



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

**CESAG – EXECUTIVE  
EDUCATION**

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

**Promotion 28  
(2016-2017)**

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

**THEME :**

**ANALYSE DES RISQUES LIES A LA DISTRIBUTION DE  
LA MONNAIE ELECTRONIQUE : CAS DU PROJET YUP**

**Présenté par :**

**DJOUROUM Jean-Claude**

**Dirigé par :**

**M. ACHI Y. Olivier  
Enseignant associé**

*Mai, 2018*

## **DEDICACES**

Tout d'abord, nous dédions ce mémoire au Seigneur Tout-Puissant, lui sans qui rien ne serait possible.

Ensuite, à nos géniteurs, pour leurs soutiens indéfectibles depuis le début de cette aventure. Qu'ils voient en ce travail une récompense à tous leurs sacrifices consentis pour la réussite de leur enfant.

Enfin, à toutes ces personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce document.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **REMERCIEMENTS**

Après avoir rendu grâce à Dieu le tout puissant et le miséricordieux, mes remerciements vont à l'endroit de toutes ces personnes qui ont permis la réalisation de ce document. Il s'agit particulièrement de :

Mes parents (frères, sœurs, oncles et tantes) ;

M. Sangaré, mon oncle et tuteur à Dakar, ainsi qu'à toute sa famille pour leur hospitalité sans faille à mon endroit ;

M. Achi Y. Olivier qui en plus de me partager son expérience et de me prodiguer des conseils avisés, a su m'orienter dans l'élaboration de ce document ;

Des responsables et collègues du Cabinet Built To Build pour l'opportunité offerte et leur collaboration durant mon stage ;

Tout le corps professoral du CESAG pour la qualité de l'enseignement ;

Mes collègues auditeurs stagiaires pour les moments partagés, riches en expérience et en convivialité ;

Ma communauté représentée par l'Amical des Ivoiriens du CESAG pour leur accueil.

## **LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX**

### *Figures*

<b>Figure 1</b> : Répartition des acteurs en septembre 2015.....	16
<b>Figure 2</b> : Offres de services financiers du Mobile Banking.....	22
<b>Figure 3</b> : Management des risques de l'entreprise.....	28
<b>Figure 4</b> : Relation entre les principes, cadre organisationnel et le processus de management des risques.....	31
<b>Figure 5</b> : Modèle d'analyse .....	41
<b>Figure 6</b> : Processus de distribution de la monnaie électronique (Projet YUP).....	55
<b>Figure 7</b> : Matrice des risques bruts liés aux processus de distribution de la monnaie électronique .....	70
<b>Figure 8</b> : Matrice des risques Inhérents ou bruts .....	72
<b>Figure 9</b> : Matrice des risques résiduels .....	73
<b>Figure 10</b> : Matrice des risques résiduels après prise en compte des recommandations.....	75

### *Tableaux*

<b>Tableau 1</b> : Participants SICA-UEMOA.....	18
<b>Tableau 2</b> : L'équipe projet YUP .....	51
<b>Tableau 3</b> : Matrice des processus du projet de distribution de la monnaie électronique .....	59
<b>Tableau 4</b> : Identification des risques liés au processus de recrutement et formation.....	62
<b>Tableau 5</b> : Identification des risques liés au processus de suivi du déploiement des PLV des PDV.....	63
<b>Tableau 6</b> : Identification des risques liés au processus de conquête des clients .....	64
<b>Tableau 7</b> : Identification des risques liés au processus action de fidélisation .....	66
<b>Tableau 8</b> : Identification des risques liés au processus de suivi et évaluation .....	67
<b>Tableau 9</b> : Echelle de cotation de la probabilité de survenance .....	68
<b>Tableau 10</b> : Echelle de cotation de la gravité .....	69

## **LISTE DES ANNEXES**

<b>Annexe 1</b> : Organigramme du projet (publié le 01/01/2018) .....	83
<b>Annexe 2</b> : Guide d'entretien.....	83
<b>Annexe 3</b> : Tableau d'évaluation de la probabilité, la gravité et de la criticité de risques identifiés + hiérarchisation .....	85
<b>Annexe 4</b> : Présentation de la matrice de criticité avec les zones d'appétence .....	89
<b>Annexe 5</b> : Questionnaire du contrôle interne général .....	90
<b>Annexe 6</b> : Evaluation des risques résiduels.....	92
<b>Annexe 7</b> : Evaluation des risques résiduels après la prise en compte des recommandations	93
<b>Annexe 8</b> : Plan d'action du risque (R.03.03).....	95
<b>Annexe 9</b> : Plan d'action du risque (R.03.07).....	96
<b>Annexe 10</b> : Plan d'action du risque (R.04.03).....	97
<b>Annexe 11</b> : Plan d'action du risque (R.04.03).....	98
<b>Annexe 12</b> : Plan d'action du risque (R.03.09).....	99
<b>Annexe 13</b> : Plan d'action du risque (R.02.03).....	100
<b>Annexe 14</b> : Analyse comparative COSO ERM actualisé (2017), Norme ISO 31000 et COSO ERM .....	101

## **SOMMAIRE**

DEDICACES .....	I
REMERCIEMENTS .....	II
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX .....	III
LISTE DES ANNEXES .....	IV
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	VI
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : .....	7
REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE .....	7
CHAPITRE 1 : LA DISTRIBUTION DE LA MONNAIE ELECTRONIQUE ET LES RISQUES ASSOCIES.....	8
1.1 La distribution de la monnaie électronique .....	9
1.2 Les risques liés à la distribution de la monnaie électronique .....	23
1.3 Le dispositif de contrôle interne dans les établissements émetteurs de monnaie électronique .....	31
CHAPITRE 2 : APPROCHE METHODOLOGIQUE ET PRESENTATION DU CABINET BUILT TO BUILD (B2B).....	35
2.1 Méthodologie de l'étude .....	36
2.2 Construction du modèle d'analyse .....	40
2.3 Présentation du Cabinet Built to Build (B2B).....	42
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....	46
CHAPITRE 3 : GENERALITE SUR LE PROJET YUP.....	47
3.1 Présentation du projet YUP .....	48
3.2 Présentation de l'équipe projet YUP : Fonctions et missions.....	50
3.3 Description des processus du projet YUP .....	53
CHAPITRE 4 : ANALYSE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES A LA DISTRIBUTION DE LA MONNAIE ELECTRONIQUE .....	57
4.1 Identification et analyse des risques liés à la distribution de la monnaie électronique ..	58
4.2 Diagnostic interne du dispositif de contrôle et recommandations.....	75
CONCLUSION GENERALE .....	80
ANNEXES .....	82
BIBLIOGRAPHIE .....	102
TABLE DES MATIERES .....	105

## **LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

ATM	Asynchronous Transfer Mode
B2B	Built To Build
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BRVM	Bourse Régionale des Valeurs Mobilières
CEI	Commission Electrotechnique Internationale
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
EME	Entreprise de Monnaie Electronique
ERM	Entreprise Risk Management
FCFA	Franc de la Communauté Financière Africaine
GAB	Guichet Automatique de Banque
GIM	Groupement Interbancaire Monétique
IFACI	Institut Français d'Audit et de Contrôle Internes
ISO	International Standard Organisation
KYC	Know Your Customer
SFD	Système Financier Décentralisé
NSDT	Near Sound Data Transfer
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
PDV	Point de Ventes
PLV	Publicité sur les Lieux de Ventes
QCI	Questionnaire de Contrôle Interne
QPC	Questionnaire de prise de connaissance
SICA	Système Interbancaire de Compensation Automatisé
SMIG	Salaire Minimum Inter professionnel Garanti.
STAR	Système de Transfert Automatisé et de Règlement
SEO	Search Engine Optimization
SWIFT	Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication
TPE	Terminal de paiements Électronique
TR	Technical Report
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africain
UMOA	Union Monétaire Ouest Africain

**INTRODUCTION GENERALE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La dématérialisation de la monnaie se multiplie avec le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Les monnaies électroniques et autres monnaies virtuelles (Bitcoin) apparaissent partout dans le monde et suscitent un attrait encore inédit jusque-là. Or, si le débat économique semblait clos sur la question au début des années 2000, les nouveaux supports monétaires réactivent interrogations et analyses. Le système bancaire hiérarchisé subit directement l'impact de ce phénomène et le système de paiement que nous connaissons est remis en cause. Au-delà des aspects factuels, les nouveaux acteurs et les nouvelles monnaies numériques contestent la vision contemporaine de la monnaie puisqu'ils tendent à s'affranchir des institutions monétaires et bancaires. La monnaie électronique apparaît donc comme une vague supplémentaire d'innovations en matière d'instruments de paiements scripturaux et fiduciaires.

Le faible taux de bancarisation ajouté à la forte croissance du taux de pénétration du téléphone mobile dans les pays africains représentent ensemble des facteurs déterminants dans le succès de la monnaie électronique. Ce nouveau moyen de paiement répond à un besoin spécifique et contextuel des sociétés africaines. En effet, le modèle d'agence traditionnelle adopté par la plupart des prestataires de services bancaires ou de paiements répond difficilement aux besoins des plus pauvres, qui sont obligés de recourir en lieu et place à des services financiers informels généralement peu sûrs, peu pratiques et onéreux. Toutefois, au sein de cette population africaine non ou peu bancarisée, plus d'un milliard de personnes ont accès à un téléphone portable. Ce canal mobile est mis à profit pour fournir un accès à des services financiers tels que les paiements, les transferts, l'assurance, l'épargne et le crédit, de façon plus économique, sûre et pratique que les alternatives existantes. L'évolution de l'inclusion financière en Afrique résulte non seulement de la contribution significative du secteur de la micro finance mais surtout de la forte utilisation de la monnaie électronique comme nouveau moyen de paiement dans les transactions monétaires. Cette nouvelle forme de monnaie représente une réelle alternative au support monétaire classique en Afrique et plus précisément au Sénégal.

Cependant la distribution de cette monnaie par les établissements financiers est sujet à des événements internes comme externes (Fraudes, dysfonctionnements techniques et organisationnels, etc...) qui entravent fortement l'atteinte de ses objectifs. Sans une réelle maîtrise des risques associés à une telle activité, ceux qui ont tout à gagner d'un tel système risquent d'en être exclus progressivement.

Le Groupe Société Générale a décidé, en complément de son modèle bancaire traditionnel, de distribuer de la monnaie électronique à travers YUP, son application mobile banking afin de toucher la population non ou peu bancarisée.

Ce modèle consiste à lancer une offre de « banque accessible » dont le pivot relationnel est un compte de monnaie électronique. Il nécessite, par ailleurs, la mise en place d'un réseau de distribution constitué d'agents indépendants pour distribuer cette offre. Les clients accèdent à leur compte de monnaie électronique via une application mobile (pour les clients équipés d'un smartphone Android ou iOS) ou par l'intermédiaire du réseau d'agents, équipés d'un terminal de paiement propriétaire et exploitant la technologie d'authentification NSDT (Near Sound Data Transfer). Les principaux services financiers proposés par cette offre sont : les souscriptions ou ouvertures de comptes, les retraits et dépôts d'espèces, les transferts d'argent (compte à compte ou compte à cash), les paiements de facture, les paiements et les virements de salaire.

C'est alors que YUP a retenu le cabinet Built To Build (B2B) à l'issue d'un appel d'offre afin de l'accompagner dans le déploiement de ses activités marketing et commerciales au Sénégal en 2017. Le cabinet Built To Build (B2B) est un cabinet de conseil opérationnel spécialisé dans l'accompagnement des dirigeants dans plusieurs secteurs d'activité.

Initialement prévu pour se dérouler sur trois (03) mois, c'est-à-dire du mois d'Avril au mois de juin 2017 inclus, le projet n'a finalement pas pu atteindre ses objectifs conformément au cahier de charges et a même connu un rallongement de délai de six (06) mois. Les facteurs explicatifs d'une telle situation sont :

- Procédure d'enrôlement rébarbatif ;
- Inadéquation de dispositif de contrôle ;
- Absence de manuel de procédures ;
- Absence de fiche de suivi des actifs corporels ;
- Inadéquation de la politique de rémunération ;
- Insuffisance de la durée de formation des promoteurs sur le produit ;
- Réticence des prospects vis-à-vis du produit du fait de son lien avec une Banque ;
- Coût élevé des transactions ;
- Indisponibilité de la plateforme technique ;
- Absence de formation des agents présents dans les points de ventes (PDV) sur le produit YUP ;

*Analyse des risques liés à la distribution de la monnaie électronique : Cas du Projet YUP*

- Absence de points de ventes (PDV) dans les zones à forte concentration des clients YUP ;
- Manque de sensibilisation et d'éducation financière des populations.

