



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

**Institut Supérieur de Comptabilité,  
de Banque et de Finance  
(ISCBF)**

**Master Professionnel en Audit et  
Contrôle de Gestion  
(MPACG)**

**Promotion 5  
(2010-2012)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS  
LIES AU PROCESSUS DE TRANSFERT EN  
MONNAIES ETRANGERES : CAS DE LA  
BANQUE COMMERCIALE DU BURKINA (BCB).**

**Présenté par :**

CONGO Ismaël K. H.

**Dirigé par :**

Constant SEMPORE  
AUDITEUR A LA BCB

**Avril 2013**

## DEDICACES

Je dédie ce mémoire :

- à mon père CONGO Salfio Luis Joseph et à ma mère NIKIEMA T. Gwladys, qui m'ont toujours soutenu dans toutes mes entreprises et qui m'ont inculqué le goût de la réussite ;
- à ma sœur Reine et à mes frères Fayçal, Amed et Landry CONGO, pour le soutien moral et fraternel ;
- à mes ami (es), pour leur présence et leur sincère collaboration.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

Nos sincères remerciements à :

- ✓ Monsieur SEMPORE Constant, notre Directeur de mémoire qui a accepté de nous orienter et nous donner de précieux conseils pour la rédaction de ce mémoire ;
- ✓ Monsieur YAZI Moussa, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité de Banque et de Finance du CESAG pour tous les précieux conseils ainsi que l'appui méthodologique qui nous ont guidés dans la rédaction de ce présent mémoire ;
- ✓ A la Direction Générale de la BCB et le personnel de la banque, pour la disponibilité qu'ils ont manifestée à notre égard dans le cadre de nos recherches ;
- ✓ Madame KABORE Béatrice, Directrice des Opérations de la BCB pour sa disponibilité et les conseils prodigués ;
- ✓ Monsieur SAWADOGO Denis, Directeur de l'Audit Interne et du Contrôle pour sa disponibilité et l'assistance dont nous avons bénéficié dans la rédaction de notre mémoire ;
- ✓ L'ensemble du corps professoral du CESAG pour leur œuvre présente, et future dans la formation des cadres indispensables au développement de nos pays ;
- ✓ Le personnel de la Direction des Opérations pour l'atmosphère combien sereine de fraternité et l'esprit de collégialité ;
- ✓ Aux familles CONGO, NIKIEMA à Ouagadougou et ILBOUDO à Dakar, pour l'accueil et le soutien moral dont nous avons bénéficié lors de notre séjour à Dakar ;
- ✓ La 5<sup>ème</sup> promotion de Master Professionnel Audit et Contrôle de Gestion pour la solidarité et pour les grands moments que nous avons partagés durant notre formation.

A tous ceux qui de loin ou de près ont contribué à la rédaction de ce présent mémoire.

## **LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

<b>AC</b>	: Autorisation de Change
<b>AI</b>	: Attestation d'Importation
<b>BALIB</b>	: Banque Arabe Libyenne Burkinabè pour le Commerce et le Développement
<b>BCEAO</b>	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
<b>CB</b>	: Commission Bancaire
<b>CFONB</b>	: Comité Français d'Organisation et de Normalisation Bancaire
<b>CI</b>	: Contrôle Interne
<b>CM</b>	: Commission Monétaire
<b>CNSS</b>	: Caisse Nationale de Sécurité Sociale
<b>COSO</b>	: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
<b>CRBF</b>	: Comité de la Réglementation Bancaire et Financière
<b>DACI</b>	: Direction de l'Audit et du Contrôle Interne
<b>DAJRC</b>	: Direction des Affaires Juridiques, du Recouvrement et du Contentieux
<b>DER</b>	: Direction des Engagements et du Risque
<b>DFC</b>	: Direction Financière et Comptable
<b>DG</b>	: Direction Générale
<b>DIM</b>	: Direction de l'Informatique et de la Monétique
<b>DO</b>	: Direction des Opérations
<b>DPI</b>	: Déclaration Préalable d'Importation
<b>DR</b>	: Direction du Réseau
<b>IBAN</b>	: International Bank Account Number
<b>IFACI</b>	: Institut Français d'Audit et du Contrôle Interne
<b>LFB</b>	: Libyan Foreign Bank
<b>OHADA</b>	: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
<b>QCI</b>	: Questionnaire de Contrôle Interne
<b>SG</b>	: Secrétariat Général

**SWIFT** : System for Worldwide Interbank Telecommunication

**UEMOA** : Union Economique Monétaire Ouest Africaine

**UMOA** : Union Monétaire Ouest Africaine

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 : Récapitulatif des risques liés au transfert en monnaies étrangères .....	17
Tableau 2 : Mesure de la probabilité et de l'impact des risques .....	25
Tableau 3 : Modèle de plan d'action .....	28
Tableau 4 : Récapitulatif des personnes interviewées.....	33
Tableau 5 : Répartition des actions de la BCB.....	42
Tableau 6 : Identification des risques liés au processus de transfert.....	61
Tableau 7 : Résultat des tests .....	67
Tableau 8 : Evaluation en terme de pourcentage de « NON » par dispositifs vérifiés .....	68
Tableau 9 : Modèle de probabilité de survenance d'un risque.....	69
Tableau 10 : Estimation de probabilité de survenance.....	70
Tableau 11 : Echelle de cotation de l'impact .....	71
Tableau 12 : Estimation de l'impact des risques.....	72
Tableau 13 : Hiérarchisation des risques.....	73
Tableau 14 : Plan d'action.....	78

**LISTE DES FIGURES**

Figure 1 : Modèle théorique d'analyse..... 32

Figure 2 : Etapes du processus de transfert en monnaies étrangères..... 53

Figure 3 : Cartographie des risques opérationnels liés au processus de transfert en monnaies étrangères. .... 75

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**LISTE DES ANNEXES**

Guide d'entretien.....	87
Questionnaire de contrôle interne .....	88
Demande de transfert .....	92
Autorisation de change.....	93
Déclaration préalable d'importation.....	94
Grille d'analyse et de séparation des tâches.....	95

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## TABLES DES MATIERES

DEDICACES.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	III
LISTE DES TABLEAUX.....	V
LISTE DES FIGURES.....	II
LISTE DES ANNEXES.....	VII
INTRODUCTION GENERALE.....	I
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	5
Chapitre I : Le processus de transfert en monnaies étrangères et typologie des risques bancaires.....	7
1-1-Le processus de transfert en monnaies étrangères.....	7
1-1-1-Définition du processus de transfert.....	7
1-1-2-Champ d'application des transferts.....	9
1-1-3-Nature des opérations de transfert.....	9
1-1-4-Mécanisme de transfert et intervenants.....	9
1-1-4-1-Composition du dossier de demande de virement.....	10
1-1-4-2-Obligation et responsabilité des intervenants.....	10
1-1-4-2-1-Le donneur d'ordre.....	11
1-1-4-2-2-La banque du donneur d'ordre.....	11
1-1-4-2-3-La banque du bénéficiaire.....	11
1-1-4-2-4-Le bénéficiaire.....	12
1-1-5-Objectifs du processus de transfert.....	12
1-2-Avantages et limites du transfert bancaire.....	12
1-2-1-Avantages du transfert bancaire.....	13
1-2-2-Limites du transfert bancaire en monnaies étrangères.....	13
1-3-Typologie des risques bancaires.....	13
1-3-1-Typologie des risques opérationnels liés à l'activité bancaire.....	14
1-3-2-Risques opérationnels liés au processus de transfert en monnaie étrangères.....	15
1-3-2-1-Risques de fraude et de détournement.....	15
1-3-2-2-Risques de contrepartie.....	16
1-3-2-3-Risques liés aux ressources humaines.....	17
1-3-2-4-Le risque informatique.....	17
1-4-Dispositif de maîtrise des risques liés au processus de transfert.....	18
1-5-Facteurs clés de maîtrise des risques.....	19
Conclusion du Chapitre I.....	19
Chapitre II : Démarche d'évaluation des risques liés au processus de transfert en monnaies étrangères.....	20
2-1-Notion de risque.....	20
2-1-1-Définition du risque.....	21

2-1-2-Les composants du risque .....	21
2-1-2-1-La probabilité .....	22
2-1-2-2-L'impact ou la gravité du risque.....	22
2-2-Démarche d'évaluation du risque .....	23
2-2-1-La micro évaluation .....	24
2-2-1-1-Identification des risques.....	24
2-2-1-2-Quantification des risques .....	25
2-2-1-3-Hiérarchisation des risques.....	25
2-2-2-La macro-évaluation .....	26
2-2-2-1-Choix du traitement des risques identifiés.....	26
2-2-2-2-Elaboration du plan d'action .....	27
2-3-Méthodes d'évaluation des risques .....	28
2-4-Outils et techniques d'évaluation.....	29
Conclusion du Chapitre II.....	30
Chapitre III : Méthodologie de recherche .....	31
3-1-Modèle théorique d'analyse.....	31
3-2-Les outils de collectes de données .....	32
3-2-1- L'analyse documentaire .....	33
3-2-2- L'entretien.....	33
3-2-3-L'observation .....	34
3-2-4-L'Echantillonnage.....	34
3-3-Les outils d'analyse de données.....	34
3-3-1-Test d'existence et de conformité.....	35
3-3-2-La grille de séparation de tâches .....	35
3-3-3-Le questionnaire de contrôle interne .....	35
3-3-4-Le tableau des risques .....	36
3-3-5-Le manuel des procédures.....	36
3-3-6-La cartographie des risques.....	36
Conclusion chapitre III .....	37
Conclusion de la première partie .....	38
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE .....	39
Chapitre IV : Présentation de la BCB.....	41
4-1-Structure de l'actionnariat et forme juridique.....	41
4-2-Mission et Objectifs de la BCB .....	42
4-3-Organisation de la BCB .....	43
4-3-1-Le Conseil d'Administration (CA).....	43
4-3-1-1-Le secrétariat du conseil d'administration .....	43
4-3-1-2-Les chargés de missions .....	44
4-3-2-La Direction Générale (DG).....	44

4-3-3-La Direction de l’Audit et du Contrôle Interne (DACI).....	44
4-3-4-Les directions de service (DS) .....	44
4-3-5-Les services .....	45
4-3-6-Les agences .....	45
4-3-7- Présentation de la Direction d’étude (Direction des Opérations).....	45
4-4-Fonctionnement de la BCB.....	47
4-4-1-L’Organe dirigeant.....	47
4-4-2-Les opérations de guichet (front office) .....	47
4-4-3-Les opérations classiques (back office).....	47
Conclusion du Chapitre IV .....	47
Chapitre V : Description du processus de transfert en monnaies étrangères .....	48
5-1-Objet du processus de transfert .....	48
5-1-1-Application du processus .....	48
5-1-2-Les différents types de transferts.....	48
5-1-2-1-Le transfert à destination de l’étranger .....	49
5-1-2-2-Règles de gestion.....	49
5-1-2-2-1-Réception de la demande du client .....	49
5-1-2-2-2-Vérification de la réglementation.....	50
5-1-2-1-5-Saisie de l’opération et envoi du SWIFT .....	51
5-2-Les acteurs du processus de transfert.....	52
5-2-1- Les acteurs externes de la BCB.....	52
5-2-2-Les acteurs de la BCB .....	52
5-3-Les principales étapes du processus.....	53
Conclusion du chapitre 5 .....	59
Chapitre VI : Evaluation des risques liés au processus de transfert en monnaies étrangères.....	60
6-1-Identification des risques opérationnels liés au processus de transfert en monnaies étrangères. ....	60
6-2-Appréciation du contrôle interne .....	65
6-3-Analyse des risques et des dispositifs de maîtrise relative au transfert en monnaies étrangères.....	66
6-3-1-Les test d’audit .....	66
6-4-Estimation des risques liés au processus de transfert et des dispositifs .....	69
6-4-1-Estimation de la probabilité de survenance du risque .....	69
6-4-2-Estimation de l’impact du risque.....	71
6-5-Hiérarchisation des risques selon le degré de criticité .....	73
6-6-Cartographie des risques liés au processus de transfert en monnaies étrangères .....	74
6-7-Recommandations.....	76
6-8-Plan d’action .....	77
CONCLUSION GENERALE.....	82
ANNEXES .....	84
BIBLIOGRAPHIE .....	97

# **INTRODUCTION GENERALE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Au début des années qui marquent l'avènement du XXI<sup>e</sup> siècle, l'économie mondiale est secouée par des désordres financiers récurrents. Ces derniers se sont manifestés sous des formes diverses : crises financières, crises boursières, ainsi que des difficultés ou des malversations qui ont touchés certaines institutions financières. Cette instabilité financière a un coût économique élevé car elle conduit à la disparition ou au démantèlement d'entreprises, perturbe le développement des pays et ralentit la croissance de l'économie mondiale. L'analyse économique de ces différentes crises laisse apparaître des causes d'origines monétaires, liés à un processus d'intensification des échanges commerciaux de toutes natures ainsi qu'à la libéralisation des mouvements de capitaux internationaux et à l'accélération des innovations sur les marchés financiers. Ces désordres financiers, s'ils sont la preuve d'une économie de plus en plus libérale sont également la démonstration de la place de la monnaie et des échanges commerciaux dans une économie.

Selon l'actualité bancaire numéro 489 du 27 avril 2004, en 2003, 10,6 milliards d'opérations de paiements ont été échangées dans les systèmes interbancaires Européens pour un montant de 4.646 milliards d'euros. Au regard de ce montant bien qu'important, il apparait opportun pour chaque union monétaire de définir dans un cadre légal et réglementaire les règles régissant les échanges commerciaux de son espace en rapport avec les autres espaces considérées comme étranger.

L'Afrique n'est pas en reste dans ce mouvement d'interconnexion des économies. Aussi, les institutions financières d'Afrique, les banques notamment, afin de ne pas créer un goulot d'étranglement dans la fluidité des capitaux interviennent activement sur ce marché à travers des solutions de paiement international : ce sont les transferts internationaux de fonds via SWIFT (System for Worldwide Interbank Telecommunication).

Dans ce contexte, les relations financières extérieures dans l'espace UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africain) ont fait l'objet d'une adoption par l'ensemble des pays membres à travers un dispositif légal et réglementaire. Cette loi cadre définissant ce cadre juridique a été adoptée par le Conseil des Ministres de l'UEMOA lors de sa session du 01 octobre 2010 à Ouagadougou. (Relation financières avec l'extérieur des états membres de l'UEMOA : Règlement numéro 09/2010/CM/UEMOA).

Sous l'égide de cette réglementation, de la mission de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), les relations financières extérieures connaissent une forte expansion.

Dès lors, on conçoit aisément l'importance de cerner tous les contours liés aux opérations effectuées avec l'étranger. La maîtrise des risques liés aux processus de transfert en monnaies étrangères revêt un intérêt particulier pour les états d'une part et d'autre part pour les banques de ses états qui dans leur fonctionnement, en font une activité à part entière dans le cadre de des opérations de paiements courants à destination de l'étranger, car les opérations en monnaies étrangères sont devenues un gage de la bonne gestion et de la pérennité des institutions financières.

C'est dans cet environnement très instable et sujet à des risques qu'évolue la BCB. Dès sa création, elle a eu pour vocation le financement du commerce. Elle effectue au Burkina Faso et à l'extérieur toutes les opérations bancaires courantes. Elle a pour ambition de se hisser au sommet du paysage bancaire du Burkina Faso par le renforcement de son assise en vue d'une meilleure couverture du territoire, le développement de la micro-finance, la multiplication et la diversification de sa gamme de produits et services offerts.

Dans une telle optique et dans le souci de réaliser ses objectifs, il serait important de reconsidérer le processus de traitement des opérations de transfert en monnaies étrangères. Ces derniers étant diversifiés et très complexes, il se pose alors la problématique de la maîtrise des risques liés au processus de transfert en monnaies étrangères.

En effet, la BCB rencontre des problèmes dans le cadre des opérations effectuées avec l'étranger. La complexité des opérations ne permettent pas de répondre en tout temps et dans les délais impartis aux besoins de la clientèle sans s'exposer à divers risques.

Parmi les facteurs explicatifs de cette situation peuvent en outre figurer :

- ✓ la multiplicité des transactions et contreparties bancaires,
- ✓ la complexité des opérations de transferts,
- ✓ la non formalisation des procédures,
- ✓ l'insuffisance d'information nécessaire et importante pour l'exécution des tâches,
- ✓ la défaillance du système utilisé.

De ce fait, la BCB pour pérenniser ses opérations de transferts en monnaies étrangères, doit prendre en considération le processus, pré et post transfert afin de gérer au mieux les paiements à destination de l'étranger et ce :

- ✓ formaliser les procédures internes de la Direction en charge des opérations de transferts ;
- ✓ maîtriser le système et le processus de transfert mis en place ;
- ✓ évaluer les risques liés au processus de transfert en monnaies étrangères ;
- ✓ maîtriser les risques liés au processus de transfert.

De ces solutions ci-dessus proposées, nous retenons l'évaluation des risques liés au processus de transfert en monnaies étrangères. Dans cette optique, nous présenterons les différentes méthodes d'évaluation avant de faire un choix judicieux en relation avec notre modèle de recherche.

La question fondamentale que nous nous posons et qui apporterait une réponse à notre étude est la suivante : quelles peuvent être les conséquences des risques liés au processus de transfert en monnaies étrangères sur l'atteinte des objectifs de la BCB ?

Plus précisément :

- ✓ quel sont les risques opérationnels liés au processus de transfert ?
- ✓ quelles démarches d'évaluation des risques adoptées ?
- ✓ quels dispositifs mettre en place pour une maîtrise des risques liés au processus de transfert ?

Afin d'apporter des réponses à ces différentes interrogations, notre choix s'est porté sur le thème suivant « évaluation des risques opérationnels liés au processus de transfert en monnaies étrangères cas de la BCB ».

Notre objectif est d'évaluer les risques liés au processus de transfert en monnaies étrangères des opérations courantes de la BCB, ce qui nous amène à tenir compte des objectifs spécifiques suivants :

- ✓ s'informer sur l'existence d'une procédure, formaliser des transferts en monnaies étrangères ;
- ✓ identifier le processus de transfert mis en place ;
- ✓ analyse du dispositif de maîtrise des risques mis en place ;

- ✓ identification des risques opérationnels ;
- ✓ évaluer les risques opérationnels identifiés ;
- ✓ formuler des recommandations relatives à la maîtrise des risques opérationnels.

L'intérêt de ce sujet pour nous s'apprécie aux différents niveaux suivants :

- ✓ pour nous-mêmes, cette étude sera l'occasion de mettre en pratique les techniques et outils d'évaluations des risques que nous avons appris au CESAG, mais aussi et surtout de les appliquer dans un secteur particulier qui est celui de la Banque ;
- ✓ pour le lecteur, cette étude pourrait constituer un référentiel en matière de traitement des opérations en monnaies étrangères en relation avec le domaine de l'audit.

