



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG BF – CCA
BANQUE, FINANCE, COMPTABILITE,
CONTROLE & AUDIT

Master Professionnel en
Comptabilité et Gestion Financière
(MPCGF)

Promotion 1
(2006-2008)

Mémoire de fin d'étude

THEME

PROCEDURE DE CONTROLE INTERNE APPLICABLE
AUX OPERATIONS DE TRANSFERT D'ARGENT :
CAS DE MONEY EXPRESS A LA BANQUE DE L'HABITAT DU SENEGAL.

Présenté par :

Dirigé par :

M.AMADOU MOCTAR DETHIE NAEL.

M. Mouhamadou Abdoulaye NDIAYE

Responsable de l'audit et du contrôle
interne (BHS)

MARS 2011

Dédicace

Je dédie ce présent mémoire à toutes les personnes qui me sont chères plus particulièrement :

- ✚ Mon père et ma mère pour leur soutien indéfectible ;
- ✚ Mes sœurs et frères ;
- ✚ Mes amis (es) ;
- ✚ et à toutes les personnes qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce projet.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Nous adressons nos vifs remerciements aux personnes qui ont bien voulu partager leurs informations et ce, malgré le lancement récent de leurs opérations sur un marché très concurrentiel en l'occurrence :

- ✚ Monsieur le Directeur de la formation du CESAG : M. Moussa Yazi
- ✚ Monsieur le Directeur Général de la BHS ;
- ✚ Monsieur le Directeur de la clientèle et du réseau : M. Aly Ngouille Ndiaye ;
- ✚ Monsieur le responsable de l'audit et du contrôle interne : Mouhamadou Abdoulaye Ndiaye ;
- ✚ Monsieur Ely Joseph Badji: agent des opérations ;
- ✚ Monsieur Fulgence Sonko
- ✚ A tout le staff de la BHS
- ✚ A tout le personnel du CESAG

Sigles et abréviations

AT/CPEC :	Cellule d'appui Technique des SFD rattachée au Ministère des Finances
BHS :	Banque de l'Habitat du Sénégal
CENTIF :	Centrale Nationale de Traitement des Informations Financières
MONEX :	Money Express
OP:	Opération
PARMEC :	Projet d'Appui à la Reforme des Mutuelles d'Epargne et de Crédit
SFD :	Systemes Financiers Décentralisé
STA :	Sociétés de Transfert d'Argent
UEMOA :	Union Economique et Monétaire Ouest Africain
UMECU/DEFS :	Union des Mutuelles d'Epargne et de Crédit de L'UNACOI/DEFS
UM-PAMECAS :	Union des Mutuelles de Partenariat pour la Mobilisation de l'Epargne et le Crédit au Sénégal.
UNACOI/DEFS :	Union Nationale des Commerçants et Industriels Pour le Développement Economique et Financier pour le Sénégal

Liste des figures et tableaux

❖ Tableaux

Tableau 1: Les forces et faiblesses des systèmes de transfert d'argent.....	23
Tableau 2: Indicateurs et mesures des variables indépendantes	42
Tableau 3: Répartition du capital de la BHS.....	48
Tableau 4: Récapitulatif des avantages et responsabilités respectives pour des STA, des banques et des IMF à passer des alliances stratégiques	56
Tableau 5: Faiblesses du contrôle interne pour les OP de transfert d'argent à la BHS	68
Tableau 6: Les risques générés par les faiblesses du contrôle interne à la BHS.....	69

❖ Figures

Figure 1: Présentation du circuit de transfert (émetteur, opérateur, payeur).....	21
Figure 2: Organigramme de la Banque de l'Habitat du Sénégal.....	50

Liste des annexes

Annexe 1: Questionnaire de contrôle sur le transfert d'argent.....	79
Annexe 2: Procédure d'envoi de cash a compte	81
Annexe 3: Dispositif pour la lutte contre le blanchiment d'argent	93

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tables des matières

Dedicace	i
Remerciements	ii
Sigles et abréviations.....	iii
Liste des figures et tableaux	iv
Liste des annexes.....	v
Tables des matières	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DES CADRES THEORIQUE METHODOLOGIQUE	9
Chapitre 1 : LE TRANSFERT D'ARGENT : CARACTERISTIQUES.....	11
1.1. Analyse quantitative des flux.....	11
1.2. Utilisation des transferts reçus	12
1.2.1. La consommation courante.....	12
1.2.2. L'épargne.....	13
1.2.3. Les investissements	13
1.3. Analyse qualitative des flux.....	14
1.4. La réglementation des services de transfert d'argent.....	15
1.4.1. La Loi Bancaire	15
1.4.2. La Loi PARMEC pour les institutions de micro finance.....	16
1.4.3. Opportunités/Problèmes posés par la loi	17
1.5. Les acteurs des services de transfert d'argent.....	19
1.5.1. Les transferts bancaires ou postaux	19
1.5.2. Les sociétés spécialisées	19
1.5.3. Les transferts informels	21
Chapitre 2 : LES RISQUES ASSOCIÉS	25
2.1. Définition du risque opérationnel	26
2.2. Les risques majeurs spécifiques aux opérations de transfert d'argent.....	27
2.2.1. Le risque de change	27
2.2.2. Le risque d'illiquidité	28
2.2.3. Le risque de fraude	28
2.2.4. Le risque de vol	28
2.2.5. Le risque d'erreur	29

Chapitre 3 : LES DISPOSITIFS ASSURANT LEUR MAITRISE : LE CONTROLE INTERNE DEFINITIONS ET CARACTERISTIQUES.....	30
3.1. Définitions du contrôle interne	30
3.2. Les objectifs du contrôle interne.....	34
3.2.1. Le contrôle interne avec incidence sur les comptes	35
3.2.2. Le contrôle interne sans incidence sur les comptes	36
3.3. Les principes du contrôle interne	36
Chapitre 4 : PRESENTATION DU CADRE METHODOLOGIQUE	39
4.1. Le modèle d'analyse	39
4.1.1. Les variables indépendantes	39
4.1.2. La variable intermédiaire.....	40
4.1.3. La variable dépendante	40
4.1.4. Les éléments d'appréciation	40
4.2. La collecte des données	43
4.3. L'analyse des données	44
DEUXIEME PARTIE : PROCEDURE DE CONTROLE INTERNE APPLICALE AUX OPERATIONS DE TRANSFERT D' ARGENT.....	46
Chapitre 5 : PRESENTATION DE LA BANQUE DE L'HABITAT DU SENEGAL	47
5.1. Contexte de la création et constitution de la BHS	47
5.1.1. Mission de la BHS.....	47
5.1.2. Forme de la BHS	47
5.1.3. Administration de la BHS.....	49
5.1.4. Activités de la BHS	50
5.2. La BHS : banque à vocation universelle.....	51
5.3. Relations entre l'activité de transfert d'argent, celle des banques et des SFD : exemple de Money Express/BHS/UMECUDEFS	52
Chapitre 6 : PRESENTATION DU SYSTEME DE GESTION DES OPERATIONS DE TRANSFERT D' ARGENT PAR LA BHS.....	57
6.1. Organisation (structures : description de l'existant)	57
6.2. Procédures.....	58
Chapitre 7 : EVALUATION DU DISPOSITIF DE CONTROLE EN PLACE POUR LES OPERATIONS DE TRANSFERT D' ARGENT	62
7.1. Déroulement de la mission.....	62
7.2. Sommaire des points et constats	63

7.2.1. Au niveau des procédures.....	64
7.2.2. Au niveau des comptes.....	65
7.2.3. Au niveau de l'environnement de transfert.....	66
7.3. Les risques découlant du système de gestion des opérations de transfert d'argent à la BHS.....	68
Chapitre 8 : FORMULATION DES RECOMMANDATIONS.....	71
8.1. Au niveau des procédures.....	71
8.2. Au niveau des comptes.....	72
8.3. Au niveau de l'environnement de transfert.....	73
CONCLUSION GENERALE.....	75
ANNEXES.....	78
BIBLIOGRAPHIE.....	98

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Le déséquilibre social qui règne dans le monde entre les différents continents pousse de plus en plus les hommes à vouloir quitter leur pays natal et emprunter les voies de l'émigration ; à la recherche d'un pays hôte économiquement stable, pouvant leur permettre de gagner leur vie par la force du travail et ainsi d'améliorer leur niveau social.

Aussi les jeunes étudiants, soucieux d'avoir une bonne formation préfèrent souvent « s'exiler » dans les pays du nord pour poursuivre leurs études.

Ces deux facteurs réunis trouvent un dénominateur commun qui n'est autre que le souci de maintien des relations avec la famille d'outre mer.

Ainsi, que l'on soit étudiant ou travailleur émigré, l'un des principaux moyens de rester proche de la famille est d'envoyer ou de recevoir des biens ou de l'argent.

Le transfert d'argent dans le monde connaît depuis un peu plus d'une décennie une croissance fulgurante. Cet accroissement du volume du transfert d'argent s'explique d'une part par l'augmentation permanente du nombre d'émigrés et d'autre part par la mondialisation qui impose d'importants échanges entre les pays et c'est dans ce contexte que nombre de structures spécialisées dans le transfert d'argent ont vu le jour un peu partout dans le monde.

Au Sénégal, le groupe CHAKA Computer a mis en place le réseau de transfert d'argent Money Express et s'est fait comme partenaires quelques institutions financières et banques de la place dont principalement la Banque de l'Habitat du Sénégal (BHS).

A cet égard, vus les caractères spécifique et complexe des opérations de transfert d'argent, le risque de fraude demeure un danger permanent dont la matérialisation peut entraîner de lourdes pertes financières et un déficit d'images considérables pour les banques. Aussi, la diversité et la complexité des opérations bancaires peuvent amener l'homme à commettre des erreurs ou des négligences également lourdes de conséquences.

Ainsi aux risques traditionnels de l'activité bancaire, se sont ajoutés depuis quelques années de nouveaux risques liés en général aux mutations du système bancaire et à l'émergence de nouveaux marchés et en particulier à l'activité de transfert d'argent.

La maîtrise de ces risques devient un objectif essentiel, mis en exergue par l'ensemble de la profession, et notamment par les autorités de réglementation et de contrôle bancaire qui,

depuis de nombreuses années, ont pris d'importantes initiatives dans le but de développer et de renforcer le contrôle interne au sein des établissements de crédit.

La mise en place d'un système de contrôle interne efficace et efficient ne saurait être contournable pour toute organisation soucieuse de son développement et du maintien de ses avantages compétitifs.

En effet, un système de contrôle interne adéquat requiert un ensemble efficace de mesures intégrées, adaptées à l'organisation et au fonctionnement de l'établissement et conformes aux principes d'une gestion prudente et saine dans le but de veiller à la sécurité des ressources financières en avoir et en dépôt au sein même de l'établissement (banque ou autre) et d'assurer une bonne coordination des actions.

Ainsi, pour pallier à toutes ses éventualités, il est donc important de réfléchir sur des systèmes d'analyse, de maîtrise des risques relatifs aux opérations de transfert d'argent performants qui permettraient de contribuer à améliorer le travail déjà abattu par la profession, notamment les autorités de réglementation et de contrôle bancaire car, depuis maintenant quelques décennies, les évolutions qui marquent le secteur financier et qui se caractérisent notamment par la rapidité de renouvellement ainsi que par la technicité et la diversité croissantes des produits de placements, posent des exigences toujours plus élevées à la gestion des risques et à l'organisation des entreprises d'investissement, de même qu'elles accroissent le risque de contrôles inadaptés et d'irrégularités.

A l'image de ces évolutions, les risques auxquels le secteur bancaire est confronté sont devenus plus nombreux, significatifs et complexes. La maîtrise de ces risques devient dès lors un gage de réussite. Ainsi, les banques soucieuses d'être compétitives, doivent utiliser tous les moyens mis à leur disposition par la profession pour atteindre efficacement leurs objectifs. Pour se faire, la mise en place et le bon fonctionnement d'un dispositif de contrôle interne reste la clé.

Aussi, l'apport des banques dans le processus de développement est d'une nécessité incontournable pour une économie moderne. Par conséquent, Les contraintes concurrentielles imposent désormais la production des comptes périodiques et le respect des normes liées aux ratios prudentiels.

En outre, l'exploitation d'une banque repose en grande partie sur l'importance, le volume, le développement de ses opérations financières. A ce titre, la plus-value générée par les activités de transfert d'argent me semble non moins importante et nécessite donc un contrôle efficace et des moyens humains considérables ; d'où l'importance d'un service de contrôle interne efficace et compétent.

Par ailleurs, depuis quelques années maintenant, avec les phénomènes combinés de l'émigration et de la mondialisation qui gagnent en ampleur d'année en année, nous assistons à une multiplicité des échanges entre les pays des différents continents.

C'est dans ce contexte de remous perpétuels que bon nombre d'activités voient le jour à l'instar de l'activité de transfert électronique d'argent. Cette forme d'activité qui à ses débuts, n'était pas organisée, s'est formalisée avec l'avènement des sociétés spécialisées dans le transfert rapide d'argent telles que Western Union et Money Gram.

Au Sénégal, après avoir développé un logiciel de gestion des transferts d'argent, le groupe CHAKA a lancé le produit dénommé « Money Express » et mis à la disposition de ses partenaires (dont la BHS) des manuels de procédures qui ont pour objectif de guider l'utilisateur dans le processus de transfert d'argent. De ce point de vue, les agents techniques (utilisateurs) chargés d'assurer le rôle de tampon entre les clients, les institutions de transfert d'argent et les partenaires doivent s'approprier ce guide pour parer à tout dysfonctionnement pouvant faire encourir un risque de nature quelconque.

Nous remarquons ici l'implication des banques dans cette activité pour la simple raison que la réglementation interdit l'implantation des opérateurs non bancaires dans la zone de l'Union Monétaire Ouest Africain (UMOA) ; ce qui fait des banques la plate forme naturelle de ce type d'activité qui vient ajouter aux risques traditionnels bancaires de nouveaux risques qui méritent d'être analysés et maîtrisés afin de renforcer le dispositif de vigilance mis en œuvre par le secteur bancaire pour assurer sa pérennité.

Ce dispositif de contrôle interne pour les banques et les établissements financiers au sein de l'UMOA est assuré par la commission bancaire (Commission Bancaire, 2000 :108).

A cet aspect de nature extra organisationnelle (les procédures sont conçues par CHAKA sous la forme d'un guide opératoire destiné aux utilisateurs du logiciel de transfert d'argent),

s'ajoute un second (2nd) aspect d'ordre purement interne relatif à l'organisation de la banque en ce qui concerne les opérations de transfert d'argent.

Ainsi, mis à part les ordres de transfert qui sont du domaine de l'opérateur, la BHS se charge d'effectuer toutes les autres opérations que sont : le traitement, la validation, le paiement, la comptabilisation et l'archivage.

Vous conviendrez donc avec nous que la plus grande partie des tâches liées aux opérations de transfert d'argent est effectuée par la banque elle-même.

De ce point de vue, cette dernière gagnerait à mettre en place une organisation susceptible d'assurer la coordination et le suivi de ses différentes tâches afin d'une part, de satisfaire les exigences des clients et des dirigeants et d'autre part, de diminuer la charge de travail tout en augmentant la rentabilité.

La diminution de la charge de travail entraînera ainsi, inévitablement l'amoindrissement, voire la suppression des risques opérationnels en général, et par ricochet, ceux relatifs aux opérations de transfert d'argent.

Aussi, une bonne organisation nous permettra également de déterminer les domaines de définition des différents services, d'établir leurs champs d'application et de définir les liens qui existeraient entre les différentes entités qui interviennent dans le processus de transfert d'argent.

Par conséquent, vu la rapidité avec laquelle l'environnement bancaire évolue, les banques se doivent d'acquérir rapidement des capacités de gestion des risques, notamment des risques liés aux activités de transfert d'argent et d'adaptation à leur environnement afin de :

- ✓ résister à la concurrence ;
- ✓ survivre dans un environnement mouvant et orienté vers le marché ;
- ✓ renforcer, sécuriser et accroître la rentabilité de l'activité de transfert d'argent afin de lui rendre la place qui lui revient au sein de l'organisation
- ✓ soutenir une croissance économique drivée par le secteur privé.

Face à cette situation, deux questions nous viennent essentiellement à l'esprit :

- ✓ Quels peuvent être les outils, voies et moyens mis à notre disposition pour contrôler, maîtriser les opérations de transfert électronique d'argent ?
- ✓ Comment mettre en place un système de contrôle interne efficace qui contribue à réduire les risques des opérations de transfert électronique d'argent ?

De ces deux propositions, la deuxième nous semble être la plus appropriée du fait que la mise en place d'un système correct de contrôle interne permet d'anticiper tous les risques bancaires notamment les risques relatifs aux opérations de transfert d'argent.

Dès lors, la question essentielle que l'on peut se poser sera la suivante : *Comment mettre en place un système de contrôle interne efficace qui contribue à réduire les risques liés aux opérations de transfert d'argent ?*

De cette question principale découlent les questions spécifiques suivantes :

- ✓ Quels sont les risques auxquels les banques doivent faire face en général ?
- ✓ Quels sont les risques spécifiques aux opérations de transfert d'argent auxquels les banques doivent faire face ?
- ✓ Quels sont les instruments qui leur permettent de se protéger contre les risques identifiés ? En d'autres termes quelles sont les stratégies mises en œuvre pour y faire face ?

Toutes ces questions sont autant de préoccupations qui ont motivé le choix de notre projet de recherche d'où le thème de ce mémoire : «*Mise en place d'une procédure de Contrôle interne applicable aux opérations de transfert d'argent : cas de Money Express à la Banque de l'Habitat du Sénégal(BHS) ».*

Ainsi, l'objectif principal visé par notre projet de recherche consiste à montrer la place qu'occupe le contrôle interne dans la maîtrise des risques liés aux opérations de transfert d'argent.

Il s'agit pour nous de vérifier, démontrer, à partir de cette analyse, si le contrôle interne peut aider la BHS à avoir une bonne maîtrise et une bonne organisation de ses activités.

Par ailleurs, les objectifs spécifiques nous permettent de :

- ✓ montrer la place du contrôle interne et son impact sur les opérations de transfert d'argent ;
- ✓ anticiper sur les risques liés aux opérations de transfert d'argent en s'appuyant sur une bonne politique de contrôle interne ;
- ✓ rechercher les moyens de renforcer la stabilité et la solidité du système bancaire et montrer dans quelles mesures les sociétés spécialisées dans l'activité de transfert d'argent peuvent et doivent collaborer avec les institutions bancaires en vue d'une meilleure prise en compte des risques liés aux activités de transfert d'argent.
- ✓ identifier les insuffisances lors de la phase d'évaluation des procédures du contrôle interne.
- ✓ déterminer des procédures clés à mettre en place pour remédier à ces insuffisances et assurer de ce fait, la sécurité des transactions tant sur le plan national qu'international.

Donc, nous pouvons constater que ce projet est intéressant dans la mesure où sans un contrôle efficace, il est sûr que les efforts de la BHS par rapport à l'activité de transfert d'argent sont voués à l'échec.

Dans cette hypothèse, il semble judicieux de s'intéresser à l'évaluation et à l'élaboration d'un système efficace de contrôle interne puisque les activités de transfert d'argent à la BHS constituent une source de revenus réelle pour la banque.

De ce point de vue, ce travail serait pertinent pour :

✓ **La BHS**

S'il contribue à améliorer la performance de la banque en lui permettant de revoir et d'adapter son système de contrôle interne relatif à l'activité de transfert d'argent.

Nous espérons, qu'à la fin de notre étude, nous pourrions mettre à sa disposition une liste énumérant de nouveaux risques qui n'ont pas été pris en compte par le plan d'Audit.

✓ **NOUS**

Cette étude est enfin opportune pour nous-mêmes car elle nous permettra de confronter nos connaissances théoriques aux réalités du terrain. Aussi, elle nous permettra d'apporter notre

contribution, aussi modeste soit-elle, à l'amélioration du contrôle interne et à la maîtrise des risques liés aux opérations de transfert d'argent au sein de la BHS.

Le présent mémoire sera donc articulé autour de deux (2) grands axes. Le premier comporte les cadres théoriques de notre analyse à savoir les caractéristiques des activités de transfert d'argent et les risques associés. Ensuite nous ferons une description des principales fonctions du contrôle interne au sein d'une banque ainsi que la méthodologie de l'étude. Le deuxième axe sera consacré à la présentation de l'entité, à la description de l'existant et enfin aux résultats de l'étude ainsi que les recommandations.

Une conclusion générale mettra fin à notre étude. Elle soulignera les apports et les limites de cette dernière, et ouvrira la voix à d'autres recherches.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE :
PRESENTATION DES CADRES THEORIQUE
METHODOLOGIQUE

Notre présent mémoire s'inscrit dans le secteur des entreprises et établissements financiers et plus particulièrement des banques.

Les domaines d'activité des banques se sont fortement étendus et les produits offerts largement étoffés. Les attentes des clients sont devenues plus élevées, les bourses ont connu des volatilités de plus grande ampleur, la pression sur le secret bancaire devient plus forte et la concurrence nationale et internationale plus vive. Pour survivre et croître, la BHS doit sans cesse augmenter sa valeur ajoutée, satisfaire aux exigences de sa clientèle tout en minimisant en même temps les coûts et les risques.

A l'image de cette évolution, les risques auxquels le secteur bancaire est confronté sont devenus plus nombreux, significatifs et complexes. Ainsi, les banques à l'image de la BHS doivent disposer d'un système de gestion de risque efficace et élaboré, susceptible d'assurer une réaction rapide face à l'apparition de nouveaux risques.

A ce titre, pour mieux cerner les contours de notre projet de mémoire, nous devons nécessairement nous appuyer sur une documentation riche, diversifiée et adopter une méthodologie pratique qui décline clairement les différentes étapes du processus.

Ainsi, dans un premier temps, nous parlerons du transfert d'argent dans ces différents aspects avant de traiter des risques associés à cette activité.

Chapitre 1 : LE TRANSFERT D'ARGENT : CARACTERISTIQUES

Le marché mondial des transferts d'argent est directement lié aux flux migratoires. En 2004, la population émigrée est évaluée à près de 175 millions avec un taux de bancarisation relativement faible du fait d'une situation irrégulière au regard des lois de leur pays d'accueil.

Au Sénégal, le montant des transferts rapides effectués par le biais des Sociétés de transfert d'argent (STA) a été multiplié par quatre (4) en cinq (5) ans pour atteindre 380 milliards FCFA en 2005 (soit 67% de l'aide publique et plus de dix fois le volume des Indices de Développement Economique (IDE) (Ponsot ; 2006).

Ces chiffres prouvent que malgré un faible taux de bancarisation des populations émigrées et de leurs familles, le transfert d'argent connaît un développement fulgurant et ce phénomène est promis à de réelles perspectives dans la mesure où les flux migratoires ne cessent d'augmenter chaque année.