Les conséquences de telles situations qu'elles soient directes ou indirectes entraînent des dommages considérables pour toute l'organisation du projet ;

- Pertes d'actifs corporels ;
- Ecart entre les objectifs et les réalisations ;
- Enrôlement ou ouverture de comptes fictifs ;
- Pertes financières ;
- Détérioration de l'image de marque du produit ;
- Litiges sur la divulgation des données à caractère personnel ;
- Litiges pouvant entraîner des paiements des dommages et intérêts importants ;

Les causes énumérées ci-dessus ont un fort impact négatif sur la réalisation des objectifs du projet. Pour ce faire, des mesures doivent être envisagées pour les absorber et réduire au mieux leurs impacts sur l'activité, notamment ;

- Mise en place d'un plan de formation et de renforcement de capacité périodique des promoteurs sur le produit YUP ;
- Améliorer la politique de rémunération des promoteurs ou de la force de vente ;
- Mener une sensibilisation des populations cibles sur la large gamme du produit YUP ;
- Procéder à l'éducation financière des populations cibles ;
- Elaborer des procédures d'archivage électronique et physique ;
- Procéder à un audit du projet et à la mise en place d'un comité de suivi des recommandations ;
- Evaluer et améliorer l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques du projet YUP.

Compte tenu des défaillances du dispositif de maîtrise des risques du projet, la dernière solution semble être plus judicieuse pour être retenue. De par la solution retenue, la question principale est celle de savoir :

Comment doit-on effectuer une analyse des risques liés aux processus de distribution de la monnaie électronique ?

Plus explicitement :

### *Analyse des risques liés à la distribution de la monnaie électronique : Cas du Projet YUP*

- Quels sont les processus d'un projet de distribution de monnaie électronique ?
- Quels sont les risques associés à ces processus ?
- Quelle est la méthode d'analyse des risques liés à l'activité de distribution de la monnaie électronique au Sénégal ?
- Quel dispositif de contrôle adéquat doit-il être mis en place afin de mieux réduire l'impact et la probabilité de survenance de ces risques ?

L'absence de maîtrise des risques liés à la distribution de la monnaie électronique, la difficulté des acteurs du projet à mettre en place des procédures de contrôle efficace afin de faire face aux différentes menaces de toutes sortes et la gestion inadaptée des risques associés au moyen de paiement, nous emmène à étudier le thème suivant : « Analyse des risques liés à la distribution de la monnaie électronique : Cas du projet YUP ».

L'objectif principal de notre étude est de contribuer à l'efficacité des processus du projet YUP. Et cela par leurs analyses ainsi que par la formulation des recommandations et de plans d'action.

De manière plus spécifique, il s'agira de :

- Identifier et faire le découpage des différents processus du projet YUP ;
- Identifier et évaluer les risques opérationnels liés à ces différents processus ;
- Faire le diagnostic interne du dispositif de contrôle existant ;
- Faire des propositions de recommandations et de plans d'action.

Ainsi, en se basant sur les objectifs spécifiques de notre étude nous formulons les hypothèses suivantes :

- Les défaillances du dispositif de contrôle peuvent-être les causes principales des risques opérationnels ;
- L'absence ou l'insuffisance de procédures de contrôle formalisées peut constituer un frein à la distribution de la monnaie électronique ;

Notre étude se limitera à l'identification et l'analyse des risques opérationnels associés aux processus de distribution de la monnaie électronique du projet YUP. Elle s'appuiera sur l'approche par les risques, tout en prévenant l'organisation sur la survenance des risques ainsi que leurs conséquences.

L'intérêt d'une telle étude pour YUP est évident car celui-ci peut en retirer de nombreux avantages. Cette étude lui permettra de renforcer son dispositif de contrôle interne relatif aux

moyens de paiement. Aussi permettra-t-elle au responsable du projet d'élaborer des politiques, et procédures de gestion des risques opérationnels associés à l'activité de distribution de monnaie électronique.

In fine l'intérêt d'une telle étude pour l'organisation est ;

- La réduction des pertes opérationnelles
- La détection anticipée et plus rapides des risques opérationnels ;
- La performance des processus ;
- L'amélioration de la culture du risque de l'organisation ;
- La fiabilité de l'environnement de contrôle ;
- Une meilleure diffusion de l'information ;
- La réduction à l'exposition aux menaces ;

C'est enfin pour nous l'aboutissement d'un long parcours de formation qui nous aura permis d'acquérir de solides connaissances en Management. Ce travail nous permettra d'approfondir les connaissances théoriques acquises par la consultation d'ouvrage. En outre, l'intérêt retiré d'une telle étude est de confronter les connaissances théoriques et les réalités spécifiques de l'entreprise afin d'en retirer des conclusions édifiantes et enrichissantes pour notre carrière professionnelle.

Notre étude comportera deux parties :

La première partie sera consacrée au cadre théorique portant sur la revue de littérature ainsi que la méthodologie et la description de notre cadre d'étude.

La seconde partie permettra d'avoir une connaissance pratique des risques liés à l'activité de distribution de la monnaie électronique subis par toute l'organisation.

**PREMIERE PARTIE :**  
**REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE  
L'ETUDE**

La première partie de notre étude est subdivisée en deux (02) chapitres. Le premier chapitre nous permettra, à l'aide d'une revue de littérature, de cerner les contours de la distribution de la monnaie électronique ainsi que les risques qui sont rattachés à une telle activité et le dispositif de contrôle prévu pour maîtriser ces risques. Le second chapitre traitera de la méthodologie servant à notre étude y compris notre modèle d'analyse et la description de notre cadre d'étude.

**CHAPITRE 1 : LA DISTRIBUTION DE LA MONNAIE  
ELECTRONIQUE ET LES RISQUES ASSOCIES**

La distribution de la monnaie électronique repose toujours sur la monnaie émise par la banque centrale. Les monnaies électroniques concurrencent le monopole traditionnel des banques dans les règlements. Au lancement des premières applications de paiement mobile, notamment de M-pesa pionnier du paiement mobile en Afrique et leader au Kenya, en 2007, les banques traditionnelles se montraient frileuses sur la question. Elles mettent aujourd'hui, les bouchées doubles pour rattraper leur retard non seulement dans le paiement mobile mais également dans les services financiers en ligne. Ainsi, la grande vague de distribution de la monnaie électronique à laquelle nous assistons ces dernières années, a pour but ultime de capter une population qui restait encore exclue du système financier traditionnel.

Ce chapitre sera traité en trois (03) parties. La première section nous permettra d'abord de comprendre la distribution de la monnaie électronique, ensuite nous énoncerons les risques qui y sont rattachés à l'aide d'une revue de littérature, enfin nous présenterons le dispositif de contrôle interne qui doit être mis en place dans les établissements émetteurs de monnaie électronique tel que prévu par l'instruction N°008-05-2015 de la Banque Centrale.

## **1.1 La distribution de la monnaie électronique**

Bien que s'affranchissant des institutions monétaires et bancaires, la distribution de la monnaie électronique s'appuie toujours sur les monnaies traditionnelles (monnaie scripturale et monnaie fiduciaire).

### **1.1.1 La trajectoire historique de la monnaie électronique**

Le troc existe depuis que l'Homme est apparu sur la Terre, l'Homme se procurait directement ce dont il a besoin par la chasse, la pêche et la cueillette. Avec le Temps, ses besoins se diversifiaient, le désir d'échanger le surplus des biens qu'il produisait contre d'autres biens fabriqués par ses semblables a emmené le troc. Cependant il a fallu trouver un élément de comparaison des biens échangés. Cet élément ne pouvait être, à ce stade du raisonnement qu'une monnaie abstraite, c'est-à-dire une monnaie ne donnant pas lieu à une représentation concrète. Exemple : le temps, les grains d'orge, etc...

#### **a) De la monnaie abstraite à la monnaie matérielle**

La monnaie matérielle est le bien qui brise le troc et qui intervient réellement dans les échanges. Deux phases se sont succédées :

- La monnaie marchandise : un bien dont on peut se détacher facilement, accepté comme ayant une certaine valeur d'usage, qui soit divisible, qui donne confiance à tout le monde et qui soit relativement concevable. Exemple : coquillages, thé, tissus, sel, etc.
- La monnaie métallique : les biens de consommation qui ont été utilisés comme monnaie ont été rapidement remplacés par des métaux précieux. Ces derniers, désirés pour leurs beautés, avaient toutes les qualités pour être universellement acceptés et pour être conservés. D'abord « pesée » (mesurer le poids des métaux avant la conclusion de l'opération d'échange) ; puis « comptée » (division des métaux en pièces sous une forme quelconque), la monnaie métallique a rapidement été « frappée ». Cette monnaie émise par l'Etat avait son contenu garanti et possédait un pouvoir libératoire. Le terme « monnaie métallique » a été remplacé par le terme « monnaie divisionnaire ».

#### **b) De la monnaie matérielle à la monnaie papier et scripturale**

D'une monnaie qui a une valeur en soi (l'or ou l'argent), on passe à une monnaie dépourvue de valeur intrinsèque :

- **La monnaie papier**

A l'origine, le billet était un simple certificat représentatif d'un dépôt de monnaie métallique. Le montant des billets ne dépasse pas celui du stock du métal. Il se transforme en véritable monnaie fiduciaire à partir du moment où l'on émet plus de billets que l'on ne conserve de métal. En effet, on estime que, vu la confiance qui régnait, la conversion des billets en métal ne sera pas demandée en même temps par toutes les détentrices et tous les détenteurs de billets. Il prend sa forme actuelle lorsqu'il n'est plus convertible en métal et ne peut être refusé ; l'Etat confère au billet « cours forcé ».

Remarque : Au sens moderne, les billets de banques et les pièces monétaires forment la monnaie fiduciaire.

- **La monnaie scripturale**

C'est le solde positif des comptes à vue (solde créditeur) ouverts auprès des organismes financiers créateurs de monnaie. Le passage de la monnaie papier à la monnaie scripturale s'est opérée selon le même processus que celui de la monnaie métallique aux billets. Quatre (04) instruments permettent la circulation de la monnaie scripturale :

- Le chèque ;
- Le virement ;
- L'avis de prélèvement ;
- Les cartes bancaires.

Le triomphe de cette forme de monnaie s'explique par deux raisons :

- La sécurité : la monnaie scripturale présente moins de risques de perte ou de vol que les billets.
- La commodité : les règlements sont effectués par écritures sans exiger le déplacement ni du débiteur, ni du créancier.

### **c) De la monnaie fiduciaire et scripturale à la monnaie électronique**

Le développement de l'argent et des mécanismes de paiement est d'abord apparu par la création du troc, lequel a engendré la monnaie fiduciaire et scripturale pour être graduellement remplacée par la monnaie électronique. En effet, l'échec des banques et le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ont favorisé la naissance d'un nouveau moyen de paiement : la monnaie électronique. Ainsi l'on passe du système monétaire traditionnel (Monnaie fiduciaire et scripturale) à un autre type de système qui correspond mieux aux réalités spécifiques de nos différents pays africains. A chacune de ces étapes, le degré d'acceptation de la monnaie est tributaire de la confiance qu'expriment les agents économiques. Cette confiance peut émaner du marché, mais elle se manifeste surtout lors d'une émission par une autorité publique.

#### **1.1.2 Définition et enjeux de la monnaie électronique**

Plusieurs directives et instructions donnent des définitions de la monnaie électronique qui, en elle-même renferme plusieurs enjeux majeurs. Toutefois, ces différentes définitions se rejoignent sur plusieurs points.

##### **1.1.2.1 Définition**

Dans l'union européenne, l'émission de monnaie électronique est encadrée par la directive 2009/110/CE et la directive sur les services de paiement et les prestataires de services de paiement (directive 2007/64/CE), qui donnent un cadre prudentiel aux émetteurs de monnaie électronique, mais aussi aux établissements de paiement, c'est-à-dire les établissements de

crédit mais aussi les acteurs autres que les banques qui interviennent dans les systèmes de paiement électroniques. Cette directive dit en son article 2 : « la monnaie électronique est une valeur monétaire qui est stockée sous une forme électronique, y compris magnétique, représentant une créance sur l'émetteur, qui est émise contre la remise de fonds aux fins d'opérations de paiement telles que définies à l'article 4, point 5), de la directive 2007/64/CE et qui est acceptée par une personne physique ou morale autre que l'émetteur de monnaie électronique. »

Aussi, l'instruction N°008-05-2015 de la BCEAO régissant les conditions et modalités d'exercice des activités des émetteurs de monnaie électronique dans les Etats membres de L'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) en son article 1<sup>er</sup> stipule que : « La monnaie électronique est une valeur monétaire représentant une créance sur l'établissement émetteur qui est :

- Stockée sous une forme électronique, y compris magnétique ;
- Émise sans délai contre la remise de fonds d'un montant qui n'est pas inférieur à la valeur monétaire émise ;
- Et acceptée comme moyen de paiement par des personnes physiques ou morales autres que l'établissement émetteur. »

Au sens plus large, les définitions précédentes de la monnaie électronique comprennent à la fois la monnaie électronique ayant pour support un dispositif de paiement que le détenteur de monnaie électronique a en sa possession. Aussi, celle qui est stockée à distance sur un serveur et gérée par le détenteur de monnaie électronique par l'intermédiaire d'un compte spécifique de monnaie électronique. Ainsi, concrètement, la monnaie électronique est un moyen de paiement qui peut être stockée sur un support électronique, y compris magnétique de type carte à piste, puce électronique ou à distance sur un serveur, via un compte en ligne.