Notre mémoire s'articulera autour de deux parties essentielles :

- ✓ Une première partie consacrée au cadre théorique : cette partie sera consacrée à une revue littéraire des différents concepts figurant dans notre thème d'étude et prendra en compte les sources issues de divers ouvrages, articles, revues et internet ;
- ✓ Une deuxième partie consacrée au cadre pratique : cette partie sera axée sur une présentation de la BCB, une description de l'existant et enfin nous procéderons à l'évaluation des risques identifiés.

**PREMIERE PARTIE : CADRE  
THEORIQUE**

Au cours des deux dernières décennies, les interdépendances se sont approfondies de manières inégales entre les pays et les régions du monde. Les échanges commerciaux se sont intensifiés, les firmes multinationales se sont déployées par les investissements directs à l'étranger.

Afin de faciliter cette mobilité accrue des capitaux, il a été institué des institutions financières dont l'activité principale dévolue est de faciliter l'intermédiation financière.

Ainsi, au terme de l'article 3 de la loi portant règlement bancaire dans la zone de l'Union Economique Monétaire Ouest Africaine : « sont considérées comme banques les entreprises qui font profession habituelle de recevoir des fonds dont elles peuvent disposer par chèques ou virements et qu'elles emploient pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui en opérations de prêts ou de placements ».

En effet, dans la gestion courante de ses activités, les opérations de paiement courantes à destination de l'étranger occupent une place importante. C'est sans doute dans cette optique, qu'il a été mis en place des moyens de règlements.

Ses moyens de règlement, sont en effet des systèmes mis en place afin de faciliter les transactions. Ainsi, il est important d'expliquer leur fonctionnement :

Pour ce faire, notre cadre théorique est composé des chapitres suivants :

- ✓ nous aborderons dans le premier chapitre le processus de transfert en monnaies étrangères et typologie des risques bancaires ;
- ✓ ensuite, nous traiterons dans le deuxième chapitre de la méthodologie d'évaluation et des dispositifs de maîtrise des risques liés au processus de transfert en monnaies étrangères ;
- ✓ enfin, le troisième chapitre présentera le modèle d'analyse et les outils de collecte des données.

## **Chapitre I : Le processus de transfert en monnaies étrangères et typologie des risques bancaires**

Dans le contexte économique actuel marqué par la mondialisation, les échanges économiques ont connu un accroissement considérable faisant apparaître la nécessité pour les banques commerciales la mise en place d'instruments afin de faciliter les transactions commerciales et réduire les risques encourus. C'est dans cette perspective que des systèmes de transferts inter bancaires ont été développés englobant ainsi toutes les opérations incluant un transfert de fonds en monnaies étrangères. Le transfert peut se définir comme un mode de règlement parmi tant d'autre. Il inclut quatre parties à savoir l'émetteur ou donneur d'ordre, le récepteur ou bénéficiaire et enfin les deux banques correspondantes. « Le transfert permet le virement de fonds d'un compte à un autre compte ». (Béguin & al 2008 : 58)

Selon Rambure (2005 : 56), l'ordre de transfert (Crédit Transfert) émis par le débiteur est adressé à sa banque afin d'effectuer un transfert sur une autre banque ou sur un autre compte de la même banque. Il s'effectue électroniquement entre deux comptes bancaires qui ne sont pas tenu dans la même agence ou dans la même banque. Partant de ces définitions, nous nous proposons de nous appesantir sur les transferts simples effectués par une banque sous l'ordre d'un client au profit d'un bénéficiaire domicilié dans une autre banque hors zone UEMOA dans une autre monnaie autre que le franc CFA.

### **1-1-Le processus de transfert en monnaies étrangères**

Cette partie sera axée sur la définition du processus ainsi que celle du transfert, ensuite nous donnerons la description du processus, la nature des opérations, le champ d'application et enfin les objectifs du processus de transfert.

#### **1-1-1-Définition du processus de transfert**

Selon Maders & al (2006 :4), un processus est une succession d'activité à l'aide de moyens et dont le résultat final attendu est un produit ou une prestation. Un processus présuppose des éléments entrant mesurables, une création de valeur ajoutée, des éléments de sorties mesurables et un caractère reproductible.

Pour Mougine (2004 : 28), un processus est un système d'activité qui utilise des ressources pour transformer des éléments entrants en éléments sortants.

A travers ces définitions, il apparaît qu'un processus se définit par une succession de tâches, à caractère répétitif, continu et permanent. Le processus est marqué par un certain nombre d'étapes qui à chaque réalisation constate un résultat final.

Aussi, le processus mesure la capacité pour l'entreprise à pouvoir organiser de manière efficiente le fonctionnement des activités, l'utilisation optimum des ressources allouées à chaque activité.

Cependant, il est à noter que le résultat attendu d'un processus n'est pas forcément la réalisation d'un bien mais la satisfaction du bénéficiaire d'un service offert. Le processus renferme un ensemble de procédures.

«Le transfert électronique ou virement est une série d'opérations commençant par l'ordre de paiement du donneur d'ordre effectué par des moyens ou procédés électroniques de paiement dans le but de mettre des fonds à la disposition d'un bénéficiaire. Il peut notamment être effectué au moyen d'une carte bancaire, d'un porte-monnaie électronique ou par le procédé de télépaiement ou de tout autre mode électronique de paiement». (Règlement numéro 15/2002/CM/UEMOA relatif au système de paiement dans les états de l'UEMOA, titre, Article 1<sup>er</sup>, 2002 : 3).

Pour Kerdoudi (2008 : 64), le transfert Swift ou par télex est une technique simple et rapide pour réaliser un règlement. Lorsque toutes les formalités entre le donneur d'ordre et le bénéficiaire sont remplies, la banque émettrice transfère directement les fonds à la banque de ce dernier ou à sa correspondante dans le pays de destination. Cependant, il faut souligner qu'il ne procure pas toujours la garantie escomptée pour le bénéficiaire, du fait des risques opérationnels qui peuvent survenir.

Cela nous amène à définir ce que nous entendons par processus de transfert en monnaies étrangères.

Le processus de transfert désigne l'ensemble des différentes étapes à respecter dans le souci d'effectuer un transfert d'un compte banque "X" à destination d'un autre compte banque "y". Il récapitule les étapes de l'opération dès la manifestation de volonté par le client de l'émission d'un ordre de transfert jusqu'à la réception effective par le bénéficiaire du montant transféré. L'ordre peut être libellé en monnaie nationale ou en monnaies étrangères.

### **1-1-2-Champ d'application des transferts**

Le processus de transfert peut être engagé dès lors que la banque reçoit l'ordre de virement de la part du client. Il s'applique pour toutes opérations de transfert de fonds d'un compte à un autre compte opéré par une banque sur ordre du débiteur au profit du créancier libellé en monnaies étrangères.

### **1-1-3-Nature des opérations de transfert**

Les opérations de transfert, de nos jours ont pris une envergure importante du fait de la diversité des relations commerciales internationales mais aussi dans le souci de sécurité, de temps et d'optimisation des coûts liés aux transferts. Dans les relations commerciales internationales que les pays entretiennent entre eux, la diversité des opérations font naître une multitude de transfert du faite de la nature des opérations.

Ainsi, le Règlement numéro 09/2010/CM/UEMOA relatif aux relations financières extérieures des états membres de l'Union Economique Ouest Africaine, Titre III (opérations courantes), Article 4 (paiement courant à destination de l'étranger) définit les opérations de nature à inclure un transfert de fonds dans une monnaie étrangère.

Cependant, la nature de l'opération est définie par la relation commerciale qui lie le client (donneur d'ordre) et le bénéficiaire. Outre les transferts individuels de personne à personne (mise à disposition), les banques peuvent traiter beaucoup d'autres types de transferts en monnaies étrangères comme les transactions entre entreprise (paiement de facture sur commande de marchandises), de personne à entreprise (règlement de frais d'étude, de frais de subsistance).

### **1-1-4-Mécanisme de transfert et intervenants**

Les agents économiques, dans le cadre des relations commerciales entretenues avec l'étranger ont souvent des engagements vis-à-vis de ses derniers. Dans le souci de faire face à ses engagements, ceux-ci doivent se référer à des institutions spécialisées (les banques) en vue de régler leurs dettes puisque ne disposant pas des outils et des devises nécessaires pour effectuer des mouvements de capitaux. C'est dans cette perspective que les banques interviennent en vue de faciliter les transactions monétaires de sa clientèle.

### **1-1-4-1-Composition du dossier de demande de virement**

L'opération de transfert en monnaies étrangères pour ce faire doit requérir un certain nombre de documents produits par le client ainsi que la banque. Il s'agit des documents suivant :

- ✓ *l'ordre de virement*, est une fiche dans laquelle le client signifie son désir d'effectuer une opération de transfert. Il est composé de deux parties. Une première partie dans laquelle le client renseigne les informations suivantes : le mode de virement, la devise, le montant à transférer en chiffre, le montant en lettre, le numéro du compte à débiter, son nom et prénom ainsi que son adresse ;
- ✓ *l'autorisation de Change (AC)*, est aussi une fiche remplie pour solliciter auprès des autorités compétentes (BCEAO et/ou Trésor public) et le ministère de l'économie et des finances l'accord pour le transfert en devise. Cependant, lorsque le montant du transfert n'est pas trop élevé, la BCEAO délègue cet accord à l'institution financière qui fait le transfert ;
- ✓ *la facture pro forma*, lorsque le motif du transfert est un règlement relative à une opération commerciale. Dans ce cas le dossier doit contenir une facture expédiée au client par son fournisseur étranger. Si la marchandise n'est pas encore livrée, il s'agira d'une pro forma ;
- ✓ *la déclaration préalable d'importation (DPI)*, est un document douanier, atteste que les autorités douanières sont averties de l'opération qui s'effectue avec l'étranger ;
- ✓ *l'attestation d'importation (AI)*, est un document douanier domicilié par une banque qui montre que le client a importé une marchandise d'une valeur donnée.

En dehors des documents ci-dessus énumérés, toutes pièces justifiant l'opportunité de transfert peut entrer dans la composition du dossier. C'est le cas des attestations d'inscriptions lorsqu'il s'agit de règlement de frais d'étude et de mise à disposition.

### **1-1-4-2-Obligation et responsabilité des intervenants**

Cette partie sera consacrée à la définition des obligations et responsabilités afférents aux différents intervenants dans le processus de transfert. En effet, selon le CFONB (2001 : 8), ses responsabilités se résument pour chaque acteur ou intervenant en :

#### **1-1-4-2-1-Le donneur d'ordre**

Le donneur d'ordre est titulaire ou mandataire du compte bancaire qui sera débité du montant du transfert par sa banque en vertu du mandat donné par lui à cet effet.

Lorsqu'il émet un ordre de transfert à destination de sa banque, le donneur d'ordre doit :

- ✓ recueillir auprès du bénéficiaire ses coordonnées bancaires ;
- ✓ fournir les informations nécessaires à son exécution correcte : montant, devise, identité et coordonnées bancaires complètes du bénéficiaire, références du compte à débiter et motif de l'opération ;
- ✓ s'assurer que le compte support du débit permet d'exécuter l'opération (statut, solde disponible) ;
- ✓ préciser à sa banque les conditions de prise en charge des frais et commissions appliquées à l'opération.

#### **1-1-4-2-2-La banque du donneur d'ordre**

La banque du donneur d'ordre est constituée mandataire de son client par la remise de l'ordre de transfert. A ce titre, elle a l'obligation de :

- ✓ fournir une information préalable à son client portant sur les conditions d'exécutions du transfert ;
- ✓ vérifier si l'ordre est valide (émission par le titulaire du compte ou son représentant) et exécutable (régularité des informations fournies) ;
- ✓ respecter les délais convenus avec son client de mise à disposition des fonds auprès de la banque bénéficiaire ;
- ✓ rendre compte à son client de l'exécution de son ordre par la copie du Swift s'il en fait la demande ;
- ✓ vérifier la conformité de la signature du donneur d'ordre ;
- ✓ vérifier le solde du compte client.

#### **1-1-4-2-3-La banque du bénéficiaire**

La banque du bénéficiaire reçoit les fonds directement ou via une banque réceptrice sur les systèmes d'échanges. Elle a pour mission de porter les fonds au crédit du compte de son client

destinataire. Sauf impossibilité technique (coordonnées bancaires inexploitable), elle est tenue d'exécuter l'opération avec diligence et d'en informer le bénéficiaire.

En l'espèce, elle agit en vertu du mandat général donné par le client, lors de l'ouverture du compte, de procéder à ses encaissements.

#### **1-1-4-2-4-Le bénéficiaire**

Pour permettre le traitement automatisé du transfert, le bénéficiaire doit, au préalable, communiquer au donneur d'ordre ses coordonnées bancaires normalisées.

A la réception de l'information adressée par sa banque, il doit assurer que les fonds virés lui sont bien destinés : dans le cas contraire, il en informe sa banque à des fins de régularisation.

#### **1-1-5-Objectifs du processus de transfert**

Le processus de transfert présente les modalités d'applications et d'exécutions des transferts internationaux. Il s'applique dès la réception des ordres de virement formulé par la clientèle ou un tiers mais aussi des confrères.

Selon Sardi (2002 : 39), le métier de banquier est le métier du risque. Les risques sont inhérents à l'activité bancaire. La persistance et la profondeur de ses pertes peuvent conduire à la défaillance, c'est-à-dire l'incapacité de faire face à ses engagements.

Au regard de cette citation, on comprend aisément la nécessité pour toutes les banques de pouvoir gérer au mieux ses activités.

Le processus de transfert a été développé et mis en place pour permettre la bonne exécution des opérations courantes de paiements à destination de l'étranger mais aussi le bon suivi des différentes étapes qui permettra toutefois en cas d'incident de retracer les étapes afin de pouvoir détecter celles défaillantes et d'apporter des mesures correctives.

#### **1-2-Avantages et limites du transfert bancaire**

Au regard du caractère sensible des instruments de paiements pour les utilisateurs et les bénéficiaires, il apparaît important de définir les limites et les avantages afin de pouvoir

orienter les différentes parties. Ainsi, nous allons dans cette partie énumérer les avantages, de même que les limites liés au transfert bancaire.

### **1-2-1-Avantages du transfert bancaire**

Selon le CFONB (2001 :8), le transfert est un moyen de paiement associant à la fois la sécurité, la performance, la souplesse et la simplicité :

- ✓ sécurité assurée par les contrôles fait à la réception de l'ordre au niveau de la banque du donneur d'ordre garantissant la bonne fin de l'opération ;
- ✓ performance régulière en terme de délai d'exécution et de garantie de bonne fin correspondant aux exigences posées ;
- ✓ souplesse matérialisée par la déclinaison importante des produits créés pour répondre aux besoins spécifiques exprimés par la clientèle et les banques ;
- ✓ performance par l'automatisation de bout en bout permettant une fiabilité de traitement et une réduction des délais d'acheminement ;
- ✓ simplicité de mise en œuvre pour les opérations de masse à caractère répétitif.

### **1-2-2-Limites du transfert bancaire en monnaies étrangères**

Le transfert est un moyen de paiement à distance, il n'est pas adapté aux paiements de contact. Il est à noter également que le bénéficiaire (créancier), en proposant au donneur d'ordre (débitteur) de le payer par transfert, perd l'initiative du règlement, mais aussi l'existence du risque de change. Certaines limites peuvent être associées à la défaillance du système.

### **1-3-Typologie des risques bancaires**

Le risque est inhérent à l'activité de l'entreprise. Il a toujours existé et constitue son essence. La complexité et la diversité des activités ne permettent pas de dresser une liste exhaustive des risques. Cependant, le Circulaire numéro 003-2011/CB/C relatif à l'organisation du système de contrôle interne des établissements de crédit de l'UMOA (Union Monétaire Ouest Africaine) en son Article 1 définit un certain nombre de risques susceptibles d'impacter les activités de l'entreprise parmi lesquels on peut citer :

- ✓ *Risque de crédit*, est le risque de défaillance d'une contrepartie ou de contrepartie considérée comme un même bénéficiaire ;
- ✓ *Risque de concentration*, est le risque découlant de l'exposition envers des contreparties ou des groupes de contreparties liées et des contreparties opérant dans le même secteur économique ou la même région ou dont l'activité porte sur la même activité ou le même produit de base ;
- ✓ *Risque de marché*, est le risque de perte lié à la variation du prix du marché, notamment de taux, de titres de propriétés, de produit de base, de devise ;
- ✓ *Risque de liquidité*, est le risque de ne pas pouvoir faire face à ses engagements financiers ou de ne pas pouvoir dénouer ou compenser une position en raison de la situation du marché, dans un délai déterminé et à un coût raisonnable ;
- ✓ *Risque de taux d'intérêt globale*, est le risque encouru en cas de variation des taux d'intérêts du fait de l'ensemble des opérations du bilan et hors bilan ;
- ✓ *Risque de règlement*, c'est le risque encouru au cours de la période entre le moment où l'instruction de paiement ou de livraison d'un instrument financier vendu ne peut plus être annulé et la réception définitive de l'instrument financier acheté ou des sommes correspondantes ;
- ✓ *Risque juridique*, est le risque de litige avec une tierce personne, résultant d'omission, d'imprécision ou d'insuffisance susceptible d'être imputable à l'établissement au titre de ses opérations ;
- ✓ *Risque de non-conformité*, est le risque de réputation, de pertes financières, ou de sanction résultant de l'inobservation par l'établissement des dispositions légales et réglementaires, ainsi que des normes, pratiques et codes de conduites applicable à ses activités ;
- ✓ *Risque opérationnel*, est le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des processus, personnel et systèmes internes ou à des événements extérieurs y compris des événements à faible probabilité de survenance ou à fort risque de perte.

### **1-3-1-Typologie des risques opérationnels liés à l'activité bancaire**

La définition du risque opérationnel ne fait pas l'objet d'un consensus. Elle diffère d'un organisme à un autre et d'un auteur à un autre. En effet, selon le règlement CRBF 97-02 « le risque opérationnel est le risque résultant d'insuffisances de conception, d'organisation et de

mise en œuvre des procédures d'enregistrement dans le système comptable et plus généralement dans les systèmes d'information de l'ensemble des événements relatifs aux opérations de l'établissement ».

« Pour le Comité de Bâle le risque opérationnel est le risque direct ou indirect de pertes résultant de processus internes, de personnes et de systèmes défaillants ou inadéquats, ou d'évènements externes » (Sardi 2002 : 41).

Ainsi, Greuning & al (2004 :4), listait les différents risques opérationnels susceptibles de porter atteinte aux opérations bancaires « la fraude interne, la fraude externe, les pratiques en matières d'emploi et sécurité du lieu de travail, les clients, les produits et services d'affaires, la dégradation des actifs physiques, les interruptions d'activités et défaillances du système, l'exécution, la livraison et gestion du processus, le risque de change, le risque de liquidité et de taux d'intérêt .

### **1-3-2-Risques opérationnels liés au processus de transfert en monnaie étrangères**

Sont considérés comme moyens de paiement, tous les instruments qui, quel que soit le support ou le procédé utilisé, permettent de transférer des fonds. En effet les risques opérationnels liés au processus de transfert en monnaies étrangères sont ceux relatifs aux moyens de paiement, étant donné que « le transfert » fait partie intégrante des différentes catégories de moyens de paiement. Dans cette optique nous distinguons.

