évaluation du stock des avoirs et engagements entre le début et la fin d'une période comptable. Elle indique également les ajustements de régularisation notamment, les fluctuations ; *BCEAO (2009 :52)*.

### **1.3.6. Le contrôle de la trésorerie**

Le contrôle de la trésorerie revêt une grande importance dans la gestion des risques liés à la trésorerie pour le banquier.

- *L'analyse de risque et compliance (middle office)*

Lors des transactions liées à l'activité de la trésorerie, divers risques ont été pris par le trésorier. L'objectif de cette fonction est de disposer d'une évaluation indépendante des risques de marché. L'exécutif de la banque se sert de ces analyses pour contrôler les risques pris sur les différentes activités et veiller au respect des orientations, de la banque. L'évaluation a, entre autres, un objectif, celui de mesurer la performance du processus de gestion de la trésorerie. C'est dans cet esprit qu'un contrôle de gestion précis et pertinent constitue un outil essentiel d'aide à la décision et d'aide au suivi de la performance et des objectifs de la trésorerie.

Par ailleurs, la gestion de la trésorerie ne peut se faire dans une anarchie, ni aux mépris des textes. C'est pourquoi GREUNING & BRATANOVIC (2004:204), estiment que l'objet du compliance « est de faire en sorte que toutes les transactions de la trésorerie et les activités commerciales soient conformes aux lois, à la réglementation, aux orientations, aux directives et aux normes éthiques ».

- *Le contrôle de la trésorerie*

GREUNNING & BRATANOVIC (2004:383) écrivent que « les écritures dans les grands livres de compte et les journaux doivent être passées et révisées par des personnes qui ne sont pas habilitées à exécuter les transactions, que les livres de comptes doivent faire l'objet de rapprochement fréquents avec les bordereaux ou états concernés, et ceux qui exécutent les transactions doivent confirmer les écritures ». En procédant ainsi, le trésorier s'assure de l'exactitude des soldes de compte et de l'enregistrement exhaustif des transactions effectuées dans la journée avec la banque centrale, mais aussi celles effectuées avec les autres établissements de crédits et les clients sur le marché de change ou interbancaire. Il y a lieu de préciser que le trésorier veille à travers ce mécanisme de contrôle, que les opérations des transactions effectuées sont éligibles, et respectent la réglementation bancaire.

Bref, à partir des différentes approches développées par les praticiens et auteurs de la finance, nous retenons que le gestionnaire financier prudent vérifie et contrôle régulièrement l'état de ses comptes, notamment au niveau de sa trésorerie. Les défauts de paiement et les risques d'insolvabilité des partenaires voire de la banque elle-même peuvent mettre en jeu sa pérennité.

### **1.3.7. Le système d'information de la trésorerie.**

Le risque est considéré comme étant le plus élevé lorsque des interventions manuelles ont lieu. Ceci est dû à la complexité et surtout à l'évolution des marchés financiers qui devient de plus en plus exigeant. Le SWIFT (Society for WorldWide Interbank Financial Télécommunication) constitue le système d'information le plus utilisé par les acteurs du monde bancaire. C'est une société privée dont l'objet est d'assurer le fonctionnement d'un réseau international de communication électronique entre les acteurs des marchés. Le trésorier banquier effectue sur ce réseau informatique des opérations d'achat et de ventes de devise, les confirmations de soldes et les transactions, les ordres de paiements etc. « L'automatisation de la fonction opérations de trésorerie implique concentration d'une part de risque significatif sur les opérations de marché informatisées, ce qui rend nécessaire un contrôle accru de la fonction d'approbation/déblocage des paiements, et notamment un contrôle renforcé de la confirmation des transactions et du rapprochement des comptes des banques et autres institutions(compte nostro) ». HENNIE V.GREUNNING & SONJA BRAJOVIC (2004 :207).

Toute la description des différentes activités et fonctions de gestion de la trésorerie témoigne combien celles-ci sont sujettes aux risques opérationnels. Ces risques méritent d'être recensés afin de proposer des mesures de maîtrise.

#### **1.4. Les risques opérationnels liés au processus trésorerie bancaire**

Les défaillances liées aux processus internes des entreprises ; l'accroissement du terrorisme ; les catastrophes naturelles ; le développement de la cybercriminalité ou encore les récents scandales financiers de la Société Générale, sont autant d'événements différents qui semblent mettre en lumière l'urgence et l'exigence de la maîtrise des risques opérationnels. Ceci a obligé les banques à réinvestir de manière forte le champ du management des risques. Mais la question qui nous interpelle d'abord, est bien de savoir qu'est-ce que c'est qu'un risque ? Tout en donnant un aperçu général de cette notion, nous allons nous intéresser plus particulièrement aux risques opérationnels de trésorerie dans le secteur bancaire.

##### **1.4.1. Notions, concepts et principes du risque opérationnel**

Les principes du risque opérationnel viennent de la nuance même de la notion du risque selon la définition que l'on en fait.

###### **1.4.1.1. Les notions générales et concepts de risque**

La notion de « risque » est très mitigée de par l'appréciation que l'on fait du terme. Lorsqu'on se limite à la définition apportée par le dictionnaire ROBERT : un risque c'est « un danger éventuel, plus ou moins prévisible » ou « le fait de s'exposer à un danger, dans l'espoir d'obtenir un avantage ». Il est souvent mal défini. C'est pourquoi d'aucuns le perçoivent comme la cause ou la conséquence d'une situation dommageable et pour d'autres c'est la victime.

Il s'avère donc important d'apporter une définition précise et complète à la notion de risque. Pour BERNARD BARTHÉLEMY & PHILIPPE COURRÈGES (2004 : 11), « un risque est une situation (ensemble d'événements simultanés ou consécutifs) dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs de l'entité (individu, famille, entreprise, collectivité) qui le subit ». L'auteur estime que, le risque est synonyme de la matérialisation d'un événement qui peut compromettre l'atteinte des objectifs assignés à une entité donnée. Cette définition semble être limitée car un risque ne peut se résumer à sa seule probabilité de

survenance. Il va au-delà, parce qu'un risque peut exister mais ne se manifeste pas. On parlera ainsi du risque inhérent, qui, est permanemment présent et intrinsèquement lié à l'activité de l'entité.

RENARD (2010 :155), va plus loin en nous apportant un élément supplémentaire dans sa définition du risque. En reprenant les termes de l'IFACI, il dit que le risque peut être défini comme « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ». La précision que fait RENARD tient du fait que le risque doit faire l'objet d'un souci de maîtrise par les dispositifs de contrôle interne et de l'audit. Le risque reste alors un élément nuisible sinon une menace pour l'entreprise dans l'atteinte de ses objectifs. C'est pourquoi DOMINIQUE VINCENTI dira de façon succincte que : « Le risque c'est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès ».

De toutes ces assertions, il convient de retenir que le risque est un événement que l'on craint et pour cela, il faut chercher à éviter, maîtriser ou accepter quand il se réalise afin de réduire son impact. Son origine peut avoir un caractère endogène lorsqu'il est généré par nos activités ou exogène s'il naît de notre environnement externe et nous affecte.

En somme, qu'il soit exogène ou endogène, un risque se caractérise toujours par deux grandeurs :

- sa probabilité d'occurrence ou de survenance (P)
- ses impacts ou gravité (I)

Il se mesure par le produit de ces deux grandeurs et appelé : Niveau de criticité (C) du risque. Le risque ne peut donc se limiter à la connaissance d'une seule de ces deux grandeurs.

#### **1.4.1.2. Les composantes générales du risque bancaire**

VAN GREUNING et BRATANNOVIC (2004 :4), ont classé les risques en quatre (04) grandes familles à savoir :

▪ **Les risques financiers :**

Ils sont pour l'essentiel des risques de crédits, de liquidité, de solvabilité et d'autre part les risques spéculatifs (le risque de taux d'intérêt).

▪ **Les risques accidentels :**

Ce sont des risques exogènes susceptibles de compromettre l'activité de la banque ou sa situation financière et l'adéquation de ses fonds propres

▪ **Les risques d'exploitation :**

Il s'agit des risques liés à l'environnement commercial de la banque, aux problèmes d'ordre macroéconomique, aux facteurs juridiques et réglementaires et au système global de l'infrastructure du secteur financier et de paiement

▪ **Les risques opérationnels**

Ce sont ceux liés à l'organisation et au fonctionnement général du système interne ou à l'environnement de la banque.

Par contre A. SARDI (2002 :38), estime que les risques bancaires peuvent être regroupés plutôt comme suit :

- risque de crédit ;
- risque de marché ;
- risques opérationnels ;
- et les autres risques.

▪ **Risque de crédit :**

Appelé encore risque de contrepartie, il se manifeste avec la défaillance d'un débiteur à honorer ses engagements à l'échéance dans les conditions prévues à la suite de l'octroi d'un prêt. La concrétisation de ce risque occasionne une perte en capital, partielle ou totale, ou un manque à gagner en intérêt. Ce risque est également dénommé risque de signature. Il fait l'objet d'un contrôle par les autorités monétaires où tout crédit ayant atteint un certain plafond déjà fixé, doit être signalé à la centrale des risques (BCEAO).

Pour VAN GREUNING et BRATANNOVIC (2004 :135), qui dit risque de crédit, dit que les versements peuvent être retardés ou même ne pas avoir lieu du tout en fin de compte. Ce qui poserait évidemment un problème de trésorerie pour la banque et donc peut-être source d'un autre risque, celui de liquidité.

- **Risque de liquidité :**

C'est le risque pour un établissement financier de ne pas trouver à l'échéance des fonds nécessaires pour faire face à ses engagements ou lorsque la banque ne trouve pas suffisamment de ressources pour financer ses actifs. La liquidité est actuellement règlementée, les banques doivent respecter un ratio de 75%, calculé comme suit : Actif à moins de trois mois sur Passif exigible à moins de trois mois doit être supérieur à 75%

- **Risque de marché**

Selon COUSSERGUES (2007 :110) « Les risques de marché sont issus d'une évolution défavorable du prix d'un actif en général négocié sur marché et qui n'a pas comme origine la détérioration de solvabilité de l'émetteur de l'actif ». Ils sont dus le plus souvent aux fluctuations des instruments financiers sur le marché et leur impact joue défavorablement sur les valeurs des positions des banques. La définition paraît donc plus complète que celle donnée par DESMICHT (2007 : 269) qui, estime plutôt que le risque de marché est la réalisation d'une moins-value ou d'une perte lors de la revente d'un titre détenu. Les risques de marché se catégorisent par le risque de taux, de change et de liquidité.

- ❖ **Le risque de taux :**

C'est le risque dû au non adossement des ressources et des emplois (transformation). Ce risque provient des décalages d'échéances entre les actifs et les passifs. Il naît également lorsque les actifs à taux fixe (variable) sont financés par des passifs à taux variable (fixe) ;

- ❖ **Le risque de change :**

GREUNNIN (2004 : 261) « le risque de change est une conséquence des fluctuations des taux de change, et provient des décalages entre les valeurs des actifs et des passifs libellés dans des devises différentes ». Ainsi, le risque naît du décalage entre la devise de la banque locale et les autres devises ; donc de la fluctuation de la valeur des devises. La maîtrise et le suivi de ce

risque de change fait partie intégrante du processus de gestion du bilan. On peut alors noter à travers cette définition, que le risque de change a une nature spéculative et peut être source de profit ou de perte pour la banque.

- **Risque opérationnel**

Les risques opérationnels existent dans toute entreprise et plus dans les banques, du fait de la réalisation des opérations qui rentreront dans l'objet social. SARDI (2002 :41), définit le risque opérationnel comme : « le risque résultant d'insuffisances de conception, d'organisation et de mise en œuvre des procédures d'enregistrement dans le système comptable et plus généralement les systèmes d'information de l'ensemble des événements relatifs aux opérations de l'établissement » .

A ce titre, le risque opérationnel reste donc attaché aux dysfonctionnements et aux procédures organisationnels de la banque. Toutefois, analyser la source du risque opérationnel seulement sous un aspect endogène ne saurait être juste. C'est bien évidemment pourquoi le Comité de Bale 2 fournit une définition plus large de cette notion. Il estime que l'aspect aussi transversal que comporte ce risque sur l'ensemble des métiers de la banque nécessite un traitement et une attention particulière du top management.

Justement, c'est son caractère particulier et transversal à travers toutes les fonctions à quelque niveau que ce soit de l'activité bancaire qui a retenu notre attention sur ce risque, qui malgré son imminence, a été relégué depuis longtemps par les financiers au second rang au profit des risque de marché et de crédit. Tout au long de la suite de ce document nous allons consacrer le champ de notre étude à ce risque en rapport avec les opérations de trésorerie.

#### **1.4.1.3. Les spécificités des risques opérationnels bancaires : concepts, principes et approches de mesure selon les accords de Bâle II et IFRS**

Les risques opérationnels liés aux transactions bancaires ont pris une dimension très importante ces dernières décennies surtout que leur matérialisation a une influence significative sur les transactions de la banque et peut avoir des effets négatifs sur les états financiers. Fort de ce constat, le comité de Bâle2 considère qu'en dehors des risques dits majeurs, on devait dorénavant associer les risques opérationnels.

### **a. Les concepts et principes**

La définition apportée plus haut par RENARD (2010 : 155), situe le cadre général d'un risque opérationnel. Elle laisse toutefois une certaine ambiguïté dans le champ précis des activités bancaires. Ce flou semble être éclairci, lorsqu'en Février 2007, un comité de professionnels et de praticiens de banque se réunissait à Bâle en Suisse pour la seconde fois afin d'apporter une définition précise.

Le risque opérationnel a été défini alors comme « le risque de pertes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, ou à des événements extérieurs, y compris les événements de faible probabilité d'occurrence, mais à risque de perte élevé » CRISTIAN JIMENEZ & AL, (2008 :19).

LANDWELL (2007 : 187), aborde dans le même sens lorsqu'il dit : « le risque opérationnel englobe tout type de risque qui engendre une perte due soit à une inadéquation ou à une défaillance de procédures, de personnels, de système d'information, soit provoqué par des événements aussi bien intérieurs qu'extérieurs ». Cette définition met en exergue deux volets essentiels. Le premier, nous renseigne que le risque opérationnel est dû à un dysfonctionnement ou à une mauvaise organisation propre ou interne à la banque. Le second est lié aux phénomènes qui peuvent se produire dans l'environnement externe de la banque. On peut ainsi retenir de cette affirmation que le risque opérationnel a une origine endogène et /ou exogène. Les pertes enregistrées par la banque sont donc, dues aux manquements liés aux processus internes à la banque (personnels, système d'information, erreur humaines, fraudes etc.) d'une part ou d'autre part, aux événements (accidents, incendies, inondations etc.) qui peuvent compromettre l'atteinte des objectifs de la banque.

Indubitablement, c'est le développement de la technologie, l'externalisation accrue de la fonction financière, et aussi l'insécurité sociopolitique qui ont entraîné principalement les risques opérationnels. La prise de conscience de ce fait, a incité les dirigeants de la banque à accroître une vigilance à la mesure de ces risques et à les intégrer dorénavant dans le processus d'évaluation interne de leur structure.

Cependant, force est de constater que, la notion classique que les banquiers prêtaient aux risques opérationnels se limite à des pertes occasionnées lors des traitements d'une opération bancaire qui ne s'assimile pas aux risques financiers liés aux activités traditionnelles de la banque.

En somme, si pour certains, les risques opérationnels englobent tous les autres risques bancaires autres que les risques de marché et de crédits, pour d'autres grands auteurs, la plupart s'accordent et trouvent plutôt la définition du risque opérationnel dans sa cause. Il est alors aisé à travers l'analyse des causes du risque opérationnel de trouver ses constituants.

***b. Les composantes des risques opérationnels liés aux processus de trésorerie bancaire***

Malgré qu'il ait fait pendant longtemps objet de débats houleux, le risque opérationnel a pu trouver une unanimité sur la définition complète qu'ont apportée les accords de Bâle2. De cette définition, il ressort les composantes suivantes :

❖ **Les risques liés aux processus**

L'absence de manuel de procédures ou le non-respect des procédures, la défaillance ou l'inadéquation d'une procédure sont qualifiés de risques opérationnels

❖ **Les risques liés aux personnes**

Ils concernent : les vols ; les erreurs humaines dues ou non à l'incompétence ; les fraudes ; l'absentéisme ; les conflits de personnes ; les délits d'initié ; la divulgation des données sensibles ; les pratiques discriminatoires ou contraires à l'égalité professionnelle.

❖ **Les risques liés aux systèmes d'information**

Ce risque concerne l'architecture générale du système d'information (Applications, Bases de données, Système de traitement). On parle donc de risques liés aux systèmes d'information lorsqu'une défaillance dans la politique de communication, ou encore lorsque les matériels et supports de communication sont vétustes, inexistants ou mal choisis ; les pannes liées aux systèmes d'information et informatiques.

❖ **Les risques liés aux évènements extérieurs**

Le plus souvent les banques se logent dans un environnement stable, néanmoins ceci ne les met pas à l'abri de certains évènements tels que les catastrophes naturelles, le terrorisme ou troubles sociopolitiques. La réalisation ou matérialisation d'un de ces évènements engendre un risque classé parmi les risques opérationnels, qui sera très préjudiciable à l'activité de la trésorerie de la banque.

C'est dans le même élan que POULOT & BILODEAU (2002 :37) ont proposé la décomposition suivante du risque opérationnel.

**Tableau 1 : Composantes du risque opérationnel**

CAUSES DU RISQUE	EVENEMENTS RELIES AU RISQUE
Personnes	Vols, Fraudes
Processus	Poursuites
Système	Litiges
Evènement extérieurs	Erreurs
	Actifs endommagés

Source : Adaptée de POULIOT & BILODEAU

***c. Les approches de mesure des risques opérationnels selon les accords de Bâle***

A partir des travaux de Bâle, l'on estime désormais que le risque opérationnel peut être quantifiable et mesurable. À l'avenir dans la charge du capital, l'on tient compte de l'évaluation du risque. Pour faire face au risque opérationnel, il a été proposé de doter la banque de fonds propres, calculés sur la base de trois méthodes proposées.

**L'approche par l'indicateur de base**

La méthode consiste à utiliser un indicateur pour approcher l'exposition d'une banque au risque opérationnel global. Le profit brut est par essence l'indicateur le plus utilisé dans cette méthode. Il est alors indispensable que la banque puisse disposer d'un montant équivalent au pourcentage de son profit brut, que l'on nomme (Alpha), VAN GREUNING et BRATANNOVIC (2004 :118). Pour ces auteurs, c'est l'approche qui devrait être la plus couramment utilisée par les banques des pays n'appartenant pas au G-10, parce que pour la plupart, il y a une défaillance dans les processus de contrôle, de gestion et d'audit opérationnel. Cet indicateur est le produit net bancaire des trois dernières années :

**Fonds propres (Capital exigé) =  $\alpha$  x PNB Total = 15% x PNB**

### L'approche Standard

Elle est utilisée en l'absence d'un dispositif adéquat d'aide à la décision ou à la gestion interne de la banque. Il faut pour cela, que la banque s'organise en huit lignes standard de métiers autour d'un indicateur qui n'est que le produit net bancaire des trois dernières années appliqué à un facteur de pondération fixe (Bêta  $\beta_i$ ). Le capital exigé est donc basé sur la somme des fonds propres des différentes lignes métiers.

**Fonds propres (Capital exigé) =  $\sum \beta_{1-8} \times \text{PNB}_{1-8}$** ,  $\beta$  représente le risque lié à chaque ligne métier. Ce facteur de pondération ( $\beta$ ) est donné par le régulateur en fonction des lignes de métiers comme on peut l'observer dans le tableau ci-après.

**Tableau 2 : Coefficient du risque opérationnel par métier**

Lignes métiers	Coefficient $\beta_i$ (%)
Financement des entreprises	18%
Négociation et vente Institutionnelle	18%
Banque Commerciales	15%
Banque de détail	12%
Paiement et règlement	18%

#### 1.4.2. Les risques opérationnels spécifiques aux processus trésorerie

A partir des composantes des risques opérationnels, ceux associés à la trésorerie bancaire sont nombreux. Ils sont dus aux défaillances du système, aux dysfonctionnements internes de la banque ou à la trésorerie, aux personnes et aussi aux évènements externes à la trésorerie. Recensés à partir de GREUNNING & BRATANOVIC (2004 :208-213), ils sont présentés dans le tableau suivant :

**Tableau 3 : Risques opérationnels associés aux opérations de trésorerie bancaire**

Les fonctions de la trésorerie	Risques opérationnels associés
Gestion des opérations de marchés	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Passage des instructions de transferts non autorisées</li> <li><input type="checkbox"/> Retard ou refus dans le transfert des transactions</li> <li><input type="checkbox"/> Pertes ou erreurs d'affectation des fonds</li> <li><input type="checkbox"/> Méconnaissance des objectifs spécifiques de la fonction trésorerie</li> </ul>
Gestion du bilan (ALM)	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Fraudes</li> <li><input type="checkbox"/> Chèques mal affectés ou retard dans le dépôt</li> <li><input type="checkbox"/> Non ou mauvais suivi de la trésorerie</li> <li><input type="checkbox"/> Transferts sur un mauvais compte</li> </ul>
Analyse de risque et compliance	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Risques de dépassements des limites quotidiennes des transactions</li> <li><input type="checkbox"/> Difficultés d'assurer un contrôle et un suivi correct de la trésorerie</li> <li><input type="checkbox"/> Pertes financières</li> </ul>
Autres opérations de gestion de la trésorerie	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Discordances entre dates de valeur, des décalages</li> <li><input type="checkbox"/> Des positions incorrectes</li> <li><input type="checkbox"/> Risques d'altération des données</li> <li><input type="checkbox"/> Attaque de virus informatique</li> <li><input type="checkbox"/> Risque de perte d'efficacité et non optimisation de la gestion de trésorerie</li> <li><input type="checkbox"/> Risques de non détection d'une erreur ou d'un détournement de fonds</li> <li><input type="checkbox"/> Risques de détournements résultant de cumul de fonction</li> </ul>

Sources : Nous-même ; à partir de GREUNNING & BRATANOVIC (2004 :208-213),

## **Chapitre 2 : DEMARCHE D'AUDIT DU MANAGEMENT DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS TRESORERIE**

De l'informaticien au chef du département en passant par l'agent en charge de manipulation des opérations ; du cambiste qui suit la position des devises sur le marché à l'analyste des comptes et au responsable de la trésorerie, les risques opérationnels sont partout présents. Face à la diversité de ces risques de même que leurs sources, une autre politique managériale est introduite dans les habitudes voire même, s'est imposée aux institutions financières qui se veulent de référence et de taille depuis l'avènement des grandes différentes crises financières survenues aux 20<sup>èmes</sup> siècle. Basée sur une approche par les risques, cette politique est perçue comme celle qui permettra de répondre au mieux aux problèmes de management des risques. Elle prône une démarche méthodologique basée sur l'audit.

C'est dans cette perspective que, nous allons dans ce chapitre qui lui est dédié, aborder la démarche de l'audit en matière de gestion des risques liés aux processus trésorerie. Mais au préalable, nous souscrivons à l'exploration de la notion de la gestion des risques et celle de l'audit.

### **2.1. Management des risques opérationnels**

La gestion des risques est un processus dynamique puisque les défaillances sont souvent dues à des insuffisances internes et individuelles ou à de mauvaises décisions. Comprendre ses objectifs, ses stratégies et les bonnes pratiques, garantit à coup sûr une maîtrise des risques.

#### **2.1.1. Définition, Objectif et Politique du management des risques**

Le management des risques est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation, ceci dans l'élaboration de la stratégie ainsi que toutes les activités de l'entreprise. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer autant que faire se peut les risques dans les limites de son appétence pour le risque. (IFACI & AI, 2005 : 5).

