



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG EXECUTIVE EDUCATION
(CEE)**

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

**25^{ème} Promotion
(2013-2014)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS
LIES A LA GESTION DES OPERATIONS DE
CAISSE ET DES MOYENS DE PAIEMENTS AU SEIN
D'ECOBANK SENEGAL : CAS DE L'AGENCE
UCAD**

Présenté par :

Mlle MAMADOUNO Jacqueline Mariame

Dirigé par :

M. YAZI Moussa

Directeur de la formation au CESAG

&

Chef de Département BF-CCA

Avril 2015

Dédicace

- ❖ à mon sauveur et Seigneur JESUS CHRIST, mon maître et guide de tous les temps.
- ❖ à ma très chère mère TELLIANO Mariame, qui représente pour moi le modèle de bonté, d'amour et de sagesse par excellence.
- ❖ à mes oncles et tantes qui n'ont jamais cessés de se battre pour m'offrir le meilleur et faire de moi celle que je suis.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

A tous ceux qui m'ont aidée et soutenue, recevez l'expression de ma profonde gratitude car ce document n'aurait pu être produit sans vous. Je suis particulièrement reconnaissante envers :

- ❖ m. YAZI Moussa, Directeur de la formation au CESAG et chef de département Banque Finance Comptabilité Contrôle et Audit (BF-CCA), mon directeur de mémoire pour sa disponibilité et sa patience.
- ❖ dr CHABI Bertin, chef de département CESAG Executive Education, pour l'encadrement que nous avons reçu tout au long de notre année de formation.
- ❖ tout le corps professoral du CESAG, qui n'a ménagé aucun effort tout au long de notre formation pour nous délivrer le bagage intellectuel pouvant faire de nous des managers compétents et qualifiés.
- ❖ mme SALL Fatou Binéta, responsable de l'agence UCAD, d'Ecobank Sénégal pour sa disponibilité, sa compréhension et sa collaboration.
- ❖ m. DIAGNE Mamadou Coly, Chef d'agence UCAD et tous ses collaborateurs qui m'ont chaleureusement accueillie et ont grandement contribué à mon apprentissage.
- ❖ mme SYLLA Fatou Dimé, Chef caisse de l'agence UCAD pour sa disponibilité à répondre à toutes nos inquiétudes et questions et sa bienveillance.
- ❖ mes collègues étudiants de la 25ème promotion MBA Audit et Contrôle de gestion, pour la solidarité, l'entraide et l'harmonie qui ont régnées tout au long de notre formation.
- ❖ au couple TELLIANO Marcel et Miryam, pour le soutien financier et moral. Dieu vous bénisse.
- ❖ toute ma famille pour les prières et conseils, et tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à mon avancement.

Liste des sigles et abréviation

AMF : Autorité des Marchés Financiers

Bâle II: Comité de Bâle sur le Contrôle Bancaire

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

CA: Conseil d'Administration

CI : Contrôle Interne

COMOFI: Code Monétaire et Financier

COSO: Committee Of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission

CRI : Centrale de Règlements Interbancaires

CSO : Customer service office

DAB : Distributeur Automatique de Billets

DRH : Département des Ressources Humaines

ERM: Enterprise Risk Management

ESN: EcoBank Senegal

ETI: EcoBank Transnational Incorporated

FERMA: Federation of European Risk Management Associations

GAB : Guichet Automatique De Billets

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

ISDA: International Swap and Derivatives Associations

ISO : International Standard Organization

MP : Moyens de paiement

ONG: Organisation Non Gouvernementale

OPC : Opérations de caisse

PME/PMI : Petites et Moyennes Entreprises

QCI : Questions de Contrôle Interne

RIB : Relevé Inter Bancaire

RMA : Robert Morris Associates

RO : Risque Opérationnel

SI : Systèmes d'Informations

SIT : Système Interne de Télécompensation

SME : Small Médium Entreprise

UCAD: Université Cheikh Anta Diop

Liste des tableaux et figures

Tableaux

Tableau 1:Récapitulatif des RO liés aux opérations de caisse	22
Tableau 2: Récapitulatif des RO liés à la gestion des moyens de paiement	25
Tableau 3: les étapes d'évaluation du risque opérationnel.....	33
Tableau 4: échelle de mesure de la probabilité du risque.....	38
Tableau 5: échelle qualitative de mesure de la probabilité	38
Tableau 6: échelle de mesure de l'impact selon les trois dimensions	40
Tableau 7: les mesures de traitement des risques.....	43
Tableau 8: le tableau d'identification des risques conçu par Renard	48
Tableau 9: les produits et services offert par ESN	54
Tableau 10: identification des RO du processus gestion des opérations de caisse	72
Tableau 11: identification des RO du processus de gestion des moyens de paiements	75
Tableau 12: conception des tests d'évaluation des risques	78
Tableau 13:Résultat des tests du processus gestion des opérations de caisse	82
Tableau 14: Résultat des tests du processus gestion des moyens de paiement	82
Tableau 15: Echelle de mesure de la probabilité.....	83
Tableau 16: Evaluation de la probabilité de survenance du risque	83
Tableau 17: Echelle d'évaluation de l'impact.....	85
Tableau 18: Evaluation de l'impact	86
Tableau 19: Hiérarchisation des risques en fonction de leur criticité	90

Figure

Figure 1:Schéma d'un mécanisme de paiement.....	18
Figure 2: le schéma des deux phases de traitement d'un paiement.....	19
Figure 3: le cube du COSO II.....	29
Figure 4: schéma du référentiel FERMA	30
Figure 5: matrice des risques.....	42
Figure 6: matrice des risques opérationnels liés à la gestion des opérations de caisse et moyen de paiement	92

Liste des annexes

Annexe 1: Organigramme de l'agence UCAD	100
Annexe 2: Questionnaires de Contrôle Interne (QCI).....	101
Annexe 3: Guide d'entretien.....	105
Annexe 4: Grille de séparation des tâches.....	107

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Table des matières

Dédicace	i
Remerciements	ii
Liste des sigles et abréviation.....	iii
Liste des tableaux et figures	v
Liste des annexes.....	vi
Table des matières	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	7
Chapitre 1 : gestion des opérations de caisse (OPC) et moyens de paiement (MP) dans une banque	9
1.1. La gestion des opérations de caisse	9
1.1.1. Notion d'opérations de caisse.....	9
1.1.1.1. Typologie des opérations de caisse.....	9
1.1.1.2. La tenue de la caisse.....	9
1.1.1.3. L'exécution des opérations à la clientèle	11
1.1.2. Les contrôles de caisse	13
1.1.2.1. Le comptage de la caisse.....	13
1.1.2.2. Le contrôle des écarts de caisse	14
1.1.3. Le droit lié aux opérations de caisse dans la zone UEMOA	14
1.2. La gestion des moyens de paiement	14
1.2.1. Définition et différents types de moyens de paiement	14
1.2.2. Le processus de règlement des moyens de paiement	18
1.2.2.1. Principe de traitement des moyens de paiement	18
1.2.2.2. Les phases de règlement des moyens de paiement	18
1.2.2.3. Les systèmes de règlement ou de paiement	20
1.2.3. Le droit lié aux moyens de paiement dans la zone UEMOA	20
Chapitre 2 : RO liés à la gestion des OPC et des MP dans une banque.....	21
2.1. Le risque opérationnel dans une banque.....	21
2.1.1. Définition du risque opérationnel.....	21
2.1.2. Les principaux RO liés à la gestion des OPC et MP	21
2.1.2.1. Les RO liés à la gestion des opérations de caisse	21
2.1.2.2. Les RO liés à la gestion des moyens de paiement	23
2.2. La gestion des RO liés à la gestion des OC et des MP	27
2.2.1. Les bonnes pratiques	27
2.2.2. Les référentiels de gestion des risques opérationnels.....	28

2.2.2.1. COSOII (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission)	29
2.2.2.2. Référentiel FERMA (Fédération of European Risk Management Associations)	30
2.2.2.3. Référentiel AMF (Autorité des Marchés Financiers)	31
2.2.2.4. Référentiel ISO 31000 (Management du risque, principes et lignes directrices)	31
Chapitre 3 : Evaluation des risques opérationnels.....	32
3.1. Les objectifs et les facteurs clés de succès de l'évaluation des risques.....	32
3.1.1. Les objectifs de l'évaluation des risques.....	32
3.1.2. Les facteurs clés du succès.....	32
3.2. La démarche d'évaluation des risques opérationnels	33
3.2.1. L'étape de la prise de connaissance	33
3.2.2. L'étape d'identification des risques opérationnels.....	34
3.2.2.1. Les approches d'identifications des risques opérationnels	34
3.2.2.2. Les techniques d'identification du risque opérationnel	35
3.2.2.3. Les outils d'identification du risque opérationnel.....	36
3.2.3. L'étape d'évaluation du risque opérationnel.....	37
3.2.3.1. Evaluation de la probabilité du risque.....	37
3.2.3.2. Evaluation de l'impact des risques	39
3.2.4. L'étape d'Hiérarchisation des risques opérationnels	41
3.2.4.1. La criticité	41
3.2.4.2. La matrice des risques.....	41
3.3. Identification des mesures de traitements du risque opérationnel	43
Chapitre 4: Méthodologie de la recherche.....	45
4.1. Le modèle d'analyse.....	45
4.2. Les outils de collecte et d'analyse des données.....	47
4.2.1. Les outils de collecte et d'analyse des données à l'étape de prise de connaissance	47
4.2.1.1. l'analyse documentaire	47
4.2.1.2. l'entretien	47
4.2.2. Outils de collecte et d'analyse des données de l'étape d'identification des risques	47
4.2.2.1. Le tableau d'identification des risques	48
4.2.2.2. les entretiens individuels.....	48
4.2.2.3. l'observation physique	48
4.2.3. Outils de collecte et d'analyse des données à l'étape d'évaluation des risques. 48	
4.2.3.1. Le questionnaire de contrôle interne (QCI)	49

4.2.3.2. La grille de séparation des tâches	49
Conclusion de la première partie.....	50
Introduction à la deuxième partie.....	52
Chapitre 5 : présentation d'Ecobank Sénégal (ESN) et de l'agence UCAD.....	53
5.1. Présentation d'ESN.....	53
5.1.1. Vision et mission d'ESN.....	53
5.1.2. Les produits et services d'ESN	53
5.1.3. Organisation de l'ESN	54
5.1.1.1. la direction des contrôles	54
5.1.1.2. La Direction Commerciale.....	55
5.1.1.3. La Direction de Support.....	56
5.2. Présentation de l'agence UCAD.....	57
5.2.1. Les produits et services offerts à l'agence UCAD	57
5.2.1.1. Le compte paiement étudiant	57
5.2.1.2. Les paiement et encaissements	57
5.2.1.3. Les cartes de retrait	57
5.2.2. Organisation de l'agence UCAD.....	58
5.2.2.1. Le chef d'agence	58
5.2.2.2. Le Chef Caisse	58
5.2.2.3. Le Service clientèle ou Customer Service Officer (CSO)	59
5.2.2.4. Le Service Caisse	59
Chapitre 6 : Description des procédures de gestion des OPC et MP à l'agence UCAD.....	60
6.1. Les acteurs et les documents de gestion des OPC et MP à l'agence UCAD.....	60
6.1.1. Les acteurs du processus de gestion des OPC et MP à l'agence UCAD.....	60
6.1.1.1. Le chef d'agence	60
6.1.1.2. Le chef caisse.....	60
6.1.1.3. Les caissiers	60
6.1.1.4. Le CSO (Customer service officer)	61
6.1.2. Les documents du processus de gestion des OPC et MP à l'agence UCAD	61
6.1.2.1. Les bordereaux.....	61
6.1.2.2. Le mémo	61
6.1.2.3. Les accusés de réception.....	62
6.1.2.4. Les registres	62
6.2. Les procédures de gestion des OPC et des MP	62
6.2.1. Les procédures de gestion des opérations de caisse.....	62
6.2.1.1. L'ouverture, l'approvisionnement et la fermeture de la caisse.....	62
6.2.1.2. Les versements et retraits d'espèces.....	64

6.1.2.	La procédure de gestion des MP à l'agence UCAD.....	65
6.1.2.1.	La carte de retrait	66
6.1.2.2.	Les prélèvements	68
6.3.	Les procédures de contrôle interne	68
6.3.1.	Contrôle général	68
6.3.2.	Contrôles spécifiques	69
6.3.2.1.	Les valeurs en caisse	69
6.3.2.2.	La sécurité des disponibilités, du coffre-fort, des cartes et codes pins	69
Chapitre 7 : Evaluation des RO liés à la gestion des OPC et des MP à l'agence UCAD		71
7.1.	Identification des RO liés à la gestion des OPC et MP à l'agence UCAD d'ESN....	71
7.1.1.	Analyse de l'activité de gestion des OPC et identification des RO	71
7.1.2.	Analyse de l'activité de gestion des moyens de paiement et identification des RO	74
7.2.	Evaluation des RO liés à la gestion des OPC et MP à l'agence UCAD	77
7.2.1.	Conception des tests d'évaluation des risques	77
7.2.2.	Présentation des résultats des tests d'évaluation	82
7.2.3.	Evaluation des risques et du dispositif de CI	82
7.2.3.1.	Evaluation de la probabilité du risque	83
7.2.3.2.	Evaluation de l'impact des risques	85
7.2.4.	Hierarchisation des risques.....	90
7.2.4.1.	La criticité des risques	90
7.2.4.2.	La matrice des risques.....	92
7.3.	Analyse et recommandations	92
7.3.1.	Analyse de la matrice des risques	92
7.3.2.	Recommandations	93
7.3.2.1.	Recommandations sur la politique globale de gestion de l'agence.....	93
7.3.2.2.	Recommandations, et les activités de contrôle	94
	Au niveau des activités de contrôle, nous proposons que :	94
7.3.2.3.	Recommandations concernant le personnel et le local de l'agence	94
Conclusion de la deuxième partie		95
Conclusion générale		96
ANNEXES		99
BIBLIOGRAPHIE		108

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

De nos jours, l'environnement économique et financier devient de plus en plus une source de risques, cela est dû principalement à son caractère d'instabilité, aux mutations accélérées, à l'émergence de nouvelles zones économiques à forte croissance, à une sophistication incessante des produits financiers, à la mondialisation des échanges, à une concurrence accrue dans différents secteurs, à l'innovation technologique, et à une forte volatilité du marché.

Bien entendu, la mondialisation, le développement technologique et la prolifération réglementaire ont engendré certes de nouvelles opportunités mais aussi de nouveaux risques capables de mettre à mal les nouvelles sources de profit pour les banques.

En effet, les principales sources de profit des banques aujourd'hui sont essentiellement des activités nouvelles notamment, la banque à distance, la monnaie électronique, la diversification des produits et sont, pour la plupart, basées sur la technologie de l'information. Bien qu'étant en pleine innovation et générant des profits très élevés, ces activités posent des problèmes complexes en termes d'évaluation des risques. Les préoccupations majeures actuelles portent sur le fait que ces innovations ont pour effet de concentrer le risque et d'accroître la volatilité au sein du système bancaire.

Evidemment, l'univers de la banque est un univers pavé de risques, la banque ressemble de plus en plus à une « machine à risques » : elle prend des risques, les transforme et elle les incorpore aux services et aux produits bancaires qu'elle offre. C'est son métier qui exige l'exposition aux risques.

D'après SARDI (2002 :39), « le métier de banquier est le métier du risque. Les risques sont inhérents à l'activité bancaire ». Au cours de leur activité, les banques sont exposées à une vaste série de risques (GREUNING & al, 2004 : 3).

La notion de risque comporte deux aspects, un aspect positif et un autre négatif : le risque positif ou upside risk représente le risque pris par l'organisation et s'accompagne avec un accroissement des résultats, le risque négatif ou downside risk est par contre celui d'avoir les résultats en diminution, il est celui qui intéresse le plus les dirigeants, une panoplie de risques (risque de crédit, risque de marché, risque de liquidité...) sont bien connus dans leurs principes. Mais, la nouveauté tient plutôt à la diversité des risques auxquels les banques doivent faire face, à l'ampleur particulière de certaines pertes et à leur soudaine survenance. Ces pertes sont dues généralement à une inadéquation ou une défaillance des procédures, du

personnel, des systèmes internes ou à des événements extérieurs et plus précisément au risque opérationnel (RO).

D'après les résultats d'une enquête internationale menée sur le risque opérationnel par la BBA (British Bankers Association), l'International Swap and Derivatives Association (ISDA) et Robert Morris Associates (RMA), les pertes subies par les établissements financiers par rapport au risque opérationnel sont estimées à plus de 200 milliards d'euros de 1980 à 2000. Autres exemples de pertes subies dans le secteur financier : 2,4 milliards de dollars attribuables aux poursuites subséquentes à l'affaire Enron et une perte de 690 millions de dollars causée par une transaction non autorisée à Allied Irish Bank. Ajoutons le cas de la plus vieille banque du Royaume-Uni (233 ans), la Barings, qui a fait faillite à la suite d'activités non autorisées ayant occasionné une perte de 1,3 milliard de dollars (DAHEN, 2006 :1). Tous ces exemples montrent l'ampleur des risques du type opérationnel et interpellent les banques à les identifier, les évaluer et les maîtriser afin d'éviter d'éventuelles pertes colossales.

Outre ces pertes importantes, le RO touche toutes les activités et opérations des institutions financières de différentes manières. Leur évaluation quantitative est donc la première démarche qui ait été entreprise. Cependant cette approche apparaît comme insuffisante pour maîtriser ces risques et la gravité des événements exceptionnels est extrêmement difficile à évaluer. Il faut donc combiner ces approches quantitatives à des démarches plus qualitatives relevant de la mise en place d'un dispositif de contrôle interne efficace et plus généralement d'une gouvernance générale du système de contrôle garantissant une sécurisation optimale du fonctionnement de la banque.

La gestion des opérations de caisse (OPC) et des moyens de paiement (MP) est une activité au sein des banques qui permet aux particuliers et personnes morales d'utiliser les ressources financières qui parviennent sur leurs comptes bancaires (salaires, bourses, transferts, prestations et autres revenus) en émettant des chèques, en effectuant des virements, en retirant en espèce ou par carte de retrait au guichet automatique de billets (GAB), en faisant des versements... Cette activité, en pleine innovation, est source de grands profits mais aussi de plusieurs RO (fraudes, blanchiment, falsification, détournement etc.) pour les banques, ce qui implique une évaluation régulière des risques afin de mieux les appréhender et établir un plan de suivi approprié.

Ecobank Sénégal (ESN) effectue plusieurs activités très sophistiquées, notamment la gestion des opérations de caisse et de moyens de paiements dont l'évolution technologique est de plus en plus intensifiée, l'exposant ainsi à une multitude de risques. En réalité, l'exécution de toutes ces opérations financières entraîne par inattention ou par fraude un RO. Et ce risque dû à plusieurs déficiences (inadéquation ou défaillance attribuables aux procédures, au personnel et aux différents systèmes de contrôle interne qui entravent le dénouement des opérations) peut générer des dégâts considérables. Ainsi, il est nécessaire qu'il soit maîtrisé et/ou atténué, par une meilleure gestion en mettant en place un plan de suivi adapté afin d'éviter d'éventuelles grandes pertes pouvant parfois mener à la faillite.

Les causes de ces déficiences très nombreuses sont entre autres :

- le non-respect des procédures d'exécution ;
- le mauvais traitement des opérations (risques organisationnels et de traitement) ;
- les pannes du système d'information (SI) liées à un dysfonctionnement ou à une non maîtrise de la technologie par le personnel ;
- la défaillance du contrôle interne existant ;
- une mauvaise ou non formation du personnel, incompétences ou personnel insuffisant.

Les conséquences, aussi nombreuses que les causes, sont entre autres :

- les pertes directes et indirectes financières et/ou matérielles ;
- la détérioration de l'image et/ou la faillite de la banque ;
- l'interruption d'activité et dysfonctionnement du système ;
- les fraudes internes et externes ;
- la perte de la clientèle et de la crédibilité.

Au vu de tous ces faits, l'on pourrait proposer les solutions suivantes:

- élaborer une cartographie des risques ;
- mettre en place un dispositif de contrôle interne pour contrôler et maîtriser les RO
- évaluer et apprécier les risques opérationnels liés au service de caisse et à la gestion des moyens de paiement.

Cette dernière solution nous paraît la plus opportune, car elle est celle qui permet la réalisation des autres solutions.

La question de recherche à laquelle nous essayerons de répondre à travers cette analyse est: quel est le profil des risques opérationnels liés à la gestion des opérations de caisse et des moyens de paiement en termes de probabilité et d'impact à l'agence Université Cheikh Anta Diop (UCAD)?

Plus précisément :

- quels sont les opérations de caisse et moyens de paiement dans une banque ?
- quels sont les RO associés à la gestion des opérations de caisse et moyens de paiement ?
- quelle est la démarche d'évaluation du risque opérationnel?
- quels sont les méthodes, et outils permettant d'évaluer les risques opérationnels?
- Quels sont les procédures de gestion des opérations de caisse et moyens de paiement à l'agence UCAD?
- comment évaluer efficacement les risques opérationnels liés à la gestion des opérations de caisse et moyens de paiement à l'agence UCAD?
- Quelles améliorations préconiser pour une maîtrise et/ou une réduction du profil du risque opérationnel ?

Dans le souci de répondre à toutes ces questions, nous avons choisi le thème « **Evaluation des risques opérationnels liés au service de caisse et à la gestion des moyens de paiement au sein d'EcoBank Sénégal : cas de l'agence UCAD** ».

Le principal objectif de cette étude est d'évaluer les risques opérationnels liés à la gestion des opérations de caisse et moyens de paiement au sein de l'agence UCAD.

De façon spécifique, il est question de :

- décrire les opérations de caisse et moyens de paiement dans une institution financière ;
- identifier les risques opérationnels qui y sont associés ;
- présenter les méthodes, approches et outils permettant d'évaluer le risque opérationnel ;
- décrire les procédures de gestion des opérations de caisse et moyens de paiement à l'agence UCAD ;
- identifier, évaluer et apprécier les risques opérationnels qui y sont liés ;
- formuler des recommandations.

Pour ESN, le RO est une notion dont la connaissance et l'évaluation est plus que nécessaire. Ainsi, notre étude aura un profit non négligeable pour l'agence UCAD, parce qu'elle pourrait

avoir une idée sur la probabilité de survenance et l'impact des risques opérationnels liés à ses activités et ainsi assurer un suivi efficace.

Pour nous cette étude sera l'occasion d'appliquer et de renforcer nos connaissances théoriques acquises au cours de notre formation, de comprendre les méthodes et outils d'évaluation des risques opérationnels bancaires.

Notre travail sera scindé en deux parties essentielles, une première partie qui sera consacrée au cadre théorique et une deuxième partie qui portera sur la pratique.

Le cadre théorique sera consacré à la gestion des opérations de caisse et la gestion des moyens de paiement (chapitre 1), les risques opérationnels liés à la gestion des opérations de caisse et moyens de paiement (chapitre 2), l'évaluation des risques opérationnels (chapitre 3) et la description de la méthodologie de l'étude (chapitre 4).

Le cadre pratique, sera subdivisé en trois chapitres qui seront respectivement : la présentation d'Ecobank Sénégal et de l'agence UCAD, la description des procédures de gestion des opérations de caisse et des moyens de paiement au sein de l'agence UCAD et, enfin, l'évaluation des risques opérationnels liés à la gestion des opérations de caisse et des moyens de paiement au sein de l'agence UCAD et recommandations.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le risque associé à l'exécution d'une opération financière et à la gestion des MP prend de plus en plus une grande ampleur pouvant entrainer une situation de perte opérationnelle fatale. Pour ce faire, il est important d'avoir une meilleure connaissance des types d'incidents qui sont liés à cette activité bancaire en vue de procéder à une évaluation exhaustive des risques. Le risque n'est plus un élément intangible dont l'appréciation est essentiellement qualitative. Il devient un objet spécifique, mesurable et quantifiable, et un facteur de performance.

Cette première partie va nous permettre de poser le fondement théorique de notre travail. nous étayerons la notion de gestion des OPC et MP au sein d'une banque dans le premier chapitre, puis il sera question du R.O qui y est lié à la pratique de cette activité dans le second chapitre, ensuite nous parlerons de l'évaluation des RO dans le troisième chapitre et enfin un quatrième chapitre qui sera consacré au modèle d'analyse et de collecte de données que nous aurions à utiliser tout au long de notre travail.

Chapitre 1 : gestion des opérations de caisse (OPC) et moyens de paiement (MP) dans une banque

Dans ce chapitre, nous nous proposons de parler de la gestion des OPC à la section 1 et de la gestion des MP dans la deuxième section

1.1. La gestion des opérations de caisse

La gestion des opérations de caisse est essentielle dans toutes les banques.

1.1.1. Notion d'opérations de caisse

Si le banquier dispose du privilège de pouvoir utiliser les fonds confiés par la clientèle, cet avantage a pour corollaire l'obligation d'assurer à cette clientèle un service de caisse.

On entend par service de caisse, l'ensemble des services matériels que doit offrir la banque à son client pour lui permettre une utilisation la plus souple possible des fonds déposés sur un compte en banque (BERNET-ROLLANDE, 2008 :53). Chaque service matériel rendu par le caissier à un client constitue une opération de caisse.

1.1.1.1. Typologie des opérations de caisse

Les opérations de caisse pour GREUNING (2004 :208), sont entre autres :

- l'ouverture de compte (réception des fiches d'adhésion) ;
- les opérations d'entrée de fonds (dépôts, paiement des frais de dossier de crédit etc.) ;
- les sorties de fonds (retrait, déblocage de prêt etc.).

La gestion des OPC dans une banque repose sur les processus suivants : la tenue de la caisse, l'exécution des opérations à la clientèle, ainsi que les contrôles de caisse.

1.1.1.2. La tenue de la caisse

Généralement, une session de caisse dure une journée. La caisse est déclarée « ouverte » en début d'activité le matin, et « fermée » en fin d'activité le soir. La tenue d'une caisse met en exergue les activités suivantes : l'ouverture, l'approvisionnement et la fermeture de la caisse.

L'ouverture de la caisse

Le Chef caissier, en accord avec le chef administratif et financier (CAF) et le Directeur, fixe le montant du fonds de caisse journalier pour chaque caisse. À cet effet, il dispose d'un cahier de transmission et le Caissier d'un cahier de caisse et d'une caissette dont il détient la clé.

Avant l'ouverture des guichets, le Caissier :

- reçoit du Chef caissier son fonds de caisse ;
- enregistre le montant dans son cahier de caisse, qu'il fait signer par le Chef caissier ;
- signe le cahier de transmission du Chef caissier (DIGISCHOOL, 2009).

Au début de chaque journée, le guichetier ouvre la caisse par la transaction O.V.C (ouvertures de caisse) et compare les billets et les pièces existant avec les montants figurant sur l'écran.

L'approvisionnement de la caisse

À tout moment, un montant minimum doit être disponible dans la caisse afin d'honorer les retraits effectués par les clients auprès des caisses. Pour effectuer une demande d'approvisionnement le chef des caissiers envoie une demande à la trésorerie en fonction du besoin en fonds. La procédure suivante est déclenchée :

- le trésorier principal analyse la demande et juge du montant à approvisionner ;
- il effectue le retrait à la banque et apporte l'argent au chef de caisse accompagné d'une fiche de versement dûment remplie ;
- le chef de caisse reçoit les fonds et se rassure que le montant renseigné sur la fiche de versement correspond au montant effectivement reçu ;
- puis, il passe les écritures dans les comptes concernés et imprime le reçu en deux exemplaires ;
- il appose le cachet « PAYEMENT RECUS » sur les deux exemplaires, puis il signe et il remet au trésorier qui verse de l'argent les deux copies pour signature ;
- il remet une copie au trésorier et il agrafe l'autre copie sur la fiche de versement reçu (SCOODHA, 2012 :9).