#### **1-3-2-1-Risques de fraude et de détournement**

« Il s'agit d'un risque réel, mais difficile à appréhender compte tenu de la volumétrie des opérations, de la complexité des systèmes.

Il provient de deux sources en pratique :

- ✓ la fraude externe qui doit pouvoir être détectée et traitée par des procédures ;
- ✓ le détournement interne, plus difficiles à identifier, dans la mesure où ils peuvent être opérés dans un environnement parfois instable ». (Dov, 2008 : 464)

### **1-3-2-2-Risques de contrepartie**

« Le risque de contrepartie propre lié au moyen de paiement est limité, compte tenu de la sécurité offerte désormais par les systèmes de la place. Cependant, il demeure dans certains cas (défaillance avant le débouclage de l'opération ou l'absence de provision) ». (Dov, 2008 : 465)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### 1-3-2-3-Risques liés aux ressources humaines

« Les risques liés au facteur humain sont liés à :

- ✓ la fréquente inadéquation des effectifs ;
  - ✓ le manque de ressources mis en œuvre face à la complexification des opérations ».
- (Dov, 2008 : 464)

### 1-3-2-4-Le risque informatique

« Les systèmes en charge de la gestion et du traitement des moyens de paiement sont dans la plus part des cas totalement intégrés et de ce fait opaques ». (Dov, 2008 : 464)

**Tableau 1** : Récapitulatif des risques liés au transfert en monnaies étrangères

Processus	Etapes du processus	Risques encourus	Dispositifs de maîtrise
<b>Transfert émis en monnaies étrangères</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- réception de la demande de transfert ;</li> <li>- transmission de la demande de transfert.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- transmission tardive des documents ;</li> <li>- perte probable des documents ;</li> <li>- non exhaustivité des documents requis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- s'assurer que les demandes soient transmises à temps à la DO ;</li> <li>- vérifier que tous les documents requis sont joint.</li> </ul>
	Vérification de la signature et du pouvoir du signataire.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- signature non conforme ou illisible sur l'ordre ;</li> <li>- opérations non autorisée ;</li> <li>- attestation erronée sur l'existence de ressource ;</li> <li>- rejet de l'ordre de virement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- s'assurer de la conformité de la signature du client ;</li> <li>- s'assurer de l'existence de ressource.</li> </ul>

	<b>Etapes du processus</b>	<b>Risques encourus</b>	<b>Dispositifs de maîtrise</b>
	Vérification des informations sur la demande.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- falsification de document ;</li> <li>- insuffisance d'information sur le bénéficiaire ;</li> <li>- erreur lors du renseignement des informations ;</li> <li>- non désignation de la devise de transfert.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vérifier que les informations et mentions ont été remplies ;</li> <li>- s'assurer de l'authenticité des documents.</li> </ul>
	Saisie de l'opération dans delta et envoi du Swift.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- erreur dans le numéro de compte à débiter ;</li> <li>- trop perçu sur les frais de transfert ;</li> <li>- moins perçu sur les frais de transfert.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- s'assurer que la limite de découvert autorisée est respecté ;</li> <li>- vérifier que le compte débité est celui du client ;</li> <li>- définir des pourcentages de prélèvement des frais.</li> </ul>

**Source** : nous même à partir de SARDI (2002 : 950-959) et DOV (2008 : 463-472)

#### **1-4-Dispositif de maîtrise des risques liés au processus de transfert**

Les risques opérationnels ayant une incidence sur le processus des transferts, il est important d'identifier des dispositifs de contrôle afin de gérer au mieux les opérations de transferts. A cet égard, le contrôle interne revêt primordial et ce contrôle doit se faire à tous les niveaux de la chaîne.

### **1-5-Facteurs clés de maîtrise des risques**

Le souci de maîtrise des risques opérationnels nécessite dans son application la réunion d'un certain nombre d'étapes au préalable. Ainsi, selon Renard (2008 : 149), ces procédures regroupent cinq étapes majeures :

- la compréhension de l'entité et ses particularités ;
- porter une attention particulière à la compréhension des cadres de l'entreprise, les modes de communication et de diffusion, les procédures et leur application ;
- élaborer une démarche de maîtrise des risques claire, simple et précise pour s'assurer de la compréhension de tous les acteurs impliqués dans le processus évalué ;
- mettre à profit des moyens financiers pour bien mener l'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels ;
- faire participer de manière constructive tous les opérationnels au travail de maîtrise du dispositif en vue d'obtenir des données de base pertinente et de qualité.

A ces différents éléments, il faudrait adjoindre l'auto évaluation des risques, réalisés au niveau des contrôles de 1<sup>er</sup> niveau. Il consiste en l'examen et à l'évaluation de l'efficacité du contrôle interne. Il passe par l'identification au préalable des dysfonctionnements potentiels et du recensement des faiblesses existantes du contrôle interne.

Une fois ces étapes accomplies, il est essentiel de présenter une cartographie des risques à la direction générale et au comité d'audit et ensuite de piloter les dispositifs de contrôles définis à partir des risques puis de promouvoir la culture de contrôle interne au sein de l'institution.

### **Conclusion du Chapitre I**

Dans ce premier chapitre, nous avons présenté le processus de transfert simple en monnaies étrangères, le mécanisme de transfert, les risques bancaires liés au processus ainsi que la définition du risque opérationnel. Etant donné que les transferts constituent des opérations internationales, nous avons aussi présenté les obligations et les responsabilités des différents intervenants, les avantages et les limites de ces derniers. A la fin de ce chapitre, il ressort que la connaissance du processus de transfert s'avère très important afin de pouvoir identifier et d'évaluer les risques y afférents, ce qui fera l'objet de notre deuxième partie.

## **Chapitre II : Démarche d'évaluation des risques liés au processus de transfert en monnaies étrangères**

Selon Baspt & Bergeret (2002 : 31), évaluer un risque a pour objet d'appréhender aux mieux les incertitudes qui concernent l'activité.

L'évaluation des risques est un domaine très vaste de nos jours et pourrait même faire l'objet d'une étude approfondie à tous les niveaux des cycles d'activité d'une entreprise. Il consiste à appréhender les dangers, les menaces, qui peuvent affecter l'atteinte des objectifs d'un service, d'un processus, ou d'une procédure.

Selon la Norme 2110, (2004-2010 :1), l'efficacité du système de management des risques de l'organisation doit être surveillé et évalué. Le procédé d'évaluation des risques comporte l'identification des activités auditables, l'identification des facteurs de risques significatifs, et une évaluation de leur importance relative. La circulaire numéro 003-2011/CB/C relative à l'organisation du contrôle interne dans les établissements de crédits de l'UMOA, Titre III, Article 18 complète en disant que « les risques identifiés font l'objet par des moyens appropriés et adaptés aux caractéristiques des activités concernées, d'une évaluation permettant de déterminer la perte potentielle ou avérée, ainsi que tout dommage d'une autre nature, que leur réalisation pourrait engendrer. Pour chacun des principaux risques quantifiables auxquels est exposé l'établissement, l'organe délibérant fixe les limites globales, dont le caractère adéquat doit être révisé périodiquement. Celle-ci est déclinée en limites opérationnelles par exécutif qui s'assure en permanence de leur respect.

Toute évaluation de risque doit être précédée par son identification, son analyse afin de connaître son origine, sa hiérarchisation, son évaluation effective afin de mesurer sa probabilité de survenance et son impact, et enfin son traitement c'est à dire la réponse aux risques identifiés.

Ainsi, ce chapitre traitera de la démarche d'évaluation des risques liés au processus de transfert en devises étrangères.

### **2-1-Notion de risque**

Selon Beucher & al (2004 :31), le risque est un évènement aléatoire présentant un danger pour un ou des enjeux.

Le risque est une notion importante dans le secteur bancaire, économique et social. Il est du fait des événements extérieurs et même interne et dont la connaissance se revêt être difficile. Ainsi, le risque constitue une menace pour la création de valeur à tous les niveaux dans l'entreprise. Dès lors, savoir et pouvoir l'appréhender est crucial pour le fonctionnement de l'entreprise.

### **2-1-1-Définition du risque**

Pour Guillon (2007 :22), le risque est une exposition à un danger potentiel inhérent à une situation ou une activité. « Il existe deux définitions du risque : le risque négatif ou risque pur est la menace que suite à action ou inaction un événement dont l'occurrence est incertaine dégrade une ou plusieurs ressources de l'entreprise affectant sa capacité à atteindre ses objectifs. Le risque positif est l'opportunité que lors d'une action, un événement dont l'occurrence est incertaine améliore la capacité d'une ou plusieurs ressources, ouvrant de nouvelles perspectives à l'entreprise. Face à ces définitions du risque, il apparaît que le risque est marqué par l'incertitude, et son impact est de nature à porter atteinte aux objectifs de l'entreprise de manières négatives ou positives. Cependant, il apparaît évident que le risque ne saurait être positif, c'est son caractère négatif qui lui confère le qualificatif de risque sinon il serait une opportunité.

### **2-1-2-Les composants du risque**

L'IFACI définit le risque comme étant un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que peut faire se peut la maîtrise. (Renard 2010 : 37)

Partant de cette définition, il apparaît que le risque se caractérise par deux composants à savoir : la probabilité en ce sens qu'il est incertain et la gravité c'est-à-dire l'impact du risque sur les objectifs de l'entreprise.

C'est dans cette même perspective que Benamo (2009 : 20), affirmait que le risque et ses conséquences sont mesurables par rapport à deux dimensions que sont la probabilité et la gravité. Complétons cette affirmation par celle de Renard (2010 : 155), les composants du risque sont clairement mis en évidence par la définition ISO du risque comme étant la possibilité d'occurrence d'un événement ayant un impact sur les objectifs. Il se mesure en termes de conséquences et de probabilité.

Au regard de ces différentes interventions, nous remarquons que le risque est composé d'une probabilité de survenance pour ces deux auteurs et d'une gravité et/ou impact. Certains utilisent le terme gravité à la différence de l'impact. Cependant, ces deux termes se rejoignent en ce sens qu'ils veulent mesurer les conséquences qui peuvent en découler si ses risques venaient à apparaître.

### **2-1-2-1-La probabilité**

La probabilité d'un risque désigne tout simplement la possibilité de survenance de ce risque. Ainsi, toute tentative de mesure de risque se traduit par le produit de la probabilité et de la gravité. Chevassus (2007 : 42), affirmait qu'il existe trois définitions ou approches possibles d'un phénomène probabilisable : « la première considère la probabilité comme le degré de confiance accordé à la réalisation d'un événement : c'est l'approche intuitive ; la deuxième définit la probabilité comme la fréquence observable d'un événement donné : c'est l'approche statistique et enfin la troisième, c'est l'approche analytique qui procède par analyse et démonstration mathématiques.

Complétons cette affirmation par celle de Lecoutre & al (2006 : 9), définit la probabilité par le degré de certitude que l'on a qu'un événement se produise ou non. De ces définitions, il ressort que la probabilité se caractérise par le degré d'incertitude associé à la nature de l'évènement que l'on a du mal à appréhender.

Cette mesure suppose une étude du risque basée sur des :

- des grandeurs qualitatives ;
- des grandeurs quantitatives.

### **2-1-2-2-L'impact ou la gravité du risque**

L'impact mesure la gravité que peut avoir le risque s'il venait à être effectif sur les activités de l'entreprise, des processus internes, sur les objectifs et sur la continuité de l'exploitation de cette dernière. Ainsi, l'impact du risque peut être de diverses natures et se présente comme suit :

- pertes financières directes, c'est l'ensemble des pertes financières supportées par l'entreprise résultant de son incapacité à gérer ses processus métiers ;

- pertes de revenus, impacts financiers dus à l'incapacité de l'entreprise de réaliser de nouvelles transactions tant que ses processus métiers restent dégradés (d'où perte d'opportunités) ;
- impacts réglementaires, risques de pénalités de la part des régulateurs et des autorités de tutelle à l'encontre de la société dans l'incapacité totale ou partielle de faire face à ses obligations réglementaires ;
- impacts légaux et juridiques, impacts potentiels ou pertes encourues à cause d'actions en justice ou de poursuites de la part de clients, suite à l'incapacité de l'entreprise à faire face à ses engagements contractuels ;
- impacts sur l'image et la réputation, préjudices portés à la crédibilité de l'entreprise vis-à-vis de ses clients, des investisseurs, de ses actionnaires, des agences de rating ou des médias, conduisant à une perte substantielle d'opportunités à venir ;
- impacts sur d'autres processus de l'entreprise, risques d'extension d'impacts sur d'autres processus du groupe, lorsque des impacts directs ne peuvent pas être mis directement en évidence. Ce type d'impact est directement lié aux interdépendances entre les différentes activités du groupe.

## **2-2-Démarche d'évaluation du risque**

« Toutes les organisations, quel que soit leur taille, leur structure, la nature de leur activités et le secteur économique dans lequel elles évoluent, sont confrontées à des risques, et ce à tous les niveaux. Les risques peuvent mettre en cause la survie de l'entreprise, sa compétitivité au sein du secteur économique, sa situation financière, son image de marque, la qualité de ses produits, de ses services et de son personnel. En réalité, il n'existe aucun moyen d'éliminer tous les risques. En effet, le risque est inhérent aux affaires. Il appartient aux dirigeants de déterminer le niveau acceptable dans le cadre d'une gestion prudente de l'activité et de s'efforcer à les minimiser ». (Coopers & al, 2000 : 49)

Selon Maders & Masselin (2006 : 45), certains risques sont évidents, d'autres le sont moins. Cependant, il est nécessaire de procéder à une revue systématique afin d'identifier, évaluer et classer les risques les uns par rapport aux autres.

« Le but d'une évaluation des risques est d'identifier les événements (identification des risques), et d'évaluer leur exposition (impact et probabilité). Pour effectuer une évaluation des risques, il est nécessaire d'identifier le risque, d'évaluer sa probabilité d'occurrence, d'évaluer

l'impact potentiel sur le processus concerné, dans le cas où le risque identifié devrait se produire ». (Meir, 2009 : 83)

Ainsi dit, ces définitions laissent apparaître la nécessité de définir une démarche logique d'évaluation des risques.

### **2-2-1-La micro évaluation**

Selon Renard (2007 : 140), la micro-évaluation préconisée par la norme 2010 permet la réalisation d'un plan d'audit, c'est-à-dire la définition de la fréquence des missions en fonction de l'importance des risques de chaque activité.

#### **2-2-1-1-Identification des risques**

Selon Ray (2010 : 95), l'existence d'un risque est conditionnée par l'existence d'un danger, d'une cible et celle d'une menace.

Ainsi, il définit trois approches d'identification des risques que sont :

- ✓ la méthode composant/fonction, basée sur la recherche des dangers ;
- ✓ la méthode objectifs/ressources, basée sur un examen des cibles particulièrement menacées ;
- ✓ la méthode cause/effet, basée sur une analyse de la menace.

Selon Hassid (2008 : 141), le risque est la menace qu'un événement, une action ou une inaction affecte la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques et compromette la création de valeur.

Les systèmes de transferts utilisés dans les banques ne sont pas sans insuffisance malgré les améliorations que ses systèmes ont connues durant ses dernières années. Le risque est sans cesse présent. Les risques afférents au processus de transfert sont multiples et se situent à chaque niveau du processus.

Le processus de transfert est établi de tel sorte qu'il est un enchaînement de tâche entre les divers acteurs.

### 2-2-1-2-Quantification des risques

Après avoir identifié les risques opérationnels pouvant affecter le processus de transfert en monnaie étrangère, il est important de procéder à leur quantification. Cette quantification est généralement réalisée en considérant les deux composants du risque qu'est : la probabilité qu'un risque survienne et son impact.

Le risque se mesure simplement par la multiplication des deux critères : la fréquence et la gravité. La représentation graphique de cette mesure est donc une matrice dont l'abscisse correspond à la gravité et l'ordonnée à la fréquence. (Ray jean 2010 : 105)

**Tableau 2:** Mesure de la probabilité et de l'impact des risques

Probabilité		Impact
Extrêmement bas	1	Peut être absorbé sans cout élevé
Modéré	2	Cout élevé
Très élevé	3	Cout extrêmement élevé

**Source :** à partir de Cleary & Malleret (2006 :82)

Le tableau ci-dessus présente les modalités d'appréciation d'un risque en fonction de ses différents composants à savoir la probabilité et l'impact. Il nous servira de base pour l'évaluation des différents risques opérationnels pouvant affecter le processus de transfert en monnaies étrangères.

### 2-2-1-3-Hiérarchisation des risques

« Après l'identification des risques et l'analyse des risques, l'auditeur doit être capable de les hiérarchiser en vue de trouver des améliorations pour les limiter. Elle permet de déterminer les priorités de traitement des risques afin d'améliorer le dispositif en mettant en œuvre un plan d'action qui aura pour objectif de réduire si nécessaire le risque à un niveau acceptable pour l'entreprise ». (Engelhard, 2006 : 77)

Selon Ray (2010 : 10), la probabilité de survenance d'un risque dépend de la fréquence d'exposition (parfois appelée occurrence) de la cible au danger qui la menace. « L'évaluation

des conséquences correspond à une mesure de la gravité (impact) des dites conséquences. Les risques identifiés et évalués doivent être hiérarchisés et ce pour faciliter leur gérance ». (Curaba & al, 2009 : 100). La hiérarchisation des risques 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.

Elle sert principalement de base de travail pour l'élaboration du plan d'audit. La hiérarchisation des risques se fait principalement suivant un ordre de criticité décroissante. Pour rappel, la criticité est le produit de la probabilité d'apparition (ou occurrence) du risque et de la gravité des conséquences du même risque (ou impact). Elle suit les différents niveaux de déclinaison recommandés par le COSO :

- ✓ filiales ;
- ✓ business unit ;
- ✓ processus métiers ;
- ✓ Projets.

### **2-2-2-La macro-évaluation**

Selon Renard (2007 : 140), la macro-évaluation préconisée par la norme 2010 permet la réalisation d'un plan d'audit, c'est-à-dire la définition de la fréquence des missions en fonction de l'importance des risques.

Le but du plan d'audit est d'établir un constat de conformité suivant les règles fixées dans l'entreprise. Ce constat permet de déterminer les insuffisances dans le respect des normes établies ainsi que le manque d'efficacité dans l'application.

#### **2-2-2-1-Choix du traitement des risques identifiés**

Selon Renard (2010 : 160), quel 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 composants du risque : probabilité et impact, il faut pour chaque risque identifié, choisir une stratégie :

- minimiser l'impact en développant une politique de protection,

- 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 cout évalué et/ou le manque à gagner : c'est le rapport cout/ bénéfice.

En effet, dans la réponse aux risques identifiés tout en tenant compte des deux facteurs et des deux composants, les solutions suivantes peuvent être retenues.