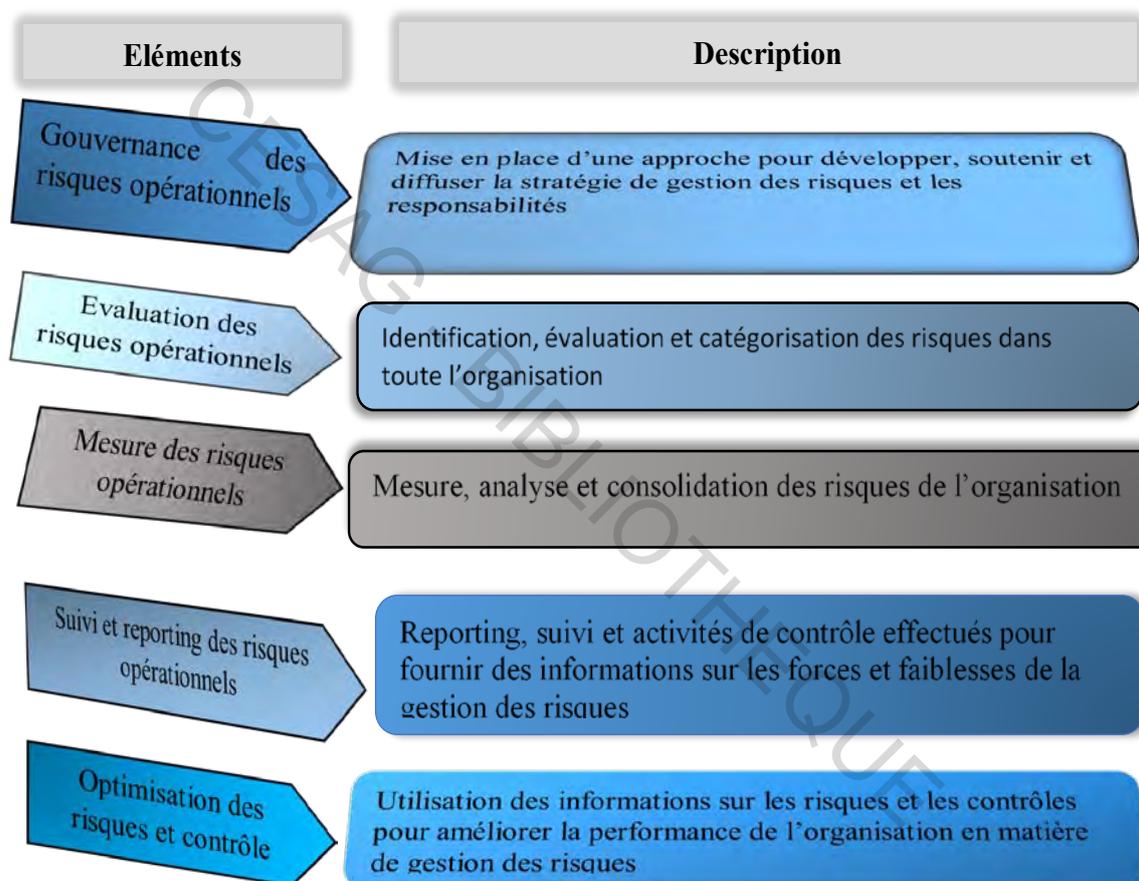
La gestion des risques vise l'atteinte des :

- objectifs de conformité : relatifs à la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur

- objectifs stratégiques : ce sont ceux liés aux stratégies de l'organisation
- objectifs opérationnels : ils visent l'utilisation efficace et efficiente des ressources
- objectifs de reporting : liés à la fiabilité du reporting (IFACI & al, 2005 : 30)

En veillant au respect des exigences de l'accord de Bâle2 pour la gestion du risque opérationnel et afin de réussir une gestion active de ce dernier, le cadre conceptuel suivant est proposé :

**Figure 1 : Cadre conceptuel pour la gestion du risque opérationnel**



Source : IFACI (2005)

### 2.1.2. Les bonnes pratiques

Il s'agit des références existant en matière de gestion des risques. Les bonnes pratiques doivent être recherchées par les managers afin de gérer au mieux les risques probables. HAMZAOUI (2005 : 83), a proposé des approches en matière de gestion de risques, parmi lesquels :

- l'acceptation objective des risques en tenant compte de la tolérance au risque,
- le transfert de ces risques à d'autres parties prenantes,
- la mise en place des procédures et des politiques appropriées de contrôle interne,
- le refus de s'engager dans une activité à risque trop important.

Il revient alors aux premiers responsables de l'entreprise notamment les Risk managers, de juger l'opportunité de l'affaire et de définir le choix à faire tout en tenant compte de son niveau d'appétence aux risques.

Notons que c'est la politique de management des risques et les dispositifs de contrôle interne mis en place qui permettent une bonne maîtrise des risques. Il est donc important qu'en amont, un bon choix des outils d'analyse et de gestion des risques soit opéré. Ce qui devrait conduire à coup sûr à une efficacité dans la gestion des risques sans pour autant perdre de vue les objectifs et les choix stratégiques.

### **2.1.3. Les outils spécifiques d'analyse et de gestion des risques opérationnels**

Les risques une fois identifiés, doivent faire l'objet d'une analyse tant au niveau de leur impact sur l'entreprise dans sa globalité que sur l'activité ou la fonction précise. Cet exercice fait appel à certains outils :

#### **2.1.3.1. L'autoévaluation du risque**

Selon MARESCHELL (2003 :9), le risque est classiquement évalué sous la forme de combinaison des facteurs de probabilité et de gravité. Il s'agit ici d'évaluer le risque quant à sa probabilité de survenance et de son impact probable.

#### **2.1.3.2. Les indicateurs de risques**

L'indicateur de l'acuité du risque est l'espérance mathématique de sa gravité, qui n'est que le produit de l'impact et de la probabilité ( $C = I \times P$ ). Il permettra de situer le gestionnaire des risques sur le niveau de criticité du risque auquel il fait face.

#### **2.1.3.3. La quantification du risque**

La quantification des risques permet de classer ou de hiérarchiser ces derniers par ordre d'importance. Des plus urgents au moins contraignants. Cette quantification reste un peu

difficile, d'autant plus que tous les risques ne se mesurent pas avec un impact financier comme les risques intangibles ou immatériels, pour lesquels il est extrêmement difficile d'avoir une idée de l'impact financier, BERGERET (2002 : 11). C'est donc après pondération des indicateurs que nous avons une idée du facteur quantitatif global du risque.

Le plus souvent c'est à travers une cartographie des risques que l'on apprécie mieux les zones en danger afin de prendre des mesures appropriées.

#### **2.1.3.4. La cartographie des risques opérationnels**

C'est un outil d'analyse et de gestion des risques qui permet aux dirigeants, de mettre en place un pilotage intégré des risques. AMRAE (2002 :3), a défini la cartographie des risques en ces termes : « la cartographie des risques est un moyen permettant de classer, de comparer, et de hiérarchiser les risques entre eux, et de mettre en place des plans d'actions pour les traiter en fonction des ressources disponibles ». En d'autres termes, c'est un document permettant de recenser les principaux risques et de les analyser en vue d'avoir une vision synthétique et précise des champs de risques pour une activité précise afin d'une proposition des mesures de maîtrise.

#### **2.1.4. Le contrôle interne des processus trésorerie**

Parler du contrôle interne des processus trésorerie, c'est rappeler l'ensemble des processus ou des stratégies ou encore des dispositifs à mettre en œuvre par le trésorier afin d'atteindre les objectifs liés à sa fonction de trésorier. D'où une maîtrise de la notion du contrôle interne et de ses objectifs est nécessaire.

##### **2.1.4.1. Définition et objectifs du contrôle interne**

La définition du contrôle interne apportée par le Committee of Sponsoring Organisations (COSO) se stipule en ces termes : « le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs entrant dans les catégories suivantes:

- réalisation et optimisation des opérations ;
- fiabilité des informations financières ;

- conformité aux lois et aux réglementations en vigueur » (Ordre des experts comptables, 2005 : 11).

Il est défini comme un dispositif conçu ou supervisé par les principaux dirigeants de l'organe exécutif d'une entreprise ainsi que le directeur financier entériné par le conseil d'administration et dont le but est de fournir l'assurance raisonnable vis à vis du public quant à la fiabilité du reporting financier et de la préparation des états financiers, conformément aux principes comptables américains (ERNEST & YOUNG AUDIT & al, 2005 : 281).

Nous retiendrons pour notre part, à travers ce qui précède que, le contrôle interne s'entend en principe comme l'ensemble des politiques et procédures de contrôle mises en œuvre par la direction d'une entité en vue d'assurer, dans la mesure du possible, la gestion rigoureuse et efficace de ses activités.

Bien que l'IAASB de l'IFAC, en se rapprochant de la définition du COSO définit le contrôle interne comme un processus conçu et mis en œuvre par les personnes chargées de la gouvernance, de la gestion, ainsi que par tous les membres du personnel, destiné à fournir une assurance raisonnable de l'accomplissement des objectifs de l'entité en ce qui concerne la fiabilité des informations financières, la réalisation et l'optimisation des opérations et la conformité aux lois et réglementations en vigueur. Le COSO précise que le contrôle interne a pour composantes :

- a) l'environnement de contrôle ;
- b) le processus d'évaluation des risques de l'entité ;
- c) le système d'information et de communication de l'entité, incluant les procédures de prise de décision et d'établissement des informations financières ;
- d) les activités de contrôle ;
- e) la surveillance des systèmes de contrôle.

Selon la définition issue des normes internationales d'audit, ces procédures impliquent :

- le respect des politiques de gestion ;
- la sauvegarde des actifs ;
- la prévention et la détection des fraudes et erreurs ;
- l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables ;
- l'établissement en temps voulu d'informations comptables et financières fiables.

#### 2.1.4.2. Principes de contrôle interne

Les activités de contrôle doivent être effectuées à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels, et doivent prendre en compte des tâches telles que la vérification et le rapprochement, l'autorisation, l'approbation et l'autorisation, l'appréciation des performances opérationnelles, la sécurité des actifs ou la séparation des fonctions, (COOPERS & al, 1998 : 17).

C'est un contrôle qui doit respecter les principes suivants :

- **le principe d'organisation** : il vise à la mise en place d'un organigramme clair et bien détaillé avec une séparation des différentes fonctions. L'organisation de l'entreprise doit être en adéquation avec l'objet ou l'activité et conforme à son environnement.
- **le principe d'intégration** : l'efficacité du contrôle interne dépend de la manière dont les procédures de contrôle interne à chaque niveau sont intégrées dans un ensemble et font partie de la culture de l'entreprise.
- **le principe de permanence** : la permanence concerne les procédures qui sont constantes dans le temps. Mais ce principe doit évoluer avec l'environnement dans lequel opère l'entité
- **le principe d'universalité** : le contrôle interne doit prendre en compte tous les acteurs de l'entreprise, en tout temps et en tout lieu sans exclusion.
- **le principe d'indépendance** : il signifie que les objectifs de contrôle interne sont à atteindre indépendamment des méthodes, procédés et moyens de l'organisation. Il faut pour cela l'existence d'un système de contrôle interne bien structuré.
- **le principe d'information** : l'information doit être fiable et de qualité, pour cela tous les moyens et système d'information doivent être mis en place en vue de garantir un bon niveau d'information. Le système d'information et de communication permettent au personnel de recueillir et d'échanger les informations nécessaires à la conduite, à la gestion et au contrôle des opérations, (BARNIA, 2006 : 12). L'information pertinente doit être identifiée, recueillie et diffusée sous une forme et dans les délais, ce qui permettra à chacun d'assumer ses responsabilités.
- **le principe d'harmonie ou d'adéquation** : les procédures mises en place doivent être en harmonies avec l'entité et son objet

- **le principe de prévision** : une planification efficace de prévision doit être mise en place dans les dispositifs afin de répondre aux changements qui peuvent survenir dans l'environnement de la banque.
- **la qualité du personnel** : un bon contrôle interne suppose aussi un personnel compétent et qualifié.

#### **2.1.5. Les dispositifs de management des risques opérationnels liés à la trésorerie**

Les dispositifs de maîtrise recouvrent toutes les orientations et mesures permettant de faire en sorte que les directives fixées par un département ou une direction soient suivies. En vue de la maîtrise de certains risques opérationnels, les mesures suivantes sont proposées :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Tableau 4 : Dispositif de management des risques opérationnels liés à la trésorerie bancaire**

Risques encourus	Dispositifs de maîtrise des risques opérationnels
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Détournements par manipulation des comptes en devises</li> <li>▪ Erreurs ou omissions dans l'enregistrement des Swift ou des ordres de transaction,</li> <li>▪ Risques de malversations ou de fraudes</li> <li>▪ Difficultés d'assurer un contrôle correct des ordres de transaction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fixer un plafond ou une limite des montants des transactions</li> <li>▪ Séparer les tâches du back office et du front office</li> <li>▪ Présenter des pièces justificatives de toutes les transactions effectuées</li> <li>▪ Faire contrôler l'enregistrement des transactions par une autre personne autre que l'initiateur de l'opération</li> <li>▪ Procéder à des vérifications régulières du niveau des disponibilités des comptes</li> <li>▪ Faire signer les Swift ou ordres de transactions émis, uniquement par des personnes autorisées</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Non exhaustivité des enregistrements,</li> <li>▪ Risques de liquidité</li> <li>▪ Risques financiers</li> <li>▪ Risques de non détection d'erreur</li> <li>▪ Risques de détournements résultant de cumul de fonction</li> <li>▪ Principe de prudence non respecté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Respecter les normes de comptabilité bancaire en vigueur</li> <li>▪ Eviter la perte des documents</li> <li>▪ Respecter les ratios de liquidité minimum de 75%,</li> <li>▪ Les avoirs en monnaie étrangère doivent être évalués au cours de cette monnaie à la clôture, les écarts positifs ou négatifs sont portés dans un compte de gains ou de pertes</li> <li>▪ La direction générale doit préciser par note de service les périodicités de transmission des pièces ou des ordres de transaction et des documents de support aux services des Opérations et du Contrôle Internes</li> <li>▪ Le solde des différents comptes en devises et en XOF doit être déterminé à chaque période au niveau de la trésorerie, pour permettre les travaux de contrôle.</li> </ul>

Risques encourus	Dispositifs de maitrise des risques opérationnels
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Méconnaissance des objectifs spécifiques de la trésorerie</li> <li>▪ Informations relatives aux prévisions inexactes, non mise à jour ou non disponibles</li> <li>▪ Non ou mauvais suivi du budget, absence de lien entre le budget de trésorerie et les prévisions budgétaire du contrôle de gestion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avoir une bonne connaissance des objectifs spécifiques</li> <li>▪ Constituer une base de données sur l'historique des entrées et des sorties de trésorerie</li> <li>▪ Fixer les objectifs du budget de trésorerie en tenant compte du niveau de liquidité de la banque.</li> <li>▪ Assurer un suivi au jour le jour</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Non détection d'écart de devises,</li> <li>▪ Non justification des soldes</li> <li>▪ Risques de collusion entre les responsables de back office et les trésoriers et les contrôleurs,</li> <li>▪ Lourdeurs et perte d'efficacité de gestion dans le suivi des différents comptes</li> <li>▪ Risques de maintien dans les états de rapprochements des montants significatifs en suspens au détriment de la trésorerie de la banque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les états de rapprochement doivent être établis mensuellement</li> <li>▪ Les montant en suspens ou écarts de plus de trois mois doivent être investigués et régularisés</li> <li>▪ Effectuer un récapitulatif non seulement des éléments en suspens mais aussi une vérification de l'authenticité de ces éléments</li> <li>▪ Faire un contrôle régulier des opérations réalisées à la trésorerie</li> <li>▪ Eviter la perte des pièces justificatives</li> <li>▪ Veiller à une séparation des différentes fonctions : Achats/ Ventes de devises, Emprunts / Prêts interbancaires et la Gestion ALM</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Risque de détournements de fonds sur certains comptes pour alimenter théoriquement d'autres comptes de trésorerie,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire une analyse régulière des comptes de liaisons ou de correspondance.</li> </ul>

Source : nous même, à partir de P. SCHICK & al (2001 : 154 -160) BARRY (2004 : 200 -201), COOPERS &AI (2000 :264 – 271), POLINIATO &AI (1997 : 45).

En somme, à la banque, toutes les mesures nécessaires doivent être prises vis-à-vis de tous les risques opérationnels susceptibles de menacer les objectifs assignés à la trésorerie. Entre autres mesures, les dispositifs minimums de maitrises des risques opérationnels de la trésorerie bancaire suivants sont requis :

- avoir une bonne connaissance des objectifs spécifiques de chaque fonction de la trésorerie
- séparer les fonctions front office, Back office et middle office ;
- faire le suivi automatique et permanent du marché interbancaire et des positions de change ;
- constituer une base de données sur l'historique des entrées et des sorties de trésorerie ;
- s'assurer que le suivi est fait de façon quotidienne et hebdomadaire ;
- contrôler strictement des accès aux terminaux ;
- enregistrer correctement les ordres dans le système ;
- paramétrer les comptes ;
- mettre en place un code de sécurité des messages SWIFT ;
- assurer un niveau adéquat de liquidité et maintenir les risques à un niveau acceptable ;
- fixer une limite des fonds autorisés pour les transactions ;
- mettre en place des procédures d'autorisation et d'approbation des transactions par la hiérarchie ;
- mettre en place un système de communication efficace entre les différentes directions impliquées dans la gestion et le contrôle des opérations initiées par les trésoriers.

In fine, ce dispositif de contrôle interne bien structuré, associé à une fonction d'audit interne, et un audit externe indépendant participent certainement à un gouvernement d'entreprise sain de la banque. Cette organisation est la clé d'un contrôle interne fiable et efficace face aux nouveaux défis de l'environnement bancaire et financier, ELISABETH BERTIN (2007: 100).

## **2.2. L'activité de l'audit interne**

Présent dans toutes les fonctions ; toutes les opérations de l'entreprise et aussi à tous les stades décisionnels, la notion d'audit est plus que d'actualité de nos jours que jamais.

### **2.2.1. Définition et concepts de l'Audit interne**

L'aspect transversal de la fonction de l'audit s'explique d'une part, par son niveau hiérarchique dans l'organigramme et d'autre part, à la vision globale qu'il a sur tous les autres processus de l'activité bancaire. Ainsi, on distingue selon les critères statutaires, géographiques et selon l'objectif poursuivi plusieurs types d'audit.

Selon le critère statutaire, on distingue l'audit légal de l'audit contractuel. L'audit légal repose sur le fait que l'activité de l'auditeur est exercée dans un cadre légal prédéfini et obligatoire par la loi. On parlera d'audit contractuel, dans la mesure où les missions d'un tel audit sont définies par le client.

Selon l'objet assigné à la mission, l'on peut distinguer l'audit financier et l'audit opérationnel. L'audit financier vise essentiellement la certification des états financiers de l'entreprise à partir de deux notions fondamentales : la régularité et la sincérité des comptes annuels. Par contre, comme l'a souligné BERTIN ELISABETH (2007 : 19) « l'audit opérationnel, plus orienté vers les opérations de gestion, vise l'efficacité, l'efficience ; bref l'amélioration des performances de l'entité auditée ».

Enfin sur le critère géographique, on distingue l'audit interne de l'audit externe. L'audit externe est exercé par des commissaires aux comptes indépendants de l'entité. L'audit interne est vu sur un angle endogène, interne à l'entreprise.

Il est défini par l'Institute of Internal Auditors (IIA), dont l'une des missions est d'élaborer les normes et les pratiques professionnelles, 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 ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité » ÉLISABETH BERTIN (2007 : 20 ).

Nous trouvons à travers cette définition toutes les limites de celle apportée par BECOUR (2008 : 12) lorsqu'il affirme que « l'audit est une activité qui s'applique en toute indépendance sur la base des procédures cohérentes et des normes d'examen en vue d'évaluer l'adéquation, la pertinence, la sécurité et le fonctionnement de tout ou partie des actions menées dans une organisation par référence à des normes ».

L'auditeur interne va au-delà d'un simple examen mais propose des mesures d'amélioration pour la maîtrise des risques. Il nous faut comprendre le rôle et les objectifs spécifiques à cette fonction dans une banque et les différentes approches ou courants.

### 2.2.2. Rôles et objectifs de l'audit interne

De la définition de l'audit interne, il découle des objectifs de :

- vérifier la conformité des procédures formelles ou informelles en vigueur dans l'entreprise par rapport aux règles, aux normes et référentiels en vigueur ;
- porter un jugement sur le bien-fondé des processus ;
- formuler des recommandations permettant d'améliorer les processus et une maîtrise des risques ;

Bref, la mission générale de l'audit interne consiste à vérifier si les objectifs de contrôle interne tels que définis dans le référentiel du COSO II sont atteints. Il doit en outre, donner une assurance raisonnable quant aux processus de management des risques, que les risques sont correctement évalués, que le processus de management des risques a été bien évalué, que le reporting sur les risques majeurs a été correctement établi et qu'un bilan sur la gestion des principaux risques a été bien dressé.

Investi de toutes ces missions et rôles de contrôle, l'auditeur interne doit faire preuve de maturité et jouir d'une grande crédibilité puisqu'il doit fournir à la direction des éléments d'appréciation des dispositifs de contrôle interne et des éléments d'amélioration aux opérationnels des entités ou des processus audités.

### 2.2.3. Les moyens et outils de l'Audit

#### **La charte d'audit**

Selon les termes de la norme 1000, la charte d'audit interne est un document officiel qui précise la mission, les pouvoirs et les responsabilités de cette activité. Elle définit la position de l'audit interne dans l'organisation, autorise l'accès aux documents, aux personnes et aux biens, nécessaires à la réalisation des missions. Elle doit définir et préciser le champ des activités d'audit interne. Son approbation finale relève de la responsabilité du Conseil d'administration.

#### **le manuel d'audit interne**

C'est un document qui matérialise l'organisation et les procédures du service d'audit. En d'autre terme, il reproduit l'organisation et les habitudes de travail du service d'audit interne. Le manuel d'audit fait ressortir les éléments tels que :

- l'organigramme du département d'audit,
- l'analyse des postes des auditeurs,
- les conditions générales de travail,

C'est en quelque sorte le référentiel (normes et standards de l'audit interne, conduite d'une mission d'audit) pour les auditeurs de l'entreprise. Il doit pour cela préciser entre autres les objectifs et les spécificités de fonctionnement du service, notamment les procédures de travail de l'audit interne.

#### ***La cartographie des risques***

C'est un moyen qui aide beaucoup l'auditeur dans la réalisation de sa mission puisqu'il lui permet d'avoir une idée précise du niveau d'acuité du risque. BAPST & AL (2004 :02) soutient que « La cartographie est définie comme un document permettant de recenser les principaux risques d'une organisation et de les présenter systématiquement sous forme hiérarchisée pour assurer une démarche globale d'évaluation des risques»

#### ***le dossier de travail***

L'auditeur doit constituer pour chaque entité qu'il contrôle un dossier contenant la documentation de l'audit des comptes. L'auditeur doit faire figurer dans son dossier, les documents qui permettent d'étayer l'opinion formulée dans son rapport, ROBERT OBERT & MARIE-PIERRE MAIRESSE (2009 : 422 ).

Le dossier de travail comprend un dossier permanent et un dossier de l'exercice. Dans chaque dossier on retrouve une ou tout un ensemble de feuille de travail.