Après réception le chef de caisse procède à l'approvisionnement des caisses divisionnaires.

La fermeture de la caisse

Cette activité consiste à arrêter la caisse après une journée de travail. Lors de l'arrêt de caisse deux choses sont à vérifier dans chaque caisse:

- toutes les opérations effectuées au niveau de la caisse, s'assurer qu'ils ont bien été enregistrées conformément aux documents de base (fiche de versement, fiche de retrait régulièrement renseigné) ;

- le montant en caisse en fin de la journée correspond au solde théorique de la dite caisse (Solde théorique = solde d'ouverture + versements – retraits).

Cette vérification est consigné dans le procès-verbal d'arrêté de caisse qui doit être renseigné respectivement par la personne ayant tenue la caisse, le contrôleur et visé par le responsable (SCOODHA, 2012 :1). La procédure est la suivante :

A la fermeture des guichets en fin de journée, le caissier :

- saisit les décaissements, après les imputations à la comptabilité, fait la situation des bordereaux émis et il édite le journal de caisse, qu'il signe de même que le comptable et le Chef caisse ;
- procède à un inventaire physique des billets en caisse, classe ses billets par coupures et par pièce, il les compte et remplis la fiche d'inventaire conformément aux billets et pièces identifiés et il fait les additions nécessaires pour renseigner les champs « Total Billet », «Total pièce» et « Total billet + pièce » sur la fiche d'inventaire ;
- utilise la transaction C. A .I (gestion de taille de la caisse) pour avoir le solde exact de son compte, compare les existants de la caisse avec le nombre de billets et de pièces figurant sur l'écran. Ces derniers doivent être égaux aux existants ;
- ensuite, par la transaction A. R .C (arrêté de caisse), il compare le total des versements et paiements, puis il arrête la caisse ;
- En dernier lieu, il fait sortir une hard copie de toutes les transactions (SCOODHA, 2012 :10) et (DIGISCHOOL, 2009).

En cas de surplus ou de manque, il reprend la procédure d'arrêté de caisse et il se rassure que tous les mouvements sont justifié et que toutes les fiches de versements et de retraits ont été effectivement saisies.

Le Caissier dresse la situation de caisse, sous le contrôle du Chef caissier. La caisse étant au juste, le caissier signe la situation de caisse et le Chef caissier accompagné du caissier dépose les fonds dans un coffre-fort à combinaison.

1.1.1.3. L'exécution des opérations à la clientèle

Selon la BECAO dans son rapport annuel (2010), l'exécution des opérations à la clientèle regroupe les activités suivantes : l'encaissement (réception des dépôts des clients), le décaissement (le retrait des clients) et l'enregistrement de l'opération.

Les dépôts ou versement de fonds des clients

La banque reçoit en dépôt les fonds que les commerçants ou les particuliers désirent mettre à l'abri des risques de vol et rendre productifs d'intérêt.

Pour effectuer un dépôt ou versement de fonds, le client ou le mandateur remplit un bordereau de versement espèce qu'il remet au caissier. Sur le bordereau de versement seront mentionnés le nom du titulaire du compte, le numéro du compte et éventuellement le nom de la personne qui effectue le versement si elle n'est pas le titulaire du compte. Les versements peuvent être effectués dans n'importe quelle agence de la banque (BERNET-ROLLANDE, 2008:61).

Retrait de fonds par les clients

BEGUIN & BERNARD (2008:289), le retrait « est une opération par laquelle un client retire de son compte, au distributeur de billets ou au guichet, une certaine somme en espèces dont le montant est porté au débit de son compte ».

Les retraits peuvent être opérés, au moyen de chèques ordinaires, de chèques de caisse ou de simples pièces comptables de caisse, si le client n'a pas son chéquier ou n'en possède pas. Avant d'autoriser le paiement, le guichetier s'assure de l'identité de la personne qui effectue le retrait (qu'il connaît d'ailleurs en général), contrôle la régularité des pièces (chèques, pièces de caisse) et vérifie que le compte est approvisionné.

Si le titulaire du compte est en déplacement, il peut généralement effectuer des retraits dans une autre agence de la même banque. Par ailleurs, s'il possède une carte de paiement bancaire, il peut retirer des espèces dans les distributeurs automatiques de billets.

Enregistrement des opérations de caisse

Les opérations de versements et de retraits sont enregistrées dans le compte «caisse» avec pour contrepartie les comptes servant à enregistrer l'objet ayant motivé l'opération (compte client, comptes de taxes, autres comptes). Il enregistre les flux d'entrée et de sortie d'espèces.

Pour SARDI (2002 :971), « la comptabilisation de la caisse s'effectue chaque jour, en continu, et le solde du compte caisse doit être comparé quotidiennement avec l'encaisse ».

Les remises, versements sous toutes les formes sont inscrites au crédit (les espèces sonnantes, chèques, virements reçus, paiement reçu, etc.). Les retraits par différents moyens sont par

contre inscrits au débit (chèques émis, frais divers etc.). Les différentes opérations sont enregistrées au moyen des pièces comptables et le client est informé de certaines opérations par des avis de débit et de crédit. L'ensemble des opérations effectuées est repris sur un relevé ou extrait de compte.

1.1.2. Les contrôles de caisse

Un contrôle doit être quotidiennement fait. Le contrôle de caisse consiste à vérifier les opérations passées dans le journal de caisse et à procéder au rapprochement du solde théorique au solde physique se trouvant en caisse.

Sauf erreur ou omission, le solde théorique doit être identique au solde physique. Le caissier doit théoriquement, à la fin de chaque journée, à partir de la feuille d'imputation de caisse d'arrêter la caisse, effectuer un contrôle de caisse rapide afin de s'assurer qu'il n'y a pas d'écart entre le solde physique et le solde théorique. S'il y a des écarts, il doit être capable de les justifier.

1.1.2.1. Le comptage de la caisse

Pour SARDI (2002 :970), « le contrôle quotidien de la caisse consiste à :

- faire le comptage des espèces à l'aide d'un état ou d'un registre reprenant le détail de l'encaisse ;
- rapprocher ce montant du solde du brouillard de caisse (s'il existe), ou du solde figurant sur l'écran, en cas d'utilisation d'un terminal ;
- rapprocher ce montant de la comptabilité ».

Ce contrôle effectué par le caissier doit être répété, le cas échéant, à chaque rotation de caissier, de manière que le nouveau caissier reprenne un solde déterminé contradictoirement avec son prédécesseur.

Les états de comptage doivent être datés et signés par le caissier, ainsi que le contrôle avec le brouillard de caisse et la comptabilité.

Fréquemment, mais à des dates irréguliers, par exemple une fois par mois ou par semaine, le contrôleur interne doit participer au comptage de la caisse, ou effectuer des sondages pour s'assurer de l'exactitude de l'encaisse ou de sa concordance avec la comptabilité. A chacun de ces contrôles, il doit viser la feuille de comptage ou le document en tenant lieu (SIRUGUET, 2001 :58).

1.1.2.2. Le contrôle des écarts de caisse

Selon SIRUGUET (2001 :58), « ce contrôle plus qualitative, consiste à suivre les excédents de caisse et à comparer les encaisses avec le maxima fixés par la direction générale ».

Lorsqu'il y a un écart de caisse, les recherches sont effectuées pour déterminer l'origine. Le responsable est avisé lors que l'écart persiste, et un procès-verbal est établi et communiqué à la personne ou l'organe désigné à cet effet (reporting des événements de pertes). La pièce comptable constatant la perte ou le profit consécutif à l'écart de caisse est soumise à l'approbation et au visa d'une personne habilité (SARDI, 2002 :970).

1.1.3. Le droit lié aux opérations de caisse dans la zone UEMOA

Le Règlement N° 15/2002/CM/UEMOA du 19 Septembre 2002 relatif aux systèmes de paiement dans les Etats membres de l'Union Economique et Monétaire de l'Afrique de l'Ouest stipule à l'article 10 que « l'ouverture d'un compte de dépôt donne droit à un service bancaire minimum comprenant :

- la mise à disposition d'au moins un instrument de paiement, entouré des sécurités nécessaires;
- la possibilité d'effectuer des virements et des prélèvements à partir de ce compte ;
- la réception et la remise en compensation d'opérations de paiements pour le compte du client;
- la délivrance au client de relevés de compte trimestriels et, à sa demande, de relevés d'identité bancaire ou postale.».

1.2. La gestion des moyens de paiement

La gestion des moyens de paiement est au cœur de l'activité de la banque de détail. Ils permettent aux clients et particuliers d'utiliser les ressources qui parviennent sur leur compte bancaire (salaire, prestations et autres revenus) en émettant des chèques, en effectuant des virements et prélèvements ou par carte bancaire etc.

1.2.1. Définition et différents types de moyens de paiement

Nous allons commencer par définir les moyens de paiement et après parler des différents moyens de paiement.

1.2.1.1. Définition des moyens de paiement

Selon DOV (2008 :139), « sont considérés comme moyens de paiement au sens du code monétaire et financier (COMOFI), tous les instruments qui permettent à toute personne de transférer des fonds, quel que soit le support ou le procédé technique utilisé, (article 311-3 du COMOFI).

1.2.1.2. Les types de moyens de paiement et leurs principes de base

D'après SARDI (2005 :959), « les principaux moyens de paiement sont : les chèques, les cartes de paiement ou de débit, les virements, les prélèvements, les effets de commerce, et les portes monnaies électroniques ». Vu leur nombre, nous ne parlerons que de certains. Ces sont (le chèque, la carte bancaire, le virement et le prélèvement).

La carte bancaire

En pratique, il existe deux types principaux de cartes bancaires : les cartes de retrait et les cartes de paiement (BERNET-ROLLANDE, 2008 :77).

Pour obtenir une carte la procédure est la suivante : le client adresse une demande au banquier qui, s'il accepte de délivrer la carte, transmet la demande au centre de confection des cartes. Environ 10 à 15 jours après un courrier est envoyé au client lui indiquant que la carte est arrivée à l'agence et qu'il peut aller la retirer au guichet. Un code confidentiel à 4 chiffres est transmis par l'émetteur au client, par Courier. Il reste inchangé au renouvellement de la carte (DESMICHT, 2007 :84).

La carte peut être mise en opposition en cas de perte, de vol, d'utilisation frauduleuse, de redressement ou liquidation judiciaire du bénéficiaire. Ce sont les quatre (4) seuls motifs reconnus par les contrats cartes (BEGUIN & BERNARD, 2008:289). L'opposition doit être écrite dès que le client a connaissance du problème. Toutefois, le client peut téléphoner à son agence bancaire pour faire enregistrer son opposition le plus rapidement possible

Les chèques

Le chèque est un écrit qui permet au tireur (celui qui émet le chèque, titulaire ou mandataire du compte) de donner l'ordre au tiré (établissement qui tient le compte) de payer une certaine somme à un tiers ou bénéficiaire dans la limite des avoirs déposés chez le tiré). (MONNIER & al, 2008 :71).

Le chèque peut être payé, sous certaines conditions :

- contre espèces (au titulaire du compte ou à un tiers), le caissier s'assurer de l'existence de la provision et demande à son client d'apposer sa signature précédée de la mention « pour acquit » au dos du chèque. Ou
- par crédit en compte, Le bénéficiaire endosse le chèque à l'ordre de sa banque. La banque procède à certaines vérifications : régularité du chèque, validité du chèque, suite régulière d'endos si le chèque est endossable, (BERNET, 2008:67).

Pour qu'il soit valable et accepté au niveau des institutions financière, le chèque doit comporter les mentions obligatoires. Selon BEGUIN & BERNARD (2008:53), « certaines mentions obligatoires sur le chèque sont: le mot « chèque », l'ordre exprès de payer une somme (en chiffres et en lettres), le nom et l'adresse du titulaire du compte, l'adresse et le numéro de téléphone de l'agence où est ouvert le compte, la date et le lieu d'émission, la signature du titulaire du compte ».

Le chèque doit être établi sur une formule délivrée par le banquier tiré. Ainsi une norme a été définie, le chèque doit contenir : des chèques barrés, donc non endossables, un talon, au moins un relevé d'identité bancaire (RIB), parfois plusieurs feuilles quadrillées pour tenir votre compte et un bordereau de commande pour le renouvellement du chéquier (MONNIER & al, 2008:71).

Les banques émettent des chèques tirés sur elle mêmes, ou sur l'une de leur agence, pour régler les factures de fournisseurs. Ils sont émis, également, à la demande des clients, lorsque leurs créanciers, tels que les notaires pour l'acquisition, exigent un chèque de banque. L'établissement, en échange du chèque émis, débite immédiatement le compte du client par le crédit d'un autre compte « autres sommes dues ». Le bénéficiaire présentera le chèque à l'encaissement qui reviendra par le canal de la chambre de compensation, du système interbancaire de télé compensation (SIT) ou d'un correspondant, (SARDI, 2002 :949).

Le virement

C'est une opération de transfert de fonds entre deux comptes. Si ces comptes sont domiciliés dans la même banque, il s'agira d'un virement interne, sinon on parlera d'un virement externe ou interbancaire. Dans le premier cas, la gratuité sera de mise, dans le second la banque percevra une commission fixe à chaque virement, (MONNIER & al, 2008:86).

Selon SARDI (2002 :945), l'ordre de virement peut être simple, pour une seule opération, ou permanent, par exemple pour le paiement d'un loyer ou d'une pension. L'ordre peut être sous forme papier, libre ou imprimé, ou sous forme magnétique, accompagné d'un récapitulatif papier authentifié. Après avoir, bien entendu, vérifié l'existence de la provision ou du découvert autorisé, plusieurs possibilités sont offertes pour effectuer le virement :

- le bénéficiaire a un compte dans l'établissement : il suffira alors d'un simple virement interne : débit du compte du donneur d'ordre, crédit du compte du bénéficiaire ;
- présenter le virement à la centrale de règlements interbancaires (CRI) pour les gros montants ;
- présenter le virement au système interbancaire de télé compensation (SIT)

Les prélèvements automatiques

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

Selon BEGUIN & BERNARD (2008 :57), « il est émis par un créancier. Contrairement au virement ou autres moyens de paiement, c'est d'avantage un mode de recouvrement.

Il faut préciser que l'autorisation de prélèvement est en principe générale et est rarement déterminée quant aux échéances ou aux montants ».

Le mécanisme est le suivant :

- le débiteur autorise par une formule à deux volets, à la fois le créancier à prélever sur son compte et la banque à honorer les prélèvements ;
- le créancier, quelques jours avant la date d'échéance, adresse au débiteur un avis indiquant la somme due et la date de prélèvement (sauf dans le cas de prélèvements périodiques et de même montant) ;
- le créancier présente des avis de prélèvements automatiques à la banque du débiteur qui paye si elle a provision ;
- en cas de non-paiement, la banque n'est pas tenue d'informer le débiteur du rejet de paiement et des frais sont souvent perçus (BERNET, 2008 :80).

Toutefois, le client peut y mettre fin à ce contrat en révoquant le mandat donné à sa banque et faire opposition à cette opération en cas de désaccord sur un prélèvement.

1.2.2. Le processus de règlement des moyens de paiement

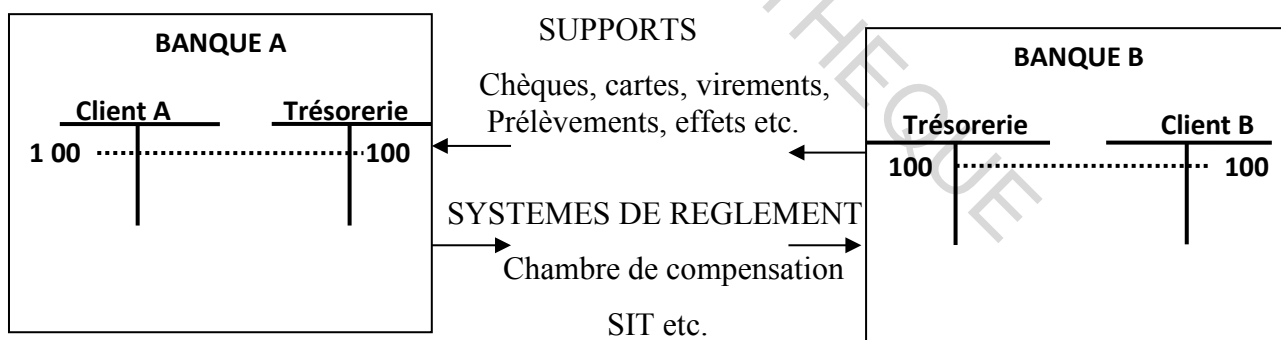
Le règlement des moyens de paiement suit un processus de traitement bien déterminé. Il fait appel à des infrastructures techniques, organisationnelles et informatiques.

1.2.2.1. Principe de traitement des moyens de paiement

La gestion des moyens de paiement pose en matière d'organisation une problématique simple : il s'agit pour une entité A de transférer à une entité B un montant déterminé. Pour cela on distingue différents supports : chèque, virement, prélèvement (DESMICHT, 2008 :139). L'objectif du traitement des moyens de paiement est de débiter le compte du payeur et de créditer le compte du bénéficiaire. Pour (SIRUGUET, 2001 :438-439) les principes sont les suivants :

- les moyens de paiement sont émis, par un tiers, (client ou non de la banque), ou par la banque elle-même ;
- ils sont émis au bénéfice d'un tiers, (client ou non de la banque), ou de la banque elle-même ;
- ils s'échangent à l'intérieur de la banque elle-même, ou entre deux (2) banques ;
- ils mettent en relation, le payeur et son banquier, le payé et son banquier.

Figure 1:Schéma d'un mécanisme de paiement



Source : nous même à partir de SARDI (2003 : 254)

1.2.2.2. Les phases de règlement des moyens de paiement

SIRUGUET (2001 :439), décrit quatre phases de traitement des opérations des moyens de paiements, la phase : « **Aller** », « **Compensation** », « **Retour** » de « **traitement des rejets** ». Et ANDRIES & al (2004 :93), résume ses quatre phases en deux phases : la phase de transaction et la phase de compensation et de règlement.

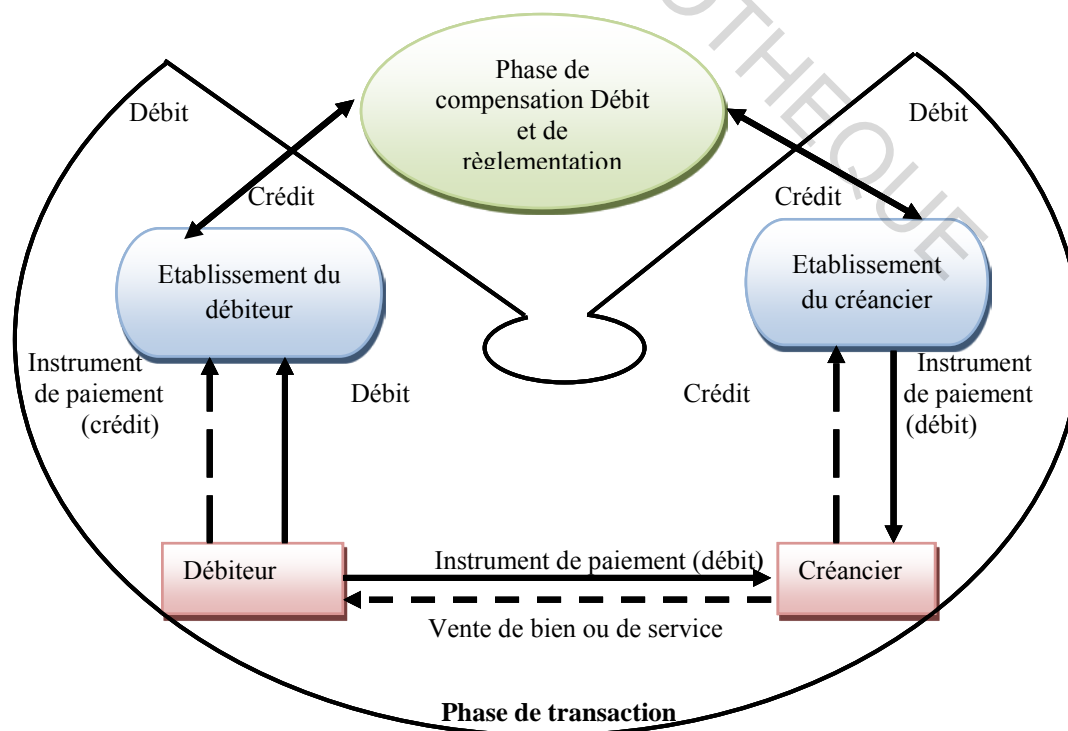
✚ La phase de transaction

Elle correspond à l'initialisation, à la validation et la transmission de l'ordre de paiement. Elle peut être initiée par le débiteur (chèque ou virement par exemple) ou par le créancier (prélèvement). Les banques doivent s'assurer des données de la transaction.

✚ La phase de compensation et de règlement

Cette phase permet d'achever le paiement par l'échange et le règlement de l'ordre de paiement entre les intermédiaires financiers du débiteur et du créancier. Les fonctions mises en œuvre lors de cette phase consistent à rassembler les différents ordres reçus pour grouper leur traitement, calculer les créances respectives, et à les échanger accompagnées des informations destinées à l'identification des débiteurs et créanciers afin de finaliser les paiements. Les échanges peuvent être directs entre deux intermédiaires financiers, soit parce que ceux-ci font partie d'un même établissement ou d'un même groupe (échanges « intra banque » ou « intra-groupe »), soit parce que deux intermédiaires différents ont conclu des accords d'échange « bilatéraux ». Plus fréquemment, les échanges transitent par des systèmes d'échange et de compensation (ex : le « Système Interbancaire de Télé compensation » SIT).

Figure 2: le schéma des deux phases de traitement d'un paiement



Source : nous même à partir d'ANDRIES & MARTIN, 2004 :93.

1.2.2.3. Les systèmes de règlement ou de paiement

Les systèmes de règlement sont divisés en trois groupes :

- les opérations de masse, nombreuses, concernant de petits montants (chèques, cartes, virements, prélèvements, etc.) ;
- les opérations de « gros montants » concernant la trésorerie interbancaire, les opérations de marché pour compte propre et/ou pour compte de tiers ;
- les opérations sur titres pour lesquels on évoque la notion de « règlement/ livraison », soit la simultanéité des règlements espèces et matière (DOV, 2008 : 139).

Un système de paiement regroupe les infrastructures et les prestataires de paiement. Chaque pays ou zone monétaire dispose de ses propres systèmes de paiement.

1.2.3. Le droit lié aux moyens de paiement dans la zone UEMOA

Le Règlement N° 15/2002/CM/UEMOA du 19 Septembre 2002 relatif aux systèmes de paiement dans les Etats membres de l'Union Economique et Monétaire de l'Afrique de l'Ouest vise la mise en place d'un dispositif juridique relatif aux systèmes de paiement dans les états membres de l'UEMOA. Ce règlement prend en compte tous les instruments de paiement notamment les chèques, les virements, les prélèvements, les cartes de paiement ou de débit, et le porte-monnaie électronique.

Ce droit est « la réponse aux multiples exigences de sécurité » auxquelles fait face la réforme des systèmes de paiement entamée au sein de l'UEMOA depuis 1999, laquelle réforme « requiert la mise en place d'une nouvelle infrastructure dont la sécurité technique doit aller de pair avec sa sécurité juridique aux plans légal, réglementaire et conventionnel ». Ce code des systèmes de paiement dégage les lignes directrices de leur sécurisation à travers la désignation des acteurs ainsi que leur rôle dans ce processus. C'est en ce sens que le Règlement 15/2002 définit les places respectives de la Banque Centrale, des banques, du parquet et du grand public dans lesdits systèmes, le dispositif de centralisation des incidents de paiement ainsi que les règles applicables aux instruments de paiement.

A travers ce chapitre, nous avons décrit la gestion des OPC et des MP, ce qui nous permet de mieux cerner notre sujet d'étude.

Nous allons à présent aborder dans le chapitre suivant, l'étude des RO qui y sont attachés à cette activité de gestion des opérations de caisse et moyens de paiement

Chapitre 2 : RO liés à la gestion des OPC et des MP dans une banque

Dans ce chapitre, nous allons décrire les RO liés à la gestion des OPC et MP dans un premier temps ensuite les bonnes pratiques et les référentiels qui permettent de mieux les gérer.

2.1. Le risque opérationnel dans une banque

Nous allons définir et décrire les RO liés à la gestion des OPC et MP dans une banque.

2.1.1. Définition du risque opérationnel

La définition du RO ne fait pas l'objet d'un consensus. Elle diffère d'un auteur à un autre. Ces définitions sont néanmoins proches.

Pour NICOLET (2000 :44), la notion de RO diffère dans les réglementations nationales et internationales. Un moyen de mieux le cerner serait de le définir par un couple de facteurs/conséquences. Ainsi, les risques les plus connus sont les risques de fraude, de détournement d'actifs et d'informations financières non fiables.

LE COMITE DE BALE II dans sa définition, a délimité de manière claire et précise le périmètre du RO, commun et applicable à l'ensemble d'un groupe bancaire. Cette réforme prudentielle bancaire définit le R.O comme « le risque de pertes résultant de processus internes, de personnes et de systèmes défaillants ou inadéquats, ou d'événements externes ».

Cette définition inclut le risque juridique ; toutefois, le risque de réputation et le risque stratégique n'y sont pas inclus. Elle recouvre notamment les erreurs humaines, les fraudes et malveillances, les défaillances de systèmes d'information, les problèmes liés à la gestion du personnel, les litiges commerciaux, les accidents, les incendies et les inondations.

2.1.2. Les principaux RO liés à la gestion des OPC et MP

Nombreux sont les risques qui surviennent dans le processus de gestion des OPC et des MP.

2.1.2.1. Les RO liés à la gestion des opérations de caisse

les principaux RO liés à la gestion des opérations de caisse sont :

Le risque comptable

Ce risque est bien sûr accru dans le cas du retard dans le traitement ou le débouclage de l'opération (DOV, 2008 :465).

Le risque de sécurité physique

C'est la probabilité d'atteinte à l'intégrité physique des actifs comme les espèces en caisse, les valeurs à déposer à l'encaissement : chèques et autres effets de commerce (CAMARA, 2006 :130).

Le risque de blanchiment

L'utilisation des moyens de paiement à des fins de blanchiment. Les banques peuvent s'exposer à des pertes directes dues à la fraude, en acceptant des clients indésirables et par la compromission de certains employés avec des criminels (SARDI, 2002 :42).

Le risque administratif

Ce risque relève des opérations effectuées avec retard (respect des délais, remise tardive en compensation...) et des acceptations de paiement sans autorisation (SIRUGUET, 2001 :491).

Tableau 1:Récapitulatif des RO liés aux opérations de caisse

Activités	Tâches	RO	Conséquences	Bonnes pratiques
Tenue de la caisse	Ouverture de caisse	Fraude interne.	Perte financière	Vérifier la conformité de l'encaisse avec la comptabilité, fréquemment, mais à des dates irrégulières.
		Falsification du solde.	Perte de liquidité.	Contrôle quotidien des soldes avec retraitement des écarts constatés.
	Approvisionnement de la caisse	Rupture de stock de billets.	Arrêt d'activité	Contrôle quotidien de l'encaisse par une personne habilitée.
		Erreur de compte	Perte financière	Contrôle quotidien de l'exhaustivité des enregistrements.
	Fermeture de la caisse	Falsification du solde de clôture	Information financière non fiable	Contrôle quotidien des soldes de recouvrement, avec retraitement des écarts constatés.