- l'acceptation : on ne fait rien, c'est-à-dire que l'on accepte de courir le risque. Choix opportun s'il correspond à la stratégie et au limite de tolérance définie par celle-ci. Choix catastrophique s'il n'est que le résultat du hasard ou du manque d'information ;
- le partage : partager le risque c'est le réduire en souscrivant une assurance ou en mettant au point une joint-venture avec un tiers. Là également, on perçoit l'exigence préalable d'une définition des limites de tolérance ». Selon HULL & al (2010 : 391) il constitue une décision essentielle pour le risk-manager;
- l'évitement : on fait disparaître le risque en cessant l'activité qui le fait naître ;
- la réduction : on prend les mesures nécessaires pour réduire la probabilité ou l'impact. C'est-à-dire qu'on améliore le contrôle interne. Faire intervenir des auditeurs internes, c'est choisir cette solution. On peut observer que le partage est de même nature.

Il peut d'ailleurs résulter d'une recommandation de l'auditeur interne. (Renard, 2010 : 160 ; 161.)

### **2-2-2-2-Elaboration du plan d'action**

Selon Bouchet (2007 : 92), le plan d'action est un outil indispensable pour le pilotage des risques en faveur de la direction générale. Il permet de gérer les risques figurant sur la cartographie des risques en fonction des ressources.

En effet la mise en place d'un plan d'action rigoureux et efficace s'avère imminent pour toute organisation car ce dernier permettra de modifier la criticité des risques (le produit de la probabilité et de l'impact) afin de réduire celui-ci à un niveau acceptable, le risque zéro n'existant pas.

**Tableau 3** : Modèle de plan d'action

Risques encourus	Objectifs	Actions	Responsabilités	Délai
R1				
R2				

**Source** : nous- mêmes à partir de Bouchet (2007 : 92)

Après avoir développé les démarches d'évaluation qui s'offrent à nous à savoir la micro évaluation et la macro évaluation, il s'avère nécessaire de faire un choix. C'est dans cette perspective que la micro évaluation revêt être plus judicieux en raison de différentes étapes qu'elle présente. Néanmoins au regard de ces deux démarches il existe une complémentarité en ce sens que les deux décisions permettront de prendre des décisions pour l'audit interne quant au traitement des risques.

### 2-3-Méthodes d'évaluation des risques

Une fois les risques identifiés, le souci d'évaluation de ce risque apparait. En effet, il est très important de pouvoir identifier le risque, cependant la capacité de l'apprécier pose problème. L'évaluation du risque s'apprécie pour la plus sur les caractéristiques qui le composent à savoir sa probabilité de survenance ainsi que son impact.

Il existe plusieurs méthodes d'appréciation du risque, mais nous retenons la méthode quantitative et la méthode qualitative car elles semblent plus pertinentes.

- La méthode qualitative : les études qualitatives traitent essentiellement de la nature de la gravité des risques. L'évaluation qualitative est inversement liée à la qualité du contrôle interne. Son but est d'identifier les évènements à risque qui apparaissent suite à la défaillance d'éléments du système, leurs causes, leurs conséquences sur le système et ceux-ci à travers des scénarios et les actions en diminution du risque qui peuvent être prises. (Desroches & al 2003 : 58)

Ainsi, elle est composée des éléments suivants : La probabilité et l'impact. Pour Hassid (2008 : 55), les risques se classent en quatre catégories essentielles parmi lesquelles :

- première catégorie : les risques de fréquence et de gravité faibles, ces risques se réalisent rarement et leurs impacts sont limités même s'ils se réalisent. Leur incidence sur le budget de l'entreprise étant faible, ils n'ont pas assez d'impact sur la réalisation des objectifs, ce sont des « risques mineurs ».
- deuxième catégorie : les risques de fréquence faible et de gravité élevée, ce sont des risques qui se produisent rarement mais les conséquences sont significatives. Il est difficile de prévoir et d'anticiper leur survenance. La réalisation des risques entraînent des conséquences catastrophiques, ce sont des « risques catastrophiques ».
- troisième catégories : les risques de fréquence élevée et de gravité faible, ce sont des risques qui se matérialisent assez régulièrement mais, les conséquences de chacun d'eux sont relativement limitées. Ce qui traduit le fait que bien qu'ils soient relativement prévisibles, ils ne sont pas pour autant toujours maîtrisés. Pour cela, ils sont appelés « risques opérationnels ».
- quatrième catégorie : les risques de fréquence et de gravité élevée, ce sont des risques qui se produisent régulièrement et leurs conséquences sont à chaque fois significatives, ce qui rend leur évaluation sans intérêt.
- la méthode quantitative : les études quantitatives traitent la probabilité d'occurrence et la mesure de la gravité des risques caractérisant un évènement redouté. Leur but est de : hiérarchiser les risques, évaluer le niveau de sécurité du système ou d'un sous-système dans la phase considérée, et construire la sécurité du système de façon efficace et cohérente. (Desroches & al 2003 : 59)
- la méthode d'évaluation semi-quantitative : l'évaluation semi-quantitative consiste à employer des tables qui mettent en évidence un niveau et un score. (Deleuze & al 2013 :93)

#### **2-4-Outils et techniques d'évaluation**

De nombreux outils et techniques d'évaluation des risques peuvent aider les entreprises et organisations à évaluer leurs risques. Le choix des outils dépendra des conditions de travail, des caractéristiques particulières et d'éventuels risques spécifiques.

La sélection des techniques et outils d'évaluation dépend de trois facteurs essentiels : les ressources et aptitudes, le degré d'incertitude et la complexité.

Les outils d'évaluation des risques les plus répandus sont les listes de contrôle, qui sont efficaces pour aider à dépister les dangers. D'autres types d'outils d'évaluation des risques sont les guides, les documents d'orientation, les manuels, les questionnaires de contrôle interne, le manuel des procédures, la cartographie des risques, le tableau des risques.

Tous ces outils énumérés concourent à une évaluation plus objective des risques. Ils feront l'objet d'une section dans le chapitre suivant.

## **Conclusion du Chapitre II**

Dans tout processus d'évaluation de risque il est important de respecter les différentes phases concourant à cette évaluation. C'est dans cette perspective que nous avons tenu pour mener à bien notre démarche sur l'évaluation des risques liés aux processus de transfert en monnaies étrangères mettre en exergue les différentes phases nécessaires afin d'aboutir aux résultats escomptés.

Cependant, toute évaluation doit s'accompagner d'une méthode d'analyse d'un certain nombre d'outils afin de faire ressortir des résultats à même objectif sur l'étude menée, ce qui nous amène à définir et à décrire le modèle d'analyse et notre approche par rapport au sujet traité.

### **Chapitre III : Méthodologie de recherche**

Dans ce chapitre, il est question d'élaborer le modèle d'analyse à partir de la synthèse des points de vue et positions de certains auteurs. Pour y parvenir, il est préférable d'aborder le modèle théorique d'analyse puis la collecte des données et enfin de procéder à leurs analyses.

En vue de maîtriser les risques liés aux processus de transfert en monnaie étrangère, il est important pour l'auditeur de procéder par une approche systémique et méthodique, tout en faisant ressortir les outils et techniques d'analyse en vigueur dans le cadre de la profession.

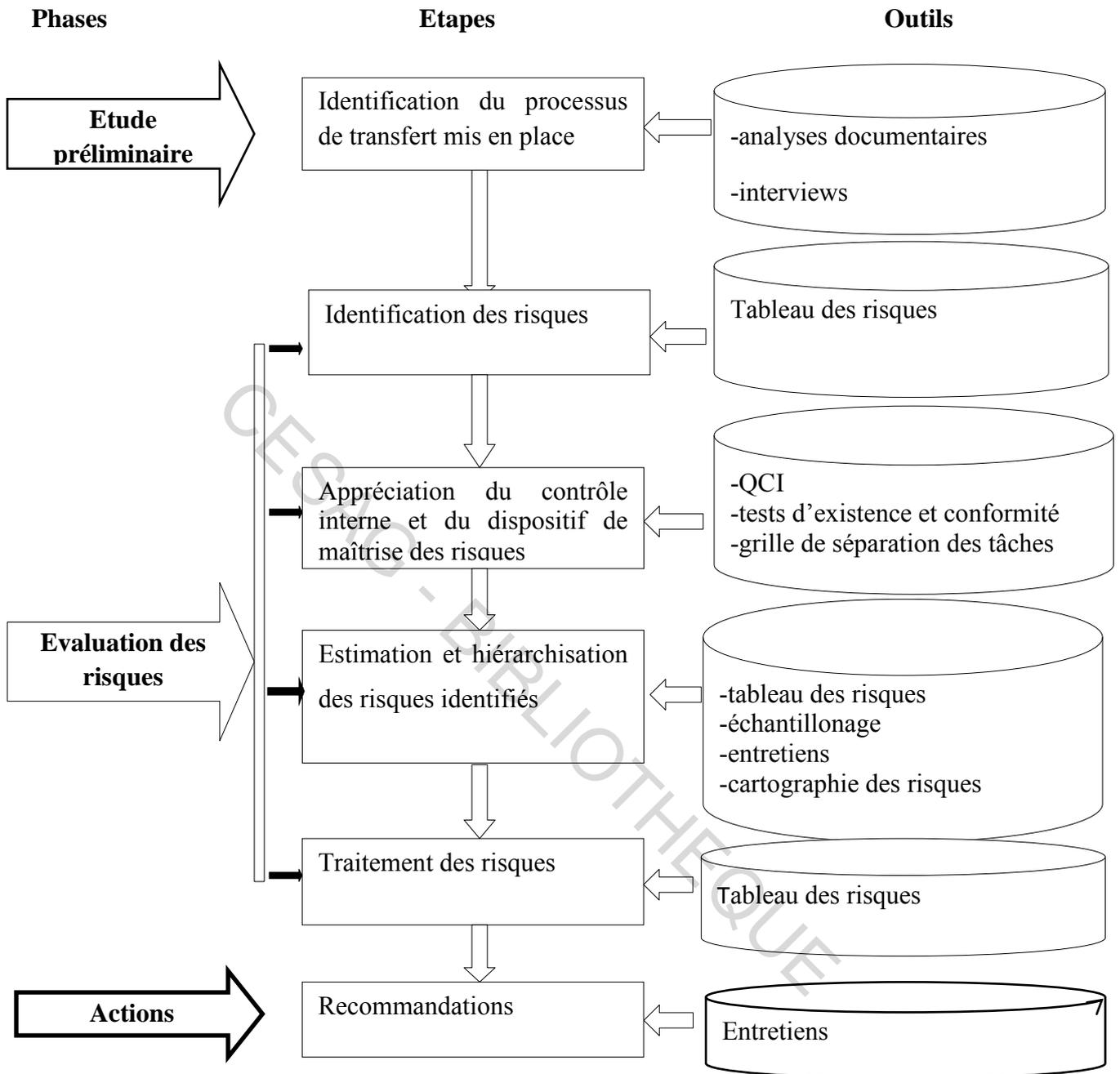
C'est une démarche rigoureuse qui met en exergue les diligences et compétences nécessaires en matière d'évaluation des risques.

#### **3-1-Modèle théorique d'analyse**

Pour Jimenez & al (2007 : 55), un modèle d'analyse est une représentation schématique de tout ou partie de l'entreprise dans un langage de représentation approprié ».

Le modèle théorique d'analyse est un récapitulatif des étapes de l'étude du processus de transfert en monnaie étrangère. Il consiste à illustrer à travers un schéma les moyens et outils déployés afin de mener à bien notre étude.

**Figure 1** : modèle théorique d'analyse



Source : nous- mêmes

### 3-2-Les outils de collectes de données

Cette partie « outils de collectes des données » permettra d'étayer notre méthodologie par la mise en œuvre et la conception des outils nécessaires afin de faciliter notre analyse.

Les outils de collecte des données sont des méthodes et techniques utilisées en vue d'obtenir un maximum d'information sur la BCB, particulièrement sur le processus de transfert en

monnaies étrangères. Nous avons utilisé à cet effet, l'analyse documentaire, l'entretien et l'observation.

### 3-2-1- L'analyse documentaire

Selon Blanquet (2004 :2), l'analyse documentaire est l'opération qui consiste à présenter sous forme concise et précise des données caractérisant contenue dans un ensemble des documents ou non.

L'analyse documentaire permettra de s'enquérir des informations à partir des documents tant bien internes qu'externe sur la BCB.

### 3-2-2- L'entretien

Les entretiens réalisés auprès des agents ont eu pour objectif d'une part, de nous amener à connaître et à comprendre les activités au sein de l'entreprise et d'autre part, d'avoir une idée du processus de transfert en monnaies étrangères. Ainsi, dans le cadre de notre étude, nous aurons à nous entretenir avec l'agent chargé d'effectuer les ordres de transfert de la clientèle, le chef du service des opérations internationales qui supervise le travail de cet agent et enfin la directrice des opérations.

Cela nous permettra d'avoir des informations et de vérifier l'existence de données dont nous avons eu connaissance, et donc de relever des anomalies ou risques liés aux transferts en monnaies étrangères.

**Tableau 4:** Récapitulatif des personnes interviewées

<b>Directions</b>	<b>Responsabilités</b>
DO	Chef de Service OI
DO	Agent de Service Transfert
DACI	Directeur de DACI
DACI	Agent de la DACI

**Source :** nous-mêmes

### **3-2-3-L'observation**

Observer, c'est s'accaparer de certains éléments et ignorer d'autres, cette restriction a pour but d'optimiser et de mieux cerner l'objet sans volonté de le modifier.

Nous avons effectué des observations, en profitant du travail quotidien en matière de transfert effectué à l'étranger, pour mieux comprendre la manière dont le processus fonctionne :

- la manière dont s'effectuent les transferts en monnaies étrangères ;
- la manière dont les règles et les principes en matière de transferts en monnaies étrangères sont appliqués ;
- de l'application de la réglementation en matière de change défini par la BCEAO.

Enfin, l'observation est utile dans la détection de légèreté et d'insuffisance des agents dans le traitement des opérations.

### **3-2-4-L'Echantillonnage**

C'est une technique très utile utilisée par l'auditeur qui en raison de l'impossibilité matérielle de vérifier l'exhaustivité des opérations procède à un échantillonnage lui permettant d'acquiescer une assurance raisonnable sur l'effectivité de ses travaux. Ainsi, selon Nohza (2005 : 163), l'échantillonnage consiste à définir un ensemble à étudier parmi une population mère. Ainsi, pour notre étude nous avons pris un effectif de 15 dossiers de transferts sur une période considérée de 03 mois.

### **3-3-Les outils d'analyse de données**

La collecte des données terminée, il faut passer à leur analyse par le biais de questionnaire de contrôle interne adéquat et précis et les récapituler dans un tableau des risques, à partir de test d'existence et de permanence. Les outils que nous avons utilisés sont :

- le tableau d'identification des risques ;
- la grille de séparation des tâches ;
- le questionnaire de contrôle interne ;
- les tests d'existence et de permanence.

### **3-3-1-Test d'existence et de conformité**

Il vise à mettre en évidence les manquements, les erreurs ou les limites de ce processus. Cependant, il n'a pas pour objectif de diagnostiquer la cause des erreurs, de les corriger et, ni de prouver la pertinence du processus testé. Il permet aussi de s'assurer que les procédures sont appliquées de façon permanente et durable dans l'entreprise.

### **3-3-2-La grille de séparation de tâches**

La séparation des tâches doit être conçue de façon à permettre le contrôle réciproque de leur exécution. Il convient d'éviter qu'une même personne puisse commettre une erreur ou une irrégularité en ayant la possibilité de dissimuler, ou sans qu'une autre ait la possibilité de la déceler.

### **3-3-3-Le questionnaire de contrôle interne**

Ce sont des questionnaires employés pour évaluer le contrôle interne, il existe plusieurs sortes de questionnaires. Néanmoins, ils sont souvent "fermés" c'est à dire qu'ils sont conçus de telle sorte que les réponses aux différentes questions se font par "oui" ou par "non".

De plus, les réponses négatives impliquent généralement des faiblesses de contrôle interne qu'il convient ensuite d'examiner précisément.

L'utilisation de ces questionnaires et surtout celles des questions fermées aboutit à une classification des points de contrôle en deux catégories.

- les points forts : ils correspondent aux réponses positives obtenues et indiquent que l'entreprise dispose théoriquement de mesures appropriées propres à atteindre les objectifs de contrôle interne ;
- les points faibles : par opposition aux points forts, ils résultent des réponses négatives aux différentes questions et ils concernent une ou plusieurs failles des procédures.

Ces questionnaires pallient partiellement les inconvénients de l'étude visuelle dans la mesure où ils attirent l'attention de l'auditeur sur les éléments importants du dispositif de contrôle.

Ils peuvent néanmoins faire l'objet de plusieurs critiques :

Ils sont utiles pour déceler les faiblesses des procédures mais ne dégagent pas assez précisément les forces de celles-ci dans la mesure où les moyens utilisés par l'entreprise ne sont pas analysés. L'auditeur a donc tendance à s'orienter uniquement vers les points faibles.

- cette approche est alors insuffisante car il a l'obligation d'examiner chaque point de contrôle pour juger correctement la procédure. En effet, les points forts théoriques qui résultent de cette première analyse, s'ils ne sont appliqués dans la pratique, constituent en réalité des faiblesses ;
- ils mélangent souvent les questions relatives aux moyens et celles ayant trait aux objectifs.

### **3-3-4-Le tableau des risques**

Le tableau des risques nous servira pour l'identification des risques opérationnels. Il nous a permis d'associer à chaque tâche, les risques potentiels lorsque l'objectif n'était pas atteint. Devant chaque tâche, ils seront exposés l'objectif fixé, le risque ou les risques encourus, la ou les conséquences opérationnelles, le dispositif approprié.

### **3-3-5-Le manuel des procédures**

Document dans lequel sont consignés les différentes procédures de l'entreprise pour chaque service, le manuel des procédures permettra de faire une comparaison entre l'existant et ce qui est décrit.

Selon (Renard 2010 :418) le manuel des procédures est à usage interne, tout comme la documentation à disposition des auditeurs et qui est à enrichir constamment à l'occasion de chaque mission d'audit. Il est exigé par la norme 2040.

### **3-3-6-La cartographie des risques**

La cartographie des risques est un outil dynamique permettant de mesurer suivant une périodicité constante, la progression de l'entité dans son niveau de maîtrise des risques. C'est un instrument qui donne la possibilité de connaître les principaux risques de leur activité pour lesquels des actions préventives doivent être engagées. (Ricardo, 2003 :6)

Ainsi, pour (Renard 2010 :157) la cartographie est un véritable inventaire des risques de l'organisation, la cartographie permet d'atteindre trois objectifs :

- ✓ inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation ;
- ✓ informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités ;
- ✓ permettre à la direction générale, et avec l'assistance du risk-manager, d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer à tous.

### **Conclusion chapitre III**

Ce chapitre intitulé modèle d'analyse nous a permis d'une part d'identifier les outils de collectes de données dont nous aurons besoin afin d'apprécier le processus à ses différents niveaux mais d'autre part il a permis de définir les techniques d'analyse des données collectées. Aussi, ces outils sont importants dans la maîtrise des risques liés au processus de transfert en monnaies étrangères.

