

**REPUBLIQUE DU BENIN**

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**



**UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI**  
**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES**  
**ET DE GESTION**



**Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au  
diplôme de licence professionnelle en science de gestion**

**Option : Gestion**

**Spécialité : Finance Banque et Assurance**

**THEME**

**ANALYSE DU PROCESSUS DE TRAITEMENT DES  
CHEQUES A LA COMPENSATION : Cas de la BOA**

**REALISE PAR :**

**AHOUANTCHESSOU A. Mermoz**

**&**

**OTE André**

**Sous la direction de :**

**Tuteur de stage**

**Mr Patrice AHONGBONON**

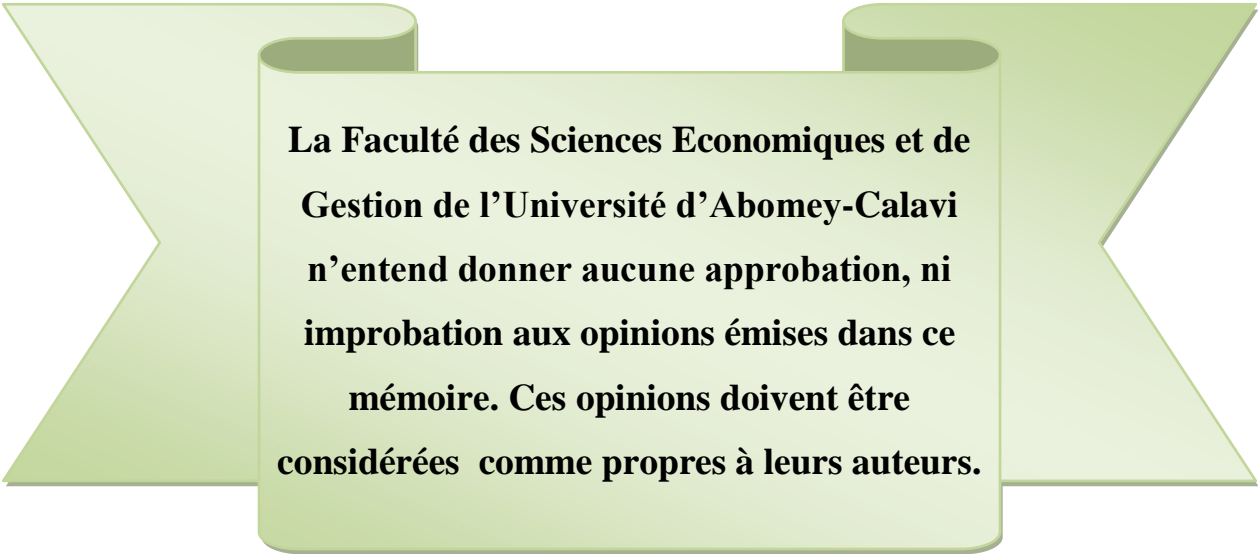
**Maître de Mémoire**

**Dr Liamidi YESSOUFOU**

**Enseignant chercheur à la FASEG**

**Année académique 2014-2015**

# AVERTISSEMENT



**La Faculté des Sciences Economiques et de  
Gestion de l'Université d'Abomey-Calavi  
n'entend donner aucune approbation, ni  
improbation aux opinions émises dans ce  
mémoire. Ces opinions doivent être  
considérées comme propres à leurs auteurs.**

## **DEDICACES**

Je dédie ce travail à :

- Mon père Yaou OTE, toi qui ne ménages aucun effort pour l'éducation et la réussite de tes enfants, que ce travail soit pour toi le symbole de tous tes sacrifices
- Ma mère Atchawè OKPOHOUNKOU, qui depuis ma tendre enfance a su m'apporter son soutien moral, matériel et financier, Que Dieu t'accorde une longue vie, afin de jouir du fruit de ce travail.

**André OTE**

## **DEDICACES**

Je dédie ce travail à :

- Mon père Albert D. AHOUANTCHESSOU,
- Ma mère Epiphanie YEDEKON,

Trouvez en ce travail le couronnement de tant d'ennuis, de peines et de privation.

**Mermoz A. AHOUANTCHESSOU**

## REMERCIEMENTS

La réalisation de ce travail n'a été effective que grâce au concours soutenu de certaines personnes à qui une attention particulière mérite d'être accordée.

### *Nos sincères remerciements :*

- Au Professeur Charlemagne B. IGUE, Doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG),
- A notre maître de mémoire Dr YESSOUFFOU Liamidi pour avoir mis à notre service tout son expertise pour la réalisation de ce travail,
- A tout le collège des enseignants de la Faculté des Sciences Economiques et Gestion (FASEG),
- A Mr ZANNOU Philippe, doctorant à la FASEG pour tous les efforts consentis pour la réalisation de ce mémoire,
- Aux membres du jury qui malgré leurs occupations, ont accepté de consacrer leur précieux temps à l'appréciation de ce travail,
- A Mr ADANDEDJAN Bienvenu C/SOD et son staff pour l'encadrement,
- A Mr SOSSOU Georges CA/ Zongo pour ses conseils,
- A toutes les familles AHOUANTCHESSOU, YEDEKON et SOLOME en particulier Mr AHOUANTCHESSOU Fréedy pour ses orientations,
- A toutes les familles OTE, ORE en occurrence Mr OTE Cossi Eloi,
- A la famille AMEAGBOVIA surtout Mr AMEAGBOVIA Amenyoè
- A tous les ami(e)s qui de près ou de loin, ont concouru à la réussite de ce travail.

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

|                   |  |
|-------------------|--|
| <b>AFH</b>        | : African Financial Holding                                      |
| <b>ANB</b>        | : Agents Non Bancaire  |
| <b>APB</b>        | : Association des Professionnelles des Banques                   |
| <b>BCEAO</b>      | : Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest              |
| <b>BMCE</b>       | : Banque Marocaine du Commerce Extérieur                         |
| <b>BOA-Bénin</b>  | : Bank Of Africa-Bénin   |
| <b>BOAD</b>       | : Banque Ouest Africaine de Développement                        |
| <b>BRVM</b>       | : Bourse Régionale des Valeurs Mobilières                        |
| <b>DAB</b>        | : Distributeur Automatique de Billets                            |
| <b>DAJ</b>        | : Direction des Affaires Juridiques                              |
| <b>DF</b>         | : Direction Financière   |
| <b>DGTCP</b>      | : Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité<br>Publique |
| <b>DPB</b>        | : Direction de la Production Bancaire                            |
| <b>DR</b>         | : Direction des Risques  |
| <b>DRC</b>        | : Direction de Recouvrement et Contentieux                       |
| <b>ENAM</b>       | : Ecole National d’Administration et de la Magistrature          |
| <b>ENEAM</b>      | : Ecole Nationale de l’Economie Appliquée et de<br>Management    |
| <b>FASEG</b>      | : Faculté des Sciences Economiques et Gestion                    |
| <b>FND</b>        | : Financière Néerlandaise pour le Développement                  |
| <b>SE</b>         | : Service Epargne  |
| <b>SFI</b>        | : Société Financière Internationale                              |
| <b>SICA-UEMOA</b> | : Système Interbancaire de Compensation Automatisée              |
| <b>SOD</b>        | : Service des Opérations Domestiques                             |
| <b>UEMOA</b>      | : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine                  |
| <b>UMOA</b>       | : Union Monétaire Ouest Africaine                                |

## **LISTE DES TABLEAUX**

|   |    |
|---|----|
| Tableau 1 : Choix du personnel pour l'entretien.....    | 36 |
| Tableau 2: Structuration des agences et du SOD .....    | 40 |
| Tableau 3: Evolution des remises .....                  | 41 |
| Tableau 4: Evolution des causes des rejets. ....        | 43 |
| Tableau 5: Fréquence des items de la question n°1 ..... | 45 |
| Tableau 6: Fréquence des items de la question n°2 ..... | 46 |

## **LISTE DES FIGURES**

|   |    |
|---|----|
| Figure1 : Evolution des remises .....                     | 42 |
| Figure2 : Evolution des causes de rejets .....            | 43 |
| Figure3 : Illustration des items de la question n°1 ..... | 44 |
| Figure4 : Illustration des items de la question n°2.....  | 47 |

## **RESUME**

Dans le but de rendre plus compétitif les échanges, les autorités monétaires ont mis en place des moyens d'échange qui ont évolué dans le temps du troc à la monnaie scripturale support de la monnaie fiduciaire. Ainsi, vue la masse d'institutions émettrices de ces titres, des traitements en compensation s'imposent pour une bonne fin des règlements. A l'issus du stage de deux (02) mois que nous avons effectué à la BOA au SOD, nous avons fait des constats peu reluisants dans le processus de traitement des chèques. Face à ces constats, nous avons décidé de mener notre réflexion sur le thème : « **Analyse du processus de traitement des chèques à la compensation : Cas de la BOA** ». Au terme de notre étude, nous avons constaté que la forte concentration du SOD et l'irrégularité des endossements sont les maux qui gangrènent le traitement des chèques. Nous avons alors suggéré quelques approches de solutions pour remédier à ces entraves au traitement des chèques à la compensation.

Mots clefs: Compensation; Echange.

## **SUMMARY**

In order to make it more competitive trade, monetary authorities have implemented Exchange means that have evolved in the time of barter currency scriptural support for the currency. Thus, to view the mass of issuing these securities institutions, compensation treatments are needed for a good end of the regulations. A results of the stage two (02) months we had made to the BOA to the SOD, we have little bright findings in cheque processing process. Faced with these facts, we decided our reflection on the theme: “**analysis of the cheques to the clearing process**”: **case of the BOA**. At the end of our study, we found that the high concentration of SOD and the irregularity of the endorsements are the ills that are corrupting the processing of cheques. We then suggested a few approaches to solutions for addressing these barriers to the processing of cheques to the clearing.

Keys words: Clearing; Exchange.

## SOMMAIRE

|  |    |
|--|----|
| INTRODUCTION.....  | 1  |
| CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....  | 3  |
| Section 1 : Présentation de la BOA-BENIN.....  | 4  |
| Section 2 : Déroulement de stage.....  | 10 |
| CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE ET<br>METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....                         | 20 |
| Section 1 : Problématique, objectifs et hypothèse de l'étude.....  | 21 |
| Section 2: Revue de littérature et méthodologie de recherche.....  | 25 |
| CHAPITRE III : ETUDE EMPIRIQUE ET SUGGESTIONS.....   | 39 |
| Section1: Présentations et analyse des résultats.....  | 40 |
| Section 2 : Validation des Hypothèses, Approches de solution et Conditions<br>de leur mise en œuvre..... | 47 |
| CONCLUSION.....  | 52 |
| REFERENCE BIBLIOcGRAPHIQUE.....  | 53 |
| ANNEXES.....   | a  |
| TABLE DES MATIERES.....  | j  |

## **INTRODUCTION**

Durant plusieurs siècles, les hommes, pour satisfaire leurs besoins, faisaient des échanges par le biais du troc, qui constituait un moyen d'échange d'un bien selon sa valeur contre un autre. Mais face aux exigences du temps, ce moyen d'échange a fini par faire montre de ses insuffisances et n'avantage plus tout le monde.

En effet, avec la mondialisation, il y a eu l'introduction de la monnaie fiduciaire, au détriment du troc, qui était un moyen plus facile à transporter et facilitait les transactions dans le monde. Cette avancée était encore remarquable par la création des institutions financières que sont les banques.

Toutefois, face aux risques liés à l'utilisation de la monnaie fiduciaire dans les échanges et avec l'avancée de la technologie, il y a la mise en place de la monnaie scripturale: le chèque, un instrument favorisant les échanges aussi bien nationaux qu'internationaux, émis par les institutions financières.

Cependant, vue la masse importante des institutions financières émettrices de ces titres, il se fait sentir un besoin de traitement des chèques en compensation pour une bonne fin des règlements interbancaires. Ce besoin se confirme par le nombre trop important des transactions entre les agents non bancaires. Le traitement des chèques à la compensation se présente alors comme la solution messianique permettant aux banques de connaître en détail et en valeur des ordres passés par leurs clients d'une banque à l'autre afin de porter à leurs comptes respectifs les transactions correspondantes.

Néanmoins, le traitement des chèques en compensation est confronté à certains problèmes qui constituent de se fait un point d'achoppement pour une meilleure finalité de la compensation. Il s'agit entre autre de la lenteur enregistrée dans le traitement des chèques suivi du taux élevé des rejets alourdissant d'avantage le processus. Sur le plan empirique, plusieurs études ont été réalisées sur la gestion des moyens de paiement à la BOA. Cependant, ces

travaux n'ont abordés en aucun cas l'analyse du processus de traitement des chèques à la compensation et surtout les reformes et politiques à adopter pour une optimisation du traitement des chèques à la compensation. Il est prépondérant de procéder aux diagnostics du traitement des chèques afin d'identifier le problème à l'origine de la lenteur enregistrée dans le traitement des chèques à la compensation. C'est pour juguler ce problème et atteindre de tel objectif que nous avons jugé nécessaire de mener cette étude dont le thème est intitulé : « **ANALYSE DU PROCESSUS DE TRAITEMENT DES CHEQUES A LA COMPENSATION** » : **Cas de la BOA.**

Ce travail est structuré en trois chapitres. Le premier chapitre présente le cadre institutionnel de l'étude, le second aborde les cadres théorique et méthodologique de la recherche et enfin le troisième chapitre présente le cadre empirique de la recherche.

**CHAPITRE I :**  
**CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE**

Ce chapitre présente en une première section la BOA et décrit en une seconde section le déroulement de notre stage.