□ **le manuel de procédures**

Un manuel des procédures est un document qui décrit ligne par ligne la manière dont est organisée une activité au sein d'une entreprise. Il donne une description détaillée de l'ensemble des procédures relatives à un processus ou une activité. On peut l'assimiler à un référentiel à usage commun pour tous les acteurs au sein de l'entreprise. Il est à noter qu'il ne se limite pas juste à une simple description des activités mais aussi, il est perçu comme un guide opératoire qui indique le circuit de traitement des opérations tout en clarifiant :

- la tâche à faire (quoi) ;
- le niveau de responsabilités (qui) ;
- les différentes étapes de traitement (quand) ;
- les lieux de réalisation (où) ;
- le mode d'exécution (comment).

**2.2.4. L'organisation du travail de l'Audit interne**

L'audit tel qu'il est organisé, répond plus à un souci des dirigeants de l'entreprise d'avoir une idée et une vue globale des menaces éventuelles qui planent sur l'organisation afin de prendre des mesures en conséquence pour pallier sinon réduire au plus bas niveau possible que ces risques, qui sont pourtant pour certains inhérents au secteur d'activité.

Pour ce faire, le travail des agents de l'audit interne est organisé suivant un plan bien précis.

□ **Rattachement hiérarchique** : Les mutations et la mondialisation des économies, les besoins de financement des entreprises et les principes de bonne gouvernance militent aujourd'hui en faveur d'un rattachement du service d'audit interne au conseil d'administration ou au comité d'audit. Ceci dans le but de permettre une indépendance dans le travail des auditeurs.

□ **L'établissement de la lettre ou de l'ordre de mission** :

Avant l'acceptation de la mission, l'auditeur et la direction de l'entité auditée doivent convenir des termes et les conditions de la mission. Les termes convenus sont consignés dans une lettre ou dans tout type de contrat qu'on appelle la lettre de mission d'audit.

La lettre de mission doit notamment comporter les éléments suivants :

- l'identité des parties ;
- la présentation globale de la mission ;
- la nature et l'étendue des interventions que l'auditeur entend mener conformément aux normes d'exercice professionnel ;
- la façon dont seront portées à la connaissance des organes dirigeants les conclusions issues de ses interventions ;
- les dispositions relatives aux signataires, aux intervenants et au calendrier ;
- la nécessité de l'accès sans restriction à tout document comptable, pièce justificative ou autre information demandée dans le cadre de ses interventions ;
- le rappel des informations et documents que la personne ou l'entité doit lui communiquer ou mettre à sa disposition ;
- le souhait de recevoir une confirmation écrite des organes dirigeants de la personne ou de l'entité pour ce qui concerne les déclarations faites à l'auditeur en lien avec sa mission ;
- le budget d'honoraires et les conditions de facturation (s'il s'agit d'une mission d'audit légal ou contractuel sont exclu alors les auditeurs internes d'une entreprise où ceux sont des employés) ;
- des clauses diverses : possibilité de réalisation du contrat, clauses de responsabilité, extension possible de la mission (notamment dans le cadre d'un audit contractuel), exercice du secret professionnel. ROBERT OBERT & MARIE-PIERRE MAIRESSE (2009 : 436 ),

**La préparation des dossiers et documents de travail :**

L'auditeur doit préparer un dossier global de travail. Ce dossier répond aux besoins de synthèse, de preuves et de pièces justificatives avant et après la mission. Il comprend les éléments suivants qui seront mis dans un chrono et, dédié à chaque service ou processus audité:

- des exemplaires du rapport d'audit ;
- le tableau des risques ;
- les indications à suivre pour les audits à venir ;
- le programme et le planning de la mission ;

- les informations générales (organigramme, notes de service, extraits de rapport d'audit antérieurs) ;
- les papiers de travail.

### **2.2.5. Les différentes approches de l'audit**

On distingue deux approches en la matière. La première plus classique, consiste à prendre en compte tous les processus de l'entreprise. La seconde est orientée vers les zones porteuses de risques majeurs pour l'entité.

#### **2.2.5.1. Approche par processus ou systèmes**

L'approche par les vérifications ou l'approche par les contrôles est une méthode classique de modélisation de l'entreprise qui permet de prendre connaissance de tous les cycles ou les fonctions de l'entité et de mieux maîtriser les risques. Elle a sa place dans le cadre d'une démarche classique adaptée à l'évaluation du système de contrôle interne. Elle tient compte de tous les grands cycles et étapes de l'entité ou du processus, objet de l'audit. Il s'agit, sans tout remettre en cause, de rendre les grands processus de l'entreprise plus aptes à atteindre les objectifs en impliquant les différents acteurs du processus. Elle vise plus à analyser des activités de l'entreprise et à examiner le fonctionnement des interfaces. A travers cette approche, l'on apprécie le système de contrôle interne au sein de l'entreprise dans sa globalité.

Néanmoins, elle ne prend pas en compte au premier plan les risques, puisque son objectif vise plus à couvrir tous les processus de l'entreprise. Les difficultés liées à cette approche résident dans le fait que tous les processus ne peuvent pas être couverts vu l'équipe et le budget très limités de la direction de l'audit interne. D'où une approche orientée plus vers les zones à fortes risques susceptibles d'empêcher l'atteinte des objectifs.

#### **2.2.5.2. Approche par les risques**

Contrairement à l'approche par les contrôles, cette approche repose sur une réflexion approfondie et préalable sur les risques majeurs qui peuvent affecter l'entreprise. Elle est basée sur la cartographie des risques de l'entité.

Les risques sont de différentes natures et peuvent avoir pour causes d'anomalies significatives. L'évaluation de ces risques à partir d'une cartographie de risques va déterminer

la structure des travaux de l'auditeur afin de proposer des mesures d'amélioration. Pour y arriver, l'auditeur passe par une phase de planification et d'orientation de ses missions d'audit. L'outil carte des risques oriente l'auditeur dès la prise de connaissance de l'entité ou du processus, permet d'identifier les domaines significatifs. L'évaluation des dispositifs du contrôle interne lui permettra de proposer des mesures pour la maîtrise des risques résiduels et un plan de suivi des recommandations.

### **2.3. La mise en œuvre de l'audit du management des risques opérationnels liés au processus de la trésorerie**

Comme toute profession, une mission d'audit doit respecter une démarche technique, puisqu'elle est gage de succès de la mission.

De la prise de connaissance, passant par l'identification et l'évaluation des risques, l'auditeur apprécie le dispositif du contrôle interne, élabore la matrice des risques en vue de proposer des recommandations ou un plan d'action de maîtrise des risques.

#### **2.3.1 Phase de préparation**

##### **2.3.1.1 La prise de connaissance**

L'acquisition de la connaissance générale de l'entreprise doit être préalable aux autres phases de la mission, puisqu'elle conditionne leur bonne exécution. Très importante, elle est déclenchée après l'acceptation de la lettre de mission ou de l'ordre de mission, et a pour objet de prendre connaissance de l'ensemble du processus permettant à l'auditeur de se familiariser avec sa mission. Il s'agira : d'examiner l'environnement interne et externe ; la connaissance technique des différentes opérations à réaliser; la visite des responsables et le personnel en charge des différents processus à auditer, (SARDI ; 2002 : 475 )

##### **2.3.1.2 L'identification des risques liés à chaque processus**

Au cours de la phase précédente de la prise de connaissance, l'auditeur se doit donc, en même temps qu'il prend connaissance de l'entreprise ou du processus, identifier les différents risques ou menaces qui découlent des défaillances observées au niveau de chaque processus. C'est une étape qui liste tous les risques inhérents ainsi que l'identification des zones où des

risques pouvaient se produire sans oublier d'identifier les opportunités à prendre en compte dans la stratégie, (BAPST (2003 : 02), RENARD (2002 : 214), MOREAU (2003 : 136)).

Il est alors aisé d'affirmer, que la connaissance faite antérieurement dans la première phase permettra d'identifier les menaces préjudiciables et susceptibles de se réaliser. C'est une phase qui conditionne la suite de la mission. Cet exercice doit être permanent parce que les risques évoluent dans le temps avec le changement de l'environnement tant externe qu'interne à l'institution. MARDES & MASSELIN (2009 : 46) estime qu'il existe quatre méthodes pour identifier les risques :

- l'expression spontanée de la liste des risques connus,
- la revue de liste de risques et la sélection de ceux pertinents pour l'entreprise
- la consultation « d'experts »
- l'échange en groupe de travail sur la base d'expression spontanée, puis par la réaction aux listes classiques et le recoupement avec les incidences connus.

Les risques ainsi identifiés doivent faire après, l'objet d'analyse quant à leur probabilité de survenance et de l'impact dans la réalisation des objectifs fixés au processus précis. L'évaluation doit permettre en amont de déterminer la manière de gérer afin d'amoindrir leur impact

### **2.3.2 Phase de réalisation**

Elle se structure autour des points suivants : la réunion d'ouverture, le programme de vérification et le travail sur le terrain

#### **2.3.2.1 L'analyse et l'évaluation des risques opérationnels**

Toute entreprise et surtout les institutions financières, sont confrontées à un ensemble de risques externes et internes qui doivent être évalués. Un préalable s'impose afin de cerner les sources et les impacts de ces risques. C'est donc à travers une analyse qui décrit aussi bien les causes des risques opérationnels et leur probabilité de survenance affectant les processus que l'on aperçoit leur impact positif ou négatif.

L'évaluation du risque, consiste à comparer le niveau de risque estimé lors de la simulation des scénarios de risques avec les critères de risque établis lors de l'établissement du contexte.

Si le niveau de risque ne satisfait pas les critères d'acceptabilité c'est-à-dire le niveau d'appétence, il convient dès lors qu'il faut l'apprécier selon son degré de vulnérabilité et la probabilité de survenance.

Selon COSO<sub>2</sub> (2006 :73), l'évaluation consiste à déterminer dans quelles mesures des événements potentiels sont susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs.

Généralement pour le manager du risque, deux méthodes sont utilisées, celle dite qualitative et l'autre dite quantitative. RENARD (2008: 179) propose une évaluation qualitative aléatoire en terme de Faible (F) ; Moyen (M) et Important (I).

Telle n'est pas l'observation faite par JACOB et SARDI (2001: 23), qui pensent que l'évaluation d'un risque doit suivre une démarche objective et quantifiable en termes de probabilité de survenance, d'impact et de sa gravité.

### **2.3.2.2 La hiérarchisation des risques opérationnels inhérents**

La hiérarchisation des risques permet d'identifier les risques prioritaires et de mettre en évidence les zones les plus risquées.

### **2.3.2.3 L'analyse et l'évaluation du contrôle interne existant**

À partir des orientations données par son programme de travail, l'auditeur doit effectuer une analyse du système de contrôle interne du processus, afin d'en apprécier les points forts et les points faibles et de déterminer la nature, l'étendue et le calendrier de ses travaux de contrôle des comptes, Robert OBERT & Marie-Pierre MAIRESSE (2009 : 422).

L'audit interne participe ainsi, à la surveillance permanente du dispositif de contrôle interne et fournit une évaluation indépendante de son adéquation et de sa conformité avec les procédures et la politique décidée par la banque. Dans l'exercice de cette mission, la fonction d'audit interne aide la direction générale et le conseil de surveillance, qui tient lieu de comité d'audit, à assumer effectivement et efficacement leurs responsabilités en matière de dispositif de contrôle.

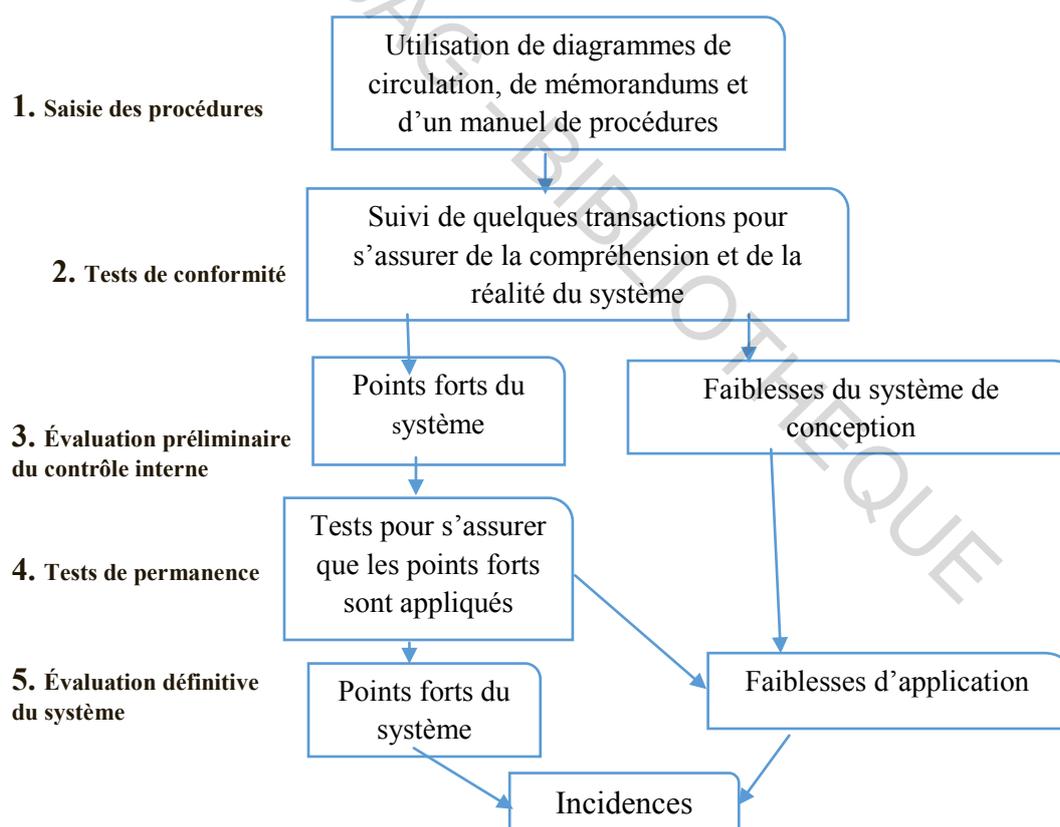
D'un point de vue global, le champ d'intervention de l'audit interne porte sur l'ensemble des activités de la banque. C'est ainsi que les différentes missions programmées par le département audit ont pour vocation de tester que le contrôle effectué par le contrôle

permanent est bien assuré. Cette évaluation doit avoir un caractère préventif et protectif des risques. C'est pourquoi cet exercice effectué par le département audit interne a pour objet de s'assurer du niveau de protection des contrôles de premier et de deuxième niveau.

PIGE BENOIT, (2001 : 82) s'inscrit dans la même approche lorsqu'il évoque la notion d'évaluation du contrôle interne en terme d'observation des procédures en place, de leur fonctionnement et des liens qui existent entre elles, mais aussi des tests pour vérifier le bon fonctionnement du système et des contrôles.

A cet effet, dans le cadre de notre étude, les auditeurs sont appelés à se servir des différents outils à travers des tests de permanence et d'existence pour évaluer les dispositifs de contrôle mise en place afin de garantir un niveau de sécurité aux processus trésorerie.

**Figure 2 : Evaluation du Contrôle interne**



Source : Robert OBERT & Marie-Pierre MAIRESSE (2009 : 543 )

#### **2.3.2.4 L'examen des comptes**

L'examen des comptes permet à l'auditeur de porter une appréciation sur l'ensemble des comptes. Il reste fort si le contrôle interne est faible, par contre si le contrôle interne est fort, la revue des comptes est légère, PIGE (2001 : 88-89).

« Les contrôles substantifs portent sur des montants et sont de deux types : les procédures analytiques et les contrôles portant sur le détail des transactions et des soldes. Les contrôles substantifs ont pour but d'obtenir des éléments probants afin de détecter des anomalies significatives dans les états financiers. Lors de contrôles substantifs portant sur des transactions, l'auditeur peut recourir aux sondages en audit et à d'autres méthodes de sélection d'échantillons à des fins de contrôle et de collecte d'éléments probants en vue de vérifier une ou plusieurs assertions sous-tendant une rubrique des états financiers (par exemple, l'existence de comptes clients) ou de procéder à une estimation indépendante d'un montant ( exemple, la valeur de stocks obsolètes) », R. OBERT & MAIRESSE (2009 : 465).

#### **2.3.2.5 L'élaboration de la matrice des risques**

C'est un processus d'identification, de hiérarchisation et d'évaluation des risques permettant de les positionner sur des échelles afin de les traiter. Dans le cadre de notre étude, nous allons présenter la matrice des risques opérationnels liés au processus trésorerie de la banque, afin d'avoir une vue globale du niveau de criticité de ces risques dans ce département.

### **2.3.3 Phase de conclusion**

Toute mission d'audit s'achève par la rédaction d'un rapport BERTIN (2007 : 44).

#### **2.3.3.1 La présentation des résultats**

Le rapport doit inclure les objectifs et le champ de la mission, ainsi que les conclusions, les recommandations et plans d'actions. S'il s'agit d'une mission d'assurance, la communication finale des résultats de la mission doit, lorsqu'il y a lieu, contenir l'opinion globale de l'auditeur interne et/ou ses conclusions. Cette phase exige de l'auditeur une grande faculté de synthèse et une aptitude certaine à la rédaction. Elle commence par l'élaboration d'un projet de rapport qui fera objet de validation avant d'aboutir au rapport final.

C'est au cours d'une réunion de validation et de clôture entre les participants de l'entité auditée que doivent être présentés les résultats de la mission. A l'ordre de jour de la validation du rapport provisoire est inscrit les points suivants :

- présentation et la validation des constats ;
- explication des recommandations ;
- fixation des modalités pratiques relatives au plan d'action et au suivi de la mission.

### **2.3.3.2 Le plan d'action de suivi et de mise en œuvre des recommandations**

Le suivi des recommandations comprend l'évaluation et la surveillance des actions prévues. Il est essentiel que les recommandations soient effectivement appliquées. C'est pourquoi l'auditeur doit au-delà de ses constats, proposer un tableau de suivi des recommandations pour établir et vérifier que les plans d'action ont été mis en œuvre. Selon (SCHICK & Al 2010), les responsables des recommandations doivent proposer un plan d'action avec un responsable et fixer une date pour la mise en œuvre de la recommandation dans un délai de trois mois à compter de la date de réception du rapport d'audit ;

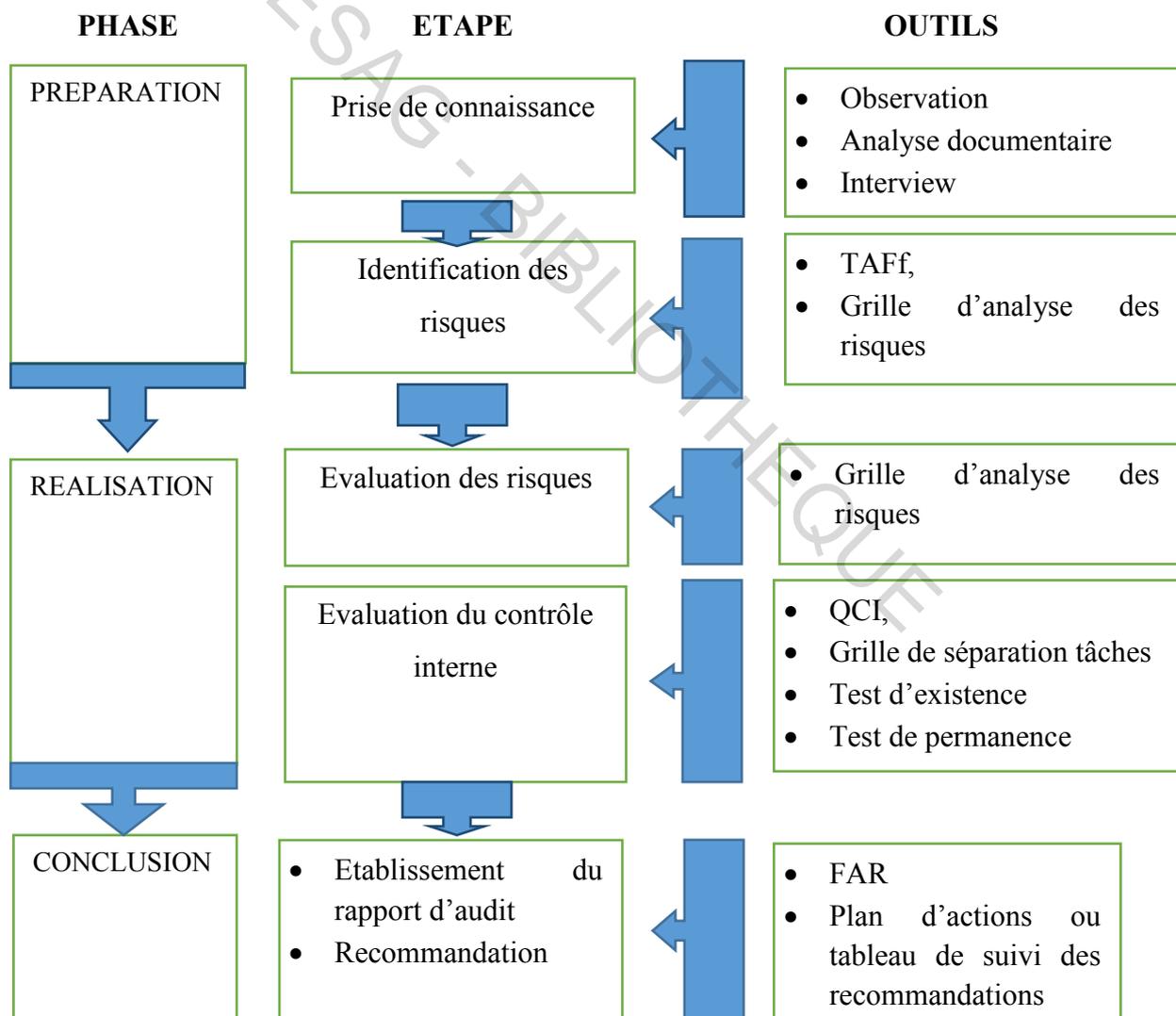
### Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Les chapitres précédents nous ont permis de présenter les risques opérationnels à la fonction trésorerie dans son ensemble et la démarche d'audit. Dans la méthodologie de notre recherche il sera objet, de présenter d'une part le modèle d'analyse, et d'autre part les outils de collecte et d'analyse

#### 3.1. Le modèle d'analyse

Notre modèle d'analyse comprend trois (03) phases, pour chacune d'elles, nous allons utiliser des outils appropriés.

Figure 3 : Modèle d'analyse



Source : Nous même

### **3.2. Les outils de collecte et d'analyse des données**

Il s'agit des questionnaires de contrôle interne (QCI); de la grille de séparation des tâches; du guide d'interview; de l'observation physique ; du tableau des forces et de faiblesses apparentes (TFfA) ; de la feuille d'analyse et des risques (FAR), etc...

#### **3.2.1. La description narrative des procédures**

Nous ne limiterons pas notre étude sur la base d'exploitation des documents formalisés de la BASN. Afin d'appréhender en détails et recenser les difficultés liées à la gestion quotidienne de la trésorerie, une approche narrative des processus et d'exécution des tâches sera proposée aux agents de la trésorerie. Elle nous permettra de faire un rapprochement entre ce qui se fait au quotidien et ce que les procédures prévoient.

#### **3.2.2. Le questionnaire de contrôle interne**

« Le QCI a pour objectif de passer à la « moulinette » un domaine pour en déterminer les forces et les faiblesses apparentes » MADERS & AL, (2006 :57). Il nous permettra de cerner le dispositif de maîtrise des risques opérationnels de trésorerie à la BASN, d'évaluer et d'apprécier le niveau de contrôle et d'en déterminer les causes. Les réponses positives à nos questionnaires constituent des forces et celles qui seront négatives relatent le niveau de faiblesse du contrôle interne.

Les QCI en annexes, nous permettront de nous prononcer sur le niveau du dispositif mis en place par BASN et d'identifier les risques opérationnels liés aux différents processus de trésorerie retenus.