Quant à la distribution de la monnaie électronique, l'instruction N°008-05-2015 de la BCEAO en son article 1<sup>er</sup> la définit comme étant : « les services de retrait d'espèces, de chargement et rechargement contre remise de monnaie fiduciaire ou scripturale, de paiement et de transfert d'argent liés à la monnaie électronique. ». En d'autres termes, la distribution de la monnaie électronique est le fait pour un établissement de crédit ou émetteur de monnaie électronique d'offrir des services financiers via le mobile ou internet à la population.

### **1.1.2.2 Les enjeux de la monnaie électronique**

Les enjeux sont convergents pour toutes les parties (Etats, Régulateurs, Etablissement de crédits, etc...). Ils consistent à développer des moyens de paiement et des services financiers modernes, bien acceptés, pour contribuer au développement économique, au recul de la pauvreté et diminuer les restrictions géographiques en matière d'échanges commerciaux.

Ainsi, les paiements électroniques ou numériques facilitent l'autonomisation financière des femmes entrepreneurs du secteur informel et vivantes pour la grande majorité dans les zones rurales. Les femmes, en particulier, peuvent tirer profit du paiement numérique. Bien souvent, les normes sociales et leurs responsabilités familiales les empêchent de se rendre chez un fournisseur ou dans une agence bancaire loin de leur lieu d'habitation. En leur évitant un long trajet pour aller déposer des fonds, notamment, les paiements numériques améliorent leur accès au marché et réduisent certains freins à la mobilité. De fait, le revenu des femmes est investi davantage dans l'alimentation et dans la santé des enfants. Les femmes représentent le socle des sociétés africaines. Leur autonomie financière est une arme redoutable contre la réduction de la pauvreté.

### **1.1.3 Les acteurs de l'émission et de la distribution de la monnaie électronique.**

La Banque Centrale autorise deux types de modèles pour l'émission de monnaie électronique :

- Le modèle bancaire ;
- Le modèle non bancaire.

Dans le modèle bancaire, l'émission et la distribution de monnaie électronique est sous la responsabilité d'un établissement de crédit ou d'une institution de microfinance en partenariat ou non avec un opérateur technique.

Toutefois, le modèle non bancaire est mis en œuvre dans le cadre de l'agrément d'un établissement non bancaire dénommé Établissement de Monnaie Électronique (EME) pour l'émission de monnaie électronique. Les établissements émetteurs de monnaie électronique, agréés ou autorisés par la Banque Centrale, peuvent fournir des services liés à l'émission, la distribution de monnaie électronique ainsi que le stockage de données sur support électronique pour le compte d'autres personnes morales.

Les établissements habilités par la banque centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest au sens de l'article 3 de l'instruction N°008-05-2015 sont :

- Les banques ;
- Les établissements financiers de paiement ;
- Les systèmes financiers décentralisés ;
- Les Etablissements de monnaie électronique

### **1.1.3.1 Les acteurs du modèle bancaire**

Les acteurs du modèle bancaire concernés par l'émission et la distribution de la monnaie électronique sont :

#### **a) Les banques**

Selon l'article 3 de la loi bancaire N°90589 du 25 juillet 1990, « sont considérées comme **Banques**, les entreprises qui font profession habituelle de recevoir des fonds dont il peut être disposé par chèque ou virement et qu'elles emploient pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui en opération de crédits ou de placement ». La banque en tant qu'intermédiaire financier intervient dans l'économie à travers les activités suivantes :

- La réception de fonds du public,
- Les opérations de crédit ;
- La mise à disposition de la clientèle ;
- La gestion de moyens de paiement, et les opérations citées au sens de l'instruction N°008-05-2015 de la BCEAO.

#### **b) Les établissements financiers de paiement**

Les établissements financiers de paiement sont tous les établissements spécialisés dans les services de paiements. Les services de paiement au sens de l'article 8 de l'instruction n° 011-12/2010/RB relative au classement, aux opérations et à la forme juridique des établissements financiers à caractère bancaire : « sont toutes les activités exercées à titre professionnel et destinée à mettre à la disposition du public, des instruments ou offrir des prestations lui permettant notamment l'exécution, quels que soient l'infrastructure, le support ou le procédé technique utilisés, des opérations ci-après :

- Encaissements ;
- Versements ;
- Retraits ;

- Virements ;
- Paiements ;
- Prélèvements. »

### **c) Les systèmes financiers décentralisés (SFD)**

Sont considérés comme un SFD, toute institution dont l'objet principal est d'offrir des services financiers à des personnes qui n'ont généralement pas accès aux opérations des banques et établissements financiers tels que définis par la loi portant réglementation bancaire et habilitée aux termes de la loi portant réglementation des systèmes financiers décentralisés à fournir ces prestations. L'impact des SFD se mesure essentiellement en nombre de points de services et de bénéficiaires. Leur offre et services sont adaptés aux populations à faible revenu, vivants pour la grande majorité dans les zones rurales. Les opérations effectuées par les SFD sont :

- La collecte de dépôt ;
- Les prêts ;
- Les engagements par signature
- Et les opérations citées au sens de l'instruction N°008-05-2015 de la BCEAO.

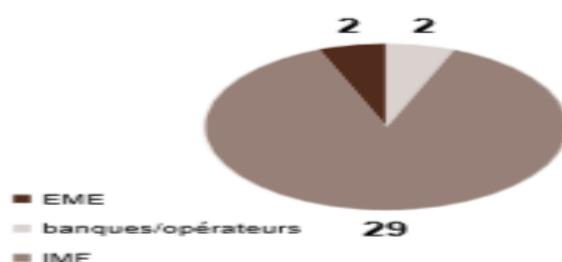
#### **1.1.3.2 Les acteurs du modèle non- bancaire**

Les établissements de monnaie électronique (EME) représentent les seuls acteurs du modèle non bancaire. Ce sont toutes les personnes morales, autre que les banques, les établissements financiers de paiement et les systèmes financiers décentralisés, autorisées à émettre des moyens de paiement sous forme de monnaie électronique et dont les activités se limitent à :

- L'émission de monnaie électronique ;
- La distribution de monnaie électronique.

Au cours des dernières années, le paysage financier dans l'UEMOA s'est caractérisé par une diversification des acteurs, des canaux de distribution et des offres de services financiers via la téléphonie mobile. La figure suivante (voir page suivante) illustre bien la répartition des acteurs en septembre 2015.

**Figure 1** : Répartition des acteurs en septembre 2015



**Sources** : Situation des services financiers via la téléphonie mobile dans l'UEMOA à fin septembre 2015, BCEAO.

#### 1.1.4 Les systèmes de paiements électroniques

Un système de paiement est un ensemble de règles, procédures, instruments et infrastructures utilisés pour échanger des valeurs financières entre deux parties qui s'acquittent d'une obligation contractuelle.

La modernisation ou la démocratisation des systèmes de paiement dans la zone UEMOA enclenchée par la Banque Centrale depuis mars 1999 a pour objectif de « mettre en place un ensemble de mécanismes de paiements nationaux et régionaux, tout en respectant les normes internationales, afin de satisfaire les besoins croissants de tous les secteurs économiques de l'UEMOA, à savoir les secteurs des consommateurs, du commerce, de l'industrie, du gouvernement, des marchés financiers nationaux et internationaux. »

Il s'agit de mettre à la disposition des différents agents économiques des outils sécurisés, performants et modernes pour un dénouement rapide et sécurisé des ordres de paiement. Nous distinguons principalement :

- Les systèmes d'échange et de règlement des transactions (le Système de Transfert Automatisé et de Règlement dans l'UEMOA (STAR-UEMOA) et le Système Interbancaire de Compensation Automatisé dans l'UEMOA (SICA-UEMOA) ;
- Le système de carte interbancaire de la sous-région ;

##### 1.1.4.1 Les systèmes d'échange et de règlement des transactions

Nous distinguons principalement deux (02) types de systèmes : STAR-UEMOA et SICA-UEMOA.

**a) STAR-UEMOA**

La STAR-UEMOA est le système régional de règlement brut en temps réel des transactions d'importance systémique (notamment les gros montants). Les objectifs visés par ce système à son démarrage opérationnel le 25 juin 2004 étaient de :

- Assurer la célérité des paiements ;
- Réduire leurs coûts de gestion des opérations ;
- Favoriser le développement et l'intégration des marchés de capitaux régionaux ;
- Maîtriser les risques.

STAR-UEMOA est un système central auquel les participants directs sont connectés via les réseaux SWIFT ou privés de la BCEAO. Les participants éligibles au système sont : la BCEAO, les banques et établissements financiers, le Dépositaire Central / Banque de Règlement de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM), GIM-UEMOA et la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD).

Le système STAR-UEMOA traite principalement les opérations ci-après :

- Les virements, pour compte propre de l'établissement donneur d'ordre ou pour le compte de sa clientèle, pour lesquels cet établissement est désireux d'obtenir le règlement en temps réel ;
- Le règlement des échanges de titres conservés à la Banque Centrale sur le marché secondaire soit pour compte propre des banques, soit pour compte de leur clientèle ;
- Les ordres des participants à STAR-UEMOA à destination des établissements non éligibles au système, qui sont débités dans STAR-UEMOA et reçus par le Participant BCEAO, qui les impute au système de gestion des comptes courants ;
- Les opérations traitées avec la Banque Centrale (Politique Monétaire, refinancement, marché primaire de titres de créances publiques, opérations fiduciaires aux guichets de la BCEAO) ou par son intermédiaire (transferts internationaux en devises) passent par le Participant BCEAO pour la couverture en FCFA dans STAR-UEMOA ;
- Les retraits et dépôts fiduciaires dans l'ensemble des agences principales ;
- Le règlement des soldes de compensation de SICA-UEMOA, de la monétique interbancaire et de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières de l'UEMOA.

**b) SICA-UEMOA.**

SICA-UEMOA est un outil automatisé d'échange et de règlement des opérations de paiement de petits montants, entre établissements participants au niveau national et régional. Le système SICA -UEMOA permet une compensation traitée exclusivement à partir des fichiers de remises électroniques des banques et une suppression des séances de compensation avec désormais des échanges d'images scannées des chèques (BCEAO, 2013 :01). Les participants à SICA-UEMOA sont les banques, la BCEAO, les services financiers de la poste et du trésor public. Il assure la compensation multilatérale des transactions entre les participants et permet de :

- Réduire le délai d'échange et de règlement des valeurs papiers (nationales et entre pays de l'UEMOA) ;
- Réduire les risques et les coûts liés à ces délais et aux procédures manuelles de manipulation des valeurs et de leur transport ;
- Réduire le besoin de trésorerie nécessaire aux opérations de compensation par la détermination d'un solde de compensation de toutes les opérations nationales d'un participant.

Le nombre de participants au système est passé de 117 en 2011 à 120 en 2012, réparti comme suit :

**Tableau 1:** Participants SICA-UEMOA

Pays	Bénin	Burkina Faso	Côte d'Ivoire	Guinée Bissau	Mali	Niger	Sénégal	Togo	Total
Nombre de participants	15	14	25	5	14	11	22	14	<b>120</b>

**Source :** BCEAO, Rapport de fonctionnement SICA-UEMOA, 2012, page 5

Le système SICA-UEMOA traite principalement les opérations interbancaires ci-après ;

- Virements (Les rejets de virement ne sont pas définis) ;
- Prélèvements ;
- Chèques et autres effets de commerce avec support image scannée.

#### **1.1.4.2 Le système de carte interbancaire de la sous-région**

La monétique interbancaire régionale a pour ambition le développement de l'utilisation de la carte bancaire comme instrument de paiement dans l'UEMOA. A cet égard, les orientations stratégiques du volet monétique de la réforme des systèmes de paiement de la BCEAO visent particulièrement les points ci-après :

- La mise en place d'une interbancaire régionale à travers l'interopérabilité des guichets automatiques de billets GAB et des terminaux de paiement électronique TPE ;
- L'institution d'une carte bancaire de retrait et/ou de paiement utilisable dans toute l'UEMOA et hors de l'UEMOA ;
- L'utilisation de la technologie à puce issue des normes Europay Mastercard Visa de renforcer la sécurité des transactions.

Enfin, c'est dans le but de promouvoir cette interopérabilité que le GIM-UEMOA a été créé. Ce groupement a pour objet d'assurer l'étude, la normalisation, la promotion et la définition des normes de sécurité du système interbancaire monétique régional. A ce titre, le GIM-UEMOA est en charge des fonctions dites de gouvernance, notamment :

- L'organisation de l'interopérabilité ;
- L'élaboration des règles et procédures interbancaires ;
- Le pilotage du système monétique interbancaire et de son interopérabilité, aux plans administratif, juridique et technique.

Trois (03) types de services sont proposés par le GIM-UEMOA :

- Des services interbancaires permettant d'assurer l'interopérabilité nationale, régionale et internationale des transactions ;
- Des services bancaires par délégation : traitements monétiques par délégation permanente pour les établissements non équipés de systèmes monétiques, traitements monétiques par délégation temporaire complémentaire ou en secours de leurs propres systèmes ;
- Des services complémentaires : centralisation des paiements de factures, atelier de personnalisation de cartes, maintenance de parcs de GAB, de TPE, secours des systèmes informatiques bancaires.