## **Section 1 : Présentation de la BOA-BENIN**

Cette section présente la BOA-BENIN à travers son historique, ses objectifs et sa structure organisationnelle.

### **Paragraphe 1 : Historique et objectifs de la BOA-BENIN**

Dans cette partie, il sera question de l'historique de la BOA-BENIN, puis de la définition de ses objectifs.

#### **A- Historique de la BOA-BENIN**

La création d'une Banque africaine, indépendante des grands groupes internationaux et fondée grâce à des capitaux privés africains et bien diversifiés est d'abord un projet pionnier de ladite banque. Après la création de la BANK OF AFRICA-MALI (BOA-MALI) en 1982, une société holding est constituée en 1988 AFRICAN FINANCIAL HOLDING (AFH), qui deviendra plus tard BOA GROUP S.A. Celle-ci a été à l'origine de la création de la BANK OF AFRICA-BÉNIN (BOA-BÉNIN) le 29 juin 1989 qui a ouvert ses portes au public le 15 janvier 1990. Son capital social est de nos jours de 10.073.000.000 et sa direction générale ainsi que son agence centrale ont leur siège à Cotonou avenue Jean-Paul II. La BOA-BÉNIN est aujourd'hui leader dans son pays car elle comporte 45 Agences (dont 21 Agences régionales); 1 Centre d'Affaire (janvier 2012) et 2 Guichets Portuaires à Cotonou (annexe 1).

Comme partenaires stratégiques de la BOA, nous pouvons citer :

La Banque Marocaine du Commerce Extérieur (BMCE) ;

Le Proparco ;

La Société Financière Internationale (SFI- Groupe Banque Mondiale) ;

Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) ;

Société Financière Néerlandaise pour le Développement (FND) ;

Société Belge d'Investissement pour les Pays en voie de Développement (BIO) ;

Fonds d'Investissement AUREOS.

Les principaux concurrents de la BOA- BENIN sont : Ecobank- Bénin

(EBB) ; United Bank for Africa (UBA); Financial-Bank Bénin (FBB) ; Banque

Internationale du Bénin (BIBE) ; Banque Sahélo-Saharienne pour

l'Investissement et le Commerce (BSIC) ; Banque Atlantique (BA); Banque

Régionale de Solidarité (BRS) ; Diamond Bank (DB) ; African Inversement

Bank (AIB) ; Société Générale des Banques du Bénin (SGBB); Banque

Gabonaise et Française pour l'Investissement (BGFI).

La structure de l'actionnariat est la suivante :

|                            |         |
|----------------------------|---------|
| BOA WEST AFRICA .....      | 36, 61% |
| BOA GROUP SA .....         | 14, 43% |
| AUTRES BANK OF AFRICA..... | 2, 07%  |
| ATTICA S.A .....           | 0, 27%  |
| BOAD.....                  | 2, 71%  |
| ACTIONNAIRES PRIVES.....   | 43, 91% |

### **B-Objectifs de la BOA-BENIN**

La BOA a pour objectif principal, la satisfaction des besoins de sa clientèle. Elle élargit la gamme de ses produits en vue de renforcer l'économie. Elle veille à la réalisation des investissements indispensables à la poursuite de sa stratégie de développement afin de mieux répondre aux besoins de sa clientèle.

Au Bénin, la BOA vise la perfection de sa prestation et la réalisation du profit. Elle a pour autre objectif de réaliser la performance au quotidien en

renforçant ses guichets par des distributeurs automatiques de billets, dans le but de réduire les longues files d'attente. Elle veille aussi au renforcement de sa position sur l'échiquier bancaire national par le financement des petites et moyennes entreprises et dans le secteur des grands travaux publics, la construction des infrastructures, etc....

Les actions de la BOA-BENIN ont été cotées à la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM) en Novembre 2000; ce qui lui a permis de conforter sa position de Leader sur le marché bancaire Béninois. Ses ambitieux objectifs de croissance et de rentabilité l'ont conduit à consolider son assise financière, notamment par le renforcement régulier de ses fonds propres en répondant par là aux exigences des organes de tutelle.

Comme toute institution, la BOA-BENIN a une organisation structurée.

## **Paragraphe 2 : Structure organisationnelle de la BOA**

### **A- Les organes**

Pour répondre aux exigences de ses activités, la BOA-BENIN s'est dotée d'une organisation structurelle qui se décompose en trois organes : les organes de gestion, les directions techniques et les organes de contrôle.

#### **1-Les organes de gestion**

Ils concourent à la bonne marche et à la pérennisation des activités de la banque. Il s'agit :

-Du Conseil d'Administration (CA):C'est l'organe suprême composé de douze (12) membres, qui coordonne toutes les activités de la banque, et les exerce dans la limite de l'objet social de la banque. Il délègue une partie de ses

pouvoirs à la Direction Générale et au comité de crédit, et est assisté d'un bureau de sages.

-Du comité de sages: Il répond aux questions relevant de la politique générale de la Banque et exerce à côté du Conseil d'Administration. Il est composé de six (6) membres.

-De la Direction Générale: Elle exécute le plan d'action de la banque tel que défini par le CA. Elle supervise et coordonne les activités de la banque. Elle est dirigée par un Directeur Général (DG) qui est assisté par trois (3) Directeurs Généraux Adjoints.

-Du comité d'Audit et des Risques : Il est chargé de suivre les activités de la direction de l'Audit Interne, de l'organisation et du fonctionnement des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Il est composé de cinq (5) membres.

## **2-Les directions et départements techniques**

Comme l'indique son organigramme (annexe 2) depuis Mai 2014, la BOA-BENIN est dirigée par un Directeur Général(DG) qui est assisté par trois(3) pôles dirigés chacun par un Directeur Général Adjoint(DGA) : Pôle Exploitation, Pôle Support, Pôle Finance et Risque.

### **a- Pôle Exploitation**

Il coordonne les activités de la direction du Centre d'Affaires, de la Direction Retaille Commercial et Réseau (à laquelle sont rattachées les Zone 1, Zone 2, Zone 3, l'Agence Centrale, l'Agence Elite, le département monétique et transferts rapide), de la Direction de la Clientèle Institutionnelle, de la Direction de la Gestion Préventive des Risques, de la Direction Marketing et Communication, de la Direction de l'Animation Commerciale.

## **b- Pôle Support**

Il coordonne les activités de la production bancaire (sont rattachés les **services des Opérations domestiques**, des Opérations internationales, de la Gestion Administrative des Crédits et le service Assurance), le département Organisation, le département Informatique et Télécoms, le service des Ressources Humaines, le service des Moyens Généraux, le service Etudes et Statistiques.

## **c- Pôle Finances et Risques**

Il regroupe la Direction financière (le département Finance, le service Contrôle Financier et le service Trésorerie), la Direction des Affaires Juridiques, la Direction des Risques (le Département Etudes et Analyse des crédits, le département Gestion des Risques), la Direction du Recouvrement et du Contentieux qui comprend le service précontentieux.

## **3 -Les organes de contrôle**

Les organes de contrôle sont subdivisés en deux : organes internes et organes externes.

### **3-1- Les organes internes de contrôle**

La BOA-BENIN dispose de trois entités qui assurent son contrôle interne :

-Direction du Contrôle Permanent et de la Conformité: il s'occupe de la déontologie dans la banque et du suivi des informations sur tous les comptes

clients ouverts. Il s'occupe également de la lutte contre le blanchiment d'argent, du financement du terrorisme et des affaires frauduleuses.

-Direction de l'Audit Interne: Il assure le contrôle interne de la banque par l'aide du service d'Audit Interne, le Service de vérifications Comptables et le Service du Contrôle des risques. Il est supervisé par le comité d'Audit Interne et de risque, du Conseil d'Administration et est en collaboration avec la Direction Générale.

### **3-2- Les organes externes de contrôle**

Le contrôle externe est assuré par la Direction de l'Inspection, les Commissaires aux comptes et la Commission Bancaire. La Direction de l'Inspection : Elle assure la fonction de l'audit externe de la banque, rédige et met en place les procédures organisationnelles et opérationnelles de toutes les filiales du Groupe BOA. Elle est constituée des membres de différentes nationalités et coordonne les travaux des différents départements du Contrôle Général dans l'ensemble des filiales du Groupe.

-Les Commissaires aux comptes : Ils sont chargés des vérifications relatives au fonctionnement des organes sociaux et du contrôle interne ; du contrôle des comptes annuels de la banque ; du respect de la réglementation bancaire et des vérifications d'informations spécifiques prévues par la loi.

-La Commission Bancaire : Elle veille à l'organisation et au contrôle des banques et établissements financiers de l'UMOA. Elle se réunit au moins une fois par trimestre et est dotée d'un secrétariat permanent composé de fonctionnaire de la BCEAO, qui établit pour ses sessions des rapports et études sur le respect des règles universelles de bonne gestion par les établissements de crédit de l'Union.

## **B- Activité**

La BOA-BENIN a une activité de banque commerciale de dépôt et de crédit. Depuis 1991, l'Association Professionnelle des Banques et Etablissements financiers du Bénin (APB) place la BOA en tête des banques de la place dans la situation annuelle des banques. Elle intervient dans plusieurs domaines d'activités et offre plusieurs types de services.

En effet, la BOA-BENIN a développé une activité dynamique dans le domaine de la distribution de crédits ; c'est ainsi que de nombreux domaines ont reçu son appui. Ainsi, elle intervient dans les domaines d'activité tels que l'industrie, la production, l'agriculture, les produits d'exportation du Bénin, les opérations de financement de la filière coton, etc....

En outre, dans le secteur des services et du commerce, la BOA-BENIN a appuyé la libéralisation des secteurs du transit et de la mutation ; elle a également soutenu les activités de négoce portant sur les produits tels que : la farine, de blé, le sucre, le riz, le manioc, etc....

## **Section 2 : Déroulement de stage**

Dans cette section nous présenterons non seulement les services dans lesquels nous avons effectués notre stage mais aussi les travaux que nous avons exécutés au cours du stage.

### **Paragraphe 1 : Présentation du cadre physique et observation de stage**

Nous présenterons ici dans un premier temps le Service des Opérations Domestiques et les travaux effectués dans un second temps.

## **A- Présentation du cadre physique**

Le Service des Opérations Domestiques (SOD) nous a servi de cadre de travail durant notre stage à la direction générale de la BOA Bénin. Ce service est l'un des quatre (04) services de la production bancaire. Il s'occupe des opérations courantes effectuées sur le territoire national. Il est subdivisé en quatre (04) sections : section virement ; section certificat de chèques ; section compensation et la section gestions des incidents de paiements.

### **1-Section virement**

Cette section est chargée du traitement des ordres émis par les clients et de ceux reçu pour le compte des clients. Au nombre de ces ordres nous avons : les virints, les virchacs, les virmultas et ceux reçus directement de la BCEAO.

### **2- Section certificat de chèque**

Cette section s'occupe de la réception des remises de chèques, du traitement des chèques BOA et de la certification des chèques BOA.

### **3- Section compensation**

Cette section s'occupe aussi bien de la compensation aller que de la compensation retour.

### **4-Section gestion des incidents de paiements**

Cette section est celle ayant pour attribution la gestion des incidents de paiement notamment causé par la mauvaise utilisation des moyens de paiements.

Durant notre stage, nos observations sont essentiellement basées sur ces activités menées au SOD.

## **B-Travaux effectués**

Au cours de notre stage au service des opérations domestiques, nous avons eu à effectuer les travaux suivants :

- Enregistrement des remises de chèques autres banques ;
- Enregistrement des salaires dans le registre pour traitement à l'informatique ;
- Enregistrement des chèques rejetés,
- Contrôle des listes des ordres de compensation ;
- Préparation des chèques autres banques pour la lecture ;
- Contrôle de la régularité des chèques autres banques ;
- Elaboration des courriers pour les chèques rejetés

## **C- Observation de stage**

### **1- Traitements des ordres de virements**

Un virement peut être définir comme transfert de propriété d'un compte vers un ou plusieurs comptes.

Ces opérations sont des ordres reçus d'un client, ordonnateur, de débiter son compte au profit du compte du bénéficiaire qu'il notifie sur la demande.

Le bénéficiaires peut être de la même agence, autres agences ou autre banques. En général il existe deux grands groupes de virements : les virements émis et les virements reçus. Toutefois notons que nous avons plusieurs types de virements : virements internes appelé « virints » ; les virements interbancaires.

Appelé « virchacs » virements multiples appelé « viremultas » y compris ceux reçus directement de la BCEAO.

- **Virints**

- **Virement même agence**

Il s'agit des virements pour lesquels le donneur d'ordres et le bénéficiaire sont domiciliés dans la même agence. Le principe, ici, consiste après réception et nettoyage de l'ordre à débiter le compte du donneur d'ordre et à créditer, d'un même montant, celui du bénéficiaire.

- **Virement autres agences**

Ici, on fait usage du logiciel IGOR en débitant le compte du donneur d'ordre ; puis on saisit le code agence et on crédite le compte liaison.

- **Virchacs**

Après réception et nettoyage de l'ordre de virement, l'agent opérationnel recueille les signatures des responsables habilités. Il procède en suite à la saisit de l'ordre dont les données iront se loger dans le logiciel auto collecte de la trésorerie qui par la suite transmettra le fichier à la base de données de la BCEAO.

- **Virmultas**

Un virement multiple est une transaction qui permet de débiter un compte et de créditer plusieurs autres. Dans la pratique, on saisit le numéro de compte à débiter, le nombre de virements, puis le montant total des virements après quoi on crédite un a un les comptes des bénéficiaires.