Activités	Tâches	RO	Conséquences	Bonnes pratiques
		Fraude interne.	Perte financière	Vérifier la conformité de l'encaisse avec la comptabilité, fréquemment, mais à des dates irrégulières.
Exécution des opérations de la clientèle	Retrait et versement de fonds	Vols/compte du client	Litige avec le client	Contrôle quotidien de l'exhaustivité des enregistrements.
		Encaissement de faux billets	Sanctions pénales	Sensibilisation du personnel sur la lutte contre le blanchiment.
		Disfonctionnement du détecteur de faux billets	Perte de ressource	Veiller au bon fonctionnement du détecteur de faux billets.
		Réception de fonds frauduleux	Dégradation de l'image de la banque	Mettre en place un service de lutte contre le blanchiment d'argent.
	Transfert de fonds	Malversation/fraude	Perte de la clientèle	Comptabilisation immédiate de l'opération.
		Erreur/omission lors de l'enregistrement	Perte financière	vérifier les écarts de caisse, s'ils ne sont pas excessifs et aussi le respect des procédures.
		Détournement de liquidité	Perte financière	l'exhaustivité de l'enregistrement des mouvements
	Comptabilisation de l'opération	Erreur de compte à crédit/ à débité	Informations comptables non conforme	Vérifier les écritures d'enregistrement des opérations avant leurs validations définitives.
		Fraude interne	Perte financière	Mettre en place des mesures de CI pour lutter contre la fraude.

Source : nous-mêmes à partir de SIRIGUET (2001 :51-63) et SARDI (2002 :970-976)

2.1.2.2. Les RO liés à la gestion des moyens de paiement

Les principaux risques liés à la gestion des moyens de paiement sont :

Les risques de mauvais fonctionnement.

Un établissement de crédit peut, par exemple, être dans l'incapacité provisoire ou définitive de traiter les ordres de sa clientèle ou de recouvrer des sommes dues. Outre les difficultés financières qui pourraient en résulter pour l'établissement en question et, le cas échéant, pour les confrères vis-à-vis desquels il est engagé, une telle situation pourrait perturber sensiblement le bon déroulement des transactions économiques et affecter la confiance des utilisateurs du moyen de paiement (ANDRIES & MARTIN, 2004 :94).

Les risques liés aux paiements par chèque

Le paiement par chèque est caractérisé par le risque d'impayé et de fraude. Aussi, ce mode de paiement présente des risques tels que : le risque de vol, le risque d'absence de provision, le risque de change s'il est libellé en devise, durée d'encaissement plus ou moins longue. De plus, les délais d'encaissement peuvent être longue (envoi par la poste, intervention de plusieurs banques) et les frais importants (SEFRAOUI, 2008 :14).

Les risques liés aux paiements par carte bancaire

L'utilisation de cartes bancaires, qu'elles soient de paiement ou de retrait, présente plusieurs risques tels que : le vol ou la perte, l'utilisation frauduleuse, le piratage et le surendettement. En effet, certains ont vu leurs comptes vidés après qu'ils aient perdu leurs cartes, d'autres ont été débités d'opérations qu'ils n'ont jamais effectuées (SEFRAOUI, 2008 :15).

le risque juridique

On entend par risque juridique les pertes que peuvent subir une banque du fait d'une mauvaise maîtrise de la loi et de son application notamment dans le cadre contractuel. Il peut être également dû à une mauvaise compréhension des textes règlementaires régissant le secteur des établissements financiers (CAMARA, 2006 :130).

Le risque d'image

Susceptible d'altérer la réputation d'un moyen de paiement ou de ses promoteurs. Celui-ci dépend, pour l'essentiel, du niveau de gravité, réelle ou supposée, atteint par un ou plusieurs des risques précédemment décrits ainsi que du niveau de médiatisation dont ceux-ci peuvent faire l'objet (ANDRIES & MARTIN, 2004 :94).

Le risque informatique

Le système de traitement des moyens de paiement est dans la plus part des cas totalement intégré, ce qui engendre des risques spécifiques, notamment liés au niveau de sécurité informatique (SIRUGUET, 2001 :491).

Risques de fraude (détournement du moyen de paiement)

Tant l'instrument de paiement lui-même que les dispositifs techniques et organisationnels destinés au traitement des ordres doivent être suffisamment protégés contre les détournements frauduleux. Ce risque est particulièrement fort si l'instrument et le dispositif de traitement des ordres sont informatisés, puisque la sécurité technique des moyens de paiement est alors directement dépendante de celle des environnements informatiques mis en œuvre.

Pour DOV (2008 :464), « il s'agit d'un risque réel, mais difficile à appréhender. Il provient de deux sources en pratique :

- fraude externe (falsification de chèques, cavalerie...) : elle doit pouvoir être détectée et traitée par des procédures ;
- détournements internes : plus difficiles à identifier, dans la mesure où ils peuvent être opérés dans un environnement parfois instable ».

Tableau 2: Récapitulatif des RO liés à la gestion des moyens de paiement

Activité	Tâches	RO	Conséquences	Bonnes pratiques
Gestion des chèques	Réception de chèque	Non traitement de la réception	Perte financière	Vérifier le traitement quotidien de toutes les réceptions de chèque.
		Chèque non valide	Perte financière	Vérifier que le chèque reçu remplit les conditions de validité.
		Chèque non approvisionné	Perte financière	Vérifier la provision existante sur le compte du client
	Imputation du chèque au compte client	Non-enregistrement du chèque	Informations comptables non fiables	Vérifier que tous les chèques reçus sont tous bien imputés aux comptes des clients

Activité	Tâches	RO	Conséquences	Bonnes pratiques
	ou au compte interne	Erreur de (date, montant, compte)	Perte financière	Vérifier que les chèques reçus sont bien imputés aux comptes clients
		Enregistrement fictif	Perte financière	Vérifier la conformité du chèque et du bordereau de remise.
	Transmission du chèque à l'encaissement	Non enregistrement	Informations comptables non fiables	Vérifier que tous les chèques reçus sont bien imputés aux comptes des clients
	Réception du chèque de la compensation	Non traitement de la réception ou perte de la valeur reçu	Perte financière	Vérifier que tous les chèques remis à la compensation sont bien réglés et en tenant compte des jours de valeur
	Règlement au circuit de change	Détournement du chèque	Litige avec le client	Vérifier la conformité du chèque et le correct remplissage du bordereau de remise
Gestion des virements et prélèvements	Réception d'un ordre de virement ou d'un avis de prélèvement	Avis de virement /prélèvement non autorisé	Litige avec le client	Vérifier la signature du client et l'autorisation de la personne habilitée.
		Blanchiment de fonds	Perte financière	Autoriser toutes les demandes de virement d'un client de passage, par une personne habilitée.
	Envoie du MP à la compensation	Rejet du moyen de paiement	Perte financière	Rapprocher l'ordre de virement ou de prélèvement avec le virement existant dans le système
	Réception du MP au circuit d'échange	Paiement non autorisé	Perte financière	Vérifier que le moyen de paiement est autorisé par une personne habilitée.
	Règlement au circuit de	Disfonctionnement du	Perte financière	Veiller au bon fonctionnement du dispositif technique et

Activité	Tâches	RO	Conséquences	Bonnes pratiques
	change	dispositif technique et organisationnel.		organisationnel de compensation et de règlement.
Gestion des cartes	Commande réception et conservation des cartes et codes pins	Commande fictive	Perte financière	Contrôle de la commande par une personne habilitée.
		Fraude sur carte	Dégradation de l'image	gestion des cartes et codes par 2 personnes différentes.
		Usage abusif de la carte		Détention de la carte et du code par différentes personnes.
	Distribution des cartes et codes.	Remise de la carte à un tiers	Perte de ressource	Vérifier l'identité du client avant la remise de la carte et du code.
		Fraude sur carte	Image de la banque	Les cartes et codes secrets doivent être remis séparément aux clients.
	Opposition sur carte	Fausse identité des parties	Litiges	Signalées à l'immédiat les cartes perdues/volées pour opposition.
Falsification des MP		Perte de ressource	Vérifier l'authenticité des MP et l'identité des parties.	

Source : SARDI (2002 :950-959) ; DOV (2008 :463-472) ; SIRUGUET (2001 :449-451).

2.2.La gestion des RO liés à la gestion des OC et des MP

Selon le Comité de Bâle (2003 : 3-4), la « gestion » du RO désigne, « l'identification, l'évaluation, le suivi et la maîtrise/l'atténuation ». L'incapacité de gérer le RO peut aboutir à une présentation déformée du profil de risque de l'établissement et exposer celui-ci à de lourdes pertes.

2.2.1. Les bonnes pratiques

Pour le Comité de Bâle, les principes suivants définissent de saines pratiques valables pour toutes les banques pour une gestion et une surveillance efficaces du risque opérationnel.

Principe 1 : Le conseil d'administration devrait considérer les principaux aspects du risque opérationnel de la banque comme une catégorie distincte de risque à gérer, et il devrait approuver et réexaminer périodiquement le dispositif de gestion de ce risque. Ce dispositif devrait fournir une définition du risque opérationnel valable pour la banque toute entière et poser les principes servant à identifier, évaluer, suivre et maîtriser/atténuer ce risque.

Principe 2 : Le conseil d'administration devrait garantir que le dispositif de gestion du risque opérationnel de la banque est soumis à un audit interne efficace et complet, effectué par un personnel fonctionnellement indépendant, doté d'une formation appropriée et compétent. La fonction d'audit interne ne devrait pas être directement responsable de la gestion du risque opérationnel.

Principe 4 : Les banques devraient identifier et évaluer le risque opérationnel inhérent à tous les produits, activités, processus et systèmes importants. Elles devraient aussi, avant de lancer ou d'exploiter des produits, activités, processus et systèmes nouveaux, soumettre à une procédure adéquate d'évaluation le risque opérationnel qui leur est inhérent.

Principe 5 : Les banques devraient mettre en œuvre un processus de suivi régulier des profils de risque opérationnel et des expositions importantes à des pertes. Les informations utiles à une gestion dynamique du risque opérationnel devraient être régulièrement communiquées à la direction générale et au conseil d'administration.

Principe 6 : Les banques devraient adopter des politiques, processus et procédures pour maîtriser et/ou atténuer les sources importantes de risque opérationnel. Elles devraient réexaminer périodiquement leurs stratégies de limitation et de maîtrise du risque et ajuster leur profil de risque opérationnel en conséquence par l'utilisation de stratégies appropriées, compte tenu de leur appétit pour le risque et de leur profil de risque globaux.

Principe 7 : Les banques devraient mettre en place des plans de secours et de continuité d'exploitation pour garantir un fonctionnement sans interruption et limiter les pertes en cas de perturbation grave de l'activité.

2.2.2. Les référentiels de gestion des risques opérationnels

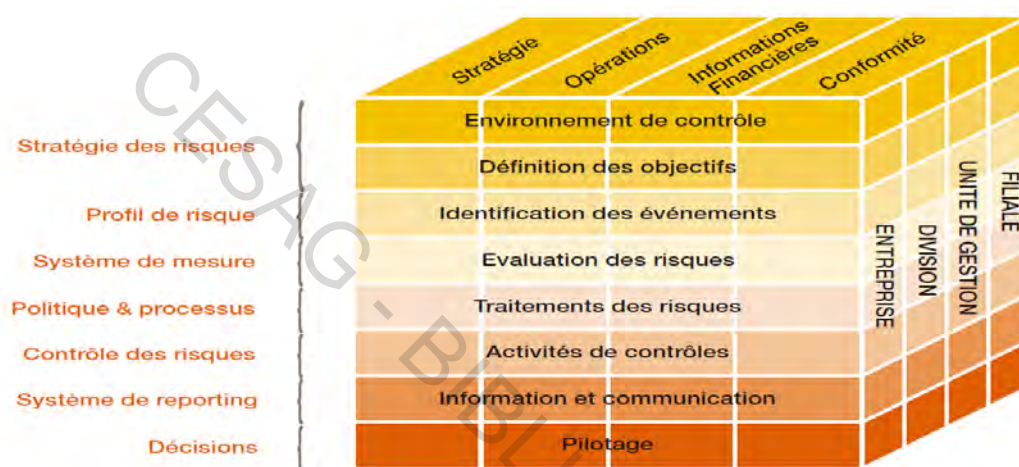
Selon SCHICK & al (2010 : 15), « le modèle ERM (Enterprise Risk Management) ne constitue pas la seule référence en matière de management des risques. D'autres cadres de références existent ». Il s'agit: de FERMA (Fédération of European Risk Management

Associations), du COSO II (Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission), de l'AMF (Autorité des Marchés Financiers) et de la norme ISO 31000 sur le management des risques.

2.2.2.1. COSOII (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission)

Le COSO 2, publié en 2004, il fait suite au COSO 1 de 1972, en le complétant par l'approche du management des risques.

Figure 3: le cube du COSO II



Source : Wikipédia (2009)

Tout d'abord, le COSO 2 a la particularité de parler à la fois de risque quand un événement impacte négativement l'entreprise mais aussi d'opportunité quand l'impact est positif. Le COSO 2 introduit aussi la notion d' « appétence au risque » qui est le niveau de risque auquel l'entreprise est prête à faire face et la notion de « seuil de tolérance » qui correspond à la variation acceptable du niveau de risque par rapport au niveau d'appétence défini.

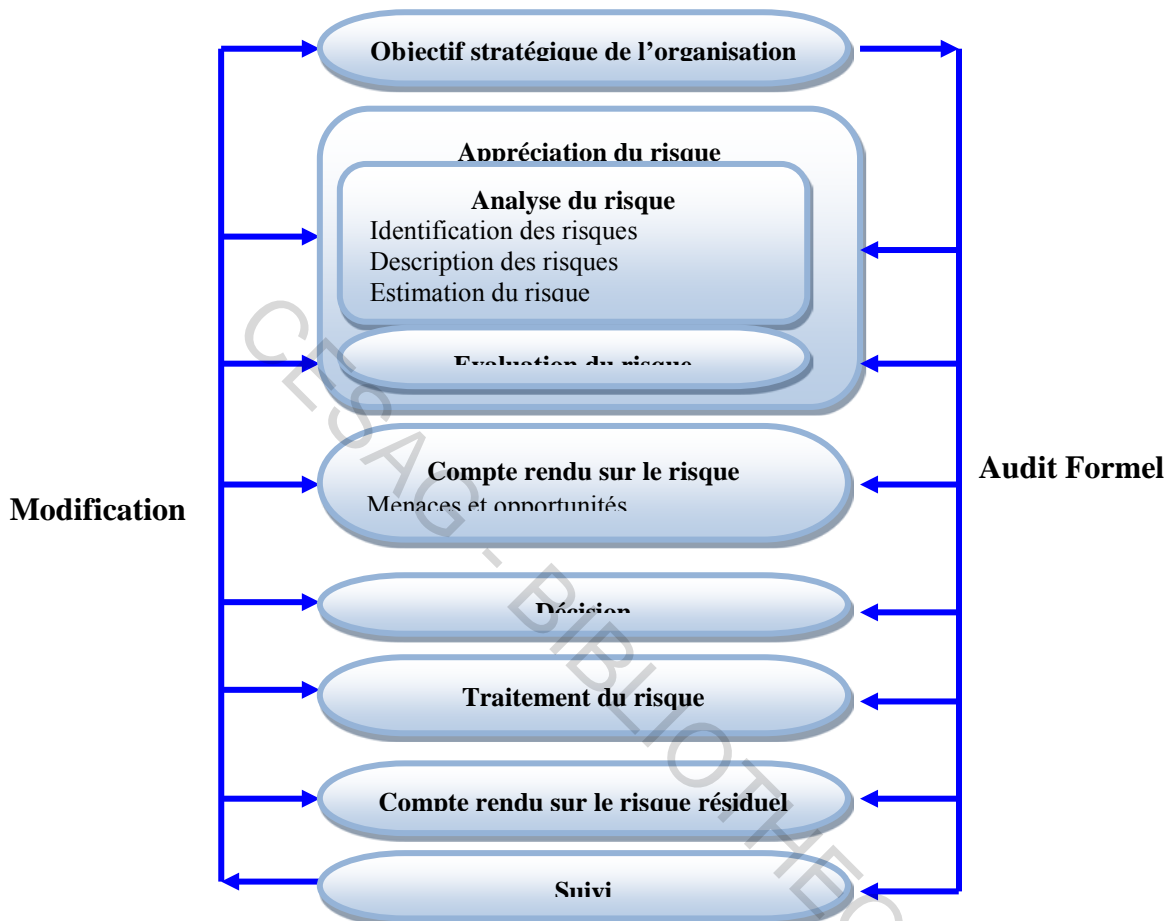
Ensuite, le COSO 2 prend en compte les objectifs stratégiques en plus des objectifs opérationnels, de reportings et de conformité du COSO. Il élargit également la palette du dispositif de contrôle interne en ajoutant trois composants : la fixation des objectifs (pour identifier les événements nuisibles à leur atteinte), l'identification des événements (risques et opportunités) et le traitement des risques.

Enfin le COSO 2 donne une dimension d'analyse supplémentaire en instaurant une maîtrise des risques de toutes les strates de l'entreprise.

2.2.2.2. Référentiel FERMA (Fédération of European Risk Management Associations)

Ce cadre de référence publié en 2002 inclut directement la gestion des risques dans la mise en œuvre de la stratégie de toute organisation.

Figure 4: schéma du référentiel FERMA



Source: nous même à partir de FERMA (2003:5)

La gestion des risques est donc planifiée au plus haut niveau de l'entreprise et « a pour objectif d'ajouter le maximum de valeur durable à chaque activité de l'organisation. »

FERMA parle de risques aux aléas positifs et aux aléas négatifs. Ainsi, l'analyse des risques est également élargie aux opportunités. FERMA conseille également une double classification des risques : par typologie (stratégique, financier...) mais également par origine (interne ou externe), car le traitement sera différent. (FERMA, 2002 :3).

Le processus de gestion des risques de FERMA, contient sept sous-processus. Le cadre de référence se focalise surtout sur le second sous-processus qui est central : l'appréciation du risque. À la différence du COSO 2, ce cadre de référence est beaucoup plus pratique et donne

beaucoup d'exemples d'outils: la fiche de description du risque, plusieurs exemples d'échelles pour évaluer les risques et les opportunités. En outre, un appendice liste toutes les techniques d'identification et d'évaluation des risques. Curieusement, la cartographie des risques est absente alors que le cadre de référence donne les principaux outils pour la construire (FERMA, 2002 :5).

2.2.2.3. Référentiel AMF (Autorité des Marchés Financiers)

Ce modèle, publié début 2007, est compatible avec le COSO et en phase avec la 4^e, 7^e et 8^e directive européennes. Un groupe de travail de l'AMF a revu et amendé en 2010 le cadre de référence de contrôle interne après un examen des référentiels COSO et « Turnbull guidance » britannique en tenant compte des évolutions législatives et réglementaires intervenues en 2008, (SCHICK & al, 2010 :21).

Le référentiel AMF est basé sur des principes généraux et non sur des règles contraignantes. Il peut être utilisé par les sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché. Réglementé pour superviser ou, le cas échéant, développer leurs dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques, sans cependant constituer des directives sur la façon de concevoir leur organisation

2.2.2.4. Référentiel ISO 31000 (Management du risque, principes et lignes directrices)

ISO 31000:2009 fournit des principes, un cadre et des lignes directrices pour gérer toute forme de risque. Cette norme peut être utilisée par tout type d'organisme sans distinction de taille, d'activité ou de secteur. Les organisations qui ont recours à ISO 31000 augmentent leurs chances d'atteindre leurs objectifs. ISO 31000 ne se prête pas à des fins de certification. Elle donne des orientations pour les programmes d'audit internes ou externes. Les organisations qui l'utilisent peuvent évaluer leurs pratiques en matière de management du risque au regard d'un référentiel reconnu au niveau international, qui offre des principes rigoureux pour un management et une gouvernance efficaces. Cette norme traite des concepts de l'évaluation des risques, des processus et de la sélection des techniques d'évaluation des risques

Au terme donc de ce chapitre, nous retenons que le RO est inhérent à l'activité de gestion des OPC et MP, de ce fait, une gestion adéquate et la mise en place de CI strictes et efficaces est nécessaire pour réduire la possibilité de survenance et garantir une bonne surveillance. Le chapitre suivant va nous permettre de décrire ainsi la démarche d'évaluation qu'il faut adapter pour mieux appréhender les risques opérationnels.

Chapitre 3 : Evaluation des risques opérationnels

Le scandale de la Société Générale a dévoilé au grand public les conséquences des risques liés à des dysfonctionnements opérationnels. Avec la réforme de Bâle II, cette catégorie de risques est désormais prise en compte dans l'évaluation des risques au sein des établissements financiers. La question de la mesure du risque et de son évaluation est essentielle. Toute l'activité de la banque comporte un risque. De ce fait, il ne s'agit pas de l'éviter mais de l'assumer et d'en tirer un bénéfice (HASSID, 2008 :53-54). De ce fait, l'activité d'évaluation des risques devient un véritable pôle stratégique au sein de l'organisation bancaire.

Ce chapitre va nous permettre de décrire de façon détaillée la méthodologie d'évaluation du RO. Plus précisément, les objectifs de l'évaluation, ensuite, les phases de la démarche d'évaluation et enfin, l'identification des mesures de traitement des risques opérationnels.

3.1. Les objectifs et les facteurs clés de succès de l'évaluation des risques

Une bonne évaluation repose sur des objectifs clairs et des facteurs clés de succès.

3.1.1. Les objectifs de l'évaluation des risques

Selon RENARD (2006 :122), l'évaluation des risques est sans doute l'une des étapes les plus importantes pour faire face aux problèmes croissants auxquels les entités sont confrontées. Elle permet à ces dernières une fois que les risques sont identifiés, de mettre en place les dispositifs nécessaires pour les maîtriser. A cet effet, l'évaluation des risques poursuit plusieurs objectifs dont celui d'accompagner les opérationnels dans la réalisation optimale de leurs tâches (JIMENEZ, 2008 :65) et de sensibiliser le personnel, sur les risques de l'organisation (BAPTISTE & al, 2004 :6). Plus précisément :

- de vérifier si les mesures en place sont bonnes ;
- d'identifier les RO qui menacent l'atteinte des objectifs de l'entreprise ;
- de réduire la gravité et la probabilité de survenance du risque ;
- d'hierarchiser les mesures éventuelles à prendre à la suite de l'évaluation;
- d'agir sur la psychologie du personnel (perception du risque, motivation...)

3.1.2. Les facteurs clés du succès

Une démarche d'évaluation des RO aura toutes ses chances de succès si elle s'appuie sur :

- la compréhension de l'administration et de ses objectifs particuliers ;
- une définition d'objectifs recherchés et des moyens mis à disposition pour y parvenir ;
- une implication des acteurs interne au travail d'évaluation en vue d'obtenir des données de base pertinentes et de qualités ;
- un découpage cohérent en unités de travail de tous les processus ;
- l'élaboration et la communication d'une démarche d'évaluation claire, simple et précise (CURABA & al, 2009 :29).

3.2. La démarche d'évaluation des risques opérationnels

Plusieurs auteurs ont décrit la démarche d'évaluation des RO, nous ferons une présentation synoptique des différentes étapes d'évaluation proposées par certains dans le tableau suivant :

Tableau 3: les étapes d'évaluation du risque opérationnel

Auteurs	Baptiste & al (2002:12)	Descroches (2003:95-101)	Renard (2004 :138-181)	Masselin (2006:45-54)	Jimenez (2008:55-68)
Prise de connaissance					X
Identification et analyse des risques	X	X	X	X	X
Évaluation des risques	X	X	X	X	X
Hiérarchisation des risques	X	X		X	X
Plan de maîtrise des risques	X	X	X		

Source : nous même à partir de BAPTISTE & al (2002:12), DESCROCHES (2003:95-101), RENARD (2004:138-181), MASSELIN (2006:45-54), JIMENEZ (2008:55-68).

A partir de ce tableau, nous pouvons décliner la démarche d'évaluation en 5 étapes: la prise de connaissance, l'identification, l'évaluation, la hiérarchisation et le plan de maîtrise du risque.

3.2.1. L'étape de la prise de connaissance

Selon DOV (2008 :127), « l'objectif de la prise de connaissance est d'identifier les principales procédures et d'apprécier la fiabilité de l'ensemble du contrôle interne ».

L'évaluation des RO pouvant être une opportunité de bâtir une démarche de prévention solide et efficace doit être préparée en s'appuyant sur les différents facteurs clés du succès cité précédemment. Cette première étape de la démarche d'évaluation de RO permet de comprendre le secteur dans lequel évolue l'entité et, d'avoir une connaissance approfondie des activités du processus étudié.

D'après CURABA (2009 :71), « pour identifier les risques, il est nécessaire de s'intéresser aux activités exercées par l'entité en analysant les documents de traçabilité existant (procédures, consignes, carnets d'entretiens, rapports de vérification périodique...). Ces analyses vont permettre à l'évaluateur des risques de comprendre d'avantage le processus d'une opération donnée et son découpage en petites tâches en vue de procéder à l'identification et à l'évaluation des RO liés audit processus ».

3.2.2. L'étape d'identification des risques opérationnels

L'identification des RO est un exercice qui n'est pas limité dans le temps car les risques évoluent avec le changement de l'environnement interne et externe. Ainsi, pour chaque sous activité du processus étudié, il sera question de recenser tous les RO inhérents possibles (RENARD, 2004 :148). Il s'agit de tous les événements possibles qui sont susceptibles d'avoir un impact sur l'atteinte des objectifs.

3.2.2.1. Les approches d'identifications des risques opérationnels

Cette phase d'identification peut s'effectuée selon plusieurs approches. RENARD et LECLER (2003), retiennent les approches suivantes : l'identification Bottom-up, l'identification top-down et l'identification combinée.

L'approche bottom-up (de bas en haut)

Elle donne la priorité aux personnes concernées par la gestion des risques au quotidien : les opérationnels (CORDEL, 2013 :131). Cette identification est effectuée ici de manière relativement libre et ouverte par les personnes les plus proches de l'activité. Il s'agit donc d'effectuer une remontée des risques du terrain vers les personnes en charge de l'élaboration de la cartographie. Ce type d'identification se fait généralement par l'intermédiaire d'interviews. Il est souvent souhaitable d'utiliser une grille déterminée à l'avance pour s'assurer que tous les types de risques possibles ont bien été évoqués au cours de l'interview.

L'approche top-down (de haut en bas)

Selon CORDEL (2013 :131), « elle consiste à collecter en premier lieu la vision des équipes dirigeantes et des organes de gouvernance, puis à la partager à tous les niveaux de l'organisation ».

L'identification des risques est dans ce cas effectuée de manière plus fermée c'est à dire au moyen d'un questionnaire de type QCM par opposition à une identification ouverte par interviews. Le sujet ciblé peut permettre ici l'élaboration de questionnaires relativement exhaustifs par les personnes en charge de l'élaboration de la cartographie. Ce processus permet ainsi de descendre chercher l'information au lieu que l'information monte vers les personnes chargées de l'établissement de la cartographie.

L'approche combinée

Les deux précédentes méthodes n'étant pas exclusives l'une de l'autre, elles sont souvent combinées. Pour RENARD (2003 :101), « la meilleure méthode est celle qui concilie les deux attitudes». Dans ce cas, l'identification des risques se fait de façon parallèle par la hiérarchie et les opérationnels. L'ensemble des risques ainsi identifiés est validé par l'équipe d'évaluation.

Cette approche consiste de façon plus précise, pour chaque responsable assisté du risk manager ou de l'audit interne de définir les risques de son activité. En remontant à la hiérarchie, on obtient l'ensemble des risques spécifiques à l'organisation. Dans le même temps, le risk manager ou le responsable de l'audit soumet à la direction générale les risques de l'entité considérés comme essentiels. Cette liste va redescendre vers la hiérarchie afin de permettre à chacun de faire une relecture de ses propres risques et s'assurer que tous sont bien présent en compte.