Nous allons dans la partie qui suit vous faire une présentation des différents aspects de ladite activité à savoir :

- ✓ l'analyse quantitative ;
- ✓ l'utilisation des transferts reçus ;
- ✓ l'analyse qualitative des flux.

1.1. Analyse quantitative des flux

Le marché mondial des transferts d'argent est estimé selon la banque mondiale à 100 milliards de dollars par an.

Cependant, le montant exact du marché des transferts est difficile à déterminer du fait qu'un montant important de flux est également transféré par des systèmes parallèles informels, soit à cause des coûts très élevés des opérateurs conventionnels soit parce que les expéditeurs de ces sommes sont en situation irrégulière et donc ne peuvent pas utiliser les canaux officiels pour transférer de l'argent.

Mais malgré cette situation, les transferts des fonds des travailleurs immigrés sont devenus un enjeu économique déterminant pour les économies des pays en développement, dans la

mesure où ils représentent une part significative des ressources de ces pays et constituent une source financière importante pour les familles des émigrés.

Selon la banque mondiale, les transferts sont, derrière les investissements directs, la deuxième source de financements externes pour les pays en développement et connaissent une progression constante : (72,3 milliards dollars en 2001, 80 milliards en 2002 et quelques 100 milliards en 2003).

Au Sénégal, le montant des transferts rapides effectués par le biais des STA a été multiplié par 4 en 5 ans pour atteindre 380 milliards FCFA en 2005 (soit 67% de l'aide publique et plus de dix fois le volume des IDE).

Pour étendre son champ d'action et atteindre les zones reculées telles que le milieu rural, l'activité de transfert d'argent fait intervenir les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) qui sont structurés sous la forme d'union ou de fédération de mutuelles.

Ces SFD se sont alliés à des banques franchisées pour offrir les services de transfert rapide Western Union, Money Gram, Money Express et Ria Envia.

1.2. Utilisation des transferts reçus

A quoi sont utilisés les transferts reçus ? Les entretiens que nous avons eus avec des acteurs formels ou informels et des bénéficiaires, en plus des études effectuées sur le sujet, nous permettent de reclasser les usages en trois grandes catégories : la consommation courante, l'épargne et les investissements.

1.2.1. La consommation courante

Ce volet représente l'essentiel des utilisations des transferts reçus des émigrés. Selon une étude récente (Diop, 2003), il représenterait 75% du total des transferts, ce qui n'est pas

Éloigné des 80% rapportés dans une autre étude (Daum, tiré de Fall : 2002).

Nos investigations ont permis de constater en effet que les sommes perçues par les familles des émigrés sont presque entièrement utilisées à des dépenses de consommation des ménages.

C'est donc un enjeu vital pour les populations, notamment les communautés vivant dans les zones de forte émigration.

L'utilisation massive des transferts prioritairement pour des besoins de consommation courante constitue un élément important d'amélioration des conditions de vie des familles Sénégalaises bénéficiaires, surtout celles vivant en milieu rural ou urbain défavorisé dans des contextes d'extrême précarité. Elle n'en pose pas moins le problème de la rationalité de leur utilisation.

En effet, cette orientation des transferts peut mettre les bénéficiaires dans une situation de dépendance vis-à-vis des mandats attendus périodiquement et ne contribue que de façon marginale au développement économique. Dans de nombreux ménages, les sommes reçues sont généralement consommées avec la perspective d'autres transferts à des échéances souvent précises (fins de mois par exemple). Les entretiens que nous avons eus avec certains bénéficiaires nous permettent d'affirmer que, dans de nombreux cas, les sommes reçues par la famille servent à régler le problème de la « dépense quotidienne » et, partant, constituent ainsi une source principale de revenus. Il est clair que dans de tels cas, cette dépendance quasi-totale aux transferts peut entraîner quelque inquiétude.

1.2.2. L'épargne

Les transferts sont également placés en épargne pour environ 10% (Diop, 2003). Notamment l'épargne se fait souvent à la Banque de l'Habitat du Sénégal en vue probablement de réaliser prochainement un investissement immobilier.

1.2.3. Les investissements

Les investissements sont très loin derrière la consommation. Il y a deux types d'investissement : l'immobilier et le commerce ou d'autres genres d'affaire commerciale.

L'investissement le plus populaire parmi les migrants est l'immobilier. Cela représente l'essentiel des investissements et environ 8% des utilisations des transferts totaux (Diop, 2002).

Les investissements sont destinés à l'acquisition de terrains, des maisons pour loger sa famille, préparer son retour, et/ou effectuer un placement (notamment à Dakar compte tenu de

la forte rentabilité du secteur de l'immobilier depuis quelques années). Des études récentes ont montré par exemple que 7 sur 10 émigrés vivant dans les autres pays africains ont investi dans l'immobilier (Tall, 2000 dans (Fall, 2003). En effet, à Dakar le migrant est devenu le principal investisseur immobilier car il est l'une des rares personnes à pouvoir acquérir un terrain ou une maison actuellement compte tenu du niveau extrêmement élevé des prix qu'il a d'ailleurs parfois contribué à faire monter.

Les investissements productifs sont comparativement beaucoup plus rares et se concentrent dans les secteurs des transports (taxis, cars), du commerce (importation de véhicules et pièces détachées d'occasion notamment) et, dans une moindre mesure, de l'agriculture (financement de projets d'élevage et de maraîchage notamment). Le système fonctionne généralement comme suit : tel ou tel membre de la famille d'un émigré demande à celui-ci une assistance pour l'aider à financer une petite activité (par exemple ouvrir une boutique, acheter un taxi, faire de l'embouche, etc.) ; généralement, les émigrés apportent leur soutien à de telles initiatives qui ont l'avantage de sortir un parent ou un ami du chômage et, dans certains cas, d'aider la famille à subvenir à ses besoins en diminuant la charge financière pour l'émigré.

Malgré ces velléités d'investir, on note une faiblesse du niveau des investissements qui pourrait s'expliquer en partie par le faible niveau d'instruction des émigrés, leur manque d'esprit d'entreprise, la peur du risque de détournement des fonds par les parents (ou amis ou employés) chargés de gérer les affaires au pays, le statut même des émigrés (ce sont pour nombre d'entre eux des émigrés clandestins qui ne peuvent revenir fréquemment au pays pour suivre la gestion des affaires dans lesquelles ils auraient investi).

Conscients de ces limites, certains gouvernements étrangers ont cherché à encourager les émigrés au retour avec, comme mesure incitative, l'allocation d'un fonds leur permettant de financer un projet au pays.

1.3. Analyse qualitative des flux

Pour l'analyse qualitative des flux, il convient de faire une distinction entre les pays d'origine des transferts et les pays destinataires.

C'est ainsi que les USA représentent plus d'1/4 du marché mondial des transferts d'argent du fait de l'importance de leur population immigrée (1^{ère} place).

Pour les pays destinataires des transferts, l'Inde arrive en tête de classement avec 10 milliards de dollars, soit près du double de l'activité engendrée par l'industrie informatique Indienne.

Il convient de noter que l'Afrique subsaharienne ne représente que 5% des flux mondiaux avec comme principaux bénéficiaires : le Lesotho, le Sénégal et L'Ile Maurice.

Enfin, outre les flux nord-sud, il existe également des flux migratoires inter continent, tel qu'en Afrique ; et quand bien même le montant de ces transferts n'est pas significatif au plan mondial, un besoin existe et doit être satisfait.

1.4. La réglementation des services de transfert d'argent

1.4.1. La Loi Bancaire

Les opérations bancaires sont régies par la Loi Bancaire applicable à l'ensemble des pays de L'Union Economique et Monétaire Ouest Africain (UEMOA). Cette loi s'applique aux opérations des banques et établissements financiers. Les transferts de fonds de ou vers le Sénégal sont encadrés et contrôlés par la Banque Centrale et la Commission de contrôle des banques et ne peuvent être effectués que par des institutions bancaires dûment agréées.

Selon la réglementation, les transferts sont plafonnés comme suit :

- ✓ transferts intérieurs : 4,838 USD maximum par transfert
- ✓ transferts au sein de la zone UEMOA : 1,613 USD maximum par transfert
- ✓ transferts internationaux hors zone UEMOA : 484 USD maximum par transfert.

La loi bancaire de 1990 applicable à l'ensemble des pays de l'UEMOA réglemente les opérations de transfert d'argent de telle sorte que seules les banques peuvent les effectuer.

Ainsi, les opérateurs spécialisés sont obligés d'utiliser les banques pour le faire.

Ceci constitue une limite importante si l'on sait que le Sénégal est faiblement bancarisé (le taux de bancarisation est de l'ordre de 6% en 2008 date de notre étude).

Conscients de leur faible implantation, les banques s'efforcent d'y remédier partiellement en utilisant notamment des intermédiaires qui disposent de réseaux plus étendus. C'est ainsi qu'elles nouent des alliances avec d'autres institutions telles que les Systèmes Financiers Décentralisés et, dans certains cas, ouvrent des points de services dans des endroits aussi

insolites que des télés centres et des Cybercafés. Il faut préciser que ces points de services assez spéciaux effectuent leurs opérations de transferts sous la responsabilité entière de la banque qui en est le garant auprès de l'opérateur et des autorités monétaires ; la banque avait au préalable demandé et obtenu de la Banque centrale l'autorisation d'ouverture d'un bureau comme le lui permet la loi bancaire ; ce n'est que dans ces conditions que cela est possible (un Cybercafé ne peut avoir l'autorisation d'effectuer des opérations de transfert, à moins qu'une banque n'en ait fait un bureau agréé par la Banque Centrale).

La réglementation empêche ainsi l'implantation d'opérateurs privés non bancaires. C'est le cas notamment de Télégros, un des fournisseurs de service de transfert d'argent. Compte tenu de son statut, Télégros a été contraint d'opérer sous le couvert d'une banque pour pouvoir exercer en toute tranquillité. La rigidité de cette réglementation est sans doute à l'origine du développement de réseaux informels qui sont plus difficiles à contrôler. Ainsi, ces transferts de fonds ne sont pas contrôlés par la Banque centrale, ce qui affecte bien entendu la sécurité des transferts.

En effet, le fait de limiter les opérations de transferts aux seules institutions bancaires, dont l'implantation est très faible, provoque des surcoûts dans la mesure où ces institutions sont obligées de compléter leur réseau par des sous agents avec lesquels ils se partagent les commissions.

Les plafonds de transferts indiqués ci-dessus dirigent quelques transferts envers les chemins informels. Généralement ils ne posent pas de problème aux expéditeurs, en particulier pour les transferts intérieurs et les transferts dans la zone UEMOA. Cependant, les entretiens que nous avons eus avec quelques utilisateurs déplorent le plafond de transfert hors zone UEMOA qu'ils considèrent comme faible. En effet, ils sont parfois obligés d'effectuer des transferts importants, surtout les commerçants de l'informel, à des amis ou partenaires vivant hors zone UEMOA et sont contraints de fractionner les transferts pour se conformer aux exigences des opérateurs. Ceci est bien entendu très coûteux dans certains cas.

1.4.2. La Loi PARMEC pour les institutions de micro finance

Les Systèmes Financiers Décentralisés sont régis par la Loi PARMEC (PROJET D'APPUI A LA REFORME DES MUTUELLES D'EPARGNE ET DE CREDIT (loi 95-03)) du 05 janvier 1995 portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et

de crédit. Les structures constituées sous d'autres formes doivent obtenir une autorisation sous la forme d'une convention cadre auprès du Ministère des Finances pour exercer légalement. Cette convention cadre a une durée de 5 ans et en plus peut être renouvelée.

Les institutions de micro finance opérant dans le cadre de la Loi PARMEC ont la possibilité d'effectuer des opérations de transfert d'argent. Elles devront au préalable être autorisées à la faire dans la mesure où cette activité sort des opérations normales de collecte d'épargne et d'octroi de crédit qui constituent leur métier naturel. L'autorisation est donnée par le Ministère des Finances (la cellule AT/CPEC) sur présentation et évaluation d'une demande motivée et documentée de l'institution de micro finance.

La loi PARMEC, en son article 55, autorise bien cela : « Tout réseau peut se doter d'un organe financier. L'organe financier est constitué sous forme de société à capital variable obéissant aux règles prévues à l'article 11 de la présente loi. Il a le statut de banque ou d'établissement financier et est régi, sauf dérogations, par les dispositions de la loi portant réglementation bancaire ». Selon la loi, l'organe financier est « une structure créée par un réseau et dotée de la personnalité morale dont l'objet principal est de centraliser et de gérer les excédents de ressources des membres du réseau ».

Etant donné que des critères n'ont pas été précisés, la Cellule AT/CPEC se base sur certains éléments d'interprétation tels que l'existence d'un système performant d'information de gestion, une solide assise financière, et l'existence de correspondants à l'étranger (institutions pouvant donner des garanties de bonne exécution des opérations). Les IMF ayant obtenu l'autorisation d'effectuer des opérations de transfert d'argent devront se conformer à la règle 95/5, à savoir que cette activité ne doit pas représenter plus de 5% du total des opérations de l'Institution de Micro Finance (IMF).

1.4.3. Opportunités/Problèmes posés par la loi

La loi PARMEC constitue une opportunité intéressante pour les IMF pour se faire une place sur ce marché porteur du transfert d'argent compte tenu de leur capacité à fournir des services de proximité aux populations, même en milieu rural reculé. Cependant, ces IMF sont limitées par la loi car pour pouvoir entreprendre des activités de transfert, ils doivent former un « organe financier ». Si elles n'en disposent pas, alors elles doivent passer impérativement par une banque. Cela implique une multiplicité d'intermédiaires et une cherté accrue du coût

du service pour les utilisateurs. En effet, l'IMF opérerait en qualité de sous agent d'une banque qui lui rétrocéderait une partie seulement des commissions perçues ; pour que ces opérations de transfert soient intéressantes pour elle, l'IMF serait tentée de facturer des frais additionnels à ses clients (frais de dossier par exemple).

L'idée d'un organe financier n'est pas nécessairement attractive pour les IMF. Or une IMF telle que le PAMECAS par exemple n'a pas intérêt à se doter seule d'un organe financier pour faire le transfert parce que cela n'est ni rentable, ni compétitif ; de plus, elle ne dispose pas de ressources humaines qualifiées pour mener à bien cette activité, ce qui poserait le problème de leur recrutement et de leur rémunération.

Pour lever cette contrainte, les IMF pourraient se regrouper et créer ensemble un organe financier sous régional, ce qui assurerait une rentabilité qu'une IMF seule ne pourrait obtenir que difficilement. Il faut cependant souligner que, si la loi prévoit qu'un réseau peut se doter d'un organe financier, elle ne spécifie pas si plusieurs réseaux peuvent se doter d'un même organe financier. Ce qui implique que deux réseaux devraient se fédérer pour pouvoir créer un organe financier commun.

A ce jour, les IMF n'ont pas senti un grand intérêt à créer individuellement leur propre organe financier pour opérer sur le marché du transfert d'argent ; de même, elles n'ont que peu d'intérêt à opérer sous le couvert de banques. Ce sont là deux importantes limites imposées par la réglementation en ce qui concerne les transferts, tout au moins les transferts internationaux.

Par contre, des opportunités intéressantes existent en ce qui concerne les transferts domestiques. En effet, les IMF ont l'avantage d'être proches des populations et présentes sur un territoire très étendu (certains comme le Crédit Mutuel du Sénégal couvrent presque toutes les régions du pays). Elles peuvent jouer un rôle de premier plan dans les transferts intérieurs où les banques ne sont pas compétitives (les transferts intérieurs par les opérateurs tels que Western Union sont inimaginables compte tenu du coût pour l'expéditeur). Leur seul gros concurrent serait la Poste qui, avec son produit « mandat fax » et l'étendue de son réseau, permet d'atteindre les populations même dans des zones reculées. La loi devrait tenir compte du rôle que pourraient jouer les IMF dans les transferts domestiques et s'adapter en conséquence.

1.5. Les acteurs des services de transfert d'argent

1.5.1. Les transferts bancaires ou postaux

Les transferts bancaires classiques se caractérisent par les points suivants :

- ✓ le donneur d'ordre et le destinataire des fonds doivent tous les deux disposer d'un compte bancaire ;
- ✓ ces transferts effectués par le réseau bancaire international se font souvent par le biais de plusieurs intermédiaires, ce qui explique qu'ils prennent généralement plusieurs jours (voire plusieurs semaines) avant que les fonds ne soient disponibles sur le compte du destinataire final.

La mise en œuvre du protocole SWIFT a considérablement permis de réduire les délais d'exécution des virements internationaux, surtout si l'opération est réalisée sans intermédiaire. L'intervention d'un intermédiaire entre l'émetteur et le destinataire du virement a pour conséquence une augmentation du coût du transfert et du délai.

Le recours à ce type de transfert n'a d'intérêt que dans la mesure où l'expéditeur et le destinataire des fonds disposent d'un compte bancaire au sein d'un même réseau de banques.

Le mandat poste international n'a malheureusement pas rencontré le succès auquel il aurait pu s'attendre. Pourtant les postes disposent d'un positionnement concurrentiel de premier plan grâce à la densité de leur réseau et leur forte présence sur le territoire national, souvent dans des zones non desservies par des institutions financières. L'organisation internationale des postes n'a pas réussi à conclure les accords nécessaires entre les différentes postes, qui auraient permis au mandat poste international d'être le premier outil mondial des transferts d'argent. En outre, les clients n'ont pas été convaincus par les coûts et les délais, souvent fonction des délais d'acheminement du courrier postal.

Il est d'ailleurs significatif de constater aujourd'hui que de nombreuses postes ont conclu des accords de représentation avec un opérateur spécialisé dans les transferts d'argent.

1.5.2. Les sociétés spécialisées

Dans le système des transferts électronique d'argent offert par des sociétés spécialisées, ni l'expéditeur, ni le destinataire n'a besoin de disposer d'un compte bancaire, les opérations

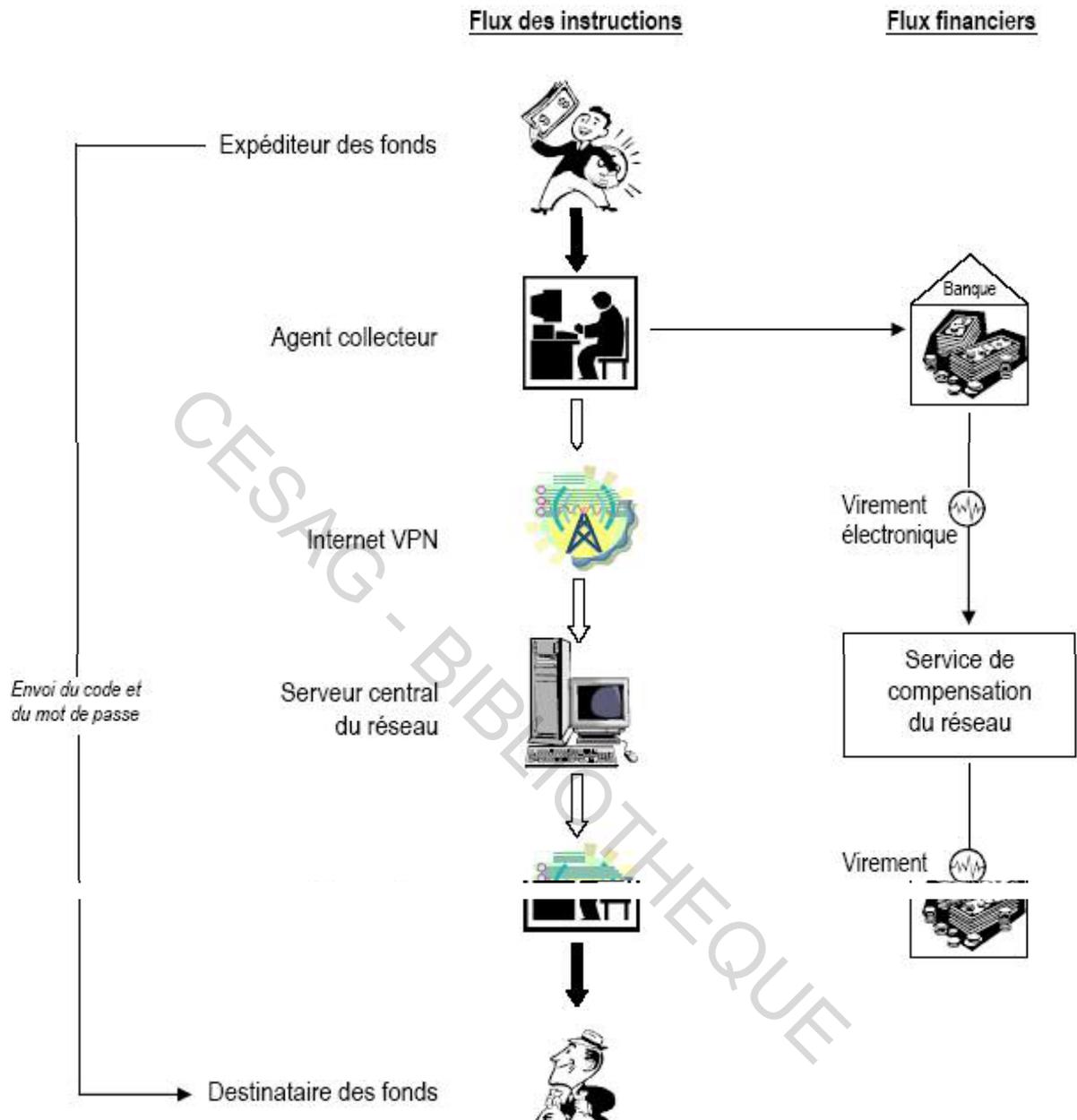
étant réalisées intégralement en espèces. Cependant, les fonds ne sont pas physiquement transférés, il s'agit simplement d'un transfert virtuel. Le principe est l'inscription en compte par message électronique dans la comptabilité d'agents appartenant au même réseau, dont l'administrateur procède par intervalles réguliers au règlement par compensation des comptes.

Ces opérations se caractérisent par leur rapidité d'exécution.

S'il existe aujourd'hui de nombreuses sociétés qui offrent des services de transferts d'argent, seules deux sociétés américaines, WESTERN UNION et MONEYGRAM, disposent d'un réseau mondial, les autres(à l'instar de MONEY EXPRESS) n'intervenant que sur une zone géographique bien déterminée et ne permettent aucune interconnexion entre les différents réseaux.

Ainsi, dans les règles de fonctionnement de ces différents opérateurs, les frais d'envoi sont à la charge de l'expéditeur. La commission de transfert est répartie entre l'agent collecteur, l'opérateur du réseau et l'agent payeur.