### **1.1.5 Les services de paiement électronique**

Nous présenterons deux (02) types de services de paiement électronique : le porte-monnaie électronique, le mobile Banking.

#### **1.1.5.1 Le porte-monnaie électronique**

L'article 1<sup>er</sup> du règlement n° 15/2002/CM/UEMOA définit le porte-monnaie électronique comme étant : « Une carte de paiement prépayée, c'est-à-dire sur laquelle une certaine somme d'argent a été chargée, permettant d'effectuer des paiements électroniques de montants limités ». C'est un service à faible coût qui ne nécessite pas d'être bancarisé, d'être instruit ou de disposer de revenu régulier. Il repose sur les offres financières suivantes :

- Le règlement des factures et des achats par le biais des TPE auprès des commerçants ;
- Le dépôt d'argent ;
- Le transfert d'argent (compte à compte) ;
- Le retrait d'espèce.

#### **1.1.5.2 Le Mobile Banking**

Le « Mobile Financial Services » (ou par abus de langage « Mobile Banking ») est une composante du « Branchless Banking<sup>1</sup> » désignant l'offre de services financiers accessibles au travers de la technologie mobile, avec ou sans compte de monnaie électronique en support. C'est une acception large intégrant à la fois :

- Le « Mobile Money », c'est-à-dire les services transactionnels de paiement accessibles via le mobile, sans lien direct avec un établissement financier. C'est un service transformationnel qui utilise les technologies de l'information et de la communication pour élargir la diffusion de services financiers auprès de clients ne pouvant pas être touchés par les services financiers traditionnels distribués par le biais de succursales bancaires ;
- Le « Mobile Banking » pur, c'est-à-dire les services d'information et les divers produits financiers accessibles via le mobile, dans une logique multicanale, et en lien avec un établissement financier.

---

<sup>1</sup> Le « Branchless Banking » consiste en la délivrance de Services Financiers en dehors du circuit traditionnel de l'Agence Bancaire, en s'appuyant sur les Technologies de l'Information et de la Communication et les Réseaux de Distribution Non Bancaires (CGAP)

En d'autres termes, le Mobile Banking est l'utilisation du téléphone portable pour délivrer des services financiers qui peuvent être :

- Des échanges d'informations financières (offres commerciales, etc...) ;
- Des transactions financières (paiement factures, dépôt, transferts, etc...).

Le concept de services financiers à distance, fait appel à des nouvelles pratiques en termes de technologies, de distribution, mais également nécessite une nouvelle approche marketing de la clientèle. En effet, la banque à distance a vocation à toucher un segment de la population qui est caractérisé par :

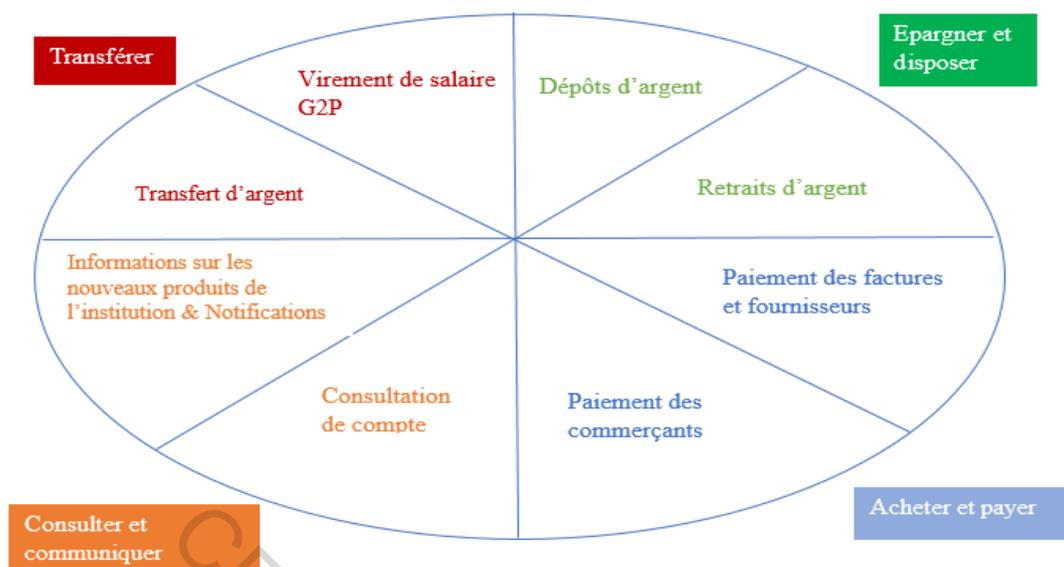
- Une précarité financière ;
- Un illettrisme ;
- Un goût prononcé pour les nouvelles technologies ;
- Un fort attachement à la monnaie fiduciaire.

Les opérations possibles avec le mobile Banking sont principalement :

- Le retrait d'argent ;
- Le paiement de factures et commerçants ;
- Les transferts d'argent ;
- Les versements d'espèces ;
- Le rechargement de crédit téléphonique ;
- Les virements de salaire.

La simplicité de ces services, les rend accessibles à toutes les couches de la population allant des analphabètes aux gens instruits. Les seuls critères exigés pour l'envoi ou la réception de fonds étant la détention d'un téléphone mobile, d'une carte nationale d'identité en cours de validité, le nom de l'expéditeur et du bénéficiaire et leurs numéros de téléphone. Les offres de services financiers du Mobile Banking peuvent être représentées comme le présente la figure suivante :

Figure 2: Offres de services financiers du Mobile Banking



Source : Planet Finance, Etude qualitative du marché sénégalais – Mobile Banking, 2013

### 1.1.6 Le réseau de distribution

Globalement, le réseau de distribution de la monnaie électronique est composé essentiellement de :

- Guichets Automatiques de Banques (GAB) : C'est un appareil électronique et électromécanique permettant aux clients d'effectuer différentes transactions bancaires en libre-service. C'est une extension de DAB (Distributeur Automatique de Banque) ;
- Terminaux de Paiements Electroniques (TPE) : Un terminal de paiement électronique est un appareil électronique capable de lire les données d'une carte à puce ou piste magnétique, d'enregistrer une transaction, et de communiquer avec un serveur d'authentification à distance. Dans le cadre d'un projet de distribution, ces TPE sont portés par un réseau d'agents mobiles qui constitue une force de vente idéalement formée aux offres du produit et ayant cerné les enjeux du projet ;
- Les points de ventes (PDV) positionnés dans les points stratégiques de la ville facilitant ainsi l'accès des populations aux différents offres et services financiers. Ce sont entre autres les stations-services, les supermarchés, etc...

Un réseau de distribution efficace est celui qui permettrait de côtoyer la proximité des populations et favoriserait dans le même temps un accès simplifié aux offres et services financiers.

## **1.2 Les risques liés à la distribution de la monnaie électronique**

La distribution de la monnaie électronique est en proie à plusieurs typologies de risques qui ne favorisent par son essor véritable au niveau du continent Africain. Cependant, plusieurs référentiels et normes permettent une gestion adaptée et efficiente de ces risques.

### **1.2.1 Définition du risque.**

Dans son lexique les mots de l'audit, l'IFACI 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 ». Complétons cette définition par celle de Dominique VINCENTI : « Le risque c'est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès. ». D'après HASSID (2008 :14) : « créer une entreprise c'est déjà prendre un risque ». Ainsi selon HASSID, les risques sont inhérents à la création de toute entreprise. RENARD (2010 : 155) résume le risque en deux principales composantes :

- La gravité ou conséquences de l'impact ;
- La probabilité qu'un ou plusieurs évènements se produisent.

SHICK & Al (2010 :12) vont encore plus loin dans la définition du risque selon eux : « Les facteurs de risques qui combinés à la survenance des événements incertains vont ou ne vont pas entraîner de conséquences dommageables sont tous à rechercher dans l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise ou de l'entité concerné ».

Tout part d'une menace ; un agent (ou un facteur) potentiellement nuisible pour l'organisation et pouvant affecter un ou plusieurs de ses objectifs ou composants. Une menace ne devient danger que lorsqu'elle est assortie d'un enjeu qui peut être financier ou non. Le risque est consécutif à un danger. Sans danger, pas de risque. Un danger peut être défini comme étant un événement potentiellement dommageable (ou la possibilité que les objectifs d'un système axé sur un but déterminé ne se réalisent pas). En résumé, le risque peut être défini comme étant la probabilité de survenance d'un événement ayant un impact négatif sur la réalisation des

objectifs. Le risque survient s'il existe un danger pouvant atteindre une cible ou entraver l'atteinte d'un objectif. Fondamentalement le risque se caractérise par quatre éléments :

- Le danger ;
- La ou les cibles menacées par le danger ;
- L'estimation de cette menace ;
- Le traitement mis en place pour traiter ce risque.

Tout risque est associé à un objectif. Les processus de prise de décisions et de fixation des objectifs médiocres représentent une énorme source de risque pour toute organisation. Il est fort probable que les mauvais risques soient pris (ou non) et cela aura un impact significatif sur la réalisation des objectifs et la livraison de la valeur. Ainsi, Tout processus de gestion de risque doit tenir compte de l'appétence et du seuil de tolérance de risque de toute organisation. Le COSO ERM définit l'appétence pour le risque de l'organisation comme : « Le niveau de risque global qu'une organisation accepte de prendre pour répondre à son objectif de création de valeur. » Egalement, il définit le seuil de tolérance comme étant : « Le niveau de variation que l'entité accepte quant à l'atteinte d'un objectif spécifique. ». L'organisation doit définir le seuil de tolérance au risque en considérant l'importance relative des objectifs et doit procéder à l'alignement de la tolérance au risque avec l'appétence pour le risque.

### **1.2.2 Typologie des risques spécifiques à la distribution de monnaie électronique**

Le risque désigne un danger ou aléa dont la probabilité de survenance pourrait avoir un impact négatif sur l'atteinte des objectifs d'une organisation ou d'un processus. Les risques généralement rencontrés dans un projet de distribution de la monnaie électronique sont :

- Les risques stratégiques ;
- Les risques financiers ;
- Les risques humains ;
- Les risques de réputation ;
- Les risques de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme ;
- Les risques opérationnels.

#### **1.2.2.1 Les risques stratégiques**

Les risques stratégiques désignent tous les aléas liés à la sélection de la stratégie adéquate pour l'atteinte des objectifs. COSO ERM actualisé publié en juin 2017, souligne l'importance

d'associer le management des risques à tout processus de sélection de la stratégie ainsi que dans le pilotage de la performance. La sélection d'une stratégie requiert d'une prise de décision méthodique en analysant les risques et en ajustant les ressources à la mission et à la vision de l'organisation. Ce sont entre autres :

- Inadéquation de la stratégie.
- Cahier de charge ne couvrant pas tous les besoins des parties prenantes ;
- Mauvaise planification, etc.

### **1.2.2.2 Les risques financiers**

Dans un projet de distribution, les risques financiers désignent l'ensemble des risques liés au financement de projet et à l'allocation de la ressource financière. On pourra citer :

- Risque de liquidité ;
- Pertes financières ;
- Budget sous-estimé ;
- etc.

### **1.2.2.3 Les risques de réputation**

Le risque de réputation, ou risque d'image, correspond à l'ensemble des dommages que peut avoir une erreur de gestion sur l'image de marque ou la notoriété d'une organisation.

### **1.2.2.4 Les risques humains**

Le risque humain concerne l'ensemble des risques liés au management de la ressource humaine dans un projet. Ce sont entre autres ;

- Compétences indisponibles : chef de projet, experts ;
- Démission en cours de route de membres de l'équipe, départ de consultants ;
- Démotivation des membres du projet.

### **1.2.2.5 Les risques de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme**

C'est une faille du système financier permettant d'effectuer des opérations financières dans un anonymat et une absence de transparence inappropriés. En outre, ils désignent l'ensemble des délits consistant à masquer l'origine illégale des capitaux générés par une activité criminelle (vente illégale d'armes, trafic de stupéfiants, escroquerie, corruption, fraude fiscale, etc..) en les convertissant en monnaie électronique par l'utilisation des moyens de paiements

électroniques pour dissimuler l'origine frauduleuse des fonds. Ainsi ces fonds dissimulés, peuvent servir à financer des actes de terrorisme. Ce risque peut se produire sous la forme d'un virement classique ayant une origine ou une destination criminelle (par exemple, financement du terrorisme). Les opérations peuvent servir à transférer des fonds entre complices, ou à les transférer vers d'autres pays dont les juridictions ont des réglementations en matière de normes de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme moins lourdes, où les fonds peuvent être utilisés pour financer d'autres activités criminelles.

#### **1.2.2.6 Les risques opérationnels**

Le régulateur du dispositif Bâle II définit le risque opérationnel comme celui de pertes directes ou indirectes dues à une inadéquation ou à une défaillance des procédures, du personnel et des systèmes internes. Cette définition inclut le risque juridique ; toutefois, le risque de réputation et le risque stratégique n'y sont pas inclus. La mise en pratique prônée par le nombre croissant de réflexions consacrées à ce sujet consiste à considérer comme réalisation d'un risque opérationnel ; Tout événement qui perturbe le déroulement normal des processus métier et qui génère des pertes financières ou une dégradation de l'image de l'organisation (bien que cette dernière conséquence ait été explicitement exclue de la définition du comité de Bâle, elle n'en reste pas moins au centre des préoccupations).