3.2.2.2. Les techniques d'identification du risque opérationnel

Les techniques d'identification des risques sont multiples. Nous pouvons citer entre autres:

l'identification basée sur les actifs créateurs de valeurs

Elle consiste à déterminer les actifs constitutifs de la valeur de l'organisation et à mettre en évidence les risques qui pèsent sur ces éléments de valeur (BAPST, 2003 : 2).

l'identification basée sur l'atteinte des objectifs

Il s'agit d'identifier d'abord les objectifs de l'activité ou de l'organisation pour ensuite leur associer les menaces pesant sur eux. L'efficacité de cette approche repose sur une identification claire et partagée des objectifs en amont (BAPST, 2003 : 3).

L'identification basée sur les check-lists

Ce sont des listes déjà préconçues qui énumèrent l'ensemble des risques possibles et peuvent être en fonction des activités. Il peut s'agir, d'après JIMENEZ et al (2008 :61-62), d'une combinaison de risques génériques et de risques spécifiques. Et que la liste des premiers, peut être constituée par une équipe centrale, tandis que l'autre doit l'être en collaboration avec les responsables du processus.

L'identification par analyse historique

C'est une identification qui se base sur les risques déjà survenus au sein de l'entreprise. L'étude des événements passés est riche d'enseignements. En effet, l'existence de sinistres passés permet de mieux prévenir les risques (HASSID, 2008 :58);

L'identification basée sur l'analyse de l'environnement

Elle consiste à identifier les risques en tenant compte des spécificités de l'environnement de l'entreprise (BERNARD & al, 2008 :69);

L'identification par analyse des activités

Elle consiste à découper les activités de l'entreprise en tâches élémentaires et à identifier les risques essentiels rattachés à chaque tâche (RENARD, 2008 :22).

Pour une nette appréciation des risques encourus par l'organisation, une utilisation complémentaire ou une combinaison de deux ou plusieurs de ces techniques serait souhaitable (MOREAU, 2003 :136).

3.2.2.3. Les outils d'identification du risque opérationnel

Divers outils sont utilisés dans le cadre de la collecte des données relatives aux risques.

Nous citons parmi tant d'autres les outils suivants : le questionnaire, les entretiens individuels, le brainstorming et les tableaux d'identification.

Nous détaillerons au mieux ses outils dans le chapitre de la méthodologie de recherche.

3.2.3. L'étape d'évaluation du risque opérationnel

A minima, deux critères sont appréciés pour évaluer le RO : la probabilité et l'impact du risque s'il se matérialise. A ces deux (2) dimensions, l'on peut ajouter le « timing » et la « durée des conséquences » du risque, pour mieux l'apprécier (IFACI, 2013 :35).

3.2.3.1. Evaluation de la probabilité du risque

Pour estimer la probabilité qu'un événement à risque se produise, on évalue les données factuelles afin de mieux comprendre comment un tel événement pourrait survenir. On peut estimer la probabilité par des techniques quantitatives, qualitatives, ou par une approche combinant les deux méthodes.

La méthode quantitative d'évaluation de la probabilité

Les études quantitatives traitent de la probabilité d'occurrence et de la mesure de la gravité des risques caractérisant un événement redouté. Leur but est d'hierarchiser les risques, d'évaluer le niveau de sécurité du système dans la phase considérée et de construire la sécurité de façon efficace et cohérente. Cette analyse suit les étapes suivantes :

- description de systèmes de contrôles ;
- définition des termes sources de danger ;
- évaluation des phénomènes physiques générés par ces sources ;
- calcul de la fréquence d'occurrence des scénarios et ;
- synthèses des calculs précédents (DESROCHES & AL, 2003 : 59-60).

D'après le COSO II in IFACI (2006 :78), « cette méthode rassemble les données objectives historiques et inhérentes à chaque processus provenant des sources diverses. A partir de ces éléments et pour chaque période visée, l'on calcule les coefficients et combine ces derniers avec leurs tendances respectives au fil du temps afin d'obtenir un indicateur statistique final pour chaque catégorie. Après pondération, ces indicateurs sont eux-mêmes regroupés pour donner un facteur de risque quantitatif global unique».

L'échelle de la probabilité est plus simple. En général, pour déterminer les intervalles on choisit une échelle entre 0 et 100%. Cependant pour certains risques, on peut choisir une échelle périodique, du type : se manifeste 1 fois tous les mois, ans, dix ans, etc. La probabilité peut se qualifier de haute, moyenne ou faible mais exige différentes définitions selon qu'il s'agit de menace ou d'opportunité (FERMA, 2003 :7).

Tableau 4: échelle de mesure de la probabilité du risque

Probabilité du risque	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative (sur 4)	Niveau du risque
$P < 1\%$ sur 2ans	Exceptionnel	1	Quasi nulle
$1\% < P \leq 10\%$ sur 2ans	Rare	2	Peu probable
$10\% < P \leq 50\%$ sur 2ans	Probable	3	Plausible
$P > 50\%$ sur 2ans	Très probable	4	Très probable

Source : nous même à partir d'IFACI (2013 :36)

La méthode qualitative

Cette méthode basée sur une appréciation préalable du dispositif de CI est inversement liée à la qualité du contrôle interne. Le COSO II (in l'IFACI, 2006 :75), précise que « les techniques d'évaluation qualitative du risque sont souvent utilisées lorsque les risques ne se prêtent pas à une quantification ou qu'il n'y a pas suffisamment de données fiables pour effectuer une évaluation quantitative ou encore lorsqu'il n'est pas possible d'obtenir ou d'analyser ces données moyennant un coût raisonnable ».

Tableau 5: échelle qualitative de mesure de la probabilité

Contrôle Interne			Probabilité		
Qualité	Côte	Description	Côte	Qualité	Description
Mauvais	1	Dispositif absent: compétences insuffisantes, pas/peu de règle, de remontées d'informations.	4	Forte	Forte probabilité ($P > 50\%$)
Moyenne	2	Dispositif en place ne permet pas de réduire significativement la probabilité : procédures non formelles, compétences partielles.	3	Moyenne	Probabilité moyenne $10\% P \leq 50\%$
Bon	3	Le dispositif permet de réduire notablement la probabilité : procédures existantes mais perfectibles, compétence dans le domaine.	2	Faible	Faible probabilité d'apparition $1\% < P \leq 10\%$
Très bon	4	Le dispositif permet de réduire la probabilité à un niveau satisfaisant: procédures rédigées, diffusées, appliquées et mise à jours régulière, contrôles formalisés et appliqués.	1	Très faible	Très faible probabilité d'apparition du risque. $P < 1\%$

Source : MADERS & al (2006 :49), IFACI (2013 :36) et SCHICK & al, (2010 :67)

❖ **Identification des contrôles internes existants**

Il existe une multitude d'activités de contrôle utilisées avec ou sans combinaison, au nombre desquelles, on peut énumérer : les contrôles préventifs, défectifs, manuels, par les reportings, à travers des indicateurs de performance, la séparation des tâches, etc. (YAICH, 2009 :65 ; IFACI & al, 2005 : 240-241).

❖ **Evaluation des contrôles internes existants**

L'évaluation du dispositif de CI consiste pour chaque ensemble homogène et au regard de chaque risque, à identifier les dispositifs de contrôle existants et à définir une échelle de cotation pour l'évaluation du CI par rapport à sa capacité de maîtrise des risques SCHECK (2010 :67). Le dispositif du contrôle interne permet de ramener le risque inhérent en risque résiduel, il consiste à diminuer la probabilité de survenance et l'impact du risque.

La méthode combinée

Cette méthode est la combinaison des deux premières méthodes quantitative et qualitative elle consiste à évaluer le risque à partir de la méthode qualitative en ajoutant à l'analyse les taux de survenance des risques. Puis, à en déduire une appréciation globale.

3.2.3.2. Evaluation de l'impact des risques

L'impact sera déterminé de manière réaliste à partir du risque net et de la nature des mesures de prévention ou de transfert des risques (JIMENEZ, 2008 :67). Aussi, le risque net sera équivalent au risque brut, en cas d'absence de dispositif de maîtrise.

Les dimensions de l'impact des risques

Selon la conséquence en cas de concrétisation du risque, KEREBEL (2008 :162) décline les impacts en cinq (5) principales catégories, à savoir :

- l'impact financier (perte financière direct ou indirect, immédiat ou à terme) ;
- l'impact juridique (responsabilité civile, sanctions légales/ professionnelles...) ;
- l'impact sur l'image (dégradation de l'image, réputation remise en cause) ;
- l'impact sur les processus de l'entreprise (d'impacts lié aux interdépendances entre les différentes activités) ;
- l'impact commercial (perte de la clientèle).

✚ Les méthodes d'évaluation de l'impact

Trois méthodes pour évaluer l'impact des risques : la méthode quantitative, la méthode qualitative et la méthode combinée.

❖ La méthode quantitative

Cette méthode consiste à exprimer l'impact des pertes en termes de valeur. L'évaluation des risques par cette méthode tient compte de la taille de l'entité, du chiffre d'affaire, du résultat net et de l'environnement dans lequel elle évolue.

Tableau 6: échelle de mesure de l'impact selon les trois dimensions

Cote	Impact	Impact financier	Impact image	Impact légal réglementaire
1	Faible	Pertes < 10 000 euros	Impact local	Observation des autorités de tutelle
2	Modéré	Pertes entre 10 000 à 100 000 euros	Impact régional	Avertissement des autorités de tutelle Mise en cause juridique devant une juridiction autre que pénale
3	Significatif	Pertes entre 100 000 à 500 000 euros	Impact national Un seul canal	Blâme des autorités de tutelle Mise en cause devant une juridiction pénale
4	Elevé	Pertes > 500 000 euros	Impact national Couverture large	Sanction des autorités de tutelles Condamnation pénale

Source : nous même à partir d'IFACI (2013 :38)

❖ La méthode qualitative

Elle porte sur l'analyse des impacts, en estimant les pertes financières et en appréciant les risques incidents (conséquences/impacts) sur les ressources humaines, sur l'image, sur les clients/partenaires et/ou sur les processus techniques. Cette méthode a pour but d'identifier :

- les évènements à risque apparaissant suite à la défaillance d'éléments du système ;
- les causes des évènements ;
- les conséquences des évènements sur le système à travers des scénarios ;
- les actions en diminution des risques qui peuvent être prises (DESROCHES & al, 2003 : 58).

Les impacts sont appréciés en se basant sur l'atteinte à l'image, les pertes financières, les sanctions légales. De même, les côtes telles que : faible, modéré, significatif et élevé sont attribués aux risques pour évaluer leur impact (COSO II, 2005 :209).

L'échelle de la gravité de l'impact est plus subtile à évaluer dans le sens où elle doit être spécifique à chaque type de risque.

❖ **La méthode combinée**

Cette méthode étant également la combinaison des deux premières méthodes, est basée sur l'analyse des impacts, en estimant les pertes financières et en appréciant les risques incidents (conséquences/impacts) sur les ressources humaines, sur l'image, sur les clients/partenaires et/ou sur les processus techniques

3.2.4. L'étape d'Hiérarchisation des risques opérationnels

La hiérarchisation du risque le plus fort au risque le plus faible tient compte de leur criticité. Elle obéit à une logique de priorisation afin de s'assurer que l'organisation consacre prioritairement ses ressources aux risques les plus compromettants pour la réalisation de ses objectifs. Aussi, elle sert principalement de base de travail pour l'élaboration du plan d'audit au sein de l'entreprise, (NICOLET & al, 2005 :57).

3.2.4.1. La criticité

La criticité d'un risque s'obtient en effectuant le produit de sa gravité par sa survenance. Il est question de prendre simultanément en compte la gravité et la survenance d'un risque au travers d'un indicateur unique. Cet indicateur cristallisera les deux dimensions caractéristiques du risque. (NGUEMA, 2008 :76).

Lorsque ces deux critères sont faibles, le risque est acceptable et lorsque ces deux critères sont très importants, il est qualifié d'inacceptable. On édicte alors des mesures de prévention et de protection afin de le réduire et d'éviter ainsi l'accident.

3.2.4.2. La matrice des risques

Une fois les risques identifiés et hiérarchisés en fonction de leur enjeu, nous pouvons les classer et les prioriser à travers la matrice des risques. La matrice des risques est une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de la gravité de l'impact d'un ou de plusieurs risques. Les risques sont représentés de manière à identifier les risques les plus

significatifs des risques les moins significatifs, IFACI, (2006 :221). La matrice est divisée en zones selon le niveau de risque et la nécessité des contrôles.

Figure 5: matrice des risques

Probabilité	Elevé					
	Modéré					
	Faible					
		Faible	Modéré		Elevé	
		Impact				

Source : nous même à partir de l'IFACI (2013)

Selon HASSID (2008 :54-55), la matrice des risques permet de regrouper les risques en quatre (4) grandes catégories :

🚩 Risques de probabilité et d'impact faibles

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

🚩 Risques de probabilité faible et d'impact élevé

Ce sont des événements qui se produisent rarement mais dont les conséquences sont significatives lorsqu'ils se produisent. En raison de leur faible fréquence il est difficile de prévoir et d'anticiper leur survenance. La concrétisation du risque entraîne des conséquences pouvant affecter sérieusement l'activité de l'organisation, le redémarrage nécessite l'injection de capitaux extérieurs. Cette deuxième catégorie est dénommée risques catastrophiques

🚩 Risque de probabilité élevée et d'impact faible

Ces événements se produisent assez régulièrement mais leurs conséquences sont relativement faibles, le risque est généralement prévisible, cette catégorie peut être dénommée risque opérationnel.

✚ Risques de probabilité et d'impact élevé

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

3.3. Identification des mesures de traitements du risque opérationnel

Selon RENARD (2010 :160), quelle que soit la méthode utilisée pour l'évaluation des risques, la démarche logique implique une étape supplémentaire avant la définition des moyens à mettre en œuvre : c'est la réponse au risque. Parmi les deux composantes du risque : impact et probabilité, il faut pour chaque risque identifié choisir une stratégie :

- minimiser l'impact en développant une politique de protection ;
- ou minimiser la fréquence en développant une politique de prévention.

Ce choix va dépendre largement de deux facteurs :

- la nature du risque : risque d'entreprise ou risque opérationnel, risque technique ou environnemental, risque humain ou matériel...
- le coût évalué et/ou le manque à gagner : c'est le rapport coût/bénéfice.

pour maintenir les risques dans les limites acceptables, plusieurs mesures peuvent être envisagées : la réduction, le transfert, la suppression ou l'acceptation d'un risque. Le choix de traitement s'effectue notamment en arbitrant entre les opportunités à saisir et le coût des mesures de traitement du risque, prenant en compte leurs effets possibles sur l'occurrence et/ou les conséquences du risque (AMF, 2010 : 5). Voir tableau suivant :

Tableau 7: les mesures de traitement des risques

Mesures	Détails
Évitement du risque	L'entité décide de renoncer à l'activité source du risque ou à l'application concernée, en acceptant un manque à gagner que l'on considère moindre que le risque lui-même.
Transfert du risque	C'est le cas d'un contrat d'assurance qui assume une partie du risque à la place de l'entreprise ou le cas de la sous-traitance d'une fonction à un prestataire.
Réduction du risque	Par la mise en place de mesures de sécurité, techniques ou organisationnelles, permettant de combler les vulnérabilités, aussi par la bonne communication externe comme interne.
Acceptation	L'impact est considéré comme tolérable face au coût des mesures de sécurité en place.

Source : nous même à partir de RENARD (2010 : 160-161) ; AMF (2010 :5-6).

Par ce chapitre nous avons pu comprendre que l'évaluation des RO se fait sur la base de deux (2) axes, la fréquence et l'impact. Aussi, plusieurs méthodes d'évaluation existent mais les plus courantes sont l'évaluation qualitative, quantitative ou la combinaison des deux premières. Divers outils et techniques sont également utilisés seuls ou combinés à d'autres pour effectuer l'évaluation de RO.

Nous allons à présent aborder le chapitre suivant qui porte sur la méthodologie de recherche que nous aurons à adopter tout au long de notre travail.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4: Méthodologie de la recherche

Le Risk management vise dans un premier temps à identifier et à anticiper les événements, actions ou inactions susceptibles d'impacter le bon fonctionnement de l'entreprise. Ensuite, par la mise en œuvre de stratégies dans un horizon donné, définir les options de traitements et s'assurer qu'une option optimale est choisie. Enfin, mettre en œuvre cette option et contrôler l'efficacité de la solution retenue par rapport aux attentes. Afin de déterminer si l'impact et la probabilité de survenance du RO au sein de l'agence UCAD sont élevés ou faibles nous allons élaborer une méthodologie de travail d'évaluation et d'analyse.

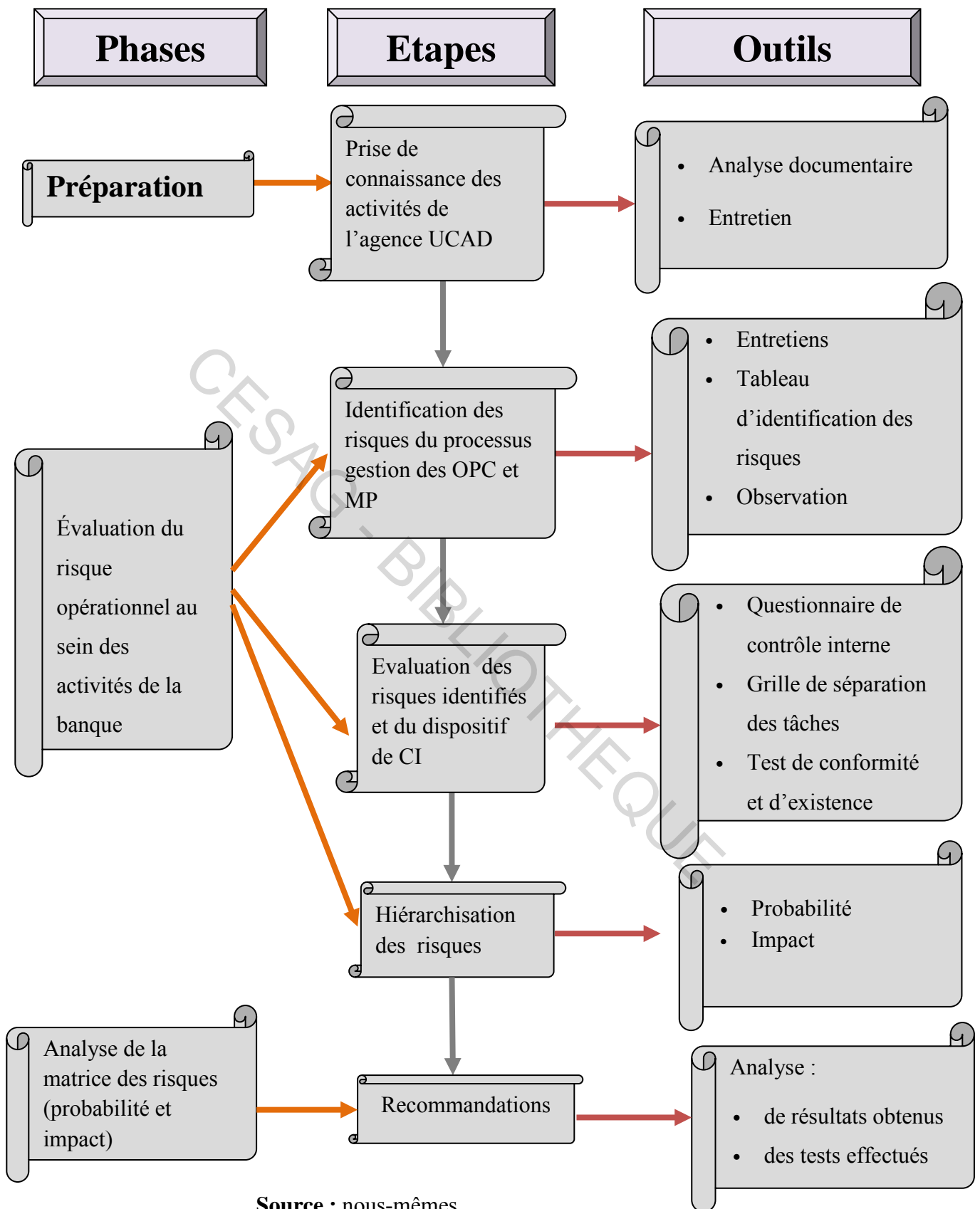
La méthode désigne l'ensemble des démarches que suit l'esprit humain pour découvrir et démontrer un fait scientifique (GUIDERE, 2004 : 4).

Suite à l'étude des trois (3) chapitres précédents, nous allons constituer le modèle d'analyse qui va nous permettre d'effectuer l'évaluation des risques sur le terrain.

4.1. Le modèle d'analyse

Le modèle d'analyse comprend un ensemble de phases, d'étapes et d'outils se rapportant au processus d'évaluation des risques. Il schématise et décrit la démarche allons suivre pour faire l'évaluation des RO liés à la gestion des OPC et MP à l'agence UCAD d'Ecobank Sénégal.

Figure 6: Modèle d'analyse



4.2. Les outils de collecte et d'analyse des données

Dans le souci de recueillir le maximum d'information pour étayer notre analyse, nous allons utiliser des outils adaptés à chaque étape énumérés dans notre modèle d'analyse conçu plus haut.

4.2.1. Les outils de collecte et d'analyse des données à l'étape de prise de connaissance

Les outils que nous allons utiliser à cette étape de prise de connaissance sont : l'analyse documentaire, et les entretiens. Ces outils nous permettront d'avoir une connaissance générale du fonctionnement de l'agence UCAD et de ses activités.

4.2.1.1. l'analyse documentaire

Cette technique consistera à exploiter des documents internes et externes de la banque dans le but de tirer des informations utiles à notre étude. Il s'agit des informations concernant les activités et procédures de l'agence UCAD.

Nous allons analyser les documents suivants: le manuel de procédure de gestion des OPC et MP, la grille de séparation des tâches de l'agence UCAD, le rapport annuel 2013 et le site internet d'ESN.

4.2.1.2. l'entretien

L'entretien nous permettra d'appréhender les différents processus de l'organisation en posant des questions au chef d'agence dans un premier temps, ensuite, de recueillir auprès des opérationnels une description non formalisée des procédures et enfin d'avoir une vision sur les objectifs poursuivis par l'agence, la nature des tâches exécutées, les documents utilisés, les difficultés rencontrées et ainsi identifier les risques potentiels. L'entretien prendra la forme d'une conversation, plus ou moins dirigée par nous-même, portant sur l'objet de l'étude. À cet effet, nous aurons à nous entretenir avec le chef d'agence, le chef caisse et deux opérationnels l'un du côté de la caisse et l'autre du côté de la clientèle. (*Voir le guide d'entretien à l'annexe 3, pages 105-106*).

4.2.2. Outils de collecte et d'analyse des données de l'étape d'identification des risques

Nous avons retenu le tableau d'identification des risques, les entretiens et l'observation physique.

4.2.2.1. Le tableau d'identification des risques

Nous allons utiliser le tableau d'identification des risques conçu par Renard. Ce tableau a la particularité de donner une évaluation sommaire du risque attaché à la tâche. Ainsi, nous allons l'utiliser pour identifier les RO en découpant le processus en tâches et associer à chacune d'elles les risques susceptibles de se produire si les procédures sont mal ou non appliquées.

Tableau 8: le tableau d'identification des risques conçu par Renard

Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositif de contrôle interne	Constats

Source : RENARD (2008 : 16)

4.2.2.2. les entretiens individuels

À cette étape nous allons faire un entretien avec le chef d'agence et le chef caisse après identification des risques pour avoir leur point de vue sur les risques identifiés et leur apport.

4.2.2.3. l'observation physique

L'observation sera pertinente pour l'étude des comportements, des attitudes ou des interactions. Elle permet d'accéder directement aux faits. Cependant, il ne faut pas s'illusionner : il est avéré que la présence d'un tiers (même discret, même d'un membre habituel de l'équipe mais qui change de statut pour devenir observateur) modifie les comportements (ESEN EDUCATION, 2013).

Cet outil va nous permettre d'observer l'application effective des procédures décrites dans le manuel, mais aussi, la performance du dispositif mis en place pour limiter ou maîtriser le RO. Nous ferons ensuite un rapprochement entre notre observation et ce qui est décrit.

4.2.3. Outils de collecte et d'analyse des données à l'étape d'évaluation des risques

Nous avons retenu comme outils à cette étape : le questionnaire de CI, la grille de séparation des tâches et les tests de conformités. Les résultats obtenus nous permettront d'évaluer le RO lié aux OPC et MP.

4.2.3.1. Le questionnaire de contrôle interne (QCI)

Nous avons constitué un questionnaire « fermé » (*voir annexe 2 pages 102-104*) c'est à dire qu'à chaque question une seule réponse, OUI ou NON est possible. Nous avons administré notre questionnaire par voie écrite à quatre personnes de l'agence, il s'agit :

- du Chef d'agence (sur la gestion de l'agence et de ses activités) ;
- du chef caisse (sur les OPC et les contrôles mis en place dans l'agence) ;
- aux deux responsables de gestion des cartes et codes pins.

Les résultats de ce questionnaire nous permettront d'évaluer la qualité des CI en matière de gestion des OPC et MP.

4.2.3.2. La grille de séparation des tâches

La grille de séparation des tâches relie véritablement l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique et justifie les analyses de postes (RENARD, 2007 :347-348).

Cet outil de diagnostic permet de déceler les manquements au principe de séparation des tâches, d'analyser la charge de travail par agent, d'identifier sa structuration et la manière dont elle est remplie. Elle nous sera utile lors de l'évaluation du CI. (*Voir la grille de séparation des tâches à l'annexe 4 page 107*).

Ce chapitre nous a permis de détailler la méthodologie nous allons suivre tout au long de notre pratique en entreprise.

Conclusion de la première partie

Les banques dans l'exercice de leur fonction, sont exposées à divers risques notamment le risque opérationnel.

L'évaluation des risques est fondamentale dans le processus de management des risques au sein d'une banque. Elle aide les dirigeants dans la prise de décision sur le traitement des risques pouvant empêcher l'atteinte des objectifs. Ainsi, pour assurer la pérennité et la stabilité de leur système financier, les banques doivent mettre en place des processus réguliers de contrôle des risques auxquels elles sont toujours confrontées. Et adopter les méthodes plus robustes pour évaluer avec exhaustivité tous les RO qui peuvent survenir.

Cette première partie de notre étude nous a permis de cerner le thème sur le plan théorique. Elle nous a initiées à la gestion des OPC et MP, mais aussi, aux risques qui sont attachés à cette activité et les méthodes appropriées pour leur évaluation.

Nous allons à présent aborder la seconde partie de ce travail qui sera axée sur la pratique en banque de notre thème d'étude. Elle comportera les chapitres suivants :

- présentation de l'ESN et de l'agence UCAD;
- description des procédures existantes en matière de gestion des opérations de caisse et des moyens de paiement ;
- évaluation des risques opérationnels à partir de notre modèle d'analyse afin de faire ressortir les risques et proposer des recommandations.

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Introduction à la deuxième partie

Le risque est inhérent aux activités opérationnelles d'Ecobank Sénégal (ESN). elle a élaborée, afin d'atteindre un équilibre satisfaisant entre risque et rentabilité, un cadre de gestion des risques qui comprend un éventail exhaustif de politiques, normes, procédures et processus conçus pour identifier, évaluer, contrôler, atténuer et signaler les risques substantiels, selon une méthodologie cohérente et efficace. Et une structure de gouvernance (Département des risques) qui basée à l'agence principale gère les risques au niveau de toutes les agences secondaires d'ESN, comme celle de l'UCAD.