## **Conclusion de la première partie**

De plus en plus avec la montée considérable des relations d'affaires entre les zones économique et de l'effet de mondialisation engendré par les relations commerciales, les moyens de paiement ont connus des innovations majeures allant de la faciliter des traitements jusqu'à la sécurisation de plus en plus croissant des canaux de transmission.

En effet, l'évolution que connaît le monde dans la gestion des moyens de paiement prend un caractère important du fait des insuffisances et des risques que peuvent encourir son instrument. C'est sans doute dans cette même perspective qu'il nous ait apparu nécessaire d'évaluer les risques liés au processus de transfert en monnaies étrangères.

Dans le cadre de cette évaluation, cela permettra à la fin des travaux de pouvoir apprécier le dispositif de maîtrise mis en place, d'identifier, de mesurer et hiérarchiser les différents risques pouvant constituer une entrave à la réalisation des objectifs du processus et enfin définir un plan d'action quant à la maîtrise de ses différents risques.

La partie théorique traitant de l'évaluation des risques liés au processus de transfert en monnaies étrangères étant terminée, nous passons à la deuxième partie de l'étude réservée au cadre pratique.

**DEUXIEME PARTIE : CADRE  
PRATIQUE**

Les transactions bancaires renferment une diversité de risques opérationnels dus à la multiplicité et à la complexité des opérations.

L'évaluation des risques opérationnels découlent d'une stratégie de management des risques dont l'objectif est de permettre à celle-ci d'évoluer dans cet environnement très instable. Dès lors, la démarche d'évaluation des risques en vue de permettre une meilleure maîtrise des risques liés aux opérations de transfert en monnaies étrangères s'avère important.

Après avoir essayé d'appréhender la démarche d'évaluation des risques liés au transfert en monnaies étrangères à travers la revue de littérature, il incombe dans cette partie de mettre en pratique les méthodes et outils requise par cette revue.

Ainsi, notre la deuxième partie de note étude s'articulera autour de trois points suivant le modèle d'analyse établit, c'est-à-dire un premier chapitre consacré à la présentation de la BCB, puis un deuxième chapitre consacré à la description de l'existence, le processus de transfert tel qu'il s'effectue à la BCB et enfin nous présenterons dans le troisième chapitre les résultats découlant au préalable de l'étude faite sur la démarche d'évaluation en mettant en exergue les différents outils et techniques utilisées.

## **Chapitre IV : Présentation de la BCB**

La Banque Commerciale du Burkina (BCB) est le fruit d'un partenariat entre le Burkina Faso et la Jahamariya Arabe Lybienne. Sa création fut précédée par la signature d'une convention entre les deux pays le 06 février 1984. La ratification du texte portant création de la dite Banque a eu lieu le 31 juillet 1987 par kiti n° ANIV451/CNRI./REC. Le 09 aout 1988, elle fut créée avec la dénomination de « Banque Arabe Libyenne Burkinabé » (BALIB). La Banque mère se trouvant à Tripoli, capitale politique de la Lybie.

Le démarrage effectif des activités de la BALIB dont le siège social se trouvait sur l'avenue de la nation à Ouagadougou, a eu lieu le 22 décembre 1988. La BALIB change de dénomination par arrêté N° 0088/MFFP/CFTCP du 10 aout 1995, pour devenir la Banque Commerciale du Burkina (BCB).

Dans la perspective du renforcement de son réseau de collecte de fonds, la BCB procède à l'ouverture de deux agences, respectivement Ouagadougou en octobre 1988 sur l'avenue Kwamé N'KRUMAH et en avril 1999 à Bobo Dioulasso sur l'avenue Guillaume OUEDRAOGO. En mars 2003 la BCB inaugure son nouveau siège sis 653 Avenue Kwamé N'krumah.

### **4-1-Structure de l'actionnariat et forme juridique**

La BCB est une société anonyme à statut spécial régie par les dispositions du droit burkinabé. La société anonyme est définie, selon l'article 385 de l'OHADA, comme une société dans laquelle les actionnaires ou associés ne sont responsables des dettes de la société qu'à concurrence de leurs apports. Les droits des associés sont représentés par des actions. A sa création, le capital de la BCB était de 800 000 000 FCFA. Il a ainsi augmenté au fil des années :

- en 1995, il passe à 2 000 000 000 de FCFA ;
- en 1999, il passe à 3 000 000 000 de FCFA.

De nos jours, il est de 26 125 000 000 de FCFA répartis comme suit.

- Libyan Foreign Bank (LFB) : 13 062 500 000 de FCFA, soit 50% du capital ;
- Caisse Nationale de Sécurité (CNSS) : 3 656 250 000 de FCFA, soit 14% du capital ;

- Etat Burkinabè (Ministère des Finance et du Budget) : 1 055 047 500 de FCFA, soit 4% du capital ;
- Fonds Burkinabè de Développement : 8 351 202 500 de FCFA, soit 14% du capital.

**Tableau 5** : Répartition des actions de la BCB

Actionnaires	Valeur nominale	Actions	Montant en F CFA	Pourcentage %
Etat Burkinabè	10.000	105 505	1 055 047 500	4%
Fonds Burkinabè de Développement	10.000	835 120	8 351 202 500	32%
Caisse Nationale de Sécurité Sociale	10.000	365 625	3 656 250 000	14%
Libyan Arab Bank	10.000	1 306 250	13 062 500 000	50%

Source : Rapport d'activité annuel 2011 de la BCB

#### 4-2-Mission et Objectifs de la BCB

Le rôle d'une banque est primordial dans l'économie d'un pays en voie de développement. En effet, elle a pour fonction principale de recevoir les fonds que lui confie sa clientèle et de prêter une partie des fonds ainsi recueillis à ceux qui en ont besoin et constituent sa clientèle. A l'instar des autres banques de la place, la BCB a pour vocation le financement du commerce. Elle entreprend au Burkina Faso et à l'extérieur toutes les opérations bancaires courantes. Elle est spécialisée dans le crédit (aux particuliers et aux commerçants) à court, moyen et long terme. Toutefois, elle intervient dans le financement de projets de développement économique qui, le plus souvent, s'étale sur le long terme.

Elle prend en compte les préoccupations des burkinabés œuvrant dans le secteur informel à travers une catégorie dénommée compte micro finance. Ainsi, dans une mesure non négligeable, la BCB crée de l'emploi pour les nationaux. La BCB ambitionne de se hisser au sommet du paysage bancaire burkinabè. Pour cela elle s'est fixée une ligne de conduite :

- le renforcement de son assise par une meilleure couverture du territoire nationale ;
- la multiplication et la diversification de sa gamme de produits ;

- le développement de la micro finance.

#### **4-3-Organisation de la BCB**

L'organisation de la (BCB) est régie par les dispositions de la présente décision. Ainsi, elle s'articule comme suit :

- le Conseil d'administration (CA) ;
- la Direction Générale (DG) ;
- la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne (DACI) ;
- les Directions de Services (DS) ;
- les services ;
- les agences ;
- les secrétariats.

##### **4-3-1-Le Conseil d'Administration (CA)**

Il assure la haute responsabilité de l'administration stratégique et du contrôle permanent de la gestion de la banque et à ce titre, il précise les objectifs et l'orientation qui doivent être donnés à son administration. Il arrête les comptes de chaque exercice.

Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom des actionnaires dans les limites de l'objet social et des pouvoirs que lui confèrent expressément les textes en vigueur. Il peut déléguer une partie de ses pouvoirs au Directeur Général.

##### **4-3-1-1-Le secrétariat du conseil d'administration**

Il est chargé de l'organisation matérielle des réunions du conseil d'administration et de la préparation des assemblées des actionnaires. Il assure l'envoi des avis de convocations ainsi que des documents à la bonne date.

En outre, il est chargé de la rédaction des procès-verbaux des réunions du conseil d'administration et des assemblées générales, de la tenue et de la mise à jour des dossiers des administrateurs. Le secrétariat du CA est assuré par le secrétaire général, cumulativement avec ses fonctions.

#### **4-3-1-2-Les chargés de missions**

Sur avis du CA, il peut être créé des postes de chargés de missions auprès du Président du Conseil d'Administration (PCA) pour la conduite de missions spécifiques d'ordre stratégique, pour exécuter des missions spécifiques, conjoncturelles, temporaires ou pour appuyer le CA dans le traitement et le suivi de certaines questions techniques. Le contenu de ces missions et leur durée sont précisés dans l'acte de nomination. Les chargés de missions sont des agents hors catégorie, dépendant du PCA et placés hors de la hiérarchie administrative.

#### **4-3-2-La Direction Générale (DG)**

Elle assume la responsabilité opérationnelle sur le plan technique, administratif et financier de la banque. Elle assure la gestion quotidienne de la banque ; soumet au CA les projets de politique générale de la banque et anime l'activité de celle-ci. Elle est placée sous la responsabilité d'un Directeur Général. Elle comprend :

- un Directeur General (DG) ;
- un Directeur Général Adjoint (DGA) ;
- un Secrétaire General (SG).

#### **4-3-3-La Direction de l'Audit et du Contrôle Interne (DACI)**

Elle a pour mission l'analyse, le contrôle approfondi et la gestion technique, administrative et financière de la banque afin d'assurer le Conseil d'Administration ou la Direction Générale de la conformité de cette gestion aux normes ou règles internes ou externes prescrites.

#### **4-3-4-Les directions de service (DS)**

Les directions de services sont placées sous la responsabilité de directeurs de service nommé par le DG sur proposition du DGA ou du SG .Ils assument la responsabilité technique, administrative et financière de leur direction sous le contrôle du DG et par délégation du DGA ou du SG. Il est composée de : la Direction des Engagements et du Risque (DER), la Direction des Ressources Humaines et de l'Administration (DRHA), La Direction du Recouvrement et du Contentieux (DRC), la Direction de la Clientèle et du Réseau (DCR), la Direction Financière et Comptable (DAFC), la Direction de l'Informatique (DSI) et la Direction des opérations (DO).

#### **4-3-5-Les services**

Les directions de services sont organisées en services dont les attributions, l'organisation, le fonctionnement et la définition des postes de travail sont fixés par le DG sur proposition du directeur de service et après avis du DGA ou du SG. Les activités des services de direction sont animées et coordonnées par des chefs de services nommés par le DG sur proposition du directeur de service et après avis du DGA ou du SG.

#### **4-3-6-Les agences**

Structures externes ou déconcentrées de la banque, les agences constituent le réseau de distribution qui apportent leurs concours à l'action commerciale par le démarchage de la clientèle, la recherche de nouveaux clients et la fidélisation des anciens. Les agences sont animées par des chefs d'agence nommés par le DG sur avis du DGA. Les chefs d'agences sont placés sous la supervision et le contrôle de la direction des services chargés du réseau.

Pour les agences, on dénombre :

- l'agence du siège, 653 Avenue Kwamé N'Krumah,
- l'agence Kwamé Nkrumah, 1226 Avenue Kwamé N'Krumah,
- l'agence Avenue de la Nation,
- l'agence Patte d'Oie, Boulevard TENGSOBA,
- l'agence Bobo-Dioulasso Rue Guillaume OUEDRAOGO,
- l'agence Wayalguin,
- l'agence Tenkodogo,
- l'agence Bittou,
- l'agence Garango,
- l'agence Koudougou.

#### **4-3-7- Présentation de la Direction d'étude (Direction des Opérations)**

Placée sous la responsabilité d'une Directrice nommée par le Directeur Général, elle est chargée de la supervision de toutes les opérations avec l'étranger et des opérations locales. Elle comprend deux (02) services et des sections :

- le service des opérations internationales,
- le service des opérations locales.

#### La Section Change et Transferts

Placée sous la responsabilité d'un Chef de Section nommé par le Directeur Général, elle est chargée des missions suivantes :

- toutes opérations de transfert,
- toutes opérations de change.

#### La Section Crédits Documentaires et Remises Documentaires

Placée sous la responsabilité d'un Chef de Section nommé par le Directeur Général, elle est chargée des missions suivantes :

- toutes ouvertures de crédits documentaires à l'importation et à l'exportation ainsi que leurs suivis : correspondances, notifications, encaissements ;
- toutes opérations d'encaissement liées à l'étranger : encaissements documentaires (REMDOCS), encaissements d'effets libres, de chèques, etc. ; accreditifs libres.

Le Service Etranger peut également être amené à exécuter toutes autres missions expressément confiées à lui par la Direction Générale.

#### La Section Money Gram

Placée sous la responsabilité d'un Chef de Section nommé par le Directeur Général, elle est chargée des missions suivantes :

- gestion des opérations Money Gram,
- études des demandes de contrat de sous agents Money Gram,
- mise à jour du fichier récapitulatif de tous les transferts (BCB et sous agents),
- relation avec la Société Money Gram pour tout ce qui relève du produit,
- rencontre et suivi avec les clients potentiels,
- établissement des statistiques mensuelles pour la Banque Centrales.

#### **4-4-Fonctionnement de la BCB**

La BCB, comme toutes les banques est composé de trois unités fonctionnelles dans son ensemble à savoir :

- l'organe dirigeant,
- les opérations de guichet (front office),
- les opérations classiques (back office).

##### **4-4-1-L'Organe dirigeant**

Il est composé du Directeur Général et son Adjoint, d'un Secrétaire Général et d'un Directeur Central qui sont présidés par un Président du conseil d'administration. Ainsi, ils assurent entre autres la supervision et le contrôle de l'ensemble des activités et définissent également la stratégie politique et commerciale. Enfin ils veillent à l'exécution des décisions de la direction générale.

##### **4-4-2-Les opérations de guichet (front office)**

Elles regroupent les ouvertures de comptes, les guichets et les différentes caisses (paiement, versements, money gram). Ces opérations représentent le maillon principal de la BCB.

##### **4-4-3-Les opérations classiques (back office)**

On y retrouve l'ensemble des sections comptable, juridique, informatique et de crédit. Dans cette unité fonctionnelle, les travaux quotidiens ne nécessitent pas en général la présence du client d'où le nom de back office.

#### **Conclusion du Chapitre IV**

Dans ce chapitre consacré à la présentation de la BCB, nous nous sommes attelés à faire une description de la situation organisationnelle, à travers son organigramme et des différentes directions qui la composent. Nous avons en outre, mis l'accent sur la présentation et la description de la direction dans laquelle nous avons été reçus afin de pouvoir faire notre étude à savoir la Direction des Opérations. Cette Direction fait partie intégrante des maillons fort de la Banque car ayant en charge toutes les opérations locales et étrangères réalisées entre les banques elles-mêmes et ou entre la banque et son client.

## **Chapitre V : Description du processus de transfert en monnaies étrangères**

Tout processus est une succession de différentes étapes en vue de concourir à un résultat final ou un objectif préalablement défini à atteindre.

Les opérations libellées en monnaies étrangères occupent une place importante dans toutes institutions bancaires du fait de l'importance des échanges entre les différents espaces monétaires. C'est dans ce sens qu'il a été mis en place au sein de la zone UEMOA un certain nombre de règles pour ce qui concerne les opérations de transfert afin de pallier à certains nombre de risques pouvant impacter la bonne fin de l'opération.

Dans ce présent chapitre nous allons décrire le processus mis en œuvre afin de permettre une bonne exécution des transferts en monnaie étrangère au sein de la BCB.

### **5-1-Objet du processus de transfert**

Ce processus concerne le traitement des transferts sur l'étranger. Ces transferts sont émis à la demande d'un client de la banque en faveur d'un bénéficiaire dont le compte est ouvert dans une banque à l'étranger. Il présente les modalités d'exécution des transferts internationaux.

#### **5-1-1-Application du processus**

La procédure de transfert s'applique à la réception des demandes de transferts formulées par la clientèle ou des tiers mais aussi reçus des autres banques. En outre, ces différents transferts peuvent présenter plusieurs motifs parmi lesquelles on peut distinguer : les transferts pour règlement d'une commande de marchandise, les transferts pour règlement de frais d'étude, les transferts pour règlements de services ou de prestations, et les transferts effectués pour une simple mise à disposition.

#### **5-1-2-Les différents types de transferts**

On distingue deux catégories de transferts au sein de la BCB à savoir :

- ❖ le Transfert à destination de l'étranger (transfert émis),
- ❖ le Transfert en provenance de l'étranger (transfert reçu).

### **5-1-2-1-Le transfert à destination de l'étranger**

Un transfert à destination de l'étranger est une opération effectuée par la banque sur ordre de règlement de son client (le donneur d'ordre) pour le compte d'un tiers (le bénéficiaire) client ou non client ou pour son propre compte hors espace UEMOA.

### **5-1-2-2-Règles de gestion**

La procédure de traitement des ordres de transfert est initiée dès qu'ils sont reçus du client. Aussi une vérification du compte du client doit être effectuée afin de s'assurer que la provision est suffisante.

#### **5-1-2-2-1-Réception de la demande du client**

Les intervenants sont les suivants : service clientèle, gestionnaire de compte :

Pour émettre un transfert, le client peut soit envoyer une demande par courrier ou se présenter sur place au guichet de l'agent chargé de la clientèle pour remplir un ordre de transfert.

Par Courrier : Lorsque la demande arrive par courrier, le Service Courrier reçoit le courrier puis le transmet avec un cahier de transmission au Service de la Clientèle qui s'assure de la conformité et de l'exhaustivité de toutes les informations et de l'authenticité des signatures et les transmet au gestionnaire du compte.

Celui-ci reçoit le courrier et au besoin il entrera en contact avec le client. En cas d'acceptation de la demande, le gestionnaire de compte recueille le visa du Directeur puis la transmet à la DO.

Au guichet : Lorsque le client se présente au guichet, il est reçu au Service Clientèle ou il remplit son ordre de transfert. Sur cet ordre de transfert, les renseignements à spécifier sont divisés en deux parties :

- *une 1<sup>ère</sup> partie ou le donneur d'ordre spécifie les éléments suivants.*
  - ✓ mode de transfert ;
  - ✓ devise ;
  - ✓ montant à transférer en chiffres ;
  - ✓ montant en lettre ;
  - ✓ numéro du compte à débiter ;
  - ✓ son nom et prénom ;

- ✓ son adresse.
- *une deuxième partie réservée aux renseignements concernant le bénéficiaire dans lequel il spécifie les renseignements suivants :*
  - ✓ le nom du bénéficiaire ;
  - ✓ l'adresse du bénéficiaire ;
  - ✓ la banque du bénéficiaire ;
  - ✓ l'agence du bénéficiaire ;
  - ✓ l'adresse de la banque ;
  - ✓ le code de la banque et le guichet ;
  - ✓ IBAN /ABA N° ;
  - ✓ le code Swift de la banque du bénéficiaire ;
  - ✓ la banque correspondante (code Swift) ;
  - ✓ le motif du transfert.

Ensuite, le client précise si les frais de transfert sont à la charge du bénéficiaire ou du donneur d'ordre, puis il appose sa signature après avoir précisé la date et le lieu d'établissement de l'ordre.

La demande envoyée par le client doit comporter les mêmes renseignements que le formulaire sur place.

En outre, il faut vérifier que tous les documents requis sont fournis par le client.