Les risques qui entravent l'atteinte des objectifs de la distribution de la monnaie électronique sont essentiellement des risques opérationnels. Ces risques opérationnels peuvent être classifiés comme suit :

- Fraude interne :

On désigne par fraude interne l'ensemble des malversations internes à l'organisation :

- Délit d'initié d'un employé opérant pour son propre compte ;
- Détournement de fonds du projet ou utilisation à mauvaises fins des dépôts (cash in) ;
- Falsification de signatures des déposants ou souscripteurs.

- Fraude externe :

On désigne par fraude externe toutes malversations externes à l'organisation et ayant un impact direct sur ces activités :

- Faux et usage de faux ;
- Factures fictives.

- Défaillance des processus :

- Erreur dans la saisie des données ;
- Défaillances dans la gestion des sûretés, lacunes dans la documentation juridique ;
- Erreur d'accès aux comptes de la clientèle et défaillances des fournisseurs ou conflits avec eux ;
- Utilisation frauduleuse d'informations confidentielles sur la clientèle.
- Dysfonctionnement du système informatique :
  - Pannes de matériels et de logiciels informatiques ;
  - Problèmes de télécommunications et pannes d'électricité ;
  - Absence des traces des transactions de paiements.
- Absence de validation du back office, défaillance des terminaux de paiement
- Dommages aux actifs corporels : Vol ou destruction d'actifs, destruction d'archives, actes de terrorisme, vandalisme.
- Divulgaration des données à caractère personnel des clients.

### **1.2.3 Les référentiels et normes de gestion des risques**

Il existe plusieurs référentiels et normes de gestion de risques qui proposent des méthodologies d'évaluation ou d'analyse des risques pour tous les domaines d'activité.

#### **1.2.3.1 Le COSO ERM actualisé : un cadre de référence**

Le cadre de référence, COSO ERM actualisé publié en juin 2017, intitulé « Le management des risques de l'entreprise — Une démarche intégrée à la stratégie et à la performance », souligne l'importance de prendre en considération les risques tant dans le processus d'élaboration de la stratégie que dans le pilotage de la performance. La majeure partie des destructions de valeur constatées dans les organisations est liée à un décalage entre la stratégie, la vision, et la mission. La stratégie n'arrive plus à favoriser l'atteinte des objectifs fixés. Le management des risques de l'entreprise doit aider l'organisation dans le choix d'une stratégie. Ainsi, Le cadre de référence propose un ensemble de principes organisés en cinq composantes interdépendantes :

##### **a. Gouvernance et culture**

La gouvernance donne le ton dans l'organisation, en insistant sur l'importance du management des risques de l'entreprise et en définissant les responsabilités de surveillance de cette démarche. La gouvernance inclut aussi les relations entre les nombreux acteurs impliqués (les parties prenantes, ou stakeholders) et les objectifs qui gouvernent l'entreprise. La culture correspond aux valeurs éthiques, aux comportements souhaités et à la compréhension des risques dans l'entité.

## b. Stratégie et définition des objectifs

Le management des risques de l'entreprise, la stratégie et la définition des objectifs contribuent conjointement au processus de planification stratégique. L'appétence pour le risque est définie et ajustée à la stratégie ; les objectifs opérationnels permettent de mettre en œuvre la stratégie tout en servant de base pour l'identification, l'évaluation et le traitement des risques.

## c. Performance

Les risques qui peuvent affecter la réalisation de la stratégie et des objectifs opérationnels doivent être identifiés et évalués. Les risques sont priorisés selon leur criticité dans le contexte de l'appétence pour le risque de l'organisation. L'organisation sélectionne ensuite les modalités de traitement des risques et analyse en termes de portefeuille le niveau de risque assumé. Les résultats de ce processus sont communiqués aux parties prenantes clés concernées par les risques.

## d. Revue et amendement

En examinant la performance de l'entité, une organisation peut prendre en considération la manière dont les composantes du management des risques fonctionnent au fil du temps, et en fonction de changements substantiels, ainsi que les éventuels amendements nécessaires.

## e. Information, communication et reporting

Le management des risques de l'entreprise exige un processus permanent d'obtention et de partage des informations nécessaires, provenant de sources internes et externes, qui sont transmises de façon ascendante, descendante ou transversale dans l'organisation.

La figure ci-dessous illustre bien les différentes étapes du Management des risques selon le COSO ERM actualisé.

**Figure 3:** Management des risques de l'entreprise



Source : COSO-ERM-2017\_synthèse

### **1.2.3.2 Un Cadre général pour l'analyse des risques : L'ISO 31000**

La famille ISO 31000 comprend :

- ISO 31000 :2009 remplacée par ISO 31000 :2018 - Management des risques-Principes et lignes directrices
- ISO/CEI 31010 :2009 – Gestions des risques-Techniques d'évaluation des risques
- ISO Guide 73 :2009 – Management du risque- Vocabulaire
- ISO/TR 31004 :2013 – Management du risque – Ligne directrices pour l'implémentation de l'ISO 31000

#### **a) Présentation de la norme**

ISO 31000 est un cadre pour le développement systématique de la gestion des risques d'entreprise qui peut être utilisé pour tout type d'organisme sans distinction. La norme fournit des recommandations ou des exigences pour la mise en œuvre d'une activité de management dédiée à un objet particulier, en l'occurrence, le risque. Le but de la norme ISO 31000 est d'aider les organisations à gérer le concept d'incertitude.

#### **b) Principes de la norme ISO 31000**

L'ISO 31000 est un document succinct, fondé sur des principes qui visent à mettre l'accent sur la transparence et la crédibilité au niveau de la fonction de gestion de risques. La norme ISO 31000 : 2018, dans un souci de simplification, définit neuf (09) principes et lignes directrices au lieu de onze (11). L'ISO 31000:2018 conserve les éléments phares de l'ISO 31000:2009, mais les ré-agence afin de mettre en lumière certains d'entre eux. Par exemple, les 1er et 4ème principes, à savoir «le management du risque crée de la valeur et la préserve » et « le management des risques traite explicitement de l'incertitude », ont été remplacés dès l'introduction du chapitre comme des principes directeurs. Parmi ces principes, certains nous apportent davantage d'éléments d'éclairage que d'autres. Ce sont entre autres :

- **Intégration**

Le management des risques doit impérativement être global et diffusé à l'ensemble des processus de l'organisation, y compris ceux en lien avec le management ou la stratégie. En d'autres termes, une identification des risques pour chaque processus de l'organisation est encouragée, et devrait être au cœur de leur gestion.

- **Dynamique et Amélioration continue**

La gestion des risques ne crée de la valeur que si elle est vivante. La méthodologie en place doit, par exemple, intégrer des retours d'expérience autour de la survenance du risque en cas de risques avérés, et des axes d'amélioration des moyens de maîtrise des événements susceptibles de générer un impact sur les objectifs de l'organisation. L'analyse des retours d'expérience doit pouvoir remettre en question la méthodologie déployée et notamment le scoring des risques.

- **Démarche structurée et Globale**

Gérer les risques implique de pouvoir les comparer entre eux afin de les prioriser et concentrer les ressources sur ceux qui impactent réellement la création de valeur. Ils doivent être mesurés sur la base d'une échelle ou grille de lecture unique et adaptée à la culture de l'organisation.

- **Meilleure Information disponible et Facteurs humains**

La norme ISO 31000:2018 insiste sur le fait que le management des risques n'est ni une science exacte ni une donnée parfaitement fiable. L'évaluation des risques doit tenir compte de l'appétence de l'organisation à prendre des risques et des points de vue des parties prenantes. Elle reste essentiellement déclarative, basée sur les connaissances des managers, avec ce qu'elles comportent d'incertitude. En gestion de risques, on ne cherche pas à s'assurer que les dispositifs de maîtrise sont appliqués (ce qui est le rôle de l'audit) mais que d'un point de vue théorique, ils sont complets et efficaces. Le traitement de chaque risque repose donc en partie sur l'intuitu personae.

- **Inclusif**

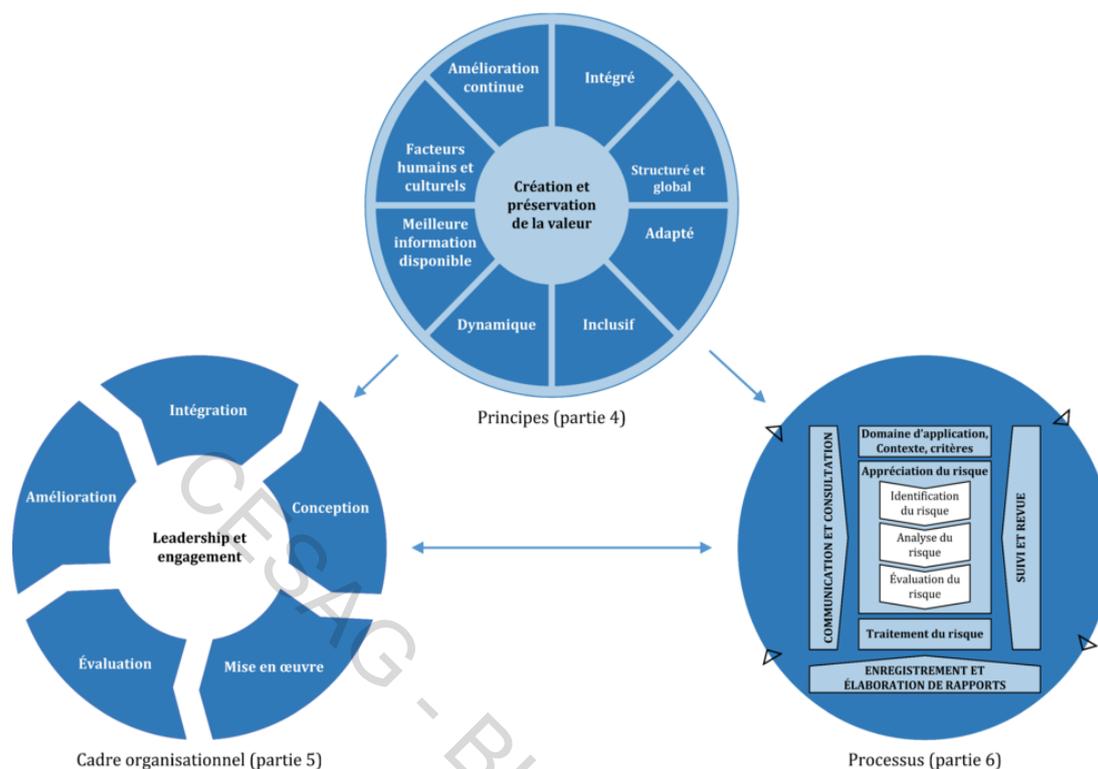
Le management des risques doit impliquer les parties prenantes internes comme externes lors des processus de management des risques. L'organisation reconnaît l'importance de la communication et de la consultation lors des étapes d'identification, d'évaluation et de traitement des risques.

- **Intégré**

Le management des risques est une démarche intégrée dans le système de management existant tant au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel.

La figure ci-dessous (voir page suivante) illustre bien les différentes relations existantes entre les principes, le cadre organisationnel et le processus de management des risques.

**Figure 4:** Relation entre les principes, cadre organisationnel et le processus de management des risques



Source : ISO 31000 :2018

Les organisations possédant une maturité en matière de management des risques sont celles qui investissent à long terme et qui démontrent la réalisation régulière des objectifs. L'analyse comparative de la norme ISO 31000 avec le COSO ERM actualisée en juin 2018 et du COSO ERM (voir annexe 14) permet de faire ressortir des points de convergences de ces bonnes pratiques.

### 1.3 Le dispositif de contrôle interne dans les établissements émetteurs de monnaie électronique

Le dispositif de contrôle interne joue un rôle prépondérant dans l'activité de distribution de monnaie électronique au sein des établissements émetteurs de monnaie électronique, plus encore dans un projet de distribution.

#### 1.3.1 Définition du contrôle interne

En 1992, les résultats des travaux du COSO sont publiés par "l'Internal Control Integrated Framework" avec la définition 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 des objectifs suivants :

- La réalisation et l'optimisation des opérations ;
- La fiabilité des informations financières ;
- La conformité aux lois et aux règlements en vigueur. ».

Le contrôle interne n'est pas une fonction de l'organisation, ni un manuel de procédures comme certaines personnes ont laissé entendre, mais il est bel et bien un processus mis en place en place par toutes les parties prenantes de l'organisation. Il répond à des objectifs opérationnels, financiers et de conformité.

### **1.3.2 Les objectifs du contrôle interne dans les établissements de monnaie électronique**

Les établissements émetteurs de monnaie électronique doivent être gérés de manière saine et prudente, en vue de garantir leur solvabilité et leur équilibre financier. Ils ont notamment l'obligation de disposer de manuels de procédures comptables, administratives et financières ainsi que de procédures de contrôle interne adéquates. Le dispositif de contrôle doit notamment assurer :

- La fiabilité des livres et des documents comptables ;
- La prévention et la détection des risques ;
- Le respect des dispositions législatives et réglementaires.