Les gérants de l'agence dont la responsabilité est d'assurer la gestion et la rentabilité de l'agence, ont également la charge de veiller à l'application correcte et effective des procédures mises en place pour le contrôle et la maîtrise des risques au sein de l'agence. Au vu de tout cela, nous nous sommes posé la question de savoir : quel est l'efficacité de ce dispositif de contrôle interne au niveau de l'UCAD ?

De ce fait, cette deuxième partie portera sur la présentation d'ESN et de son agence UCAD dans le chapitre 5. Ensuite, le chapitre 6 sera consacré à la description des procédures de gestion des opérations de caisse et moyens de paiement ainsi que les différents contrôles associés. Dans le dernier chapitre, nous allons identifier et évaluer les risques opérationnels et formuler des recommandations.

Chapitre 5 : présentation d'Ecobank Sénégal (ESN) et de l'agence UCAD

En quelques années, ESN a fait preuve d'une capacité d'innovation et réalise aujourd'hui des performances commerciales et financières notables. Elle est devenue une banque avec plusieurs agences. Elle s'est aussi engagée dans un processus de modernisation et de nos jours, elle est un acteur de la bancarisation incontournable de son secteur d'activité.

5.1.Présentation d'ESN

La banque commerciale ESN, avec un capital social de seize milliards sept cent soixante-seize millions neuf cent mille francs de FCFA (16.776.900.000 FCFA), est une filiale du Groupe ECOBANK en abréviation ETI (Ecobank Transnational Incorporated), une institution financière internationale (Société Holding), dont la maison mère a son siège à Lomé au TOGO.

Créée en 1999 avec un capital composé essentiellement de capitaux africains. ESN a démarrée ses activités en juin 1999. Depuis 2009, elle est devenue une référence sur le marché interbancaire. Avec un réseau bancaire de plus de 36 agences, 50 GAB, 170 TPE un peu partout dans le pays. En effet elle est de nos jours la troisième banque au Sénégal de par son total bilan et sa taille. Cette banque est soumise à toutes les dispositions légales inhérentes à son activité et ses organes dirigeants sont le conseil d'administration et la direction générale.

5.1.1. Vision et mission d'ESN

ESN, conformément aux objectifs du groupe Ecobank, a pour vision de bâtir une banque panafricaine de classe mondiale et de contribuer à l'intégration économique et financière ainsi qu'au développement de l'Afrique précisément du Sénégal. ESN s'est assigné pour mission d'offrir à tous ses clients des produits et services bancaires et financiers adaptés et fiables.

5.1.2. Les produits et services d'ESN

Dans le souci de satisfaire l'ensemble des besoins financiers de sa clientèle diverse et variée, composée de particuliers, de petites et moyennes entreprises et d'institutionnels, ESN offre une gamme de produits et services de qualité à travers son réseau. Voir le tableau suivant :

Tableau 9: les produits et services offert par ESN

Produits et services	
✓ Le Compte Courant	✓ Le Courtage en Bourse
✓ Le Compte Epargne	✓ Les Paiements et Encaissements
✓ Le Dépôt à Terme	✓ Le Conseil en Placements
✓ Les Opérations de Change	✓ La Banque par Internet
✓ Le Commerce International	✓ Les Cartes Bancaires
✓ Les Prêts et Découverts	✓ Les Transfert d'argent
✓ Les Financements Structurés	✓ Les solutions de gestion d'actif
✓ Les Produits Électroniques	✓ Les Transferts en devises
✓ Les Comptes d'Entreprises	✓ Les Produits dérivés
✓ Les Crédits de Commerce	✓ Assets Backed Securities (ABS)
✓ Les Produits de Commerce	✓ La Micro finance
✓ La Gestion des valeurs mobilières et d'Actifs	✓ Les Services
	✓ Le Marché des capitaux

Source : Rapport annuel d'ESN (2013)

5.1.3. Organisation de l'ESN

L'ESN dispose de deux organes décisionnels qui sont le conseil d'administration (CA) et l'assemblée générale des actionnaires (AG). Le CA, avec à sa tête un président, est chargé de soumettre un programme d'activités et le budget prévisionnel à l'approbation de l'AG, de traduire les orientations de l'AG en plans d'actions. Elle est organisée en onze (11) départements regroupés en trois directions ou corps de métiers : la direction de contrôles, la direction commerciale et la direction de support.

5.1.1.1. la direction des contrôles

Comprend le département de l'audit interne, le département de contrôle interne (CI) et le département de compliance.

Le Département du Contrôle Interne

Ce département assure les contrôles permanents de deuxième niveau. Sa mission est double. Dans un premier temps, il institue un environnement de contrôle fiable, efficace et orienté vers les affaires, qui réduiront les infractions aux contrôles et leurs impacts sur les objectifs commerciaux et financiers de la banque. Dans un second temps, il fournit un service novateur en assistant le département d'audit interne par la surveillance de la conformité et l'amélioration de la performance du système de CI.

Le Département de l'Audit Interne

Ce département a pour rôle de s'assurer que les opérationnels effectuent les activités conformément aux procédures définies et que les risques liés aux activités sont maîtrisés. Il veille à la protection des actifs de la banque et au respect des lois de la commission bancaire.

Le Département de Compliance

Le rôle de ce département est de s'assurer du strict respect des lois, des règlements et des normes du groupe Ecobank, de coordonner la politique interne de la banque en matière de lutte contre le blanchissement d'argent et le financement du terrorisme. Il forme et sensibilise les départements et membres du personnel de la banque en matière d'éthique, de déontologie et de procédures et enfin, il veille à la mise à jour permanente des procédures de la banque.

5.1.1.2. La Direction Commerciale

Elle comprend le département de la trésorerie, le département de la banque de grandes entreprises (Corporate Bank) et le département de la banque de détail (Domestic Bank).

Le Département de la Trésorerie

Il assure la gestion des correspondances bancaires et intervient sur le marché monétaire et financier, mais également, il est responsable du suivi quotidien des réserves obligatoires formulée auprès de la BECAO.

le Département de la Banque des Grandes Entreprises (Corporate Bank)

Ce département est responsable d'une partie de la clientèle qui est composée des entreprises régionales, multinationales et parapubliques, des organismes non gouvernementaux régionaux ou internationaux et les institutions financières (banques, assurances, fonds de pensions...).

Le Département de la Banque de Détail (Domestic Bank)

Le Département Domestic Bank fait partie des trois domaines d'activité d'ESN. Ce département est composé de trois divisions qui sont responsables de la gestion des clients particuliers, des petites et moyennes entreprises (PME/PMI), des grandes entreprises locales et du Secteur Public (Administrations, Projets, Gouvernement, Agences...). Il a pour rôle de prospector, démarcher et concrétiser les relations avec la clientèle.

5.1.1.3. La Direction de Support

Elle est constituée de tous les autres départements qui viennent en support pour assurer la bonne marche et la survie de la banque.

🚦 le Département des Opérations et de la Technologie

Il s'occupe des différentes opérations de la banque. Trois (3) divisions composent ce département ce sont : la division des opérations (OPS), la division Ecobank Business Services (EBS) et la division Informatique et Technologie (IT).

🚦 le Département Juridique

Il assure la sécurité juridique et veille au respect des lois qui régissent le fonctionnement de la banque, c'est-à-dire, elle s'occupe de la vérification des lois et réglementations qui régissent l'activité bancaire et de la rédaction de tous les contrats qui engagent la responsabilité d'ESN.

🚦 le Département des Finances

Ce département est composé de trois services qui s'occupent du suivi budgétaire, de la comptabilité générale, de la gestion des immobilisations et ainsi que des déclarations fiscales. Toutes les charges engagées par ESN doivent avoir l'approbation de ce département qui vérifie si elles sont prévues dans le budget de fonctionnement ou d'investissement.

🚦 le Département des Risques

Il comprend en son sein 5 services qui sont : le service administration, le service remedial, le service risk management, le service RO et le service risque de marche.

🚦 le Département des Ressources Humaines (DRH).

Les principales attributions du DRH portent sur l'administration et la gestion du personnel, la gestion du capital humain (le recrutement, le suivi des plans de carrière, la formation, la promotion et le reclassement), la gestion de la performance, veiller au respect et à l'application de la réglementation du travail et des règles de sécurité, de la communication interne, de la gestion des dossiers du personnel, de veiller en permanence, au maintien d'un bon climat social dans l'institution.

5.2. Présentation de l'agence UCAD

Avec l'accroissement de sa clientèle, ESN a ouvert plusieurs agences en vue de mieux la satisfaire dont notamment l'agence UCAD.

Créée en Mai 2014, l'agence UCAD gère une clientèle particulière, les étudiants. Elle s'occupe du projet Etat que la banque a signée avec le gouvernement Sénégalais dans le but de bancariser les bourses des étudiants au Sénégal. Elle possède un personnel dont l'effectif est de 9 personnes. Elle est située sur l'avenue Cheikh Anta Diop.

Cette agence comme toutes les autres agences d'ESN est soumise aux règlements, lois et procédures de fonctionnement d'ESN. Elle est coordonnée par le service public sector et gérée par un Chef d'agence et un chef Caisse.

5.2.1. Les produits et services offerts à l'agence UCAD

Dans le souci de satisfaire l'ensemble des besoins financiers de sa clientèle composée en majeure partie des étudiants, l'agence UCAD offre des produits et services défiant toute concurrence en matière de prix, de qualité et d'efficacité. Ce sont:

5.2.1.1. Le compte paiement étudiant

Un compte de paiement étudiant est un compte uniquement réservé aux étudiants boursiers de l'Etat du Sénégal suivant une convention établie entre l'Etat et la banque. Ce compte fonctionne sous la double supervision de l'Etat et de la banque :

- l'Etat donne les instructions de paiement
- la banque met en place les fonds alloués dans les comptes des étudiants désignés

Les bénéficiaires étudiants de ces comptes ne bénéficient pas de relevés et ne reçoivent ni versements espèces, ni remises, ni virements autres que ceux de l'Etat.

5.2.1.2. Les paiements et encaissements

Ces sont : des paiements de bourses et encaissement des frais d'inscription des étudiants et le paiement et encaissement des dépôts de fonds d'autres clients particuliers.

5.2.1.3. Les cartes de retrait

La carte bancaire ECOBANK est une carte de retrait permettant aux clients d'effectuer en libre-service les opérations courantes de retrait d'espèces, de consultation de solde,

d'impression de Mini Relevé. Ces cartes sont acceptées sur le réseau des Guichets Automatiques de Billets (GAB) installés dans les filiales.

5.2.2. Organisation de l'agence UCAD

L'agence UCAD comme toutes les autres agences est sous la tutelle du Département Domestic Bank qui a en charge la gestion de la clientèle au sein d'ESN. Elle est coordonnée par le service publique sector qui s'occupe directement de la gestion de la clientèle du secteur public. Son rôle consiste à prospecter, démarcher et à concrétiser des relations avec des clients du secteur public (Etat). Ce service basé à l'agence principale supervise et coordonne les activités du projet Etat que l'agence UCAD gère. Elle est organisée comme suit :

5.2.2.1. Le chef d'agence

Le Chef de l'agence UCAD est responsable de la rentabilité de l'agence et des risques qu'elle encourt ainsi que de son activité. Il répond aux objectifs qui lui ont été attribués, avec l'aide de son équipe. Comme tout dirigeant, ses fonctions sont multiples :

- il s'assure de l'application des normes et procédures d'exécution des opérations bancaires mises en place par la direction des risques et par sa hiérarchie directe, ainsi que du respect de la réglementation en vigueur ;
- il supervise et encadre le personnel qui compose son équipe, s'assure de la bonne gestion de la clientèle et gère la communication ;
- il détecte les éventuels dysfonctionnements et met en place les actions correctives et les formations nécessaires ;
- il veille à la sécurité des personnes et des biens placés sous sa responsabilité et gère les locaux d'exploitations ainsi que les biens mobiliers affectés.

Il est le gestionnaire de l'agence en un mot.

5.2.2.2. Le Chef Caisse

Le chef caisse est responsable de la bonne gestion de la fluidité des passages en caisse ainsi que de l'accueil de la clientèle et de ses réclamations. Il joue le rôle de coordinateur auprès des différents caissiers et contrôle toutes les opérations liés à la gestion de la caisse au sein de l'agence. Ces principales missions sont :

- l'organisation et la supervision des activités du Service caisse y compris les GAB ;

- s'assure du respect de toutes les procédures relatives aux opérations de caisse et à la sécurité des agents et des valeurs au coffre-fort et du niveau de fonds de caisse;
- s'assurer de la gestion, l'approvisionnement et la sécurité des fonds qui sont mis à sa disposition pour le fonctionnement quotidien de la caisse.

Il est le gardien du patrimoine et de la bonne marche de l'agence.

5.2.2.3. Le Service clientèle ou Customer Service Officer (CSO)

Il est responsable de l'accueil de la clientèle. Il répond aux besoins et soucis de tous ses clients qui se présentent à leur desk. Il assure l'enregistrement et du traitement de toutes les réclamations des clients, il conseil, renseigne, informe et oriente la clientèle, mais également, il s'occupe de la gestion des cartes de retrait des étudiants.

5.2.2.4. Le Service Caisse

Egalement responsable de l'accueil de la clientèle, il assure le règlement des retraits et versements d'espèce des clients. (*Voir l'organigramme à l'annexe 2 page 114*).

Ce chapitre nous a permis de mieux connaître ESN et son agence UCAD, de nous familiariser avec son organisation, ses activités et ses services qu'elle offre à la clientèle.

Dans le chapitre suivant, nous allons décrire les procédures de gestion des OPC et MP et les différents contrôles mise en place.

Chapitre 6 : Description des procédures de gestion des OPC et MP à l'agence UCAD

Dans ce chapitre, nous allons commencer par décrire les principaux acteurs du processus et les documents utilisés. Ensuite, faire la description des procédures de gestion des OPC et MP et enfin, décrire les CI qui sont mis en place pour la maîtrise des risques.

6.1. Les acteurs et les documents de gestion des OPC et MP à l'agence UCAD

Plusieurs acteurs interviennent dans le processus de gestion des OPC et MP à l'agence UCAD et divers documents internes sont utilisés pour matérialiser chaque opération.

6.1.1. Les acteurs du processus de gestion des OPC et MP à l'agence UCAD

Le principaux intervenants du processus de gestion des OPC et MP à l'agence UCAD sont : le chef d'agence, le chef caisse, les caissiers et le CSO (Customer service officer).

6.1.1.1. Le chef d'agence

Ayant la responsabilité de gérer toute l'agence, il supervise, coordonne et autorise toutes les activités plus précisément :

- il supervise l'exécution de la gestion et délivrance des cartes et codes pins selon les procédures décrites ;
- il autorise les paiements, prélèvements ainsi que toute opération en liaison avec les comptes des clients.

6.1.1.2. Le chef caisse

Responsable de tout le service, il contrôle et coordonne toute l'activité caisse, plus particulièrement :

- il contrôle la stricte application des procédures, le respect des règles de sécurité et l'ouverture et la fermeture des différentes caisses ;
- il contrôle et valide toutes les opérations et mouvements de fonds, vérifie la régularité et l'exhaustivité des opérations exceptionnelles ou excédant le seuil fixé par la direction et autorise le paiement des chèques et les prélèvements de frais.

6.1.1.3. Les caissiers

Ils l'exécutent toutes les OPC et assurent la sécurité des fonds qui leurs sont confiés.

De façon précise ils assurent :

- l'ouverture l'approvisionnement et fermeture de la caisse ;
- l'exécution des OPC (retraits et versements des clients, prélèvements des frais et encaissement de chèques et frais d'inscription des étudiants ;
- l'enregistrement des opérations et contrôle de détection des faux billets ;
- Arrêt de la caisse (décompte physique de l'encaisse, ajustage, pointage des opérations en cas d'écarts ;

6.1.1.4.Le CSO (Customer service officer)

Il exécute toutes les opérations à la clientèle, et assure la gestion et la sécurité des cartes de retrait des clients. Plus précisément, il :

- accueille la clientèle, établit et met à jour tous les fichiers et dossiers qui permettent de suivre et contrôler l'activité de gestion des OPC et MP ;
- gère et distribue les cartes de retrait et il enregistre les réclamations des clients (opposition sur carte, oubli code pin, pertes de cartes...) et les traite.

6.1.2. Les documents du processus de gestion des OPC et MP à l'agence UCAD

Les principaux documents utilisés sont : les bordereaux de retrait et de versement, les accusés de réception, les mémos et les registres.

6.1.2.1.Les bordereaux

Les bordereaux sont des documents utilisés par les caissiers lors de chaque opération de versement ou de retrait pour permettre d'assurer la traçabilité de chaque mouvement effectué. Ils sont préétablis par le service informatique et ils sont vierges.

6.1.2.2.Le mémo

C'est un document interne qui matérialise les autorisations de prélèvement des frais de réédition des cartes et codes pins. Le mémo est établi par l'agent habilité qui signe et le soumet à l'approbation du chef d'agence avant de le déposer au niveau du chef caisse pour effectuer le prélèvement.

6.1.2.3. Les accusés de réception

L'accusé de réception est un document interne à l'agence qui matérialise la sortie des MP. Il est établi sous un formulaire bien défini qui permet d'obtenir toutes les informations relatives du client (nom et prénom, les numéros du compte, de téléphone et de la carte bancaire, adresse...). Il est rempli et signé par le client qui « accusé réception » du MP.

6.1.2.4. Les registres

Les registres sont des documents qui permettent d'enregistrer toutes les opérations de délivrance de carte et code pins effectuées par chaque agent du CSO.

6.2. Les procédures de gestion des OPC et des MP

La gestion des OPC et MP à l'agence UCAD est basée sur des procédures élaborées par le CI de la banque.

6.2.1. Les procédures de gestion des opérations de caisse

Plusieurs opérations de caisse sont effectuées au sein de l'ESN et l'agence UCAD comme toutes les autres agences de la banque effectue ses opérations mais les principales sont :

6.2.1.1. L'ouverture, l'approvisionnement et la fermeture de la caisse

Comme toute caisse dans une banque, la caisse de l'agence UCAD procède tous les jours à l'ouverture, l'approvisionnement et la fermeture de ses caisses

L'ouverture de la caisse

L'ouverture de la caisse se fait tous les matins par les caissiers de l'agence comme suit :

- le caissier se procure sa situation d'encaisse de la veille. à partir de son poste, en utilisant le système d'exploitation bancaire flexcub actuellement utilisé, il s'identifie en introduisant son pseudo et code d'utilisateur ;
- puis, il ouvre son guichet en utilisant le menu « ouverture de guichet » et procède à l'ouverture de la caisse proprement dite en renseignant le billettage de la veille demandé par l'ordinateur ;
- une fois que l'ouverture est effective, le chemin suivant est suivi : « front office/administration/gestion des caisses/ouverture de caisse ».

L'approvisionnement de la caisse

L'agence UCAD est approvisionnée par l'agence principale, lorsque le montant en réserve diminue, le chef caisse fait une demande d'approvisionnement en envoyant un mail à la trésorerie de l'agence principale, une fois ce mail réceptionné et validé, la procédure suivante est déclenchée :

❖ réception de la provision à l'agence

Un agent de sécurité accompagné par le chef comptable de l'ESN apporte à l'agence la provision. L'agent de sécurité en présence quelque fois du chef d'agence remet la provision au chef caisse et le chef comptable lui, lui remet un reçu et le cahier de transmission pour signature. Le chef caisse après signature, remet le cahier et une copie du reçu au chef comptable et il garde la seconde copie. Puis, il demande au chef comptable de signer dans le cahier de caisse de l'agence.

❖ approvisionnement des caisses

Après réception des fonds par le chef caisse, il procède à une distribution au niveau de chaque caisse en fonction du solde déjà disponible avec chaque caissier. Car, des limites maximales fixées par les responsables doivent être respectées. Les caissiers récupèrent chacun la somme qui lui est attribuée et procèdent immédiatement à l'imputation du montant reçu. Ils créditent le compte caisse et débitent le compte trésorerie. Après l'imputation par les caissiers, le chef caisse vérifie d'abord l'opération et la valide afin qu'elle soit prise en compte par le système.

❖ approvisionnement des GAB

Après la réception des fonds, le chef caisse procède au comptage et détection de faux billets des fonds reçus, ensuite, accompagné d'un caissier et souvent du chef d'agence aussi, ils font l'approvisionnement des GAB. La procédure est la suivante :

- les GAB sont arrêtés afin d'établir leur situation réelle actuelle, le compteur est ramené à zéro. le montant disponible est recompté par le caissier et rajouté à celui déjà dans les GAB ce qui va constituer le prochain solde d'ouverture ;
- après l'approvisionnement des GAB, le caissier qui accompagne le chef caisse procède à l'enregistrement de l'opération sur les comptes concernés puis, le chef caisse vérifie l'opération avant de la valider.

À la fin de l'approvisionnement, le chef caisse redémarre les GAB, puis il établit un rapport qu'il envoie au département finance de l'agence principale.

La fermeture de la caisse

La fermeture de la caisse se fait en fin de journée en présence du chef caisse, la procédure à suivre est la suivante :

A la fin de l'heure, le caissier arrête d'effectuer toutes les opérations de paiement et d'encaissement pour la journée, il fait le comptage du montant physique en stock restant et il consulte le solde théorique à partir de son poste.

Il compare ensuite le total physique et le total théorique s'ils sont identiques, il renseigne la fiche de caisse (procès-verbal d'arrêter de caisse) et il arrête la caisse.

6.2.1.2. Les versements et retraits d'espèces

Les opérations de versements et de retraits à l'agence UCAD sont effectuées suivant des procédures décrites dans le manuel de procédure.

Les versements d'espèces

Dans cette situation, c'est la banque qui atteste de la réception des sommes du client. La procédure suivante est suivie :

Le client se présente à la caisse, avec sa carte bancaire, sa pièce d'identité le numéro de son compte et la somme à verser.

Le caissier réceptionne le client, il récupère sa carte d'identité, le numéro de compte et la somme à verser qu'il compte devant lui et sur le comptoir après, il lui remet un bordereau de versement à double copies vierge et de couleur différente pour signer et mentionner son numéro de téléphone.

Ensuite, il saisit les informations nécessaires (nom et prénom du client, le numéro de compte et le montant à verser) sur la plateforme flexcub et il enregistre immédiatement l'opération sur les différents comptes à débiter et à créditer.

Enfin, il imprime sur le bordereau déjà signé par le client les informations de l'opération saisies, il remet la copie originale de couleur blanche au client et garde la seconde copie de

couleur bleu qui sert de pièces justificative.



Les retraits en espèces

Le retrait de fond à l'agence UCAD concerne le plus souvent le paiement des bourses étudiant qui est d'ailleurs l'activité principale de la caisse et les différents transferts d'argent. Ces paiements se font sur la base d'un fichier conçu pour la circonstance et qui est mis à jour dès que nécessaire. Sont payés à la caisse les étudiants dont les cartes de retrait ne sont pas disponibles ou non fonctionnelles. La procédure est la suivante :

Le client se présente au guichet de l'agence muni de sa pièce d'identité et sa carte étudiante.

Le caissier, vérifie sur le fichier mis à sa disposition le nom du client et la conformité des renseignements avec ceux figurant sur sa pièce d'identité. Si tout est en norme, il identifie le client par rapport à la photo de sa pièce d'identité, vérifie la disponibilité de la bourse, après quoi, il remet au client un bordereau de retrait vierge et lui demande de signer et inscrire son numéro de téléphone au verso.

Ensuite, il utilise le menu « retrait », et saisi le numéro du compte de l'étudiant puis dans une fenêtre, il saisit les références et le montant à payer à l'étudiant et il enregistre l'opération en débitant le compte client et en créditant le compte caisse de la banque.

Enfin, il imprime sur le bordereau déjà signé par l'étudiant les informations saisies, il donne la copie originale de couleur blanche à l'étudiant et garde la seconde copie de couleur rouge puis il compte le montant devant l'étudiant et sur le comptoir et lui paye.

Si les renseignements ne sont pas conformes, il renvoi l'étudiant vers le service clientèle ou à la direction des bourses afin d'y régulariser sa situation.

La procédure de paiement pour les autres clients est la même, la différence est que pour les eux, un spécimen de signature et une photo d'identité sont déjà numérisés dans le système pour faciliter l'identification avant le paiement, ce qui n'est pas le cas chez les étudiants.

6.1.2. La procédure de gestion des MP à l'agence UCAD

Le caractère particulier de sa clientèle fait qu'elle ne gère pas tous les types de MP. Les seuls qu'elle gère sont : la carte de retrait et les prélèvements des frais.

6.1.2.1. La carte de retrait

Les cartes et les pins sont des valeurs, de ce fait, une séparation totale des tâches est faite au sein de l'agence de la manière suivante :

- une équipe de gestion des cartes comprenant : Un responsable et un suppléant
- une équipe de gestion des codes pins composé d'un responsable et d'un suppléant

Commande de cartes de retrait

La commande est faite suivant une périodicité et en fonction des besoins qui sont entre autre : le cas des nouveaux boursiers n'ayant jamais reçu de carte, les étudiants dont les cartes sont perdues ou abîmées, le renouvellement de cartes expirées. Elle est passée par le premier responsable de l'équipe carte qui dresse une liste en fonction du besoin, la soumet au chef d'agence qui valide la commande après quoi, il envoi au service monétique qui centralise toutes les commandes d'ESN et les passe ensemble chez le fournisseur.

Réception et gestion des cartes et codes pins

Les cartes et codes pins sont réceptionnés les uns après les autres avec au moins 2 jours d'intervalle par l'équipe responsable. Après la réception, chaque équipe procède à une vérification par rapport aux listings reçus (pointage du stock physique reçu par rapport au listing envoyé pour la commande). Les éventuels doublons sont identifiés et renvoyés à la Monétique pour destruction, et tout manque ou autre irrégularité constaté est immédiatement signalé au chef d'agence qui fait un rapport et l'envoi à la monétique. Un accusé de réception est envoyé à la monétique pour confirmer la réception effective de la commande.

Par la suite, chaque équipe élabore un fichier de suivi des retraits de cartes et codes pins selon le format prédéfini par le responsable et le CSO de l'agence et commence la distribution.

Les étudiants sont avisés par voie d'affichage, par téléphone, par message/email ou par tout autre moyen et seront invités à récupérer leurs cartes et codes pins directement au niveau du site de distribution (l'agence).

La conservation des cartes et codes pins

De manière générale, les cartes et codes pins sont conservés dans des endroits sécurisés et accessibles uniquement aux personnes chargées de la conservation. Les cartes sont détenues

par la personne en charge dans des armoires fermées à clef et les codes aussi par la personne en charge dans le coffre-fort fermé à clef.

Distribution des cartes de retrait des étudiants

La carte de retrait permet au client d'être en possession de son argent à n'importe quel moment voulu sans se présenter devant un caissier. La délivrance de cette carte est suivie par la remise dans une enveloppe fermée d'un code pin que le client seul connaît. La distribution est assurée par deux équipes : l'équipe carte et l'équipe code pin. La procédure est la suivante:

Le client se présente à l'agence muni de sa pièce d'identité et de sa carte étudiant. Il est reçu par la première équipe carte, qui lui remet un formulaire d'accusé de réception. Le client le renseigne et signe pour attester le retrait effectif de la carte à l'endroit indiqué. Puis, le CSO procède à certaines vérifications (la validité de la pièce d'identité, la conformité des renseignements du client figurant sur sa pièce et celles du fichier et la disponibilité de sa carte et code pin). Après, il enregistre l'opération sur le fichier et dans le registre, signe et demande au client de signer aussi. Il remet au client la carte et l'accusé de réception et lui demande d'aller vers l'équipe code pour recevoir le code pin.

L'équipe code reçoit le client et procède aux mêmes contrôles et enregistrements que ceux de l'équipe carte, et il demande au client de signer sur l'accusé qu'il détient à l'endroit indiqué pour attester le retrait effectif du code. Après, le CSO récupère l'accusé qu'il garde et donne le code au client dans l'enveloppe fermée.