A cet effet, l'ordonnateur remplit une fiche appelée «Ordre de Virement » (annexe 3). Il reçoit une copie déchargée de la fiche en guise de reçue. Cette

fiche, l'ordre de virement, est traitée et en suite validée par les Responsable Administratif (RA) ou le Chef d'Agence (CA) pour attester l'exécution de l'opération.

## **2 -Traitements des chèques certifiés**

Les chèques certifiés peuvent être définir comme les avis de disponibilité de provision que le banquier met sur un compte pour garantir une solvabilité aux bénéficiaires du chèque. Lorsqu'un client demande à faire ces opérations, nous lui faisons remplir un formulaire appelé «fiche de demande de chèque certifié» (annexe 4). Une fois la fiche remplie , elle est traitée et référencée dans la base, par le guichetier. Le responsable administratif s'inspire alors de la référence pour valider l'opération. Avant validation un formulaire appelé «lettre chèque» est inséré dans l'imprimante. La validation de l'opération correspondra à l'impression du chèque certifié. Après validation nous recueillons deux signatures sur le chèque, une chez les responsables administratifs et l'autre chez les chargés d'affaires du centre d'affaire. Lorsque le client revient pour le retrait, nous lui délivrons son chèque en prenant soin de détacher la partie à décharger qu'il remplit et que nous joignons à la fiche de demande pour les ranger dans les pièces comptables de la journée au guichet.

## **3 - La compensation**

Certaines opérations bancaires se déroulent entre les clients qui appartiennent à des institutions bancaires distinctes. De ce fait, le moyen de paiement qu'ils utilisent est le virement. A cet effet, le compte du tireur et celui du bénéficiaire seront mouvementés à travers la compensation.

La compensation est un mécanisme d'échange des valeurs par lequel les banques et les institutions financières éteignent réciproquement leurs dettes issues des transactions de leurs clients. Elle met donc en relation plusieurs banques et institutions financières ayant l'autorisation d'effectuer ces opérations d'échanges de valeurs sous le contrôle de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest(BCEAO).

### **3-1-La compensation Aller**

C'est un ensemble d'opération qui s'effectue en deux phases : la remise des chèques et le traitement des valeurs reçues.

#### **➤ La remise de chèques**

Ces opérations consistent à virer le montant d'un chèque sur un compte ouvert dans les livres de la BOA. Elles concernent aussi bien les chèques de la BOA que les chèques autres Banques.

Pour effectuer ces opérations, les clients remplissent un bordereau appelé «Bordereau de Remise de chèques » conformément aux informations mentionnées sur le chèque (annexe 5). Ce bordereau est composé d'un carton jaune qui sert de souche aux archives, une feuille bleu qui est envoyée à la comptabilité pour le contrôle et une feuille verte remise aux clients comme reçu sur laquelle est apposé **le cachet indiquant la date de l'opération.**

Tous les chèques de la BOA déposés en remise sont traités par le guichetier qui les donne une référence dans la base.

En ce qui concerne les chèques provenant des autres banques, nous nous chargeons de les enregistrer dans le registre d'arrivé, visé par le guichetier pour les envoyer a l'agent compensateur. Toute fois, les chèques autres banques reçus par les autres agences BOA nous parviennent par courrier.

➤ **Le traitement des valeurs reçues**

Le traitement des valeurs se fait de façon automatisée au sein de la BOA par la transmission des fichiers automatique. Le nouveau système de compensation évite un déplacement dans les locaux de la BCEAO, comme c'était au paravent, et réduit les procédures manuelles de la compensation autre fois utilisée. Au jour « **J+1** » après la réception des valeurs, l'agent chargé de la compensation allé droit mettre en œuvre la préparation des chèques pour la télé-compensation. Ainsi, nous procédons à la séparation des chèques de leur bordereau puis à l'apposition du « **cachet compense** » portant inscription de la date de **la compensation « J+1 »** au dos des chèques. Après cette étape, l'agent compensateur procède au scannage des chèques par lots. Ensuite il lance l'interprète qui donne les statistiques du nombre de chèque scanné et s'attelle à la lecture des chèques à l'écran. Au cours de cette lecture il vérifie la conformité entre les mentions portées sur les images chèques et celles inscrites sur le bordereau et corrige les irrégularités puis confirme la saisie. L'agent compensateur édite la « liste des ordres de compensation », cette liste retrace les chèques par banque et par ordre croissant des montants. L'agent compensateur garde une copie de la liste pour la BOA et joint chaque lots de chèque a sa pour l'échange physique qui aura lieu au sein de la **BCEAO à la chambre de compensation tous les jeudis à 10 heures**. Les agents de chaque banque ou établissement financiers se réunissent en un lieu commun de s'échanger les différents valeurs ainsi les supports papiers sont retournés à la banque correspondantes à la fin de preuve.

La fin de la compensation allée est marquée par la bascule des informations dans le système de compensation, et l'intégration des données par le service informatique de la BOA. En effet la bascule des informations dans le système se caractérise par l'envoi des ordres par **ICOM<sub>1</sub>** (fichier contenant les remises numériques des chèques) et des images par **MILI** (fichiers contenant des images chèques). Quant à l'intégration des informations dans le système

informatique de la BOA, elle permet le crédit automatique des comptes des clients bénéficiaires.

### **3-2-La compensation retour**

C'est l'avant dernier du processus de la télé-compensation au jour « **j+2** », l'agent compensateur chargé du retour compense reçoit les données de la BCEAO grâce au fichier **IGOR** (fichier contenant les ordres compensés remise retour BCEAO) et les images par le fichier **MALO** (fichier contenant les images remise retour BCEAO). Il faut ensuite procéder à la réconciliation de ces deux fichiers pour la vérification des noms, des signatures des clients débiteurs et de l'existence de provision suffisante sur le compte à débiter. En cas d'irrégularités constatées, il faut procéder au rejet des chèques par **ICOM<sub>2</sub>** (fichier contenant les rejets d'opération).

Lorsqu'aucune irrégularité n'est constatée, le compte du tireur est alors automatiquement débité.

### **3-3- Communication des résultats**

C'est la dernière du processus de la télé-compensation. Au jour « **J+2** », à l'heure d'arrêter comptable de la journée de compensation (11 heures à Cotonou), la BCEAO communique à la BOA son **solde net multilatéral**. Il importe de remarquer que de nombreuses perturbations s'observent à l'aller comme au retour compense. Ces perturbations ont essentiellement rapport au dysfonctionnement lié à la connexion. Elles entraînent des pertes de temps et parfois aboutissent au non-participation de certaines banques aux séances de compensation.

## Paragraphe 2 : inventaire des forces et faiblesses

### A- Inventaires des atours (forces et opportunités)

#### 1- Forces

Les atouts de la BOA s'énumèrent comme suit:

- La proximité de la BOA auprès de sa clientèle grâce à la décentralisation de ces agences sur toute l'étendue du territoire national ;
- La dotation des différentes agences de groupes électrogènes assurant le relais en cas de coupures électriques permettant par ricochet la continuité des activités ;
- La dotation des agences de Distributeurs Automatiques de Billets (DAB) réduisant les longs fils d'attente pour les opérations de retraits ;
- Le dynamisme et la disponibilité du personnel ;
- La bonne qualité du service offert à la clientèle ;
- La disponibilité d'un service informatique assurant en permanence la maintenance des outils logistiques;

#### 2- Opportunités

Nous pouvons citer comme opportunité :

- La Banque Marocaine du Commerce Extérieur (BMCE) ;
- Le Proparco ;
- La Société Financière Internationale (SFI- Groupe Banque Mondiale) ;
- Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) ;
- Société Financière Néerlandaise pour le Développement (FMO) ;
- Société Belge d'Investissement pour les Pays en voie de Développement (BIO) ;

- Fonds d'Investissement AUREOS.

## **B- Inventaire des problèmes (faiblesse et menaces)**

### **1- Faiblesses**

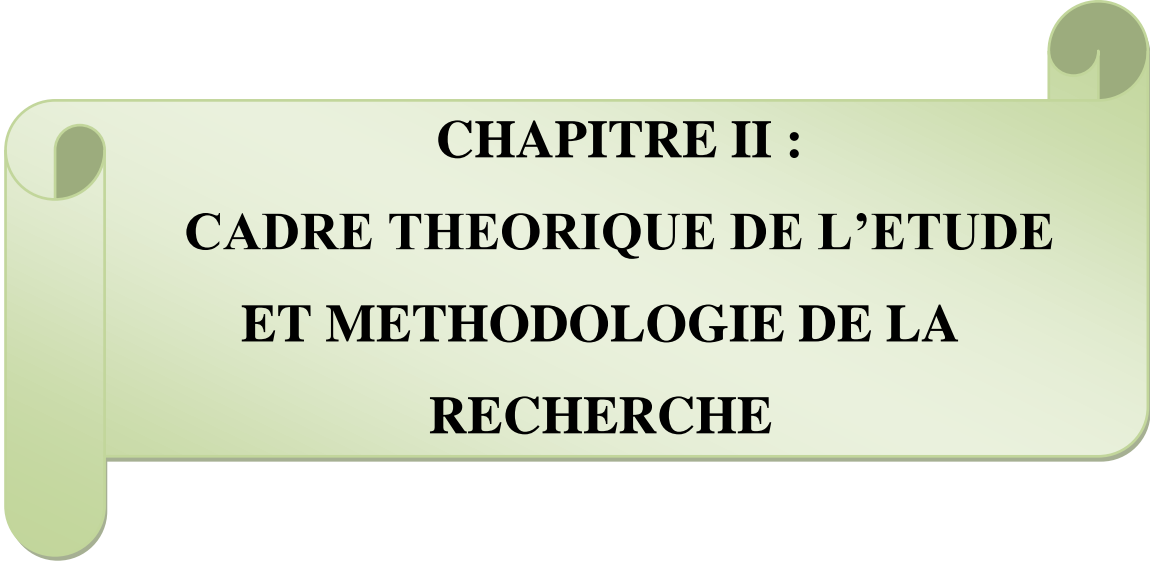
La BOA doit toutefois faire face aux contraintes suivantes :

- L'asymétrie d'information liée à la date de valeurs des opérations ;
- La forte concentration du Service des Opérations Domestiques (SOD);
- Le manque de personnel au SOD;
- Très forte ressemblance des produits d'épargne ;
- lenteur dans le processus de traitement des chèques

### **2- Menaces**

Il s'agit de :

- Formules de crédits pas accessibles à toutes les couches sociales ;
- Nombreux litiges avec les clients ;
- Mauvaise politique de promotion du personnel.



**CHAPITRE II :**  
**CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE**  
**ET METHODOLOGIE DE LA**  
**RECHERCHE**

Le présent chapitre expose dans sa première section la problématique, les objectifs et les hypothèses de l'étude dans la seconde la revue de littérature et méthodologie de la recherche.

## **Section 1 : Problématique, objectifs et hypothèse de l'étude**

Cette présente dans un premier temps la problématique de l'étude et dans un second temps les objectifs et les hypothèses de l'étude.

### **Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude**

#### **1-1-problématique de l'étude**

Les Hommes pour satisfaire leurs besoins réciproques effectuent des échanges. Ceux-ci s'opèrent via les moyens de paiements qui sont des procédés souvent mises aux points par les institutions financières pour faciliter le financement surtout à court terme des opérations commerciales et le paiement de somme d'argent sans manipulation d'espèces.

Ainsi, les transactions entre agents non bancaires (ANB) représentent chaque jour plusieurs dizaines de millions d'opérations, ce qui impose des traitements en compensation pour que les règlements soient menés à bonne fin. En effet, un chèque remis dans une banque qui détient les comptes d'une même transaction, donne lieu à un simple jeu d'écriture comptable. La monnaie ne quitte pas l'établissement. Si nous avons affaire à deux succursales d'une même banque, concernées par la transaction, il apparaît un problème de trésorerie de contrepartie monétaire entre elles ; il manque à l'une ce que l'autre a en excédent. Ce problème peut être réglé si nécessaire par un virement de fonds d'une succursale à l'autre. La monnaie ne quitte pas toujours l'établissement bancaire.

Mais en présence de plusieurs banques, la différence est d'ordre juridique car ici la monnaie quitte l'établissement bancaire du donneur d'ordre ; le processus de traitement des chèques à la compensation s'impose.

La Bank Of Africa-Bénin (BOA-Bénin), créée pour satisfaire les besoins de la clientèle, n'a pas échappé à cette procédure. C'est d'ailleurs en l'adoptant qu'elle a placé en son sein une Direction de la Production Bancaire à laquelle est subordonné un Service des Opérations Domestiques (SOD) en charge du traitement des chèques à la compensation sur le territoire national.

Notons essentiellement que le processus de traitement des chèques à la compensation est constitué de plusieurs étapes. Face à cette pratique, notre passage à la BOA-Bénin nous a permis de constater que beaucoup de problèmes ruinent le traitement des chèques à la compensation.

Notre attention a été attirée sur les problèmes liés au traitement des chèques à la compensation. Parmi les difficultés que rencontre le Service des Opérations Domestiques dans son fonctionnement, nous pouvons énumérer les difficultés d'ordre organisationnel et celles liées au traitement des chèques à la compensation.

En ce qui concerne les difficultés relatives à l'organisation du SOD, nous pouvons nous accentuer sur :

- Le manque de locaux adéquats aux agents ;
- Le quasi vétusté du dispositif informatique ;
- Le manque de personnel et le manque de formation à la minorité existante.