Il s'agit :

- ✓ de l'autorisation de change pour les transferts en devise ;
- ✓ de la déclaration préalable d'importation ;
- ✓ de la facture datant de moins de six mois ;
- ✓ de l'attestation d'importation pour les transferts hors UEMOA et en France dont les montants sont supérieurs à 5 millions de francs Cfa.

#### **5-1-2-2-2-Vérification de la réglementation**

A la réception d'un ordre de transfert, l'agent vérifie si la demande de transfert est bien renseignée :

- ✓ renseignements sur le donneur d'ordre ;
- ✓ renseignements sur le bénéficiaire ;
- ✓ renseignement sur la banque réceptrice du transfert et sur la devise.

L'agent procède à l'enregistrement de l'ordre dans un cahier prévu à cet effet (registre des autorisations de change).

Il vérifie enfin que tous les documents exigés par la réglementation en matière de change sont joints à la demande il s'agit :

- ✓ d'une autorisation de change pour les virements en devises ;
- ✓ de la déclaration préalable d'importation (DPI) ;
- ✓ de la facture ;
- ✓ de l'autorisation d'importation pour les montants supérieurs à 5 millions XOF

Suivant le motif et la destination, on transmet les dossiers à la BCEAO pour l'obtention de l'accord sur l'autorisation de change.

A la réception du dossier, le trésorier indique le correspondant disposant des devises nécessaires pour le transfert, procède à l'achat des devises si la Banque n'en dispose pas suffisamment et fixe le taux à appliquer au client pour les transferts en devises. Il mentionne le nom du correspondant, le taux à appliquer et la date de valeur.

Aussi, avant d'effectuer un transfert l'agent de la section transfert et change fait un récapitulatif du compte banque de la BCB chez leurs correspondants afin de vérifier si elle dispose de disponibilités capables d'éponger les transferts à effectuer, celui-ci n'étant qu'un simple mouvement de compte.

Cependant, il est à noter que lorsqu'il s'agit d'un transfert pour règlement d'une facture de commande de marchandise déjà dans le territoire Burkinabé, le dossier de transfert ne requière plus l'autorisation de la BCEAO.

Les dossiers étant envoyé à la BCEAO, ceux-ci doivent requérir une autorisation avant que le transfert ne soit effectif. Aussi, pour les transferts consistant à régler une facture de frais d'études, de services, ces différents transferts peuvent être effectués directement par la BCB (accord par délégation).

#### **5-1-2-1-5-Saisie de l'opération et envoi du SWIFT**

Les écritures de transferts sont saisies directement dans delta.

Après la saisie, l'agent de transfert reporte la référence générée sur l'ordre de transfert et transmet celui-ci au chef de section ou de service.

Le chef de section ou le chef de Service Etranger contrôle et valide la saisie faite par l'agent dans delta.

Après la validation définitive, un avis de débit est édité automatiquement et remis au client.

L'original de l'avis est joint à l'ordre de transfert et classé dans le dossier

Les messages Swift sont générés après validation des saisies dans Delta par le Directeur Central.

L'archivage et l'envoi des copies des autorisations de change à la BCEAO et au ministère des finances marquent la fin de l'opération de transfert.

## **5-2-Les acteurs du processus de transfert**

Les acteurs du processus de transfert sont multiples et s'identifient à tous les niveaux de l'opération. Sur ce on peut distinguer des acteurs internes à la banque et des acteurs externes.

### **5-2-1- Les acteurs externes de la BCB**

On identifie les acteurs externes suivants :

- le client donneur d'ordre

Il fait la demande de transfert en faveur d'un bénéficiaire client d'une banque à l'étranger. Pour la plus part du temps, il s'agit du dénouement d'une relation commerciale ayant existé entre eux et d'autre part il s'agit d'opérations de mise à disposition ou de transfert n'ayant pas un caractère financier ;

- les correspondants à l'extérieur de l'espace UEMOA

Il s'agit ici de banques situées à l'étranger et pour lesquelles la BCB entretient des relations financières. Ils restent en permanence les correspondants de la BCB pour les transferts ayant engendré des relations entre leurs clients respectifs.

### **5-2-2-Les acteurs de la BCB**

On peut distinguer les acteurs suivants :

- l'agent de la section transfert et rapatriement du service opérations internationales,

Il assure le contrôle des ordres reçus de la clientèle et la saisie dans DELTA Bank.

- le chef de service

Celui-ci supervise le travail de l'agent de la section opérations internationales.

- la directrice des opérations

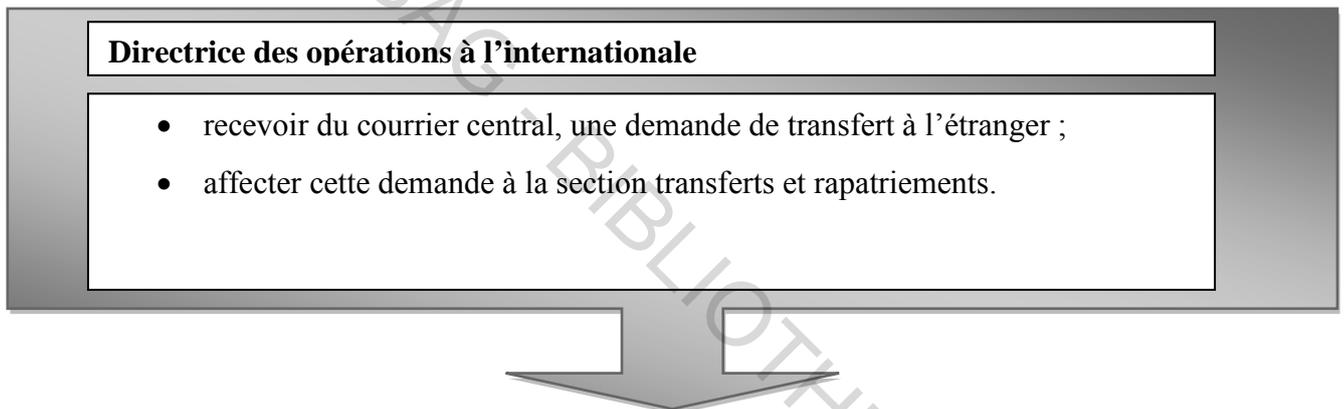
Elle supervise le travail du chef de service et valide l'opération dans delta.

- le directeur central

Il a en charge la vérification de l'opération après validation de la directrice des opérations et procède à la validation finale de l'opération.

### 5-3-Les principales étapes du processus

**Figure 2** : étapes du processus de transfert en monnaies étrangères



### **Agent de la section transferts et rapatriements**

- vérifier la signature et les pouvoirs du signataire (à l'aide des cartons de signatures si la signature n'est pas scannée ou directement en affichant les signatures à l'écran si elle a été scannée avant d'apposer le cachet <<signature vérifiée>> en cas de conformité ;
- vérifier que les détails suivants sont clairement mentionnés :
  - montant en chiffre et en lettre, devise de l'opération,
  - nom et adresse complets du bénéficiaire,
  - adresse complète de la banque et numéro de compte du bénéficiaire (IBAN) ;
  - le motif clairement précisé.

- vérifier la conformité avec la réglementation des changes en vigueur ;
- procéder à l'enregistrement de l'AC ;
- si besoin et en conformité avec la réglementation, transférer la demande à l'autorité compétente (BCEAO et /ou Ministères des finances pour accord ;
- s'assurer que tous les documents nécessaires à l'exécution du transfert ont été joints à la demande ;
- s'assurer que tous les documents remis par le client sont réguliers ;

Vérifier que le client possède une provision suffisante pour exécuter le transfert (dans le menu <<position des comptes clients>>

Provision suffisante



Oui

Non

Demander une dérogation en établissant une fiche de visa

Saisir sur DELTA, la transaction de transfert émis

A partir du module étranger, transfert/rapatriement-saisir dossier TRF :

- sélectionner le type de transfert approprié (001, 002, 003, 004 selon) et dans le champ référence interne renseigner le numéro issu du transfert
- renseigner la mention CRED sur le format Swift
- envoyer la saisie en dérogation/validation

Signification des désaccords : VETR signifie Validation Etranger et NAUT dépassement non autorisé

Editer l'accusé de réception et transmettre le dossier au chef de service des transferts

**Chef de service transfert et rapatriements**

- vérifier la saisie de l'agent chargé du transfert
- vérifier la situation du compte, les signatures apposées et procéder à la validation de niveau 1
- transmettre le dossier à la hiérarchie



**Directrice des opérations**

- vérifier la saisie de l'opération et sa régularité,
- dans DELTA, confirmer l'opération (validation de niveau 2) à cette étape le MT 103 est généré,
- envoyer le dossier au directeur central pour contrôle et visa.



**Directeur Central**

- vérifier la régularité de l'opération et apposer son visa,
- retourner le dossier à la Directrices des opérations.



**Agent de la section transferts et rapatriements**

- à partir de DELTA envoyer le Swift au correspondant,
- s'assurer que le message est bien parti.

**Le lendemain de la saisie**

- s'assurer que le débit du compte nostro correspondant est comptabilisé (via le relevé MT 940 et MT 950)

**A chaque 10 du mois au plus tard**

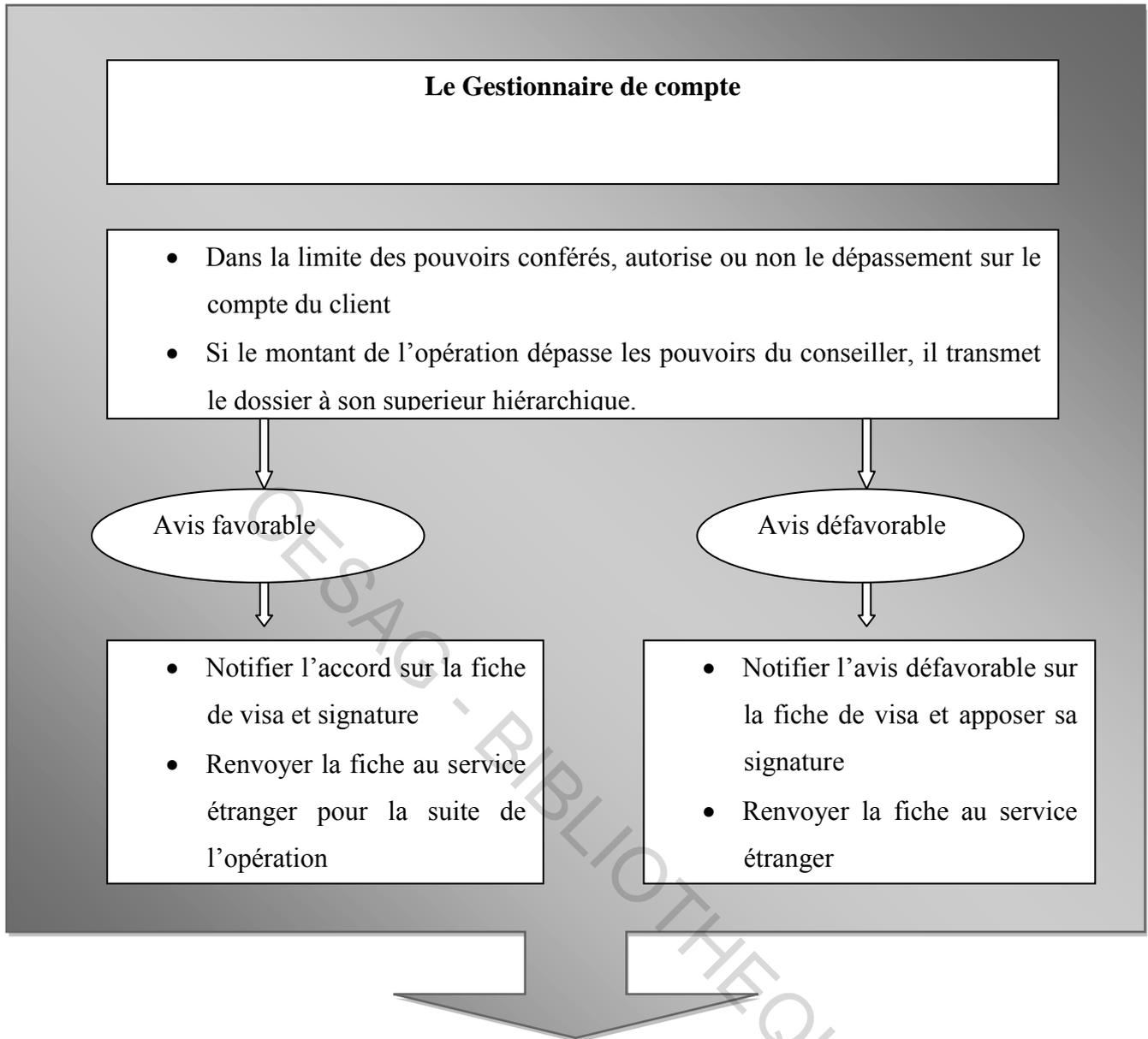
- s'assurer que les autorisations de change accordées ont été transmises à l'autorité compétente conformément à la réglementation des changes en vigueur.

**Le client n'a pas la provision suffisante pour effectuer le transfert**

**Agent de la section transfert et rapatriement**

- instruire la demande de dérogation afin d'obtenir une autorisation de dépassement en compte
- sur cette fiche de visa, préciser le solde du compte client ainsi que le montant du transfert demandé
- Joindre une copie de la demande de transfert faite par le client

Transmettre la fiche au gestionnaire de compte concerné



**Source :** Manuel des procédures De la DO

La présentation des différentes étapes du processus permet d'avoir une vue sur la démarche à suivre afin de mener à bien l'opération de transfert.

## **Conclusion du chapitre 5**

Ce chapitre nous a permis de décrire de façon schématique les différentes étapes du processus de transfert en monnaies étrangères.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre VI : Evaluation des risques liés au processus de transfert en monnaies étrangères.**

Les activités bancaires présentent de nos jours un caractère susceptible quant à la maîtrise des risques liés aux différents cycles et processus. Dans un souci de pérennité, de bon fonctionnement et d'optimisation des activités; les dirigeants de la BCB ont mis en place et à l'aide de la Direction d'Audit et Contrôle Interne un ensemble de dispositif de maîtrise des risques pouvant entraver l'atteinte des objectifs de la banque. Cependant, ses dispositifs quel qu'en soit leur degré de sécurité ne permettent pas de donner une assurance absolue quant à la maîtrise des risques opérationnels liés au processus de transfert en monnaies étrangères.

Ainsi l'objectif de ce chapitre est de faire une évaluation des dispositifs mis en place par la BCB en rapport au processus de transfert en monnaies étrangères. Aussi, pour atteindre cet objectif, nous procéderons par une appréciation du contrôle interne mis en place à travers notre questionnaire de contrôle interne, puis nous procéderons à l'analyse des risques opérationnels identifiés, à leur évaluation, à leur hiérarchisation et enfin nous terminerons par la présentation et à l'analyse de nos résultats.

### **6-1-Identification des risques opérationnels liés au processus de transfert en monnaies étrangères.**

L'identification des risques est un processus préalable à toute évaluation. En effet; elle permettra d'appréhender le risque dans son contexte, de déduire son origine, les conséquences qu'il peut engendrer en vue d'apporter des réponses à ses derniers. Ainsi cette partie sera consacrée à l'identification des risques pouvant constituer un obstacle à l'atteinte des objectifs de la BCB. Il sera réalisé à partir d'un tableau dans lequel nous définirons l'étape du processus, l'objectif du contrôle interne, le risque encouru, les conséquences, et les dispositifs souhaitables.

**Tableau 6** : Identification des risques liés au processus de transfert

Tâches	Objectifs	Risques encourus	Conséquences	Dispositifs de maîtrise	Dispositif maîtrisés
Réception des demandes de transfert	S'assurer de l'existence de tous les documents	<b>1</b> -Non exhaustivité des documents	Demande non autorisée	Vérifier l'existence de tous les documents requis par nature d'opération	Oui
Transmission des demandes de transfert	S'assurer de la transmission des demandes dès réception à la DO	<b>2</b> -Transmission tardive des documents  <b>3</b> -Perte de document dans le circuit de transmission	Demande non autorisée  Litige avec le client  Impact image négatif	S'assurer de transmission dans les meilleures délais des demandes à la DO  S'assuré de l'existence d'un cahier de transmission	Oui  Oui

Tâches	Objectifs	Risques encourus	Conséquences	Dispositifs de maîtrise	Dispositif maîtrisés
Vérification de la signature et du pouvoir du signataire	S'assurer de l'autorisation préalable du donneur d'ordre	<p><b>4</b>-Signature non conforme ou illisible sur l'ordre de transfert</p> <p><b>5</b>-Opération non autorisée</p> <p><b>6</b>-Falsification de documents</p>	<p>Demande non autorisée</p> <p>Perte financière</p> <p>Possibilité de fraudes</p>	Faire viser la signature du client	Oui
Vérification des informations sur l'ordre de transfert	S'assurer du bon renseignement de l'ordre de transfert	<p><b>7</b>-Insuffisance d'information sur le bénéficiaire</p> <p><b>8</b>-Non désignation de la devise de transfert</p> <p><b>9</b>-Erreure lors du renseignement des informations</p>	<p>Rejet de l'opération</p> <p>Impact image négatif</p>	<p>Vérifier que toutes les informations et mentions ont été remplies</p> <p>Vérifier que tous les documents requis ont été joints</p> <p>Vérifier l'authenticité des documents</p>	<p>Non</p> <p>Non</p> <p>Oui</p>

Tâches	Objectifs	Risques encourus	Conséquences	Dispositifs de maîtrise	Dispositif maîtrisés
Saisie des opérations dans Delta et envoi du SWIFT	S'assurer de l'exécution dans meilleures délais	<b>10</b> -Traitement tardive de l'opération	Impact image négatif Possibilité de fraudes	Définir un délai de traitement de l'opération	Non
	S'assurer du bon traitement de l'opération	<b>11</b> -Possibilité de surévaluation de la dette du client	Pertes financières Sanctions pénales et disciplinaires	Définir une politique de couverture des risques de change	Oui
		<b>12</b> -Augmentation éventuelle du cours de change		S'assurer respect de la réglementation de change de la BCEAO	Oui
		<b>13</b> -Non-respect de la réglementation en matière de change			

Evaluation des risques opérationnels liés au processus de transfert en monnaies étrangères

Tâches	Objectifs	Risques encourus	Conséquences	Dispositifs de maîtrise	Dispositif maîtrisés
Vérification du débit du compte correspondant	S'assurer du bon prélèvement des frais de transfert	<b>14</b> -Insuffisance de devise pour éponger le transfert dans le compte nostro	Pertes financières  Litiges avec le client	Définir une politique d'approvisionnement des comptes nostro	Oui
	S'assurer de l'existence de provision	<b>15</b> -Attestation erronée sur l'existence de ressource	Impact image négatif	Vérifier que le compte débité est celui du client	Oui
		<b>16</b> -trop perçu sur les frais de transferts		Définir un pourcentage de facturation des frais	Oui
		<b>17</b> -Moins perçu sur les frais de transferts			

Source : nous-mêmes

## 6-2-Appréciation du contrôle interne

L'appréciation du contrôle interne des opérations liées au processus de transfert en monnaies étrangères se fera à travers le QCI que nous avons administré au sein de Direction des Opérations.