Au cas où il y a non-conformité entre les informations sur les pièces d'identité et celles du fichier, le client est renvoyé vers la direction des bourses pour régulariser sa situation.

Le code pin est parfois délivré à partir d'un terminal de paiement électronique (TPE) au qu'il ne soit dans une enveloppe fermée. Le procédé reste le même sauf qu'avec le TPE, l'agent introduit la carte dans l'appareil et demande au client d'introduire un code de son choix.

L'opposition (cas de vol ou perte)

Elle consiste à demander un blocage total de la carte bancaire d'un client suite à un vol ou à une perte de celle-ci. Cette opération se fait suivant la procédure suivante :

Le client n'ayant plus sa carte, fait immédiatement une déclaration de perte ou de vol de sa carte au niveau de l'agence pour un blocage total.

le CSO, dès réception de la demande, envoi immédiatement un mail à la monétique pour opposition sur carte afin de dégager la responsabilité de la banque en cas de retrait frauduleuse après déclaration faite du client.

Le service monétique, dès réception du message procède à la mise en opposition de la carte et renvoi un mail de confirmation au CSO.

Ces demandes d'opposition ne sont pas matérialisées sur un support papier, donc aucune traçabilité possible de l'opération à part le mail.

6.1.2.2. Les prélèvements

Les prélèvements effectués au niveau de l'agence UCAD sont ceux des frais de réédition de cartes perdue ou abîmées et de codes pins oubliés. La procédure est la suivante :

Le client fait une demande de réédition pour cause (carte perdue/abîmée, ou oubli code pin). Il se rend à l'agence sa demande qui n'est pas matérialisée sur un support papier.

L'équipe carte ou code établit un mémo de prélèvement des frais de réédition de carte ou du code pin et l'envoi au chef d'agence pour approbation.

Le chef d'agence donne son ok en mettant son VISA, l'agent met également son visa et envoi le mémo au chef caisse.

Le chef caisse à son tour vérifie l'existence de la provision sur le compte du client, la conformité du numéro de compte ainsi que les autres renseignements nécessaires (nom, prénom, numéro de la carte bancaire), si tout est ok, il donne l'autorisation à un caissier d'effectuer le prélèvement des frais sur le compte du client ;

Le caissier procède au prélèvement des frais dans le logiciel flexcub, enregistre l'opération dans le compte du client qu'il débite et le compte caisse de la banque qu'il crédite.

6.3. Les procédures de contrôle interne

Ce sont des contrôles qui permettent de limiter le risque généré par la gestion des OPC et MP à l'agence UCAD. Ces contrôles ont pour objet de sécuriser l'activité du caissier et du CSO.

6.3.1. Contrôle général

- contrôle de la régularité des pièces justificatives de caisse et visa de celles effectivement contrôlées, des imputations comptables des pièces justificatives ;

- contrôle de la transcription des dates de saisies et des numéros d'opérations sur les pièces de caisse, de la situation journalière de caisse sur la base du brouillard de caisse et des valeurs existantes en fin de journée et de l'établissement des états d'encaisse (inventaire périodique des caisses selon les fréquences prescrites) ;
- contrôle des chèques reçus pour encaissement ;
- Contrôle de la séparation des tâches entre l'équipe carte et l'équipe pin ;
- contrôle périodique du stock de cartes et codes pins disponible (inventaire périodique des cartes et codes pins) et de la production des rapports des anomalies et écarts relevés après l'inventaire du stock.

6.3.2. Contrôles spécifiques

Il concerne les valeurs en caisse, la sécurité des disponibilités et du coffre-fort et la sécurité des cartes et codes pins.

6.3.2.1. Les valeurs en caisse

En plus de contrôles quotidiens effectués par le chef caisse et le chef d'agence, des contrôles inopinés à la discrétion de l'audit par le CI sont organisés. Ils se font par procéder d'inventaire physique sur les valeurs.

6.3.2.2. La sécurité des disponibilités, du coffre-fort, des cartes et codes pins

La sécurité des disponibilités et du coffre-fort à l'agence UCAD est assurée par un ensemble de mesures qui sont : l'encaisse minimum et le système de protection des valeurs et des cartes

L'encaisse minimale

Dans le souci de sécuriser et d'accroître la rentabilité, les disponibilités en détention dans les caisses de l'agence UCAD sont fixées par le service de la trésorerie à un seuil moyen nécessaire aux opérations journalières. Cependant, le seuil d'encaisse minimal est variable selon les périodes. Ce seuil est déterminé en fonction de la taille et du nombre moyen d'opérations quotidiennes à l'agence UCAD. Pendant les périodes de paiement des bourses étudiants, ce seuil moyen est revu à la hausse.

Les restrictions à l'accès des valeurs

Pour une meilleure sécurité des disponibilités, l'accès aux guichets de réserves et aux caisses est très règlementé par le chef caisse. Les valeurs sont conservées dans un coffre-fort à l'intérieur d'une salle sécurisée. L'accès à cette salle est uniquement réservé au chef d'agence, au chef caisse et aux caissiers qui y accèdent juste pour prendre leurs provisions du jour.

La restriction à l'accès des cartes et codes pins

Pour mieux sécuriser les cartes de retrait et leurs codes qui sont des valeurs monétaires, les cartes sont conservées à part dans les armoires fermées à clé dont seul le responsable a accès à pour sortir les cartes et les distribuer. Les codes pins sont conservés dans la réserve dont seul le chef caisse détient la clé. Le responsable de l'équipe pin à accès pour sortir les pins seulement quand la personne habilité ouvre la réserve.

Ce chapitre nous a permis de comprendre les procédures sur lesquelles l'agence UCAD se base pour le bon fonctionnement de son activité, ainsi que les différents contrôles qui lui permettent de maîtriser le RO.

Nous allons à présent passer à l'évaluation des différents risques qui sont liés à la gestion de ces opérations de caisse et moyens de paiement dans le chapitre suivant.

Chapitre 7 : Evaluation des RO liés à la gestion des OPC et des MP à l'agence UCAD

L'objectif de ce chapitre est de faire une évaluation des RO liés à la gestion des OPC et MP à l'agence UCAD d'Ecobank Sénégal. Pour atteindre notre objectif, nous allons tout d'abord faire l'identification des RO dans la section 1 ensuite, faire l'évaluation dans la deuxième section et enfin formuler des recommandations.

7.1. Identification des RO liés à la gestion des OPC et MP à l'agence UCAD d'ESN

Nous allons identifier les risques afin de pouvoir évaluer l'impact et la probabilité. Pour atteindre cet objectif, nous allons nous inspirer du tableau de risque de RENARD. Ainsi, notre tableau d'identification des risques va comporter six (6) colonnes avec les rubriques : activités, objectifs du CI, RO, impact opérationnel, dispositif de maîtrise et constat.

L'identification que nous menons n'a pas la prétention d'être exhaustive. Car pour Renard (2006:222), dresser la liste complète des risques serait irréaliste. Mais il s'agit de dresser de façon plus modeste les risques essentiels attachés à chaque tâche effectuée. Cette identification est faite sur la base des informations obtenues dans la prise de connaissance des procédures de l'agence UCAD et de notre observation.

7.1.1. Analyse de l'activité de gestion des OPC et identification des RO

À chaque OPC effectuée par les caissiers, est associé un risque susceptible de compromettre l'atteinte des objectifs d'ESN si les procédures de gestion ne sont mal ou non appliquées. Le service caisse de l'agence UCAD comme tout service caisse accomplit plusieurs opérations dont : l'ouverture, l'approvisionnement et la fermeture des caisses et les opérations à la clientèle. L'exécution de ces tâches fait ressortir des irrégularités suivantes : manque de spécimen de signature, de photo d'identité numérisée pour faciliter l'identification des clients. Impression des bordereaux de paiement et de versement par le caissier après avoir saisi toutes les informations (nom du client, montant, numéro de compte...) concernant l'opération, qui procède immédiatement à l'imputation comptable. Cependant, ces pratiques peuvent entraîner des risques tel que : le vol direct d'argent, la manipulation frauduleuse de données informatiques, la falsification des documents de retrait ou de versement des clients, le non enregistrement de versements effectués par les clients etc., source d'énormes pertes pour la banque. Le tableau suivant récapitule les RO pouvant survenir dans ce processus.

Tableau 10: identification des RO du processus gestion des opérations de caisse

Activités	Objectif du CI	Risques associés	Impact Opérationnel	Dispositif de contrôle	Constat
Ouverture de la caisse	S'assurer de la conformité du solde d'ouverture au solde de clôture de veille	R01. Malversation	Pertes financières	Contrôle à l'improviste par le service du CI.	OUI
	S'assurer que le solde d'ouverture est enregistré dans le cahier de caisse et signés par le chef d'agence et les caissiers	R02. Non enregistrement / erreur de saisie du solde	Pertes financières Pertes de ressources	Contrôle à l'improviste du cahier de caisse par le chef d'agence	OUI
		R03. Conflit, dégradation du climat social	Perte financière Perte de ressource	Revue du cahier de caisse et signature du chef d'agence.	OUI
		R04. Falsification du solde	Perte financière	Contrôle à l'improviste du CI	OUI
Approvisionnement de la caisse	S'assurer d'un minimum de fonds disponible avant la demande de provision	R05. Retard de livraison	Arrêt de l'activité	Néant	-
		R06. Rupture de stock de billets	Arrêt de l'activité Colère des clients	Demande d'approvisionnement à la veille par le chef caisse.	OUI
	S'assurer que les fonds reçus sont au complet	R07. Détournement de fonds	Perte financière	Contrôle des soldes de caisse par le chef caisse.	OUI
		R08. Fonds incomplets	Litige avec la trésorerie	Comptage des fonds reçus après le départ du livreur.	OUI
Versements d'espèce	S'assurer que l'opération est	R09. Vol et fraude sur le	Litige Image de la	Contrôle par le CSO des opérations de	OUI

Activités	Objectif du CI	Risques associés	Impact Opérationnel	Dispositif de contrôle	Constat
des clients	enregistrée avec le bon montant et le bon compte.	compte du client	banque Perte financière	versements effectués la veille par les caissiers.	
	S'assurer que les billets reçus proviennent d'une source claire et sont au complet.	R10. Réception de faux ou billets invalides	Perte financière Sanction pénale	Vérifier les faux billets avec le détecteur avant d'encaisser.	OUI
		R11. Réception de billets incomplets	Perte financière Litige avec le client,	Comptage des billets devant le client avant l'encaissement des fonds.	OUI
Retraits d'espèce des clients	S'assurer de l'identité du client qui fait le retrait.	R12. Retrait de fonds par un tiers	Litige avec le client Perte financière	contrôle de l'identité du client (photo, filiation et spécimen de signature)	OUI
	S'assurer que le nombre de billets remis au client est conforme au montant du retrait.	R13. Surplus/manquant sur le montant remis	Litige avec le client Image de la banque	Comptage des billets par le caissier avant la remise, devant le client.	OUI
		R14. Vol sur le compte du client	Litige avec le client Image de la banque	Contrôle par le CSO des opérations de retraits de la veille.	OUI
Remise de chèque sur nos caisses	S'assurer que tous les chèques payés sont justifiés et autorisés par les personnes habilitées	R15. Paiement non autorisé	Pertes financières Litige avec le client	Contrôle du spécimen de signature du client avant de payer le bénéficiaire.	NON
		R16. Paiement de chèque volé ou ramassé	Pertes financières Litige avec le client	Vérification de l'identité du bénéficiaire du chèque	NON
	S'assurer de la	R17. Chèque	Pertes	Vérifier la date de	OUI

Activités	Objectif du CI	Risques associés	Impact Opérationnel	Dispositif de contrôle	Constat
	validité du chèque	non valide	financières	valeur. Caissier	
	S'assurer d'une provision suffisante sur le compte	R18. Paiement de chèque non provisionné	Pertes financières	Vérifier la disponibilité de la provision sur le compte le caissier.	OUI
Enregistre- ment des opérations dans Flexcube	S'assurer que les opérations de Retrait et de versement sont correctement imputées avec les bonnes références et validées par les personnes habilitées	R19. Erreur de compte, de la date ou du montant.	Perte financière Litige avec le client	Vérifier la conformité des informations de la pièce justificative avec celles du système des opérations enregistrées la veille.	OUI
		R20. Omission involontaire/volontaire d'enregistrer l'opération	Informations financières/comptables non fiables	Vérification du CSO de toutes les opérations enregistrées la veille par les caissiers.	OUI
		R21. Défaillance du système informatique	Perte financière Perte de ressource	Mise à jour régulière du système informatique et des anti-virus	OUI
		R22. Enregistrement d'opérations Non validées	Perte de ressource	Codage du système d'enregistrement par le OK de la personne habilitée	OUI

7.1.2. Analyse de l'activité de gestion des moyens de paiement et identification des RO

Le CSO d'UCAD commande, réceptionne, gère et distribue les cartes de sa clientèle. Plusieurs risques volontaires ou involontaires, de fraudes ou dû au mauvais fonctionnement

du système informatique peuvent assortir de l'exécution de ses tâches. Le tableau suivant fait un récapitulatif des risques possible lors de l'exécution des différentes tâches.

Tableau 11: identification des RO du processus de gestion des moyens de paiements

Activités	Objectif du CI	RO associés	Impact Opérationnel	Dispositif de CI	Constat
Commande et réception des cartes et codes pins		R23. Commande fictive	Perte financière	Contrôle avant la commande de la liste par le chef d'agence.	OUI
	S'assurer que la commande envoyé est bien celle qui est passé par le service monétique	R24. Non-conformité de la commande envoyé et celle passée	Litige avec la monétique Perte financière	Néant	-
	S'assurer de la conformité de la commande reçue avec celle effectuée	R25. Non-conformité entre la réception et la commande	Perte financière	Vérifier la conformité entre la réception et la commande passée par le CSO	OUI
	S'assurer que les cartes et codes pins sont réceptionnés séparément	R26. Fraude sur les cartes	Litige avec le service monétique	Réception des cartes ou codes au moins 2 jours l'un avant l'autre par les personnes habilités.	OUI
Pointage et conservation des cartes et codes pins	S'assurer que les cartes et codes reçus sont tous pointés	R27. Omission volontaire/ involontaire de pointer	Perte financière	Confection et croisement des fichiers de suivi par chaque équipe.	OUI
	S'assurer de la sécurité des cartes et codes pins	R28. Vol et/ou fraude	Perte financière Litige avec le client	Conservation des cartes et codes pins dans 2 endroits et par 2 agents différents.	OUI
		R29. Doublons de cartes et codes	Perte financière	Détection des cas de doublons et renvoi à la monétique pour	OUI

Activités	Objectif du CI	RO associés	Impact Opérationnel	Dispositif de CI	Constat
		pins		destruction	
		R30. Usage frauduleuse	Pertes de ressources Litige	Détention des cartes et codes pins par 2 agents différents.	OUI
Délivrance des cartes et codes secrets	S'assurer que la carte et le code sont délivrés séparément	R31. Fraude sur carte	Pertes de ressources Litige avec le client	Identification du client par le contrôle de la pièce d'identité (nom, prénom, photo)	OUI
	S'assurer que les cartes et codes pins sont délivrés au client lui-même	R32. Perte ou retrait de la carte par un tiers	Perte financière Litige avec le client	Identification du client par le contrôle de la pièce d'identité (nom, prénom, photo)	OUI
		R33. Détournement / perte de la carte	Perte financière Litige avec le client	Le client remplit un accusé de réception et le CSO renseigner le fichier et le registre de suivi de sortie de la carte et code pin.	OUI
		R34. Usage frauduleux de la carte	Perte financière Litige avec le client	Blocage immédiat de la carte après 3 essais de retrait avec un mauvais code.	OUI
Délivrance des codes à l'aide du TPE	S'assurer que le TPE fonctionne toujours et que le CSO seul ne détient pas les 2 cartes d'accès.	R35. Fraude sur carte	Pertes financières	Détention des cartes d'accès au TPE par deux agents	OUI
		R36. Défaillance /perte de réseau du TPE	Arrêt de l'activité, colère des clients	Entretiens périodiques du TPE et doter l'agence d'au moins 2 TPE	NON
opposition sur carte	S'assurer que dès la déclaration du client, une demande de blocage de la carte est envoyée	R37. Négligence de l'envoi du mail	Perte financière Litige avec le client	Envoi immédiat de la demande de blocage par les CSO à la Monétique	OUI
		R38. Défaillance du	Perte financière		

Activités	Objectif du CI	RO associés	Impact Opérationnel	Dispositif de CI	Constat
	à la monétique qui confirme si cela est effectif	système informatique	Litige avec le client		
		R39. Erreur de saisie des coordonnées	Perte financière Litige avec le client	Vérification des coordonnées du client par la monétique avant le blocage.	OUI
prélèvements des frais de réédition de cartes et codes pins	S'assurer de la demande effective de réédition du client	R40. Non demande de réédition	Litige avec le client Perte financière	Vérifier l'effectivité de la demande du client avant prélèvement	NON
	S'assurer que les références du client sur l'autorisation de prélèvement sont correctes.	R41. Erreur de saisie des références du client.	Perte financière Litige avec le client	Contrôle des coordonnées du client sur l'autorisation de prélèvement par le caissier avant d'autoriser le prélèvement	OUI
	Prélèvement des frais sur les comptes étudiant	R42. Double prélèvement de frais	Litige avec le client	Vérification d'éventuels prélèvements sur le compte avant d'effectuer l'opération	OUI
		R43. Erreur de compte, du montant	Perte de ressource	Contrôle par le chef caisse avant validation de l'opération	

Source : nous-mêmes

7.2. Evaluation des RO liés à la gestion des OPC et MP à l'agence UCAD

Nous commençons notre travail par la conception des tests d'évaluation des risques.

7.2.1. Conception des tests d'évaluation des risques

Le tableau suivant décrit notre conception des tests d'évaluation des risques que nous allons appliquer pour obtenir les éléments probants.

Tableau 12: conception des tests d'évaluation des risques

Taches	Risques	Activité de contrôle	Tests à effectués
Ouverture de la caisse	R01. Malversation	Contrôle à l'improviste par le service du CI.	Observer pendant 3 visites du CI l'effectivité du contrôle à l'improviste.
	R02. Non enregistrement /erreur de saisie du solde	Contrôle à l'improviste du cahier de caisse par le chef d'agence	Observer pendant 15 jours l'effectivité du contrôle du cahier de caisse par le chef d'agence.
	R03. Conflit, dégradation du climat social	Revue du cahier de caisse et signature du chef d'agence.	Vérifier la signature du chef d'agence pour 15 opérations d'ouverture de caisse.
	R04. Falsification du solde	Contrôle à l'improviste du CI	Observer pendant 3 visites du CI l'effectivité des contrôles à l'improviste.
Approvisionnement de la caisse	R05. Retard de livraison	Néant	Observer sur une période de 3 mois le nombre de retard de livraison de la provision.
	R06. Rupture de stock de billets	Demande d'approvisionnement à la veille par le chef caisse.	Observer pendant 15 jours l'application effective de la demande d'approvisionnement à la veille.
	R07. Détournement de fonds	Contrôle des soldes de caisse par le chef caisse.	Observer pour 5 opérations d'approvisionnement le contrôle des soldes des caisses par le chef caisse.
	R08. Fonds incomplets	Comptage des fonds après le départ du livreur.	Observer lors de 5 opérations de comptage des fonds par le chef caisse s'il n'y a pas de manquant.
Versement d'espèces des clients	R09. Vol et fraude sur le compte du client	Contrôle par le CSO de toutes les opérations de versements effectués la veille.	Observer pour 15 opérations de contrôles effectués par le CSO le nombre de cas détectés.
	R10. Réception de faux ou billets invalides	Vérifier les faux billets avec le détecteur avant d'encaisser.	Observer pour 15 opérations de versement au niveau de 3 caissiers l'application de la procédure.
	R11. Réception de billets incomplets	Comptage des billets devant le client avant l'encaissement des fonds.	Observer pour 15 opérations de versement au niveau de 3 caissiers l'application de la procédure.

Taches	Risques	Activité de contrôle	Tests à effectués
Retraits d'espèce des clients	R12. Retrait de fonds par un tiers	contrôle de l'identité du client (filiation, photo et spécimen de signature)	Observer pour 15 opérations de retrait le contrôle de l'identité du client au niveau de 3 caissiers
	R13. Surplus/ manquant sur le montant remis	Comptage des billets par le caissier avant la remise, devant le client.	Observer pour 15 retraits de clients l'application de la procédure au niveau de 3 caissiers
	R14. Vol sur le compte du client	Contrôle par le CSO des opérations de retraits de la veille.	Observer pour 15 opérations de contrôles effectués par le CSO le nombre de cas détectés.
Remise de chèque sur nos caisses	R15. Paiement non autorisé	Contrôle du spécimen de signature du client avant de payer le bénéficiaire.	Observer pour 5 paiements de chèque si le caissier contrôle le spécimen de signature du client.
	R16. Paiement de chèque volé ou ramassé	Vérification de l'identité du bénéficiaire du chèque	Observer pour 5 paiements de chèque le contrôle de l'identité du bénéficiaire.
	R17. Chèque non valide	Vérifier la date de valeur.	Observer pour 5 paiements de chèque si le caissier vérifie la date de valeur du chèque avant de payer.
	R18. Paiement de chèque non provisionné	Vérifier la disponibilité de la provision sur le compte le caissier.	Observer pour 5 paiements de chèque si le caissier contrôle la provision sur le compte avant de payer.
Enregistre ment des opérations dans Flexcube	R19. Erreur de compte, de la date ou du montant.	Contrôler les informations de la pièce justificative des opérations de la veille avec celles du système.	Vérifier sur 15 bordereaux de versement et de retrait le OK du chef caisse après le contrôle
	R20. Omission volontaire/ involontaire d'enregistrer.	Vérification du CSO de toutes les opérations enregistrées la veille.	Vérifier sur 5 rapports du CSO les cas d'omissions d'enregistrement.
	R21. Défaillance du système informatique	Mise à jour régulière du système informatique et des anti-virus	Observer le système d'information pendant 3 mois la mise à jour régulière.
	R22. Enregistrement d'opérations non validées	Codage du système d'enregistrement par le OK de la personne habilité	Observation lors de l'enregistrement de 5 opérations la véracité du codage.
Commande	R23. Commande fictive	Contrôle avant commande de la liste par le chef	Observer pour 5 commandes à passer le contrôle

Taches	Risques	Activité de contrôle	Tests à effectués
et réception des cartes et codes pins		d'agence.	de la liste par le chef d'agence.
	R24. Non-conformité de la commande passée avec celle envoyée	Néant	Observer pour 3 opérations de commande la conformité entre celle envoyée par l'agence et celle passée par la monétique
	R25. Non-conformité entre la réception et la commande	Vérifier la conformité entre la réception et la commande passée avant d'accusé réception.	Observer pour 5 cas de réceptions la vérification de la conformité par le CSO.
	R26. Fraude sur les cartes	Réception des cartes et codes avec un intervalle d'au moins 2 jours par les personnes habilités.	Observer lors de 5 réceptions le respect des intervalles de temps prévu dans la procédure
Pointage et conservation des cartes et codes pins	R27. Omission volontaire/ involontaire de pointer	Confection et croisement des fichiers de suivi par chaque équipe.	Observer pour 5 opérations de pointage le croisement des fichiers par les 2 équipes.
	R28. Vol et/ou fraude	Conservation des cartes et codes pins dans 2 endroits et par 2 agents différents.	Vérifier les lieux et conditions de conservation des cartes et codes pins.
	R29. Doublons de cartes et de codes pins	Détection des cas de doublons et renvoi à la monétique pour destruction	Observer lors de 5 opérations de pointage l'application correcte de la procédure par le CSO.
	R30. Usage frauduleuse	Détention des cartes et codes pins par 2 agents différents.	Vérifier la séparation des tâches dans la conservation des cartes et codes.
Délivrance des cartes et codes secrets	R31. Fraude sur carte	Identification du client par le contrôle de la pièce d'identité (nom, prénom, photo)	Observer pour 15 opérations de retrait de carte le contrôle de l'identité du client au niveau de 2 CSO.
	R32. Perte ou retrait de la carte par un tiers	Identification du client par le contrôle de la pièce d'identité (nom, prénom, photo)	Observer pour 15 opérations de retrait de carte le contrôle de l'identité du client au niveau de 2 CSO.
	R33. Perte/détournement de la carte	Le client remplit l'accusé de réception et le CSO renseigne le fichier et registre de suivi des sorties.	Faire un contrôle de conformité des coordonnées de 15 clients du fichier et des accusés de réception.

Taches	Risques	Activité de contrôle	Tests à effectués
	R34. Usage frauduleuse de la carte	Blocage immédiat de la carte après 3 essais de retrait avec un mauvais code.	Vérifier auprès de 15 clients de cas de déblocages de carte les causes du blocage de la carte
Délivrance du code avec le TPE	R35. Fraude sur carte	Détention des cartes d'accès au TPE par deux agents	Observer sur une période de 2 mois la gestion des cartes d'accès au TPE.
	R36. Défaillance du TPE/perte de réseau	Entretiens périodiques du TPE et doter l'agence d'au moins 2 TPE	Observer sur une période de 3 mois le nombre d'entretien du TPE.
Opposition sur carte	R37. Négligence de l'envoi du mail	Envoi immédiat de la demande de blocage par les CSO à la Monétique	Observer pour 15 déclarations de cartes perdues/volées l'envoi immédiat du mail par le CSO.
	R38. Défaillance du système informatique	Mise à jour régulière du système informatique et des anti-virus	Observer le système d'information pendant 3 mois la mise à jour régulière.
	R39. Erreur de saisie des informations du client	Vérification des coordonnées du client par la monétique avant le blocage.	Observer sur une période de 3 mois le nombre de plaintes concernant un blocage de carte par erreur
Prélèvements des frais de réédition de cartes et codes pins	R40. Non demande de réédition	Vérifier l'effectivité de la demande du client dans le fichier approprié avant le prélèvement.	Observer sur une période de 3 mois le nombre de plaintes concernant une réédition non demandée.
	R41. Erreur de saisie des références du client sur l'avis de prélèvement	Contrôle des coordonnées sur l'autorisation de prélèvement par le chef d'agence ou le chef caisse avant le prélèvement.	Observer pour 5 opérations de prélèvement les cas d'erreurs décelées après le contrôle effectif du chef d'agence ou du chef caisse.
	R42. Double prélèvement de frais	Vérification d'éventuels prélèvements sur le compte avant d'effectuer l'opération	Observer pour 5 opérations de prélèvement les cas de double prélèvement de frais.
	R43. Erreur de compte, du montant	Contrôle par le chef caisse avant validation de l'opération	Observer pour 5 opérations de prélèvement, le contrôle effectif du chef caisse avant de valider.