Les problèmes liés au traitement des chèques à la compensation se présentent comme suit :

- L'unicité du SOD c'est-à-dire la forte concentration du SOD ce qui nécessite la réception des chèques par courriers et par conséquent la lenteur dans le processus de traitement ;

- Le manque de services de renseignement et d'orientation des clients ; ce qui engendre les mauvais endossements entraînant ainsi les rejets alourdissant d'avantage le processus de traitement des chèques à la compensation.

Ces différents problèmes constituent le noyau du dysfonctionnement observé dans le processus de traitement des chèques. Face à ces différentes difficultés, nous pensons que contribuer à un système de traitement des chèques optimal permettra aux autorités de résoudre ces difficultés et d'orienter leur réflexion sur des stratégies garantissant une bonne fin aux règlements interbancaires. C'est dans cette optique que nous avons décidé de réfléchir sur le thème : **«ANALYSE DU PROCESSUS DE TRAITEMENT DES CHEQUES A LA COMPENSATION » : Cas de la BOA-Bénin.**

Pour traiter ce thème, nous nous sommes intéressés respectivement à la question centrale et aux questions de recherche (spécifiques) suivantes :

- Question centrale : Comment améliorer le processus de traitement des chèques à la compensation au niveau de la BOA-Bénin ?
- Questions spécifiques :
  - Qu'est ce qui explique la lenteur enregistrée dans le processus de traitement des chèques à la compensation ?
  - A quoi sont dus les rejets observés dans le processus de traitement des chèques à la compensation ?

## **1-2- Intérêt de l'étude**

La présente étude revêt un triple intérêt.

- ✓ Pour les acteurs du système, nos résultats permettront d'attirer leur attention sur les maillons non moins négligeables de la chaîne "problème" perturbant le processus de la compensation et d'orienter

leur réflexion sur des reformes pouvant optimiser le traitement efficace des chèques.

- ✓ Pour les autorités de la BOA-Bénin, nos résultats permettront non seulement d'améliorer et de prévenir les difficultés liées au traitement des chèques mais aussi d'orienter leur prise de décisions future dans ce sens.
- ✓ Pour les clients, les résultats de cette étude permettrons d'éclairer leurs opinions sur le fonctionnement des circuits constitutifs de la compensation et de les amener à jouer leurs partitions pour la bonne marche du système.

## **Paragraphe 2 : Objectifs et Hypothèse**

Il s'agira ici de déterminer les objectifs de notre étude et de formuler les hypothèses en fonction des problèmes identifiés.

### **2-1 Objectifs**

Les objectifs de cette étude sont déclinés en objectif général et en objectifs spécifiques.

#### **2-1-1 l'objectif général**

L'objectif général de ce travail est d'analyser le processus de traitement des chèques à la compensation.

#### **2-1-2-Objectifs spécifiques**

- Identifier les causes de la lenteur enregistrée dans le processus de traitement des chèques à la compensation.

- Déterminer les causes de rejets des chèques dans le processus de traitement.

## **2-2 Hypothèses**

Pour atteindre ces objectifs spécifiques, deux hypothèses ont été formulées :

### **Hypothèse n°1**

La forte concentration du SOD et le manque du personnel constituent les causes de la lenteur enregistrée dans le processus du traitement des chèques à la compensation.

### **Hypothèse n°2**

Le rejet des chèques à la compensation est dû à l'irrégularité des endossements.

## **Section 2: Revue de littérature et méthodologie de recherche**

Cette partie est subdivisée en deux volets. Le premier concerne la revue de littérature et le seconde aborde la méthodologie de recherche.

### **Paraphage1 : revue de littérature**

La revue de littérature est un exercice littéraire qui consiste, dans tous travaux de recherche, à exposer les connaissances acquises dans le cadre de l'étude à travers les travaux effectués par les auteurs sur le domaine en question. Elle a pour objectif de mener une analyse critique en lien avec les questions de recherches. Elle permet ainsi de bâtir le cadre théorique de la recherche,

d'identifier les manques ou sujets non traités dans les précédentes recherches et donc de justifier théoriquement la recherche engagée. Dans le cadre de notre étude, elle est subdivisée en deux volets. La première traite de la clarification conceptuelle et le second est consacré aux points des connaissances provenant de l'étude des opinions antérieures en thème de la compensation.

### **1-1 Clarification conceptuelle**

En vue de parler le même langage dans la lecture de ce document et d'éviter par ricochet toute ambiguïté, il est nécessaire d'essayer de clarifier quelques concepts de base.

**Le chèque :** C'est un écrit par lequel une personne, appelée **tireur** donne l'ordre à un établissement de crédit, appelé **tiré**, de payer à vue une certaine somme à une troisième personne, appelée **bénéficiaire**, ou à son ordre.

**Le chèque certifié :** c'est un type de chèque qui témoigne l'existence de la provision dans le compte du tireur. Selon le professeur Gnahoui D., la provision est bloquée par la banque tirée à partir de l'émission du jusqu'à l'expiration du délai légal de présentation. Selon lui, ce type de chèque permet d'éliminer le risque de non approvisionnement du compte de l'acheteur.

**Le chèque de banque :** c'est un chèque émis par une banque. Cette technique élimine le risque de non approvisionnement du compte du tireur si c'est une banque de premier rang (Gnahoui D. 2013).

**Le chèque barré:** c'est un chèque sur lequel ont été apposées au verso deux barres parallèles. Le barrement peut être général ou spécial. Ce procédé permet de prendre les précautions contre le risque de perte ou de vol.

**Le virement:** c'est une opération de transfert de fonds entre deux comptes, que se réalise par un simple jeu d'écriture : l'inscription d'un débit au compte du donneur d'ordre et celle d'un crédit d'un montant équivalent au compte du bénéficiaire.

**La compensation :** Elle est un mécanisme d'échange des valeurs par lequel les banques et les institutions financières éteignent réciproquement leurs dettes issues des transactions de leurs clients.

**La transaction :** c'est l'ensemble des opérations commerciales et financières

**La provision :** c'est la créance du tireur sur le tiré

**Les moyens de paiements :** ce sont des procédés souvent mis au point par la pratique des affaires et en particuliers par les banquiers, pour faciliter respectueusement le financement, surtout à court terme, des opérations commerciales.

**Les effets de commerces :** ce sont des titres négociables représentant une somme d'argent à court terme et constituant un mode normal de règlement des créances.

**La couverture de chèque :** c'est une opération ou suite d'opérations ayant pour but de couvrir ou compenser totalement les valeurs. C'est la technique utilisée pour régler les créances de façon réciproque les créances.

**La chambre de compensation :** selon Larousse 2010, c'est le lieu de réunion des représentants des banques, où ceux-ci s'échangent les effets et les chèques qu'ils sont chargés de recouvrer pour leur propre compte ou pour le compte de leurs clients.

## **II-Point de connaissances antérieures**

Le parcours littéraire sur les notions de chèques et de compensations laisse attribuer à ces derniers une large historique selon les auteurs et aussi les ouvrages.

Ainsi, l'origine du chèque fut fixée selon les auteurs à différentes périodes de notre histoire. Toutefois, tous ces ouvrages nous permettent de retenir que le chèque est titre de paiement apparu en France en 1865 par la loi du 14 juin. Il se

défini comme un titre par lequel une personne appelée tireur donne l'ordre à un banquier ou à un établissement assimilé le tiré de payer à vue une somme déterminée soit à son profit, soit à une troisième personne appelé bénéficiaire. Appuyant cette notion, **Roch Gnahoui DAVID (2013)**, a fait paraître les notions des trois types de chèques à savoir : le chèque certifié, le chèque de banque et le chèque barré.

D'après **Claude AUGE (1905)**, le chèque est une sorte de mandat au moyen duquel on peut retirer pour soi ou pour autrui des fonds portés au crédit du tireur.

Selon **H. CABRILLAC (1994)**, le chèque se définit comme « l'écrit qui sous forme d'un mandat de paiement, sert au tireur à effectuer le retrait à son profit ou au profit d'un tiers de tout ou partie de fonds portés au crédit de son compte chez le tiré et disponible ».

Le chèque peut être stipulé payable à une personne dénommée, ou au porteur (si le chèque est non barré). Il peut être également émis en blanc en ce cas il vaut comme chèque au porteur ; le chèque peut être au porteur lui-même.

Ainsi, les transactions entre agents non bancaires, par ce moyen de paiement que constitue le chèque, représentent chaque jour plusieurs dizaines de millions d'opérations, ce qui impose des traitements en compensation pour que leurs règlements soient menés à bonne fin. Pour **Catherine KARYOTIS**, la compensation consiste en un échange entre intermédiaire financier de dettes réciproques. Sur un marché réglementé, elle s'effectue par le biais d'une chambre qui s'interpose entre les deux contreparties. Selon elle, historiquement, la compensation s'est d'abord imposée aux opérations interbancaires mais les marchés dérivés ont, dès leur création ou presque, conduit à la création de chambre de compensation et les premières ébauches de compte courant de titres datent du début du XIX<sup>ème</sup> siècle en Europe.

La compensation est donc une opération d'échange des valeurs entre les banques d'un même système et dont la finalité est l'extinction des différentes créances et dettes nées au cours de leurs nombreuses transactions.

En effet, un chèque remis dans une banque qui détient les deux comptes d'une même transaction donne lieu à un simple jeu d'écriture comptable la monnaie ne quitte pas l'établissement. Si l'on a affaire à deux succursales d'une même banque, concernées par la transaction, il apparaît un problème de trésorerie de contrepartie monétaire entre elles ; il manque à l'une ce que l'autre a en excédent. Ce problème peut être réglé par un virement de fonds d'une succursale à l'autre. En présence de plusieurs banques, la différence est d'ordre juridique car la monnaie quitte ici l'établissement bancaire du donneur d'ordre. Chaque transaction entre deux agents induit une dette de la banque qui reçoit les fonds en vers celle qui les transmet. Et pour connaître entre elle l'incidence des opérations financières qu'impliquent toutes ces transactions, elles procèdent journallement à la compensation des valeurs. Dans ce cadre s'annoncent les notions de la télé-compensation et de la compensation manuelle.

Selon **Oumarou BOBBO (2006)**, la télé-compensation est l'échange électronique (données informatiques et images) des valeurs à compenser au moyen du réseau de télécommunication. Ce qui implique la non échange physique des valeurs et la conservation par la banque remettante des vignettes et papier moyennant des règles de stockage et d'archivage précise, définies dans un cadre interbancaire et également dans la convention de compensation. La compensation manuelle quant à elle implique l'échange physique des valeurs.

L'opération interbancaire s'effectue tous les jeudis matins à la BCEAO et consiste en un échange de chèques remis sur support numérique par les participants. A l'instar des autres représentants c'est un agent du SOD qui représente la BOA à la chambre de compensation avec les chèques à l'encaissement pour l'échange des valeurs. Après l'échange des valeurs avec les différentes institutions financières présentes à la chambre de compensation,

positionnement des valeurs sur les comptes concernés se fait. Avec le système SICA-UEMOA, la couverture des valeurs se fait avec un délai trois (03) jours, c'est-à-dire les valeurs ne seront déclarées encaissable qu'après 72 heures.

La compensation peut faire intervenir deux ou plusieurs banques. Le premier cas induit le système de compensation bilatérale et le second le système de compensation multilatérale.

La compensation bilatérale contrairement à la compensation multilatérale découle d'un accord entre deux parties pour compenser dans l'obligation bilatérale. Les obligations entrant dans le cadre de l'accord peuvent résulter du contrat et/ou de transfert (CSPR, 2003). Nous pouvons en déduire que l'obligation faire appel à un contrat où la BOA devrait procéder aux règlements des dites valeurs au profit des autres banques. Notons que les obligations résultant des valeurs échangées devraient avoir une date de valeur pré-convenue.

D'après **Bernard BARBOUR( 2001)**, la compensation multilatérale est un mécanisme de setting qui, en règle générale n'est rien d'autre qu'un Processus de compensation conventionnelle d'obligation réciproque entre deux ou plusieurs parties, permettant de dégager un montant net à payer par une partie à une autre, à savoir le solde, le répliquât issu de la compensation ayant en effet provoqué l'extinction des obligations en cause à concurrence de la dette la moins élevée.

Dans ce système de compensation de paiement, les participants enregistrant des positions débitrices nettes seront tenus d'effectuer un paiement de règlement net à la contrepartie centrale qui, à son tour, devra payer les participants ayant des positions créditrices nettes. La somme des positions créditrices et débitrices nettes de l'ensemble des participants est égale à zéro. Cette opération se matérialise par l'inscription d'un débit aux comptes des participants enregistrant des positions débitrices et celle d'un crédit d'un

montant équivalant aux comptes des participants ayant enregistré des positions créditrices.

D'autre part, le système de compensation multilatérale qui traite les contrats financiers ou les ordres de paiement entre divers participants, et qui détermine des positions nettes juridiquement contraignantes comporte nécessairement un élément bilatéral. Il s'agit de la relation entre la BOA et la contrepartie centrale, dont l'expression est la position multilatérale nette ou "nette-nette" de chaque participant. Le Système Interbancaire de Compensation Automatisée (SICA-UEMOA) offre beaucoup d'avantage pour la banque. Quelques uns de ces avantages parmi tant d'autres sont : accroître l'efficacité des systèmes de paiement et améliorer les coûts de règlement en diminuant le nombre et la valeur globale de paiement entre établissements financiers. Il ya aussi la réduction des risques de crédit (risque de défaillance de la contrepartie) et de liquidité, risque d'un retard de paiement par la contrepartie des opérateurs, puisque seuls, les soldes débiteurs nets sont à payer, en lieu et place des montants bruts du sorte que les risques de crédit et de liquidités se limitent a ces montants nets compensés (**Bernard BARBOUR ,2001**) ; « Le Netting en droit bancaire » ; ce qui permet au compte de BOA dans le livre de la BCEAO d'être mouvementé immédiatement à la fin de chaque opération.