Cette étape essentielle dans l'évaluation des risques visent à donner une appréciation sur le contrôle interne mis en place au sein de la Banque et parallèlement au sein de la DO.

Ainsi, concernant les dispositions de contrôle mis en place il en ressort les résultats suivants de notre questionnaire :

- l'existence de dispositifs de contrôle interne ;
- le respect de la réglementation en matière de transfert en monnaies étrangères dans l'espace UEMOA ;
- le respect strict des différentes étapes du processus ;
- l'existence de registre de transmission ;
- la vérification des documents fournis par le client ;
- l'existence d'une politique de couverture des risques de change pour amoindrir l'impact client.

Cependant, force est de constater que ces dispositifs ne permettent pas de couvrir de façon exhaustive les risques susceptibles d'impacter les résultats. Ainsi, nous avons pu relever qu'il n'y a pas de cachet pour apurer les dossiers déjà traités.

Au terme de cette première étape concourant à l'évaluation des risques liés au processus de transfert en monnaies étrangères, nous avons pu identifier un certain nombre de risques, mais aussi apprécié l'existence et/ou la bonne maîtrise des dispositifs mis en place pour maîtriser ses risques. Cela dit, nous allons passer à l'étape suivante de l'évaluation en mettant en exergue le choix de l'échantillonnage sur les dossiers de transfert, les tests réalisés et à la quantification des risques.

### **6-3-Analyse des risques et des dispositifs de maîtrise relative au transfert en monnaies étrangères**

Nous avons effectué les tests sur un échantillon choisi au hasard durant la période de stage.

Cet échantillon concerne les dossiers de demande de transfert reçu par la DO durant le mois de juillet, août et septembre, période au cours de laquelle nous avons effectué le stage. La méthode à consister à prélever un ensemble de 15 dossiers à raison de 5 dossiers par mois qui ont fait l'objet d'une vérification.

#### **6-3-1-Les test d'audit**

Notre échantillonnage a pour objectif de vérifier les points suivants :

- ✓ l'existence de la signature du client sur les demandes de transfert ;
- ✓ de l'existence de toutes les mentions sur l'ordre de transfert ;
- ✓ l'existence de tous les documents requis ;
- ✓ la numérotation chronologique des dossiers ;
- ✓ l'existence de visa du supérieur hiérarchique ;
- ✓ l'existence de cachet apurement sur les dossiers traités ;
- ✓ l'existence du Swift d'accusé de réception.

**Tableau 7 : Résultat des tests**

<b>Dossiers</b>	<b>Existence de la signature du client</b>	<b>Existence de toutes les mentions obligatoires</b>	<b>Existence de tous les documents requis</b>	<b>Existence de numéro chronologique</b>	<b>Existence du visa du supérieur hiérarchique</b>	<b>Existence de cachet apurement sur les dossiers traités</b>	<b>Existence d'un SWIFT d'accusé de réception</b>
<b>01</b>	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
<b>02</b>	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
<b>03</b>	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
<b>04</b>	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
<b>05</b>	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
<b>06</b>	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
<b>07</b>	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
<b>08</b>	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
<b>09</b>	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
<b>10</b>	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
<b>11</b>	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
<b>12</b>	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
<b>13</b>	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
<b>14</b>	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
<b>15</b>	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui

Source : nous-mêmes

Après avoir effectué les tests sur notre échantillon nous effectuer une évaluation afin de déterminer le pourcentage de non par dispositifs vérifiés. Cela nous permettra dans permettra dans la suite de notre étude de pouvoir apprécier la qualité de ce dispositif sur les risques qu'il doit couvrir.

Ainsi, le principe consiste à diviser le nombre de dossiers «NON» sur le totale de l'échantillon qui est de 15 dossiers. Le pourcentage obtenu sera arrondi au supérieur si le chiffre après virgule est supérieur à cinq (5) et à l'inférieur si c'est moins de cinq (5).

**Tableau 8 :** Evaluation en terme de pourcentage de « NON » par dispositifs vérifiés

Dispositifs	Nature	Nombre/Pourcentage		Commentaire
Existence de la signature du client	NON	0	0%	Bon dispositif de risque
	OUI	15		
Existence de toutes les mentions obligatoires	NON	3	2%	Dispositif moyen de risque, sur certaines demandes de transfert il n'a pas été fait mention de la devise de paiement.
	OUI	12		
Existence de tous les documents requis	NON	0	0%	Bon dispositif de risque
	OUI	15		
Existence de numéro chronologique	NON	0	0%	Bon dispositif de risque
	OUI	15		
Existence du visa du supérieur hiérarchique	NON	0	0%	Bon dispositif de risque
	OUI	15		
Existence de cachet apurement sur les dossiers traités	NON	15	100%	Dispositif négligeable, faible, les dossiers de demandes sont classés chronologiquement dans des chronos mais ne portent pas de mention «dossiers traités».
	OUI	0		
Existence d'un SWIFT d'accusé de réception	NON	0	0%	Bon dispositif de risque
	OUI	15		

Source : nous- mêmes

## 6-4-Estimation des risques liés au processus de transfert et des dispositifs

Comme défini dans la première partie du présent mémoire, toute évaluation de risque fait ressortir deux composants à savoir « la probabilité de survenance ou fréquence » mais aussi « l'impact du risque ou gravité ». Aussi cette évaluation se fera en fonction du dispositif de maîtrise mis en place

### 6-4-1-Estimation de la probabilité de survenance du risque

Il s'agit de déterminer de manière qualitative sur une échelle de un (1) à cinq (5), la possibilité de survenance du risque comparativement à la qualité du dispositif mis en place et à sa maîtrise.

**Tableau 9** : Modèle de probabilité de survenance d'un risque

Qualité du dispositif			Evaluation de la probabilité		
Cote	Catégorie	Interprétation	Cote	Probabilité	Interprétation
<b>1</b>	Faible	Faible dispositif de maîtrise	<b>3</b>	Probabilité $\geq 66\%$	Forte chance d'apparition
<b>2</b>	Moyenne	Dispositif moyen de maîtrise	<b>2</b>	$33\% \leq \text{probabilité} \leq 66\%$	Survenance moyenne
<b>3</b>	Forte	Bon dispositif de maîtrise	<b>1</b>	Probabilité $\leq 33\%$	Faible chance d'apparition

**Source** : nous-même

Le tableau ci-après récapitule le modèle de survenance du risque comparativement à la qualité du dispositif.

**Tableau 10** : Estimation de probabilité de survenance

Risques Opérationnels	Qualité du dispositif		Probabilité de survenance	
	Côte	Qualité	Côte	Commentaire
1-Non exhaustivité des documents.	3	Forte	1	Faible chance d'apparition
2-Transmission tardive des documents.	3	Forte	1	Faible chance d'apparition
3-Perte de document dans le circuit de transmission.	3	Forte	1	Faible chance d'apparition
4-Signature non conforme ou illisible sur l'ordre de transfert.	3	Forte	1	Faible chance d'apparition
5-Opération non autorisée.	3	Forte	1	Faible chance d'apparition
6-Falsification de documents.	2	Moyen	1	Faible chance d'apparition
7-Insuffisance d'information sur le bénéficiaire.	2	Moyen	2	Survenance moyenne
8-Non désignation de la devise de transfert.	2	Moyen	2	Survenance moyenne
9-Erreur lors du renseignement des informations.	2	Moyen	2	Survenance moyenne
10-Traitement tardive de l'opération.	1	Faible	3	Forte chance d'apparition
11-Possibilité de surévaluation de la dette du client.	3	Forte	1	Forte chance d'apparition
12-Augmentation éventuelle du cours de change.	3	Forte	1	Forte chance d'apparition
13-Non-respect de la réglementation en matière de change.	3	Forte	1	Forte chance d'apparition
14-Insuffisance de devise pour éponger le transfert dans le compte nostro.	3	Forte	1	Forte chance d'apparition

Risques Opérationnels	Qualité du dispositif		Probabilité de survenance	
	Côte	Qualité	Côte	Commentaire
15-Attestation erronée sur l'existence de ressource.	3	Forte	1	Forte chance d'apparition
16-trop perçu sur les frais de transferts.	3	Forte	1	Forte chance d'apparition
17-Moins perçu sur les frais de transferts.	3	Forte	1	Forte chance d'apparition

Source : nous-mêmes

#### 6-4-2-Estimation de l'impact du risque

Estimer l'impact d'un risque revient évaluer de façon qualitative les conséquences potentielles ou les pertes que pourraient occasionner la survenance d'un risque sur les objectifs du processus de transfert en monnaie étrangères et du même coup sur les objectifs de la Banque. Elle est effectuée sur une échelle de un (1) à cinq (5).

Tableau 11 : Echelle de cotation de l'impact

Côte	Impact	Commentaire
3	Majeur	Conséquences élevées
2	Modéré	Conséquences moyennes
1	Mineur	Conséquences faibles

Source : nous-mêmes

**Tableau 12** : Estimation de l'impact des risques

<b>Risques Opérationnels</b>	<b>Cote</b>	<b>Impact</b>	<b>Commentaires</b>
<b>1</b> -Non exhaustivité des documents.	1	Mineur	Conséquences faibles
<b>2</b> -Transmission tardive des documents.	1	Mineur	Conséquences faibles
<b>3</b> -Perte de document dans le circuit de transmission.	3	Majeur	Conséquences élevées
<b>4</b> -Signature non conforme ou illisible sur l'ordre de transfert.	2	Modéré	Conséquences moyennes
<b>5</b> -Opération non autorisée.	3	Majeur	Conséquences élevées
<b>6</b> -Falsification de documents.	2	Modéré	Conséquences moyennes
<b>7</b> -Insuffisance d'information sur le bénéficiaire.	1	Mineur	Conséquences faibles
<b>8</b> -Non désignation de la devise de transfert.	1	Mineur	Conséquences faibles
<b>9</b> -Erreur lors du renseignement des informations.	3	Majeur	Conséquences élevées
<b>10</b> -Traitement tardive de l'opération.	3	Majeur	Conséquences élevées
<b>11</b> -Possibilité de surévaluation de la dette du client.	3	Majeur	Conséquences élevées
<b>12</b> -Augmentation éventuelle du cours de change.	3	Majeur	Conséquences élevées
<b>13</b> -Non-respect de la réglementation en matière de change.	3	Majeur	Conséquences élevées
<b>14</b> -Insuffisance de devise pour éponger le transfert dans le compte nostro.	1	Mineur	Conséquences faibles

Risques Opérationnels	Cote	Impact	Commentaires
15-Attestation erronée sur l'existence de ressource.	1	Mineur	Conséquences faibles
16-Trop perçu sur les frais de transferts.	2	Modéré	Conséquences moyennes
17-Moins perçu sur les frais de transferts.	2	Modéré	Conséquences moyennes

Source : nous-mêmes

### 6-5-Hiérarchisation des risques selon le degré de criticité

La hiérarchisation des risques obéit à une logique de priorisation afin de s'assurer que l'organisation consacre prioritairement ses ressources aux risques les plus compromettants.

La hiérarchisation des risques se fait selon le degré de criticité à savoir la probabilité de survenance multipliée par l'impact.

Criticité = Probabilité × Impact

Tableau 13 : Hiérarchisation des risques

Risques Opérationnels	Probabilité	Impact	Criticité
10-Traitement tardive de l'opération.	3	3	9
9-Erreur lors du renseignement des informations.	2	3	6
3-Perte de document dans le circuit de transmission.	1	3	3
5-Opération non autorisée.	1	3	3
11-Possibilité de surévaluation de la dette du client.	1	3	3
12-Augmentation éventuelle du cours de change.	1	3	3

Risques Opérationnels	Probabilité	Impact	Criticité
13-Non-respect de la réglementation en matière de change.	1	3	3
4-Signature non conforme ou illisible sur l'ordre de transfert.	1	2	2
6-Falsification de documents.	1	2	2
7-Insuffisance d'information sur le bénéficiaire.	2	1	2
8-Non désignation de la devise de transfert.	2	1	2
16-Trop perçu sur les frais de transferts.	1	2	2
17-Moins perçu sur les frais de transferts.	1	2	2
1-Non exhaustivité des documents.	1	1	1
2-Transmission tardive des documents.	1	1	1
14-Insuffisance de devise pour éponger le transfert dans le compte nostro.	1	1	1
15-Attestation erronée sur l'existence de ressource.	1	1	1

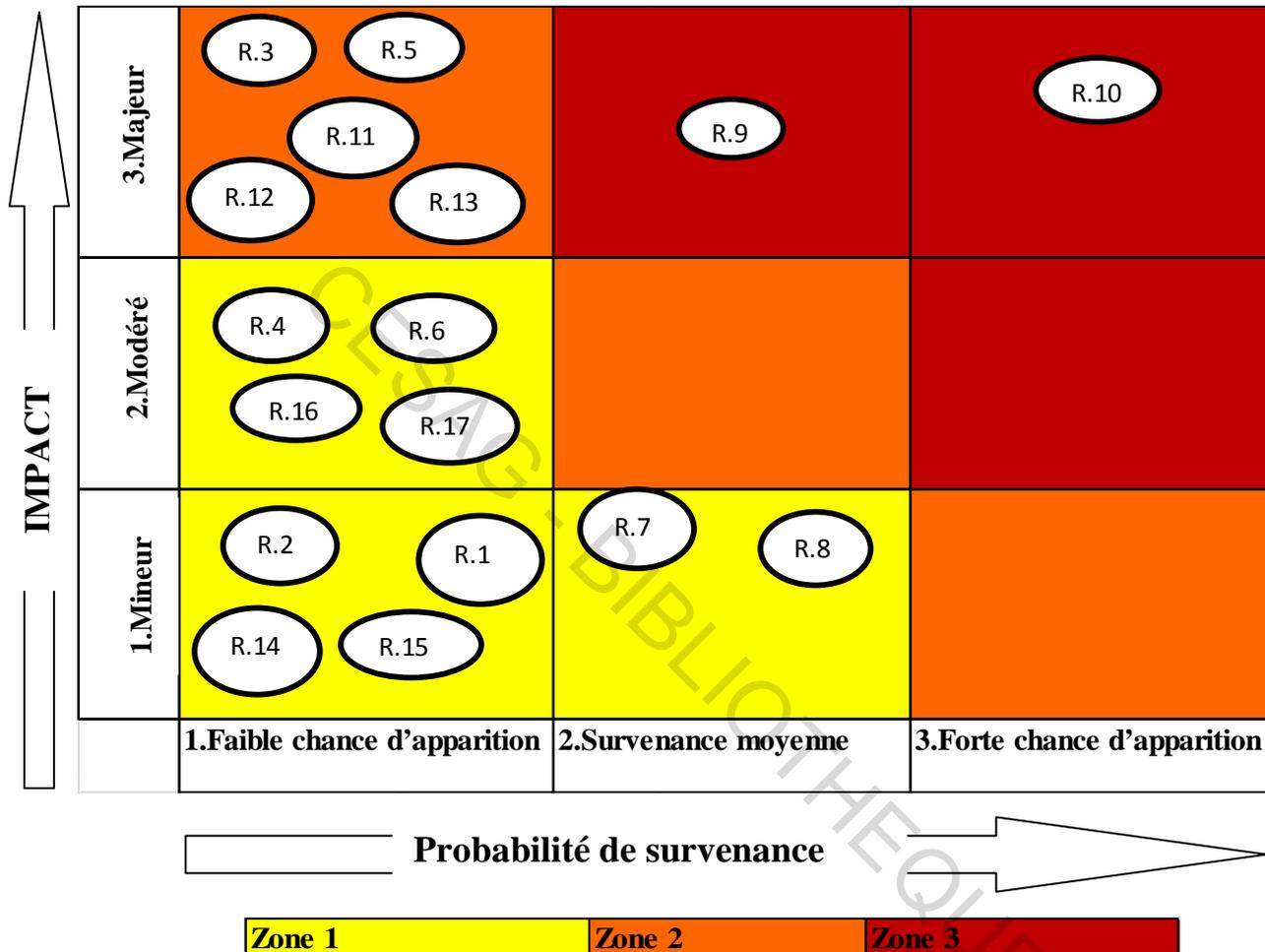
Source : nous-mêmes

### 6-6-Cartographie des risques liés au processus de transfert en monnaies étrangères

La cartographie des risques est la représentation graphique synthétique et hiérarchisée sous forme de matrice les risques d'une organisation. L'intérêt de la méthode est cependant primordial car elle fournit les informations de base nécessaires à la gestion des risques.

Après un recensement général des risques, il s'agit de les évaluer, de les hiérarchiser et de les représenter graphiquement en cartes.

**Figure 3** : Cartographie des risques opérationnels liés au processus de transfert en monnaie étrangères.



Source : nous-mêmes

- ✓ la zone 1 est constituée des risques acceptables par la banque du fait de leur degré de criticité moins élevé. Ce sont des risques négligeables mais pour lesquels un suivi périodique serait un gage de leur maîtrise ;
- ✓ la zone 2 regroupe l'ensemble des risques pour lesquels il faut mener des actions récurrentes de suivi ;
- ✓ la zone 3 regroupe l'ensemble des risques pour lesquels il faut des actions immédiates et une surveillance permanente à travers un dispositif de maîtrise adapté.

## **6-7-Recommandations**

Les risques opérationnels liés au processus de transfert en monnaies étrangères étant identifiés, évalués et hiérarchisés, il nous incombe de proposer des recommandons jugées essentielles à l'endroit des différents acteurs en vue de maîtriser au mieux ces différents risques en rapport avec les résultats de la cartographie:

Ainsi, nous recommandons :

### **A la DO**

- d'exiger de la section courrier la transmission sans délai des demandes de transfert envoyer ou disposer à leur niveau afin d'éviter les risques de pertes ;
- de s'assurer de l'existence de tous les originaux des documents requis pour effectuer les transferts ;
- de s'assurer que les demandes de transfert introduites et valides sont traitées dans des délais relativement courts. A cet effet, nous pensons que la définition en terme de nombre de dossiers traités par jour sur le nombre de demande de transfert reçu à l'agent de la section transfert serait un plus et dans l'évaluation de sa performance mais aussi réduirait les risques de change pouvant en découler ;
- de réaliser dans la mesure du possible avec l'approbation de la DACI un cachet « dossier traité » afin d'apurer les dossiers déjà traités pour plus de visibilité.

### **A l'agent de la section transfert**

- de s'assurer du renseignement de toutes les mentions sur les dossiers demandes de transfert par les soins du client afin d'éviter tout rejet pour les dossiers qui doivent requérir une AC ;
- prendre soin de bien renseigner les informations sur DELTA afin d'éviter au maximum les erreurs de saisie ;
- de s'assurer que toutes les demandes de transfert portent la mention « signature conforme », ou pas soient visés par les personnes habilitées ;
- de s'assurer que les commissions prélevées sont celles que le client doit supporter afin d'éviter tout désagrément avec ce dernier au risque de compromettre l'image de la BCB.