Les établissements émetteurs de monnaie électronique doivent s'assurer que leurs distributeurs sont dotés d'un dispositif de contrôle interne efficace, adapté à leur organisation, à la nature et au volume de leurs activités ainsi qu'aux risques auxquels ils sont exposés. Les organes sociaux sont responsables du bon fonctionnement du système de contrôle interne au sein des établissements de monnaie électronique et auprès de leurs distributeurs. A cet égard, ils doivent mettre en place un dispositif de gestion des risques, en vue d'identifier et de maîtriser tous les risques significatifs en relation avec les exigences de leurs activités.

### **1.3.3 Les composantes du contrôle interne**

Le contrôle interne comme défini par le COSO I et renforcé par les travaux dits de COSO ERM comporte cinq composants. Le COSO ERM ajoute un classement par nature (opérations, reporting, conformité) et une dimension stratégique tout en précisant le découpage par destination (niveau entreprise, niveau directions, niveau unités opérationnelles, niveau filiales).

Ces composants procurent un cadre pour décrire et analyser le contrôle interne en place dans une organisation. Il s'agit de :

- L'environnement de contrôle, sous-entend la culture de l'entreprise, son éthique. C'est-à-dire l'ensemble des valeurs diffusées dans l'entreprise.
- L'évaluation des risques ; la possibilité d'occurrence d'un événement ayant un impact sur les objectifs. Ils se mesurent en termes de conséquences et de probabilité.
- Les activités de contrôles, définies comme les règles et procédures mises en œuvre pour traiter les risques, le COSO I impose la matérialisation factuelle des contrôles.
- L'information et la communication, il s'agit d'optimiser
- Le pilotage, c'est-à-dire l'animation du contrôle interne.

#### **1.3.4 Les limites du dispositif de contrôle Interne.**

Le champ d'application du contrôle interne concerne surtout les opérations répétitives et peu les opérations exceptionnelles. Le contrôle interne ne peut pas :

- Garantir de manière certaine la fiabilité des informations financières et la conformité aux lois et réglementations. Le contrôle interne ne fournit qu'une assurance raisonnable et non absolue sur la réalisation des objectifs ;
- Garantir la réalisation des objectifs fondamentaux des établissements émetteurs de monnaie électronique. Le contrôle interne ne fournit que des informations sur les progrès, ou l'absence de progrès, dans la réalisation des objectifs.

Il convient aussi de retenir qu'une des grandes limites du contrôle interne reste l'Homme. Du fait que malgré l'ampleur des contrôles mis en place, il est difficile voire impossible d'empêcher une collusion au sein de l'organisation. L'Homme est au début et à la fin de la fraude.

### **Conclusion du premier chapitre**

Le principe de la monnaie électronique est de permettre le règlement instantané de sommes dues, lesquelles pourront être débitées en temps réel du compte courant. Concrètement cette innovation intervient de par l'utilisation de techniques liées aux technologies de l'information et de la communication (TIC). Les acteurs proviennent notamment, du modèle bancaire et non bancaire. Et l'essentiel de son réseau de distribution est composé des Guichets Automatique Bancaire, les Terminaux de Paiements (TPE), des points de ventes (PDV) animé par une force de vente opérationnelle.

Les risques propres à la distribution de la monnaie électronique proviennent de ceux liés aux différents intervenants dans l'émission, la gestion et la distribution des produits, ainsi qu'aux évolutions rapides de technologie qui devancent le plus souvent l'adaptation nécessaire des pouvoirs publics. Le choix d'une méthode d'analyse de risques appropriée pour la mise en place d'un système de management des risques devrait permettre à l'organisation de réduire non seulement l'impact de ces risques, mais surtout de favoriser dans le même temps le développement d'une économie plus inclusive.

**CHAPITRE 2 : APPROCHE METHODOLOGIQUE ET  
PRESENTATION DU CABINET BUILT TO  
BUILD (B2B)**

Dans ce deuxième chapitre consacré à la méthodologie de l'étude et à la présentation du cadre de l'étude, nous allons tout d'abord définir les outils de collectes et d'analyse de données utilisés. Ensuite nous présenterons le modèle d'analyse des risques qui nous servira de support pour déceler les forces et les faiblesses du dispositif de contrôle et de formuler des recommandations. Enfin nous procéderons à la description du cadre de notre étude.

## **2.1 Méthodologie de l'étude**

Dans cette section, il sera question de présenter les outils de collectes et d'analyse de données utilisés ainsi que notre modèle d'analyse.

### **2.1.1 Outils de collectes et d'analyse de données**

L'utilisation des outils de collectes et d'analyses de données s'avère cruciale dans le sens qu'ils permettent d'organiser et d'orienter la démarche d'identification et d'analyse de risques. Ces outils peuvent être utilisés séparément ou en les combinant pour obtenir des meilleurs résultats. Nous présentons ci-dessous quelques outils sélectionnés parmi plusieurs et qui découlent de certaines approches méthodologiques d'analyses des risques et d'évaluation du contrôle interne.

#### **2.1.1.1 L'analyse documentaire**

Elle consiste à passer en revue toute la documentation disponible liée à la distribution de services financiers via le mobile et de synthétiser toutes les informations obtenues afin d'en tirer une connaissance approfondie du projet, il s'agit particulièrement de :

- Le cahier de charge ;
- Les reportings mensuels ;
- Les fiches quotidiennes de feedback des promoteurs et des superviseurs ;
- Les fiches de suivi des recrutements ;
- Les formulaires de souscriptions ;
- Les fiches récapitulatives journalières des promoteurs.

Et la documentation relative à notre étude :

- Textes règlementaires ;
- Ouvrages en rapport avec le Mobile money et le management des risques ;
- Ouvrages sur la gestion de projet.

L'ensemble de cette documentation nous permettra de poser les fondements théoriques de notre étude.

### **2.1.1.2 L'observation physique**

Elle consistera à observer toutes les activités de la phase de déploiement du projet. Elle nous permettra également de relever tous les dysfonctionnements du dispositif de contrôle mise en place dans cette phase. Ainsi que tous les problèmes rencontrés par les promoteurs sur le terrain.

### **2.1.1.3 L'entretien ou interview**

Des entretiens seront organisés avec les acteurs du projet (promoteurs, superviseurs, chefs de projet, responsables de YUP) dans le cadre de travail. Ces entretiens auront pour objectif de cerner l'environnement du projet ainsi que les différents enjeux et opportunités du produit YUP. Elle nous permettra aussi de mieux appréhender les préoccupations et suggestions des promoteurs faces à certaines insuffisances rencontrées sur le terrain.

### **2.1.1.4 Le questionnaire**

Il existe deux types de questionnaires : les Questionnaire de contrôle interne QCI agissant pendant la phase de réalisation et les Questionnaire de prise de connaissance QPC utilisés pendant la phase de préparation ou de planification. Le questionnaire peut être structuré sous forme de questions à choix multiples (QCM) ou de questions ouvertes (Q.O) pour lesquelles le choix de réponses n'est pas limité. Les questionnaires sont utilisés :

- D'abord comme étant un outil d'analyse de l'activité en vue d'identifier les forts et les points faibles en se basant sur les questions posées et sur les réponses ;
- Ensuite comme un outil d'interview, à travers les questions préparées pour orienter et guider l'interview.

Les questionnaires fermés sont des questionnaires où les réponses sont fixées à l'avance. On ne peut y répondre que par des réponses affirmatives ou négatives. Ces questionnaires sont élaborés afin que les réponses négatives fassent apparaître les points faibles des dispositifs de contrôle interne, et inversement. L'avantage de ces questionnaires est qu'ils facilitent le dépouillement et, par conséquent, l'analyse. Toutefois, il peut y avoir un risque que la réponse soit dictée. Ce qui fausserait toute l'analyse.

Contrairement aux questionnaires Fermés, les questionnaires ouverts n'autorisent pas de réponses succinctes de type OUI/NON. Le choix des réponses peut être illimité. Nous sommes donc obligés de faire un effort de description, de compréhension et de jugement. Les

questionnaires ouverts présentent un intérêt dans le codage d'information beaucoup plus grande. Il nous conviendra de faire un compromis entre questions ouvertes et questions fermées

### **a. Questionnaires de prise de connaissances**

Le questionnaire de prise de connaissance permet de récapituler les questions importantes dont la question doit être connue si on veut une bonne compréhension du domaine étudié. C'est un moyen efficace pour organiser la réflexion et surtout pour :

- Bien définir le champ d'application de l'étude
- Préparer des questions de contrôle interne.

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

Le questionnaire de contrôle interne est un outil indispensable pour concrétiser la phase de réalisation de la phase d'analyse des risques. C'est une grille d'analyse dont la finalité est de nous permettre d'apprécier le niveau et d'apporter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne, de l'entité. Les questionnaires nous permettront de réaliser sur chacun des points soumis à notre jugement critique, une observation qui soit la plus complète possible. Il existe deux types de questions Pour ce faire, Notre QCI sera composé de bonnes questions à poser pour réaliser cette observation complète. Lesdites questions qui me permettront de couvrir tous les aspects :

- Qui ? Questions qui permettent d'identifier l'acteur concerné. Pour répondre à cette question l'organigramme hiérarchique et fonctionnel, grille d'analyse des taches est utilisées ;
- Quoi : Questions permettant d'identifier les taches et les opérations ;
- Où ? : Question permettant d'identifier le lieu où se déroule l'opération et son emplacement ;
- Quand ? : Questions permettant de savoir la durée d'exécution des opérations ;
- Comment ? : questions permettant de décrire le mode opératoire des opérations.

Ces cinq questions fondamentales dans l'élaboration du QCI et du QPC constituent la trame commune avec laquelle vont se décliner les questions spécifiques.

### **2.1.1.5 L'approche par sondage**

Le sondage statistique est une technique qui permet, à partir d'un échantillon prélevé aléatoirement dans une population de référence qui peut être de très grande taille, d'extrapoler à la population, les observations effectuées sur un échantillon. C'est une technique qui nous permettra de nous forger une opinion raisonnable et de formuler des recommandations adéquates

### **2.1.1.6 Le tableau des risques**

Le tableau des risques nous sert à appréhender les objectifs dont les dispositifs de contrôle ont été identifiés comme zones à risques « objectifs spécifiques » qui feront l'objet d'un examen approfondi.

Les tableaux des risques doivent être mis à jour et exister déjà dans le guide d'évaluation et/ou le dossier permanent. Si pour un processus le tableau n'existe pas, Nous aurons à le concevoir en respectant les étapes suivantes :

- Découper l'activité en tâches ;
- Indiquer l'objectif en face de chacune des tâches ;
- Indiquer les risques essentiels encourus si la tâche n'est pas correctement effectuée ;
- Evaluer sommairement ces risques attachés à cette tâche, abstraction faite du dispositif de contrôle existant (important, moyen et faible) ;
- Indiquer en suite le dispositif de contrôle de référence qui devrait être théoriquement mis en place ;
- Apprécier le dispositif de contrôle mis en place par rapport au référentiel ;
- Les zones à sélectionner ensuite pour un examen approfondi sont ;
- Les zones à risques importants avec un dispositif de contrôle faible ;
- Les zones à risques spécifiques importants ;
- Les zones à risques importants avec un dispositif de contrôle nouvellement mis en place ou en cours ;
- Les zones à risques importants avec un dispositif de contrôle important mais qui n'ont jamais été sélectionnés pour un examen.