Figure 1: Présentation du circuit de transfert (émetteur, opérateur, payeur)



Source : www.cespi.it/africa-4FON/wp4%20BAYEpdf

1.5.3. Les transferts informels

A côté de ces systèmes officiels de transfert d'argent, il existe de nombreux moyens d'envoyer de l'argent de façon informelle. Bien que par nature difficiles à appréhender, les institutions financières estiment que le montant des transferts informels correspond approximativement aux montants des transferts d'argent passés par les canaux officiels (soit près de 100 milliards de dollars par an).

En effet, l'argent des migrants transite souvent en cash, non déclaré, via son propriétaire ou des passeurs : des associations communautaires ou le système des hawala (signifie confiance en langue arabe), qui consiste à transférer des fonds par l'intermédiaire de sociétés spécialisées dans l'import-export.

Pour les immigrants, particulièrement en situation irrégulière, ces systèmes offrent de nombreux avantages tels que la proximité des bénéficiaires, la simplicité des opérations, l'accessibilité pour les personnes analphabètes et leur faible coût.

A contrario, les transferts informels présentent aussi des risques de détournement, de manque de liquidité des opérateurs informels, de confiscation par la douane ou la police des sommes transportées illégalement par les passeurs et en cas de non remise des fonds au destinataire, des moyens de recours très limités voire inexistantes.

En outre, les autorités veulent aujourd'hui lutter contre ces méthodes de transfert informel car elles sont souvent soupçonnées d'être des canaux pour le financement du terrorisme.

Conclusion

Tableau 1: Les forces et faiblesses des systèmes de transfert d'argent

TYPE DE TRANSFERT	FORCES	FAIBLESSES
Transferts Bancaires	<ul style="list-style-type: none"> - sécurité et fiabilité du système bancaire - coûts faibles pour transfert de montant élevé - large réseau dans les pays expéditeurs 	<ul style="list-style-type: none"> - coûts élevés pour petits montants de transfert - accessibilité uniquement aux heures d'ouverture des banques - l'expéditeur et le destinataire doivent disposer d'un compte bancaire - couverture bancaire faible dans les pays destinataires - délais de transaction longs si opération par intermédiaires
Transferts postaux	<ul style="list-style-type: none"> - coûts faibles par rapport aux autres opérateurs formels - une excellente accessibilité due à un réseau dense des postes au niveau mondial 	<ul style="list-style-type: none"> - délais longs et irréguliers - services de mauvaise qualité - manque de liquidités dans certains pays destinataires
Sociétés Spécialisées	<ul style="list-style-type: none"> - délai rapide d'exécution (moins de 15 minutes) - sécurité et fiabilité - bonne couverture dans les centres urbains 	<ul style="list-style-type: none"> - coûts élevés surtout pour les faibles montants (-20%) - taux de change défavorables - mauvaise couverture en zone rurale - plafonnement des montants transférés voire interdiction dans certains pays
Transferts Informels	<ul style="list-style-type: none"> - coûts faibles ou inexistant - service direct de personne à personne, basé sur la confiance - taux de change correct - existent dans les zones non couvertes par les opérateurs formels 	<ul style="list-style-type: none"> - délais peuvent être longs - risque de perte des fonds (raisons dépendantes ou indépendantes de la volonté de l'opérateur)

D'une manière générale, les services de transfert d'argent offerts par les sociétés spécialisées se distinguent des transferts classiques par leur rapidité, leur fiabilité et la sécurité des opérations. Il est possible de réaliser un transfert en moins d'un quart d'heure (en dehors du temps éventuel d'attente au guichet !) et il n'est nullement besoin d'avoir un compte bancaire.

Le système est relativement facile à utiliser et le destinataire peut percevoir les fonds à n'importe quel guichet du réseau de l'opérateur.

Quant aux opérateurs informels, ils possèdent l'avantage de la proximité et de la facilité d'utilisation (moins de formalités) et permettent d'envoyer des fonds sans plafond et sans avoir des papiers d'identité en règle (cartes de séjour), ce qui n'est pas le cas des opérateurs formels.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : LES RISQUES ASSOCIÉS

Le dictionnaire le Petit Robert (1997 :1990) définit le risque comme un « danger éventuel plus ou moins prévisible » ou « le fait de s'exposer à un danger dans l'espoir d'obtenir un avantage.

Ces définitions nous montrent ainsi que le risque a un coté négatif et un coté positif et à ce titre, il constitue un « mal nécessaire » pour toute organisation qui décide d'investir dans une ou plusieurs activités pour en tirer profit.

Par ailleurs, l'Institut Français des Auditeurs et Consultants internes (IFACI), dans son lexique « les mots de l'audit », définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ».

Ici, l'accent est mis sur le côté néfaste du risque et ses effets induits au sein d'une organisation, ainsi que le rôle que doit jouer le contrôle interne pour notamment servir de « soupape de sécurité », en tant que « pièce charnière » de l'organisation.

A ce titre, le contrôle interne doit prendre en compte tous les risques susceptibles d'atteindre l'organisation afin de les prévenir ; ce qui nous renvoie à la définition de RENARD (2006 : 139) qui soutient que : « un risque correspond à l'occurrence d'un fait imprévisible ou à tout le moins susceptible d'affecter les membres, le patrimoine, l'activité de l'entreprise et de modifier son patrimoine et ses résultats ».

Ainsi, tout comme les organisations non bancaires, les banques sont exposées à une vaste série de risques qui peuvent être classées en 4 catégories que sont :

- ✓ les risques financiers ;
- ✓ les risques d'exploitation ;
- ✓ les risques accidentels ;
- ✓ les risques opérationnels.

Cependant, le type de risque qui intéresse notre étude concerne le risque opérationnel dans la mesure où il comporte en son sein les risques liés aux opérations de transfert d'argent.

En effet, les opérations de banque peuvent être subdivisées en cinq (5) parties que sont :

- ✓ le portefeuille local ;
- ✓ les transferts (Swift, comptes) ;
- ✓ le commerce extérieur ;
- ✓ les transferts électroniques d'argent (avec les sociétés spécialisées) ;
- ✓ la caisse ;

Nous allons dans un premier temps tenter de donner une définition du risque opérationnel en général, avant de nous appesantir sur les risques majeurs spécifiques aux opérations de transfert d'argent.

2.1. Définition du risque opérationnel

Il n'existe à l'heure actuelle aucune définition universelle du risque opérationnel. Pour de nombreuses banques, le terme désigne tout risque n'appartenant pas aux catégories des risques de marché et du risque de crédit; pour d'autres, il s'agit du risque de perte engendré par diverses sortes d'erreurs humaines ou techniques. Il est souvent associé aux risques inhérents aux règlements ou aux paiements, à l'interruption de l'activité ainsi qu'aux risques administratif et juridique. Certains types d'incidents (risques de règlement, de nantissement et de compensation) ne sont pas nécessairement classés dans la catégorie du risque opérationnel et peuvent contenir des éléments caractéristiques de plusieurs risques. Tous les établissements voient un lien entre risques de crédit, de marché et opérationnel, un problème de nature opérationnelle sur une transaction (par exemple défaut de règlement) pouvant notamment générer des risques de marché ou de crédit. Le risque technologique est considéré par la plupart des banques comme un type de risque opérationnel, mais quelques-unes en font une catégorie distincte ayant ses propres paramètres.

La majorité des banques estiment le risque opérationnel présent dans tous les départements opérationnels, y compris ceux qui ont en charge l'infrastructure, même si la nature des facteurs et leur poids relatif peuvent fortement varier d'une activité à l'autre.

Plusieurs d'entre elles considèrent que le risque opérationnel est supérieur dans les services ayant un grand volume d'activité, une forte répétition des tâches (nombre de transactions par unité de temps), un important degré de changement structurel et/ou recourant à des processus de traitement complexes. Son incidence potentielle est amplifiée dans ces services s'ils sont

en outre caractérisés par des marges faibles (comme c'est le cas de certaines activités liées au traitement des transactions et aux systèmes de paiement).

2.2. Les risques majeurs spécifiques aux opérations de transfert d'argent

Outre les risques opérationnels qui découlent de l'introduction des services de transfert avec l'augmentation considérable des opérations de transfert d'argent, nous notons d'autres catégories de risques relatives aux opérations de transfert d'argent et qui sont reportées soit sur les banques (risques de change), soit sur les STA, (blanchiment (cf. annexes), soit sur les SFD (fraude, erreur, vol).

Aussi, vu le caractère assez spécifique des opérations de transfert d'argent qui font intervenir des flux importants de cash et la réalisation des états de compensation, nous assistons à un autre type de risque rattaché à la gestion de la **liquidité** tout particulièrement, le risque d'il liquidité.

2.2.1. Le risque de change

Le risque de change est manifesté par les variations du cours des devises et notamment leur baisse pour l'institution qui détient des créances ou des dettes libellées par rapport à la devise dépréciée d'après SARDI (1998).

Le risque de change provoque des suppléments de charges s'il n'est pas couvert par une option de diversification.

De manière générale, les risques de change ne posent pas de problèmes majeurs pour les transactions effectuées au sein des zones UEMOA et UE dans la mesure où la question relative à la maîtrise des changes a été réglée avec l'avènement de l'Euro, et les sommes d'argent déclarées par les expéditeurs sont intégralement perçues par les bénéficiaires de ces fonds.

La question du blanchiment d'argent est prise en compte par les STA qui conformément aux directives de la commission bancaire, veillent scrupuleusement au respect par les banques des procédures de lutte contre le blanchiment d'argent.

Cependant, l'application de ces directives par les banques peut souvent être soumise à des errements ; lesquels errements sont battus en brèche plus loin, dans la partie pratique de notre

étude, qui relate également la responsabilité des SFD concernant les risques de fraude, d'erreur et de vol.

2.2.2. Le risque d'illiquidité

Le risque d'il liquidité se manifeste par la cessation de paiement ou en d'autres termes l'incapacité de l'institution à honorer ses engagements financiers Maders (1994).

Ce risque provient soit d'une structure bilancielle déséquilibrée (cas où les emplois à moyen terme seraient financés par les dépôts à vue), soit une mauvaise cotation au marché monétaire empêchant tout refinancement de la banque.

Enfin, le risque d'illiquidité constitue le risque majeur des SFD et requiert une maîtrise de la gestion de liquidité à tous les échelons de l'institution tout particulièrement pour les caisses les plus enclavées et/ou disposant de faibles encours d'épargne.

2.2.3. Le risque de fraude

Le risque de fraude découle d'une volonté d'accomplir un acte dans l'illégalité, consistant à tromper délibérément, à soutirer de l'argent contre la volonté de quelqu'un ou à falsifier intentionnellement un document portant ainsi atteinte aux droits et aux intérêts d'autrui.

Nous pouvons cependant noter trois types de fraudes économiques que sont :

- ✓ la fraude lors d'établissement des états financiers (fraude fiscale, présentation de faux bilan),
- ✓ la corruption (faux et usage de faux)
- ✓ le détournement d'actifs (abus de biens sociaux)

2.2.4. Le risque de vol

Selon le code pénal, le vol est une infraction qui consiste en la soustraction frauduleuse de la chose d'autrui (Article 301-1 du code pénal).

Ainsi, plus l'organisation de l'entreprise présente des dysfonctionnements, plus le risque de vol est élevé.

2.2.5. Le risque d'erreur

L'erreur est définie comme étant une inexactitude involontaire sans intention de nuire. Le risque d'erreur est quasi présent dans toute organisation dans la mesure où l'erreur dans son essence est humaine.

Conclusion

Les risques associés à l'activité de transfert d'argent sont tous des risques opérationnels.

Ces risques sont liés au volume d'activités et à la répétition des transactions et peuvent être qualifiés de « risques opportunistes » dans la mesure où les acteurs profitent le plus souvent d'un dysfonctionnement de l'organisation pour commettre leurs actes.

Il y va donc de l'intérêt de toute organisation de se doter de systèmes efficaces de contrôle pour parer à toute éventualité.

Chapitre 3 : LES DISPOSITIFS ASSURANT LEUR MAITRISE : LE CONTROLE INTERNE DEFINITIONS ET CARACTERISTIQUES

Le contrôle interne se présente comme étant le socle sur lequel s'appuie la maîtrise des opérations d'une entité quelle qu'elle soit et la notion sur laquelle se définit l'audit interne dont la finalité est l'amélioration constante des contrôles internes de toutes natures.

Aussi contrairement au système comptable qui saisit, enregistre et regroupe les opérations pour en présenter les résultats dans les états financiers, le système de contrôle interne comprend les méthodes et procédés que l'entreprise ajoute au système comptable pour acquérir un degré raisonnable de certitude. Les registres et données comptables sont fiables et les actifs, protégés.

Un système de contrôle interne adéquat permettra par ailleurs à l'entreprise de prévenir les risques suivants :

- ✓ des sanctions légales, et non-respect des lois, règlements et normes gouvernementales ;
- ✓ des coûts excessifs ;
- ✓ l'interruption des opérations ou d'une activité importante pour l'entreprise ;
- ✓ des pertes de revenus ;
- ✓ la destruction ou la perte d'actif ;
- ✓ l'insatisfaction des clients ;
- ✓ la fraude, la malversation ou les conflits d'intérêts ;
- ✓ les mauvaises décisions de gestion.

Il est donc essentiel de le définir, d'apporter des précisions sur ses objectifs, ses principes et surtout les conditions sur lesquelles s'applique un bon contrôle interne.

3.1. Définitions du contrôle interne

Le contrôle interne se définit généralement comme l'ensemble des mesures qui, sous la responsabilité de la direction de l'entreprise, doivent assurer, avec une certitude raisonnable, la réalisation des éléments suivants : une conduite des affaires ordonnée et prudente, encadrée d'objectifs bien définis ; une utilisation économique et efficace des moyens engagés ; une connaissance et une maîtrise adéquate des risques en vue de protéger le patrimoine; l'intégrité

et la fiabilité de l'information financière et de celle relative à la gestion ; le respect des lois et règlements ainsi que des politiques générales, plans et procédures internes (source : moi-même).

Bon nombres d'auteurs se sont prononcés sur l'analyse de la fonction de contrôle interne et les difficultés auxquelles les banques et institutions financières sont confrontées.

Ainsi, selon le Committee of Sponsoring Organisation (COSO), le contrôle interne est défini en 1992 de la façon suivante : « Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants, et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs entrant dans les catégories suivantes :

- ✓ réalisation et optimisation des opérations
- ✓ fiabilité des opérations financières
- ✓ conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ». (Ordre des experts comptables, 2005 :11)

Cette définition met en exergue l'implication du contrôle interne au niveau de tous les acteurs de l'entreprise quelque soit le niveau hiérarchique. Ainsi, nous pouvons constater le rôle fédérateur que joue le contrôle interne au sein de l'organisation en concentrant toutes les énergies vers l'atteinte d'objectifs communs. A ce titre, il demeure le levier essentiel sur lequel s'appuient toutes les variables de l'entreprise dans le but d'assurer le bon fonctionnement de l'organisation.

Sarbanes Oxley (SOX) le définit comme un « dispositif conçu ou supervisé par les principaux dirigeants de l'organe exécutif d'une entreprise ainsi que le Directeur financier, entériné par le conseil d'administration et dont le but est de fournir l'assurance raisonnable vis-à-vis du public quant à la fiabilité du reporting financier et de la préparation des états financiers, conformément aux principes comptables américains » (ERNST & YOUNG Audit et al 2003:281).

Ici, le contrôle interne tient compte du public en jouant le rôle de vecteur sur lequel l'entreprise s'appuie pour atteindre son objectif de transparence vis-à-vis des actionnaires, des clients, des bailleurs de fonds etc....

De ce point de vue, le contrôle interne ne se soucie pas uniquement de l'organisation interne de l'entreprise mais, porte également un regard critique sur l'environnement immédiat de cette dernière. Cette prise en compte de l'environnement demeure toute aussi importante dans la mesure où celle-ci détermine en grande partie la stratégie à adopter par l'entreprise, en sus des différents outils dont dispose l'entreprise pour maîtriser la gestion de son organisation.

Dans notre cas d'espèce, cet environnement est règlementé par la loi bancaire ainsi que par les dispositifs prudentiels édictés par la commission bancaire.

C'est ainsi que Nguyễn Hồng Thai (1999 : 7), avec son assertion « Tout pouvoir sans contrôle rend fou » tirée du livre « Le contrôle interne, mettre hors risque l'entreprise », démontre l'importance qu'il y a pour tous les managers de mettre en place des procédures et des dispositifs de contrôle dans l'entreprise, faute de quoi l'atteinte des objectifs ne saurait être possible, et mènerait probablement celle-ci vers une crise irréparable.

Aussi, selon toujours le même auteur, « le contrôle interne est l'ensemble des actions conduites par la Direction Générale avec la participation du personnel, sous la supervision du conseil d'administration, pour satisfaire aux obligations de rentabilité, de conformité juridique et de transparence des opérations, en réduisant les risques d'échecs dans la réalisation des objectifs suivants : la performance des opérations, la conformité des activités au droit, la transparence financière et la préservation des actifs ».

En abordant le contrôle interne sous cet angle, l'auteur met ici en exergue le respect des règles et règlements (obligation de rentabilité, de conformité juridique).

Cependant, il concède le fait que le contrôle interne permet de protéger le patrimoine et met surtout l'accent sur le fait qu'il soit un puissant instrument de gestion et de maîtrise des risques (rentabilité, réduction des risques, performance) ; et Antoine SARDI dans son ouvrage « Audit et Inspection Bancaire » (éditions AFGES 1993) se veut résolument pratique pour mettre à la disposition des auditeurs internes un outil leur permettant de mieux cerner, donc de mieux réaliser leurs objectifs de contrôle.

Par ailleurs, « Le contrôle interne bancaire et la fraude » de Jean Luc SIRUGUET (éditions DUNOD 2006) décrit les diverses manifestations de la fraude bancaire dans le contexte réglementaire et légal le plus récent. Il donne les clés permettant de mieux détecter les failles

des systèmes de contrôle interne et apporte des réponses précises aux questions liées à la fraude bancaire :

- ✓ Comment mettre en place un dispositif de surveillance et de maîtrise du risque de fraude en milieu bancaire ?
- ✓ Comment mieux prendre en compte les référentiels normatifs et réglementaires relatifs à la fraude ?
- ✓ Comment optimiser les directives du Comité de Bâle ?
- ✓ Quelle méthodologie retenir pour un contrôle interne efficace ?
- ✓ Comment construire un dispositif anti-fraude performant ?

Ce survol du livre de J.L. SIRUGUET étaye les propos de Benoît PIGE (2001 :12) selon lequel : « le contrôle interne d'une entreprise est l'ensemble des systèmes de contrôle, établis par les dirigeants pour conduire l'activité de l'entreprise d'une manière ordonnée, pour assurer le maintien et l'intégrité des actifs et fiabiliser autant que possible les flux d'information ».

Nous constatons également dans cette définition des approches similaires avec celle de l'ordre des experts comptables, à la différence que celle-ci met un accent particulier sur le principe de l'organisation des procédures sans quoi, il est impossible de parler d'intégrité, de fiabilité, de pertinence dans l'information et dans la sauvegarde des actifs.

Si toutes les définitions convergent vers la notion de dispositif général d'organisation (structure, circuits de collecte et d'acheminement des documents, procédures et modes opératoires) en tant qu'ensemble de sécurités contribuant à la maîtrise et à la protection du patrimoine et des opérations de l'entreprise, une est particulièrement remarquable par sa portée pratique pour l'auditeur : « le contrôle interne est le résultat de l'existence de sécurités (ou contrôles) qui organisent et garantissent les opérations et permettent à la direction de disposer de systèmes de suivi et d'aide à la décision adéquats, fiables et efficaces, lui permettant de maîtriser l'entreprise ».

Ainsi, le contrôle interne n'est pas un moyen qui permet de prévenir totalement la fraude car n'est pas infaillible à cette dernière, mais il demeure un moyen efficace qui contribue grandement à améliorer le cadre de travail et le travail proprement dit et permet d'atteindre les objectifs de façon raisonnable. A ce titre et au regard de toutes ses définitions, nous pouvons

affirmer avec certitude que le contrôle interne est un processus qui change en fonction du milieu dans lequel il se situe et dont ont besoin tous les décideurs et opérationnels pour atteindre leurs objectifs.

Cette revue certes succincte nous permet d'aboutir au constat de l'absence d'une littérature fournie et spécifiée sur le contrôle interne appliqué aux activités de transfert électronique d'argent. D'où un intérêt additionnel pour le thème du présent mémoire qui se veut une contribution à la réflexion sur les nouveaux challenges du contrôle interne en milieu bancaire.

3.2. Les objectifs du contrôle interne

Les objectifs de l'entreprise au regard du contrôle interne sont classés en trois catégories :

- ✓ **OPERATIONNELS** : efficacité de l'organisation et des processus destinés à assurer la réalisation des opérations et de la protection des actifs et respect des décisions et des organes décisionnaires.

En effet, le processus du contrôle interne permet d'identifier des insuffisances dans l'organisation et dans l'exécution des différentes activités de l'entreprise. Ainsi, l'analyse du processus met en évidence des tâches non effectuées, des activités effectuées par des personnes ne disposant pas de la compétence ou des informations nécessaires à l'accomplissement correct de ces tâches ces constatations peuvent ainsi conduire à réorganiser certaines fonctions, et à automatiser certains contrôles.

- ✓ **INFORMATIONS FINANCIERES** : qualité des systèmes d'information et de reporting permettant d'assurer la fiabilité de l'information financière.

En effet, Cet objectif est souvent privilégié car il met l'accent sur l'organisation des fonctions comptables et financières et sur la capacité de l'entreprise à enregistrer fidèlement ses opérations et les restituer sous forme d'états de synthèse. Cette focalisation sur l'information financière peut s'expliquer au vu des multiples scandales qui ont agité les marchés financiers au cours des dernières années. Ces dysfonctionnements ont conduit le législateur à imposer aux entreprises la mise en œuvre de dispositif permettant de produire une information financière de qualité.

- ✓ CONFORMITE : respect par l'entreprise des lois et des règlements en vigueur.

Par ailleurs, selon la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC, 1992 : 25), le contrôle interne a 4 objectifs selon qu'il ait une incidence sur les comptes ou pas :

3.2.1. Le contrôle interne avec incidence sur les comptes

- ✓ LA PROTECTION DU PATRIMOINE ET DES RESSOURCES : il existe un risque important que des pertes soient réalisées, mais ne soient pas reflétées rapidement et correctement dans les comptes de l'entreprise, si le patrimoine et les ressources sont mal protégés. C'est la raison pour laquelle le terme protection prend ici un sens large qui couvre :
 - La bonne conservation physique des biens ;
 - Les risques provenant de l'environnement naturel ;
 - Les risques provenant de l'environnement humain.