Source : nous même

7.2.2. Présentation des résultats des tests d'évaluation

Les résultats des tests effectués sont obtenus par le calcul suivant :

Résultat en (%) = Nombre de NON / Nombre total d'opérations vérifiées

Tableau 13:Résultat des tests du processus gestion des opérations de caisse

Tâches	Activités	Tenue de caisse			Exécution des OPC			Contrôle de caisse		
		OUI	NON	%	OUI	NON	%	OUI	NON	%
Ouverture de la caisse		2	1	33%	3	0	0%	15	0	0%
Approvisionnement de la caisse		5	0	0%	5	0	0%	5	0	0%
Versements d'espèce des clients		14	1	7%	15	0	0%	13	2	13%
Retraits d'espèce des clients		15	0	0%	15	0	0%	15	0	0%
Enregistrement des OPC		15	0	0%	5	0	0%	5	0	0%
Remise de chèque sur nos caisses		5	0	0%	5	0	0%	5	0	0%

Source : nous même

Tableau14: Résultat des tests du processus gestion des moyens de paiement

Tâches	Activités	Traitement des MP			Contrôle des MP			Sécurisation des MP		
		OUI	NON	%	OUI	NON	%	OUI	NON	%
Commande et réception des cartes et codes pins		5	0	0%	5	0	0%	5	0	0%
Pointage et conservation des cartes et codes pins		4	1	20%	5	0	0%	5	0	0%
Délivrance des cartes et codes secrets		14	1	7%	5	10	67%	15	0	0%
Délivrance du code par TPE		13	2	13%	3	12	80%	10	5	33%
Opposition sur carte		15	0	0%	15	0	0%	15	0	0%
Prélèvements des frais de réédition de cartes et codes		15	0	0%	11	4	27%	15	0	0%

Source : nous même

7.2.3. Evaluation des risques et du dispositif de CI

L'appréciation de la qualité du dispositif de CI à été faite à travers le questionnaire de contrôle interne, des résultats des tests de conformité, et de la grille de séparation de tâches.

7.2.3.1. Evaluation de la probabilité du risque

L'évaluation de la probabilité de survenance du risque sera déduite de l'appréciation du dispositif de CI de l'agence UCAD. Elle sera l'inverse de la qualité du CI. Pour ce faire, nous utiliserons une échelle de cotation allant de 1 à 5, tel que présenter dans le tableau suivant :

Tableau 15: Echelle de mesure de la probabilité

Qualité du dispositif du CI			Probabilité d'occurrence		
Cote	Qualité	Description	Probabilité	Cote	Description
5	Maitrisé	Le dispositif du CI permet de maîtriser le risque	$P \leq 20\%$	1	Probabilité quasiment incertain
4	Acceptable	Le dispositif permet de réduire la fréquence du risque	$21\% < P \leq 40\%$	2	Probabilité faible
3	Insuffisant	Le dispositif du CI inefficace	$41\% < P \leq 60\%$	3	Peu probable
2	Faible	Dispositif du CI négligeable	$61\% < P \leq 80\%$	4	probable
1	Très faible	Dispositif de CI absent	$81\% < P \leq 100\%$	5	très probable

Source : nous même

Les chiffres du tableau d'évaluation de la probabilité de survenance du risque sont issus des critères d'appréciation du dispositif de CI (tableau ci-dessus). Ils tiennent des résultats des tests que nous avons effectués. La formule de calcul du taux de probabilité est la suivante :

Taux de probabilité (P%) = Cote de la probabilité / (cote du dispositif de CI + cote de la probabilité).

Tableau 16: Evaluation de la probabilité de survenance du risque

Code	Risques	Qualité du CI		Probabilité		
		Qualité	Côte	Côte	P%	Description
R01	Malversation	Acceptable	4	2	33%	Faible
R02	Erreur de saisie du solde	Acceptable	4	2	33%	Faible
R03	Conflit/dégradation du climat social	Acceptable	4	2	33%	Faible
R04	Falsification du solde	Maitrisé	5	1	17%	Très faible
R05	Retard de livraison	Très Faible	1	5	83%	Très faible
R06	Rupture de stock de billets	Maitrisé	5	1	17%	Très faible
R07	Détournement de fonds	Insuffisant	3	3	50%	Peu probable
R08	Fonds incomplets	Acceptable	4	2	33%	Faible
R09	Vol et fraude sur le compte du client	Maitrisé	5	1	17%	Très faible
R10	Réception de faux/billets invalides	Maitrisé	5	1	17%	Très faible

Code	Risques	Qualité du CI		Probabilité		
		Qualité	Côte	Côte	P%	Description
R11	Réception de billets incomplets	Maitrisé	5	1	17%	Très faible
R12	Retrait de fonds par un tiers	Insuffisant	3	3	50%	Peu probable
R13	Surplus/manquant du montant remis	Maitrisé	5	1	17%	Très faible
R14	Vol sur le compte du client	Acceptable	4	2	33%	Faible
R15	Paiement non autorisé	Acceptable	4	2	33%	Faible
R16	Paiement de chèque volé ou ramassé	Acceptable	4	2	33%	Faible
R17	Chèque non valide	Maitrisé	5	1	17%	Très faible
R18	Paiement de chèque non provisionné	Maitrisé	5	1	17%	Très faible
R19	Erreur de compte, date ou montant.	Acceptable	4	2	33%	Faible
R20	Omission involontaire/ volontaire d'enregistrer.	Insuffisant	3	3	50%	Peu probable
R21	Défaillance du système informatique	Insuffisant	3	3	50%	Peu probable
R22	Enregistrement d'opérations non validées	Maitrisé	5	1	17%	Très faible
R23	Commande fictive	Acceptable	4	2	33%	Faible
R24	Non-conformité de la commande envoyé et celle passée	Très Faible	1	5	83%	Très probable
R25	Non-conformité entre la réception et la commande	Insuffisant	3	3	50%	Peu probable
R26	Fraude sur les cartes	Acceptable	4	2	33%	Faible
R27	Omission volontaire/ involontaire de pointer	Insuffisant	3	3	50%	Peu probable
R28	Vol et/ou fraude	Acceptable	4	2	33%	Faible
R29	Doublons de cartes et de codes pins	Faible	2	4	67%	Probable
R30	Usage frauduleuse	Acceptable	4	2	33%	Faible
R31	Fraude sur carte	Acceptable	4	2	33%	Faible
R32	Retrait de la carte par un tiers	Acceptable	4	2	33%	Faible
R33	Perte/détournement de la carte	Acceptable	4	2	33%	Faible
R34	Usage frauduleuse de la carte	Acceptable	4	2	33%	Faible
R35	Fraude sur carte	Acceptable	4	2	33%	Faible
R36	Défaisance du TPE/perde de réseau	Faible	2	4	67%	Probable
R37	Négligence de l'envoi du mail	Maitrisé	5	1	17%	Faible
R38	Défaillance du système informatique	Acceptable	4	2	33%	Faible
R39	Erreur de saisie des informations	Acceptable	4	2	33%	Faible
R40	Non demande de réédition	Maitrisé	5	1	17%	Très Faible
R41	Erreur de saisie des références du client sur l'avis de prélèvement	Acceptable	4	2	33%	Peu probable
R42	Double prélèvement de frais	Maitrisé	5	1	17%	Très Faible
R43	Erreur de compte, du montant	Maitrisé	5	1	17%	Très Faible

Source : nous même

7.2.3.2. Evaluation de l'impact des risques

L'impact des risques est évalué de manière quantitative sur la base de l'échelle suivante :

Tableau 17: Echelle d'évaluation de l'impact

Impact						
Côte	Qualité	Ressources Humaines	Image	Processus techniques	Partenaires et clients	Financier en CFA
1	Négligeable	Au moins 1 personnes exposées	Aucune attention particulière	Aucun impact Sur les Processus	Possibilité de tensions	Pertes < 100.000
2	Significatif	1 à 3 personnes exposées	Attention des tiers sur des sujets jugés sensibles	Impact ponctuel sur les Processus	Tensions visibles	Pertes de 100.000 à 500.000
3	Majeur	4 à 7 personnes exposées	Communication médiatique défavorable,	Impact récurrent sur les Processus	Tensions récurrentes	Pertes de 500000 à 1000000
4	Critique	8 à 11 personnes exposées	Large couverture médiatique	Dégradation de l'activité	Plus aucun dialogue	Pertes de 1000000 à 2000000
5	Catastrophique	Plus de 12 personnes exposées	Attaque médiatique	Perte du système	Retrait de la banque	Pertes > 2.000.000

Source : adapté de l'IFACI 2013

L'évaluation de l'impact des risques identifiés est représentée dans le tableau ci-dessous. Les valeurs obtenues proviennent d'un entretien avec le responsable de l'agence UCAD qui en fonction des risques identifiés et de l'échelle d'évaluation que nous lui avons soumis a donné son échelle et les côtes par rapport à son niveau de tolérance du risque si jamais il survenait.

Tableau 18: Evaluation de l'impact

Code	Risques	IMPACT						
		Ressources Humaines	Image	Processus techniques	Partenaires et clients	Perte financière en CFA	Côte	Description
R01	Malversation	Plus de 12 personnes exposées	Attaque médiatique	Perte du système	Retrait de la banque	Pertes > 2.000.000	5	Catastrophique
R02	Erreur de saisie du solde	Au moins 1 personnes exposées	Aucune attention particulière	Aucun impact sur les processus	Possibilité de tensions	Pertes < 100.000	1	Négligeable
R03	Conflit, dégradation du climat social	Au moins 1 personnes exposées	Aucune attention particulière	Aucun impact sur les processus	Possibilité de tensions	Pertes < 100.000	1	Négligeable
R04	Falsification du solde	4 à 7 personnes exposées	Communication médiatique défavorable,	Impact récurrent sur les Processus	Tensions récurrentes	Pertes de 500000 à 1000000	3	Significatif
R05	Retard de livraison	Au moins 1 personnes exposées	Aucune attention particulière	Aucun impact sur les processus	Possibilité de tensions	Pertes < 100.000	1	Négligeable
R06	Rupture de stock de billets	Plus de 12 personnes exposées	Attaque médiatique	Perte du système	Retrait de la banque	Pertes > 2.000.000	5	Catastrophique
R07	Détournement de fonds	Plus de 12 personnes exposées	Attaque médiatique	Perte du système	Retrait de la banque	Pertes > 2.000.000	5	Catastrophique
R08	Fonds incomplets	Plus de 12 personnes exposées	Attaque médiatique	Perte du système	Retrait de la banque	Pertes > 2.000.000	5	Catastrophique
R09	Vol et fraude sur le compte du client	Plus de 12 personnes exposées	Attaque médiatique	Perte du système	Retrait de la banque	Pertes > 2.000.000	5	Catastrophique
R10	Réception de faux ou billets invalides	4 à 7 personnes exposées	Communication médiatique défavorable,	Impact récurrent sur les Processus	Tensions récurrentes	Pertes de 500000 à 1000000	3	Majeur
R11	Réception de billets incomplets	8 à 11 personnes exposées	Large couverture médiatique	Dégradation de l'activité	Plus aucun dialogue	Pertes de 1000000 à 2000000	4	Critique
R12	Retrait de fonds par un	1 à 3 personnes	Attention des tiers sur	Impact ponctuel	Tensions	Pertes de 100.000	2	Significatif

Code	Risques	IMPACT						
		Ressources Humaines	Image	Processus techniques	Partenaires et clients	Perte financière en CFA	Côte	Description
	tiers	exposées	des sujets sensibles	sur les Processus	visibles	à 500.000		
R13	Surplus/manquant sur le montant remis	8 à 11 personnes exposées	Large couverture médiatique	Dégradation de l'activité	Plus aucun dialogue	Pertes de 1000000 à 2000000	4	Critique
R14	Vol sur le compte du client	8 à 11 personnes exposées	Large couverture médiatique	Dégradation de l'activité	Plus aucun dialogue	Pertes de 1000000 à 2000000	4	Critique
R15	Paiement non autorisé	8 à 11 personnes exposées	Large couverture médiatique	Dégradation de l'activité	Plus aucun dialogue	Pertes de 1000000 à 2000000	4	Critique
R16	Paiement de chèque volé ou ramassé	Plus de 12 personnes exposées	Attaque médiatique	Perte du système	Retrait de la banque	Pertes > 2.000.000	5	Catastrophique
R17	Chèque non valide	8 à 11 personnes exposées	Large couverture médiatique	Dégradation de l'activité	Plus aucun dialogue	Pertes de 1000000 à 2000000	4	Critique
R18	Paiement de chèque non provisionné	8 à 11 personnes exposées	Large couverture médiatique	Dégradation de l'activité	Plus aucun dialogue	Pertes de 1000000 à 2000000	4	Critique
R19	Erreur de compte, de la date ou du montant.	8 à 11 personnes exposées	Large couverture médiatique	Dégradation de l'activité	Plus aucun dialogue	Pertes de 1000000 à 2000000	4	Critique
R20	Omission involontaire/volontaire d'enregistrer.	4 à 7 personnes exposées	Communication médiatique défavorable,	Impact récurrent sur les Processus	Tensions récurrentes	Pertes de 500000 à 1000000	3	Majeur
R21	Défaillance du système informatique	1 à 3 personnes exposées	Attention des tiers sur des sujets sensibles	Impact ponctuel sur les Processus	Tensions visibles	Pertes de 100.000 à 500.000	2	Significatif
R22	Enregistrement d'opérations Non validées	8 à 11 personnes exposées	Large couverture médiatique	Dégradation de l'activité	Plus aucun dialogue	Pertes de 1000000 à 2000000	4	Critique
R23	Commande fictive	8 à 11 personnes exposées	Large couverture médiatique	Dégradation de l'activité	Plus aucun dialogue	Pertes de 1000000 à 2000000	4	Critique

Code	Risques	IMPACT						
		Ressources Humaines	Image	Processus techniques	Partenaires et clients	Perte financière en CFA	Côte	Description
R24	Non-conformité de la commande envoyé et celle passée	4 à 7 personnes exposées	Communication médiatique défavorable,	Impact récurrent sur les Processus	Tensions récurrentes	Pertes de 500000 à 1000000	3	Majeur
R25	Non-conformité entre la réception et la commande	4 à 7 personnes exposées	Communication médiatique défavorable,	Impact récurrent sur les Processus	Tensions récurrentes	Pertes de 500000 à 1000000	3	Majeur
R26	Fraude sur les cartes	Plus de 12 personnes exposées	Attaque médiatique	Perte du système	Retrait de la banque	Pertes > 2.000.000	5	Catastrophique
R27	Omission volontaire/ involontaire de pointer	8 à 11 personnes exposées	Large couverture médiatique	Dégradation de l'activité	Plus aucun dialogue	Pertes de 1000000 à 2000000	4	Critique
R28	Vol et/ou fraude	8 à 11 personnes exposées	Large couverture médiatique	Dégradation de l'activité	Plus aucun dialogue	Pertes de 1000000 à 2000000	4	Critique
R29	Doublons de cartes et de codes pins	1 à 3 personnes exposées	Attention des tiers sur des sujets jugés sensibles	Impact ponctuel sur les Processus	Tensions visibles	Pertes de 100.000 à 500.000	2	Significatif
R30	Usage frauduleuse	8 à 11 personnes exposées	Large couverture médiatique	Dégradation de l'activité	Plus aucun dialogue	Pertes de 1000000 à 2000000	4	Critique
R31	Fraude sur carte	Plus de 12 personnes exposées	Attaque médiatique	Perte du système	Retrait de la banque	Pertes > 2.000.000	5	Catastrophique
R32	Retrait de la carte par un tiers	8 à 11 personnes exposées	Large couverture médiatique	Dégradation de l'activité	Plus aucun dialogue	Pertes de 1000000 à 2000000	4	Critique
R33	Perte/détournement de la carte	8 à 11 personnes exposées	Large couverture médiatique	Dégradation de l'activité	Plus aucun dialogue	Pertes de 1000000 à 2000000	4	Critique
R34	Usage frauduleuse de la	4 à 7 personnes	Communication	Impact récurrent	Tensions	Pertes de 500000 à	3	Majeur

Code	Risques	IMPACT						
		Ressources Humaines	Image	Processus techniques	Partenaires et clients	Perte financière en CFA	Côte	Description
	carte	exposées	médiatique défavorable,	sur les Processus	récurrentes	1000000		
R35	Fraude sur carte	Plus de 12 personnes exposées	Attaque médiatique	Perte du système	Retrait de la banque	Pertes > 2.000.000	5	Catastrophique
R36	Défaillance du TPE/perte de réseau	1 à 3 personnes exposées	Attention des tiers sur des sujets sensibles	Impact ponctuel sur les Processus	Tensions visibles	Pertes de 100.000 à 500.000	2	Significatif
R37	Négligence de l'envoi du mail	Au moins 1 personnes exposées	Aucune attention particulière	Aucun impact sur les processus	Possibilité de tensions	Pertes < 100.000	1	Négligeable
R38	Défaillance du système informatique	1 à 3 personnes exposées	Attention des tiers sur des sujets sensibles	Impact ponctuel sur les Processus	Tensions visibles	Pertes de 100.000 à 500.000	2	Significatif
R39	Erreur de saisie des informations	4 à 7 personnes exposées	Communication médiatique défavorable,	Impact récurrent sur les Processus	Tensions récurrentes	Pertes de 500000 à 1000000	3	Majeur
R40	Non demande de réédition	Au moins 1 personnes exposées	Aucune attention particulière	Aucun impact sur les processus	Possibilité de tensions	Pertes < 100.000	1	Négligeable
R41	Erreur de saisie des références du client	Au moins 1 personnes exposées	Aucune attention particulière	Aucun impact sur les processus	Possibilité de tensions	Pertes < 100.000	1	Négligeable
R42	Double prélèvement de frais	Au moins 1 personnes exposées	Aucune attention particulière	Aucun impact sur les processus	Possibilité de tensions	Pertes < 100.000	1	Négligeable
R43	Erreur de compte, du montant	Au moins 1 personnes exposées	Aucune attention particulière	Aucun impact sur les processus	Possibilité de tensions	Pertes < 100.000	1	Négligeable

Source : nous même

7.2.4. Hiérarchisation des risques

Dans une organisation, les ressources étant limitées et les risques infinis, il sera difficile de maîtriser tous les risques. Raison pour laquelle, il est important de déterminer les priorités de contrôle en fonction de la probabilité de survenance et de l'impact du risque.

7.2.4.1. La criticité des risques

La criticité des risques est le produit de la probabilité par l'impact. Ainsi, nous allons calculer la criticité des risques suivant la formule : Criticité (C) = Probabilité (P) * Impact (I)

Tableau 19: Hiérarchisation des risques en fonction de leur criticité

Code	Risques	Probabilité		Impact		Criticité
		Côte	Qualité	Côte	Qualité	
R07	Détournement de fonds	3	Peu probable	5	Catastrophique	15
R24	Commande envoyée non-conformité à celle passée	5	Très probable	3	Majeur	15
R27	Omission volontaire/involontaire de pointer	3	Peu probable	4	Critique	12
R01	Malversation	2	Faible	5	Catastrophique	10
R08	Fonds incomplets	2	Faible	5	Catastrophique	10
R16	Paiement de chèque volé/ramassé	2	Faible	5	Catastrophique	10
R26	Fraude sur les cartes	2	Faible	5	Catastrophique	10
R31	Fraude sur carte	2	Faible	5	Catastrophique	10
R35	Fraude sur carte	2	Faible	5	Catastrophique	10
R20	Omission involontaire/volontaire d'enregistrer.	3	Peu probable	3	Majeur	9
R25	Non-conformité entre la réception et la commande	3	Peu probable	3	Majeur	9
R14	Vol sur le compte du client	2	Faible	4	Critique	8
R15	Paiement non autorisé	2	Faible	4	Critique	8
R19	Erreur de compte, date/montant.	2	Faible	4	Critique	8
R23	Commande fictive	2	Faible	4	Critique	8
R28	Vol et/ou fraude	2	Faible	4	Critique	8
R29	Doublons de cartes et de codes	4	Probable	2	Significatif	8
R30	Usage frauduleuse	2	Faible	4	Critique	8
R32	Retrait de la carte par un tiers	2	Faible	4	Critique	8

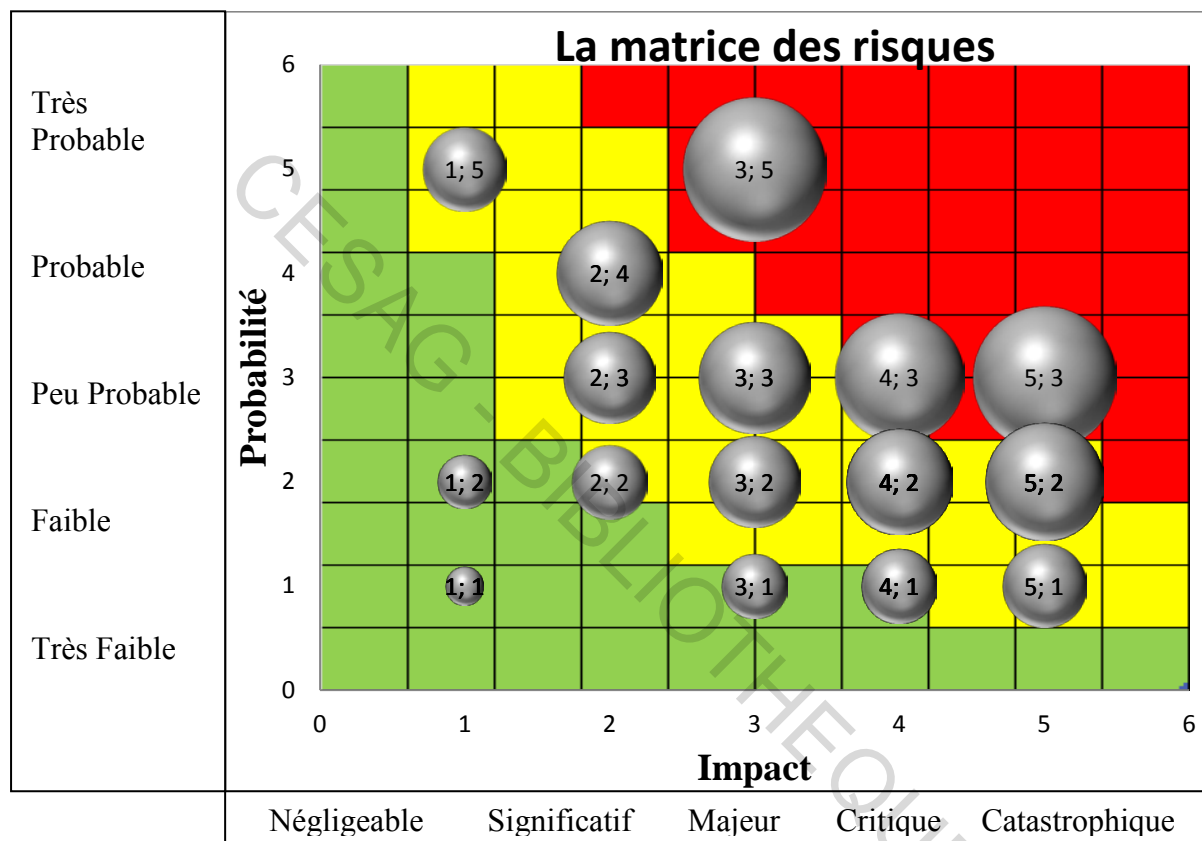
Code	Risques	Probabilité		Impact		Criticité
		Côte	Qualité	Côte	Qualité	
R33	Perte/détournement de la carte	2	Faible	4	Critique	8
R36	Défaillance du TPE/perte de réseau	4	Probable	2	Significatif	8
R12	Retrait de fonds par un tiers	3	Peu probable	2	Significatif	6
R21	Défaillance du système informatique	3	Peu probable	2	Significatif	6
R34	Usage frauduleuse de la carte	2	Faible	3	Majeur	6
R39	Erreur de saisie des informations du client	2	Faible	3	Majeur	6
R05	Retard de livraison	5	Très Probable	1	Négligeable	5
R06	Rupture de stock de billets	1	Très faible	5	Catastrophique	5
R09	Vol/fraude sur le compte du client	1	Très faible	5	Catastrophique	5
R11	Réception de billets incomplets	1	Très faible	4	Critique	4
R13	Surplus/manquant du montant	1	Très faible	4	Critique	4
R17	Chèque non valide	1	Très faible	4	Critique	4
R18	Paiement de chèque non provisionné	1	Très faible	4	Critique	4
R22	Enregistrement d'opérations Non validées	1	Très faible	4	Critique	4
R38	Défaillance du système informatique	2	Faible	2	Significatif	4
R04	Falsification du solde	1	Très faible	3	Significatif	3
R10	Réception de faux ou billets invalides	1	Très faible	3	Majeur	3
R02	Non enregistrement /erreur de saisie du solde	2	Faible	1	Négligeable	2
R03	Conflit/dégradation du climat social	2	Faible	1	Négligeable	2
R41	Erreur de saisie des références sur l'avis de prélèvement	2	Peu probable	1	Négligeable	2
R37	Négligence de l'envoi du mail	1	Faible	1	Négligeable	1
R40	Non demande de réédition	1	Très Faible	1	Négligeable	1
R42	Double prélèvement de frais	1	Très Faible	1	Négligeable	1
R43	Erreur de compte, du montant	1	Très Faible	1	Négligeable	1

Source : nous même

7.2.4.2. La matrice des risques

Notre matrice des risques consiste à positionner, sur le graphique suivant l'évaluation résultant de l'impact en (abscisses) et l'évaluation résultant de la probabilité en (ordonnées), de l'ensemble des risques identifiés.

Figure 6: matrice des risques opérationnels liés à la gestion des opérations de caisse et moyen de paiement



Source : nous même

7.3. Analyse et recommandations

Après l'identification et l'évaluation des RO liés à la gestion des OPC et MP, nous allons procéder à l'analyse de la matrice des risques et ensuite formuler quelques recommandations.

7.3.1. Analyse de la matrice des risques

La matrice est divisée en trois zones réparties comme suit :

- **La zone rouge**, elle regroupe les risques les plus nombreux et les plus critiques. Au vu de la taille et la position des bulles, nous disons que ses risques sont d'une importance

capitale, avec une probabilité et un impact très élevé. Ils pourraient empêcher l'agence d'atteindre ses objectifs si jamais ils apparaissent. Ces risques nécessitent une action immédiate et une surveillance permanente à l'aide d'un dispositif de CI efficace et adapté, ou la prise de mesures compensatoires. Ils sont à éviter à tout prix.

- ✚ **La zone jaune**, comprend des risques les moyens dangereux. La chance que surviennent ces risques est peu probable, voir même faible. Malgré leur impact relativement significatif, parfois élevé, ces risques sont à un niveau acceptable. Cependant, en raison de leur faible fréquence il est souvent difficile de prévoir et d'anticiper leur survenance. Alors que leur concrétisation entraîne des conséquences pouvant affecter sérieusement l'activité de l'agence. De ce fait, cette catégorie de risque demande une vigilance de façon à éviter l'incident. aussi, une action à moyen ou long terme serait nécessaire.
- ✚ **La zone verte**, comprend des risques dont la probabilité de survenance et l'impact sont faibles, des mesures peuvent ne pas être prises car le dispositif de contrôle interne mise en place permet de les maîtriser. Mais de tout compte fait, il faudrait toujours veiller sur eux, revoir le dispositif et le renforcer régulièrement pour d'éventuels cas.

7.3.2. Recommandations

Après analyse de la matrice des risques, nous formulons des recommandations suivantes :

7.3.2.1. Recommandations sur la politique globale de gestion de l'agence

- Le dispositif de CI constitue le principal outil de gestion du RO. Cet outil s'il est efficace permet de maîtriser ou réduire l'impact et la probabilité du risque. cependant, au sein de l'agence UCAD, en voyant notre carte de risques, nous constatons que nombreux sont des risques qui ne sont pas maîtrisés par le dispositif du CI mis en place. Ainsi, pour une meilleure maîtrise de ces risques, un renforcement du dispositif de CI est nécessaire à certains niveaux où il semble faible ou inexistant ;
- une diffusion du manuel de procédures au niveau de chaque service et sa mise à jour régulière pourrait être un facteur performant d'amélioration de l'efficacité du dispositif de CI. La diffusion est un gage de sécurité pour l'agence, car il responsabilise le personnel par une définition claire des fonctions et responsabilités ;
- Concernant les pannes de systèmes informatique et du TPE, un entretien d'au moins 1 fois chaque trimestre permettrait d'éviter certains dysfonctionnements ;

- un suivi rigoureux de l'application effective et correcte des procédures par tous les agents, constitue aussi un atout de performance du CI.