### **A la DACI**

- il s'agira pour la DACI de veiller au respect et à l'application stricte de la réglementation définie en matière de transfert en monnaies étrangères afin d'éviter toutes sanctions et ou pénalité de la part de la CM ;
- des contrôles inopinés pourraient permettre de s'assurer que les procédures de gestion des instruments de paiement sont bien appliquées ;
- s'assurer que les fonctions exécutions, autorisations, et contrôles sont bien séparées ;
- de veiller à l'application du manuel des procédures dans le processus de transfert en monnaies étrangères et de procéder à sa mise à jour dans le document portant règles et procédures de transfert en monnaies étrangères.

### **6-8-Plan d'action**

L'efficacité opérationnelle ne concerne pas seulement l'optimisation de la gestion interne mais également la maîtrise des différents risques attachés à l'activité bancaire. Pour ce faire, nous proposons le plan d'action suivant :

**Tableau 14** : Plan d'action

Risques encourus	Dispositifs de maîtrise	Responsabilité	Délai
1-Non exhaustivité des documents.	Vérifier l'existence de tous les documents requis par nature d'opération.	✓ DO ✓ Section courrier	Dès réception des documents.
2-Transmission tardive des documents. 3-Perte de document dans le circuit de transmission.	S'assurer de transmission dans les meilleurs délais des demandes à la DO.  S'assuré de l'existence d'un cahier de transmission.	✓ DO ✓ Section courrier	Dès réception des documents.
4-Signature non conforme ou illisible sur l'ordre de transfert. 5-Opération non autorisée. 6-Falsification de documents.	Faire viser la signature du client.	✓ DO ✓ Gestionnaire de compte	Dès réception des documents

Risques encourus	Dispositifs de maîtrise	Responsabilité	Délai
<p>7-Insuffisance d'information sur le bénéficiaire.</p> <p>8-Non désignation de la devise de transfert.</p> <p>9-Erreur lors du renseignement des informations.</p>	<p>Vérifier que toutes les informations et mentions ont été remplies.</p> <p>Vérifier que tous les documents requis ont été joints.</p> <p>Vérifier l'authenticité des documents.</p>	<p>✓ DO</p> <p>✓ Section courrier</p>	<p>Dès réception des documents</p>
<p>10-Traitement tardive de l'opération.</p> <p>11-Possibilité de surévaluation de la dette du client.</p> <p>12-Augmentation éventuelle du cours de change.</p> <p>13-Non-respect de la réglementation en matière de change.</p>	<p>Définir un délai de traitement de l'opération.</p> <p>Définir une politique de couverture des risques de change</p> <p>S'assurer respect de la réglementation de change de la BCEAO.</p>	<p>✓ DG</p> <p>✓ DO</p> <p>✓ DACI</p> <p>✓ DC</p>	<p>Tout au long du processus.</p>

Risques encourus	Dispositifs de maîtrise	Responsabilité	Délai
<p><b>14</b>-Insuffisance de devise pour éponger le transfert dans le compte nostro.</p> <p><b>15</b>-Attestation erronée sur l'existence de ressource.</p> <p><b>16</b>-trop perçu sur les frais de transfert.</p> <p><b>17</b>-Moins perçu sur les frais de transfert.</p>	<p>Définir une politique d'approvisionnement des comptes nostro.</p> <p>Vérifier que le compte débité est celui du client.</p> <p>Définir un pourcentage de facturation des frais.</p>	<p>✓ DO</p> <p>✓ Gestionnaire de compte</p> <p>✓ DAFC</p>	<p>Pendant le traitement de l'opération.</p>

Source : nous-mêmes

## **Conclusion du chapitre VI**

Ce chapitre nous a permis de mettre en exergue les différents risques opérationnels pouvant entraver l'atteinte des objectifs dans le processus de transfert en monnaies étrangères. Ainsi, afin d'aboutir à ses conclusions et recommandations, nous nous sommes permis d'identifier les risques, de les évaluer par le biais d'évaluateurs ayant occupés respectivement la DO ou ayant été des agents, de les hiérarchiser par degré de criticité décroissante. La conséquence de ces différentes étapes a été la mise en place d'une cartographie qui nous a permis d'avoir une idée sur les risques à forte criticité figurant sur la cartographie des risques réalisée et de pouvoir orienter la priorité en rapport avec nos recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# CONCLUSION GENERALE

La recherche de la qualité s'est accrue dans tous les secteurs d'activités. Cela est dû entre autre à la compétitivité entre les entreprises qui est devenue de plus en plus rude ne laissant plus place au tâtonnement.

Dans l'exercice de leurs activités, les établissements financiers supportent différents types de risques. En fonction de leur taille, et de la complexité de leurs activités, ils doivent mettre en place des systèmes de gestion du risque à savoir un processus de détection préventive, de mesure et de contrôle des expositions aux risques pour toutes les principales catégories de risques encourus. En effet, parmi les objectifs définis par le règlement 97-02 apparaissent très nette la mesure et le suivi des risques.

Ainsi, la gestion des transferts bancaires est un domaine très sensible compte tenue des flux financiers monétaires qu'elle engendre et il n'est pas de tout aisé de pouvoir les maîtriser de façon absolue. Nous avons pu constater au sein de la BCB une multitude d'opérations de paiement à destination de l'étranger à savoir : le money gram, le crédit documentaire ou CREDOC, la remise documentaire ou REMDOC, et enfin le transfert bancaire SWFIT. Ce dernier ayant fait l'objet de notre étude.

Cette étude nous a été d'un apport bénéfique en ce sens que nous avons pu faire une conciliation entre la théorie et la pratique en entreprise. Aussi, de comprendre la nécessité du suivi des opérations de transferts bancaires en général et en particulier du transfert en monnaies étrangères, et la nécessité du respect des procédures mises en place. Nous avons pu comprendre en outre que le bien être d'une organisation ne dépend pas forcément du niveau élevé du chiffre d'affaires ni du niveau élevé de sa trésorerie, mais sans doute du respect des normes établies et régissant cette organisation.

En somme, à travers notre étude menée au sein BCB nous avons pu constater que les dispositifs mis en place permettent d'assurer au mieux une bonne maîtrise et gestion des risques liés au processus de transfert en monnaies étrangères et que les faiblesses constatées ne constituent dans leur état des entravent majeures à la réalisation des objectifs de la banque.

# ANNEXES

CESAG-BIBLIOTHEQUE

## ANNEXE 1: GUIDE D'ENTRETIEN

Question principe	Question Auxilliaires
<p><b>Quel est le processus mise en place pour effectuer les transferts à destination de l'étranger (hors zone UEMOA) ?</b></p>	Quelles sont les étapes du processus de transfert ?
	Comment se fait l'introduction d'une demande de transfert ?
	Quelle peut être la procédure utilisée pour la bonne fin de l'opération ?
	Le transfert émis à destination de l'étranger (hors zone UEMOA) est-il soumis à une réglementation particulière ?
	Quels sont les documents exigés pour un transfert ?
	Quelles sont les personnes concernées pour le traitement des demandes de transfert ?
	Quel réseau utilisez-vous pour assurer l'exécution de l'ordre de transfert ?
	Comment se fait le prélèvement des commissions et frais d'envoi ?
	Comment se fait la vérification des informations reçues du donneur d'ordre (client) ?
Quelle peut être la nature des opérations de transfert émis ?	

Source : nous-mêmes

**ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE**

Questionnaire de contrôle interne	Processus : transfert émis à destination de l'étranger		FOLIO
Objectif de contrôle : <b>s'assurer de l'existence des documents exigés pour chaque nature d'opération</b>			
Questions	Réponses		Commentaire
	Oui	Non	
<p>Les dossiers de demande de transfert contiennent –ils toujours de manière exhaustive tous les documents requis ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Attestation d'inscription pour le règlement des frais de scolarité et de subsistance ;</li> <li>✓ Autorisation de change (AC)</li> <li>✓ Déclaration préalable d'importation (DPI)</li> <li>✓ Attestation d'importation (AI)</li> <li>✓ Facture pro-forma</li> </ul>	×		
Existe-il une vérification de l'authenticité des documents ?	×		
Les dossiers incomplets peuvent-ils être reçus et faire l'objet de traitement ?		×	
Existe-t-il un registre de transmission des demandes de transfert ?	×		
Les dossiers reçus font-ils l'objet d'une décharge de la part du client donneur d'ordre ?	×		

**Source** : nous-mêmes

**ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE**

Questionnaire de contrôle interne	Processus : transfert émis à destination de l'étranger		FOLIO
<b>Objectif de contrôle : s'assurer du bon renseignement du formulaire de demande de transfert</b>			
Questions	Réponses		Commentaire
	Oui	Non	
Le formulaire est-il renseigné par le donneur d'ordre lui-même ?	×		
Le formulaire de demande de transfert porte-t-il la signature du client donneur d'ordre ?	×		
Le formulaire de demande de transfert fait-il l'objet d'une vérification ?	×		
Existe-il une procédure d'authentification de la signature du donneur d'ordre sur la demande de transfert ?	×		
Le Swift émis est-il renseigné sur la base des informations figurant sur la demande de transfert ?	×		

**Source** : nous-mêmes

**ANNEXE 4: QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE**

Questionnaire de contrôle interne	Processus : transfert émis à destination de l'étranger		FOLIO
Objectif de contrôle : <b>s'assurer du bon suivi des dossiers de transfert</b>			
Questions	Réponses		Commentaire
	Oui	Non	
Les documents reçus font-ils l'objet d'une vérification ?	×		
Les documents reçus font-ils l'objet d'un enregistrement chronologique dans un registre interne ?	×		
Les dossiers traités font-ils l'objet d'un apurement ?		×	
Existe –il un cachet spécifique pour apurer les dossiers déjà traités ?		×	
Après l'exécution de l'opération existe – il un document prouvant que celle –ci a été effective ?	×		
Existe-il des copies des originaux de ce document ?	×		
Les copies des originaux sont-elles archivées et classées chronologiquement ?	×		

**Source** : nous-mêmes

**ANNEXE 5 : QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE**

Questionnaire de contrôle interne	Processus : transfert émis à destination de l'étranger		FOLIO
<b>Objectif de contrôle : s'assurer du délai d'exécution de l'opération</b>			
Questions	Réponses		Commentaire
	Oui	Non	
Existe –il un délai d'exécution de l'opération après que la demande soit introduite ?	×		
Les dossiers reçus passent-ils à la dateuse pour avoir une référence chronologique ?		×	
Les demandes de transfert sont-elles traitées systématiquement dès la réception de l'ordre ?		×	Il faut au préalable l'accord de change soit par le trésor soit par la BCB.
Le cours de change n'a-t-il pas un impact sur le délai d'exécution ?	×		
Existe-il des mesures pour soustraire le client donneur d'ordre de cet impact ?	×		

**Source** : nous-mêmes

**ANNEXE 6 : Demande de transfert**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXE 7 : Autorisation de change**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXE 8 : Déclaration Préalable d'importation**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXE 9 : Grille d'analyse et de séparation des tâches**

FONCTIONS TACHES	Directeur Centrale	Directrice des Opérations	Chef de Service Opérations	Agents de la Section Transfert	Gestionnaire de Compte	Section Courrier	Audit et contrôle interne
Réception des demandes de transfert						X	
Transmission des demandes de transfert						X	
Vérification de la signature et du pouvoir du signataire		X	X	X			
Vérification des informations figurant sur la demande de transfert				X		X	

FONCTIONS TACHES	Directeur Centrale	Directrice des Opérations	Chef de Service Opérations	Agents de la Section Transfert	Gestionnaire de Compte	Section Courrier	Audit et contrôle interne
Vérification de la conformité avec la réglementation des changes en vigueur		×	×	×			
S'assurer que tous les documents nécessaires ont été joints		×	×	×		×	
Vérifier que le client possède une provision suffisante		×	×	×	×		

FONCTIONS TACHES	Directeur Centrale	Directrice des Opérations	Chef de Service Opérations	Agents de la Section Transfert	Gestionnaire de Compte	Section Courrier	Audit et contrôle interne
Saisie de l'opération dans delta et envoi du message Swift				X			
Vérification de la situation du compte, et la validation de niveau 1		X	X				
Vérification de la saisie de l'opération, sa régularité et la confirmation de niveau 2	X	X					

FONCTIONS TACHES	Directeur Centrale	Directrice des Opérations	Chef de Service Opérations	Agents de la Section Transfert	Gestionnaire de Compte	Section Courrier	Audit et contrôle interne
Vérification de la saisie de l'agent charge du transfert		×	×				
S'assurer de l'envoi des autorisations de change à la BCEAO et archivage des dossiers		×	×	×			
Contrôle de conformité							×
Mise en place des outils de maîtrise des risques					×		×

Source : nous-mêmes

# **BIBLIOGRAPHIE**

## OUVRAGES

1. BEGUIN Jean Marc, Arnaud Bernard (2008), *L'essentiel des techniques bancaires*, édition eyrolles, Paris, 295 pages.
2. BERTIN Élisabeth (2007), *Enjeux et pratiques à l'international*, édition eyrolles, Paris, 320 pages.
3. BENAMO martine, *Probabilité et statistique*, édition harmattan, Paris, 49 pages.
4. BEUCHET Stéphanie, VEYRET Yvette, REGHEZZA Magali (2004), *Les risques*, édition Bréal, Paris, 31 pages.
5. BOUCHET Michel henry (2007), *Intelligence économique et gestion des risques*, Pearson éducation France, Paris, 92 pages.
6. CLEARY Sean & MALLERET Thierry (2006), *Risque : Perception, Evaluation, Gestion*, édition Maxima, Paris, 253 pages.
7. CURABA Salvatore et Yannick (2009), *Evaluation des risques, comment élaborer son document unique*, édition Afnor, Paris, 322 pages.
8. CHEVASSUS Louis, Bernard (2007), *L'analyse des risques : L'expert, le décideur et le citoyen*, Quae Publication, Paris, 96 pages.
9. DESCROCHES Alain, LEROY Alain, VALLEE Frédérique (2003), *La gestion des risques : principes et pratiques*, Lavoisier, Paris, 44 pages.
10. DOV Ogien (2008), *Comptabilité et Audit Bancaire*, édition Dunod, Paris, 532 pages.
11. GUILLON Bernard(2007), *Méthode et thématique pour la gestion du risque*, édition harmattan, Paris, 284 pages.
12. ENGELHARD Jean-Marc (2006), *Quels métiers après une école de commerce ?* édition 14 étudiants, Paris, 77 pages.
13. HAMZAOUI Mohamed et PIGE Benoît (2006), *Audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne : normes ISA 200, 315, 330 et 500*, édition Pearson Education, Paris, 243 pages.
14. HONG TAI Nguyễn (1999), *Le contrôle interne : mettre hors risque l'entreprise*, éditions le Harmattan, Paris, 326 pages.
15. HULL John Goldwski, GODLEWSKI Christophe et MERLI Maxime (2010), *Gestion des risques et institutions financières*, édition Pearson Education France, Paris, 573 pages.
16. JACOB Henri et SARDI Antoine (2001), *Management du risque bancaire*, édition AFGES, Paris, 60 pages.

17. JEAN marc E, *Quel métier après une école de commerce*, édition étudiant, Paris, 77 pages.
18. JIMENEZ Christian, MERLIER Patrick & CHELLY Dan (2008), *Risques opérationnels de la mise en place du dispositif d'audit*, Revue banque, Paris, 272 pages.
19. KERDOUDI Jawad (2008), *le commerce international*, société d'Édition et de diffusion Al madariss, Paris, 68 pages.
20. LECOUTRE Jean-Pierre (2006) *Statistique et probabilités : Manuel et exercices corrigés*, Dunod 3e édition, Paris, 296 pages.
21. MADERS Henri-Pierre & MASSELIN Jean-Luc (2006), *Contrôle interne des risques*, Groupe Eyrolles, Paris, 261 pages.
22. MOUGUIN Yvon (2004), *Processus, outils d'optimisation de la performance*, édition d'organisation, Paris, 241 pages.
23. RENARD Jacques (2003), *Audit interne : Ce qui fait débat*, éditions Maxima, Paris, 267 pages.
24. RENARD Jacques (2010), *Théorie & pratique de l'audit interne*, Groupe Eyrolles, Paris, 472 pages.
25. RAY & JEAN (2010), *Gérer les risques : Pourquoi ? Comment ?* : édition AFNOR, Paris, 392 pages.
26. SARDI Antoine (2002), *Audit et contrôle interne Bancaire*, édition AFGES, Paris, 60 pages.
27. SELMER Caroline(2006), *Toute la fonction finance*, édition DUNOD, Paris, 425 pages.
28. SIRUGUET Jean-Luc et JOSNIN Patrice (2007), *Contrôle comptable bancaire*, édition Revue banque, Paris, 577 pages.
29. SIRUGUET Jean-Luc, FERNANDEZ Emmanuelle et KOESSLER Lydia (2006), *Contrôle interne bancaire et fraude*, édition Dunod, Paris, 278 pages.
30. VAN GREUNING Hennie, BRAJIVIC BRATANOVIC Sonja (2004), *Analyse et gestion du risque bancaire*, édition ESKA, Paris, 386 pages.

## ARTICLES

31. BASPT Pierre-Alexandre & BERGERET Florence (2002), *Pour un management des risques orientés vers la protection de l'entreprise et la création de la valeur*, N°162, page 31-33.
32. Règlement définitif sur les systèmes de paiement, *Règlement numéro 15/2002/CM/UEMOA relatif au système de paiement dans les états de l'UEMOA*, titre, article 1<sup>er</sup>, pages 7.
33. Le Circulaire numéro 003-2011/CB/C relatif à l'organisation du système de contrôle interne des établissements de crédit de l'UMOA (Union Monétaire Ouest Africaine), pages 35.
34. Comité Français d'Organisation et de Normalisation Bancaire, Guide d'utilisation du standard 20022 pour les remise informatisées d'ordres de paiement, juin 2010, page 14.
35. VINCENTI Dominique, *Dresser une cartographie des risques*, in *Revue Audit*, n° 144, page 15.

## WEBOGRAPHIE

36. Algomtl 2010, Les techniques de paiements, [http, www.algomtl.com/techniques](http://www.algomtl.com/techniques) de paiements. html, consulté le 17 Septembre 2012.
37. IIA, *Normes pour la Pratique Professionnelle de l'Audit Interne*, (2004-2010), [http www.IIA tunisia.com](http://www.IIA.tunisia.com), consulté le 02 Septembre 2012.
38. Articles, économie, finance, crédit, le virement bancaire, présentation et fonctionnement <http://www.gralon.net> consulté le 02 Septembre 2012.
39. *Revue de banque n°671*, (Juillet-Août 2005), [http : www.revue-banque.fr](http://www.revue-banque.fr), consulté le 20 Janvier 2013.
40. Articles, économie, *la crise financière reflète la mondialisation*, [http : www.lexpress.to/archives/1677/](http://www.lexpress.to/archives/1677/), consulté le 05 Aout 2012.
41. Crise bancaire et financière (2008), [http : www.fr.wikipédia.org/wiki/](http://www.fr.wikipédia.org/wiki/), consulté le 02 Février 2012.