#### **3.2.3. Le guide d'interview**

Notre interview portera sur l'organisation de la BASN et plus particulièrement les processus trésorerie de gestion des risques opérationnels liés aux Achats/Ventes de devises et des Prêts/Emprunts interbancaires. « L'objectif des entretiens est d'obtenir une description des différents sous processus de trésorerie sous l'angle de ses risques et de son dispositif du contrôle interne », MADERS & AL (2006 : 55).

Nous allons ainsi cerner le cadre général, les risques opérationnels inhérents et le dispositif du contrôle interne mise en place. C'est une phase très importante dans la suite de notre mission, puisque la plus grande partie des données proviendront des interviews réalisées.

#### **3.2.4. L'analyse documentaire**

C'est une consultation et exploration de tous les documents susceptibles de nous renseigner sur le processus étudié. Elle va concerner le manuel de procédures ; les rapports d'activités et de gestion ; les fiches de poste ; l'organigramme ; etc. C'est sur ces bases de données que nous allons effectuer notre test d'existence, de permanence et d'efficacité.

#### **3.2.5. L'observation physique**

L'observation doit permettre à l'auditeur de s'assurer que les informations reçues sont exactes. Nous effectuerons des observations directes et indirectes sur l'ensemble de la procédure de trésorerie afin de voir comment les tâches sont exécutées au département trésorerie.

#### **3.2.6. La grille de séparation des tâches**

C'est un outil qui permet « de visualiser les différentes tâches et fonctions réalisées pour chaque procédure » VALIN (2006 : 184). Présenter en annexe 02, elle concerne la répartition du travail et permet de déceler les erreurs, les manquements et les incompatibilités liées à la séparation des tâches à la trésorerie de BASN en vue d'apporter les recommandations.

#### **3.2.7. Le tableau des forces et de faiblesses apparentes (TF fA)**

Le tableau des forces et faiblesses apparentes, présente de façon succincte, argument à l'appui les différents risques, les forces et les faiblesses du système afin de préparer le rapport d'orientation.

LEMON (1995 : 65) affirme que « le tableau des forces et faiblesses apparentes conclut la phase d'analyse des risques réalisés sur la base des objectifs définis dans le plan d'approche ; il présente de manière synthétique et argumentée les présomptions ou l'avis de l'auditeur sur chacun des thèmes analysés. Il constitue l'état des lieux des forces et faiblesse réelles ou potentielle ; et permet de hiérarchiser les risques dans le but de préparer le rapport d'orientation »

### **3.2.8. La feuille d'analyse des risques FAR**

C'est une feuille qui permet de synthétiser les informations concernant un risque en le qualifiant puis le hiérarchiser. Dans le cadre de notre étude à la trésorerie de la BASN, elle nous permet d'analyser, de valider les risques, et de faire des recommandations aux personnes concernées

### **3.2.9. Les tests d'existence et de permanence**

Le test d'existence permet de confirmer ou d'infirmer les constats faits ou les résultats finaux issus des QCI. Appelé encore test de conformité, son objectif est de s'assurer de l'application effective des mesures de contrôle prévues.

Le test de permanence vise à s'assurer que les opérations sont bien traitées de façon permanente dans la réalité, conformément à ce qui a été décrit lors des entretiens ou dans le manuel de procédures.

Nous allons donc, analyser la permanence des dispositifs de contrôle de la trésorerie à la **BASN**. Elle nous permettra de déterminer le niveau d'efficacité du dispositif de maîtrise des risques identifiés.

## **Conclusion de la première partie**

Le cadre théorie de notre étude, nous a permis d'avoir un aperçu sur la notion de la trésorerie, ceci à travers ses différents concepts et définitions, de même que ses objectifs et sa gestion. Pour atteindre ses objectifs, nombreuses sont les tâches et opérations quotidiennes qui sont réalisées par le trésorier: De la gestion des Actif-Passif du bilan (ALM) à des prévisions pour réagir en cas d'impasse de liquidité ou de taux, le banquier trésorier suit, ajuste, et contrôle les positions de trésorerie au quotidien tout en veillant au respect de la norme des ratios prudentiels de liquidité en vigueur, afin de prendre les meilleures décisions.

Ce faisant, les opérations et tâches qu'il effectue ne sont pas à l'abri de certains risques parmi lesquels les risques opérationnels à l'instar des risques financiers et de marché.

Alors, du fait de son objet et de son rôle au sein de la banque, le management de la trésorerie implique ex facto une bonne maîtrise de ces risques opérationnels.

Conscient de cet état de fait, qu'une mauvaise gestion de la liquidité peut conduire à l'insolvabilité de la banque et pire, à une cessation de l'activité ; le banquier trésorier se doit d'être en plus d'un planiste, le premier gestionnaire et responsable des risques liés à son activité.

Ce sont d'ailleurs ces raisons qui nous ont motivés, tout au long de cette première partie, à chercher et cerner d'abord la particularité des risques opérationnels liés à la gestion de la trésorerie dans le secteur bancaire.

Ensuite, la démarche d'audit de la gestion de ces risques retenue est celle recommandée par les normes de l'IFACI. Cette démarche n'a pas été abordée sans une prise de connaissance de la notion du management du risque opérationnel de même que celle de l'audit puisque, nous estimons qu'elles constituent un préalable à toute méthodologie.

Enfin, nous avons clôturé cette partie de revue de littérature par notre méthodologie de travail prévue sur le terrain. Elle nous a permis entre autres de préciser le modèle d'analyse et les outils de travail nécessaires à une mission d'audit réussie.

**DEUXIEME PARTIE :**  
**L'AUDIT DU MANAGEMENT DES RISQUES**  
**OPERATIONNELS LIES AUX PROCESSUS DE**  
**TRESORERIE :**

*Cas de la gestion des opérations d'Achats/Ventes des devises et des Prêts/Emprunts Interbancaires*

La gestion de la trésorerie étant un métier spécialisé, il nécessite un suivi dynamique et proactif qui permettra à la banque de prendre des décisions et des mesures précises en temps réel afin d'assurer le bon fonctionnement de la banque en minimisant les risques opérationnels. A la Banque Atlantique Sénégal (BASN), le stage nous a permis de nous assurer que les managers de cette banque en font un leitmotiv. C'est pourquoi, dans cette partie de notre étude, nous essayerons de décrire la pratique en vigueur. Pour ce faire, nous commencerons par présenter la Banque Atlantique Sénégal (BASN) à travers son organisation et ses activités.

Nous consacrerons ensuite un chapitre à la description du dispositif de management des risques opérationnels liés la vente/achat de devises et aux prêts/emprunts interbancaires.

Enfin, le dernier chapitre portera sur l'application de la démarche d'audit du management des risques opérationnels liés aux processus trésorerie, notamment la vente/achat de devises et les prêts/emprunts interbancaires telle que prévue dans le modèle d'analyse. Nous terminerons ce travail par la présentation et l'analyse des résultats, et les recommandations.

## **Chapitre 4 : PRESENTATION DE LA BANQUE ATLANTIQUE DU SENEGAL**

La Banque Atlantique du Sénégal (BASN), filiale du Groupe Atlantique Business International (ABI), est l'un des établissements de crédits du Sénégal. Auditer un processus de cette entité, exige une connaissance de celle-ci. Tout au long de ce chapitre, nous découvrirons la BASN à travers son histoire, ses missions et son organisation générale. Une particularité sera accordée à la direction de l'audit et de la trésorerie du fait qu'elles ont été le cadre pratique de notre stage à la banque.

### **4.1. Présentation de la Banque Atlantique du Sénégal**

L'historique, les missions et les activités de la BASN, de même que son organisation, permettent d'avoir une vue d'ensemble de cette banque.

#### **4.1.1. Historique et évolution de la Banque Atlantique- Sénégal**

Créée le 26 Avril 2005 avec un capital de F CFA deux milliards (2 000 0000 000), la BASN dispose actuellement d'un capital de F CFA treize milliard cinq cent deux millions sept cent trente milles (13 502 730 000).

Elle est agréée suivant l'arrêté N° 005988/MEF/DMC. Son siège social est situé à Dakar au Sénégal, et compte, à ce jour, 17 agences dont 10 à Dakar et 07 à l'intérieur du pays.

En 2006, le groupe d'assurance SONAM entre dans son capital à hauteur de 25%.

Aujourd'hui, elle est l'une des filiales de l'ABI (Atlantique Business International) dont le groupe BCP (Banque Centrale Populaire) détient 50 % des parts sociales et assure la gestion opérationnelle.

#### **4.1.2. Missions et objectifs de la Banque Atlantique Sénégal**

La BASN intervient dans toutes les activités traditionnelles et nouvelles du secteur de la banque pour son propre compte, soit pour le compte des tiers et opère aussi sur différents marchés.

Ainsi, depuis sa création, les missions principales assignées à la BASN par le Groupe consiste à :

- relever le niveau de la bancarisation de l'économie sénégalaise et améliorer l'accès des populations aux services financiers ;

- œuvrer pour un meilleur développement à travers des solutions durables ;
- mobiliser jour après jour une expertise permettant aux clients de réaliser leurs projets en Afrique.

## **4.2. Organisation générale de la Banque Atlantique-Sénégal**

L'organigramme de la Banque Atlantique-Sénégal, nous renseigne sur l'organisation générale de la banque.

### **4.2.1.1. La Direction Générale**

Elle est chargée de suivre, de coordonner et d'orienter l'action des autres directions de la banque.

Elle représente la banque en toute circonstance vis-à-vis des tiers et dispose des pouvoirs pour agir au nom de la BASN. Elle fait autorité sur toutes les hiérarchies. Entre autres responsabilités, la direction générale a pour mission de :

- définir la politique générale de la Banque en liaison avec le conseil d'administration ;
- veiller à l'application des directives du conseil d'administration ;
- animer le Comité de Direction.

### **4.2.1.2. La Direction de l'Audit Interne**

C'est une direction qui est rattachée à la direction générale. Elle a pour mission de faire des propositions et des recommandations en se basant sur ses missions d'évaluation et d'analyse, qui se doivent d'être objectives et indépendantes.

Pour ce faire, les attributions suivantes lui sont assignées:

- vérifier et apprécier la fiabilité, la conformité et l'application des principes comptables, financiers, et autres contrôles opérationnels et promouvoir un contrôle efficace à moindre coût ;
- s'assurer du respect de la réglementation qui établit les procédures institutionnelles, les plans d'action ;
- déterminer si les avoirs de la banque sont correctement comptabilisés et protégés des pertes et risques en tout genre ;

- s'assurer de la fiabilité des données de la direction développée au sein de l'organisation ;
- apprécier la qualité des performances ;
- recommander des améliorations opérationnelles.

Il faut préciser ici qu'une tâche de contrôle de deuxième niveau et de conformité est effectuée par un service Contrôle Permanent. Sa mission se rapporte à un contrôle permanent des opérations effectuées quotidiennement par tous les services de la banque. Lorsqu'il est bien fait, il permet de réduire les risques d'erreurs et facilite le travail des auditeurs.

#### **4.2.1.3. La Direction Financière et Comptable**

Elle a pour mission de mettre à la disposition de toute l'équipe de la banque les informations financières et comptables. Elle élabore le budget, procède au contrôle, à la saisie et à la comptabilisation des opérations. À cet effet, elle doit veiller à l'application de l'orthodoxie des règles et principes comptables en vigueur et produire les états financiers.

#### **4.2.1.4. La Direction des Risques**

Elle a pour fonction, d'octroyer des crédits aux clients et de suivre le bon déroulement de ceux-ci. La direction des risques veille aussi aux respects des normes prudentielles. Elle assure d'une part le contrôle et l'administration des crédits de même que le suivi des dossiers de crédit. D'autre part, le service analyse des crédits est chargé de l'instruction de toutes les demandes de crédits émanant de la clientèle, de la cotation de l'ensemble des clients de la banque, de la réalisation des études sectorielles pour orienter la politique de crédit de la banque.

#### **4.2.1.5. La Direction des Opérations Bancaires**

Elle est composée d'un Service Portefeuille Local, d'un Service Portefeuille Etranger et du Service Gestion des Caisses d'Agence. Entre autres activités, c'est une direction qui est en charge du traitement des opérations relatives aux effets de la banque, du traitement des remises de chèques et d'effets à l'encaissement, des chèques reçus en compensation.

Par ailleurs, elle est chargée de :

- assurer la supervision du traitement des opérations relatives aux crédits documentaires, aux remises documentaires et aux transferts internationaux en devises ;

- veiller au respect des procédures et des normes des opérations avec l'étranger ;
- veiller au rapatriement des recettes d'exportations ;
- participer au développement des relations commerciales de la banque avec les clients travaillant avec l'étranger ;
- assurer la satisfaction de la clientèle.

#### **4.2.1.6. La Direction de la Clientèle Entreprise**

Elle gère les relations entre la banque et ses clients Grandes entreprises, PME/PMI. Elle gère également les institutions.

#### **4.2.1.7. La Direction de la Clientèle Particulière et du Réseau**

Cette direction est chargée de la gestion de la clientèle « particuliers » et de la prospection des clients, en vue d'élargir le réseau de la BASN. Elle comprend aussi le Service Transfert d'Argent, le Service Communication.

#### **4.2.1.8. La Direction de la Trésorerie**

La mission dévolue à la trésorerie de la BASN consiste à assurer le suivi et la gestion des disponibilités en flux sortants et entrants de trésorerie sur le plan local (XOF) et étranger (Devises) par rapport aux engagements vis-à-vis de ses clients et de ses partenaires financiers. D'autre part, elle a pour mission la gestion du bilan (ALM) Actif - Passif de la banque. Elle est aussi constamment en relation avec la BCEAO, le trésor public, les banques locales, les filiales du groupe et les correspondants extérieurs.

De façon spécifique, le trésorier de la BASN a pour rôles de :

- assurer la relation avec les correspondants afin d'éviter les pertes à la banque ;
- préparer les prévisions de trésorerie ;
- suivre le rapatriement des recettes d'exportation ;
- optimiser l'excédent de trésorerie et gérer le placement de la banque ;
- assurer le suivi quotidien des situations de trésorerie ;
- gérer les taux d'achat et de vente de devises ;
- suivre le dénouement des suspens dans les comptes de correspondants ;
- démarcher les clients pour les opérations en devises.

Dans l'atteinte des objectifs fixés par la Banque Atlantique du Sénégal, la direction de la trésorerie occupe une place de choix. C'est pourquoi, la BASN a su mettre en place un système de management des risques opérationnels susceptibles de compromettre les activités de cette direction. A ce titre, il nous apparaît judicieux, d'aborder dans le chapitre suivant un audit de ce système de gestion.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 5 : DESCRIPTION DU DISPOSITIF DE MANAGEMENT DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AUX OPERATIONS : ACHATS/VENTES DE DEVISES ET PRETS/EMPRUNTS INTERBANCAIRES**

La gestion des risques est un véritable processus global et intégré. Ce processus et la méthodologie sous-jacente doivent être revus, évalués et mis à jour régulièrement afin de s'assurer que les concepts et processus clefs sont toujours pertinents. La Banque Atlantique du Sénégal (BASN) s'efforce de réussir l'implémentation du processus de management du risque opérationnel.

Nous allons dans ce chapitre présenter le dispositif de management des risques opérationnels liés aux processus achats/ventes de devises et prêts/emprunts interbancaires existant à la BASN. Aussi, nous allons consacrer une section aux dispositifs mise en place à la BASN en référence au cadre conceptuel de la gestion des risques opérationnels

### **5.1. Cadre conceptuel pour la gestion des risques opérationnels à la BASN.**

Dans l'esprit du cadre conceptuel de la gestion des risques opérationnels, nous avons noté à la BASN les points suivants :

**Gouvernance des risques opérationnels :** il existe un comité d'audit de la BASN qui se réunit périodiquement. Il effectue les missions qui lui sont confiées par le conseil d'administration et lui rend compte des conclusions de ses travaux.

Aussi, le CODIR (comité de direction), où siège le directeur de la trésorerie se tient chaque début de semaine. Entre autres, au cours de ses travaux, les vulnérabilités auxquelles sont exposées les directions sont présentées.

Le COGEST (comité de gestion), est un autre organe toujours impliqué dans la gestion courant des activités. Il se tient mensuellement. Au cours de cette réunion sont présentés les rapports d'activités.

En somme, nous notons à la BASN l'existence de différents organes de gouvernance à travers lesquels est diffusée et développée une stratégie de gestion et de benchmarking sur la notion des risques opérationnels auxquels les directions seraient exposées.

**Evaluation des risques opérationnels** : sur la base d'une cartographie des risques, la direction de l'audit interne oriente son plan annuel d'audit. C'est lors de ses missions à la trésorerie que les auditeurs de la BASN identifient les différents risques opérationnels, les catégorisent et les évaluent. Mais, un travail se fait en amont par les contrôleurs.

**Mesure de risques opérationnels** : lors de notre stage nous n'avons pas eu l'occasion de nous assurer de la mesure de quantification des risques opérationnels qui est faite.

**Suivi et reporting des risques opérationnels** : un suivi régulier et rapproché des risques opérationnels est fait par les contrôleurs. Aussi, un reporting mensuel et trimestriel se fait à base d'un outil « Control Log ».

**Optimisation des risques opérationnels et des contrôles** : les informations obtenues sur les nouveaux risques identifiés, de même que les failles du système de contrôle mise en place permettent aux auditeurs de proposer des mesures de renforcement des dispositifs de contrôle.

## 5.2. Description du dispositif de management des risques opérationnels.

Spécifiquement, pour mieux maîtriser les risques opérationnels qui peuvent survenir, nous avons relevé les domaines suivants dans le dispositif de management des risques à la trésorerie de BASN :

- procédures opérationnelles des processus Achats/Ventes de devises et PIB/ EIB ;
- système d'information ;
- ressources humaines ;
- organisation des contrôles minimums ;
- suivi des limites.

### 5.2.1. Procédures opérationnelles des processus Achats/Ventes de devises et PIB/ EIB

Pour un bon fonctionnement de la trésorerie, le département utilise un manuel des procédures internes qui décrit les opérations à effectuer. Il indique les responsabilités de toutes les personnes impliquées dans les opérations et permet d'assurer une bonne gestion de la liquidité de la banque en minimisant les risques. Il permet aussi à ces dernières de disposer d'outils de contrôle des opérations de la trésorerie.

Ce manuel précise par exemple que les tickets de transactions utilisées pour des opérations de PIB /EIB et sur le marché de changes doivent porter toutes les approbations nécessaires ainsi qu'un numéro de transaction, et l'original est transmis aux Opérations pour traitement. Une copie est conservée à la trésorerie et une autre au Contrôle.

L'exploitation du manuel de procédures et la description narrative faite par les différents responsables et agents de la BASN rencontrés, nous a permis de nous approprier de la procédure relative à chaque mission ou opération de gestion de la trésorerie. Dans chacun des cas, un préalable s'impose à l'agent trésorier, qui, doit tenir un bordereau de change ou un bordereau de marché monétaire. Celui-ci sera soumis après au directeur de la trésorerie pour visa, ensuite au Directeur Général (DG) pour approbation. Enfin les bordereaux sont transmis aux contrôleurs permanents et à la Direction des Opérations bancaires(DOB) pour la saisie dans le système informatique.

Dans le cadre de l'audit consacré aux processus de gestion de ce département, nous nous sommes intéressés à l'une des (02) deux activités importantes de la trésorerie à la BASN. Ainsi, ont été abordés les processus liés à la :

- gestion des devises (Achats / Ventes) ;
- gestion des Prêts / Emprunts Interbancaires (EIB/PIB).

Le déroulement de chacune de ces opérations est présenté à travers un processus bien précis et détaillé.

#### **5.2.1.1 Processus de gestion des opérations sur le marché de change**

Les opérations de change faites par la BASN consistent à changer les francs CFA contre les devises (Dollars, Euro, Livre sterling ....). Elles sont regroupées autour de deux activités. Il s'agit des opérations d'achats ou de ventes pour le compte de la BASN et/ou pour le compte de la clientèle ou des institutions financières.

##### **Achat de devises**

Il consiste à approvisionner ou à créditer le compte du client chez la BASN en monnaie autre que le XOF. Le trésorier doit à cet effet, acheter des devises nécessaires pour la contre-valeur

en vue de couvrir l'opération de changes. Pour ce faire, la banque doit recevoir un avis de crédit de la banque correspondante à l'extérieur en fonds reçus.

Les tâches qu'effectue le trésorier se résument alors ainsi :

- envoi d'un fax au partenaire renseignant sur différentes conditions (taux, la commission, la date de valeur, la quantité de devises, le nom du correspondant bénéficiaire...);
- réception d'un message SWIFT de confirmation ou un ordre d'achat ;
- envoi d'un message SWIFT ou un fax au correspondant bénéficiaire ;
- enregistrement de l'opération.

Le trésorier peut se situer, aussi, dans le cas où il doit satisfaire les besoins de sa clientèle en devises. Ainsi pour ce transfert, le trésorier a besoin de disposer des devises. La BASN peut, alors, être amenée à acheter dans ce cas, des devises contre les XOF ou acheter les devises contre des devises.

- **Vente de devises**

Suivant l'évolution des cours de la devise sur le marché et la position de changes de la BASN, le trésorier peut être amené à effectuer des opérations de ventes de devises. Cette opération se déroule suivant la procédure qui suit :

- le trésorier entre en contact avec l'acheteur ;
- envoi un fax ou un message de confirmation de vente à l'acheteur. Ce message donne toutes les informations retraçant les caractéristiques de l'opération et les indices de couvertures ;
- il envoie, ensuite, un ordre de transfert au correspondant de la BASN détenant la devise à vendre par message SWIFT, lui ordonnant de virer sur le compte de la banque filiale client ou de son correspondant ;
- enfin, il procède à l'enregistrement de l'opération.

### 5.2.1.2 Processus de gestion des Prêts/Emprunts Interbancaires

Les opérations de trésorerie pratiquées sur le marché interbancaire réservé aux établissements de crédit sont nombreuses. Celles effectuées par la BASN sont des opérations de prêts et d'emprunts.

Le trésorier de la BASN intervient sur ce marché avec pour objectif principal d'équilibrer la trésorerie de la banque.

En effet, chaque jour une masse de paiements et d'encaissements est effectuée pour le compte des clients ou pour les besoins de la banque elle-même, par l'intermédiaire de la chambre de compensation ou des virements BCEAO. A l'issue de ces opérations, se dégage un solde journalier net de trésorerie. Le solde positif peut être replacé, tandis que le solde négatif doit être emprunté. Cet équilibre de la trésorerie est, donc, réalisé au moyen d'opérations de prêt et d'emprunt, le plus souvent au jour le jour. La procédure prévue à cet effet est la suivante.

- ***Emprunt Interbancaire***

Le trésorier de la BASN a recours aux emprunts interbancaires lorsque sa trésorerie est débitrice ou lorsqu'il a des besoins à court, moyen ou à long terme, et qu'il ne dispose pas de la trésorerie nécessaire.

Si la banque doit recevoir des entrées de fonds permettant de couvrir le débit, la possibilité d'emprunt est écartée. Sinon la procédure suivante est à suivre par le trésorier :

- il s'informe par appel téléphonique auprès des banques confrères et récapitule les propositions d'emprunt retenu après négociations sur un memo ;
- il donne son avis sur le memo et le remet au Directeur général pour ultime décision ;
- après signature de la demande pour accord par le DG, le memo est retourné au trésorier.

Il est à noter, ici, que les décisions pour des emprunts autres que ceux au jour le jour sont décidées au comité de gestion « Actif Passif »

- il rédige la lettre de confirmation d'emprunt qu'il vise et transmet au DG pour signature;
- après un fax de la lettre est envoyé au confrère ;
- il procède, enfin, à l'enregistrement du dossier dans le registre « prêt et emprunt interbancaire » et attend l'avis de débit de la BCEAO ;
- à la réception de l'avis débit de la BCEAO, il transmet à l'agent Compensation et Saisie des opérations de la trésorerie pour enregistrement dans ORION par voie hiérarchique.