7.3.2.2. Recommandations, et les activités de contrôle

Au niveau des activités de contrôle, nous proposons que :

- Les contrôles au niveau de la caisse soient renforcés. En effet, un contrôle régulier des soldes théoriques et des espèces en caisse, ainsi qu'un suivi quotidien d'ouverture et fermeture des caisses pourrait être une base solide de maîtrise ou d'atténuation du risque de malversation, de détournement et de certaines fraudes.
- Le comptage du montant reçu pour l'approvisionnement des caisses soit fait en présence du chef d'agence et du livreur pour éviter tout malentendu.
- l'identification des clients soit plus rigoureuse. De ce fait, nous proposons aux responsables d'envisager au moins une numérisation des photos d'identité récent de chaque client voir des spécimens de signatures si cela est possible.
- qu'un contrôle physique du stock de cartes et codes pins disponible à une période donnée par rapport au fichier soit fait par la hiérarchie pour réduire l'éventualité d'une fraude sur carte.

7.3.2.3. Recommandations concernant le personnel et le local de l'agence

Au cours de notre étude, nous avons constaté un manque de personnel au niveau de l'agence UCAD. A voir le nombre et la catégorie de clientèle que gère l'agence, il serait judicieux d'augmenter le nombre de personnel, dans la même logique, d'élargir les locaux de l'agence pour mieux accomplir certaines tâches et bien accueillir la clientèle. Des sciences de formation régulières en fonction de l'évolution des activités et des besoins de l'agence seront une source de maîtrise de certains risques.

Ces mesures doivent être accompagnées par l'adhésion des cadres et des dirigeants de la banque afin de mettre à la disposition des agents des ressources financières pour soutenir la mise en œuvre de la gestion du risque de manière efficace. Il faudrait envisager de former les agents afin qu'il puisse acquérir des connaissances théoriques sur l'ensemble du processus de gestions des risques.

Conclusion de la deuxième partie

De cette seconde partie, nous retiendrons tout d'abord que l'ESN se présente comme un institut bancaire généraliste, membre d'un grand groupe panafricain et fortement implanté sur le territoire Sénégalais. Elle propose une panoplie de produits et services à une population à faible taux de bancarisation. Malgré cette faible pénétration bancaire, le marché potentiel des banques ne cesse de croître, poussant chacune à développer des politiques de prospection et de conquête de clients. Notre structure d'accueil ne reste pas en marge de ce processus qui se concrétise par l'augmentation de ses clients et donc, de son activité. Cette augmentation de ses clients et de son activité, l'on conduit à la signature d'un projet avec l'Etat pour la bancarisation des étudiants, activité qui l'expose à de nombreux risques. Dans le cas de la gestion de ses OPC et MP, le RO nous semble être le plus saillant.

Pour maîtriser ce risque, l'ESN met en place des dispositifs de CI. Ainsi, au sein de l'agence UCAD des dispositifs de CI sont mis en place et des procédures sont élaborées pour assurer le bon déroulement des activités et la maîtrise des risques.

Nous avons eu à décrire ces procédures dans le chapitre 6 de notre travail et dans le chapitre 7, nous avons procédé à l'identification et l'évaluation des risques opérationnels qui s'y attache aux activités de l'agence.

Conclusion générale

CESAG
BIBLIOTHEQUE

Face à l'austérité de l'environnement, les institutions financières doivent redoubler de professionnalisme dans la conduite de leurs activités. En effet, la conjoncture actuelle telle que conjuguée avec une panoplie de risques apparaît nécessaire. Pour mieux se faire, connaître la nature de chaque risque semble indispensable. Dans le domaine bancaire, deux types de risques s'avèrent bien connus : le risque de crédit et celui de marché. Un troisième a récemment gravi les échelons en matière de désastres financiers, à tel point qu'il a largement contribué à une révision des exigences par les autorités bancaires. Le RO occupe donc aujourd'hui une place importante dans les actions de minimisation d'impact des risques initiées par les institutions bancaires. Ces actions se trouvent au quotidien effectuées par les fonctions internes de la banque. Le management des risques constitue l'une des fonctions principales dans ce domaine.

A partir de cette idée générale, notre étude s'est appuyée sur trois notions fondamentales qui constituent la gestion des OPC et MP, le RO et l'évaluation. Ainsi, la première partie consacrée à l'approche théorique a consisté à faire l'état de l'art de ces trois notions et à la méthodologie de recherche. Nous avons fait une synthèse des différents points de vue des auteurs sur ces trois notions. Dans le Chapitre 1 consacré à la gestion des OPC et MP, nous avons d'abord étayé la notion d'opération de caisse et moyen de paiement avant de nous attarder sur les principes de gestion.

Dans le deuxième chapitre, nous nous sommes focalisés sur le RO. A l'origine de nombreux crashes financiers, le RO fait également supporter aux banques des enjeux de diverses natures. Etant lui-même de nature fort diversifiée, il a conduit les spécialistes à élaborer plus d'une typologie à son égard. Face au danger que représente le RO, les autorités compétentes, en l'occurrence le Comité de Bâle, ont édicté des « saines pratiques » pour la gestion du RO, afin de donner aux entreprises les capacités de lutter contre les éventuelles catastrophes qu'il pourrait engendrer. Le comité de Bâle dispose que cette gestion devrait passer par quatre étapes : l'identification, l'évaluation, le suivi et la maîtrise/atténuation. Ce processus de gestion fait en outre intervenir d'autres fonctions que celle de management des risques.

Dans le chapitre 3, nous avons abordé l'évaluation des risques opérationnels. L'évaluation des risques constitue une étape importante dans le processus de gestion des risques dans les institutions financières. En effet, la gestion globale des risques, passe par l'adéquation, l'efficacité et la permanence des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels mis en place et qui constitue l'équation de départ du risque opérationnel.

Un dispositif de contrôle interne performant et efficace est un facteur de sécurisation de l'entreprise face aux risques majeurs qu'elle encourt et un bon outil de protection de sa valeur et de son développement sur le long terme. Il l'apporte des contrôles pour améliorer ses activités et lui permet d'atteindre ses objectifs, il limite la possibilité de survenance des risques. Cette définition nous pousse à affirmer alors que Le dispositif de contrôle interne joue un rôle important dans le processus d'évaluation et de maîtrise des risques. Cette évaluation requiert aussi les compétences de l'évaluateur ainsi que la méthode d'évaluation utilisée.

La deuxième partie nous a permis d'aborder le cadre pratique de notre étude. Dans cette partie, nous avons présenté dans un premier temps l'EBS et son agence UCAD. Ensuite, nous avons décrit les procédures de gestion des opérations de caisse et moyen de paiement à l'agence. Puis dans le dernier chapitre, nous avons effectué nos activités d'évaluation, analyser la matrice et formuler des recommandations. Plusieurs méthodes sont utilisées pour effectuer une évaluation, mais le choix de la méthode et des outils revient à l'évaluateur.

Un outil essentiel d'évaluation des risques, la cartographie des risques nous a permis :

- d'avoir une vision globale et d'hiérarchisé les RO auxquels est exposée l'agence,
- d'évaluer l'adéquation entre les risques majeurs et les contrôles mises en place,
- d'identifier rapidement les domaines d'action prioritaires.

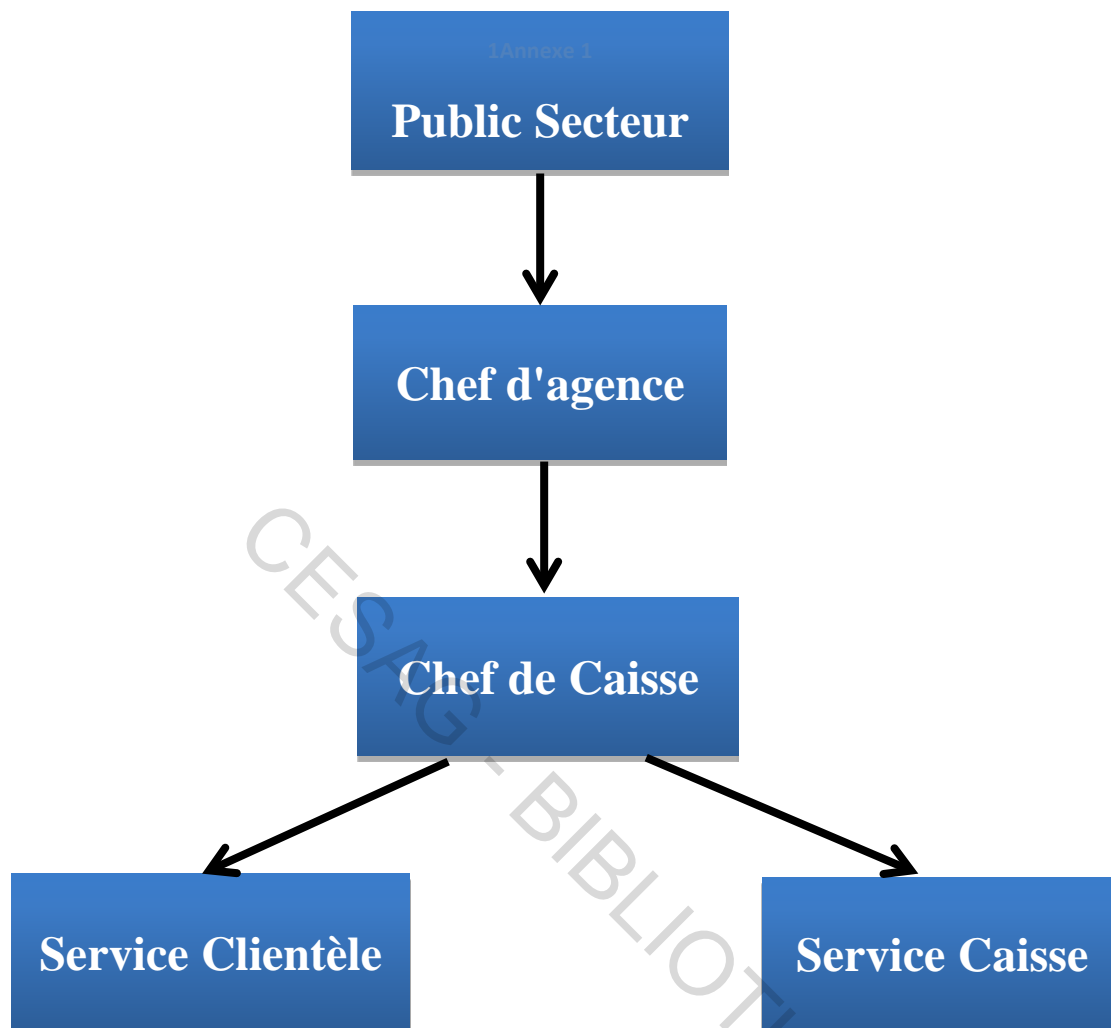
Notre évaluation a fait apparaître les points critiques de risques qui nécessitent un suivi immédiat. Pour cette raison, nous avons formulé des recommandations afin d'améliorer l'efficacité du dispositif de contrôle interne mis en place dans l'agence. En plus des recommandations formulées à l'endroit du responsables de l'agence, d'autres préconisations ont été faites aux opérationnels afin d'améliorer l'efficacité dudit dispositif et ramener les risques à un niveau acceptable.

Au regard de tout ce qui précède, cette étude a été fort enrichissante et l'intérêt pour nous-mêmes, préalablement évoqué, se voit être à ce stade de l'étude, relativement accompli. En ce qui concerne les intérêts des tiers, nous ne pouvons émettre d'avis mais l'étude a pu atteindre les objectifs qu'elle s'était fixé et répondre aux questions qu'elle s'était posées.

ANNEXES

CESAG BIBLIOTHEQUE

Annexe 1: Organigramme de l'agence UCAD



Source : Nous même à partir de l'organigramme de l'agence UCAD

Annexe 2: Questionnaires de Contrôle Interne (QCI)

Processus : Gestion des OPC	Réponse			Folio 1/3
Objectif 1: s'assurer que				
QUESTIONS	Oui	Non	N/A	Commentaire
1. Existe-t-il un manuel de procédure de gestion : - des opérations de caisse ? -des moyens de paiement ?	✓ ✓			
2. Ces procédures sont-elles Formelles ? Informelles ?	✓	✓		
3. Ces procédures sont-elles connues et suivies par tous vos agents ?	✓	✓		Tout staff de la banque doit respecter ces procédures, ou il s'expose à des sanctions.
4. Ces procédures permettent –elles d'éviter des fraudes et autres risques opérationnels ?	✓	✓		Elles ont été instituées pour recadrer les tâches de chacun, et d'éviter des RO
5. Existe-t-il des contrôles réguliers/ inopinés pour s'assurer de l'application réelle des procédures de gestion des OPC?	✓	✓		Effectués par le contrôle interne, mais aussi par l'audit interne lors de ses missions.
6. Existe-il une période de contrôle de l'application des procédures ?				Les contrôles sont inopinés.
7. Exit-il une séparation et attribution claire des tâches de chaque agent?	✓	✓		Défini par les procédures
8. Exit-il des objectifs assignés aux gestionnaires des caisses?	✓	✓		
9. La gestion des opérations de caisse et moyens de paiement est-elle informatisée?	✓	✓		
10. Le système informatique remplit il les fonctions de sauvegarde et de sécurité des données?	✓	✓		Cette mission est assurée par le département informatique
11. Existe-t-il un dispositif de sauvegarde des données électroniques ?	✓	✓		
12. Différents contrôles sont-ils faites afin de minimiser la probabilité de survenance d'un RO?	✓	✓		

Processus : Gestion des OPC	Réponse			Folio 2/3
Objectif 1: s'assurer que les procédures de gestions des opérations de caisse mise en place sont bien suivies et permettent de réduire les risques				
QUESTIONS	Oui	Non	N/A	Commentaire
1. Exit-il des limites de fond de caisse pour les caissiers?	✓			pas de limite minimum
2. A l'ouverture et à la fermeture de la caisse, le montant du fond de caisse reçu quotidiennement par les caissiers correspond-il toujours au seuil fixé par les responsables?	✓			le montant de clôture de chaque caissier constitue son montant d'ouvertures, mais ce montant n'est jamais au-dessus du seuil
3. Un contrôle est-il fait à chaque ouverture et fermeture des caisses par les caissiers?		✓		De temps en temps par les contrôleurs interne
4. Un suivi des OPC enregistrées chaque jour par les caissiers est-il fait?	✓			Pointage des transactions de chaque caisse de la veille par le chef caisse.
5. les journaux de caisse sont-ils régulièrement édités?	✓			
6. la séquence numérique du journal de caisse est-elle vérifiée?	✓			
7. les espèces en caisse sont-elles physiquement contrôlées au moins une fois le mois (contrôles inopinés)?	✓			chaque mois par le contrôle interne
8. L'existence de bordereau de versement est-il effectif?	✓			
9. Le montant sur le bordereau de versement/de retrait est-il imputé à immédiat sur le compte du client?	✓			Par les caissiers
10. Les supports (chèques, bordereau...) de retrait sont-ils saisis dans l'ordre numérique?	✓			
11. L'existence du cachet "payer" sur le chèque et/ou le bordereau de retrait est-il effectif?	✓			C'est obligatoire et c'est contrôler
12. Les paiements en espèces sont-ils enregistrés dans l'ordre de ces pièces?		✓		

Processus : Gestion des OPC	Réponse			Folio 2/3
Objectif 1: s'assurer que les procédures de gestions des opérations de caisse mise en place sont bien suivies et permettent de réduire les risques				
QUESTIONS	Oui	Non	N/A	Commentaire
13. Exit-il un contrôle pour s'assurer que les retraits par supports correspondent à ceux des clients	✓			
14. Les soldes de compte des clients sont-ils analysés régulièrement pour identifier les éventuels doubles règlements?				Par le chef caisse
15. Les opérations de retrait saisies sont-elles accompagnées de justificatif?	✓			Seconde copie du bordereau, chéquier et photocopie de la pièce d'identité
16. les versements clients sont-ils enregistrés à partir des fiches de versements?	✓			
17. Les versements de fonds sont-ils enregistrés simultanément sur les comptes concernés?	✓			
18. En fin de journée, la comptabilité s'assure-t-elle que le caissier a saisie tous les montants versés de la journée?		✓		Cela est fait le lendemain par le chef caisse
19. Exit- il des contrôles périodiques de caisse?	✓			
20. La gestion des opérations de caisse est-elle faite sur la base de documents spécifiques?	✓			Bordereaux, chèquiers, mémo d'autorisation de prélèvement, les registres et cahiers de caisse
21. Exit il le OK du chef caisse sur tous les chèques avant d'être payé ?		✓		C'est seulement sur les chèques de gros montant (à partir de 2.500.000FCFA)

Processus : Gestion des OPC	Réponse			Folio 3/3
Objectif : s'assurer que les procédures de gestions des moyens de paiements				
QUESTIONS	OUI	NON	N/A	COMMENTAIRE
La gestion des cartes et codes pins est-elle faite par les mêmes personnes?		✓		Deux équipes différentes gèrent les cartes et codes pins
La délivrance des cartes de retrait fait elle l'objet d'une autorisation préalable par une personne habilité?		✓		C'est le CSO qui décide de quand délivrer la carte et le code
Les codes secrets sont-ils directement adressés au client?	✓			
Les cartes en instance de retrait sont-elles conservées dans des conditions satisfaisantes: Centralisation de l'ensemble des cartes? Protection adéquate? Justification des retraits?	✓ ✓ ✓			
Les cartes perdues ou volées sont-elles rapidement signalées au centre de traitement pour opposition?	✓			
Les demandes de mise en opposition sont-elles immédiatement traitées par le service en charge?	✓			
les demandes de mise en opposition sont-elles matérialisées par un support papier?		✓		
les cartes et codes pins sont-ils suffisant protégés contre les risques: d'incendie? D'inondation? De vol?	✓ ✓ ✓			
Un inventaire physique des cartes et codes pins est-il effectué?	✓			Chaque trimestres et un rapport est établi et adresser aux responsables

Annexe 3:Guide d'entretien

Entité : ESN - Agence UCAD	
Département : Domestic Bank	
Fonction : Chef d'agence	
Questions	Réponses
Pourriez-vous nous parler de l'organisation et du fonctionnement de votre agence ?	
Description des activités de l'agence	
Description du processus de gestion de l'agence	
Description des postes et rôles des différents agents	
Description des procédures de fonctionnement	
Afin d'atteindre vos objectifs, vous assurez-vous de l'application effective et rigoureuse des procédures de gestion des activités de l'agence ?	
Ces procédures mises en place permettent-elles de maitriser le maximum de risques ?	
Faites-vous souvent des contrôles pour voir le déroulement des différentes activités de l'agence ?	
Faites-vous des suggestions d'amélioration de la qualité du travail à vous collaborateurs ?	
Pourrais-je avoir une copie de	
Êtes-vous satisfaits du travail de vos collaborateurs?	

Entité : ESN - Agence UCD	
Département : Domestic Bank	
Fonction : Chef caisse	
QUESTIONS	REPONS
Pourriez-vous nous parler de l'organisation et du fonctionnement de votre service ?	
Description des activités du service caisse	
Description du processus de gestion des opérations de caisse	
Description des postes et rôles des différents agents	
Description des procédures de fonctionnement	
Afin d'atteindre vos objectifs, vous assurez-vous de l'application effective et rigoureuse des procédures de gestion des opérations au niveau de la caisse?	
Vu la sensibilité des activités du service caisse, les procédures mises en place permettent-elles de maîtriser le maximum que vous pouvez rencontrer pendant l'exécution de vos	
Faites-vous souvent le contrôle de l'encaisse réelle de chaque caissier?	
Faites-vous des suggestions d'amélioration de la qualité du service offert aux clients à vous	
Pourrais-je avoir une copie des procédures de gestion de vos opérations ?	
Êtes-vous satisfaits du travail de vos collaborateurs?	

Annexe 4:Grille de séparation des tâches

Entité : ESN, agence UCAD							
Processus : gestion des opérations de caisse et moyens de paiement		Grille de séparation des tâches					
Objectif de contrôle interne : s'assurer d'une séparation adéquate des tâches/fonctions incompatibles.							
Tâches	Nature des tâches	Chef D'agence	Chef Caisse	CSO		caissier	
				Equipe Carte	Equipe Pin		
1. Réception de la provision du jour	Ex	✓	✓				
2. Dispatching de la provision aux caisses divisionnaires	Ex		✓				
3. Exécution des opérations de caisse	Ex					✓	
4. vérification des opérations de caisse réalisées la veille par chaque caissier	Co	✓	✓				
5. Imputation des opérations de caisse sur les comptes concernés	Ex					✓	
6. Validation des opérations d'imputation	Co		✓				
7. Accord de paiement d'un chèque de gros montant	Au	✓	✓				
	Ex					✓	
	Co		✓				
8. Autorisation de commande de cartes	Au	✓					
9. Commande de cartes	Ex				✓		
10. Réception des cartes	Ex				✓		
11. Réception des codes pins	Ex			✓			
12. Pointage des cartes reçues	Ex				✓		
13. Pointage des codes pins reçus	Ex			✓			
14. Sauvegarde et distribution des cartes	Ex				✓		
15. Sauvegarde et distribution des codes pins	Ex			✓			
16. Vérification des registres	Co	✓					
17. Prélèvement de frais de réédition	Au	✓					
	Co		✓				
	Ex			✓	✓	✓	

Source : nous même

Au = Autorisation ; **Co** = Contrôle ; **Ex** = Exécution

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

OUVRAGES

1. BCEAO (2010), *rapport annuel BCEAO 2010*, Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest, 308p.
2. BEGUIN Jean-Marc & BERNARD Arnaud, (2008) *L'essentiel des techniques bancaires* Éditions d'Organisation, Eyrolles, 293p
3. BERNARD Frédéric & al (2008), *contrôle interne*, 2^{ème} Edition, édition Maxima, Paris 299p.
4. CAMARA Lucien (2006), *la gestion des risques en micro finance*, Edition Plantation, 175p.
5. COMMISSION BANCAIRE DE L'UMOA, (2003), *Recueil des textes légaux et réglementaires régissant l'activité bancaire et financière dans l'union monétaire ouest africaine*, BCEAO 2003, 463p
6. CORDEL Frédéric, (2013), *Gestion des risques et contrôle interne : De la conformité à l'analyse décisionnelle*, Edition Vuibert, 304p
7. DESMICHT François (2007), *Pratique de l'activité bancaire*, éditions Dunod, Paris, 354 p.
8. DESROCHES Alain & al (2008), *Dictionnaire d'analyse des risques*, Hermès Science, Paris, 479p.
9. DESROCHES Alain, LEROY Alain & VALEE Frédérique, (2003), *La gestion des risques*, Edition Lavoisier, Paris, 286p.
10. GEUNING Hennie Van, BRATANOVIC Brajovic Sonja (2004) *Analyse et gestion des risqué bancaires* 1ère Edition, Edition ESka, Paris,
11. GUIDERE Mathieu (2004), *méthodologie de la recherche*, Ellipses, Paris, 127p.
12. HASSID Olivier, (2008), *la gestion des risques*, 2e édition, Edition Dunod, Paris, 151p
13. IFACI, PRICEWATERHOUSECOOPERS, LANDWELL & Associés (2005), *le management des risques de l'entreprise*, Cadre de référence -Technique d'application, Edition d'organisation, Paris, 338 p.
14. IFACI, PRICEWATERHOUSECOOPERS (2013), *cahier de la recherche « cartographie des risques »*, 2ème édition IFACI, Paris, 135p.
15. JIMENEZ Christian, MERLIER Patrick, CHELLY Dan (2008), *Risques opérationnels: de la mise en place du dispositif à son audit*, Edition, Revue Banque, Paris, 271p.
16. KEREBEL Pascal (2009), *Management des risques : inclus secteur Banque et Assurance*, Edition d'Organisation, Paris

17. LEMANT, Olivier (1995), *La conduite d'une mission d'audit interne*, 2^{ème} édition, Edition DUNOD, Paris, 279p.
18. MONNIER Philippe & MAHIER-LEFRANÇOIS Sandrine, (2008), *Les Techniques bancaires en 52 fiches*, Edition Dunod, Paris, 282p
19. MOREAU Franck (2003), *L'entreprise élargie : de nouvelles formes d'organisation*, éditions d'organisation, 136p.
20. NGUENA Octave (2008), *Management des risques*, Editions Ellipses, Paris, 188p.
21. OGIEN Dov (2008), *Comptabilité et audit bancaires*, 2eme édition, Dunod, Paris, 532p.
22. RENARD Jacques (2010), *Théorie et Pratique de l'Audit Interne*, 7ème édition, Edition d'organisations, Paris, 469p.
23. RENARD, Jacques (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6^{ème} Edition, Edition d'Organisation, Paris, 479p.
24. SARDI Antoine (2002), *pratique de la comptabilité bancaire*, Edition AFGES, Paris, 1351p.
25. SARDI Antoine (2005), *Audit et contrôle interne bancaire*, Edition AFGES, Paris, 1100p.
26. SCHICK Pierre, VERA Jacques et Olivier PAREGE (2010), *Audit interne et référentiels de risques*, Dunod, Paris, 339p.
27. SIRUGUET Jean-Luc (2001), *le contrôle comptable bancaire, un dispositif de maîtrise des risques Tome II : pratique du contrôle comptable des opérations de banque classique*, la Revue Banque Edition, Paris, 562p.

ARTICLES ET REVUES

28. AMF (2010), *les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne : cadre de référence*
29. ANDRIES Marc, MARTIN Carlos (2004), *Service de la Surveillance des moyens de paiement scripturaux*, Banque de France, Revue de la stabilité financière N°5, 106P
30. BAPST Pierre Alexandre, BERGERET Florence (2002), *Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de valeur (deuxième partie)*, revue française de l'audit interne, N°162: 31-33
31. BERNET-ROLLANDE Luc, (2008), *principes de techniques bancaires*, 25^{ème} Edition, Dunod, Paris, 544p.

32. DAHEN Héla (2006), *la quantification du risque opérationnel des institutions Bancaire*, http://neumann.hec.ca/gestiondesrisques/these_Hela%20Dahen_vf.pdf
33. FERMA (Federation of European Risk Management Association), (2003), *cadre de référence de la gestion des risques*, www.ferma.eu , 17p.
34. IFACI (2003), *Les cahiers de la recherche : Maîtrise des risques de l'organisation*, IFACI, Paris, 53p.
35. ISO (2009), *ISO 31010 :2009 gestion des risques. Techniques d'évaluations des risques*, AFNOR,
36. KPMG Audit Committee Institute, (2004), *gestion des risques : Une étude effectuée auprès de l'économie suisse*, 31p
37. NICOLET Marie-Agnès (2000), Risques opérationnels: de la définition à la gestion, *Revue Banque Magazine*, n°615, 44.
38. NICOLET Marie-Agnès, MAIGNAN Michel (2005), *contrôle interne et gestion des risques opérationnels*, *Revue Banque Magazine*, n°668, 51-52.
39. Règlement (2002) relatif au système de paiement dans les états membre de l'UEMOA, 57p
40. SCOODHA (2012), *guide pour contrôler une caisse*, 3p.
41. YAICH Abderraouf (2009), Le cadre de management des risques de l'entreprise (COSO 2), *la revue comptable et financière n° 85 - troisième trimestre*, 59-71.

SITES WEB

42. DIGISCHOOL (2009), *Manuel de procédures administratives d'une entreprise*, <http://www.doc-etudiant.fr>
43. ESEN.EDUCATION (2013), visité le 30/08/2013, Construction des outils de recueil et d'observation, www.esen.education.fr
44. ROY Martin (2013), visité le 01/11/13, Historique de la gestion des risques, www.mfgmasson.over-blog.com.
45. WIKIPEDIA (2013), Audit Interne, www.wikipédia.fr.
46. WIKIPEDIA (2013), *Etapas de la gestion des risques opérationnels*, www.wikipédia.fr