Ainsi, le contrôle interne est considéré comme une véritable opportunité pour l'entreprise car il permet de faire progresser la maîtrise de son risque et de son activité grâce à l'optimisation et l'accélération des flux au sein de l'entreprise et au décloisonnement de l'entreprise via une meilleure communication et compréhension entre services. De même pour les salariés, le contrôle interne leur procure un environnement professionnel sécurisé par des procédures, des descriptions de poste... L'harmonie de tous ces éléments permet d'exercer des responsabilités en parfaite connaissance de leur rôle et de leur positionnement dans l'enchaînement des activités de l'entreprise.

- ✓ LA REGULARITE ET LA SINCERITE DES INFORMATIONS : en matière d'enregistrement des opérations d'ordre comptable, le contrôle interne doit permettre de s'assurer que :
 - Les documents nécessaires au respect des obligations d'information extérieur, financière, fiscale, sociale etc.... sont produits dans les délais et avec la qualité requise ;
 - Les informations qui contribuent aux prises de décision de la direction présentent les mêmes caractéristiques.

3.2.2. Le contrôle interne sans incidence sur les comptes

- ✓ -APPLICATION DES DECISIONS DE LA DIRECTION : afin que chacun exécute correctement les tâches qui lui sont déléguées, l'organisation doit assurer :
 - Une parfaite transmission des instructions à leur destinataires ;
 - Une diffusion d'informations suffisamment claires pour éviter d'être mal interprétées par leurs destinataires,
 - Une adéquation des instructions données et des moyens mis à la disposition de ceux chargés de les appliquer, des procédures de compte rendu d'exécution.

- ✓ AMELIORATION DES PERFORMANCES : à tous les niveaux de l'entreprise, des mesures sont prises tendant à améliorer le rapport coût/efficacité des opérations.

En définitive, la majorité des objectifs du contrôle interne convergent vers la maîtrise des activités de l'entreprise et le pilotage efficace de l'organisation. Ainsi, le contrôle interne institue dans l'entreprise une culture d'autocontrôle à savoir la vérification par chaque collaborateur de la qualité et de la conformité de son travail.

3.3. Les principes du contrôle interne

Le contrôle interne doit respecter des procédures bien spécifiques afin d'atteindre les objectifs fixés. Il s'agit notamment de la comparaison des données internes avec des sources externes d'information \$(le relevé de facture et les comptes d'un des fournisseurs), de la tenue régulière d'une comptabilité respectant les règles juridiques et comptables, de l'établissement et l'approbation des états de rapprochement bancaire, le contrôle des pièces comptables justificatives, l'inventaire physique des immobilisations et des stocks...

Le contrôle interne est un document écrit, et informatisé qui est transmis à la direction. Il est mis à disposition de toute personne qui exprime le besoin de le consulter et qui en justifie de ce besoin. Le vocabulaire utilisé dans le rapport sur le contrôle interne doit être simple, clair et accessible à toute personne.

Le contrôle interne doit faire l'objet régulièrement d'une mise à jour si l'entreprise évolue constamment.

Cependant pour évaluer un «bon système» de contrôle interne en comptabilité, il convient de s'appuyer sur des principes tels que :

1. Principe d'organisation et séparation de fonctions,
2. Principe d'indépendance,
3. Principe d'information et Qualité du personnel,
4. Principe de permanence,
5. Principe d'universalité,
6. Principe d'harmonie,
7. Principe d'intégration et d'autocontrôle

N.B : Le principe d'organisation et séparation de fonctions

Pour que le contrôle interne soit satisfaisant, il est nécessaire que l'entreprise possède certaines caractéristiques ; l'organisation doit être :

- ✓ adaptable ;
- ✓ adapté et adaptable ;
- ✓ vérifiable ;
- ✓ formalisée.

Notons par la suite qu'elle doit comporter une séparation convenable des fonctions.

L'organisation doit être établie sous la responsabilité du chef de l'entreprise. Cette responsabilité consiste à fixer les objectifs, définir les responsabilités des hommes (organigramme), déterminer le choix et l'étendue des moyens à mettre en œuvre. La règle de séparation des fonctions a pour objectif d'éviter que dans l'exercice d'une activité de l'entreprise, un même agent cumule :

- ✓ les fonctions de décisions ;
- ✓ les fonctions de détention matérielle des valeurs et des biens ;
- ✓ les fonctions d'enregistrement (saisie et traitement de l'information) ;
- ✓ la Fonction de contrôle.

Il est clair qu'un tel cumul favorise les erreurs, les négligences, les fraudes et leur dissimulation.

Conclusion

L'intérêt accru accordé au risque opérationnel a pour conséquences positives de renforcer la valeur des contrôles internes et de fournir des éléments supplémentaires pour analyser leur rôle dans la réduction des risques. La plupart des banques ont estimé qu'ils constituent le principal outil de gestion du risque opérationnel. Toute la gamme décrite dans le document du Comité de Bâle sur les contrôles internes a été citée, par exemple la séparation des tâches, des responsabilités hiérarchiques claires et des procédures opérationnelles adéquates.

De nombreux établissements pensent que la plupart des incidents opérationnels sont associés à des déficiences des contrôles internes ou au non-respect de leurs procédures.

De nombreuses banques ont adopté ces dernières années, sous une forme ou une autre, un programme d'autoévaluation.

Cependant, cette autoévaluation ne trouve son fondement que sur une méthodologie pertinente.

Chapitre 4 : PRESENTATION DU CADRE METHODOLOGIQUE

Pour mieux appréhender le concept de contrôle interne des opérations de transfert d'argent dans les banques et notamment à la BHS, nous avons élaboré une approche méthodologique basée sur trois (3) étapes principales :

- ✓ un modèle d'analyse ;
- ✓ la collecte des données et ;
- ✓ l'analyse des données.

Nous allons donc faire une présentation de chaque étape du processus de définition du cadre méthodologique avant de porter un jugement sur sa pertinence.

4.1. Le modèle d'analyse

Nos recherches documentaires nous ont permis d'élaborer un modèle d'analyse de la pratique du contrôle interne appliqué aux opérations de transfert d'argent à la BHS. Celui-ci comporte des variables et des éléments d'appréciation. Les variables du modèle d'analyse sont de trois (3) natures :

- ✓ des variables indépendantes :
- ✓ une variable intermédiaire :
- ✓ une variable dépendante.

4.1.1. Les variables indépendantes

Ce sont : Les objectifs du contrôle interne, les organes délibérants, exécutifs et le personnel, la loi bancaire applicable à l'ensemble des pays de l'UEMOA et qui régleme les opérations de transfert d'argent, le respect par les STA de la charte qui régit la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme la formalisation des procédures opérationnelles liées à l'activité de transfert d'argent par les STA et enfin le système d'information et de documentation.

Toutes ces composantes sont indépendantes dans la mesure où elles constituent la norme réglementaire à laquelle tout établissement bancaire et société de transfert d'argent doivent se conformer.

4.1.2. La variable intermédiaire

La pratique du contrôle interne appliqué aux opérations de transfert d'argent constitue la variable intermédiaire. Elle est constituée de l'environnement de contrôle interne, le système d'évaluation et de prévention des risques liés aux opérations de transfert d'argent, le système de contrôle de ces mêmes opérations, le système d'information et de communication.

4.1.3. La variable dépendante

L'efficacité du système de contrôle interne a été identifiée comme la variable dépendante de notre modèle d'analyse. Elle se compose de :

- ✓ Qualité des informations ;
- ✓ Optimisation et efficacité des opérations ;
- ✓ Protection des actifs ;
- ✓ Respect des politiques et des règlements.

Dans le but de mieux cerner la pratique du contrôle interne appliqué aux opérations de transfert d'argent par la BHS, nous avons jugé important de définir au préalable des éléments d'appréciation de ce système de contrôle interne.

Un guide d'entretien, quelques notes de service et documents internes à la BHS, et des ouvrages portant sur le thème nous ont servi de supports à la définition desdits éléments d'appréciation.

4.1.4. Les éléments d'appréciation

Nous avons retenus deux (2) éléments d'appréciation que sont :

- ✓ La conformité de variables intermédiaires (pratique du contrôle interne appliqué aux opérations de transfert d'argent par la BHS) avec les variables indépendantes (normes réglementaires).

La conformité des variables intermédiaires par rapport aux variables indépendantes consiste à apprécier l'adéquation du système de contrôle interne appliqué aux opérations de transfert d'argent à la BHS par rapport aux dispositions réglementaires de l'organe de tutelle.

Il s'agit pour nous de vérifier si les normes en matière de contrôle interne sont respectées à la BHS, en ce qui concerne les opérations de transfert d'argent, et dans quelles conditions.

- ✓ L'efficacité découle de la pratique de la variable intermédiaire, elle constitue la variable dépendante du dispositif du contrôle.

En effet, s'il y a désaccord sur les critères qui constituent un contrôle interne efficace et par conséquent sur sa définition, nous pouvons néanmoins percevoir cette efficacité dans la réalisation des points suivants :

- Qualité des informations ;
- L'optimisation des ressources ;
- Protection des actifs ;
- Respect des politiques et des règlements.

Le tableau qui suit illustre les indicateurs d'analyse sur les variables d'appréciation du dispositif du contrôle interne .Ainsi, nous pourrions porter un jugement sur ces variables.

Tableau 2: Indicateurs et mesures des variables indépendantes

Variables	Composantes	Indicateurs	Mesures
Rôle de l'organe délibérant et exécutif dans le dispositif de contrôle	Environnement de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un code d'éthique et d'intégrité - Existence d'une politique de développement de la banque concernant les OP de transfert d'argent - Existence d'un organigramme cohérent - Existence d'une politique de ressource humaine 	<ul style="list-style-type: none"> - Respect des normes déontologiques - Rapports d'activités - Séparation des fonctions incompatibles - Adéquation compétence technique par poste
Définition des objectifs du contrôle interne	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité des informations - Optimisation et efficacité des OP - Respect des directives et lois en vigueur - Protection des actifs 	<ul style="list-style-type: none"> - Régularité et fiabilité des infos de gestion - Sécurisation des OP ; sécurisation des valeurs ; amélioration de la productivité - Application des politiques, procédures et règlements - Rapports financiers 	<ul style="list-style-type: none"> - Examen et adoption dans les délais des comptes sociaux - Nombre d'OP, nombre de fraudes et de vols, résultat par agent - Rapports mensuels d'activités, injonctions de l'autorité de tutelle. - Existence moyens de détection/prévention des fraudes
Un système d'information et de conservation	Système d'information de gestion (SIG)	<ul style="list-style-type: none"> - Fiabilité et pertinence des informations, - Disponibilité des informations en temps réel, - Respect de productions des états de déclaration à l'organe de tutelle, - Existence d'un système d'archivage sécurisé. 	<ul style="list-style-type: none"> - Décisions cohérentes et bonnes, - Evaluation des activités par centres opérationnels - Respect du calendrier de transmission du reporting, - Disponibilité des données à tout moment.
Formalisation des procédures opérationnelles	Manuel de procédures opérationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un manuel de procédures de la banque pour les opérations de transfert d'argent, - Adéquation des objectifs du C.I avec les procédures définies, - Responsabilisation des agents par une définition claire de leur fonction, - Existence de contrôles réciproques, - Compréhension effective et application du manuel. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'une nomenclature des opérations, - Conformité des opérations par rapport aux normes, - Fiabilité des opérations, - Circuit de transmission des informations, - Les responsabilités sont assumées - Visas, signatures, calendrier de mise à jour.
Une fonction d'audit interne	Cohérence du contrôle interne	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'une charte d'audit, - Existence d'un plan d'audit, - Indépendance par rapport aux tâches fonctionnelles et opérationnelles - Evaluation périodique du dispositif de contrôle interne 	<ul style="list-style-type: none"> - Autorité de contrôle, - Rapports d'audit interne, - Position hiérarchique, - Rapports de contrôle interne.

4.2. La collecte des données

La démarche méthodologique utilisée pour réaliser la présente étude s'articule autour des éléments suivants :

- ✓ Les entretiens avec le responsable de l'audit et du contrôle interne, le chef de service des opérations (portefeuille local et étranger), l'agent des opérations chargé de la compensation et de la comptabilisation des opérations de transfert d'argent, les agents de caisse (front office), le responsable des archives ;
- ✓ Les entretiens avec un échantillon d'acteurs formels et informels du système de transfert d'argent ;
- ✓ Un guide d'entretien.

La recherche documentaire nous a permis d'étayer nos informations surtout avec les nombreux ouvrages sur le contrôle interne ainsi que les travaux d'études faits sur les STA liés à cette question qui ont été d'un excellent apport.

➤ L'observation

A l'aide d'un manuel des procédures mis à la disposition de la banque par CHAKA, nous observerons les différentes étapes lors d'une opération de transfert d'argent afin d'apprécier le degré de séparation des tâches.

Ainsi, au regard du volume assez important des opérations de transfert traitées au sein de la BHS, notre observation consistera à suivre étape par étape les différentes tâches accomplies lors du déroulement de cette opération.cf. Pages annexes DOC SGC : ME02 (Processus de transfert de cash à compte).

Le même procédé est adopté pour le transfert de cash à cash à la différence qu'ici au lieu d'impacter le compte du client bénéficiaire, ce dernier qui se présente au guichet est directement payé du montant de la transaction moins les frais de transfert.

De cette observation des opérations, une comparaison sera faite avec le contenu des notes de service définissant leurs modalités d'exécution, nous permettant ainsi d'apprécier la définition des responsabilités et la séparation de ces dernières.

➤ **Analyse documentaire**

Nous allons nous appuyer sur les documents internes de la banque pour, dans un premier temps, tenter d'appréhender le contrôle interne des opérations de transfert d'argent à la BHS ; en faisant un recensement des notes organisationnelles portant sur l'activité de transfert d'argent et le contrôle interne de cette activité au sein de la BHS.

Néanmoins il y a lieu de souligner que certaines informations relevant du secret professionnel ou principe de confidentialité n'ont pu, à juste titre, être mises à notre disposition ou exploitées dans le présent mémoire.

4.3. L'analyse des données

La méthodologie d'analyse des données recueillies repose essentiellement, sur la comparaison des fondements et concepts théoriques du thème du mémoire, et la pratique du contrôle interne appliqué aux opérations de transfert d'argent.

Le tableau des variables indépendantes va nous servir de référentiel et nous permettra de dégager, les critères de comparaison des éléments d'appréciation avec les informations recueillies relatives à la pratique du contrôle interne, applicable aux opérations de transfert d'argent à la BHS.

Ainsi, à partir de la confrontation des données, nous analyserons les points forts et les points faibles dudit dispositif de contrôle interne ; ce qui nous mènera à donner une appréciation positive ou négative de l'efficacité du contrôle interne à la BHS, relative aux opérations de transfert d'argent.

Enfin, nous mettrons sur place une liste des risques découlant des faiblesses du système de contrôle interne appliqué aux opérations de transfert d'argent.

Conclusion

Nous constatons que l'activité de transfert d'argent constitue une activité à forte valeur ajoutée du fait de l'évolution graduelle des flux migratoires.

Ladite activité associée au phénomène de la mondialisation connaît une explosion depuis quelques années et tend vers des perspectives intéressantes.

Le développement de cette activité engendre forcément un volume important de transactions, d'où la nécessité pour les banques telle que la BHS de l'encadrer par un dispositif de contrôle interne efficace, qui prenne en compte les principaux risques liés aux opérations de transfert d'argent.

Ce dispositif permettra à la banque de réduire les coûts en plus de la maîtrise des risques et sera le socle sur lequel va reposer le bon fonctionnement de l'activité de transfert d'argent.

La première partie nous aura donc permis de dresser l'ossature de notre étude en nous basant sur une littérature adaptée et sur une méthodologie qui décline les différentes étapes du processus de rédaction, ouvrant ainsi la voie qui nous mènera au cœur du thème à savoir « La procédure de contrôle interne applicable aux opérations de transfert d'argent », qui constitue la deuxième partie de notre étude..

DEUXIEME PARTIE :
PROCEDURE DE CONTROLE INTERNE
APPLICALE AUX OPERATIONS DE
TRANSFERT D'ARGENT

Chapitre 5 : PRESENTATION DE LA BANQUE DE L'HABITAT DU SENEGAL

La Banque de l'Habitat du Sénégal (BHS) a été créée en 1979, sous la forme d'une société anonyme S.A. avec Conseil d'Administration, avec l'Etat du Sénégal comme principal actionnaire. Sous l'initiative du gouvernement du Sénégal, la BHS apparaît comme la solution apportée à la situation de la politique de l'habitat au Sénégal dans les années 70.

Ainsi, c'est en ce sens que la création de la BHS constitue une réponse à la raréfaction des ressources pour le logement social.

Elle a démarré ses activités en mars 1980.

5.1. Contexte de la création et constitution de la BHS

5.1.1. Mission de la BHS

La principale mission qui a été assignée à la BHS est le financement de l'immobilier, en accession à la propriété, avec une priorité pour le logement social au Sénégal.

A ce titre, elle est un instrument de la politique gouvernementale en matière d'habitat. En d'autres termes, la BHS est une structure financière spécialisée, suffisamment fiable pour inspirer confiance, rechercher et drainer les ressources nécessaires au financement de l'offre de logement et de la demande de crédits au logement des particuliers.

Elle a donc comme objectif de favoriser le développement de l'habitat social par la mise en place d'un système de financement adéquat au profit des promoteurs immobiliers, des coopératives d'habitat et des particuliers.

5.1.2. Forme de la BHS

Le capital social est de 5 milliards FCFA. En 30 ans d'existence, la BHS a consenti plus de 44 000 crédits individuels, pour un volume de financement de 197 milliards de FCFA destinés à des opérations d'acquisition ou de construction de logements et d'aménagement de parcelles de terrains à usage d'habitation.

Aussi, la BHS a expérimenté une nouvelle forme de crédit aux promoteurs et aux coopératives qui consiste à réaliser et à commercialiser un programme par tranches

successives. Le produit du prêt acquéreur accordé à l'acquéreur du logement construit par le promoteur ou la coopérative.

La BHS s'ouvre aussi, de plus en plus, aux autres secteurs d'activités pour offrir aux particuliers une gamme complète de produits et services répondant à leurs besoins.

Le développement de son réseau à Dakar et à l'intérieur du Sénégal est l'une des priorités de la BHS. Elle a par ailleurs mis en place un réseau international de collecte et d'épargne, couvrant la quasi-totalité des pays d'émigration des Sénégalais (France, Italie, Espagne, Etats-Unis, Gabon, Cote d'Ivoire, etc.) Leader dans son domaine d'activité principal, elle a contribué activement à la naissance de banques similaires dans plusieurs pays africains.

Tableau 3: Répartition du capital de la BHS.

<u>ACTIONNAIRES</u>	<u>VALEURS DES ACTIONS</u>	<u>PARTS RELATIVES</u>
Etat du Sénégal	157.430.000	9,54%
BCEAO	150.000.000	9,09%
Banques Locales	374.260.000	22 ,68%
Société Financière Internationale	142.500.000	8,64%
IPRES	127.500.000	7,73%
Caisse de Sécurité Sociale	120.000.000	7,27%
Compagnies d'assurance	84.750.000	5,14%
Holding KEBE	75.000.000	4,54%
El Hadj Djily MBAYE	75.000.000	4,54%
SNHLM	45.000.000	2,73%
SICAP	45.000.000	2,73%
Divers	253.560.000	15,37%

Source: Rapport annuel BHS 2006

5.1.3. Administration de la BHS

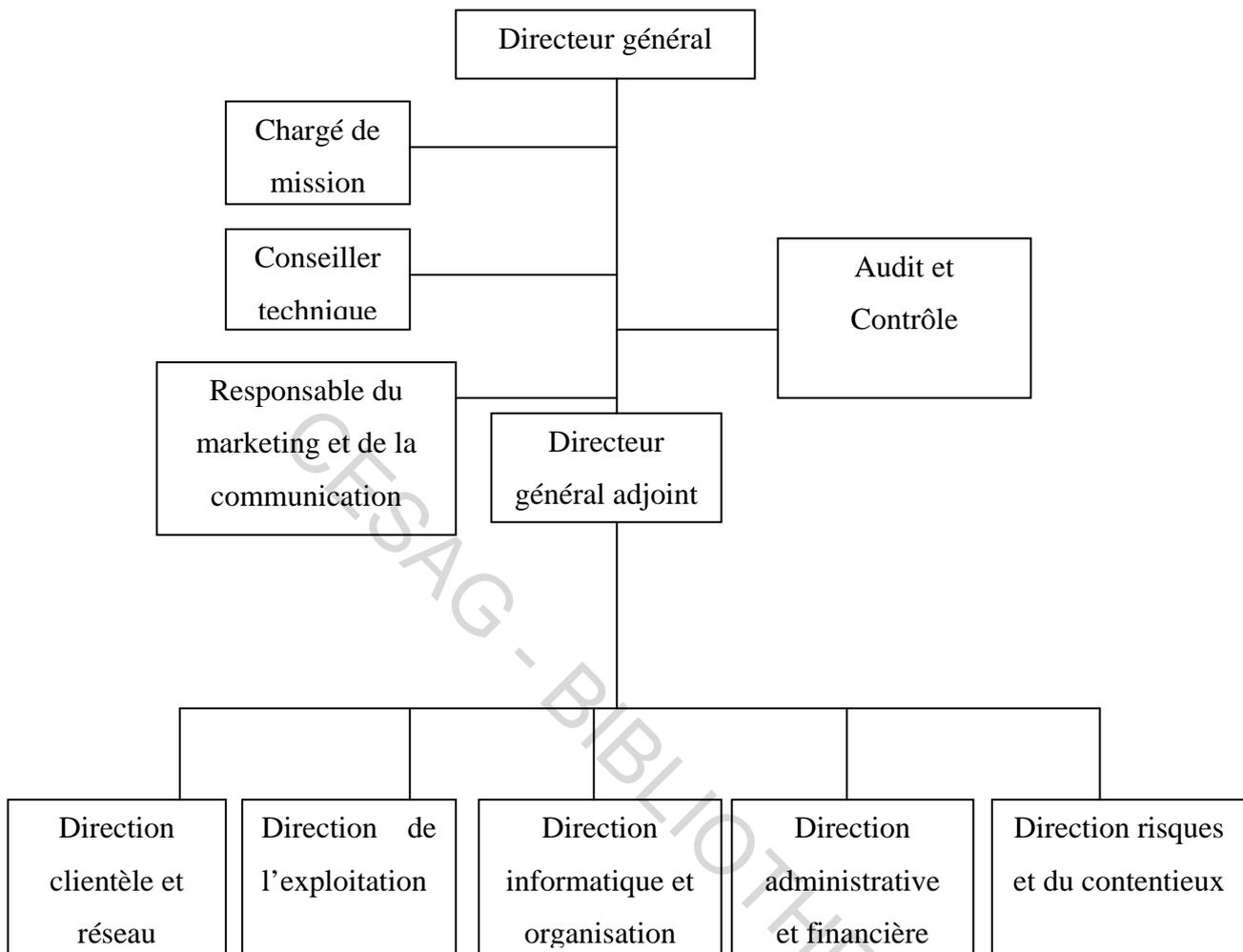
La BHS est soumise aux lois et règlements régissant l'activité bancaire dans l'espace UMOA (Union Monétaire Ouest Africaine). Deux textes organiques de base, les Statuts et le Règlement intérieur, définissent son organisation et ses règles de fonctionnement internes. Elle est composée des organes suivants:

- ✓ l'Assemblée Générale des actionnaires : Elle se réunit annuellement pour statuer sur les résultats, ou à titre extraordinaire pour statuer sur des questions ponctuelles. Elle a compétence sur tous les textes de base.
- ✓ le Conseil d'Administration : Présidé par un administrateur représentant l'Etat, il administre l'institution au quotidien. Il se réunit souvent pour statuer sur les dossiers de prêt relevant de sa compétence, les choix politiques essentiels, le budget, etc.
- ✓ la Direction Générale : Le Directeur Général est traditionnellement désigné par l'Etat avant d'être nommé par le Conseil d'Administration. Il est secondé par un Directeur Général Adjoint, également nommé par le Conseil d'Administration. Différentes autres entités exécutent les tâches quotidiennes sous l'autorité du Directeur Général.