### **2.1.1.7 L'analyse de données**

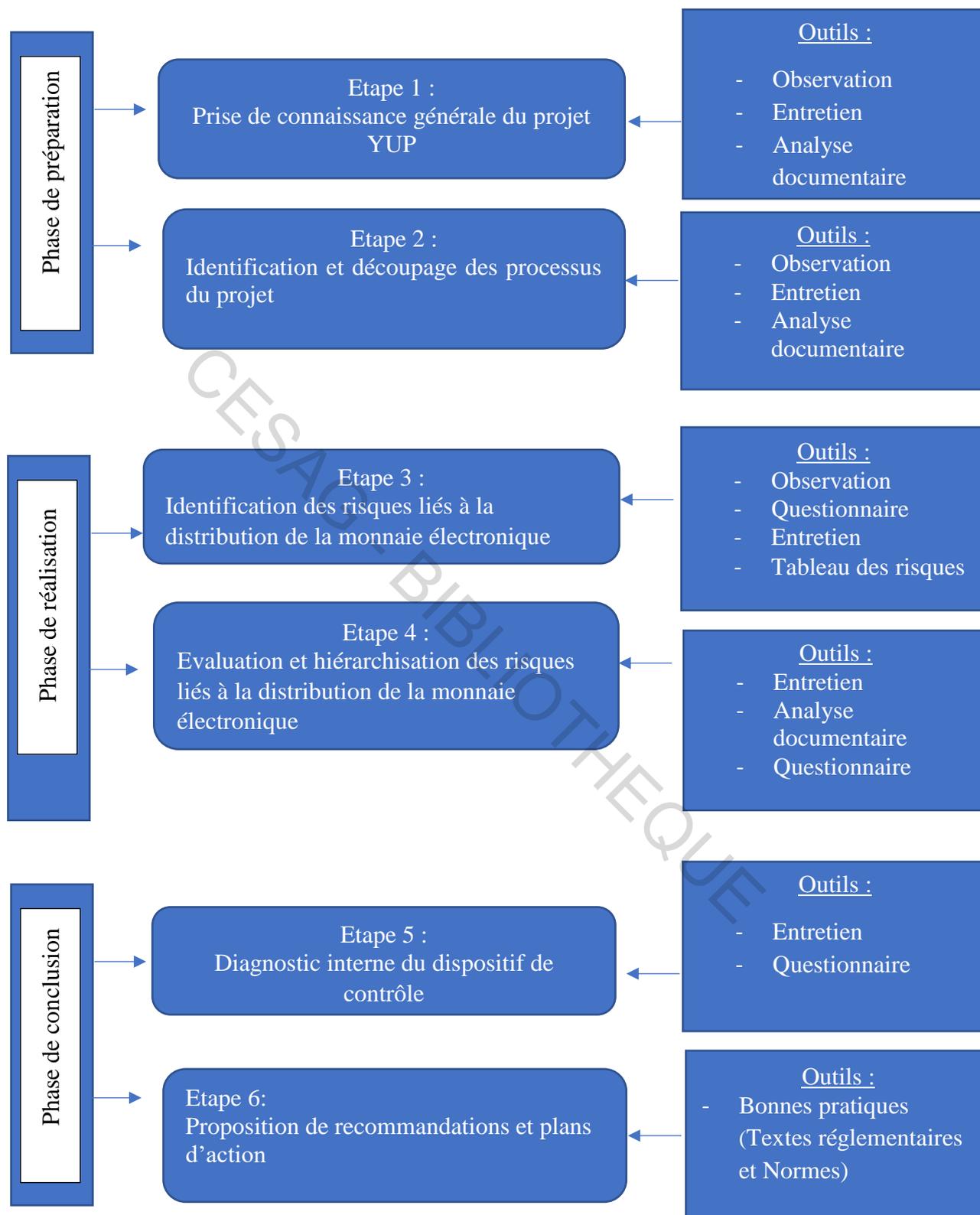
L'analyse des données est une famille de méthodes statistiques permettant de collecter et de traiter un nombre très important de données et de dégager des informations pertinentes pour la

prise de décision des dirigeants. Elle nous permettra de faire ressortir les écarts entre les réalisations et les objectifs fixés, à partir de croisement de données et de graphiques. Lesquels graphiques, nous permettront de mieux appréhender les forces et les faiblesses du dispositif de contrôle de l'activité.

## **2.2 Construction du modèle d'analyse**

Selon JIMENEZ & al (2007 :55) : « un modèle est une représentation schématique de tout ou partie de l'entreprise dans un langage de représentation appropriée ». En ce qui nous concerne notre modèle traduit notre démarche d'identification et d'analyse de risques dans l'optique d'élaboration d'une cartographie de risques, outil de gestion des risques et des ressources. Cette phase est décrite en trois phases et en six (06) étapes sur la figure de la page suivante.

Figure 5:Modèle d'analyse



Source : Nous-même

- **Phase de préparation** : la phase de préparation constitue la première étape de notre méthodologie de travail. Elle nous permet de comprendre et d'apprécier le contexte du projet de façon générale et de prendre connaissance avec les activités de distribution de la monnaie électronique et de ses concepts clés. Cela à travers l'observation, l'analyse documentaire et des entretiens avec les promoteurs et superviseurs ainsi que la revue des documents nécessaires à la compréhension de l'activité. Elle nous permettra aussi de procéder à l'identification et le découpage des processus du projet.
- **Phase de réalisation** : cette deuxième étape constitue la phase pratique de notre étude. Elle nous permettra d'élaborer les différentes matrices (matrices des processus, des risques inhérents et résiduels, et la matrice d'évaluation du contrôle interne) après l'identification, l'évaluation et la hiérarchisation des risques ainsi que l'évaluation du dispositif de contrôle. Nous utiliserons comme outils les questionnaires, les entretiens, l'observation ainsi que l'analyse documentaire.
- **Phase de conclusion** : la phase de conclusion nous permettra de faire un diagnostic interne du dispositif de contrôle, lequel diagnostic nous permettra de faire ressortir les forces et faiblesses d'un tel dispositif afin de proposer des pistes d'amélioration pour ramener les risques à un niveau acceptable. Nous utiliserons comme outil, les bonnes pratiques (Textes réglementaires et Normes).

## **2.3 Présentation du Cabinet Built to Build (B2B)**

Après une vingtaine d'années dans le marketing opérationnel, Monsieur Ambroise BAROAN a choisi l'option de s'investir dans le conseil et la stratégie. D'où la création du Cabinet Built To Build (B2B). B2B un cabinet international spécialisé en conseil et dans l'accompagnement des dirigeants. Il a su bâtir au fil des années, les meilleures équipes pour faire croître ses clients (les entreprises) en leur apportant de la valeur sur toutes leurs chaînes de valeur. Pour ce faire, il utilise un fort réseau d'agence acquit depuis plus de vingt ans en Afrique et en Europe. Il met en relation les meilleurs managers au service des besoins et des ambitions de ses clients et partenaires. Il intervient dans cinq pays de l'Afrique de l'Ouest.

### **2.3.1 Missions et objectifs**

Le cabinet Built To Build a pour mission d'être utile aux ambitions africaines de ses partenaires sur toute leur chaîne de valeur et de développer l'Afrique à travers ses hommes et leur environnement. Ces différentes missions servent une vision celle de devenir une entreprise de référence en Afrique ainsi que d'être un acteur majeur du développement économique, social

culturel et sportif du continent. Ainsi, B2B accompagne les dirigeants des entreprises à deux niveaux du Management :

- Au niveau décisionnel ; il aide les dirigeants des entreprises à la prise de décision stratégique dans le domaine du marketing et communication, surtout dans l'amélioration de leurs performances commerciales. Aussi intervient-il, à l'élaboration de plan stratégique pour le renforcement des capacités des Ressources Humaines et l'amélioration des processus.
- Au niveau opérationnel ; il apporte son expertise dans la transition du management. Cela concerne essentiellement le pilotage temporaire d'une fonction clé de l'organisation, l'élaboration de plans d'actions, le pilotage des projets et l'accélération des processus de changement ou le lancement de projet stratégique.

### **2.3.2 Organisation globale du Cabinet.**

Le cabinet est globalement organisé autour de trois (03) différents pôles :

- Le pôle Commercial : il joue un rôle d'interface entre le client et les autres pôles (pôle Créatif, pôle logistique), il s'assure du respect du cahier des charges et rend compte des opérations menées au client.
- Le pôle créatif : Il est chargé de la veille stratégique (secteur, pays, produits, concurrence, consommateur, etc.). En outre, il conçoit les idées créatives et les graphistes transforment ces idées en image.
- Le pôle logistique : Il contrôle la faisabilité technique du projet ainsi que de la budgétisation et de l'implémentation du projet.

Pour la bonne réalisation de ces différentes missions, B2B s'appuie sur des outils et méthodes éprouvés. Comme outils nous pouvons citer : les enquêtes, les études, la distribution/ la vente, surtout le marketing et la communication événementielle.

### **2.3.3 Methodologie de travail**

B2B accompagne ses clients tout au long de leur projet en développant une méthodologie bien particulière, en amont, pendant et en aval.

Egalement, La méthodologie de travail de B2B s'appuie sur un système de reporting qui permet d'informer en temps réel le client sur l'état d'avancement du projet :

- ✓ Le reporting hebdomadaire : le reporting hebdomadaire doit permettre de mesurer les performances ; constater les écarts entre les objectifs et les réalisations (reporting quantitatif. Aussi, le reporting hebdomadaire concerne l'organisation, les feedbacks clients/prospects et retours terrains, les recommandations et actions correctives (reporting qualitatif).
- ✓ Le reporting mensuel : il concerne également le reporting qualitatif et quantitatif.
- ✓ Le reporting final : il concerne la compilation des performances des équipes et au niveau de l'atteinte de l'objectif (quantitatif). Aussi il favorise la synthèse des recommandations et enfin l'analyse de l'impact de la campagne.

Le format et la fréquence d'envoi des rapports sont adaptables en fonction des besoins du client et du type de projet.

### **Conclusion du deuxième chapitre**

L'utilisation de modèle d'analyse des risques est aussi une aide et une ligne de défense dans l'action, c'est un levier fort de développement d'une culture de maîtrise des risques dans le collectif. Ce modèle d'analyse s'appuiera sur des outils de collectes et d'analyse de données pour la mise œuvre de mon étude au sein du cabinet international B2B.

## **Conclusion de la première partie**

La première partie de notre étude, nous aura permis à travers notre revue documentaire de nous imprégner des thématiques de notre étude. Egalement, nous avons développé dans cette partie, les notions concernant la gestion de risques et les concepts liés à la distribution de la monnaie électronique. Ce chapitre nous aura permis de comprendre et de connaître ce que c'est la monnaie électronique, ses enjeux, les acteurs et les services de paiements électroniques. Aussi avons-nous pu appréhender le dispositif de gestion de risques et de contrôle interne qui doit y être associé. Pour notre part, nous pouvons constater que le risque est inhérent à toutes activités et mérite qu'on lui accorde une attention particulière pour la bonne marche de toute organisation.

En outre, à travers le deuxième chapitre, nous avons exposé des outils qui nous servent à collecter les données sur le terrain, de la méthodologie de travail facilitant la réalisation de notre étude. Nous avons par la suite présenté notre cadre d'étude, le cabinet qui nous a accueilli et favorisé cette étude.

La seconde partie sera consacrée à la description du projet YUP, c'est-à-dire la description proprement dite de l'activité de distribution du produit YUP. En outre, nous procéderons à la présentation des résultats de l'étude ainsi que de nos propositions d'amélioration.

## **DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE**

Une organisation a besoin d'un cadre qui permet de comprendre le risque de façon rationnelle, c'est-à-dire proportionnée aux enjeux. Ce cadre lui évitera des biais cognitifs et ce cadre n'est rien d'autre que l'analyse des risques. La première partie de notre étude nous a permis à partir d'une revue de littérature de comprendre les contours de la distribution de la monnaie électronique ainsi que des risques inhérents à cette activité. En outre, nous avons pu présenter notre modèle d'analyse qui nous servira de base pour notre étude et faire une description de notre cadre d'étude. La deuxième partie de notre étude nous conduira dans un premier temps (chapitre 3) à la présentation du projet YUP, en insistant sur les principales activités qui soutiennent un tel projet. Le chapitre 4 sera consacré à la présentation des résultats de notre étude ainsi que de nos propositions d'améliorations.

**CHAPITRE 3 : GENERALITE SUR LE PROJET YUP**

La Banque classique exclut une large partie de la population sénégalaise. En effet, les services financiers proposés par les différentes banques de la place restent inadaptés aux acteurs du secteur informel par leurs complexités. D'où plusieurs inconvénients sont à souligner, ce sont entre autres :

- Investissement de base très élevé ;
- Les procédures d'ouvertures de comptes sont complexes ;
- Les frais de tenues de comptes sont onéreux.

Pour pallier à ce triste constat, le Groupe Société Générale a décidé, en complément de son modèle bancaire traditionnel, de distribuer de la monnaie électronique à travers YUP, son application mobile banking afin de toucher la population non ou peu bancarisée. Pour ce faire, elle sollicite le cabinet international Built To Build (B2B) pour l'accompagner dans le déploiement de ses activités marketing et commerciales au Sénégal en 2017.

### **3.1 Présentation du projet YUP**

Le projet YUP est celui du Groupe société générale, piloté par le Cabinet B2B, qui vise à diversifier sa large gamme de services et offres bancaires traditionnelles.

#### **3.1.1 Contexte et Objectifs**

L'Afrique en général et particulièrement le Sénégal est une terre propice au mobile Banking (Mobile money). Cela s'explique par le faible taux de bancarisation de la population et l'explosion de la pénétration du mobile. YUP est l'application mobile Banking du groupe Société Générale qui a pour vocation de faire face à cette nouvelle donne (l'explosion du mobile money au détriment des services bancaires traditionnels).

En outre, YUP par ses services financiers souples et accessibles à tous, veut contribuer à son humble niveau à l'inclusion financière d'une couche de la population africaine, laissée pendant trop longtemps en marge du développement économique de nos différents pays.

Cela se traduit concrètement sur le terrain par :

- La multiplication des points de contact par un réseau d'agents mobiles à travers les rues de la ville (Stations-services, pharmacie, Supermarché, poste) ;
- La simplification des procédures KYC (ouverture de compte instantané) ;
- Le meilleur rapport qualité/prix (Frais de transaction compétitif) ;

- La proposition de services financiers complets via le mobile (services classiques et crédit assurance).

YUP poursuit plusieurs objectifs sur le marché sénégalais :

- Fidéliser les clients acquis ;
- Conquérir les utilisateurs des concurrents locaux ;
- Séduire les non-utilisateurs ;
- Développer la pénétration.