- ***Prêt/Placement interbancaire***

Lorsque la trésorerie de la BASN est excédentaire, le trésorier fait des opérations de placements ou de prêts aux établissements confrères afin d'optimiser sa trésorerie.

Dans le cadre de cette activité précise, les appels pour les demandes de prêts des banques et établissements confrères sont reçus par le trésorier.

La démarche suivie est la suivante :

- il récapitule l'appel téléphonique sur une demande de prêt interbancaire (montant, taux, devise)
- il fait viser la « demande de prêt interbancaire » à laquelle il joint l'état tenu de la situation de la trésorerie nette qu'il soumet au Directeur Général. En cas d'avis défavorable, il informe le client de l'impossibilité de la banque d'octroyer un prêt ;
- par contre, si l'avis est favorable, le DG signe la demande pour accord et retourne au trésorier, s'il s'agit d'un simple prêt au jour le jour.

Cependant, il est à préciser que, s'il s'agit de prêt à moyen terme et long terme ou de prêt en devises pour lesquels la banque s'expose à des risques plus élevés, le DG transmet la demande au comité de gestion « Actif passif » ALCO pour approbation.

Dans tous les cas, lorsqu'il y a eu approbation, et que la demande de prêts est accordée au trésorier :

- le trésorier confirme le prêt par une lettre en précisant les caractéristiques et la lettre d'information de la BCEAO de l'opération de prêt qu'il signe et remet au DG ;

- après signature du DG, le trésorier reçoit à nouveau les différentes lettres, qu'il fait faxer à son tour à l'établissement confrère emprunteur et la lettre d'information à la BCEAO ;
- il procède, ensuite, au classement des originaux des lettres et les accusés de réception, de même que les lettres de retour des banques clients, dans un dossier qu'il crée et auquel il attribue un numéro de façon manuelle et chronologique ;
- il enregistre le dossier dans le registre « prêt et emprunt Interbancaires » disponible à cet effet ;
- enfin, le trésorier doit transmettre le dossier au Directeur des opérations bancaires pour saisie.

Ces différentes étapes d'exécution des tâches du trésorier prévues par les procédures, ne sont pas à l'abri des risques opérationnels. Il nous paraît nécessaire de les identifier et de les évaluer.

### **5.2.2. Système d'information**

C'est à l'aide des supports tels que : les Swift, le téléphone, les fax, le système d'exploitation ORION et les courriers électroniques que les acteurs impliqués dans la gestion des opérations à la trésorerie de la BASN réalisent leurs tâches.

### **5.2.3. Ressources Humaines**

#### *Personnes autorisées à conclure des opérations avec la trésorerie*

Le trésorier s'assure obligatoirement que les personnes avec qui, il traite, ont les pouvoirs requis. Il est prévu dans ce cas, des délégations de pouvoir de même qu'une liste des personnes autorisées à conclure des opérations interbancaires et de changes avec la trésorerie.

#### *Horaire pour les transactions*

Les horaires pour les transactions sont de 8.00 à 15.30 du lundi au Vendredi. Les transactions effectuées hors de ces horaires ne sont pas autorisées. Néanmoins, celles conclues exceptionnellement au-delà de cette heure sont saisies dans le système et prise en compte dans la position de la banque et leur traitement par les DOPS se fera le lendemain. Ces transactions font l'objet d'une particularité, elles doivent donc être approuvées par le responsable

trésorerie et inscrites dans un registre paraphé par la trésorerie et la direction des opérations. A cet effet, un registre est tenu pour les transactions en suspens dans le système ORION.

#### **5.2.4. Organisation des contrôles : contrôle minimum requis**

Les fonctions de front office et du back-office sont séparées : la direction des opérations s'assure que toutes les transactions effectuées ont les autorisations nécessaires et respectent les limites en place (position, crédits, les contreparties),

- les réévaluations des positions de change sont effectuées tous les jours par le système Orion et contrôlées par le responsable Contrôle Permanent,
- les confirmations sont envoyées pour toutes les transactions.

#### **5.2.5. Suivi des limites**

Les agents trésoriers, les responsables des opérations et les contrôleurs s'assurent par un suivi et contrôle stricte que l'ensemble des transactions sont conclues et traitées dans les limites fixées par la banque. Pour ce faire, ils utilisent l'état des positions de changes et les états des limites accordées par la direction générale. Aussi, il faut préciser que dans les dispositifs de contrôle et de maîtrise des risques à la BASN, un outil appelé « Blotter » est tenu par le trésorier et envoyé en début de journée au Contrôle Permanent qui le fera suivre à la direction générale après validation ou annotation.

Cette description du système de management des risques opérationnels mis en place à la BASN constitue une phase très importante dans la suite de notre mission. A travers celle-ci, nous avons fait une prise de connaissance de l'ensemble des dispositifs, objet de notre audit.

## **Chapitre 6 : DEMARCHE D'AUDIT DU MANAGEMENT DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AUX PROCESSUS DE TRESORERIE**

Dans ce chapitre, notre travail s'articulera en trois (03) phases suivant notre modèle d'analyse:

- la préparation ;
- la réalisation ;
- la conclusion.

La première phase a été consacrée à une prise de connaissance générale de la BASN et en particulier du dispositif de management des risques opérationnels axée sur les processus de gestion de deux (02) activités de la trésorerie : les opérations d'achats/ventes de devises et de prêts/emprunts interbancaires. Nous procéderons à l'identification des risques opérationnels inhérents aux processus. Au cours de la deuxième phase, nous allons procéder à l'examen du système de management des risques opérationnels mis en place à la trésorerie et à l'évaluation de contrôle interne. Nous présenterons aussi un tableau d'évaluation des risques opérationnels identifiés.

Enfin, les anomalies et risques majeurs feront l'objet d'une présentation, d'analyse et surtout de recommandations dans la phase de conclusion.

### **6.1. Phase de préparation**

Elle ouvre la mission et constitue la période au cours de laquelle tous les travaux préparatoires sont faits.

#### **6.1.1 La prise de connaissance du système de management des risques opérationnels**

Au cours de cette phase nous avons fait une prise de connaissance générale de la BASN, mais en particulier de notre sujet auditable, en décrivant le système de management des risques opérationnels des processus Achats/Ventes de devises et Prêts/Emprunts interbancaires. Cette prise de connaissance réalisée dans le chapitre précédent, a été faite aux moyens : des questionnaires de prise de connaissance, des interviews et de documents consultés.

Toutes les informations recueillies et exploitées nous ont permis de faire une évaluation préliminaire des forces et faiblesses du système (Tableau 15). Elle nous a situés par rapport aux risques éventuels que présente le système.

### 6.1.2 Identification des risques opérationnels inhérents au système de management

Après la prise de connaissance du système, nous avons identifié les risques opérationnels liés au système de management des opérations d'achats/ventes de devises et de prêts/emprunts interbancaires. Nous les avons identifiés en recourant au tableau des risques.

#### 1.4.2.1. Risques liés au système d'information

Certains risques peuvent être dus au système d'information mis en place.

**Tableau 5: Risques liés au système d'information**

<i>MISSION: AUDIT DU MANAGEMENT DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AUX PROCESSUS: ACHAT/VENTE DE DEVISES et PIB/EIB</i>					
Elément du système	Tâches	Objectifs du CI	Risques opérationnels encourus	Programme de vérification du fonctionnement des contrôles existants	Impacts/ Conséquences
<b>Système d'information</b>	Conclure la transaction par téléphone, télex, email	S'assurer de la disponibilité, de l'intégrité, de la confidentialité et de la traçabilité des données.	Difficulté de communications	Vérifier l'existence et le bon état du Fax/Tél	Perte de qualité et d'intégrité de l'information
	Etablir le bordereau en 4 exemplaires		Problème de réseaux ou de connexion	Vérifier si les fax sont envoyés (Prendre un échantillon et vérifier les fax de confirmation)	Perte de qualité et d'intégrité de l'information
			Non traçabilité.	Vérifier chaque soir le pointage entre le journal des opérations et les bordereaux de change	Fraude ; Absence de justificatifs,
	Reporter chaque transaction traitée dans un registre et le système Orion	S'assurer que les transactions sont reportées dans le registre et enregistrées dans ORION	Risque d'écart entre le blotter et ORION	Faire le pointage entre le journal des opérations et les bordereaux de change est réalisé	Pertes financières,
	Saisir les termes de l'accord sur un ticket de transaction	S'assurer que les termes de l'accord sont matérialisés par un ticket	Ticket non produit	Vérifier l'existence des tickets de transactions	Fraude
	Rapprocher les données du blotter et du système Orion	S'assurer que les contrôles entre le blotter et ORION sont bien faits	Risque de non détection d'écart entre le blotter et ORION	Faire le pointage entre le journal des opérations et les bordereaux de change.	Pertes financières,

### 6.1.2.1 Risques liés aux procédures opérationnelles d'achats/ventes de devises et des PIB/EIB

C'est une liste non exhaustive des risques inhérents aux procédures opérationnelles d'achats/ventes de devises et des prêts/emprunts interbancaires. (Risques détaillés en Annexe 6 et Annexe 7)

**Tableau 6: Risques liés aux procédures opérationnelles d'achats/ventes de devises et des PIB/EIB**

Eléments du système	Tâches	Objectifs du CI	Risques opérationnels encourus	Programme de vérification du fonctionnement des contrôles existants	Impacts/ Conséquences	
Procédures opérationnelles	Faire viser le montant des transactions par le DG conformément aux limites	S'assurer que les transactions remplissent les conditions de limites	Risque de dépassement des limites de change et du PIB/EIB	Vérifier que le montant de la transaction se trouve dans les limites fixées.	Problème de liquidité	
	Etablir un tableau des PIB/EIB reportant les caractéristiques de l'opération et l'état de la liquidité	S'assurer que le tableau des PIB/EIB est à jour et transmis régulièrement au DT pour contrôle	Risque de liquidité	Prendre le MM hebdomadaire et vérifier les limites quotidiennes.	Dégradation de l'image de la banque	
	Réception de l'avis de confirmation ou d'Infirmer	S'assurer de l'avis de confirmation avant le déclenchement de l'opération	Principe de prudence non respecté	Prendre un échantillon et vérifier les fax de confirmation	Perte d'information stratégique	
				Prendre un échantillon et vérifier les fax de confirmation	Contentieux ou litiges ; Impact image.	
	aviser le CODIR de l'opération en fournissant les caractéristiques de l'opération	S'assurer que le CODIR est avisé sur les caractéristiques de l'opération	Risque de dépassements des limites de Prêts/Emprunts	Vérifier l'existence des emails destinés au CODIR précisant les caractéristiques de l'opération	Risque de liquidité ; Charges financières ; élevées ; Risque image.	
	Faire le suivi de la liquidité	S'assurer que le tableau de suivi de la liquidité est mis à jour tous les jours.	Non-respect ou retard des engagements vis à vis des clients et des partenaires	Lourdeur administrative (perte d'efficacité de gestion)	Vérifier si le tableau de suivi de liquidité est bien établi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perte financière ;</li> <li>▪ Non optimisation du temps de travail</li> </ul>
				S'assurer du respect des engagements	Vérifier sur l'état si les échéances sont respectées	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dégradation de l'image de la banque ;</li> <li>▪ Plaintes des clients</li> </ul>

### 1.4.2.2. Risques liés aux ressources humaines

Les risques liés aux personnes sont recensés dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 7: Risques liés aux ressources humaines**

<b>AUDIT DU MANAGEMENT DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AUX PROCESSUS: ACHAT/VENTE DE DEVISES et PIB/EIB</b>					
Eléments du système	Tâches	Objectifs du CI	Risque opérationnel	Programme de vérification du fonctionnement des contrôles existants	Impacts/ Conséquences
<b>Ressources humaines</b>	Saisir la transaction dans le système par le Back Office	S'assurer que les agents enregistrent bien les opérations	-Erreur ou omission dans les ordres - Erreur de saisie	Vérifier la saisie des termes de l'accord sur les tickets de transaction et l'exhaustivité des saisies dans ORION	Perte financière
	Préparer un test de recrutement d'agents compétents	S'assurer que le personnel est recruté sur la base de compétence	Sous-effectif Démission	Appliquer une politique de motivation et de recrutement	Lenteur dans le traitement des ordres
	Organiser des formations du personnel	S'assurer qu'il existe un plan de formation aux agents trésoriers	Fuite d'information	vérifier l'existence d'un contrat ou d'une charte de confidentialité.	Litige avec le client Pertes financières
	Tenir un registre de présence	S'assurer de la présence et de l'assiduité du staff	Absentéisme	Vérifier la liste de présence	Laxisme Manque d'efficacité
	Classer une copie du ticket au Front office	S'assurer que les copies des tickets sont bien classées et gardées dans un classeur	Perte de pièces justificatives des opérations	Prendre le classeur et vérifier si tous les tickets/Ordres sont bien classés	Fraude Absence de preuves Non-traçabilité

### 1.4.2.3. Risques liés à l'environnement et à l'organisation des contrôles

L'environnement externe et l'organisation des contrôles présentent des risques:

**Tableau 8: Risques liés à l'environnement externe et à l'organisation des contrôles**

Eléments du système	Tâches	Objectifs du CI	Risques opérationnels	Test de permanence	Impacts/ Conséquences
<b>Environnement et organisation des contrôles minimums</b>	Mettre en marche de façon automatique le groupe électrogène.	S'assurer de l'existence d'un plan de continuité d'exploitation.	Panne d'électricité	Vérifier l'existence d'un groupe électrogène	Blocage des activités Perte financière
	Disposer des extincteurs dans chaque bureau et couloirs		Incendie	Vérifier le fonctionnement des extincteurs	Perte des données et documents
	Faire le rapprochement entre le système Orion et le l'état blotter établir en Excel.	S'assurer d'un contrôle de fiabilité	Contrôle non fiable	Vérifier chaque soir la mise à jour du blotter	Perte financière. Reporting erroné
	Faire signer les ordres par le DG	S'assurer de la conformité des opérations	Risque de non contrôle	Vérifier le visa du DT	Fraude. Vol.

La gestion des risques opérationnels, c'est d'abord une organisation, un système d'information, un ensemble de procédures et de normes. Il convient ainsi, de faire une revue du mode de management des risques opérationnels liés aux opérations de change et des prêts/emprunts interbancaires en vue de faire ressortir les dysfonctionnements qui nuisent à l'existence d'un bon contrôle interne et qui l'empêche d'être efficient.

## **6.2. Phase de réalisation ou de vérification**

Au cours de cette phase, nous avons procédé à un examen du système de management des risques opérationnels liés aux opérations d'achats/ventes de devises et des prêts/emprunts interbancaires ; à l'évaluation du contrôle interne et des risques opérationnels.

### **6.2.1 Examen du système de management des risques opérationnels**

Nous nous sommes intéressés au système de management des risques opérationnels de la BASN afin de voir les risques qu'il présente.

L'efficacité du système de contrôle interne est garantie par le respect de certains principes comme le principe de séparation de tâches à la trésorerie, d'enregistrement et d'exhaustivité des opérations, le principe d'instauration de contrôle réciproques des tâches par la hiérarchie, des moyens de protection et des moyens de preuves, le principe de bonne sélection du personnel et de sa formation.

Etant donnée la mission qui lui est assignée, la direction de l'audit interne de la BASN évalue la pertinence des processus de management des risques et contribue à son amélioration. Elle doit pour cela procéder comme pour les autres risques, à l'évaluation de la gouvernance des risques opérationnels ainsi que celle du système d'information, de l'efficacité des dispositifs de protection de l'actif et le respect des procédures de la trésorerie.

#### **6.2.1.1. Procédures**

La BASN dispose d'une procédure qui décrit la manière dont est organisée la gestion des opérations de change et des prêts/emprunts interbancaires. Aussi, le Contrôle Permanent dispose d'une check-list et d'un manuel de contrôle des opérations de change et des prêts/emprunts interbancaires leur permettant d'effectuer des contrôles quotidiens.

Cependant, outre la non-libération à temps de certaines transactions, nous avons noté des écarts et des erreurs de saisie lors des enregistrements des opérations. De même, la procédure de transmission des ordres de transaction à la DOPS pour enregistrement et de l'état « Blotter » au Contrôle Permanent pour contrôle paraît lourde et provoque un manque à gagner en temps de travail.

#### **6.2.1.2. Système d'information**

Les agents en charge de la gestion des opérations de change et des prêts/emprunts interbancaires disposent chacun d'un mot de passe donnant accès au système d'exploitation ORION et d'une boîte mail Outlook pour les échanges des emails entre les agents de la banque. Nous avons noté l'existence d'un poste de télévision permettant de suivre l'évolution des cours sur le marché.

Excepté, la rigueur notée dans la gestion des habilitations donnant accès aux champs d'exploitation du système informatique aux agents de la trésorerie, nous avons constaté que le contrôle et le pointage de l'état « Blotter » se font de façon manuelle.

Aussi, nous avons remarqué des problèmes de lenteur du système d'exploitation ORION.

#### **6.2.1.3. Organisation des contrôles**

L'organisation à la BASN repose sur un contrôle à deux niveaux :

La BASN adopte une méthodologie structurée au niveau de son organisation. D'abord, elle a procédé à une mise en place des mesures de contrôles permanents (à priori et à posteriori) à la direction de la trésorerie. Les contrôles à priori regroupent tous les contrôles quotidiens mis en place afin qu'aucune erreur ne se produise. Les contrôles à posteriori ont pour objectif de détecter les anomalies que les contrôles à priori n'ont pas permis d'éviter.

Ensuite, sur la base d'une check-list surtout, mais aussi du manuel des procédures de gestion des opérations de change et des emprunts/prêts interbancaires, les responsables du Contrôle Permanent procèdent à des contrôles réguliers et de façon permanente afin de s'assurer de l'exhaustivité et de la régularité des opérations traitées. Il s'agit notamment, des contrôles quotidiens qui assurent la sécurité et la qualité des opérations traitées et qui reposent sur le respect permanent des règles et procédures en vigueur.

Les auditeurs internes interviennent enfin, lors de leurs missions périodiques pour un dernier contrôle appelé de « deuxième niveau » et, apprécient les dispositifs et mesures de contrôles de premier niveau mis en place pour la maîtrise des risques : Il s'agit concrètement pour ces derniers, de contrôler le fonctionnement de la surveillance permanente, de vérifier l'application des procédures, d'apprécier la qualité des traitements effectués et de s'assurer de la prise en compte des exigences de contrôle interne.

Cependant, il nous a été donné de constater l'absence d'un service de management des risques opérationnels qui aurait pu contribuer à une meilleure gestion de ces risques.

#### **6.2.1.4. Ressources humaines :**

Nous avons noté la présence d'une équipe de deux (02) agents titulaires appuyés dans leurs tâches par deux (02) stagiaires. Le personnel affirme qu'il assiste à des formations.

Toutefois, nous avons constaté pendant la période de stage que le directeur du département des opérations cumule dans ses attributions les tâches de la direction de la trésorerie. Ce manquement de séparation de responsabilité présente des risques d'erreur ou de détournement.

#### **6.2.1.5. Outils de suivi des risques opérationnels : le « Control Log »**

Nous avons constaté qu'au niveau des trésoriers, il n'existe pas d'outil propre pour recenser ni pour suivre les risques opérationnels qu'ils rencontrent dans la réalisation de leur tâches liées à la gestion des opérations de change et des prêts/emprunts interbancaires

Néanmoins, il est fort appréciable d'observer qu'après l'identification des risques lors des missions, dans le dispositif de suivi, les auditeurs de la BANS utilisent un outil nommé « Control Log ». Il est spécifiquement conçu pour chaque type de département et donc celui de la trésorerie. C'est un outil qui permet de communiquer efficacement sur la catégorie du risque, les enjeux et les causes des événements opérationnels au sein de la banque. Le « Control Log » constitue aussi un moyen puissant pour impliquer le management des différents départements dans la gestion quotidienne des risques opérationnels.

Cependant, créé à l'aide d'Excel, l'outil « Control Log » paraît lourd et son exploitation demeure complexe. Ce qui ne met pas le travail des auditeurs à l'abri des risques d'erreurs

lors des reporting. Il nous semble plus prudent que l'on envisage l'installation d'un logiciel spécifique de suivi.

#### **6.2.1.6. atténuation et traitement du risque opérationnel :**

Il consiste à sélectionner et mettre en place des mesures propres à la maîtrise et l'atténuation du risque ainsi qu'à son évitement, son transfert et son financement. La maîtrise de certains risques à l'exemple des catastrophes naturelles s'avère quasi impossible. Pour ce faire, la BASN a souscrit à des polices d'assurance pour garantir les risques aux conséquences graves, qui peuvent résulter de divers événements de forces majeures et peu fréquents. Aussi les contrôleurs disposent d'une cartographie pour voir à quel risque correspond chaque anomalie.

En somme, l'examen du processus de gestion des risques opérationnels à la BASN fait ressortir quelques faiblesses que nous allons présenter de façon succincte dans le Tableau 14 et in fine proposer des recommandations.

#### **6.2.2. Evaluation des risques opérationnels identifiés**

Après que nous ayons identifié les risques liés au système de management en rapport avec chaque processus, l'étape suivante consiste à les évaluer et les hiérarchiser tout en nous assurant que le dispositif du contrôle interne est efficace de façon continue et que les risques opérationnels inhérents sont correctement maîtrisés.

L'évaluation utilisée dans cette étude est celle dite qualitative, même si elle reste en partie subjective, nous avons eu recours, le plus souvent, aux avis des responsables des différents départements concernés. Nous avons tenu compte des facteurs tels que l'éthique, l'intégrité et la compétence du personnel. Aussi la vision assignée à chaque responsable impliqué dans le processus de trésorerie, le style de management et l'organisation mise en place ont été des éléments non négligeables. Puisque RENARD (2006 : 135 – 137), estime que l'évaluation de ces différents facteurs a un impact sur l'environnement du contrôle interne.

Ainsi, nous avons évalué la probabilité d'occurrence et l'impact du risque identifié sur une échelle de 1 à 5. Ce qui nous a permis d'exprimer la cotation suivante.

**Tableau 9 : Echelle de cotation Probabilité de survenance des risques**

MESURE DE PROBABILITE	DE	DESCRIPTION
5 = Extrême		Il est très possible que le risque se produise
4 = Forte		Il est possible que le risque se produise
3 = Moyenne		Il est éventuellement possible que le risque se produise
2 = Modérée		Il est difficile que le risque se réalise.
1 = Faible		Il est presque impossible que le risque se produise

**Tableau 10 : Echelle de cotation Impact des risques**

MESURE DE L'IMPACT	DESCRIPTION
5 = Catastrophique	Conséquence financière grave ; dégradation considérable sur la qualité des informations et la qualité des opérations
4 = Majeur	Conséquences fâcheuses sur la qualité des informations
3 = Modéré	Conséquence modérée sur la qualité
2 = Mineur	Impact minime mais non négligeable
1= Insignifiant	Impact négligeable

**Tableau 11 : Echelle de cotation du dispositif du contrôle interne**

MESURE DE L'IMPACT	DESCRIPTION
4 = Très bonne maîtrise	Pilotage institutionnel performant, procédures rédigées, diffusées, appliquées et mise à jour
3 = Maîtrise correcte	Pilotage et procédures existants mais perfectibles, compétences partielles
2 = Maîtrise partielle	Pilotage empirique, esquisse de formalisation des procédures, compétences insuffisantes
1= Non maîtrise	Absence de pilotage de l'organisation et de formalisation des procédures, compétence insuffisantes

Source : Nous même à partir de PIERRE SCHICK (2010 : 67)

### 6.2.3. Evaluation du contrôle interne

De manière générale, les dispositifs de contrôle interne sont caractérisés par des objectifs clairement définis, les moyens appropriés, une forte implication des organes et une organisation cohérente des organes de contrôle, de même que des mesures de limite et de surveillance des risques. Aussi, une séparation des fonctions et des tâches ; le contrôle permanent des opérations ; le respect des procédures en vigueur ; un système d'information et de sécurité performant et une entité d'audit forte ; sont des éléments qui rassurent sur l'efficacité des dispositifs de contrôles interne mise en place.