La nouvelle organisation de la Banque de l'Habitat du Sénégal approuvée par le Conseil d'Administration du 31 janvier 2006, permet de poursuivre la restructuration des effectifs et d'assurer avec efficacité une gestion des ressources conforme aux ambitions. Elle est articulée autour de cinq grandes directions comportant chacune deux départements et de différentes fonctions telles que la fonction marketing et communication, conseiller technique, chargé de mission, audit et contrôle interne ; toutes rattachées à la Direction générale. L'organigramme est composé de dix chefs de département et de sept directeurs :

- ✓ Directeur Général ;
- ✓ Directeur Général Adjoint ;
- ✓ Directeur Clientèle et Réseau ;
- ✓ Directeur de l'Exploitation ;
- ✓ Directeur Informatique et Organisation ;
- ✓ Directeur Administratif et Financier ;
- ✓ Directeur Risques et du Contentieux.

Figure 2: Organigramme de la Banque de l'Habitat du Sénégal.



Source : Rapport annuel BHS 2006

5.1.4. Activités de la BHS

L'activité de la BHS tourne essentiellement autour de :

- ✓ La collecte de ressources, d'épargne ;
- ✓ Le financement de l'immobilier.

❖ Les ressources

Elles proviennent pour l'essentiel des dépôts des clients. Différents produits d'épargne sont à leur disposition pour mobiliser l'apport exigé pour les prêts immobiliers. La BHS collecte d'importantes ressources d'épargne. Mais il s'agit pour l'essentiel de ressources à vue, dont la

nature ne permet pas de financer aisément l'activité immobilière qui nécessite des ressources plus stables. Elle a par conséquent recours à d'autres sources pour bénéficier de ressources plus stables pour financer les prêts à long terme.

❖ Les emplois

L'activité de prêt porte principalement sur le financement de l'habitat :

- ✓ Financement des Promoteurs : La BHS finance sur le territoire national des projets de promoteurs publiques ou privés. Il s'agit de financements à court terme. La commercialisation des logements permet aux promoteurs de rembourser le crédit bancaire et de dégager une marge bénéficiaire.
- ✓ Financement des Particuliers : La BHS finance les particuliers pour l'accès à la propriété immobilière, via les projets des promoteurs ou des couverts par une garantie réelle portant sur l'objet du financement (hypothèque, nantissement, etc.) et personnelle (cession/ domiciliation de salaire ou autres revenus).

D'autres emplois portent sur les placements qui permettent, selon les opportunités, de rentabiliser le surplus de ressources d'épargne.

L'essentiel de l'activité est orienté vers l'immobilier par vocation, et les placements par opportunisme. La BHS tire, dans une moindre mesure, des profits des activités de service. L'activité de transfert y prend une bonne part, avec en soutien la filiale de New York. Une bonne part de sa clientèle étant expatriée, elle a développé un réseau de partenariat pour couvrir les principaux pays d'émigration de la diaspora.

Au plan national, en dehors du Siège où se concentre l'essentiel de l'activité, elle dispose d'un bureau à Ziguinchor, d'une agence à Thiès et d'une autre sur l'Avenue Léopold Sédar Senghor. Cependant d'autres agences sont en phase de création et devraient pouvoir démarrer leurs activités dans les mois à venir.

5.2. La BHS : banque à vocation universelle

La BHS, en marge de son activité principale qui est le financement de l'habitat au Sénégal, développe d'autres activités bancaires à vocation universelle afin de diversifier son portefeuille d'activités et de toucher à toutes les cibles exploitables du marché.

En effet, dans le cadre de sa profession habituelle, elle effectue à titre principal une ou plusieurs opérations de banque notamment la collecte de dépôt, la mise à disposition de la clientèle des moyens de paiement et la distribution de crédits.

Elle permet de gérer les opérations courantes de:

- ✓ paiement ;
- ✓ encaissement ;
- ✓ financement ;
- ✓ les opérations boursières ;
- ✓ les opérations de change.

Pour mieux jouer son rôle économique, la BHS dispose selon sa stratégie de structure et de logistique permettant de répondre au besoin évolutif des clients et de traitement des opérations de plus en plus spécialisées et complexes, pour son propre compte et pour le compte de ses clients.

Ainsi, l'activité de la BHS dans sa vocation universelle s'articule autour des quatre pôles suivants :

- ✓ le pôle stratégique ;
- ✓ le pôle logistique ;
- ✓ le pôle développement ;
- ✓ le pôle filial.

En règle générale, l'exercice de l'activité bancaire fait l'objet d'une forte réglementation. Au niveau local, une loi bancaire et une réglementation prudentielle sont édictées par les Autorités de tutelle. Les principales dispositions de ce corpus réglementaire portent sur les conditions d'exercice de la profession bancaire, sur les règles de gestion et sur les normes applicables à certaines opérations.

5.3. Relations entre l'activité de transfert d'argent, celle des banques et des SFD : exemple de Money Express/BHS/UMECUDEFS

Une banque commerciale (exemple de la BHS) collecte les ressources du public, principalement par le biais de la tenue des comptes, et prête aux personnes physiques et

morales. Les opérateurs de transfert collectent l'argent des clients à travers un réseau de partenaires autorisés pour le mettre à la disposition du bénéficiaire dans sa ville ou son pays de destination.

La loi bancaire applicable à l'ensemble des pays de l'UEMOA règlemente les opérations de transfert d'argent de telle sorte que seules les banques peuvent les effectuer. Elle est donc considérée comme une activité bancaire ; la collecte et le paiement ne pouvant se faire que par une banque traditionnelle ou par la poste.

Les quelques points de vente qu'on peut voir, ici et là, au Sénégal et qui font du transfert d'argent avec la marque d'un opérateur le font sous la responsabilité entière d'une banque qui en est le garant auprès de l'opérateur et des autorités monétaires.

La réglementation empêche ainsi l'implantation d'opérateurs privés non bancaires dans notre zone UEMOA.

Dans certains pays Européens, des autorisations de collecte et/ou de paiement peuvent être données à des institutions non bancaires. En revanche, les banques comme les sociétés de transfert, sont tenues de respecter les dispositions légales sur le blanchiment d'argent sale et le financement du terrorisme.

Ainsi, la BHS est présente, sous diverses formes, dans la collecte et le transfert de fonds en provenance des pays d'émigration des Sénégalais.

Les systèmes mis en place ont connu leurs limites du fait de l'absence de réseaux d'agences au Sénégal et des délais d'exécution de ces opérations.

A ce titre, pour faire face à la concurrence, la BHS a établi des partenariats avec le réseau des mutuelles de l'UNACOI/DEFS qui dispose d'une cinquantaine de bureaux au Sénégal et avec le groupe CHAKA qui a mis en place le réseau de transfert Money Express.

Ainsi, le produit Money Express qui est un réseau de transfert d'argent utilisant un intranet sécurisé a été créé non pas par une banque, mais par une société informatique sénégalaise : Chaka Computer. C'est un produit utilisé par la BHS (Banque de l'Habitat du Sénégal) pour effectuer des transferts nationaux et internationaux. Le produit Money Express n'est utilisable pour l'instant que pour les envois à partir des Etats Unis, mais une mission exploratoire a été

entreprise par la BHS pour vendre le produit Money Express en Italie et en Espagne où il existe une forte communauté d'émigrés sénégalais.

La BHS n'ayant que deux agences à l'intérieur du pays (date de l'étude) , en plus de son siège, a aussi cherché à étendre son réseau de points de services de transfert en mettant en place une collaboration avec l'UMECU qui est un réseau de mutuelles d'épargne et de crédit des commerçants, agriculteurs et industriels du secteur informel.

Cette relation de partenariat est d'ailleurs antérieure au produit Money Express ; elle avait été mise en place pour des raisons de complémentarité. En effet, la BHS ne possède que deux agences à l'intérieur (Kaolack et Ziguinchor. (Date de l'étude)), ce qui oblige les clients à effectuer de longs déplacements. Elle a donc collaboré avec l'UMECU (qui a un réseau plus étendu) qui effectue certains paiements (salaires des fonctionnaires payés par virement dans leurs comptes à la BHS) pour son compte. Dans le réseau de l'UMECU, les branches suivantes sont les plus importantes en termes de volume de transfert : Tamba, Kaolack, Thiaroye Gare.

Un système de compensation hebdomadaire a été établi entre la mutuelle et la BHS. Un autre partenariat est également prévu entre la BHS et deux autres mutuelles de la place établies dans la zone du fleuve car le réseau de l'UNACOIS n'est pas présent dans cette zone. Le montant des transferts reçus par la BHS via ce système de transfert s'est élevé à environ 20 millions de dollars qui ont été émis à partir du bureau de la BHS à New York. La commission de transfert est partagée entre l'émetteur, le concepteur du produit (Chaka Computer) et le récepteur. La BHS, selon que l'UNACOIS est impliquée ou non dans la transaction, partage sa commission avec la mutuelle.

Le transfert se fait en temps réel (immédiat) et Money Express offre une gamme complète de services de transfert : cash à cash, compte à cash (suite à une demande pressante de la Clientèle), compte à compte, cash à compte. Pour prendre possession du montant transféré, le bénéficiaire est tenu de montrer une pièce d'identification mais une certaine souplesse existe pour des cas de bénéficiaires ne disposant pas de cette pièce. Cette flexibilité est très appréciée par les bénéficiaires, surtout qu'elle n'existe pas au niveau des autres opérateurs tels que : WU, Money Gram qui sont très stricts sur l'identification correcte des bénéficiaires, pour éviter de devoir supporter des pertes en cas de paiements indus.

Le produit Money Express est réputé moins cher sur le plan national et international que celui de WU (quelque fois 25 à 30 % moins cher), aux dires des responsables de la BHS.

Conclusion

A titre d'illustration, nous allons vous proposer un tableau récapitulatif des avantages et responsabilités respectives pour les STA, les banques et les IMF à passer des alliances stratégiques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 4: Récapitulatif des avantages et responsabilités respectives pour des STA, des banques et des IMF à passer des alliances stratégiques

	STA	BANQUE	IMF
		Agent	Sous-agent
<u>Responsabilités</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Transfert d'information (identification, mots de passe, montant, ID transaction) de l'émetteur au récepteur à travers tout le réseau d'agents - Autorisation et contrôle des opérations - Compensation en temps réel des comptes des agents collecteurs et payeurs - Répartition des commissions entre agents et elle-même - Reporting régulier aux agents 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion du change - Signature de la Convention - Compensation et versement des commissions selon des fréquences établies 	<ul style="list-style-type: none"> - Collecte et paiement des transferts en espèces - Renseigne le système
<u>Règlementation</u>	Confrontation des personnes à une black List d'individus suspects	Respect de la réglementation du change (montant plafond, justificatifs) et de lutte contre le blanchiment	Respect de la réglementation de lutte contre le blanchiment : <ul style="list-style-type: none"> - Identification des imprimés - Déclaration des mouvements suspects
<u>Services connexes aux IMF</u> (NB : la nature des services et l'origine des services offerts aux IMF peuvent varier selon les STA et les banques, à considérer à titre indicatif)	Communication, supports marketing	Formulaires, enseigne du produit, formation aux transferts d'argent, logiciel de transfert, autres selon les relations (facilité de trésorerie, équipement en nature...)	
<u>Avantages à passer une alliance</u>	Augmentation du CA, élargissement du réseau d'agents, exploration de nouveaux corridors moins exploités	En général : <ul style="list-style-type: none"> - Diversification des produits et des sources de revenu, augmentation des points de service, produit d'appel. - Accès aux points de service des IMF > augmentation du CA. 	Diversification des revenus, services aux membres, attraction de nouveaux clients (ventes croisées de services)

Chapitre 6 : PRESENTATION DU SYSTEME DE GESTION DES OPERATIONS DE TRANSFERT D'ARGENT PAR LA BHS

Dans cette partie nous allons tenter de faire une présentation de l'existant du point de vue organisationnel.

Pour se faire, nous allons nous appuyer sur les éléments trouvés sur place et les différentes méthodes de travail adoptées par les services en charge du traitement des opérations de transfert d'argent.

Ainsi, en adoptant cette démarche, nous nous assurerons de voir si les principes de base qui permettent de bien structurer une organisation sont respectés ou pas par la BHS en ce qui concerne l'activité de transfert d'argent.

6.1. Organisation (structures : description de l'existant)

Pour mener à bien la gestion des opérations de transfert d'argent et étendre son réseau, la BHS a scellé une alliance stratégique avec L'UMECU/DEFS qui est une entité lancée en 1997.

Son réseau, composé de 64 mutuelles dont 34 en région, (date de notre étude) est doté d'une caisse centrale basée au siège de l'union à Dakar. Cependant, son fort encrage social comme l'implantation des mutuelles sur l'ensemble du territoire et dans les bassins d'émigration (sauf le nord) constituent autant de prédispositions pour l'offre de services de transfert tant nationaux qu'internationaux.

Après qu'une première tentative de mise en place d'un système de transfert avec la BHS « grossiste », et les caisses de l'UMECUDEFS comme détaillant (la BHS ne compte que 3 agences au Sénégal (date de l'étude)), s'est avérée lourde et a été avortée, cette dernière (l'UMECUDEFS) deviendra sous agent de MONEX en 2003 avec à la clé la signature d'une convention entre l'UMECUDEFS et la BHS. Cette convention comprend :

- ✓ Mise à disposition et installation du logiciel ;
- ✓ Formation aux techniques de transfert et à la maîtrise du logiciel de transfert ;
- ✓ Répartition des commissions et la fréquence des compensations ;
- ✓ Mise à disposition des formulaires par la BHS.

S'il paraît évident que les 3 premiers points (mise à disposition et installation du logiciel, formation aux techniques de transfert et à la maîtrise du logiciel de transfert, répartition des commissions.) sont du ressort de la STA MONEX, la mise à disposition des formulaires et l'organisation interne relèvent directement des compétences de la BHS.

Ainsi, le système de gestion des opérations de transfert d'argent de la Banque de l'Habitat du Sénégal fait intervenir trois (3) entités ou départements dans le processus de traitement des opérations à savoir :

- ✓ les opérations (avec la caisse ou front office et la compense ou back-office) ;
- ✓ la comptabilité ;
- ✓ les archives.

Aussi, chaque entité est animée par une ou plusieurs agents ayant des attributions auxquelles ils doivent s'acquitter suivant une « certaine procédure ».

6.2. Procédures

Dès l'entame de nos travaux, nous avons constaté l'absence totale d'une quelconque forme de documentation qui a été mise en place par la banque, décrivant le processus de traitement des opérations de transfert d'argent.

A ce titre, nous avons conclu que la seule procédure qui était en vigueur, et qui permettait d'organiser tant bien que mal l'activité de transfert d'argent au sein de la banque, découlait d'une « entente non formalisée ou d'habitudes », décrivant la manière selon laquelle les opérations seront traitées.

Ainsi, après observation et échanges avec les différents acteurs, nous avons pu comprendre que le système de gestion des opérations de transfert d'argent fait intervenir essentiellement quatre (4) agents à savoir :

- ✓ l'agent de caisse (opérateur de saisie) ;
- ✓ le contrôleur (agent de back-office) ;
- ✓ le superviseur (responsable du service opérations) ;
- ✓ l'archiviste.

L'agent de caisse (front office) est chargé d'une part de la saisie, de la vérification et de la validation des informations, fournies par le(s) client(s) en vue d'envoyer ou de recevoir de l'argent, dans le système et d'autre part de collecter ou de payer l'argent qui a été reçu ou envoyé.

Au niveau du paiement de l'argent au client, le système de contrôle est le suivant :

Identification des clients, validation des transferts (question confidentielle, montant du transfert etc.), paiement, décharge du client.

Cependant, ce processus est du ressort de la STA en l'occurrence Money Express qui a mis à la disposition des caissiers un guide d'utilisateur du logiciel de transfert d'argent et la procédure à adopter en cas d'exécution d'une opération de même nature. (CF annexe).

N.B :

- ✚ A un certain seuil, le montant du transfert fait l'objet d'une chaîne de validation différente, mise en place cette fois par la BHS elle-même (plafonnement des montants de transferts), plus rigoureuse, qui fait intervenir les supérieurs hiérarchiques tels que chef du service d'audit voire même le directeur du département d'audit et de contrôle.
- ✚ Si le transfert est à destination de certains pays ou de certaines personnes (inscrits sur la liste rouge), le processus de contrôle est soumis à une validation plus rigoureuse.

A la fin de chaque journée, un agent chargé du contrôle caisse fait un arrêté des transferts émis et reçus en volume et en nombre appelé CASH REPORTING et toutes les pièces relatives à cette journée (bordereaux de transaction) sont envoyées à l'archiviste qui se charge de les classer par ordre chronologique de les enregistrer et de les conserver.

L'agent du back office qui, en plus du contrôle et du recouvrement des opérations passées par l'agent en front office, est chargé :

- ✓ d'effectuer les états de compensation,
- ✓ de saisir et d'envoyer les pièces comptables au supérieur hiérarchique (responsable du service des opérations). qui vérifie le travail de l'agent de back-office,
- ✓ de passer les écritures comptables des pièces.

Le responsable du service des opérations vérifie les pièces comptables :

- ✓ si conformes : il les valide en apposant sa signature avant de les lui retourner ;
- ✓ si non-conformes : il lui retourne les pièces non visées pour qu'il (le back-office) puisse procéder aux corrections qui s'imposent.

Ici également, les pièces ou encore FE validées sont classées par ordre chronologique avant d'être envoyées aux archives pour enregistrement et conservation.

Aussi, il serait intéressant ici de noter l'importance des archives, nécessaires pour les besoins de statistiques (volume d'activités, index de rémunération) et surtout pour les contestations des opérations. En effet, la date de prescription des documents justificatifs est de dix ans (10) à compter de la date d'archivage.

En outre, conformément au dispositif de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, dans l'espace de L'UEMOA, qui vient en appoint à la loi bancaire et au règlement portant sur les relations financières extérieures, la BHS vérifie et enregistre l'identité, la raison sociale et l'adresse pour les personnes morales, de leurs clients avant de leur ouvrir un compte ou pour tout client occasionnel effectuant une opération d'un montant supérieur à 5 000 000 FCFA.

La BHS déclare également à la CENTIF toute opération de plus faible montant jugée suspecte (répétition d'opérations distinctes, origine licite des capitaux incertaine). Articles 7, 8, 9,10 et 15.

Elle conserve également pendant 10 ans toutes les pièces permettant d'identifier les clients et les opérations réalisées par les autorités de contrôle et la CENTIF en vue de prévenir d'éventuelles contestations ou litiges.

Conclusion

En définitive, l'observation et les différents échanges effectués avec les acteurs, nous ont permis de comprendre que le système de gestion des opérations de transfert d'argent fait intervenir essentiellement quatre (4) agents à savoir :

- ✓ l'agent de caisse (opérateur de saisie) ;
- ✓ le contrôleur (agent de back-office) ;
- ✓ le superviseur (responsable du service opérations) ;

✓ l'archiviste.

Cependant, étant donné qu'il n'existe pas une procédure claire et formalisée qui définit le niveau de responsabilité et les limites de chaque agent au sein de l'organisation, ces agents sont parfois sollicités pour l'accomplissement de tâches qui sont souvent incompatibles.

L'accomplissement de ces tâches les expose en les mettant eux ainsi que la banque dans une situation risquée pouvant engendrer des dysfonctionnements majeurs.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 7 : EVALUATION DU DISPOSITIF DE CONTROLE EN PLACE POUR LES OPERATIONS DE TRANSFERT D'ARGENT

Dans cette partie nous traiterons de notre mission qui a porté essentiellement sur deux (2) points à savoir :

- ✓ l'analyse des comptes LIAISON RESEAU MONEY EXPRESS et LIAISON MONEX NEW YORK allant de la période 2003 à 2005, impliquant les comptes de L'UMECU/DEF ;
- ✓ la répartition des commissions 2005-2006.

Cette étape nous permettra dans un premier temps de faire un survol des différents points et constats, ensuite de juger de la fiabilité des méthodes utilisées, mais également des montants imputés et des comptes impactés, enfin de dégager les risques susceptibles de provoquer des dysfonctionnements au sein de l'organisation de l'activité de transfert d'argent.

7.1. Déroulement de la mission

En effet, le lancement du produit a connu un succès certain puisqu'en termes de volumes cumulés, les activités ont cru de 160% la seconde année.

Cependant, la tendance s'est inversée et les volumes cumulés en 2006 sont revenus au niveau de 2003.

Cette réduction des activités découle de divers dysfonctionnements relatifs à la gestion de la liquidité, entre l'Union et les caisses, mais également à des aspects organisationnels et de gouvernance qui rétro agissent sur l'activité transfert à savoir :

- ✓ certaines caisses collectent un volume assez important de transferts exerçant une pression sur la trésorerie de l'Union pour assurer la couverture de ces opérations auprès de la BHS ;
- ✓ Les tensions de trésorerie, notamment en période de fête, combinées à la priorité donnée aux services de base provoquent un allongement des délais de mise à disposition des fonds des membres ;
- ✓ pour certaines caisses créditrices nettes vis-à-vis de l'Union concernant l'activité transfert, la compensation tardive associée au réapprovisionnement en espèce à partir

du montant critique d'encaisse défini, a été interprété comme un déni de l'Union d'honorer ses engagements ;

- ✓ pour pallier à ces tensions de trésorerie, la BHS a mis à la disposition de l'Union, mais aussi de certaines caisses, des facilités de trésorerie, ce qui n'a pas été prévu initialement par la convention liant les deux parties.