Mais, si tant est que la compensation s'avère nécessaire voire indispensable pour que les règlements interbancaires soient menés à bonne fin, il n'en demeure pas moins que le processus y conduisant soit assujetti à d'énormes difficultés. Ainsi, la facilité n'est pas de l'heure pour le processus de traitement des chèques à la compensation. En effet, l'insuffisance de structures de traitement et la non orientation des clients posent la grande problématique liée au traitement des chèques.

Il faut noter que même si le traitement des chèques est une préoccupation majeure des banques primaires, il n'en demeure par moins que les banques secondaires en soient concernées. Ainsi, beaucoup de travaux ont été réalisés sur

les difficultés et les causes probables des problèmes liées au processus de traitement des chèques à la compensation au trésor public.

Dans son mémoire de fin de formation à l'ENAM cycle 1 intitulé : « Contribution à l'amélioration de la fonction bancaire du Trésor Public béninois », **HOUNNOU G.H. (2005)** stipule que le Trésor Public ne joue pas entièrement son rôle de banque du fait de la lenteur du mécanisme de traitement des chèques mis en paiement. De ce fait, il faut, selon elle identifier les conditions de traitement rapide des chèques mis en paiement. Dans la même logique **Judith S.E. NOUHOUYI (2007)** dans son mémoire de fin de formation à l'ENAM cycle1 intitulé « Conditions d'optimisation de la mission bancaire du trésor public béninois » relève que le trésor public n'optimise pas sa mission bancaire du fait de la lenteur du traitement des chèques. Pour y remédier, elle propose alors des conditions d'optimisation de la mission bancaire du trésor public béninois. Il faut selon elle identifier les circonstances de traitement d'accélération des chèques mis en paiement.

Dans l'étude réalisée par **CODO TOAFODE J. et YAYA K. (2011)** ENEAM cycle1 sur « Contributions à une gestion efficace des comptes des correspondants non financiers », il a été proposé comme approche de solution :

La mise en place d'un scanner au guichet afin de permettre le traitement et la validation directe des chèques ;

La multiplication des guichets de « caisse ».

**LADIKPO M. et KPANOU V.E. (2012)** ENEAM cycle1 quant à eux proposent dans leur mémoire « Analyse de la gestion des comptes tenus par le Service Epargne du Trésor Public » de réduire les nombreuses étapes existant dans le traitement des chèques.

Dans un autre mémoire, celui de **PRODJINONTO L. (2012)** ENAM cycle1 « Gestion optimale des comptes au Service Epargne de la DGTCP » il est proposé :

- la réduction des nombreuses étapes existant dans le traitement des chèques ;
- la multiplication des guichets de paiement.

**GNANHOUI M.L. (2014)** ENAM cycle1 quand à lui stipule dans son mémoire « Problématique d'une meilleure couverture des chèques déposés à la compensation par les banques primaires » que la lourdeur dans le processus de traitement des chèques trésor déposés à la compensation par les banques primaires est due à l'inexistence d'un mode de traitement automatique des chèques. Pour éradiquer cet état de chose, il suggère :

- d'éviter le regroupement des tâches dans un seul bureau ;
- de répartir le travail entre les agents en fonction des capacités et des connaissances particulière de chacun ;
- de coordonner les tâches répartis ;
- de contrôler leur exécution.

Eu égard à toutes ces analyses, la bonne fin des règlements interbancaires est fonction en grande partie de la compensation dont le processus reste confronté à de nombreux handicaps qu'il s'avère nécessaire d'identifier et d'étudier à fin de les éradiquer ou minimiser pour atteindre une meilleure couverture des chèques à la compensation. La suite de notre travail consistera à analyser les difficultés liées au traitement des chèques et à réfléchir sur une gestion efficace du traitement des chèques à la compensation.

## **Paragraphe 2: la méthodologie de recherche**

La recherche scientifique est l'utilisation d'une démarche acceptée par une communauté scientifique donnée, pour conduire des investigations aux fins de production scientifique soit dans une perspective épistémique, soit dans une perspective pragmatique. Pour GAUTHIER, B. (1992) : « la recherche est un processus, une activité qui vise l'objectivité ; cette dernière devant être compris

non pas comme une abstraction inhumaine et hors du temps mais comme une attitude d'appréhension du réel sur une acceptation intégrale de faits ». Il ressort de cette définition que la recherche scientifique consiste à clarifier les points d'ombres relatifs à un problème. Pour y parvenir, il s'agira de fait preuve de la démarche menée pour la collecte des données nécessaires et la réalisation de l'étude, des outils d'analyse ainsi les stratégies de vérification des hypothèses.

### **2-1- Méthode d'enquête**

Nos enquêtes sont faites à l'aide de questionnaires élaborées par nous même et administrés à l'échantillon représentatif choisi. Elles nous ont servi à recenser des informations pouvant permettre de confirmer ou non nos hypothèses et de proposer des approches de solutions concrètes pour une gestion efficace du traitement des chèques à la compensation.

### **2-2 Echantillonnage**

Pour étudier notre enquête, nous avons retenu comme population l'ensemble des agents du SOD et les clients. Nous avons ensuite porté la main sur un échantillon de cinquante (50) personnes sur quatre-vingt-douze (92) au total dont douze (12) agents du SOD et trente-huit (38) clients.

### **2-3-Techniques et outils de collecte de données et informations**

Afin d'obtenir des données et informations nécessaires à l'élaboration de notre travail, nous avons fait recours à des moyens de quête de données et informations ; il s'agit de :

- La recherche documentaire
- L'observation et entretien

## **Recherche documentaire**

Elle a été permanente tout au long du travail. Elle consiste à consulter la documentation existante relative à notre thème de recherche. Outre la médiathèque de la FASEG et la bibliothèque de l'ENAM, les mémoires et document administratifs propre au SOD nous ont permis d'avoir des informations diverses sur le thème.

A travers ces différents documents, de nombreuses informations ont été recueillies sur le traitement des chèques à la compensation. Cette activité nous a permis de faire le point des connaissances (revue de littérature) et de clarifier certains concepts relatifs à notre travail de recherche.

### **b- Observation et entretien**

Il a été procédé à la collecte des données sur le terrain pour compléter et vérifier les informations issues de la documentation. Cette collecte des données s'est faite de deux manières : des observations et les entretiens avec des personnes ressources.

L'observation directe s'est révélée très importante pour le début de notre enquête. Nous avons pu constater les phénomènes qui se sont confirmés dans les questionnaires et à travers les entretiens effectués.

Les entretiens sont réalisés avec des personnes ressources identifiées et choisies en fonction de leur degré d'implication dans la gestion du processus de traitement des chèques. Cette méthode nous a permis de faire la moisson des informations et des éléments.

**Tableau 1 : Choix du personnel pour l'entretien**

| <b>Catégorie</b>         | <b>Secteurs</b>                      | <b>Effectifs</b> |
|--------------------------|--------------------------------------|------------------|
| <b>Personnels du SOD</b> | <b>C / SOD</b>                       | <b>1</b>         |
|                          | <b>Compensation allée</b>            | <b>4</b>         |
|                          | <b>Compensation retour</b>           | <b>1</b>         |
|                          | <b>Virement</b>                      | <b>5</b>         |
|                          | <b>Gestion incidents de paiement</b> | <b>1</b>         |
| <b>Clients</b>           |                                      | <b>38</b>        |
| <b>Total</b>             |                                      | <b>50</b>        |

**Source :** Réalisé par nous même

### **3- Outils et méthodes d'analyse**

Nous utiliserons comme outil de traitement des données collectées :

- La statistique descriptive
- Les tableaux pour réaliser une meilleure synthèse des données à analyser ;

Les graphiques qui permettront d'apprécier l'évolution des différents indicateurs.

Ces outils se compléteront pour permettre d'avoir toutes les informations nécessaires à la rédaction de notre mémoire

#### **3-1- Cadre opératoire**

Dans le but de valider nos hypothèses, nous avons d'abord utilisé les données recueillies à partir des cahiers de registre et des résultats de nos enquêtes, les vérités voilées derrière ceux-ci à travers des commentaires.

### **Hypothèse n°1 :**

Elle stipule que : La forte concentration du SOD et le manque du personnel sont à la base de la lenteur enregistrée dans le processus du traitement des chèques à la compensation. La question suivante nous a permis de savoir la cause : la lenteur enregistrée dans le processus de traitement des chèques est-elle due au déficit en matériel informatique performant ? Ou à l'instabilité de réseau de connexion ? Ou à la forte concentration du SOD ?

### **Seuil de décision de l'hypothèse n°1**

Si nous supposons que le poids total des items est de 100%, considérons que le nombre de raison pouvant expliquer ce problème est trois (03), le point moyen serait dans ce cas égal à 33,33%. Ainsi, nous retiendrons comme seuil de décision toute raison ayant un poids supérieur au point moyen (33,33%).

### **Hypothèse n°2**

Cette hypothèse énonce que : **Le rejet des chèques à la compensation est dû à l'irrégularité des endossements.** La question qui se pose est de savoir si : le taux élevé des rejets relève de :

- L'erreur technique ;
- L'insuffisance de provision ;
- L'irrégularité des endossements ;
- L'irrégularité des codes banque.

### **Seuil de décision de l'hypothèse n°2**

En supposant que le poids total des items est de 100%, et considérant que le nombre de raison pouvant expliquer ce problème est quatre (04), le point moyen qui en découle serait égal à 25%. Ainsi, nous retiendrons comme seuil de décision toute raison ayant un poids supérieur à 25%.

### 3-2- Les limites de l'étude

Notre étude porte sur Services de l'Opération Domestique (SOD) de la BOA-Bénin. Les données de l'étude s'étendent sur la période de 2012 à 2014. Les difficultés rencontrées n'affectent pas les données recueillies. Elles n'expliquent que les limites de ces informations. Diverses difficultés ont été rencontrées et ont constitué des obstacles au bon déroulement de l'enquête.

Ces difficultés sont :

- la réticence ou le refus catégorique de certains personnels à répondre aux questions ;
- la contrainte du temps et la faible disponibilité de certains responsables devant nous fournir les informations ;
- l'accès difficile aux statistiques ;
- le manque de collaboration de certains clients ;
- difficultés liées à nos propres inexpériences en matière de technique de conduite d'une enquête.

Toutes ces difficultés sont inhérentes à la qualité et à la fiabilité des informations obtenues. Toutefois, ces difficultés ne nous ont pas empêchées de poursuivre nos recherches. Elles nous ont permis de constater la prudence des du personnel à fournir des informations aux usagers.



**CHAPITRE III :**  
**ETUDE EMPIRIQUE ET SUGGESTIONS**

Ce chapitre regroupe deux sections : la première est intitulée présentation et analyse des résultats et la seconde vérification des hypothèses, approches de solution et conditions de leur mise en œuvre.

### **Section1: Présentations et analyse des résultats**

Cette section présente deux volés. Le premier présent d'une part la structure des agences BOA et du SOD et d'autre part l'évolution des remises et les motifs de rejets. Le second fait cas du traitement des données.

**Paragraphe1 : Etude de la structure des agences BOA et du SOD par département, de l'évolution de la quantité des remises reçues à la Direction et de celles reçues par courriers et du motif des rejets.**

Ici, nous allons procéder à l'étude de la répartition des agences BOA et du SOD sur le territoire national, de l'évolution des remises reçues à la Direction et de celles reçues des autres agences BOA et de l'évolution des motifs de rejets.

#### **1-1 Structure des agences BOA et du SOD par département**

**Tableau 2: Structuration des agences et du SOD**

| <b>Départ.</b> | <b>ATL<br/>LIT</b> | <b>OUE<br/>PLA</b> | <b>MONO<br/>COUF</b> | <b>ZOU<br/>COL</b> | <b>ATA<br/>DON</b> | <b>BOR<br/>ALI</b> | <b>Total</b> | <b>Moyenne</b> |
|----------------|--------------------|--------------------|----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------|----------------|
| <b>Agences</b> | <b>29</b>          | <b>03</b>          | <b>04</b>            | <b>03</b>          | <b>02</b>          | <b>04</b>          | <b>45</b>    | <b>7,5</b>     |
| <b>SOD</b>     | <b>01</b>          | <b>-</b>           | <b>-</b>             | <b>-</b>           | <b>-</b>           | <b>-</b>           | <b>01</b>    | <b>0,17</b>    |

**Source :** Réalisé par nous même

#### **Commentaire :**

De la lecture du tableau, nous déduisons qu'il ya une forte couverture du territoire national par les agences avec une moyenne de **7,5 d'agences** par département; alors il y a une bonne politique de répartition des agences. Par contre, nous notons une insuffisance du SOD ce qui ce notifie par une moyenne de **0,17 service** par département.

Eu égard à cela, il faut reconnaître qu'il reste encore à faire par les autorités de la BOA pour parfaire la bonne politique de couverture du territoire déjà commencée au niveau des agences.