Il existe à la BASN un service Contrôle Permanent. Les responsables du Contrôle Permanent de la BASN, ont mis des mesures de contrôle au niveau des acteurs des différents départements dont figure bien sûr la direction trésorerie. Ainsi, au niveau de chaque ligne métier de la trésorerie, les dispositifs de contrôle de premier niveau sont mis en place, suivi de près et de façon quotidienne par les agents du service Contrôle Permanent. Le but est de veiller à une conformité par rapport aux procédures afin de réduire des risques opérationnels.

D'autre part, l'objectif est d'estimer l'exposition de la direction Trésorerie à des événements futurs et incertains, leur permettant d'avoir une idée des risques qui menacent les différentes lignes métiers et d'envisager des mesures idoines. Le Contrôle Permanent s'assure par exemple que :

- l'état Blotter est bien tenu et qu'il ne comporte pas des écarts de change ;
- la validation hiérarchique est respectée ;
- les montants autorisés ne sont pas dépassés ;
- le suivi journalier des positions de change se fait ;
- les taux de placement sont bien négociés par rapport aux prêts interbancaires ;
- il existe une police d'assurance pour les transactions à risques élevés à la trésorerie ;
- il existe un plan de secours par la banque tel qu'un groupe électrogène qui prend aussitôt le relais en cas de déperdition d'énergie électrique au sein de la banque.

Il faut préciser que, l'un des objectifs visé par les contrôleurs, est d'atteindre un taux de conformité de 100 %. Mais les procédures de contrôles parviennent à minimiser sans pour autant empêcher l'occurrence des risques à la trésorerie. Ainsi à la BASN, l'on estime que le

suivi des risques opérationnels doit se faire à travers une auto contrôle en premier ressort par chaque agent trésorier.

A travers nos tests d'existences (Annexe 3), nous avons pu procéder à une évaluation de l'ensemble des dispositifs de contrôle existant à la trésorerie de la BASN à partir des éléments du système composant le risque opérationnel. En référence aux questionnaires de contrôle interne, les réponses positives constitue une force du système. Cette évaluation vise à s'assurer de la qualité des contrôles mis en place de manière générale.

Aussi, lors de l'évaluation, nos tests de permanences et d'existences sont portés sur chaque points de contrôle tels que présentés, de façon spécifique en rapport avec chaque tâche et risques liés aux procédures opérationnelles de gestion des opérations d'achats/ventes de devises et des prêts /emprunts interbancaires (Voir évaluation du CI, Annexes 6 et 7).

Cette évaluation nous permettra d'atténuer le risque inhérent pour nous fait ressortir que le résiduel.

#### **6.2.4. Evaluation et hiérarchisation des risques résiduels**

En rapprochant les différents risques à l'état brut aux dispositifs de contrôle mis en place, nous obtenons les risques non couverts ou mal couverts par ces dispositifs de contrôle. Ainsi, ces risques dits résiduels, nous ont situés sur le niveau de criticité réelle des risques opérationnels liés au système de gestion des processus d'achats/ventes de devises et des prêts/emprunts interbancaires à la trésorerie de la Banque Atlantique du Sénégal.

Les résultats de l'évaluation finale des risques sont présentés suivant l'échelle qui suit :

**Tableau 12 : Echelle d'évaluation du niveau de criticité du risque (P X I)**

Score Combiné	Ampleur du risque résiduel	Réponse et traitement du risque
1 – 7	FAIBLE	Risque résiduel généralement acceptable – requiert une amélioration minimale des contrôles, ou maintien en l'état. Le risque peut être toléré.
8 - 14	MOYEN	Niveau de risque résiduel inacceptable-les contrôles sont inadéquats ou inefficaces (mauvaise application). Contrôles nécessitent plus d'efforts dans leur application. Le risque est Traiter, soit Transférer, soit Terminer.
15 -25	ELEVE	Niveau de risque résiduel inacceptable- les contrôles sont inadéquats ou inefficaces (mauvaise application). Contrôles nécessitent une refonte complète ou efforts significatifs dans leur application. Le risque est Traiter, soit Transférer, soit Terminer.

**Tableau 13 : Echelle de priorité des risques**

Rang de priorité	Niveau de priorité	Explication de la vulnérabilité (commentaire)
4	A faire d'urgence	Indique que l'on a conscience du risque, et que celui-ci est inadmissible ou inacceptable. Y remédier est vraiment une action prioritaire
3	A faire/ Insuffisant	Indique que l'on a conscience du risque et que celui-ci est grave, des actions correctives sont à mettre en place à moyen terme
2	Fait /non formalisé/ non systématique/ satisfaisant	Indique que l'on a conscience du risque et que des protections suffisantes existent déjà. Les actions à mettre en œuvre ne sont pas prioritaires. Elles peuvent être envisagées à plus long terme
1	Fait/formalisé/ systématique/ très satisfaisant/A amélioré	Les actions déjà existantes permettent de maîtriser les risques identifiés. Les dispositifs en place doivent être suivis et entretenus
0	Non concerné	Les risques sont bien gérés, par des contrôles exhaustifs, pertinents et récurrents

A partir de ces échelles, nous avons dressé l'évaluation suivante des risques opérationnels après déduction des mesures de contrôles en termes de prévention(C.Pré) et de protection(C.Pro) mises en place par les responsables de la trésorerie

**Tableau 14: Evaluation et hiérarchisation des risques opérationnels**

Domaines	Code	Risques	Evaluation du Risque inhérent			Evaluation du contrôle Interne			Evaluation du risque résiduel				Rang
			Probabilité (P <sub>1</sub> )	Impact (I <sub>1</sub> )	Criticité (P <sub>1</sub> * I <sub>1</sub> )	Eléments du CI	Mesure	Critère de maîtrise	Probabilité (P) = P <sub>1</sub> -C <sub>Pré</sub>	Impact (I) = I <sub>1</sub> -C <sub>Pro</sub>	Criticité (P*I)	Appréciation	
Système d'information	R01	Difficulté de communications.	3	5	15	Existence de Tél/Fax et d'une connexion internet	(2)	Partiel	3	4	12	A améliorer	1
	R02	Problème de réseaux ou de connexion.	3	5	15	Existence connexion internet	(2)	Partiel	3	4	12	A améliorer	1
	R03	Mal compréhension	3	4	12	Pas de dispositif	(1)	Non maîtrise	3	4	12	A améliorer	1
	R04	Ticket non produit	2	4	8	Existence des fax et imprimante	(4)	Très bonne maîtrise	1	4	4	Non concerné	0
	R05	Non traçabilité.	2	4	8	Existence de procédures d'archivage	(4)	Très bonnes maîtrises	1	4	4	Non concerné	0
	R06	Risque d' écart entre le blotter et ORION SI	4	5	20	Existence d'un Système d'état de rapprochement	(2)	Partiel	3	5	15	Grave/ A faire d'urgence	4
	R07	Difficultés liées aux (Problème de réseaux connexion).	3	5	15	Existence de Tél ; de Fax et d'un système connexion internet	(2)	Partiel	3	5	15	Grave/ A faire d'urgence	4
Ressources Humaines	R09	Non exhaustivité des enregistrements.	4	5	20	Existence d'un Système de rapprochement	(2)	Partiel	3	5	15	Grave/ A faire	4
	R10	Démission Sous-effectif	3	4	12	Politique de motivation et de recrutement	(1)	Non maîtrise	3	4	12	A améliorer	1
	R11	Erreur d'enregistrements	4	4	16	Pas de dispositif	(1)	Non maîtrise	4	4	16	Grave/ A faire d'urgence	4
	R12	Fuite d'information	2	5	10	Existence d'une charte de confidentialité	(2)	Partiel	1	3	3	Non concerné	0

	R13	Absentéisme	4	4	16	Registre de présence	(2)	Partiel	3	3	9	A améliorer	1
	R14	Erreurs ou omissions dans l'enregistrement	5	4	20	Pas de dispositif	(1)	Non maitrise	5	4	20	Grave/ A faire d'urgence	4
Organisation & environnement de contrôle	R15	Panne d'électricité	4	5	20	existence d'un groupe électrogène	(3)	Maitrise correcte	1	3	6	Non concerné	0
	R16	Incendie	4	5	20	extincteurs	(3)	Maitrise correcte	1	3	6	Non concerné	0
	R17	Contrôle non fiable	5	5	25	Existence d'une base programmée du SI. Contrôle de 2ème niveau	(2)	Partiel	1	3	3	Non concerné	0
	R18	Risque écart	3	5	15	contrôle de 2ème niveau	(2)	Partiel	1	4	4	Non concerné	0
Procédures opérationnelles	R19	Risque de liquidité	4	5	20	Procédure limitant ce risque	(3)	Maitrisées correctes	3	5	15	Grave/ A faire d'urgence	4
	R20	Non confirmation des ordres	2	4	8	Existence et respect des procédures	(4)	Très bonnes maitrisées	1	4	4	Non concerné	0
	R21	Non libération de transaction.	4	5	20	Existence de procédures exigeant la constitution des justificatifs	(4)	Très bonnes maitrisées	3	5	15	Grave/ A faire d'urgence	4
	R22	Risque de dépassement des limites de changes et des EIB/PIB	1	5	5	Existence procédure limitant ce risque	(4)	Très bonnes maitrisées	1	4	4	Non concerné	0
	R23	Remise en cause des termes du contrat (perte financière)	1	5	5	Existence de mesures de couverture des transactions.	(3)	maitrisées correctes	1	3	3	Non concerné	0
	R24	Lourdeur administrative (perte efficacité dans la gestion)	3	4	12	Pas de dispositif	(1)	Non maitrise	3	4	12	Moyen/ A améliorer	1
	R25	Retard des engagements vis à vis des clients et des partenaires et vice versa	3	5	15	Existence procédures	(2)	Partiel	2	5	10	Moyen/ A améliorer	1

Après l'identification et l'évaluation des risques inhérents en prenant en compte l'appréciation des dispositifs de contrôles suite à nos tests (existences et de permanences); les tableaux de synthèses en annexe 6 et 7 peuvent être présentés.

**Tableau 15: Récapitulatif des anomalies constatées et des risques majeurs identifiés et évalués lors de la revue du système de management des risques opérationnels.**

Eléments du système	Constats	Risques encourus	Score (P * I)
Procédures	Absence de procédures formelles ou automatiques d'identification et de mesure des risques opérationnels.	Méconnaissance de la nature des risques opérationnels	20
	De même, la procédure de transmission des ordres et du blotter aux différents départements concernés paraît lourde	Lenteur dans le traitement des opérations de transactions - Risque de pertes des ordres des transactions	4
	Dans l'organisation des contrôles, nous avons constaté qu'il n'existe pas un service dédié spécifiquement au management des risques opérationnels	Inefficacité dans la gestion des risques opérationnels	12
	Par ailleurs, le personnel affirme qu'il arrive que le ratio de liquidité soit inférieur à la norme réglementaire.	Risque de liquidité	15
Système d'information	Nous avons constaté des problèmes de connexion du réseau internet. Aussi, le système d'exploitation ORION est lent.	Manque à gagner en temps de travail	12
	Les trésoriers affirment ne pas avoir toutes les applications : certains comptes ne sont pas paramétrés.	Risque d'erreurs ou d'écarts de changes	15
	Également, l'outil « Control Log » conçu à base d'Excel paraît lourd et son exploitation est très complexe.	Risques d'erreurs lors des reporting.	15
	Le contrôle et le pointage du « Blotter » se font de façon manuelle.	Risque d'écarts de changes	15
Ressources humaines.	Les écarts, les erreurs de saisie ou d'enregistrement surviennent.	Risque d'erreurs ou omissions (Remise en cause des contrats)	25
		Non exhaustivité des enregistrements	15
	Nous avons remarqué un cumul de fonction (DT et Dops au moment de notre étude).	Détournement ou malversation	25
		Risques de non contrôle	4
		Non libération à temps des transactions	12
Aussi, le personnel affirme être en sous-effectif.			
Evènements extérieurs	Nous n'avons pas eu connaissance d'évènements de force majeure.	-	1

### **6.3. Phase de conclusion**

C'est la phase de la rédaction du rapport de notre mission. Nous allons de façon succincte, présenter les résultats de nos travaux, faire des recommandations et proposer un plan de suivi de maîtrise des risques identifiés.

#### **6.3.1 Présentation et analyse des résultats**

Au terme de notre étude consacrée à l'audit de la gestion des risques opérationnels liés aux processus achats/ventes de devises et des prêts/emprunts interbancaires, nous avons pu constituer un éventail de risques opérationnels issus des faiblesses liées aux procédures mises en place. L'analyse des dispositifs de contrôle et l'interprétation de la matrice de ces risques nous édifieront sur leurs origines et leurs impacts, les mesures à prendre afin de les maîtriser.

##### **6.3.1.1. Présentation des résultats**

Les résultats de nos travaux sont présentés à travers le tableau des forces et faiblesses apparentes et les feuilles de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP).

##### **✓ *Tableau des forces et faiblesses***

A l'issue des tests, des interviews et observations faits, nous avons dressé dans le tableau ci-dessous, les forces et faiblesses du système de management des risques liés aux opérations de devises et des prêts/emprunts interbancaires.

**Tableau 16 : Tableau des Forces et faiblesses**

<b>ELEMENTS DU SYSTEME</b>	<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>	<b>RISQUES</b>
Procédures	-	Pas de procédures formelles d'identification et d'évaluations des risques opérationnels	Méconnaissance de la nature des risques opérationnels
	Existence d'un manuel de procédure décrivant les opérations de devises et des prêts/emprunts interbancaires	Difficultés liées aux transmissions des ordres. Lourdeur administrative	- Risques de dépassement des limites de la transaction. - Contrôle non fiable. - Risques de pertes des ordres des transactions.
Ressources humaines.	- Existence d'une procédure de recrutement. - Formation et évaluation du personnel de la trésorerie.	Cumule de fonction (DT et Dops au moment de notre étude)	- -Erreurs de saisie. - -Omissions d'enregistrements - -Non exhaustivité des opérations
	Politiques de recrutement de stagiaires	Sous effectifs du département.	Divulgarion ou fuite d'informations sensibles
Organisation des contrôles des opérations	Existence des procédures pour un contrôle de premier et de deuxième niveau.	-	-
Système d'information, informatique et matériels	Existence d'un écran télévision pour suivre l'évolution du cours des devises sur le marché financier.	-	-
	- Installation de l'application ORION. - Existence d'un système de détection des transactions suspectes EMBARGO.	- Les trésoriers n'ont pas toutes les applications. - Certains comptes ne sont pas paramétrés. - Problème de connexion internet. - Certains travaux sont faits de façon manuelle.	- -Lenteur dans le traitement des opérations de transactions. - -Risques d'écarts de changes
Evènements extérieurs	Souscription à une police d'assurance	-	-
	Garantie ou couverture sur chaque type d'opérations.	-	-

Source : Nous même à partir de SCHICK (2007 :89)

✓ *Les feuilles de révélation et d'analyse des problèmes*

Les difficultés et faiblesses liées aux procédures ont été sources des risques opérationnels. Certains de ces risques, de niveau de criticité élevé et non maîtrisé ont été analysés et présentés à travers l'outil feuille de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP). Etablies à base de nos constats, des entretiens et des éléments reçus des audités et des personnes impliquées dans les différents processus, ces feuilles d'analyse se présentent comme suit.

**Formulaire de FRAP**

<b>FEUILLE DE REVELATION ET D'ANALYSE DES PROBLEMES</b>		
<b>Papiers de travail</b>	<b>Entité : TRESORERIE</b>	<b>Exercice : 04 /2014</b>
	<b>Objet de la mission:</b> AUDIT DU MANAGEMENT DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AUX PROCESSUS: ACHAT/VENTE DE DEVISES & PIB/EIB	<b>FRAP N°: 01 /7</b>
<b>Risque</b> : Erreur ou omission sur les ordres		
<b>Constats/Faits</b> : exécution de certaines tâches, notamment des rapprochements de façon manuelle		
<b>Causes</b> : Défaillances humaines, Absence d'application automatisée pour les opérations concernées, Exécution de travaux manuels		
<b>Conséquences</b> : Impact financier (Perte financière) Mauvaise réputation Sanctions administratives. Etats financiers erronés.		
<b>Solutions/Recommandations</b> : Faire preuve de vigilance et d'attention lors de l'enregistrement des opérations. Procéder à un contrôle et une relecture des saisies faites.		
<b>Etabli par :</b> HODIN	<b>Approuvé par :</b>	<b>Validé par :</b>

FEUILLE DE REVELATION ET D'ANALYSE DES PROBLEMES		
<b>Papiers de travail</b>	<b>Entité : TRESORERIE</b>	<b>Exercice : 04/2014</b>
	<b>Objet de la mission:</b> AUDIT DU MANAGEMENT DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AUX PROCESSUS: ACHAT/VENTE DE DEVISES & PIB/EIB	<b>FRAP N°: 02 /7</b>
<b>Risque</b> : Non libération des transactions.		
<b>Constats/Faits</b> : Certaines transactions ne sont pas accompagnées de pièces justificatives, donc non traçables.		
<b>Cause</b> : Absence de justificatifs		
<b>Conséquences</b> : Non-exécution des ordres ; Plaintes des clients		
<b>Solutions/Recommandations:</b> Joindre des pièces justificatives des transactions effectuées		
<b>Etabli par : HODIN                      Approuvé par :                      Validé par :</b>		

FEUILLE DE REVELATION ET D'ANALYSE DES PROBLEMES		
<b>Papiers de travail</b>	<b>Entité : TRESORERIE</b>	<b>Exercice : 04/2014</b>
	<b>Objet de la mission:</b> AUDIT DU MANAGEMENT DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AUX PROCESSUS: ACHAT/VENTE DE DEVISES & PIB/EIB	<b>FRAP N° : 03 /7</b>
<b>Risque</b> : Non exhaustivité des enregistrements.		
<b>Constats/Faits</b> : Certaines opérations ne sont pas enregistrées à temps par les agents du back office		
<b>Cause:</b> Oublis ; Erreurs sur le memo au niveau de l'initiateur de l'opération		
<b>Conséquences</b> : Conséquences administratives graves Pertes financières. Plaintes du client		
<b>Solutions/Recommandations:</b> Veuillez enregistrer de façon exhaustive et à temps les opérations		
<b>Etabli par : HODIN                      Approuvé par :                      Validé par :</b>		

FEUILLE DE REVELATION ET D'ANALYSE DES PROBLEMES		
<b>Papiers de travail</b>	<b>Entité : TRESORERIE</b>	<b>Exercice: 04/2014</b>
	<b>Objet de la mission: AUDIT DU MANAGEMENT DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AUX PROCESSUS: ACHAT/VENTE DE DEVISES &amp; PIB/EIB</b>	<b>FRAP N° 04 /7</b>
<b>Risque</b> : Retard des engagements vis à vis des clients et des partenaires et vice versa		
<b>Constats/Faits</b> : Prolongement des échéances liées aux engagements		
<b>Cause</b> : Problème de liquidité		
<b>Conséquences</b> : Impact image ; impact financier		
<b>Solutions/Recommandations</b> : Prendre des dispositions pour éviter des tensions de trésorerie ;		
<b>Etabli par : HODIN</b> <b>Approuvé par :</b> <b>Validé par :</b>		

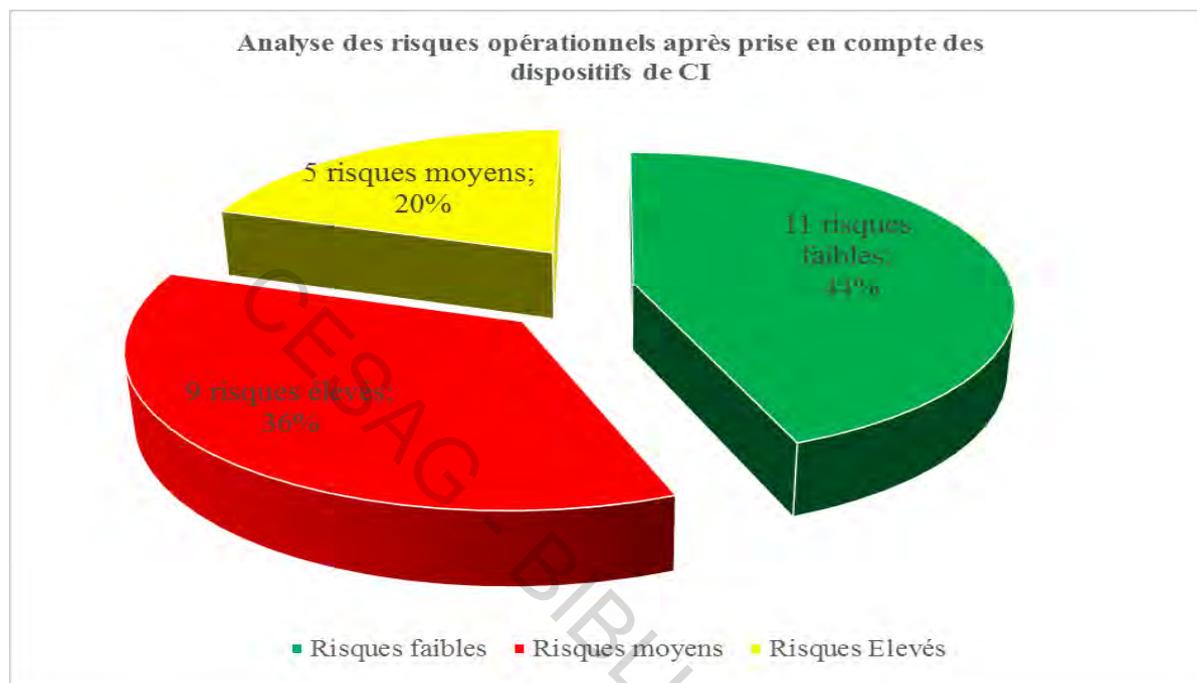
FEUILLE DE REVELATION ET D'ANALYSE DES PROBLEMES		
<b>Papiers de travail</b>	<b>Entité : TRESORERIE</b>	<b>Exercice: 04/2014</b>
	<b>Objet de la mission : AUDIT DU MANAGEMENT DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AUX PROCESSUS: ACHAT/VENTE DE DEVISES &amp; PIB/EIB</b>	<b>FRAP n° : 05/7</b>
<b>Risque</b> : Risque de liquidité		
<b>Constats/Faits</b> : Des tensions de trésorerie surviennent quelques fois au niveau de la trésorerie. Le ratio de liquidité est inférieur à la norme réglementaire bancaire.		
<b>Cause</b> : Niveau de collecte des ressources faibles. Capacité de mobilisation ou de recouvrement des crédits faibles		
<b>Conséquences</b> : Impact financier, Impact image et de réputation		
<b>Solutions/Recommandations</b> : Mettre en place une stratégie de collecte de ressources. Octroyer des crédits tout en respectant les ratios (75%) de couverture des emplois par les ressources		
<b>Etabli par : HODIN</b> <b>Approuvé par :</b> <b>Validé par :</b>		



### 6.3.1.2. Analyse des résultats

Après la prise en compte des dispositifs de contrôles, les risques opérationnels bruts identifiés donnent les niveaux de répartition ci-après:

**Figure 4 : Analyse des risques opérationnels**



**Légende**

- Zone des risques non maîtrisés
- Zone des risques moyennement maîtrisés
- Zone des risques maîtrisés

#### Interprétation de la Figure 5

Sur 25 risques opérationnels identifiés, les mesures de contrôles mises en place ont permis d'avoir les résultats suivants :

- 11 risques maîtrisés, soit 44 % du total des risques ;
- 05 risques moyennement maîtrisés, soit 20 % du total des risques ;
- 09 risques critiques, représentant 36 % du nombre total des risques opérationnels identifiés.