L'ensemble de ces dysfonctionnements a entraîné :

- ✓ une baisse de la qualité du service de transfert,
- ✓ la cessation unilatérale de l'activité transfert par certaines caisses,
- ✓ des difficultés à ventiler les commissions par caisse du fait des jeux d'écritures liés aux opérations de compensations directes entre certaines caisses et la BHS.

En définitive, certaines caisses ne proposent plus le service, son image est dégradée, et les commissions ne sont pas reversées aux caisses tant que les historiques de flux ne sont pas repris. Cette situation accentue les tensions centrifuges des caisses les plus actives.

7.2. Sommaire des points et constats

Au niveau organisationnel et du point de vue de la gouvernance d'entreprise, notre analyse nous a permis de soulever certains points et de faire des constats non moins importants sur la gestion du produit de transfert d'argent ; lesquels constats rétro agissent sur le système de gestion du produit MONEX par la BHS.

En effet, un bon système requiert 3 qualités fondamentales :

- ✓ l'existence d'une documentation précise et à jour explicitant sa conception, son organisation et son fonctionnement qui permette de le comprendre et de le contrôler¹ ;
- ✓ La conformité avec la réglementation en vigueur (l'adéquation aux besoins) ;
- ✓ la pertinence, l'efficacité et l'efficacé du dispositif du contrôle interne.

L'évaluation des risques liés au contrôle concerne la maîtrise des opérations et la maîtrise des comptes et, est fonction des procédures et du contrôle interne, de l'environnement :

¹ [Pour reprendre FAYOL ; Renard, (1998 : 128), « on ne contrôle que ce qui est organisé »]

- ✓ prise en compte des procédures et du contrôle interne (diagnostic du risque de non maîtrise)
- ✓ revue des systèmes
- ✓ évaluation de l'environnement de transfert.

Ainsi, au regard de ces quelques points, nous pouvons émettre les constats suivants :

7.2.1. Au niveau des procédures

Absence d'une démarche-projet rigoureuse préalable au lancement du produit « Money Express » par la BHS :

En effet, une note de service, datant du 16 OCTOBRE 2002 a été publiée, précisant la composition du comité de pilotage dudit projet, sa mission et la durée de la mission.

La mission du comité de pilotage consistait à décliner :

- la politique tarifaire applicable aux opérations de transfert par BHS-Money Express ;
- la politique commerciale et de promotion du produit ;
- le plan, le programme d'activités, et le budget de démarrage de BHS-Money Express ;
- l'organisation du cadre d'administration et de gestion du produit compatible à des objectifs de rapidité, et de bonne compétitivité par rapport aux produits.

Au regard de cette note de service, les grandes lignes de la gestion du projet en question ont été déclinées mais concrètement des insuffisances majeures dans l'application de ses directives ont été notées.

Aussi, l'activité de transfert d'argent contribue à l'activité de crédit (transfert cash à compte) pour la BHS car l'épargne se fait souvent en vue probablement de réaliser prochainement un investissement immobilier ; le lancement du produit de transfert d'argent est donc un projet important qui devait suivre une démarche rigoureuse de lancement du produit avec un budget de démarrage considérable pour une bonne campagne de communication.

Ainsi, parmi les insuffisances notées nous avons :

- ✓ une absence d'un manuel de procédures internes de gestion du produit Money Express. Cette situation a engendré un défaut de mise en place d'une structure

organisée dédiée au traitement des opérations de transfert ; ce qui a conduit à une situation de cumul de tâches incompatibles par un seul agent (saisie des collectes, passation des écritures comptables, compensation etc...), exposant ainsi l'entreprise à des risques élevés de fraude, de vol, d'erreurs et de dysfonctionnement de l'entreprise.

- ✓ limites par rapport à la délimitation des fonctions (champ d'application et responsabilités hiérarchiques) :

On retrouve l'agent du back office aussi bien aux opérations (contrôle de l'agent du front office) et états de compensations qu'à la comptabilité (enregistrement des opérations de transfert).

En effet, l'application de procédures informelles fait que, dans la pratique quotidienne, des errements dérogatoires sont fréquents dans la mesure où, les procédures comptables sont souvent appliquées par un nombre restreint de personnes, polyvalentes et multi-compétentes.

Ces personnes sont chargées à la fois de responsabilités opérationnelles et de contrôle, et la séparation des tâches fait alors défaut ou est limitée.

7.2.2. Au niveau des comptes

Besoins en matière de comptabilisation (collectes, règlements, commissions) : la comptabilisation des collectes et règlements bruts se fait selon le principe de la compensation centralisée par l'Opérateur.

L'enregistrement comptable des commissions devra se faire dans le respect des clés de répartition définies dans les conventions liant les membres du réseau.

La complexité des opérations de transfert ainsi établie milite en faveur de la mise en place d'un traitement comptable rigoureux fondé sur des schémas comptables suffisamment explicites pour aboutir à la production de comptes justifiables.

Ainsi, nous avons pu relever les anomalies suivantes :

- ✓ absence de schémas comptables : pose un problème de justification des soldes des comptes ;
- ✓ pièces non signées et saisies ;
- ✓ montants imputés erronés ;

- ✓ comptes imputés erronés ;
- ✓ erreurs sur saisies ;
- ✓ montants cumulés sur plusieurs périodes : pose un problème de répartition des commissions (pourcentage revenant à la banque) ;
- ✓ absence de rapprochements réguliers des comptes avec ceux des autres partenaires du réseau. ;
- ✓ Délais de compensation inexistantes pour MONEX pouvant engendrer un risque d'il liquidité majeur au niveau des caisses de l'institution les plus enclavées et/ou disposant de faibles encours d'épargne.

Nous notons également un obstacle majeur lié à l'absence d'une interface (jonction) entre le logiciel d'exploitation de la banque et celui de l'opérateur CHAKA, ce qui peut comporter un risque de non fiabilité des comptes qui se traduit par des écarts entre les opérations de transfert et leurs traductions comptables.

Les transferts importants qui peuvent être sous le coup du plafonnement peuvent être fractionnés par les expéditeurs afin de ne pas attirer l'attention des autorités de contrôle. Ce mode de transfert est souvent utilisé pour financer le terrorisme.

Nous avons finalement constaté que certains comptes internes présentent des suspens anciens de plus d'une année.

7.2.3. Au niveau de l'environnement de transfert

Les transferts de fonds des émigrés sont ainsi devenus un enjeu socio-économique déterminant dans l'économie sénégalaise dans la mesure où ils représentent une part significative des ressources du pays et constituent une source financière importante pour les familles des émigrés.

Cependant, deux aspects de ces transferts méritent une attention particulière :

- ✓ Ils sont davantage utilisés pour satisfaire des besoins de consommation courante des bénéficiaires ou d'investissement immobilier pour les émigrés eux-mêmes et leur famille ;
- ✓ Ils n'interviennent que faiblement dans le financement de la création d'activités économiques génératrices de revenus.

De plus, bien que les banques constituent des acteurs sur le marché du transfert d'argent à travers leurs partenariats avec des opérateurs professionnels (Western Union, Money Gram, Money Express etc. ...), leur participation reste faible si on la compare aux volumes de transferts qui passent par des canaux informels ; cette prépondérance des informels dans le transfert d'argent ne favorise pas le rapprochement des bénéficiaires de ces transferts avec le système financier formel (ces bénéficiaires échappent aux banques qui n'ont ainsi pas de moyen de les appréhender pour en faire d'éventuels clients) ; une telle situation constitue bien entendu une limite pour les bénéficiaires qui ne peuvent avoir accès à des services financiers en cas de besoin, alors qu'ils auraient pu être des personnes « bancables » compte tenu des volumes de fonds qu'ils reçoivent régulièrement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 5: Faiblesses du contrôle interne pour les OP de transfert d'argent à la BHS

Composantes du contrôle interne	Points faibles	Causes	Conséquences
Environnement de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> - Organigramme non à jour - Inadéquation compétence technique par poste 	<ul style="list-style-type: none"> - Postes vacants - Absence de fiches de responsabilité - Absence d'objectifs - Absence de politique de recrutement pour accompagner la croissance de l'activité 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumul des tâches - Responsabilités non assumées - Faible motivation des agents - Faible productivité interne - Pas d'amélioration continue
Activités de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de procédures pour les OP de transfert d'argent - Absence de système d'évaluation de la performance - Absence de contrôles périodes pour cette activité et champ limité des contrôles 	<ul style="list-style-type: none"> - Inertie du service organisation et vérification - Absence d'objectifs par fonction et par centre de responsabilité 	<ul style="list-style-type: none"> - Opérations non conformes - Surplus de charges - Pas d'amélioration continue - Fraudes et détournements
Evaluation des risques	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de système d'auto-évaluation - Absence de cartographie des risques des OP de transfert d'argent - Absence d'objectifs de conformité et opérationnels 		<ul style="list-style-type: none"> - Inefficacité des contrôles - Mauvaise appréhension des risques inhérents
Information et communication	<ul style="list-style-type: none"> - Défaillance dans le système d'information de gestion 	<ul style="list-style-type: none"> - Irrégularité dans la collecte des informations - Insuffisance dans le traitement des informations 	<ul style="list-style-type: none"> - Décisions erronées - Entrave à l'évaluation de la performance - Capacité de réaction limitée
Cadre contractuel entre les différents partenaires (MONEX, UMECU, BHS)	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'une procédure formalisée (organisation et gouvernance d'entreprise défaillante) 	<ul style="list-style-type: none"> - Non respect d'une démarche rigoureuse de lancement du produit - Absence de délais de compensation - Fixation des taux de change de façon discrétionnaire par MONEX pour les transferts en dollars (opérations récentes) 	<ul style="list-style-type: none"> - Non respect des engagements contractuels - dysfonctionnement relatif à la gestion de la liquidité entre l'union et les caisses ce qui implique des tensions de trésorerie - compensations tardives - manque à gagner pour la BHS (dérive des charges)

7.3. Les risques découlant du système de gestion des opérations de transfert d'argent à la BHS

Les faiblesses ou insuffisances et les dysfonctionnements enregistrés dans le système de gestion des OP de transfert d'argent à la BHS, pour le produit MONEX, génèrent un certain nombre de risques qui obstruent les objectifs de performance de cette activité.

En effet, ces dysfonctionnements rétroagissent sur l'ensemble du système, ce qui a pour conséquence majeure de ralentir voire fausser l'atteinte des objectifs. Ainsi, il nous apparaît indispensable de les identifier afin de pouvoir définir les moyens de leur gestion.

Les risques matérialisés sont marqués par le symbole **(OK)**.

Tableau 6: Les risques générés par les faiblesses du contrôle interne à la BHS

Variables de la pratique du contrôle interne à la BHS	Faiblesses relevées dans le fonctionnement des variables	Risques générés par ces faiblesses
L'environnement de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> - des postes vacants dans l'organigramme, - non définition du contenu des postes, - non définition des objectifs par poste, 	Risque d'incompatibilité des tâches (OK) , Risque d'inefficacité des opérations, conflit de compétences (OK) Risque de contre-performance, risque de fraude, d'atteinte à l'image de la banque, collusion et dissimulation (OK)
Système de pilotage	<ul style="list-style-type: none"> - absence d'un système d'auto-évaluation des OP de transfert d'argent, - absence d'un plan de communication, - insuffisance du champ de contrôle - insuffisance du contrôle du réseau décentralisé des IMF partenaires de la BHS - non définition d'une cartographie des tâches liées à l'activité de transfert d'argent 	Risque d'inefficacité des contrôles (OK) Non maîtrise des risques majeurs liés aux activités de transfert d'argent (OK)
Les objectifs du contrôle interne	<ul style="list-style-type: none"> - insuffisance dans l'optimisation des ressources, - insuffisances dans la protection des actifs - insuffisances concernant la qualité des informations 	Risque d'inefficacité, laxisme et gaspillage des ressources (OK) Risques de fraude et de détournement (OK) Risque de frein à la croissance continue et de léthargie
Le système d'évaluation et de prévention des risques	<ul style="list-style-type: none"> - absence d'instruments de mesure de la rentabilité des OP, - absence de manuel de procédure opérationnel - absence d'un système d'évaluation de la performance 	Risque de taux et dérive des coûts (OK) , Risque non-conformité des opérations (OK) Insuffisance d'efficacité et de rentabilité (OK)
Le système d'information et de conservation	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de circuit formalisé de transmission des informations - Absence de tableau de bord de gestion équilibré 	Risque d'incohérence, de fiabilité des l'informations et risque de défaillance des informations de gestion Incapacité d'anticipation sur les opportunités et sur les risques (OK) Risque de pilotage à vue

Conclusion

Nous avons noté un nombre important de risques occasionnés par les dysfonctionnements du contrôle interne appliqué aux opérations de transfert d'argent.

Ainsi, malgré une volonté affirmée de rentabiliser cette activité, la BHS rencontre des difficultés liées à l'exploitation et à la gestion de cette activité qui, dans les conditions normales, peut générer une plus value très importante.

En effet, le lancement du produit a connu un succès certain puisqu'en termes de volumes cumulés, les activités ont cru de 160% la seconde année.

Cependant, à défaut de ne pouvoir mettre sur place un système de gestion de l'exploitation efficace qui s'appuie sur un bon système de contrôle interne prenant en compte tous ces risques, la tendance s'est inversée et les volumes cumulés en 2006 sont revenus au niveau de 2003, matérialisant ainsi une très forte réduction des activités et de la rentabilité.

En définitive, cette réduction des activités découle de divers dysfonctionnements relatifs à la gestion de la liquidité d'une part, mais aussi et surtout à des aspects organisationnels et de bonne gouvernance qui rétro agissent sur le bon fonctionnement de ladite activité de transfert d'argent.

La maîtrise de l'ensemble des risques dans chaque étape d'une opération de transfert d'argent constitue, pour la BHS, le fondement de son dispositif de contrôle interne pour ce qui concerne les opérations de transfert. Par conséquent, s'il s'avère que les dysfonctionnements notés persistent au point d'engendrer les risques que nous constatons, il devient tout à fait clair que la rentabilité et les performances escomptées par l'institution et concernant cette activité seront fortement biaisées. D'où les recommandations qui suivent dans le prochain chapitre.

Chapitre 8 : FORMULATION DES RECOMMANDATIONS

La maîtrise de l'activité de transfert d'argent par la BHS passe nécessairement par la maîtrise des risques qui constitue le fondement d'un dispositif de contrôle interne efficace, clé du succès qui favorisera une rentabilité durable de cette activité ainsi qu'une amélioration continue des performances.

Ainsi, au regard des points et constats précités, nous proposons quelques recommandations essentielles à nos yeux et qui pourraient améliorer le système de gestion du produit MONEY EXPRESS.

Ces recommandations s'articulent autour des points suivants :

- ✓ les procédures ;
- ✓ les comptes ;
- ✓ l'environnement de transfert.

8.1. Au niveau des procédures

Mettre en place un manuel de procédures internes de gestion du produit MONEY EXPRESS décrivant clairement les méthodes d'exécution, d'approbation, d'enregistrement et de contrôle des transactions et précisant les personnes chargées d'effectuer les contrôles tant au premier degré qu'au deuxième degré, la périodicité et la nature de ces contrôles.

Le manuel de procédures ainsi conçu devra intégrer une rubrique énonçant les objectifs de contrôle conformément aux guides d'audit.

Pour une bonne compréhension et une plus grande facilité de mémorisation, le manuel devra présenter les caractéristiques suivantes :

- ✓ des procédures référencées avec un classement numérique ;
- ✓ des textes et des schémas clairs ;
- ✓ des phrases courtes.

Une large diffusion et une mise à jour régulière de ce manuel est souhaitable afin de permettre à tous les membres du personnel d'en disposer et de se l'approprier.

- ✓ Faire une étude de projet qui respecte les différentes étapes de mise en place d'un projet et de lancement d'un nouveau produit à savoir :
 - une équipe projet
 - un cahier des charges
 - un échéancier
 - des procédures de gestion
 - la formation des utilisateurs
 - la mise en place de la logistique (système d'information, logiciel, terminal)
 - communication (campagnes de publicité, autres actions en direction du public cible)

- ✓ Respecter scrupuleusement le principe de séparation des tâches et doter les services de ressources humaines suffisantes (séparer les tâches relatives à la comptabilité de celles relatives au contrôle, définir les responsabilités hiérarchiques).

Cependant, à défaut du respect strict du principe de séparation des tâches, l'organisation peut mettre en place un système de contrôle de gestion adapté aux besoins, réactif et efficient, dans lequel des contrôles effectués par le responsable s'appuient sur sa connaissance personnelle de l'entité, et sa participation active à l'exploitation ; mais la première option reste la meilleure dans la mesure où elle permet d'assurer le contrôle réciproque de l'exécution des tâches.

8.2. Au niveau des comptes

Définir les schémas comptables au préalable (peut être précisé dans le manuel de procédures) ;

- ✓ procéder plus souvent à la revue et à la validation périodiques des enregistrements comptables : principe de rapprochement des enregistrements afin de valider les enregistrements comptables et la compensation des produits ;
- ✓ intégrer le paramètre d'interface du logiciel d'exploitation bancaire et celui de transfert d'argent afin de permettre une plus grande fiabilité des comptes ;
- ✓ faire des situations périodiques en termes de sommes à compenser et de produits à répartir ;

- ✓ Pour les transferts importants qui peuvent être sous le coup du plafonnement, vérifier le(s) bénéficiaire(s) et voir s'il n'existe pas de liens entre eux au cas où ils seraient plusieurs.
- ✓ Eviter de cumuler des opérations avant de les enregistrer en les comptabilisant au fur et à mesure qu'elles sont exécutées afin de permettre une meilleure répartition des produits.
- ✓ Il est nécessaire que la Direction programme des séances de formation pour permettre aux agents de mieux maîtriser les nouvelles procédures de saisie.

Aussi, il est indispensable que la banque s'assure de l'apurement des anciens suspens par le renforcement de l'effectif de l'apurement de la commission d'apurement.

- ✓ Nous recommandons également à la banque de veiller à ce qu'il y ait une tenue obligatoire d'un livre journal enregistrant sans blanc, ni altération d'aucune sorte, ses opérations de transfert d'argent.
- ✓ Créer un comité ad hoc chargé du suivi des engagements, de leurs coûts ainsi que leur couverture et qui s'occupe également de définir des délais de compensation et de les faire respecter par MONEX.

Compte tenu du caractère obligatoire du livre journal, il est vivement recommandé que le département de contrôle interne (DCI) s'assure, à la fin de chaque mois, de la tenue effective et régulière du livre journal. Ce contrôle est de nature à discipliner le département du contrôle financier dans la tenue des livres et des documents obligatoires.

8.3. Au niveau de l'environnement de transfert

De manière générale, la loi bancaire ne constitue pas une contrainte pour les banques dans la pratique du transfert d'argent. La contrainte qui se situe au niveau du plafond des transferts à partir du Sénégal vers l'extérieur peut être facilement levée en fractionnant les envois importants dont le volume dépasserait le plafond autorisé.

La difficulté existe toutefois pour la loi 95-03 relative aux institutions de micro finance et l'obligation qu'elle porte de créer un organe financier qui, seul, peut être autorisé à effectuer des transferts. Or, mettre en place un organe financier n'est pas à la portée des IMF, à quelques rares exceptions près. En effet, cela demande des moyens financiers (capital et fonds propres) et une expertise qui sont très au-delà des capacités actuelles de ces IMF. La seule

possibilité qui pourrait s'offrir à eux – sous réserve que la loi soit clarifiée à ce niveau – est de se regrouper en fédération et de créer ensemble un organe financier. Mais cela poserait d'autres types de problèmes compte tenu des différences de méthodologies, etc.

Nous recommandons une revue de la réglementation, de préférence en collaboration avec les autorités monétaires de l'UEMOA en vue d'apprécier s'il est possible d'alléger la réglementation des IMF de manière à leur faciliter l'accès au marché de transfert d'argent, surtout compte tenu :

- ✓ de leur plus grande proximité des familles des émigrés ;
- ✓ de leur plus forte implantation que les banques ;
- ✓ de leur reconnaissance juridique et du contrôle qu'exerce le Ministère des Finances (cellule AT/CPEC) et qui constitue une garantie suffisante ;

En raison également de la possibilité qu'elles ont de proposer d'autres produits à ce segment de clientèle tels que des produits d'épargne (les banques ne sont pas très intéressées par proposer des produits à ce type de clientèle en dehors des transferts) ; cela donnerait une opportunité aux IMF d'accroître leur portefeuille de services financiers à partir des mêmes points de services et d'attirer de nouveaux clients.

Conclusion

Comme outil de la politique gouvernementale, la BHS a su dans son ensemble apporter une réponse à la demande des populations en logements sociaux.

L'une des pionnières dans son domaine elle a su s'enrichir d'une expérience solide dans son cœur de métier, raison pour laquelle, dans un souci de diversification de son portefeuille, elle a décidé d'intégrer le transfert d'argent à ses activités.

Cependant, la BHS gagnerai à mieux organiser cette activité afin de pouvoir en maîtriser tous les risques, d'où la nécessité de prendre en compte l'ensemble des recommandations, aussi bien au niveau des procédures, au niveau des comptes et au niveau de l'environnement de transfert.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Les risques liés en général aux mutations du système bancaire et à l'émergence de nouveaux marchés, en particulier à l'activité de transfert électronique d'argent, ainsi que le rôle important que jouent les banques dans l'économie d'un pays font qu'elles ont besoin d'un système rigoureux de lutte contre les fraudes.

Le présent mémoire ne porte que sur les seuls risques de fraudes liés à l'activité de transfert d'argent alors que d'autres types de risques non moins importants les menacent également.

Durant cette décennie, les opérations de transfert électronique d'argent ont connu une évolution importante au sein des institutions financières notamment des banques et n'ont pas encore fini de conforter leur place au sein de l'organisation.

En outre, le phénomène de la mondialisation, doublé des technologies de l'information et de la télécommunication, constituent des facteurs clés, et des indicateurs non négligeables qui donnent une idée assez précise des perspectives d'évolution des opérations de transfert d'argent.

Ainsi, nous pouvons affirmer avec certitude que les opérations de transfert d'argent pourront connaître des lendemains heureux.

Cependant, cette évolution des opérations de transfert d'argent pourrait connaître quelques difficultés en Europe notamment en Italie avec le vote de la loi contraignante sur les transferts d'argent.

En effet, le vote par le Sénat Italien de la nouvelle loi sur les transferts d'argent à l'extérieur, risque de causer des dégâts aussi bien chez les expéditeurs que dans les pays destinataires des fonds dans la mesure où le texte est très défavorable aux immigrés, notamment « clandestins ».