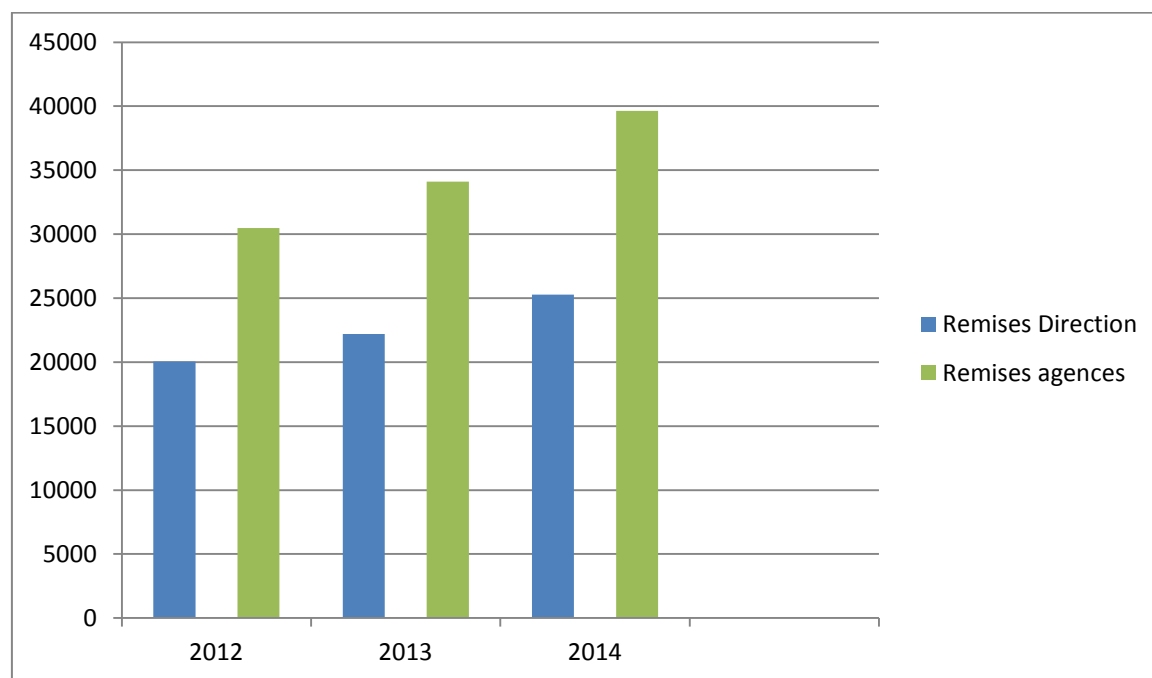
### **1-2 Evolution de la quantité des remises reçues à la Direction et celles reçues des agences.**

**Tableau 3: Evolution des remises**

| Années         | Quantités                     |                            | Ecart         |              |
|----------------|-------------------------------|----------------------------|---------------|--------------|
|                | Remises reçues à la Direction | Remises reçues des agences | Quantités     | Quantité en% |
| <b>2012</b>    | 20.084                        | 30.486                     | 10.402        | 51,79        |
| <b>2013</b>    | 22.204                        | 34.112                     | 11.908        | 53,63        |
| <b>2014</b>    | 25.272                        | 39.636                     | 14.364        | 56.84        |
| <b>Moyenne</b> | <b>67.560</b>                 | <b>104.234</b>             | <b>36.674</b> | <b>54,08</b> |

**Source :** Réalisé par nous même à partir des registres du SOD.

**Figure1 : Evolution des remises**



**Source :** Réalisé par nous même à partir des registres du SOD.

**Commentaire :**

L'analyse comparative des remises reçues à la direction et de celles reçues des autres agences permet de constater que les remises reçues des autres agences de la BOA augmentent géométriquement chaque année tandis que les remises reçues à la Direction évoluent à pat de caméléon. Il ressort de cette analyse qu'en 2012, 2013 et 2014, les remises reçues des autres agences a connu une augmentation respective de 51,79% ; 53,63% et 56,84%, soit une moyenne de 54,08%. Nous notons alors qu'une décentralisation de SOD se faire sentir. Ceci fut confirmé par les personnels du SOD pour qui la lenteur observée dans le traitement des chèques est due à la forte concentration du service.

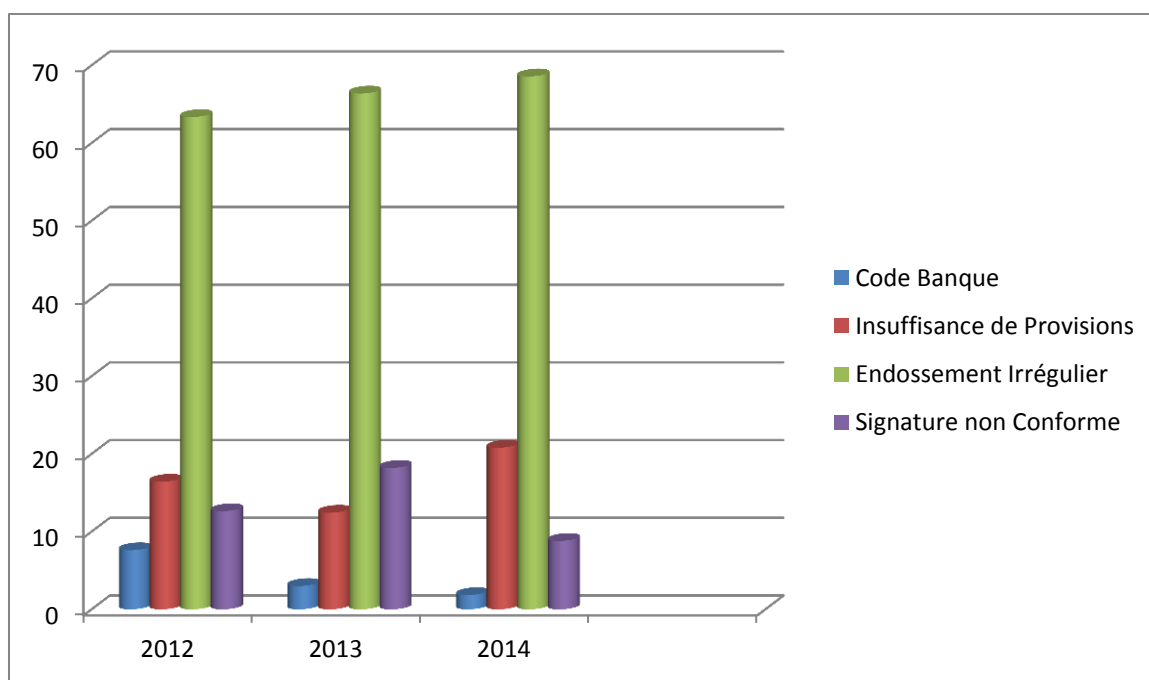
### 1-3 Etude des motifs des rejets

**Tableau 4: Evolution des causes des rejets.**

| Années         | Motifs rejets | Code Banque | Insuffisance De Provision | Endos Irrégulier | Signature Non Conforme | Total Rejets |
|----------------|---------------|-------------|---------------------------|------------------|------------------------|--------------|
|                | 2012          | Effectifs   | 94                        | 203              | 783                    | 156          |
| Taux %         |               | 7,6         | 16,42                     | 63,35            | 12,63                  | 100          |
| 2013           | Effectifs     | 41          | 170                       | 908              | 249                    | 1368         |
|                | Taux %        | 3           | 12,43                     | 66,37            | 18,20                  | 100          |
| 2014           | Effectifs     | 23          | 262                       | 864              | 111                    | 1260         |
|                | Taux %        | 1,83        | 20,80                     | 68,57            | 8,80                   | 100          |
| <b>Moyenne</b> |               | <b>4,14</b> | <b>16,55</b>              | <b>66,10</b>     | <b>13,21</b>           | <b>100</b>   |

Source : Réalisé par nous même à partir des états de rejets du SOD

**Figure2 : Evolution des causes de rejets**



Source : Réalisé par nous même à partir des états de rejets du SOD

**Commentaire :**

Il ressort de la lecture du tableau et de l'analyse du graphe que l'irrégularité des endossements, est la cause majeure des rejets avec un taux moyen de **66,1% des rejets total**. Ce taux pointe du bout des doigts combien de fois les clients sont impliqués dans la lenteur enregistrée dans le traitement des chèques à la compensation. Ainsi, en 2012, 2013 et 2014 nous avons les taux d'irrégularités des endossements respectifs suivants : 63,35% ; 66,37% et 68,57%. Nous notons donc un manque de service de renseignement et d'orientation au profit des clients.

**Paragraphe 2 : Dépouillement et traitement des données d'enquête relative à la forte concentration du SOD et aux motifs de rejets.**

Nous avons procédé au dépouillement et au traitement des réponses issues de nos questionnaires .Ceci nous a permis de comprendre comment s'explique la lenteur enregistrée dans le traitement des chèques et de situer les responsabilités liées aux rejets intempestifs alourdissant le processus de traitement des chèques à la compensation. Les tableaux n°5 et n°6 suivi de leurs commentaires sont réalisés pour nous éclairer d'avantage.

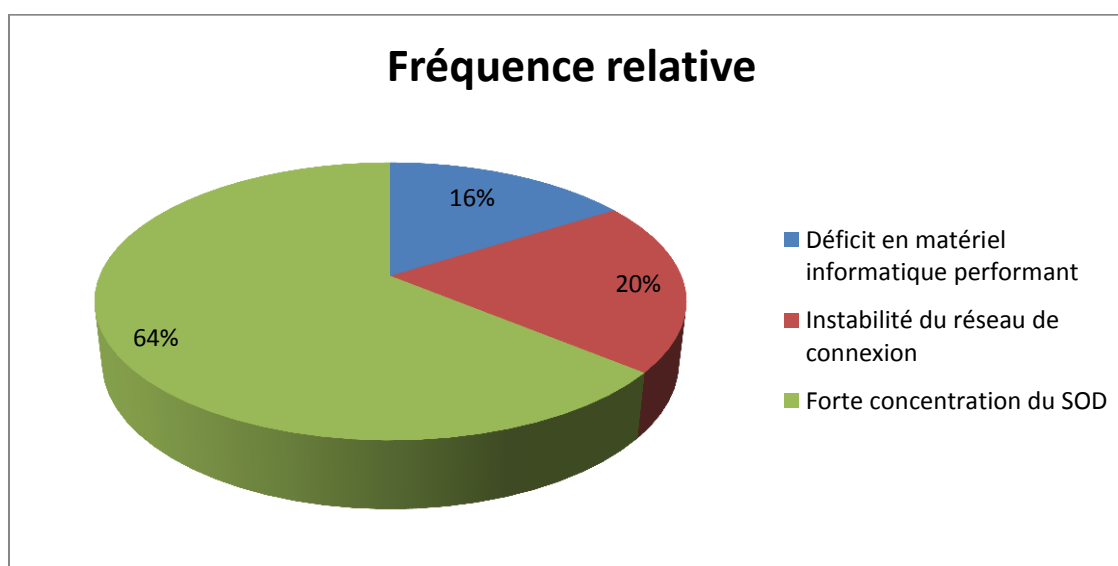
## 2-1- Dépouillement et traitement des données relatives à la forte concentration du SOD

**Tableau 5: Fréquence des items de la question n°1**

| Questions   | Items  | Effectifs | Pourcentages |
|---|--|-----------|--------------|
| Selon vous, qu'est qui explique la lenteur enregistrée dans le traitement des chèques à la compensation ? | Déficit en matériel informatique performant. | <b>08</b> | <b>16%</b>   |
|   | Instabilité du réseau de connexion.          | <b>10</b> | <b>20%</b>   |
|   | Forte concentration du SOD.                  | <b>32</b> | <b>64%</b>   |
| <b>Total</b>  |  | <b>50</b> | <b>100%</b>  |

Source : Réalisé par nous même à partir de nos enquêtes

**Figure3 : Illustration des items de la question n°1**



Source : Réalisé par nous même à partir de nos enquêtes.

**Commentaire :**

Les données recueillies sur la question n°1 se résument comme suit:

16% des enquêtés estiment que la lenteur enregistrée dans le processus de traitement des chèques à la compensation est due au déficit en matériel informatique performant ; ensuite 20% d'eux pensent que cette lenteur a pour force d'inertie l'instabilité du réseau de connexion ; enfin 64% des personnes interrogées stipulent que ce problème est corrélé à la forte concentration du SOD.