Eu égard à tout ce qui précède et sur la base des résultats issus de nos différents travaux, nous pouvons procéder aux interprétations et aux analyses suivantes:

□ **Au niveau de la cartographie des risques :**

- La zone rouge regroupe les risques opérationnels à forte probabilité d'occurrence et un impact grave pour la trésorerie. C'est la zone la plus critique. Les risques logés dans cette partie sont dus à l'exécution manuelle de certains travaux, à des problèmes de réseaux internet ou de connexion, de manque de vigilance ou des négligences.

Ils nécessitent une surveillance permanente à travers des dispositifs de contrôle. Aussi des mesures d'urgence doivent être prises pour la maîtrise de ceux-ci, afin d'éviter des conséquences catastrophiques pour la banque.

- La zone jaune constitue celle des risques qui méritent une attention permanente. Du fait, de leur impact élevé, ces risques doivent faire l'objet d'un suivi de près pour éviter qu'ils deviennent graves.

Les origines des risques de cette zone à la trésorerie de la BASN sont imputables à des tensions de trésorerie (problèmes de liquidité) ; aux reports d'échéances des engagements ; à l'instabilité du réseau de télécommunication ou d'internet.

Les conséquences peuvent s'avérer graves en termes d'image lorsque les engagements ne sont pas honorés à temps. Aussi, ces risques peuvent provoquer une perte d'opportunités lors des opérations de ventes ou d'achats de devises. C'est pourquoi des mesures de protection adéquates et de surveillance à court et moyen terme doivent être déclenchées.

- Les risques opérationnels qui ont fait l'objet d'une maîtrise, se localisent dans la zone verte. Il s'agit des risques de non détection d'écart entre le blotter et ORION ; de non traçabilité ; de dépassement des limites de change et des prêts/emprunts interbancaires ; de non confirmation des ordres et des risques de non contrôle.

Leur probabilité de survenance est faible quand bien même que leur impact respectif devait être préjudiciable à la fiabilité des informations financières. Les mesures de contrôles mises en place sont à encourager et pérenniser. Ceci dit, un suivi régulier constituerait un gage de leur maîtrise.

□ **Au niveau des dispositifs de contrôle :**

Les questionnaires de contrôle interne (QCI) et les observations faites au cours de notre stage, nous agréent aux appréciations suivantes quant aux dispositifs de contrôle mis en place dans le cadre des opérations de change et des prêts/emprunts interbancaires :

- **Les opérations de change** : sur la base de nos observations physiques, mais surtout des tests effectués au niveau du processus lié à ces opérations, nous avons pu nous assurer que les procédures sont bien appliquées et ceci de façon permanente. Dans l'ensemble, de tous nos échantillons, il est à relever que les trésoriers respectent les différentes mesures de contrôle et les procédures mises en place. Nous avons assisté à certaines tâches portant sur les transactions de devises. Des tests d'existence portés notamment sur les fax de confirmation, les visas et signatures des supérieurs hiérarchiques, les échéances, la vérification identitaire des clients et leurs références, la transmission et les décharges dans le registre ; rassurent sur le degré de respect des procédures. Ceci peut être expliqué par la sensibilité du département.

Aussi, il a été relevé à travers nos tests que pour la même transaction, les écarts ou des suspens subsistent des fois entre les écritures passées au niveau de la direction des opérations (Back office) et celles effectuées par les trésoriers (Front office), du fait des retards dans l'enregistrement des opérations et surtout à la fluctuation des devises sur le marché.

Il est important de souligner que, certaines tâches de rapprochement liées aux devises sont tenues manuellement par les trésoriers, d'autant plus que la procédure n'a rien prévu dans ce sens.

**Les opérations de prêts/emprunt interbancaires** : Le recours à ce type d'opération n'intervient pas régulièrement. Nous n'avons donc pas pu assister à une opération de prêt ni d'emprunt interbancaire directement à la trésorerie de la BASN, afin de procéder à des tests de conformité par rapport à la procédure. Cependant, les questionnaires de contrôle interne et les rapports consultés mais surtout le temps passé avec les contrôleurs permanents, nous ont permis de vérifier certains points de contrôle liés aux opérations de prêts et emprunts interbancaires et de nous assurer du respect des procédures mises en place.

### **6.3.2 Recommandations**

A partir des anomalies constatées, nous avons pu identifier quelques risques, que nous avons évalués en tenant compte des dispositifs de contrôle existants. La matrice des risques, nous a permis enfin d'avoir une idée du niveau de criticité des risques opérationnels. L'auditeur ne pouvait se limiter là, notre travail visant plus à l'amélioration du système de gestion et des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels. Outre les recommandations présentées dans les FRAP, et dans un souci de corriger les défaillances liées aux procédures ; aux systèmes d'information et aux personnes, les recommandations suivantes nous semblent importantes et urgentes à mettre en œuvre tant par les premiers responsables que les opérationnels.

#### **6.3.2.1. Recommandations relatives à la formalisation des procédures.**

Au service organisation, nous recommandons de formaliser et de mettre en place une procédure d'identification automatique des risques opérationnels et la mettre à la disposition des différents services impliqués dans la gestion de la trésorerie.

#### **6.3.2.2. Recommandations relatives au système informatique**

Nous recommandons que l'on envisage l'automatisation des travaux faits manuellement et de procéder à la mise à jour régulière du système ORION et du réseau intranet. De même, il faudrait envisager l'installation d'un logiciel spécifique de suivi des recommandations en lieu et place de l'outil « control log » fait à base d'Excel.

#### **6.3.2.3. Recommandations relatives au sous-effectif**

La direction de ressources humaines doit procéder aux recrutements d'agents trésoriers et de contrôleurs pour renforcer son personnel.

#### **6.3.2.4. Recommandations relatives à l'enregistrement des opérations**

Nous recommandons à la direction des opérations de procéder à l'enregistrement exhaustif et à temps de toutes opérations initiées au front office par les trésoriers.

### 6.3.2.5. Recommandations relatives à la création d'un service de Risk management

Il est important que la direction générale crée un service Risk management, pour développer les procédures adéquates en matière de détection et de gestion des risques opérationnels. Ceci contribuera à coup sûr à la maîtrise des risques et viendra appuyer les autres fonctions de contrôles existants comme l'audit interne et le contrôle permanent.

### 6.3.3 Le plan d'action de suivi et de mise en œuvre des recommandations

Pour suivre les réponses aux recommandations, un plan d'action est élaboré. Il nous permettra d'assurer le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre des recommandations formulées à partir de nos constats.

**Tableau 17 : Plan d'action de mise en œuvre des recommandations**

ENTITE : TRESORERIE BASN AUDIT DU MANAGEMENT DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AUX PROCESSUS: ACHAT/VENTE DE DEVICES & PIB/EIB		PLAN D'ACTION DE MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS		
CONSTATS/PROBLEME	RECOMMANDATIONS	INDICATEUR DE RESULTAT	DELAIS (mois)	RESPONS ABLE
Absence de procédures formelles d'identification et d'évaluations des risques opérationnels	Veillez formaliser les procédures d'identification des risques opérationnels et les mettre à la disposition des différents services impliqués dans la gestion de la trésorerie	Cartographie des risques	06 mois	Responsable Organisation
Cumul de fonction (Direction de la trésorerie et Direction des opérations au moment de notre étude)	Veillez procéder à une séparation des fonctions entre le DT et le DOPS ou/au recrutement d'un responsable Car une bonne séparation des tâches diminue la possibilité d'erreurs ou d'irrégularité.	Grille de séparation des tâches	Corrigé 30.04.14	RH
Absence de service dédié spécifiquement au management des risques opérationnels	Veillez créer une structure de « Risk Manager », rattaché à la direction des risques pour développer les procédures adéquates en matière de détection et de gestion des risques opérationnels. Elle contribuera à coup sûr à la maîtrise des risques	Organigramme	12 mois	Responsable Organisation/ DG
Sous effectifs du département.	Procéder aux recrutements d'agents trésoriers et de contrôleurs	Dossier ou état du personnel au niveau de la DRH	8 mois	DG/ DRH
Lenteur du système informatique ou problème de connexion interne	Procéder à la mise à jour régulière du système ORION et du réseau intranet	Base du système d'informatique	Immédiat	SI
Les trésoriers n'ont pas toutes les applications informatiques.	Mettre à la disposition des trésoriers toutes les applications informatiques	Base du système d'informatique	06 mois	SI/ DT
L'outil « Control Log » conçu à base d'Excel paraît lourd et son exploitation est très complexe	Installer un logiciel spécifique de suivi des recommandations en lieu et place de l'outil « control log	Logiciel de suivi des recommandations installé	12 mois	SI
Certains travaux sont faits de façon manuelle.	Automatiser les travaux faits manuellement	Etat de rapprochement automatisé	03 mois	SI/DT
Existence d'écarts, d'erreurs de saisie. Non exhaustivité dans l'enregistrement des ordres au niveau des DOPS	Procéder à l'enregistrement correct, exhaustif et à temps des opérations initiées au front office	Rapprochement entre Blotter et ORION est bon	Immédiat	DOPS

Il est important de rappeler que, la création récente du service de contrôle permanent à la BASN, a permis de répondre aux nouvelles normes et directives de la commission bancaire de la BCEAO. Toutefois, un contrôle permanent tout seul ne peut fournir une garantie quant à la maîtrise des risques opérationnels, aussi bien qu'il soit. A la BASN, chaque chef service ou directeur est le premier responsable ou le propriétaire du risque opérationnel pour le reprendre les termes de COSO 2.

Néanmoins, pour des besoins de maîtrise efficace des risques opérationnels, les responsables du service Contrôle Permanent de la BASN, œuvrent au quotidien dans la surveillance et le suivi des risques opérationnels liés aux activités de la banque y compris les risques au niveau du département de la trésorerie. A cet effet, pour parfaire et consolider les efforts en cours, un tableau de gestion automatisée et de suivi des risques opérationnels doit être établi et actualiser au jour le jour. Aussi, nous proposons qu'une réunion du risque opérationnel se tienne au moins sous quinzaine afin de suivre le risque opérationnel à partir des indicateurs majeurs de risque préalablement définis. Toutes ces initiatives doivent être soutenues par des séminaires de formations continues des responsables de la gestion du risque opérationnel sans oublier l'aspect benchmarking.

## **Conclusion de la deuxième partie**

Tout au long de cette deuxième partie de notre étude, nous avons pris soin d'abord, de façon méthodique, après la présentation de la BASN, de décrire le dispositif de management des risques opérationnels liés opérations d'achats/ventes de devises et des prêts/emprunts interbancaires.

Ensuite, les risques opérationnels identifiés ont fait l'objet d'une évaluation en tenant compte des dispositifs de maîtrise existants. Aussi, nous avons procédé à une revue analytique du système de management des risques opérationnels.

La carte des risques nous a permis de situer le niveau de criticité des risques opérationnels du système de management en rapport avec les deux processus.

Enfin, la présentation et l'analyse des résultats issus de nos travaux ont permis de mettre en lumière, les insuffisances, les manquements et les défaillances liés aux composantes des risques opérationnels. Des recommandations ont été formulées en ce sens.

Il est à rappeler que, tout ce travail a été possible grâce aux différents outils d'audit préalablement définis en chapitre 3 (FRAP, QCI, Interviews, Observation physique, Tableau des forces et des faiblesses).

Il appartient donc, aux responsables concernés de mettre en œuvre les recommandations formulées, que nous espérons, contribueront à la maîtrise des risques opérationnels liés aux processus Achat/Vente de devises et des Prêts/Emprunts interbancaires à la trésorerie de la BASN.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CONCLUSION GENERALE**

Le management des risques est au cœur de la gestion d'entreprise aujourd'hui. A la banque, l'attention demeure plus accrue, en ce sens que sa faille expose tout le système financier mondial et en particulier celui de notre espace économique à un risque systémique.

Le diagnostic des différents organes de la banque situe la trésorerie au cœur des décisions stratégiques et des enjeux de l'institution financière. L'état de celle-ci détermine l'avenir de la banque. Si les risques opérationnels ont été relégués au dernier plan dans ce secteur d'activité où l'on se préoccupe plus des risques de marché et de crédit, certaines études récentes montrent combien les défaillances des procédures et des systèmes d'information, les erreurs et les malversations liées aux personnes, de même que les événements extérieurs de forces majeurs affectent la gestion de la trésorerie. C'est dans cette optique que nous avons retenu ce thème d'audit du management des risques opérationnels liés au processus trésorerie, qui a pour finalité d'identifier les risques opérationnels, de les hiérarchiser, et d'apprécier les dispositifs de management mis en place afin de faire les recommandations allant dans le sens de l'amélioration.

Nous avons pu donc, dans la première partie de ce travail consacrée à la revue de littérature, confronter les différentes approches et concepts de risques opérationnels. Celle qui sous-tend la suite de notre travail reste l'approche apportée par le comité de Bale 2. La gestion de trésorerie a été passée en revue de façon générale mais la particularité de celle-ci dans le secteur bancaire a été développée. Dans le découpage de cette notion de trésorerie bancaire, nous avons pu identifier les risques surtout opérationnels inhérents à cette activité au niveau de chaque opération. La démarche de l'audit retenue a été énoncée et décrite. Pour y arriver, nous avons pris soin d'explicitier la notion de l'audit telle que présentée par les normes de l'IFACI. Cette première partie a été clôturée par la méthodologie retenue pour l'étude pratique.

Dans la phase empirique, le dispositif de management des risques opérationnels liés aux processus « Achats/Ventes de devises » et « Prêts/Emprunts interbancaires » à la trésorerie de la BASN a été décrit. Les risques opérationnels ont été identifiés et évalués en tenant compte des dispositifs de contrôle existants. Nous avons présenté la matrice de ces risques afin d'avoir une image des risques opérationnels au niveau de la trésorerie de la BASN. Après analyse, nous avons pu constater que la plupart (44%) de ces risques sont très faibles donc maîtrisés et (20%) moyennement maîtrisés. Ce qui témoigne que les mesures de contrôle sont prises de façon permanente. Néanmoins, les risques opérationnels, les plus critiques qui

subsistent ont fait l'objet de recommandations. Eu égard, à tout ce qui précède, nous pouvons affirmer que les processus de gestion des risques opérationnels liés aux opérations de achat/vente de devises et des prêts/emprunts interbancaires sont moyennement maîtrisés.

Par ailleurs, nous estimons qu'il serait opportun pour la BASN de procéder à la mise en place d'un comité de gestion de risques opérationnels. A ce titre, il nous paraît important, outre les recommandations formulées, de suggérer à la direction de la BASN d'envisager une étude sur l'ensemble des risques opérationnels auxquels sont exposés la trésorerie, mieux toute la banque du fait de l'interdépendance des acteurs opérationnels. Ceci, afin d'avoir une base automatisée de ces risques. Puisque, nous estimons que la gestion des risques opérationnels ne peut se limiter qu'à une simple mesure qualitative et un suivi. Elle doit pouvoir fournir un cadre global de surveillance et de réduction. Présenté comme des éléments totalement aléatoires et non mesurables, ces risques présentent une entrave majeure au développement de l'activité bancaire. Leur maîtrise permettra d'augmenter les ressources immatérielles et impactera positivement le compte d'exploitation de la banque. C'est pourquoi, le défis des acteurs du monde de la finance et notamment ceux de notre espace économique reste la matérialisation du risque opérationnel afin de pourvoir le quantifier. D'où la question : comment mettre en place un outil conventionnel de mesure quantitative pour l'évaluation des risques opérationnels ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXES**

**Annexe 1 : Guide d'entretien de prise de connaissance**

QUESTIONNAIRE DE PRISE DE CONNAISSANCE	Entité auditée : TRESORERIE BASN	Folio : 1/1
	Auditeur : HODIN	Exercice : 04/ 2014
	Date :	
	Questions	Réponses
	1- Quels sont les missions et objectifs fixés à la trésorerie ?	
	2- les missions et objectifs ont-ils été clairement indiqués par vos supérieurs hiérarchiques ?	
	3- Quels moyens (matériels et humains) avez-vous pour gérer la trésorerie ?	
	4- les moyens vous semblent- t - ils suffisants ?	
	5- quel est l'effectif de votre département ?	
	6- Comment s'exerce le contrôle hiérarchique ?	
	7 –Existe-il un rapport d'activité périodique ?	
	8- quels sont les contrôles effectués par le Contrôle Permanent?	
	9- Comment contrôlez-vous les flux financiers ?	
	10- Est-il possible d'avoir à tout instant la situation nette de la trésorerie ?	
	11- Depuis combien de temps exercez-vous votre fonction au sein de la BASN ?	
	12- Y a-t-il un suivi régulier et systématique des transactions ?	
	13 – Qui autorise les :  ❖ achats et les ventes de devises? ❖ Prêts et Emprunts Interbancaires ?	
	14- Existe-il un manuel de procédure de gestion des opérations de la trésorerie ?	
<b>Supervisé par : .....le .....</b>		

## Annexe 2 : Grille de séparation des tâches

QUESTIONNAIRE POUR ENQUETE	Entité auditée :		Folio :	
	TRESORERIE BASN		1/1	
	Auditeur : HODIN		Exercice	
	Date :		04/2014	
PERSONNES CONCERNEES				
FONCTION	Trésorier	DOPS	DT	DG
Envoyer un Fax/Tél au partenaire renseignant sur différents conditions de la transaction	X			
Réception de l'avis de confirmation ou d'Infirmation de la transaction	X			
Viser par courrier électronique le Comité de direction l'opération en fournissant les caractéristiques de l'opération			X	X
Faire le suivi de la liquidité	X			
Etablir les bordereaux de transaction MM ou un mémo fax reportant les caractéristiques de l'opération et l'état du niveau de la liquidité	X			
Cosigner le mémo Fax ou le Bordereau par le DG et transmettre au Back Office	X			X
Saisir de la transaction dans le système par le Back Office		X		
Classer une copie du ticket au Front office	X			
Conclure la transaction avec la contrepartie par téléphone, télex, email ou tout autre moyen approprié et approuvées par le protocole d'accord entre les 2 parties	X			
Saisir ou reprendre les termes de l'accord sur un ticket de transaction	X			
faxer le ticket de transaction à la contrepartie pour confirmation de l'opération. Ce ticket servira de support à l'enregistrement de la transaction dans le système.	X			
Reporter chaque transaction traitée dans les conditions indiquées plus haut dans un registre et dans le système	X			
Reporter les termes de la transaction dans le carnet de bordereaux de change sur un feuillet de 4 exemplaires (1 pour les Opérations, 1 pour la Trésorerie, 1 pour le Contrôle interne et 1 reste dans le carnet).	X			
Faire viser suivant le montant des transactions, le ticket de transaction manuelle et le bordereau de change par le DG conformément aux limites du Trésorier.			X	X
Transmettre le ticket cambiste produit par le système avec le ticket de transaction manuelle et l'original du bordereau de change à l'Agent des Opérations pour la validation Back Office et la validation du Responsable Back Office.	X	X		
Faire le suivi des opérations de change	X			
Ouvrir un dossier qui comporte tous les documents de référence relatifs à la transaction, une fois l'opération validée dans le système, l'Agent des Opérations	X	X		

**Annexe 3 : Evaluation générale des dispositifs de contrôle interne / Système de gestion des risques opérationnels**

Eléments du système de management du risque opérationnel	Dispositifs de contrôle interne	Tests existence
Procédures	<input type="checkbox"/> Manuel procédure de trésorerie <input type="checkbox"/> Procédure de gestion des opérations de change <input type="checkbox"/> Procédure de gestion des EIB/PIB <input type="checkbox"/> Suivi et surveillance permanente des risques opérationnels <input type="checkbox"/> Service d'audit Interne	OUI OUI OUI OUI OUI
Ressources Humaines	<input type="checkbox"/> Personnel profil de financier <input type="checkbox"/> Fiche de poste <input type="checkbox"/> Test de recrutement <input type="checkbox"/> Recrutement des stagiaires <input type="checkbox"/> Formation du personnel de la trésorerie <input type="checkbox"/> Séparation des tâches <input type="checkbox"/> Limitation des montants des transactions <input type="checkbox"/> Souscription à une police d'assurance <input type="checkbox"/> Procédure de contrôle des opérations par un service indépendant	OUI OUI OUI OUI OUI NON OUI OUI OUI
Système d'informations	<input type="checkbox"/> Respect des procédures d'information <input type="checkbox"/> Système informatique pour le rapprochement des opérations entre les différentes entités concernées <input type="checkbox"/> Paramétrage des comptes <input type="checkbox"/> Code d'accès personnalisé <input type="checkbox"/> Existence des moyens d'information et de communication (Télé, Fax, Téléphone) <input type="checkbox"/> Audit du système d'information de la trésorerie	OUI NON NON OUI OUI OUI NON
Evènements extérieurs	<input type="checkbox"/> Contrat d'assurance pour les transactions à risques élevés <input type="checkbox"/> Garantie ou couverture sur chaque type d'opérations à la trésorerie.	OUI OUI

**Annexe 4: Questionnaire de contrôle interne : Processus achats/ventes de devises (1/6)**

QUESTIONNAIRE QCI :	Entité auditée : TRESORERIE BASN	Folio : 1/1	
	Auditeur : HODIN		
	Rubrique : <b>ACHAT/VENTE DEVISE</b>	Exercice : 04/2014	
<b>Objectif :</b>			
A- S'assurer que les comptes en devises sont suffisamment approvisionnés afin couvrir les transferts émis.			
Questions	Réponses		Commentaire
	OUI	NON	
Existe-t-il un manuel de procédures			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Des achats de devises?</li> <li>▪ Des ventes de devises?</li> </ul>	X		
	X		
Le manuel permet d'approvisionner régulièrement les comptes en devise ?	X		
Est-ce que toutes les opérations d'achats/Ventes sont décrites dans le manuel de procédure ?	X		
Les prévisions d'achat/Vente de devise sont-elles établies de concert avec la direction Générale ?	X		
Les comptes en devises sont-elles approvisionnés régulièrement ?	X		
<b>Supervisé par : .....le .....</b>			

**Annexe 4 : Questionnaire de contrôle interne (suite 2/6)**

QUESTIONNAIRE QCI	Entité auditée : TRESORERIE BASN Auditeur : HODIN	Folio : 1/1	
	Rubrique: ACHAT/VENTE DEVISE	Exercice : 04/2014	
<p>Objectif :</p> <p>B- S'assurer que l'ensemble des transactions sont conclues et traitées dans le respect des limites fixées par la banque et validées par de personnes habilitées</p>			
Questions	Réponses		Commentaire
	OUI	NON	
Des limites de transactions sont-elles fixées ?	X		
<p>Concluez-vous des transactions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Excédant des montants fixés?</li> <li>▪ En deçà du montant fixé ?</li> </ul>	X		Si c'est le cas l'autorisation doit venir du DG
Les transactions excédant la limite sont-elles contrôlées et autorisés par le chef hiérarchique ?	X		
les différents états rapprochements sont-ils effectués à temps ?	X		
<p><b>Supervisé par : .....le .....</b></p>			