Cette situation pourrait fortement diminuer le volume des transferts ; faisant ainsi des dégâts collatéraux pour les banques en général mais surtout pour la BHS qui enregistre des transactions importantes avec l'Italie, du fait que c'est un pays qui accueille un grand nombre d'immigrés Sénégalais ; lesquels immigrés passent par le canal de la BHS soit pour effectuer des opérations de transfert d'argent destinées à la consommation mais surtout pour constituer de l'épargne en vue d'acquérir un habitat (logement).

Fort de cela, il devient alors important pour les banques de sécuriser les opérations de transfert qui de plus en plus apportent de la valeur ajoutée incontestable à l'entreprise. Pour se faire, le contrôle interne reste l'outil le plus efficace, et le dispositif de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme dans l'UEMOA complète la loi bancaire et le règlement portant sur les relations financières extérieures.

En définitive, notre étude nous a permis de souligner les différentes étapes de la mise en place d'un dispositif de contrôle interne et la place qu'il joue dans la maîtrise des risques liés aux opérations de transfert. Cependant, la mise en place du dit « dispositif » ne peut être efficace que si la Direction Générale formalise et valide le manuel des procédures et que chaque agent concerné par la gestion des opérations de transfert d'argent se l'approprié.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1: Questionnaire de contrôle sur le transfert d'argent

<i>ELEMENT DE CONTROLE</i>	<i>REFERENCE</i>	<i>QUESTIONNAIRE</i>	<i>OUI</i>	<i>NON</i>	<i>COMMENTAIRE</i>
ACTIVITE DE CONTROLE		➤ Il existe un manuel de procédures opérationnelles		X	
		➤ Le manuel de procédures fait l'objet d'une large diffusion		X	
		➤ Les procédures sont bien appliquées		X	
		➤ Les procédures sont toujours appliquées même en cas d'urgence		X	
		➤ Les contrôles hiérarchiques sont effectués à tous les niveaux		X	
		➤ L'application des procédures fait l'objet de vérifications périodiques		X	
		➤ L'apurement des suspens est suivi par le département du contrôle financier		X	
		➤ Les ouvertures et fermetures des comptes de banque sont autorisées par le directeur des opérations	X		
		➤ Toutes les opérations de transfert sont enregistrées au jour le jour		X	
		➤ Le calcul des commissions est fait au jour le jour par la banque		X	
		➤ Les suspens font l'objet d'une action diligente		X	
		➤ Les transferts de fond sont autorisés par des personnes habilitées	X		
		➤ Les opérations de transfert sont autorisées par une pièce d'origine	X		
		➤ Les états de rapprochement mensuels sont établis par le service de la comptabilité		X	

SOUS TOTAUX		TOTAUX BRUTS REPONSES RECUES	DES		
DISPOSITIF GENERAL		COEFFICIENT PONDERATION	DE		
DISPOSITIF SPECIFIQUE		TOTAUX PONDERATION	APRES		

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 2: Procédure d'envoi de cash a compte

INTITULE DE L'OPERATION **DOC SGC : ME02-06**

ENVOI DE CASH A COMPTE **PAGE PHASE : 1/1**

INTITULE DE LA PHASE **IMPUTATION DE L'OPERATION**

LE GESTIONNAIRE DE COMPTE

Se connecte périodiquement pour voir les opération non encore imputées sur les comptes. Voir grille suivante :

MONEY EXPRESS

Application Affichage Aller Outils Aide

Précédente Suivante Annuler Rafraîchir Imprimer

Amina Thiam LY

Money Express Aide - Changer mot de passe - Déconnexion - Accueil

Siège Banque de l'Habitat du Sénégal

[Etat récapitulatif des opérations réalisées sur Delta]

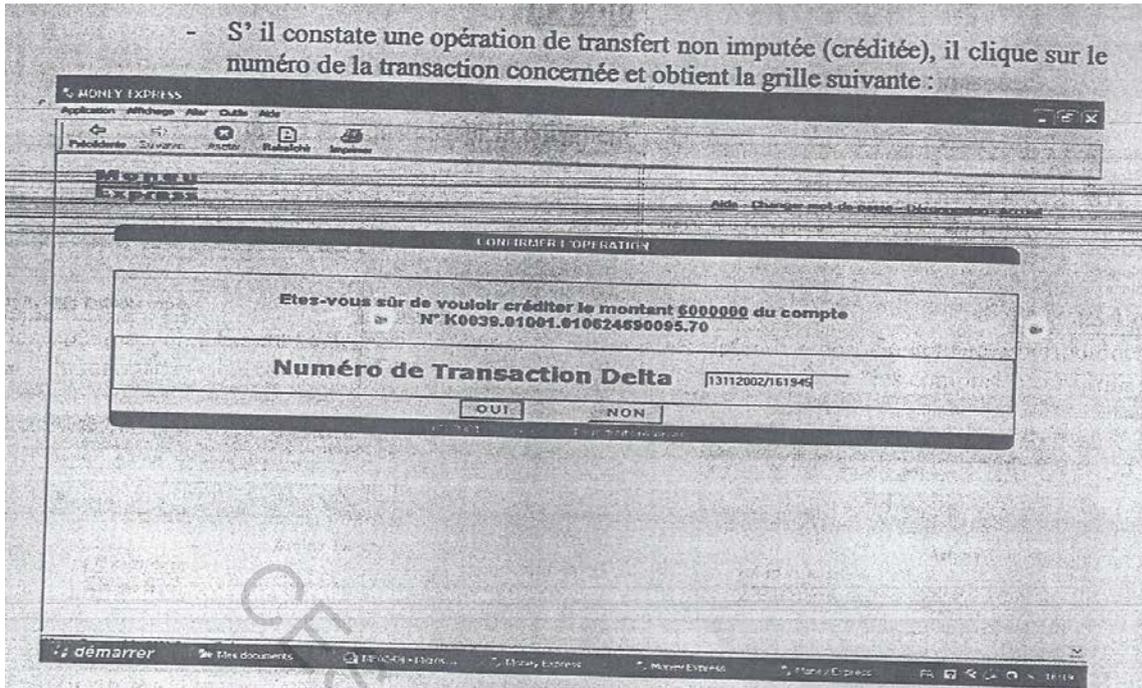
ETAT DES OPERATIONS NON IMPUTEES SUR LES COMPTES DELTA

Débit				Crédit			
Ordre	N° de transaction	Compte	Montant	Ordre	N° de transaction	Compte	Montant
1	9613361646	K00390100101006246977795	4 888 888	1	9561151513	K00391000101100624690075	1 000 000
2				2	9613361646	K00390100101003646630082	4 444 444
3				3	9114661635	K00390100101003646630082	4 444 444
4				4	9436353311	K00390100101006246970095	5 555 555
5				5	9153315533	K0039010010106246900570	6 000 000

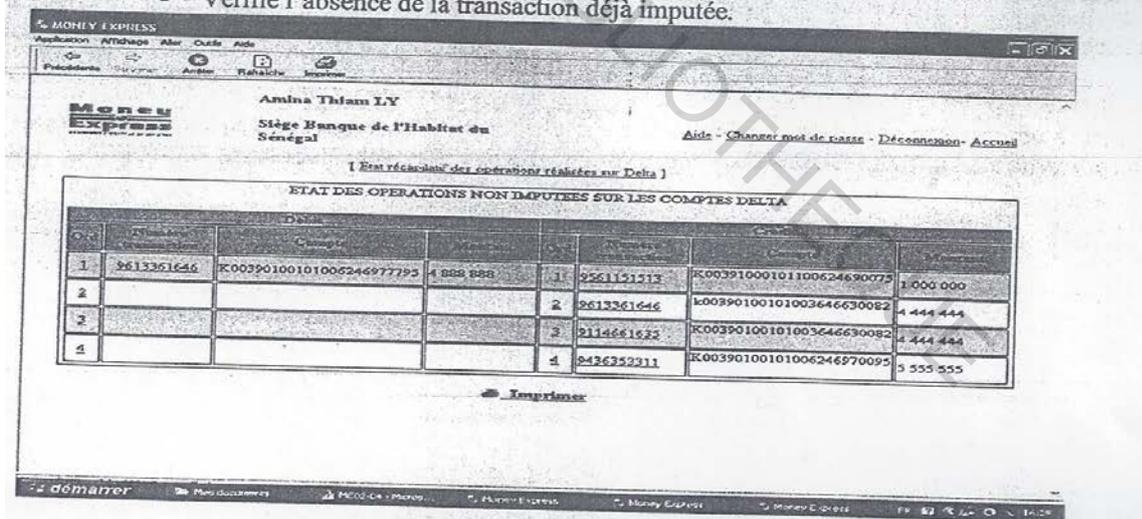
[Imprimer](#)

Page : 1 / 3 ME02-06.doc

- S' il constate une opération de transfert non imputée (créditée), il clique sur le numéro de la transaction concernée et obtient la grille suivante :



- S'assure du numéro de compte et du montant de l'opération.
- Si montant ou numéro de compte non conforme rejette l'opération en cliquant sur le bouton « NON ».
- Si montant et numéro de compte conformes,
 - o Il saisit la référence de l'opération dans la zone prévue à cet effet.
 - o Valide l'opération en cliquant sur le bouton « OUI »
- Obtient à nouveau la grille des opérations en attente d'imputation
- Vérifie l'absence de la transaction déjà imputée.



LE SOIR

- Reçoit les éléments statistiques des opérations traitées durant la journée.
- Vérifie l'exhaustivité des opérations imputées
- Appose sa signature sur le document

CESAG - BIBLIOTHEQUE

MAJ

20.11.2002

Retour

Fin de phase : OUI

Page : 3 / 3

ME02-06.doc

INTITULE DE L'OPERATION	DOC SGC : ME02-05
ENVOI DE CASH A COMPTE	PAGE PHASE : 1/1

INTITULE DE LA PHASE	CONTACT DU CLIENT BENEFICIAIRE
-----------------------------	---------------------------------------

LE CLIENT

- Communiquer au bénéficiaire le numéro de la transaction mentionné sur la copie de la fiche d'envoi
- Lui indiquer le lieu de paiement sur le réseau.

LE BENEFICIAIRE

- Appelle au lieu de domiciliation du compte pour ^{contact} vérification du crédit de son compte, ^{si possible} ~~fin~~.
- En cas de difficulté ou de non-dénouement de l'opération de transfert, il s'adresse au gestionnaire de compte

BIBLIOTHEQUE

MAJ 25.10.02 Retour **Fin de phase : OUI**

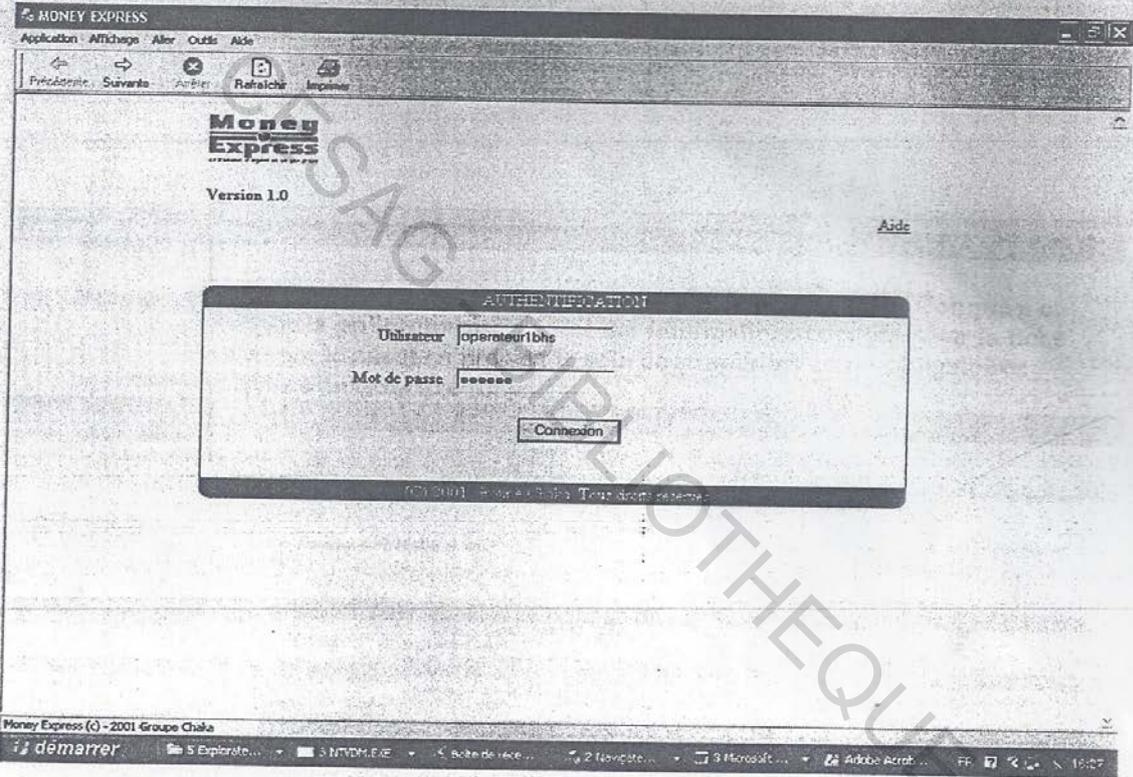
Page : 1 / 1 ME02-05.doc

INTITULE DE L'OPERATION	DOC SGC : ME02-04
ENVOI DE CASH A COMPTE	PAGE PHASE : 1/1

INTITULE DE LA PHASE	PRISE EN COMPTE DE L'OPERATION
-----------------------------	---------------------------------------

LE CAISSIER

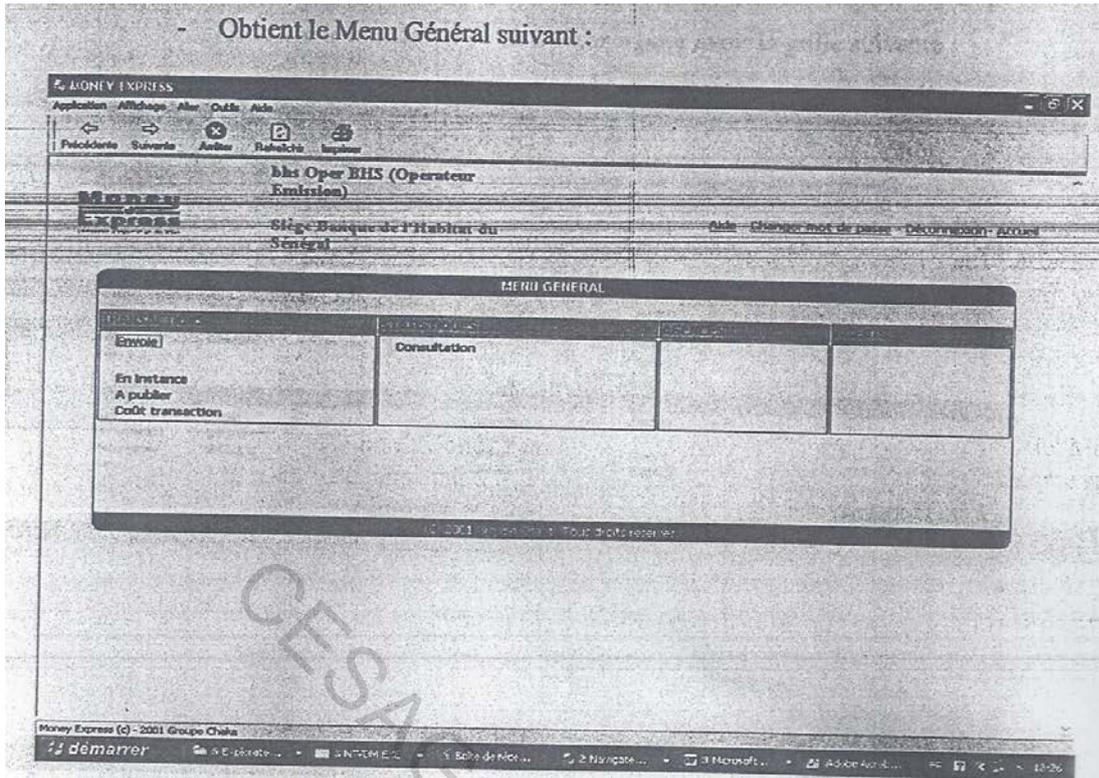
- Active le logiciel Money Express
- S'identifie comme suit :



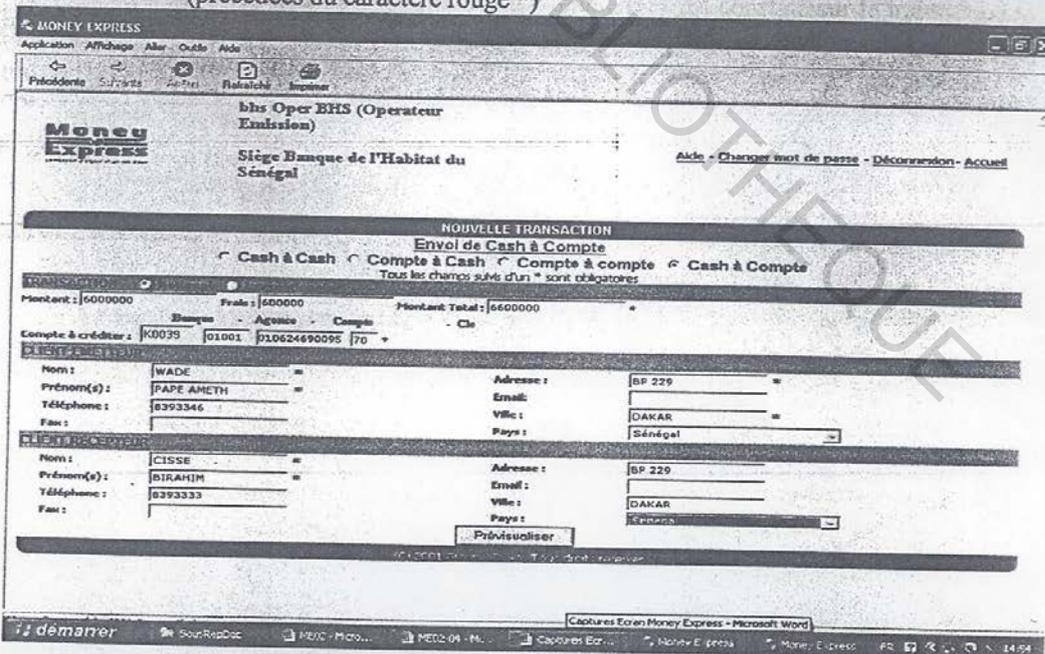
Page : 1 / 4

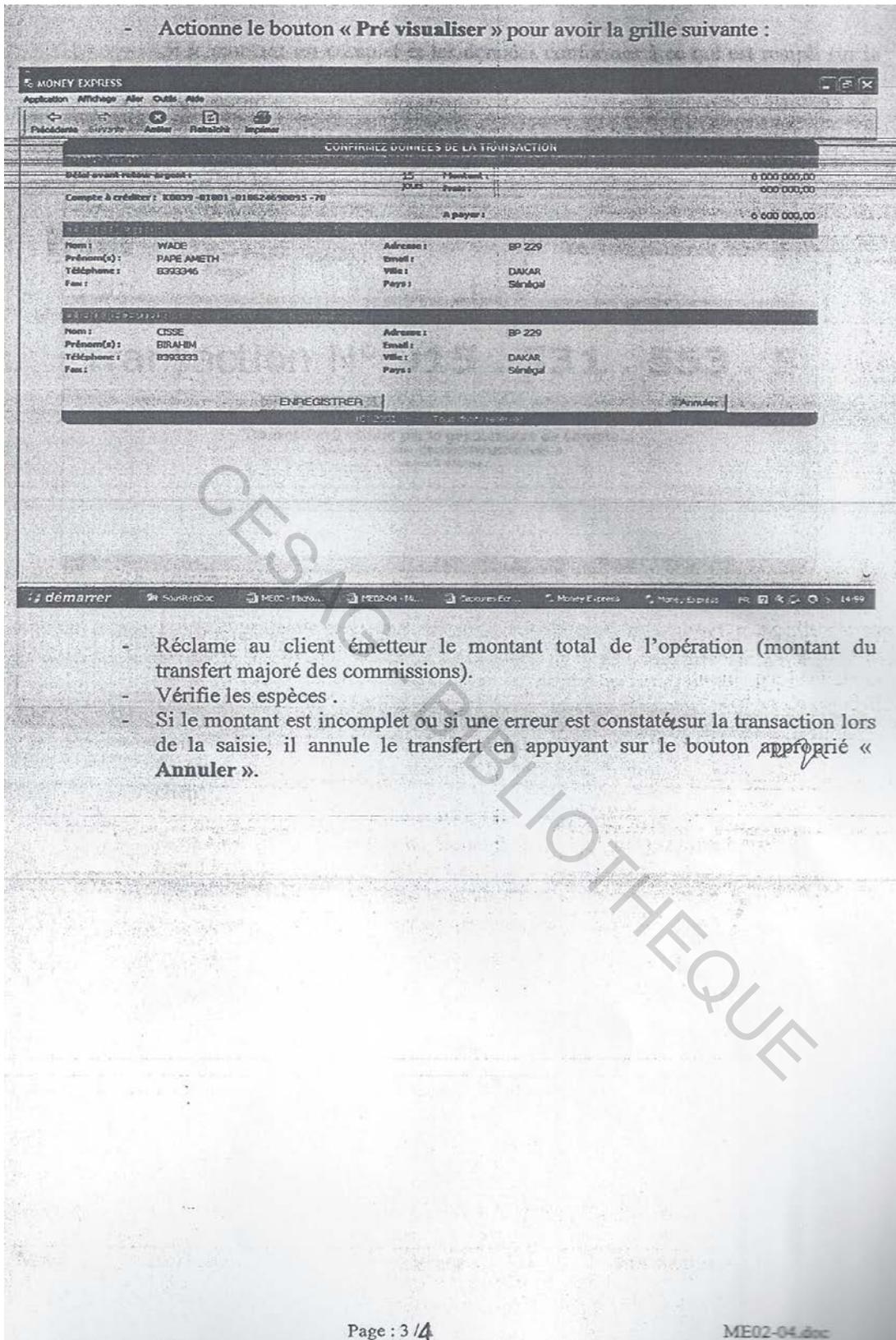
ME02-04.doc

- Obtient le Menu Général suivant :



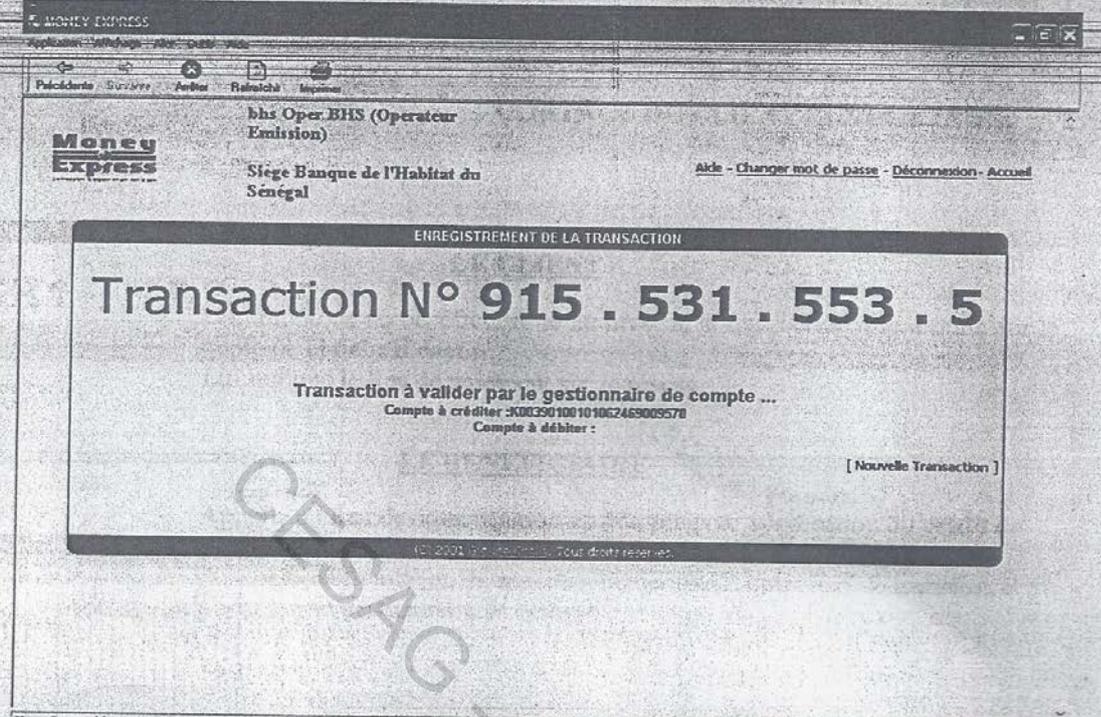
- Active la grille d'envoi et sélectionne le transfert de « Cash à Compte » et renseigne la grille suivante à partir des informations contenues sur la fiche fournie par le client en prenant le soin de remplir les zones obligatoires (précédées du caractère rouge *)





- Réclame au client émetteur le montant total de l'opération (montant du transfert majoré des commissions).
- Vérifie les espèces .
- Si le montant est incomplet ou si une erreur est constatée sur la transaction lors de la saisie, il annule le transfert en appuyant sur le bouton approprié « Annuler ».