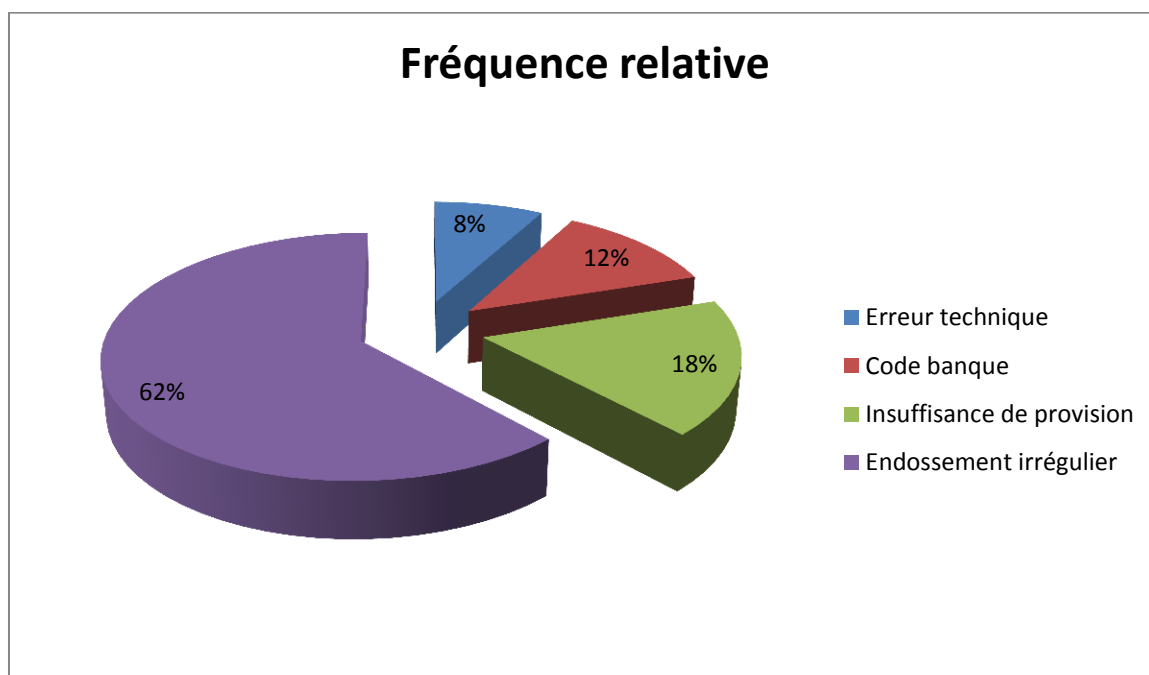
**2-2- dépouillement et traitement des données relatives aux motifs des rejets.**

**Tableau 6: Fréquence des items de la question n°2**

| <b>Questions</b>                                   | <b>Items</b>                         | <b>Effectifs</b> | <b>Pourcentage</b> |
|--|--------------------------------------|------------------|--------------------|
| <b>Quels sont les motifs des rejets observés ?</b> | <b>Erreur Technique</b>              | <b>04</b>        | <b>8%</b>          |
|  | <b>Code Banque</b>                   | <b>06</b>        | <b>12%</b>         |
|  | <b>Insuffisance de Provision</b>     | <b>09</b>        | <b>18%</b>         |
|  | <b>Irrégularité des Endossements</b> | <b>31</b>        | <b>62%</b>         |
| <b>Total</b>                                       |                                      | <b>50</b>        | <b>100%</b>        |

**Source :** Réalisé par nous même à partir de nos enquêtes.

Figure4 : Illustration des items de la question n°2



Source : Réalisé par nous même à partir de nos enquêtes.

**Commentaire :**

Au nombre des motifs de rejets, 8% des enquêtés estiment que les erreurs techniques sont à la base de ce fléau, par contre 12% des personnes enquêtées stipulent que cet état de chose est dû au code banque, ensuite 18% des enquêtés pensent que c'est l'insuffisance de provision qui en est la cause, enfin 62% des personnes interrogées jettent le tort à l'irrégularité des endossements.

**Section 2 : Validation des Hypothèses, Approches de solution et Conditions de leur mise en œuvre**

Ici il sera question d'une part de la validation des hypothèses et approches de solution et d'autre part de leur condition de mise en œuvre.

## **Paragraphe 1 : Validation des hypothèses**

Nous allons procéder successivement à la validation des hypothèses formulées en tenant compte des outils de décision fixés et à la réalisation de la synthèse du diagnostic relatif à chaque problème en résolution.

### **1-1 Validation de l'hypothèse 1**

Selon cette hypothèse, la forte concentration du SOD et le manque du personnel sont les forces d'inertie de la lenteur enregistrée dans le traitement des chèques à la compensation. Rappelons que pour identifier le pilier de ce problème, il a été retenu que la cause ayant un poids supérieur ou égal à 33,33% sera prise en compte. D'après les résultats de l'enquête, nous retenons :

- 16% des enquêtés estiment que la lenteur enregistrée dans le processus de traitement des chèques à la compensation est due au déficit en matériel informatique performant ;
- 20% d'eux pensent que cette lenteur a pour force d'inertie l'instabilité du réseau de connexion ;
- 64% des personnes interrogées stipulent que ce problème est corrélé à la forte concentration du SOD.

De l'analyse de ces données, il ressort que c'est le troisième item qui sera retenu. Ainsi notre hypothèse n°1 selon laquelle « la forte concentration du SOD et le manque du personnel sont les forces d'inertie de la lenteur enregistrée dans le processus du traitement des chèques à la compensation » est validée.

### **1-2 Validation de l'hypothèse 2**

Cette hypothèse stipule que : Le rejet des chèques à la compensation est dû à l'irrégularité des endossements. Rappelons que pour identifier le motif de ce problème, il a été retenu que la cause ayant un poids supérieur ou égal à 25%

sera prise en compte. D'après les résultats de l'enquête, nous pouvons faire les observations suivantes :

- 8% des enquêtés estiment que les erreurs techniques sont à la base de ce fléau ;
- 12% des personnes enquêtées stipulent que cet état de chose est dû au code banque ;
- 18% des enquêtés pensent que c'est l'insuffisance de provision qui en est la cause ;
- 62% des personnes interrogées jettent le tort à l'irrégularité des endossements.

C'est le quatrième item qui sera retenu. Ainsi l'hypothèse n°2 selon laquelle « le rejet des chèques à la compensation est dû à l'irrégularité des endossements » est validée.

Globalement, l'analyse des résultats issus des enquêtes et du questionnaire nous permet d'affirmer que les supposées causes qui sont à la base des problèmes spécifiques sus-énumérés sont validés.

### **Paragraphe2 : Approche de solution et condition de mise en œuvre**

Après avoir mettre hors d'état de nuit les différentes causes, nous proposerons des approches de solutions suivie de leurs conditions de mises en œuvre. Ces solutions seront valables non seulement pour la BOA-Bénin mais aussi bien pour les autres banques primaires qui sont confrontées à ses problèmes, que pour les banques secondaires.

## **2-1- Approches de solutions**

### **2-1-1- Approches de solutions relatives à la forte concentration du SOD**

Conformément au diagnostic établi c'est la forte concentration du SOD qui est la cause majeure de la lenteur enregistrée dans le processus de traitement des chèques à la compensation. A cet effet, nous suggérons :

- de déconcentrer le service des opérations domestiques ;
- des politiques de recrutement de personnel en tenant compte des facteurs qualité et compétence et non des relations sociopolitiques.
- d'organiser des séances de formation, de suivi et de recyclage au profit du personnel.

### **2-1-2- Approches de solutions relatives à l'irrégularité des endossements**

Du diagnostic établi, il ressort que le taux élevé des rejets est dû à l'irrégularité des endossements. De ce fait, il faut :

- doter les agences de services de renseignement et d'orientation en vue de réduire l'impacte des rejets sur le processus de traitement des chèques à la compensation.
- Offrir des parchemins contenant les procédures d'endossement aux clients.

## **2-2- Condition de mise en œuvre**

### **2-2-1- Suggestion relative à l'hypothèse n°1**

Les suggestions vont à l'endroit des autorités de la BOA.

Aux autorités de la BOA, nous suggérons :

- D'accorder un crédit au SOD dans budget de l'année prochaine en vue d'installer par chef-lieu des départements un service en charge du traitement des chèques à la compensation ;
- D'identifier les sections où le besoin en personnel se fait sentir et adopter des reformes en vue de leur recrutement
- De veiller à la formation des agents afin d'éviter les dysfonctionnements techniques.

### **2-2-2- Suggestion relative à l'hypothèse n°2**

- Aux autorités nous suggérons d'accorder un crédit dans le prochain budget à la création de services d'orientation des clients ;
- De la part des agents, il est nécessaire de parvenir à une prise de conscience de ce que l'éradication du problème lié à l'irrégularité des endossements n'est possible sans leur détermination ;

## CONCLUSION

Il a été question dans cette étude d'analyser la procédure de traitement des chèques à la compensation au SOD, de dégager les facteurs fondamentaux de contre performance et de préconiser des mesures adéquates pour améliorer ce processus. Dans le but de résoudre cette problématique, nous avons eu des entretiens avec des personnes ressources du SOD ainsi que les clients.

De l'analyse de ces différentes informations recueillies, il ressort que la lenteur enregistrée dans le processus de traitement des chèques à la compensation est due à la forte concentration du SOD et au manque du personnel, et que le rejet des chèques à pour motif l'irrégularité des endossements. Il s'avère alors nécessaire, eu égard à ces résultats, que nos différentes suggestions et mesures préconisées soient prises en compte pour favoriser et faciliter le traitement des chèques à la compensation. Il s'agit entre autre de créer d'autres services de traitement des chèques à la compensation et de doter les agences de services de renseignement et d'orientation des clients.

Cependant, il faut reconnaître que l'étude n'a pas tenu compte de tous les maux qui minent le processus de traitement des chèques à la compensation mais plutôt ceux que les analyses ont jugé être les piliers du problème.

Somme toute, nous n'avons pas la prétention d'avoir totalement décortiqué cette problématique mais restons convaincus que nos suggestions prises d'un seul ensemble constitue un véritable ballon d'oxygène au processus de traitement des chèques à la compensation

## REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUE

- **AUGE Claude** (1905), Petit Larousse.
- **BARBOUR B.** (2001), « Le netting en droit bancaire ».
- **BOBBO Oumarou** (2008) Rapport de stage, licence ENAM-Cameroun.
- **GNANHOUI D.** (2013), Gestion des moyens de paiement.
- **GNANHOUI M.L.** (2014) : « Problématique d'une meilleur couverture des chèques déposés à la compensation par les banques primaires », AFT, Cycle1, ENAM.
- **HOUNNOU G.H.** (2005) : « Contribution à l'amélioration de la fonction bancaire du Trésor Public », AFT, Cycle1, ENAM.
- **KARYOTIS C.** (2006), Notion de compensation.
- **LADIKPO M. ET KPANOU V.E.** (2012) : « Analyse de gestion des comptes tenus par le Service Epargne du Trésor Public », AF, Cycle1, ENEAM.
- **NOUHOUYI J.S.** (2007) : « Conditions d'optimisation de la mission bancaire du Trésor Public béninois », AFT, Cycle1, ENAM.
- **PRODJINONTO L.** (2012) : « Gestion optimale des comptes au Service Epargne de la DGTCP », AFT, Cycle1, ENAM.
- **TOAFODE J.** et **YAYA K.** (2011) : « Contribution à une gestion efficace des comptes des correspondants non financiers », AF, Cycle1, ENEAM.



# **ANNEXES**

## **Questionnaires**

Mesdames/ Messieurs,

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) sur le thème : **« ANALYSE DU PROCESSUS DE TRAITEMENT DES CHEQUES A LA COMPENSATION » : Cas de la BOA-Bénin**, nous vous prions de bien vouloir nous apporter votre contribution en répondant aux questions suivantes :

1- Selon vous, qu'est qui explique la lenteur enregistrée dans le processus de traitement des chèques à la compensation ?

✓ Le déficit en matériel informatique performant

✓ L'instabilité du réseau de connexion

✓ La forte concentration du SOD

2- Quels sont les motifs des rejets observés lors du traitement des chèques ?

✓ Les erreurs techniques

✓ Les codes banques

✓ L'insuffisance de provision

✓ L'irrégularité des endossements

3- Que suggérez – vous pour une éradication future de ces tares ?

.....

.....

.....

.....

.....

Merci pour votre franche collaboration

**Annexe 1 : Les réseaux du groupe BOA, les agences de Cotonou et régionales**

- ✓ Les vingt-quatre (24) agences de Cotonou sont :
- L'agence Centrale
- L'agence Elite
- L'agence Centre d'Affaire
- L'agence d'Aidjedo
- L'agence Akpakpa
- L'agence de Cadjèhoun
- L'agence de Dantokpa
- L'agence de l'Etoile Rouge
- L'agence de Fidjrossè
- L'agence de Ganhi
- L'agence de Gbèdjromèdé
- L'agence Gbégamey
- L'agence les Cocotier
- L'agence de Missebo
- L'agence PK7
- L'agence PK10
- L'agence Saint Michel
- L'agence Sainte Rita
- L'agence Sègbèya
- L'agence Sodjatimè
- L'agence Stade de l'Amitié
- L'agence Zogbo
- L'agence de Zongo
- Le Guichet unique Portuaire