**Annexe 4 : Questionnaire de contrôle interne QCI : (suite 3/6)**

QUESTIONNAIRE QCI	Entité audité : TRESORERIE  BASN	Folio : 1/1	
	Auditeur : HODIN Rubrique : <b>ACHAT/VENTE DE DEVISE</b>	Exercice : 04/2014	
<b>Objectif :</b>			
C- S'assurer que la contrepartie a été contactée par téléphone, télex, email afin de conclure la transaction et que le Swift est couvert			
Questions	Réponses		Commentaire
	OUI	NON	
Existent-ils des moyen de communication (Email/ Tél/Fax) pour contacter la contrepartie ?	X		
Les fax/Email sont toujours envoyés à la contrepartie ?	X		
Avez-vous connu des problèmes de communication pour contacter les partenaires?	X		
les transactions sont-elles autorisées par des responsables désignés à l'avance ?	X		
Le Swift de couverture est-il vérifié à chaque date de dénouement de l'opération ?	X		
Vous est- il arrivé d'initier une opération qui n'est pas couverte ?		X	
<b>Supervisé par : .....le .....</b>			

#### Annexe 4 : Questionnaire de contrôle interne (suite 4/6)

QUESTIONNAIRE QCI	Entité audité : TRESORERIE BASN	Folio : 1/1	
	Auditeur : HODIN		
	Rubrique : <b>ACHAT/VENTE</b> DEVISE	Exercice : 04/2014	
<b>Objectif :</b>			
D - S'assurer qu'il y a un suivi rigoureux des comptes en devise conformément aux limites			
Questions	Réponses		Commentaire
	OUI	NON	
Existe-t- il des comptes en devises ?	x		
Tenez- vous un tableau de suivi des opérations de change ?	X		
Le tableau de suivi est-il mis à jour régulièrement ?	X		
l'état ou le tableau de suivi des opérations de change est transmis au Directeur trésorerie pour signature ?	X		
<b>Supervisé par : .....le .....</b>			

#### Annexe 4 : Questionnaire de contrôle interne (suite 5/6)

QUESTIONNAIRE QCI	Entité audité : TRESORERIE BASN	Folio : 1/1	
	Processus Achat/Vente de devise		
	Auditeur : HODIN		
	Rubrique : <b>ACHAT/VENTE DEVISE</b>	Exercice : 04/2014	
<b>Objectif :</b>			
E- S'assurer que tous les tickets et l'original du bordereau de changes sont transmis au back office pour validation			
Questions	Réponses		Commentaire
	OUI	NON	
le système produit-il automatiquement des tickets de transactions ?	X		
les tickets et les bordereaux sont-ils transmis au back office ?	X		Tous les jours
Les bordereaux sont-ils établis en 4 exemplaires ?	X		
les opérations d'achats/ventes de devises effectuées par les l'agent trésorier font-elles l'objet de contrôles réguliers ?	X		
<b>Supervisé par : .....le .....</b>			

**Annexe 4 : Questionnaire de contrôle interne (suite 6/6)**

QUESTIONNAIRE QCI	Entité auditée : TRESORERIE BASN	Folio : 1/1	
	Auditeur : HODIN	Exercice : 04/2014	
	Rubrique : <b>ACHAT/VENTE DEVISE</b>		
<b>Objectif :</b>			
F- S'assurer que les transactions sont reportées dans le registre et enregistrée dans ORION			
Questions	Réponses		Commentaire
	OUI	NON	
Existe-il un registre des transactions ?	X		
Toutes les transactions sont-elles portées dans le registre ?	X		
Les transactions sont enregistrées dans le système ORION ?	X		des fois des opérations non prises en compte au niveau des OPS
L'état blotter est tenu au jour le jour ?	X		
Le blotter est envoyé au DT et au Contrôle permanent ?	X		
<b>Supervisé par : .....le .....</b>			

**Annexe 5: Questionnaire de contrôle interne : Processus prêts/emprunts interbancaires**

QUESTIONNAIRE QCI	Entité auditée : TRESORERIE BASN	Folio : 1/1		
	Auditeur : HODIN			
	Rubrique : <i>PRET/EMPRUNT</i> <i>INTERBANCAIRE</i>	Exercice : 04/2014		
<b>Objectif : A-</b> S'assurer de l'enregistrement des transactions et du bon fonctionnement du système des enregistreurs				
Questions		Réponses		Commentaire
		OUI	NON	
Les liasses de tickets et les bordereaux des transactions sont-ils : - enregistrés ?  - rapprochés aux journaux correspondants ?		X  X		
le système d'exploitation ORION fonctionne bien ?			X	lenteur régulièrement
la séquence numérique des transactions dans le registre est-elle vérifiée ?		x		de façon manuelle
Supervisé par : .....le .....				

**Annexe 5: Questionnaire de contrôle interne QCI : PIB/EIB (2/4)**

QUESTIONNAIRE QCI	Entité auditée : TRESORERIE BASN	Folio : 1/1		
	Auditeur : HODIN			
	Rubrique : <i>PRET/EMPRUNT</i> <i>INTERBANCAIRE</i>	Exercice : 31/04/2014		
<b>Objectif :</b>				
<b>B-</b> S'assurer que le tableau des PIB/EIB est à jour et transmis régulièrement au DT pour contrôle				
Questions		Réponses		Commentaire
		OUI	NON	
Le tableau des PIB/EIB fait il objet d'une mise à jour quotidienne ?		X		
l'état des PIB / EIB est-il transmis chaque soir au DT ?		X		
Le tableau des PIB/EIB est-il contrôlé par au DT?		X		
Est-il envoyé au contrôle permanent pour des contrôles?		X		
Les PIB échus sont remboursés à temps ?		X		
Supervisé par : .....le .....				

**Annexe 5 : Questionnaire de contrôle interne (suite 3/4) : PIB/EIB**

QUESTIONNAIRE QCI	Entité auditée : TRESORERIE BASN Auditeur : HODIN	Folio : 1/1	
	Rubrique : PRET/EMPRUNT INTERBANCAIRE	Exercice : 04/2014	
<b>Objectif :</b> C- S'assurer que le comité de direction est avisé sur les caractéristiques de l'opération			
Questions	Réponses		Commentaire
	OUI	NON	
Vous vous renseignez sur les caractéristiques et les conditions de la transaction avant de déclencher le processus ?	X		
Le comité de direction est-il avisé sur chaque type d'opération?	X		il est avisé sur les transactions qui sortent des limites fixées
Existent-t-il des preuves matérialisant l'accord du comité de direction ?	X		
Supervisé par : .....le .....			

**Annexe 5 : Questionnaire de contrôle interne (suite 4/4 et fin) : PIB/EIB**

QUESTIONNAIRE QCI	Entité auditée : TRESORERIE BASN Auditeur : HODIN	Folio : 1/1	
	Rubrique : PRET/EMPRUNT INTERBANCAIRE	Exercice : 04/2014	
<b>Objectif</b> D- s'assurer que les mémorandums sont signés.			
Questions	Réponses		Commentaire
	OUI	NON	
Les memos sont toujours signés : ▪ Par le DG ? ▪ Par le DT ?	X X		
Les memos sont-ils produits pour chaque opération initiée ?	X		
Les memos de recommandations sont-ils effectués dans les délais requis ?	X		
Supervisé par : .....le .....			

**Annexe 6 : Formulaire des risques opérationnels liés à la gestion des opérations de change et des tests effectués**

<i>Sous processus : ACHATS/VENTES DE DEVICES</i>							
Taches	Objectifs du CI	Risques opérationnels identifiés	Impacts/ Conséquences	Evaluation du risque	Points de CI existant	Evaluation du CI	
						Existence Oui/Non	Permanence Oui/Non
Conclure la transaction avec la contrepartie par téléphone, télex, email ou tout autre moyen approprié et approuvées par le protocole d'accord entre les deux (02) parties	S'assurer que la contrepartie a été contactée par téléphone, télex, email afin de conclure la transaction	Difficulté de communications	Perte de qualité et d'intégrité de l'information	12	Vérifier l'existence et le bon état du Fax/Tél	OUI	OUI
		Problème de réseaux ou de connexion.	Perte de temps	20	Vérifier si les fax sont envoyés (Prendre un échantillon et vérifier les fax de confirmation)	OUI	OUI
	S'assurer que le Swift est couvert	Erreur ou omission dans les ordres	Impact image et perte financière	25	Vérifier par échantillonnage si les ordres comportent des erreurs	OUI	OUI
		Mal compréhension	Litiges ou contentieux	12	Vérifier à partir du Back office si le Swift est couverte	OUI	OUI
Saisir ou reprendre les termes de l'accord sur un ticket de transaction	S'assurer que les termes de l'accord sont matérialisés par un ticket de transaction	Ticket non produit	Fraude	4	Vérifier les tickets de transaction	OUI	OUI
		Erreur de saisie.	Perte financière	25	Vérifier les tickets de transaction	OUI	OUI
Faxer le ticket de transaction à la contrepartie pour confirmation de l'opération.	S'assurer de la confirmation de la contrepartie	Non confirmation des ordres	Perte d'opportunité	4	Vérifier les emails de confirmations	OUI	OUI
Reporter chaque transaction traitée dans les conditions indiquées plus haut dans un registre et dans le système	S'assurer que les transactions sont reportées dans le registre et enregistrées dans ORION	Erreur d'enregistrements	Perte financière, Litige avec le client.	16	Vérifier l'exhaustivité des saisies des bordereaux dans ORION	OUI	NON
		Contrôle non fiable	Perte financière,	3	Vérifier chaque soir la	OUI	OUI

<b>Sous processus : ACHATS/VENTES DE DEVISES</b>							
Taches	Objectifs du CI	Risques opérationnels identifiés	Impacts/ Conséquences	Evaluation du risque	Points de CI existant	Evaluation du CI	
						Existence Oui/Non	Permanence Oui/Non
		(Blotter est fait sur la base du SI qui constitue au même moment la base de contrôle CP)	Etat des reporting erroné		mise à jour du blotter		
Reporter les termes de la transaction dans le carnet de bordereaux de change sur un feuillet de 4 exemplaires (1 pour les Opérations, 1 pour la Trésorerie, 1 pour le Contrôle interne et 1 reste dans le carnet).	S'assurer que la transaction est établie en un bordereau de 4 exemplaires	Non traçabilité.	Fraude ; Absence de justificatifs, Absences d'informations sur le problème	4	Vérifier que chaque matin le pointage entre le journal des opérations et les bordereaux de change est réalisé	OUI	OUI
		Risque d'écart entre le blotter et ORION	Pertes financières,	15	Faire le pointage entre le journal des opérations et les bordereaux de change	OUI	OUI
		Non libération de Transaction	Perte financière.	15	Vérifier l'existence des justificatifs	OUI	OUI
Faire viser suivant le montant des transactions, le ticket de transaction manuelle et le bordereau de change par le DG conformément aux limites du Trésorier.	S'assurer que les transactions remplissent les conditions de limites et validées par de personnes habilitées	Risque de dépassement des limites de changes	Problème de liquidité	4	Vérifier le montant de la transaction se trouve dans les limites fixées par échantillonnage	OUI	OUI
Transmettre le ticket cambiste produit par le système, le ticket de transaction manuelle et l'original du bordereau de change à l'Agent des Opérations pour validation du Responsable Back Office.	S'assurer que tous les tickets et l'original du bordereau de change sont transmis au back office pour validation	(Lourdeur administrative) Retard dans la transmission des blotter et du ticket au Back Office	Lourdeur administrative	5	Vérifier les décharges dans le registre confirmant la transmission des bordereaux au Back Office	OUI	OUI
Faire le suivi des opérations de	S'assurer de la mise à jour	Non mise à jour du	Situation de la trésorerie	12	Vérifier l'existence du	OUI	OUI

<b>Sous processus : ACHATS/VENTES DE DEVISES</b>							
Taches	Objectifs du CI	Risques opérationnels identifiés	Impacts/ Conséquences	Evaluation du risque	Points de CI existant	Evaluation du CI	
						Existence Oui/Non	Permanence Oui/Non
change	régulière des tableaux du suivi des transactions en devises	tableau de suivi	faussée. Temps de réaction trop long,		visa du Directeur de trésorerie sur le tableau de suivi des devises		
		Risque de liquidité sur les comptes de devise.	Mauvaise réputation, Plaintes ou litiges avec les clients	15	Vérifier l'existence du visa du Directeur de trésorerie.	OUI	OUI
Ouvrir un dossier qui comporte tous les documents de référence relatifs à la transaction, une fois l'opération validée dans le système par l'Agent des Opérations	S'assurer de la constitution d'un dossier « opération de changes» unique comportant tous les documents relatifs à la transaction	Dossier de changes incomplet.	Fraude, Problème de traçabilité, Difficulté de preuves,	3	Vérifier par échantillonnage l'existence de dossier relatif à chaque transaction	OUI	OUI
		Fraude et détournement	Perte financière, Mauvaise image et réputation de la banque	3	Vérifier par échantillonnage l'existence de dossier relatif à chaque transaction	OUI	OUI
Etabli par : HODIN M. Le :			Validé par : Le :				
NB : Tests effectués sur un échantillonnage de 06 dossiers d'achats/Ventes de devises de février 2014 à Avril 2014.							

**Annexe 7 : Formulaire des risques opérationnels liés à la gestion des opérations de PIB/EIB et des tests effectués**

<i>Sous processus : PRETS/EMPRUNTS INTERBANCAIRES</i>							
Taches	Objectifs du CI	Risques opérationnels identifiés	Impacts/ Conséquences	Evaluation du risque	Points de CI existant	Evaluation du CI	
						Existence Oui/Non	Permanence Oui/Non
Envoyer un Fax/Tél au partenaire renseignant sur différents conditions de la transaction	S'assurer qu'un fax est envoyé aux partenaires	Difficultés liées aux moyens de communications (réseau connexion internet)	Impossibilité de restaurer les données les plus critiques. Absence d'informations sur différentes conditions de la transaction.	12	vérifier l'existence et le bon état du Fax/Tél Vérifier si les fax sont envoyés	OUI	OUI
Réception de l'avis de confirmation ou d'Infirmerie de la transaction	S'assurer de l'avis de confirmation avant le déclenchement de l'opération	Principe de prudence non respecté	Perte d'information stratégique La remise en cause de la transaction par les parties	5	Prendre un échantillon et vérifier les fax de confirmation	OUI	OUI
		Remise en cause des termes du contrat	Contentieux ou litiges ; Impact image.	3	Prendre un échantillon et vérifier les fax de confirmation (signés)	OUI	OUI
aviser par courrier électronique le Comité de direction l'opération en fournissant les caractéristiques de l'opération	S'assurer que le comité de direction est avisé sur les caractéristiques de l'opération	Risque de dépassements des limites de Prêts/Emprunts	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Risques ou problèmes de liquidité</li> <li>Charges élevées ;</li> <li>Mauvaise l'image</li> </ul>	5	Vérifier l'existence de tous les emails destinés au CD précisant les caractéristiques de l'opération	OUI	OUI
Faire le suivi de la liquidité	S'assurer que le tableau de suivi de la liquidité est mis à jour tous les jours.	Lourdeurs et perte d'efficacité de gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perte financière ;</li> <li>▪ Non optimisation du temps de travail</li> </ul>	12	Vérifier si le tableau de suivi de liquidité est bien établi.	OUI	OUI
	S'assurer du respect des engagements	Non-respect ou retard des engagements vis à vis des clients et des partenaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dégradation de l'image de la banque ;</li> <li>▪ Plaintes des clients</li> </ul>	10	Vérifier sur l'état si les échéances sont respectées	OUI	OUI

<b>Sous processus : PRETS/EMPRUNTS INTERBANCAIRES</b>							
Taches	Objectifs du CI	Risques opérationnels identifiés	Impacts/ Conséquences	Evaluation du risque	Points de CI existant	Evaluation du CI	
						Existence Oui/Non	Permanence Oui/Non
Etablir les bordereaux de transaction MM ou un mémo fax reportant les caractéristiques de l'opération et l'état de la liquidité	S'assurer que le tableau des PIB/EIB est à jour et transmis régulièrement au DT pour contrôle	Risque de liquidité	Dégradation de l'image de la banque	15	Prendre le MM hebdomadaire et vérifier les limites quotidiennes.	OUI	OUI
		Risque de non contrôle	Fraude, Vol	4	Vérifier l'existence du visa du DT	OUI	OUI
Cosigner le mémo Fax ou le Bordereau par le DG et transmettre au Back Office	S'assurer de la signature du DT et du DG sur le Memo	Risque de dépassement des limites	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Problème de liquidité ;</li> <li>▪ Trésorerie non optimale</li> </ul>	5	Vérifier si les personnes habillées ont signé les MM	OUI	OUI
		Non transmission du memo	Difficultés liées à la traçabilité des ordres de paiements	5	Prendre le registre de transmission et Vérifier la transmission des MM au Back Office dans les délais	OUI	OUI
Saisir la transaction dans le système par le Back Office	S'assurer de l'enregistrement des transactions et du bon fonctionnement du système des enregistreurs	Non exhaustivité des enregistrements.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Situation de la trésorerie nette et des états financiers erronée ;</li> <li>▪ Contentieux</li> </ul>	15	Vérifier l'exhaustivité de l'enregistrement des transactions dans ORION	OUI	NON
		Erreurs ou omissions dans l'enregistrement	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dégradation de l'image de la banque.</li> <li>▪ Perte financière</li> </ul>	20	Vérifier s'il n'y a pas des erreurs de saisie ou des omissions lors de l'enregistrement	OUI	OUI
Classer une copie du ticket au Front office	S'assurer que les copies des tickets sont bien classées et gardées dans un classeur	Perte de pièces justificatives des opérations	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Absence de preuves</li> <li>▪ Non-traçabilité des opérations</li> <li>▪ Fraude</li> </ul>	5	Prendre le classeur pour vérifier si tous les tickets/Ordres sont bien classés	OUI	OUI
Etabli par : HODIN Le :				Validé par : Le :			

NB : Tests effectués sur un échantillonnage de 06 dossiers d'achats/Ventes de devises de février 2014 à Avril 2014.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**BIBLIOGRAPHIE**

### Ouvrages, articles et rapports :

1. « Trésorerie » in Le Petit Larousse Illustré 2004, Larousse/VUEF, Paris, 2003, p.1030
2. Association française des trésoriers d'entreprise (AFTE) (2003), la gestion de trésorerie des PME PMI, p.82
3. BAPST P. & BERGERET F. (2004), pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création des valeurs, revues française d'audit interne, n°161, p10-12.
4. BARNIA MOHAMED, (2006), le Contrôle interne et le Risk management, Union Francophones des Auditeurs Internes (UFAI), Bamako, Codex p.44
5. BARRY MAMADOU (2004), Audit & Contrôle interne, 2<sup>ème</sup> édition, édition sénégalaise imprimerie ; p.267
6. BENAÏM JEAN JACQUES & GENEST CHRISTINE (2005), Analyse financière et gestion de la trésorerie, Fontained picard, p.339
7. BERGERET FLORENCE (2002), l'article, l'activité de conseil définie dans le contour de l'audit interne, p.32
8. BERNARD BARTHÉLEMY & PHILIPPE COURRÈGES (2004), gestion des risques : Méthode d'optimisation globale, 2<sup>ème</sup> Edition, Edition Organisation, Paris, p.472.pages
9. BERNET ROLLAND LUC (2008), Principes de techniques bancaire, 25<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, p.531
10. BEROU JEAN CHARLES & BOUQUIN HENRI (2008), Audit opérationnel : Entrepreneuriat, Gouvernance et performance, 3<sup>ème</sup> édition, ECONOMIACA, Paris, p.444
11. BRUNO POLINIATO, DIDIER VOYENNE (1997), la nouvelle trésorerie d'entreprise, éditions Dunod, p.564
12. COOPERS & AL (2000), la nouvelle pratique du contrôle interne, Edition d'organisation, Paris, p.378
13. CRISTIAN JIMENEZ & AL (2008), Risques opérationnels : de la mise ne place du dispositif à son audit, p.271
14. DAVID BRAULT & MICHEL SION (2008), Objectif Cash - Gestion financière opérationnelle, édition Dunod, p.288
15. DOV OGIEN (2006), comptabilité et audit bancaire, Edition DUNOD, Paris, p.436.
16. ÉLISABETH BERTIN (2007) Audit interne : enjeux et pratiques à l'international. Edition Groupe Eyrolles, p.319
17. ERNEST & YOUNG AUDIT & al, (2005)
18. FRANCOIS DESMIGHT (2007), Pratique de l'activité bancaire : gestion comptable, commerciale, informatique et financière, p.354
19. HAMZAOUI MOHAMED (2005), Audit : gestion des risques et contrôle interne : normes ISA 200, 315, 330 et 500, 2<sup>ème</sup> Edition Pearson Education, Paris, p.243

20. HENNIE VAN GREUNNING & SONJA BRAJOVIC BRATANOVIC (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 ESKA2004, p.383
21. HUBERT DE LA BRUSLERIE (2003), Trésorerie d'entreprise : Gestion de liquidité et des risques, Edition DALLLOZ, p.680
22. IFACI, Institut de l'Audit Interne (2005), Le management des risques de l'entreprise, édition d'Organisation, p333.
23. J. RENARD (2002), Théorie et pratique de l'audit interne, 4<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisation, Paris, p.462
24. J. RENARD (2006), l'audit interne ce qui fait débat, 1er Edition, Edition Maxima, Paris, p.267.
25. J. RENARD (2010), Théorie et pratique de l'audit interne, 7<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisation, Paris p.469
26. JACK FORGET (2005), Gestion de trésorerie : Optimisation financière à court terme, Edition d'organisation, Paris, p.239
27. JACOB HENRI ET ANTOINE SARDI (2001), Management des risques bancaires, édition Afges, p.388.
28. LORINO (1995) « le déploiement de la valeur par les processus, »Revue française de gestion Juin –juillet –Aout PP 55- 71
29. Manuel des procédures de gestion de la trésorerie
30. MARESCHALL G. DE, (2003), La cartographie des risques, AFNOR, p.49
31. MICHEL SION (2001), Gérer la trésorerie et la relation bancaire, 2<sup>ème</sup> édition, édition Dunod, p.272
32. PIERRE SCHICK & al (2007), Memento d'audit interne, méthode de conduite d'une mission, Edition Dunod, Paris, P.193
33. PIERRE SCHICK & OLIVIER LEMANT (2002), guide self-Audit, Edition d'organisation, paris, p.217
34. PIERRE SCHICK & VERA J, BOURROUILH O, (2005), Audit interne et référentiels de risques, DUNOD,
35. PIGE BENOIT (2001), Audit et Contrôle Interne 2<sup>ème</sup> édition, Edition EMS, Paris, p.216
36. POULIOT DANIEL & BILODEAU YVES (2002), Mesure les risques en vue de les contrôler et de les gérer : l'approche matricielle des pertes, revue française de l'audit interne, N° 161
37. Rapport annuel, Commission bancaire de l'UEMOA (2008)
38. ROBERT OBERT & MARIE-PIERRE MAIRESSE (2009), Comptabilité et Audit, Manuel et applications, 2<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, p.624
39. SARDI ANTOINE. (2002), Audit et contrôle interne AFGEE Edition, p1099.
40. VERNIMMEN PIERRE (2009), Finance d'entreprise, 7ème édition, édition Dalloz, p184.

### **Site Web**

1. <http://www.coso.org>, Strengthening Enterprise Risk Management for Strategic Advantage, 2009
2. <http://www.fimarkets.com/pages/liquidite.php>
3. <http://www.Ifaci.com>
4. [http://www.lesechos.fr/financemarches/vernimmen/definition\\_tresorerie.html](http://www.lesechos.fr/financemarches/vernimmen/definition_tresorerie.html), 11/01/2014, 20h51
5. <http://www.amrea.asso.fr> : La gestion des risques des grandes entreprises
6. <http://www.actufinance.fr/guide-banque/gestion-tresorerie-interbancaire.html>

CESAG - BIBLIOTHEQUE