- Si le montant est complet et les données conformes à ce qui est rempli sur la fiche d'envoi, il enregistre l'opération en vue d'obtenir un numéro de transaction



Money Express

bhs Oper.BHS (Opérateur Emission)

Siège Banque de l'Habitat du Sénégal

Aide - Changer mot de passe - Déconnexion - Accueil

ENREGISTREMENT DE LA TRANSACTION

Transaction N° 915 . 531 . 553 . 5

Transaction à valider par le gestionnaire de compte ...
Compte à créditer : 30033010010106246900570
Compte à débiter :

[Nouvelle Transaction]

© 2002 BHS. Tous droits réservés.

démarrer

- Remplit le billettage au verso du formulaire d'envoi
- Porte le numéro de transaction sur la copie du formulaire d'envoi destiné au client
- Appose son visa et le cachet « RECU » sur la fiche.
- Remet au client la copie de fiche d'envoi qui lui est destinée après avoir mentionné dessus le numéro de transaction sur la partie « numéro d'envoi »
- Classe l'original de la fiche d'envoi pour archivage ou pour journée comptable

MAJ 20.11.2002 [Retour](#) Fin de phase : OUI

Page : 4 / 4 ME02-04.doc

INTITULE DE L'OPERATION	DOC SGC : ME02-03
ENVOI DE CASH A COMPTE	PAGE PHASE : 1/1

INTITULE DE LA PHASE	PRESENTATION DU CLIENT A LA CAISSE
-----------------------------	---

LE CLIENT

- Se présente à la caisse
- Remet au caissier le formulaire d'envoi dûment rempli
- Attend le dénouement de la transaction pour remettre le montant total de l'opération

LE CAISSIER

- Vérifie la conformité des données remplies et le type de transfert à effectuer.
- Vérifie le remplissage des données obligatoires.
- Si non conforme, retourne le formulaire au client *pour correction*
- Si Conforme procède à la prise en compte de l'opération.

MAJ 25.10.02 Retour Fin de phase : OUI

Page : 1 / 1 ME02-03.doc

<u>INTITULE DE L'OPERATION</u>	DOC SGC : ME02-02
<u>ENVOI DE CASH A COMPTE</u>	PAGE PHASE : 1/1

<u>INTITULE DE LA PHASE</u>	Accueil Client et délivrance formulaire d'envoi à remplir
------------------------------------	--

AGENT D'ACCUEIL

- Reçoit le client
- Lui délivre la fiche d'envoi
- L'assiste pour le remplissage de ladite fiche.
- Lui communique le montant des commissions
- Le renseigne sur l'étendue du réseau Money Express
- Lui demande de passer à la caisse.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

MAJ	25.10.02	<u>Retour</u>	Fin de phase : OUI
------------	-----------------	----------------------	---------------------------

Page : 1 / 1 ME02-02.doc

<u>INTITULE DE L'OPERATION</u>	<u>DOC SGC :</u> ME02-01
<u>ENVOI DE CASH A COMPTE</u>	<u>PAGE PHASE :</u> 1/1

<u>INTITULE DE LA PHASE</u>	<u>PRESENTATION DU CLIENT</u>
-----------------------------	-------------------------------

LE CLIENT

- Se présente à un guichet du réseau Money Express en vue de transférer de l'argent liquide vers un compte.
- S'adresse à l'agent d'accueil pour obtention de la fiche d'envoi.

MAJ 25.10.02 Retour Fin de phase : OUI

Page : 1 / 1

ME02-01.doc

INTITULE DE L'OPERATION

DOC SGC : ME02

ENVOI DE CASH A COMPTE

Transfert d'argent liquide effectué par une personne titulaire de compte BHS ou non en vue d'en faire bénéficier une autre personne se situant autre part.

NUMERO DE PHASE

INTITULE DE LA PHASE

ME02-01

Présentation du client Emetteur.

ME02-02

Accueil Client et délivrance formulaire d'envoi à remplir.

ME02-03

Présentation du Client Emetteur à la Caisse.

ME02-04

Prise en compte de l'opération.

ME02-05

Contact du Client Bénéficiaire.

ME02-06

Imputation de l'opération.

MAJ

25.10.2002

Retour

Fin de phase : OUI

Annexe 3: Dispositif pour la lutte contre le blanchiment d'argent



L'Afrique a son transfert d'argent

Conditions Générales

Accueil

DISPOSITIF POUR

LA LUTTE CONTRE LE

BLANCHIMENT D'ARGENT

PROFESSION DE FOI

Ce document est la profession de foi de Money Express, pour montrer son engagement résolu, dans le cadre de l'extension de son réseau à travers le monde, à mener une politique permanente et à appliquer des procédures rigoureuses, pour lutter contre le blanchiment d'argent.

Money Express reconnaît la vitalité des transferts transfrontaliers d'argent, parce que la vie de beaucoup de familles en est tributaire. Dès lors, la rapidité et le coût détermineront le choix des nombreux clients et resteront les critères de concurrence des différents prestataires qui proposent leurs solutions.

Néanmoins, cette recherche effrénée de l'instantanéité des opérations et de satisfaction de la clientèle ne doit pas se faire au détriment des mesures préventives essentielles qui doivent être prises, pour empêcher la commission de certaines dérives financières, notamment, le blanchiment d'argent.

Money Express a fait siennes les recommandations de la Cellule Nationale de Traitement des Informations Financières (CENTIF) et du Groupe d'Action Financière (GAFI), en s'évertuant, au niveau de son réseau, à appliquer et à faire respecter une politique résolue de lutte contre le blanchiment d'argent ; mais surtout, à instruire un contrat le strict de conformité sur sa clientèle habituelle ou occasionnelle et sur les transactions faites par celle-ci.

Pour ce faire, Money Express a nommé un Compliance Officer et a mis en place un système automatique de traçage et d'archivage, permettant de traquer toute transaction suspecte et de dénoncer son ou ses auteurs aux autorités étatiques de lutte contre le blanchiment d'argent.

Ce document, comporte un Règlement intérieur auquel sont soumises toutes les structures membres du Réseau Money Express et un Code de procédures auquel sont assujettis leurs collaborateurs dans l'exercice de leurs fonctions.

Les membres du Réseau Money Express assujettis au Règlement Intérieur n'ont pas le droit de participer à des opérations de leurs succursales, représentations, sociétés mères, sœurs et filiales qui ont pour objet d'éluder les dispositions contre le blanchiment d'argent.

Le Code de Procédures règle de plein droit les directives applicables à une gestion conforme à l'éthique professionnelle. Il doit notamment concrétiser les obligations de diligence instituées par la loi sur le blanchiment d'argent.

REGLEMENT INTERIEUR

RESEAU MONEY EXPRESS POUR LA LUTTE CONTRE LE BLANCHIMENT D'ARGENT

1- Mise en place d'un service de lutte contre le blanchiment d'argent

Money Express dispose d'un service de lutte contre le blanchiment d'argent.

Ce service joue un rôle consultatif auprès de la direction dont il dépend directement ; il lui soumet les affaires mentionnées dans le présent règlement afin qu'elle puisse prendre une décision ; il s'occupe de la formation des collaborateurs en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et il apporte une assistance générale à la Direction, ainsi qu'à tous les collaborateurs, dans toutes les questions concernant la lutte contre le blanchiment d'argent.

Le poste de responsable de la lutte contre le blanchiment d'argent est occupé par Monsieur DEYDA FALL qui a suivi une formation dispensée et certifiée par la Cellule Nationale de Traitement des Informations Financières (CENTIF).

2- Formation du personnel

La responsabilité de la formation et de l'instruction du personnel, notamment des collaborateurs qui sont en contact avec les clients, incombe au service de lutte contre le blanchiment d'argent.

La tâche de ce service est de prendre les mesures appropriées pour que les collaborateurs bénéficient d'une formation approfondie et continue leur permettant d'acquérir les connaissances nécessaires sur les dispositions de la LBA.

Le service de lutte contre le blanchiment d'argent veille tout particulièrement à ce que tous les opérateurs du Réseau Money Express engagés dans le secteur du transfert d'argent suivent, régulièrement, une formation de base en matière de lutte contre le blanchiment d'argent. Les cours et formations organisés doivent faire l'objet d'une documentation destinée à consolider les notions acquises.

En outre, le service de lutte contre le blanchiment d'argent doit veiller à ce que les connaissances des collaborateurs soient actualisées régulièrement et que le niveau de vigilance demeure élevé en permanence.

3 - Application des procédures LBA à l'établissement de toute relation d'affaires :

L'établissement de relations d'affaires comporte les quatre éléments fondamentaux suivants :

- l'identification du client et, s'il y a lieu, la détermination de l'ayant droit économique ;
- l'établissement et la signature des contrats nécessaires à l'opération
- l'établissement du dossier client ;
- la classification des risques que présentent les relations d'affaires et, le cas échéant, l'exécution des clarifications

nécessaires. L'établissement de relations d'affaires doit être effectué conformément aux dispositions des procédures du Réseau Money Express.

A cet effet, il faut suivre les directives complémentaires.

3.1–Vérification des documents de base

Avant l'établissement d'une relation d'affaires les documents d'identification ainsi que les contrats doivent être contrôlés en fonction des dispositions des procédures et du présent règlement.

Tous les documents et pièces doivent être vérifiés quant à leur intégralité et à leur conformité formelle.

3.2 – Classification des risques que présentent les relations d'affaires

Le service de lutte contre le blanchiment d'argent contrôle les relations d'affaires qui sont sur le point d'être établies sur la base des critères définis, afin de pouvoir les classer comme relations d'affaires présentant un risque normal ou un risque accru.

Le service de lutte contre le blanchiment d'argent décide

- de la mise en oeuvre des mesures complémentaires pour évaluer le risque ;
- de la classification des risques que présentent les relations d'affaires ;

du genre de clarifications nécessaires pour déterminer l'arrière-plan économique.

Il est autorisé à donner des directives aux collaborateurs qui sont en contact avec les clients. Lorsque le service de lutte contre le blanchiment d'argent estime qu'une nouvelle relation d'affaires présente des risques accrus, il la soumet à la direction de l'entreprise, qui décidera de son acceptation ou de son rejet.

Le service de lutte contre le blanchiment d'argent s'assure que les collaborateurs qui conseillent les clients soient au courant de la classification des risques et d'éventuelles mesures particulières de surveillance qui s'imposent.

Il peut exiger du conseiller clientèle qu'il lui soumette régulièrement des rapports sur l'évolution d'une relation avec un client.

3.3 - Collaboration avec des spécialistes externes

Dans le cadre de ses investigations, Money Express peut recourir aux services de tiers pour ce qui est de la vérification de l'identité des clients, de l'identification des ayants droit économiques et de l'exécution des clarifications particulières concernant l'arrière-plan économique.

Ces derniers peuvent être des intermédiaires financiers locaux ou étrangers, ou, d'autres spécialistes externes comme les forces de police, de gendarmerie etc ...

Le service de lutte contre le blanchiment d'argent doit être leur interlocuteur et travailler directement avec eux. Il doit en outre les informer et définir la manière et les modalités dont la collaboration se fait avec eux. Il veille également à ce que la collaboration avec les spécialistes externes soit documentée de manière claire pour les besoins d'archivage.

3.4 – Suivi et la modification de la classification des risques

Le service de lutte contre le blanchiment d'argent peut décider à tout moment, de sa propre initiative ou à l'instigation d'un conseiller client, de contrôler et de modifier une décision de classification des risques.

Il veille à la réévaluation systématique et régulière des décisions de classification des risques.

Le cas échéant, il peut demander au conseiller client concerné d'effectuer les clarifications nécessaires pour déterminer l'arrière plan économique ou les buts poursuivis par une relation d'affaires.

Les clarifications particulières nécessaires sont effectuées et documentées.

4 - Gestion des dossiers :

4.1 Composition des dossiers

L'établissement de toute relation d'affaires donne lieu à l'ouverture d'un dossier qui doit comporter les documents suivants :

les pièces relatives à la vérification du cocontractant et à l'identification de l'ayant droit économique ;

les contrats conclus avec le client ;

les documents concernant la classification des risques, tels que les profils des clients,

les documents sur les clarifications visant à déterminer l'arrière-plan économique

les documents concernant les transactions (instructions du client, documents bancaires, correspondance, documents sur la classification des risques, etc.)

d'autres documents internes (contrats bancaires, relevés de comptes et de dépôts, pièces justificatives détaillées, factures concernant les frais ...).

Au besoin une déclaration du cocontractant ou une note écrite précisant les nom, prénom et adresse du destinataire d'un transfert d'argent ou de valeurs.

Le service de lutte contre le blanchiment contrôle que le dossier soit complet au sens de la LBA.

Il exige au besoin des conseillers clients qu'ils demandent au client un complément de dossier.

Le service de lutte contre le blanchiment veille à ce que les dossiers soient en sécurité et conservés de manière appropriée, en tenant en particulier compte des obligations légales de remise des pièces et de communication des informations en cas de sollicitation des autorités.

Le service de lutte contre le blanchiment décide des clarifications éventuelles nécessaires pour déterminer l'arrière-plan économique de relations d'affaires ou de transactions et assure l'enregistrement des renseignements obtenus et l'archivage des documents consultés.

4.2 Conservation des dossiers

4.2.1- Le répertoire central des relations d'affaires

Le service de lutte contre le blanchiment d'argent tient un répertoire central numérique qui regroupe toutes les relations d'affaires et qui contient les informations suivantes :

- identité du cocontractant
- identité de l'ayant droit économique
- classification des risques
- dates du début et de la fin de la relation d'affaire.
- dates et résultats des contrôles internes

4.2.2- Les dossiers des clients

Les dossiers des clients seront conservés sur une base de données numérique ; l'archivage se fera dans les mêmes conditions et les terminaux logés au siège même de Money Express avec redondance en un autre lieu en France.

Conformément à la législation en cours au niveau de l'UEMOA, ces dossiers seront conservés pendant dix (10) ans.

Money Express est responsable de la conservation des données sur les clients ayant utilisé son réseau pour faire des transactions.

A l'expiration du délai d'archivage légal, il sera procédé à la destruction des données selon des normes homologuées.

4 – 3 – Règles de conservation des documents de communications

Le service de lutte contre le blanchiment d'argent classe séparément les documents ayant un rapport avec les annonces de soupçons ainsi qu'avec l'exécution de blocages des avoirs. Le service de lutte contre le blanchiment d'argent tient un répertoire séparé de ces documents.

5 - Surveillance et la réévaluation des risques des transactions :

Les conseillers client utilisent les critères retenus pour les transactions à risque accru, pour surveiller les transactions effectuées dans le cadre des relations d'affaires dont ils s'occupent. Lorsque des transactions présentent des indices de risques accrus, les collaborateurs qui s'en occupent sont tenus de les annoncer immédiatement au service de lutte contre le blanchiment d'argent avant même de les exécuter.

Le service de lutte contre le blanchiment d'argent décide des mesures à prendre pour déterminer l'arrière-plan économique et, le cas échéant, il soumet à la direction une demande d'autorisation pour exécuter ou non une transaction qui présente un risque accru.

6 - Tenue de contrôles internes :

Le service de lutte contre le blanchiment d'argent exécute régulièrement des contrôles internes sur tout le Réseau, pour s'assurer que les dispositions du présent règlement sont respectées.

7 - Conduite en cas d'existence d'indices de blanchiment d'argent:

Il appartient essentiellement au conseiller clientèle concerné de surveiller les relations d'affaires afin de détecter l'existence d'indices de blanchiment d'argent. Si le collaborateur découvre des indices de blanchiment d'argent, il effectue les premières clarifications pour déterminer l'arrière-plan économique, conformément à la LBA et aux procédures.

Il est tenu d'informer le service de lutte contre le blanchiment d'argent des résultats de ses investigations. Sur la base des résultats de ces premières clarifications, le service de lutte contre le blanchiment d'argent décide de la suite des opérations.

8 - Conduite en cas de soupçons de blanchiment d'argent:

En cas de soupçons, il faut immédiatement

- informer le service de lutte contre le blanchiment d'argent qui saisit la direction de l'entreprise ;
- entamer l'élaboration de la procédure de communication selon la procédure indiquée ci-dessous ;
 - prendre immédiatement les dispositions nécessaires pour bloquer la transaction suspecte.

9 - Communication en cas d'opération suspecte :

La communication est élaborée à partir du rapport du conseiller client concerné, en collaboration et sous la directive du service de lutte contre le blanchiment d'argent. Il est d'abord nécessaire de rassembler les documents et les informations indispensables à l'élaboration de la communication.

Le service de lutte contre le blanchiment d'argent décide du contenu de la communication ainsi que du moment auquel elle doit être effectuée.

10 - Exécution du blocage en cas de transaction suspecte:

Le service de lutte contre le blanchiment d'argent décide du genre et du moment des mesures à prendre pour l'exécution du blocage des transactions suspectes.

10 - Traitement des demandes officielles de renseignements et de pièces:

Le service de lutte contre le blanchiment d'argent traite sous sa propre responsabilité, les demandes officielles de renseignements et de pièces formulées par les autorités et en rend compte à la direction de l'entreprise.

Pour Money Express

L'Administrateur Général

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

ARTICLES ET OUVRAGES

1. DUMONTIER Pascal et DUPRE Denis (2005), *Pilotage bancaire : les normes IAS et la réglementation Bâles II*, Les Editions Revue Banque, 300 pages.
2. NICOLET Marie Agnès (2005), *Contrôle interne et gestion des risques opérationnels*, MAIGNANT Michel Revue Banque, n° 668 : pages 51-52.
3. PIGE Benoit (2001), *Audit et contrôle interne* 2^{ème} édition management et société, collection les essentiels de la gestion, 207 pages.
4. RENARD Jacques (2002), *Audit interne: ce qui fait débat*, Les Editions MAXIMA, Paris, 272 pages.
5. SARDI Antoine (1993), *Audit et inspection bancaire*, Les Editions AFGES, Paris, 462 pages.
6. SARR Libasse (2009), *Loi contraignante sur les transferts d'argent depuis l'Italie*, Journal l'Observateur n° 1737 du vendredi 10 juillet, page 10.
7. SENE Khalil Ibrahima (2009), *Comment les familles souffrent de la loi restrictive italienne sur les transferts d'argent*, Journal l'Observateur n°1742 du jeudi 16 juillet, page 7.
8. SIRUGUET Jean Luc (2006), *le contrôle interne bancaire et la fraude*, Les Editions DUNOD, Paris, 296 pages.
9. TALL S. M. (1994), *Les investissements immobiliers à Dakar des émigrants Sénégalais*, Revue Européenne des Migrations Internationales, 10, 3, pp. 137-151.
10. THAI Nguyễn Hồng (1999), *Le contrôle interne, mettre hors risque l'entreprise*, Les Editions L'Harmattan, Paris, 326 pages.

DOCUMENTS BHS

11. BANQUE DE L'HABITAT DU SENEGAL (2006), *Rapport annuel*
12. BANQUE DE L'HABITAT DU SENEGAL (2002), *Note de service portant sur la composition du comité de pilotage, la mission et la durée du projet BHS/MONEX.*

SOURCES INTERNET

1. BEYE Papa (2009), *Etude sur les transferts d'argent au Sénégal*,
<http://www.cespi.it/AFRICA-4FON/wp4%20BAYE.pdf>
2. CAPAF (2006), *Note de synthèse : L'offre de services de transfert d'argent par des institutions de micro finance : le cas du Sénégal*,
http://www.capaf.org/Pages/Toolbox/Notes_synthese.html.
3. GAYE Daffe (2008), *Les transferts d'argent des migrants Sénégalais : entre gains de bien être et risques de dépendance*,
<https://smartech.gatech.edu/bitstream/handle/1853/35669/GayeDaffe.pdf>
4. MONEY EXPRESS (2004), *Dispositif pour la lutte contre le blanchiment d'argent*,
<https://transfert.money-express.com/mexpress/meaml.php>
5. PONSOT Frédéric (2006), *L'offre de services de transfert d'argent par des institutions de micro finance : le cas du Sénégal*.
<https://fr.scribd.com/doc/82281337/Services-Transfert-Argent-Senegal>.