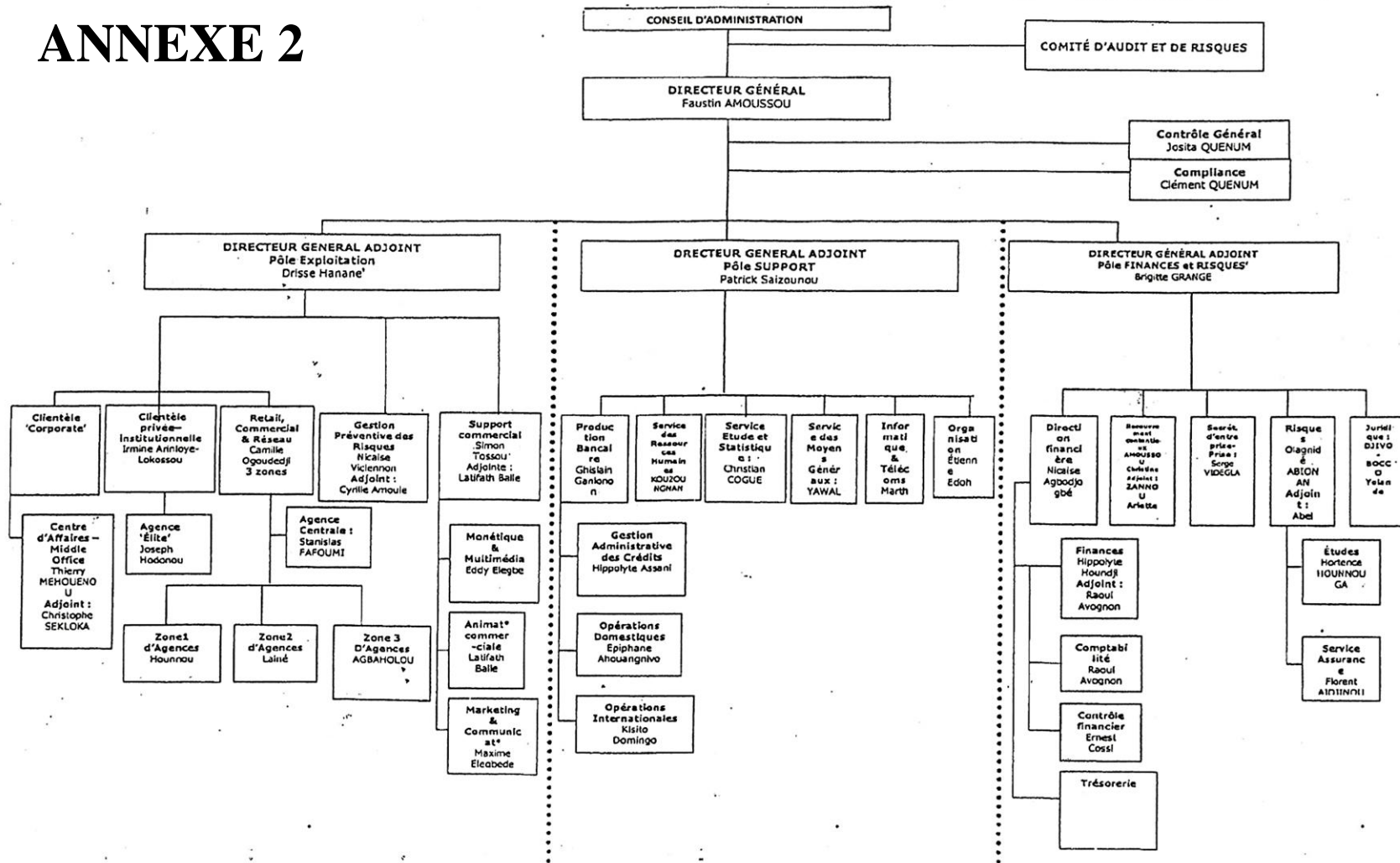
- ✓ Et d'autres agences régionales au nombre de vingt et un (21)
- L'agence Abomey-Calavi
- L'agence d'Allada
- L'agence d'Azovè
- L'agence de Bohicon
- L'agence de Cocotomey
- L'agence de Comme
- L'agence Dassa-Zoumè
- L'agence de Djougou
- L'agence Hilacondji
- L'agence Kandi
- L'agence de Lokossa
- L'agence de Natitingou
- L'agence d'Ouando Porto-Novo
- L'agence de Porto-Novo
- L'agence de Parakou 1
- L'agence de Parakou 2
- L'agence de Parakou 3-Kpébié
- L'agence de Pobè
- L'agence de Savalou
- L'agence de sèmè
- L'agence de Togoudo

En outre, suite au succès rencontré et aux diverses expériences acquises, le groupe bancaire a mis en place dans la sous-région des filiales BOA :

- Bank Of Africa-Bénin
- Bank Of Africa-Cote d'ivoire
- Bank Of Africa-Ghana
- Bank Of Africa-Kenya
- Bank Of Africa-Madagascar
- Bank Of Africa-Mali
- Bank Of Africa-Mer Rouge
- Bank Of Africa-Niger
- Bank Of Africa-Ouganda
- Bank Of Africa-RDC
- Bank Of Africa-Sénégal
- Bank Of Africa-Togo
- Bank Of Africa-Tanzanie
- Banque de crédit de Bujumbura
- Banque de l'Habitat du Bénin (BHB)

Et tout récemment la Bank Of Africa de la France

# ANNEXE 2



**Annexe 3**

| BANK OF AFRICA - BENIN   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |             |  |                             |  |                 |  |       |  |       |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|-------------|--|-----------------------------|--|-----------------|--|-------|--|-------|--|
| <b>ORDRE DE VIREMENT TELEX ou COURRIER (1)</b>   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |             |  |                             |  |                 |  |       |  |       |  |
| PAR DEBIT MON / NOTRE COMPTE<br>N°<br><table border="1" style="width: 100%; height: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%;"> </td><td style="width: 5%;"> </td><td style="width: 5%;"> </td><td style="width: 5%;"> </td><td style="width: 5%;"> </td><td style="width: 5%;"> </td><td style="width: 5%;"> </td><td style="width: 5%;"> </td><td style="width: 5%;"> </td><td style="width: 5%;"> </td><td style="width: 5%;"> </td><td style="width: 5%;"> </td><td style="width: 5%;"> </td><td style="width: 5%;"> </td><td style="width: 5%;"> </td><td style="width: 5%;"> </td><td style="width: 5%;"> </td><td style="width: 5%;"> </td><td style="width: 5%;"> </td><td style="width: 5%;"> </td> </tr> </table> <p style="font-size: small;">Veillez effectuer les virements ci-dessous indiqués en faveur des bénéficiaires désignés.</p> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th align="center" colspan="2" style="padding: 5px;">ORDONNATEUR</th> </tr> <tr> <td style="width: 80%; padding: 5px;">Nom / Raison Sociale: _____</td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Adresse : _____</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">_____</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">_____</td> <td></td> </tr> </table> | ORDONNATEUR |  | Nom / Raison Sociale: _____ |  | Adresse : _____ |  | _____ |  | _____ |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |             |  |                             |  |                 |  |       |  |       |  |
| ORDONNATEUR  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |             |  |                             |  |                 |  |       |  |       |  |
| Nom / Raison Sociale: _____  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |             |  |                             |  |                 |  |       |  |       |  |
| Adresse : _____  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |             |  |                             |  |                 |  |       |  |       |  |
| _____  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |             |  |                             |  |                 |  |       |  |       |  |
| _____  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |             |  |                             |  |                 |  |       |  |       |  |
| BENEFICIAIRE   |  | MONTANT  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |             |  |                             |  |                 |  |       |  |       |  |
| Nom / Raison Sociale: _____  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |             |  |                             |  |                 |  |       |  |       |  |
| Adresse : _____  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |             |  |                             |  |                 |  |       |  |       |  |
| Chez (2): _____  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |             |  |                             |  |                 |  |       |  |       |  |
| Motif: _____   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |             |  |                             |  |                 |  |       |  |       |  |
| Nom / Raison Sociale: _____  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |             |  |                             |  |                 |  |       |  |       |  |
| Adresse : _____  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |             |  |                             |  |                 |  |       |  |       |  |
| Chez (2): _____  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |             |  |                             |  |                 |  |       |  |       |  |
| Motif: _____   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |             |  |                             |  |                 |  |       |  |       |  |
| Arrêté à la somme de (3) : _____   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |             |  |                             |  |                 |  |       |  |       |  |
| Total : _____  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |             |  |                             |  |                 |  |       |  |       |  |
| (1) RAYER LES MENTIONS INUTILES<br>(2) PRECISER N° DE COMPTE BENEFICIAIRE ET BANQUE<br>(3) EN TOUTES LETTRES.  |  | Cotonou, le .....<br><br><p align="right"><u>Signature Ordonnateur</u></p> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |             |  |                             |  |                 |  |       |  |       |  |





## TABLE DES MATIERES

|   |      |
|---|------|
| REPUBLIQUE DU BENIN .....                                   | i    |
| AVERTISSEMENT .....   | ii   |
| DEDICACES .....   | iii  |
| DEDICACES .....   | iv   |
| REMERCIEMENTS .....   | v    |
| LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....                      | vi   |
| LISTE DES TABLEAUX.....                                     | vii  |
| LISTE DES FIGURES.....                                      | vii  |
| RESUME.....   | viii |
| SOMMAIRE .....  | viii |
| INTRODUCTION.....   | 1    |
| CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....           | 3    |
| Section 1 : Présentation de la BOA-BENIN.....               | 4    |
| Paragraphe 1 : Historique et objectifs de la BOA-BENIN..... | 4    |
| A- Historique de la BOA-BENIN .....                         | 4    |
| B-Objectifs de la BOA-BENIN .....                           | 5    |
| Paragraphe 2 : Structure organisationnelle de la BOA.....   | 6    |
| A- Les organes .....  | 6    |
| 1-Les organes de gestion .....                              | 6    |
| 2-Les directions et départements techniques.....            | 7    |
| a- Pôle Exploitation .....                                  | 7    |
| b- Pôle Support.....  | 8    |
| c- Pôle Finances et Risques .....                           | 8    |
| 3 -Les organes de contrôle.....                             | 8    |
| 3-1- Les organes internes de contrôle .....                 | 8    |
| 3-2- Les organes externes de contrôle.....                  | 9    |
| B- Activité.....  | 10   |

|   |           |
|---|-----------|
| Section 2 : Déroulement de stage.....                                       | 10        |
| Paragraphe 1 : Présentation du cadre physique et observation de stage... 10 |           |
| A- Présentation du cadre physique .....                                     | 11        |
| 1-Section virement.....   | 11        |
| 2- Section certificat de chèque .....                                       | 11        |
| 3- Section compensation.....  | 11        |
| 4-Section gestion des incidents de paiements .....                          | 11        |
| B-Travaux effectués.....  | 12        |
| C- Observation de stage.....  | 12        |
| 1- Traitements des ordres de virements.....                                 | 12        |
| 2 -Traitements des chèques certifiés.....                                   | 14        |
| 3 - La compensation .....   | 14        |
| 3-1-La compensation Aller.....  | 15        |
| 3-2-La compensation retour .....  | 17        |
| 3-3- Communication des résultats.....                                       | 17        |
| Paragraphe 2 : inventaire des forces et faiblesses.....                     | 18        |
| A- Inventaires des atours (forces et opportunités).....                     | 18        |
| 1-Forces .....  | 18        |
| 2- Opportunités .....   | 18        |
| B- Inventaire des problèmes (faiblesse et menaces).....                     | 19        |
| 1- Faiblesses.....  | 19        |
| 2- Menaces.....   | 19        |
| <b>CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE</b>             |           |
| <b>DE LA RECHERCHE .....</b>  | <b>20</b> |
| Section 1 : Problématique, objectifs et hypothèse de l'étude .....          | 21        |
| Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude.....                     | 21        |
| 1-1-problématique de l'étude.....   | 21        |
| 1-2- Intérêt de l'étude .....   | 23        |
| Paragraphe 2 : Objectifs et Hypothèse.....                                  | 24        |

|   |    |
|---|----|
| 2-1 Objectifs .....   | 24 |
| 2-1-1 l'objectif général.....   | 24 |
| 2-1-2-Objectifs spécifiques .....   | 24 |
| 2-2 Hypothèses .....  | 25 |
| Section 2: Revue de littérature et méthodologie de recherche .....  | 25 |
| Paraphage1 : revue de littérature .....   | 25 |
| 1-1 Clarification conceptuelle.....   | 26 |
| II-Point de connaissances antérieures.....  | 27 |
| Paragraphe 2: la méthodologie de recherche .....  | 33 |
| 2-1- Méthode d'enquête.....   | 34 |
| 2-2 Echantillonnage .....   | 34 |
| 2-3-Techniques et outils de collecte de données et informations.....  | 34 |
| Recherche documentaire.....   | 35 |
| b- Observation et entretien .....   | 35 |
| 3- Outils et méthodes d'analyse.....  | 36 |
| 3-1- Cadre opératoire .....   | 36 |
| CHAPITRE III : ETUDE EMPIRIQUE ET SUGGESTIONS.....  | 39 |
| Section1: Présentations et analyse des résultats.....   | 40 |
| Paragraphe1 : Etude de la structure des agences BOA et du SOD par département, de l'évolution de la quantité des remises reçues à la Direction et de celles reçues par courriers et du motif des rejets. .... | 40 |
| 1-1 Structure des agences BOA et du SOD par département.....  | 40 |
| 1-2 Evolution de la quantité des remises reçues à la Direction et celles reçues des agences. ....   | 41 |
| 1-3 Etude des motifs des rejets .....   | 43 |
| Paragraphe 2 : Dépouillement et traitement des données d'enquête relative à la forte concentration du SOD et aux motifs de rejets. ....   | 44 |
| 2-1- Dépouillement et traitement des données relatives à la forte concentration du SOD.....   | 45 |

|  |    |
|--|----|
| 2-2- dépouillement et traitement des données relatives aux motifs des rejets.....                      | 46 |
| Section 2 : Validation des Hypothèses, Approches de solution et Conditions de leur mise en œuvre ..... | 47 |
| Paragraphe 1 : Validation des hypothèses .....   | 48 |
| 1-1 Validation de l'hypothèse 1 .....  | 48 |
| 1-2 Validation de l'hypothèse 2.....   | 48 |
| Paragraphe2 : Approche de solution et condition de mise en œuvre .....                                 | 49 |
| 2-1- Approches de solutions .....  | 50 |
| 2-1-1- Approches de solutions relatives à la forte concentration du SOD .....                          | 50 |
| 2-1-2- Approches de solutions relatives à l'irrégularité des endossements .....                        | 50 |
| 2-2- Condition de mise en œuvre.....   | 50 |
| 2-2-1- Suggestion relative à l'hypothèse n°1 .....   | 50 |
| 2-2-2- Suggestion relative à l'hypothèse n°2 .....   | 51 |
| CONCLUSION .....   | 52 |
| REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUE .....  | 53 |
| ANNEXES .....  | a  |
| TABLE DES MATIERES .....   | j  |