### **3.1.2 Description de l'offre YUP**

L'offre YUP se compose d'une gamme complète de services transactionnels et bancaires. La cible de YUP est constituée de 3 segments :

- Segment 1 - Classe moyenne bancarisable (particuliers recevant de l'argent de la part des clients Corporate Société Générale ou des institutionnels)
- Segment 2 - Gérants du secteur informel (détaillants des clients grossistes ou industriels SG et autres gérants du secteur informel) ;
- Segment 3 - Les bénéficiaires des transferts d'argents effectués par le cœur de cible de YUP s'ajouteront à son fonds de commerce grâce à un effet viral.

L'offre YUP se subdivise en deux phases :

#### **Phase 1 :**

- Cash in / cash out (Dépôt / retrait de son compte de monnaie électronique) ;
- Bank-to-Wallets (approvisionnement du Wallets depuis un compte bancaire pour les clients de la Société Générale) ;
- Paiement de factures et top up mobile (rechargement de crédit téléphonique) ;
- Transferts d'argent domestiques (wallet-to-cash, wallet-to-wallet, cash-to cash);
- Paiement de masse (salaires, bourses, pensions, etc.) ;
- Paiement marchand

#### **Phase 2 :**

- Retrait ATM sans carte
- Epargne
- Crédit

### **3.1.3 Les avantages de l'offre YUP**

YUP présente plusieurs avantages concurrentiels important grâce à son innovation technologique répondant au besoin actuel des populations cibles, cette offre prend en compte non seulement les services financiers classiques de la banque mais aussi les offres financières mobiles ;

- Une évolution rapide vers les services d'épargne et de crédit ;
- Un service professionnel de qualité ;
- Points de vente en dur / formation et suivi des agents ;
- Agents disposant de liquidités suffisantes pour servir les clients (ex : l'un des problèmes majeurs rencontrés sur le marché est le manque de liquidité des agents lorsque les clients souhaitent retirer leur salaire ou leur bourse pour les étudiants) ;
- 100% des transactions réalisables en assisté auprès d'un agent. Les opérateurs mobiles limitent les transactions via agents aux seuls cash in/cash out, achat d'air time et changement de carte SIM ;
- La confiance et l'assurance d'une offre portée par une banque.

### **3.1.4 Les innovations du produit YUP**

Les principales innovations apportées par YUP reposent essentiellement sur la sécurité des différentes transactions mobiles. En effet, grâce à son partenariat avec la société TagPay, fournisseur en technologie de paiement mobile et l'une des premières plates-formes de mobile money pour les banques faisant de l'inclusion financière une priorité. TagPay est désormais le premier fournisseur de Core Banking System digital, centré sur le mobile. YUP apporte des innovations telles que ;

- Utilisation de la technologie NSDT (authentification sans contact) qui rend le service accessible à tout porteur de téléphone portable (smartphone et portable GSM classique) et qui garantit une sécurité optimale (aspect clé pour les utilisateurs) ;
- Utilisation d'un terminal de paiement évolué chez l'agent délivrant systématiquement au client un reçu (papier ou électronique).

## **3.2 Présentation de l'équipe projet YUP : Fonctions et missions**

Le tableau ci-dessous mentionne les principaux intervenants de l'équipe de projet YUP participant à la performance des processus et au respect du cahier de charge par la satisfaction des attentes du client. Les interactions entre les différents acteurs sont aussi représentées dans un organigramme (**Voir annexe 1**).

**Tableau 2 : L'équipe projet YUP**

<b>Entité</b>	<b>Equipe projet</b>
<b>Maitrise d'ouvrage B2B</b>	Directeur projet B2B
	Chef de projet
	Chef de projet opérationnel (CPO)
	Assistants projet Opérationnel
	Data Analyste
	Commerciaux
	Promoteurs et superviseurs YUP
<b>Maitrise d'ouvrage client</b>	Bénéficiaire

**Source:** Cabinet Built to Build

### **3.2.1 Les commerciaux**

En amont du projet, ils constituent les sources principales d'informations. Ils sont chargés des recrutements et de la formation des promoteurs et sont directement liés au Chef Projet Opérationnel.

### **3.2.2 Chef de projet opérationnel (CPO)**

Il est chargé des promoteurs et superviseurs sur le terrain. En résumé il veillera à :

- Au respect du plan d'action des activités conformément au délai prévu par le cahier de charge du projet.
- Au respect du budget opérationnel et de son exécution conformément au cahier de charge.
- La sécurité du matériel et des goodies.
- La vérification préalable de l'exactitude des données figurant sur fichiers de reporting transmis par les superviseurs.
- Faire une comparaison entre les formulaires de souscriptions et les résultats transmis par la base de données du client.
- La vérification minutieuse de la lisibilité et de l'exhaustivité des formulaires de souscription transmis par les promoteurs.
- Veillera à l'archivage physique des formulaires de souscription après un inventaire journalier.
- A l'élaboration et au suivi des fiches de stock (TPE, chargeurs, etc.)
- L'exactitude des données figurant dans le reporting journalier à transmettre au CP

### **3.2.3 Assistante projet opérationnel**

L'assistante projet opérationnel travaille en collaboration avec le Chef de Projet Opérationnel. Elle contribue au recrutement et à la formation des commerciaux.

### **3.2.4 Directeur projet B2B**

Il a un regard d'ensemble sur le projet et est en relation avec le Chef de Projet et le chef de projet opérationnel. Il a pour responsabilité :

- D'assurer le pilotage du projet ;
- De négocier et orienter le client par rapport au cahier de charges validé ;
- De gérer la démarche qualité du projet ;
- De gérer la relation client au bon niveau décisionnel ;
- D'animer les réunions ou/et les comités de pilotage ;
- De participer à la création et au développement de nouvelles offres de services au client ;
- De conseiller et assister le chef de projet opérationnel et le chef de projet ;
- De valider et d'arbitrer les affectations de ressources au projet ;
- De superviser la réalisation du projet ;
- De valider les documents contractuels.

### **3.2.5 Chef de projet (CP)**

En relation direct avec le client et le chef de projet opérationnel, il est l'interface entre lui et l'activité terrain. Il est chargé de mener le projet et de gérer son bon déroulement en tenant compte du calendrier, des coûts et de la qualité des livrables. Il a pour rôle :

- De prendre en charge le projet dès le cahier des charges (la phase de déploiement commando aux activités de fidélisation) ;
- De piloter le projet en constituant, organisant, coordonnant et animant l'équipe projet selon le cahier des charges (demande du client, budget, délais...) ;
- D'assurer le suivi auprès du client ;
- De produire et de suivre la qualité des différents livrables à remettre au client les outils reporting ;
- D'animer les réunions équipe projet ;
- De suivre et de contrôler les données transmises ;
- D'attirer l'attention sur les points d'alerte ;
- De remonter les points d'alerte au Directeur de projet et au client le cas échéant ;

- De Transmettre au client YUP les différents livrables Intervention du Data Analyst.

### **3.2.6 Le maitre d'ouvrage client YUP**

Responsable de l'expression fonctionnelle des besoins, il est le destinataire du projet à réaliser. Son principal interlocuteur est le chef de projet (CP). A cet effet il définit :

- L'objectif et les orientations du projet ;
- Son calendrier en collaboration avec B2B ;

En outre il fournit :

- Le matériel nécessaire ;
- Les informations pertinentes.

### **3.2.7 Intervention du Data Analyste**

En relation directe avec le Chef de Projet, Il aura pour charge d'exploiter les informations recueillies par le biais des promoteurs et superviseurs qui lui seront transmises par le chef de projet opérationnel. Il sera aussi en charge de l'alimentation et de la gestion du data

Warehouse au moyen des outils reporting et de bien d'autres charges telles que :

- L'analyse et la vérification de l'authenticité des informations recueillies par les promoteurs sur le terrain ;
- L'élaboration des outils d'analyse afin de faciliter les prises de décisions ;
- La proposition des recommandations d'amélioration des outils de reporting ;
- La transmission des données traitées au Chef de Projet en respectant les délais fixés.

## **3.3 Description des processus du projet YUP**

Les différents processus qui sous-tendent un tel projet de distribution de la monnaie électronique dans un environnement ultra concurrentiel de par la présence des opérateurs de téléphonie mobile avec des marques fortes ou par celle des pures « players » historiquement positionnés sur les services au guichet se présentent comme suit :

### **3.3.1 Le recrutement et la formation des équipes**

Ce processus est essentiel et crucial pour la bonne marche d'un projet de distribution. Le capital humain constitue une ressource critique dans l'atteinte des objectifs d'un projet. Le processus de recrutement et de formation fait l'objet d'une attention particulière lors de la phase de

planification du projet. Son objectif est la mise à disposition d'une force de vente hautement qualifiée et opérationnelle. Il est composé de plusieurs sous-activités telles que :

- Calibrage de l'équipe ;
- Recrutement des membres de l'équipe ;
- Formation projet ;
- Formation aux produits et services YUP ;
- Formation commerciale.

### **3.3.2 Le suivi du déploiement des publicités sur les lieux de ventes (PLV) dans les points de ventes (PDV)**

L'objectif d'un tel processus est le positionnement de la marque YUP dans un portefeuille de cinq cents (500) points de ventes opérationnelles au bout d'un (01) mois. Il permettra à moyen terme d'accroître la notoriété du produit via ses points de ventes dissimulés à travers tout le pays. Il est subdivisé en trois (03) sous activités qui sont :

- Visite des Points de Ventes selon le planning défini ;
- Vérification de l'installation de la PLV et de la conformité avec les guidelines ;
- Remontée d'information via un ordinateur.

### **3.3.3 La conquête des clients**

YUP arrive dans un secteur fortement concurrencé par les opérateurs de téléphonie mobile qui détiennent une certaine hégémonie et un savoir-faire inébranlable, l'utilisation de technique commerciale et de plan de communication en amont est très importante pour la réussite d'une telle opération. L'objectif poursuivi par un tel processus est de toucher la cible (les populations non ou mal bancarisées) et de la convertir. Aussi devra-t-il permettre le recrutement de soixante mille (60 000) clients à Dakar et en régions.

Il est subdivisé en cinq sous-activités :

- Information sur les services dans un langage adapté à la cible ;
- Distribution de flyers ;
- Ouverture de compte ;
- Réalisation des transactions ;
- Conseils et orientation.

### 3.3.4 Actions de fidélisation

Une chose est de conquérir ou de convertir les clients et une autre est de les fidéliser. La phase de fidélisation des clients passe par des actions concrètes sur le terrain permettant de favoriser une compétitivité du produit face à la forte concurrence et un fort engouement des populations vis-à-vis des offres proposées par YUP sur le marché. Cela se fera grâce à une vaste campagne de communication et de sensibilisation. L'objectif poursuivi est de vulgariser l'usage de la solution YUP. Les sous activités sont :

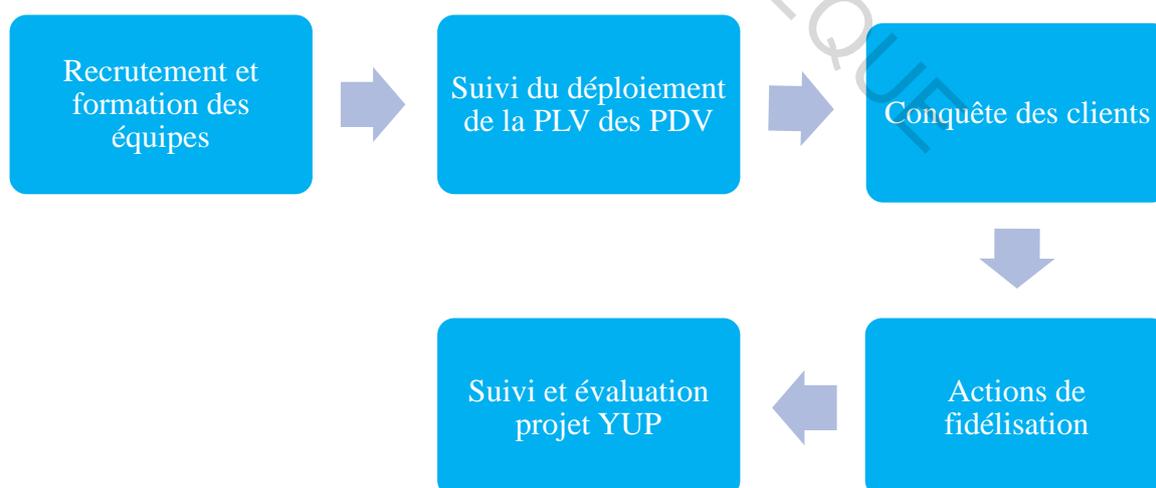
- ✓ Systèmes de parrainage
- ✓ Campagnes de promotion couplées aux activités déployées

### 3.3.5 Suivi et évaluation

Le suivi et l'évaluation d'un projet d'une telle envergure passe par la mise en place d'outil de monitoring et d'indicateurs de performances clés, ainsi que par la définition des modalités de reporting. Elle devra permettre de détecter les lacunes et d'opérer les ajustements entre les activités et la stratégie, les outils utilisés sont les différents rapports (rapport hebdomadaire, rapport mensuel et rapport de fin d'activité) fait au client. La principale activité est le comité de pilotage mensuel (équipe projet YUP et équipe projet B2B).

La figure ci-dessous, (voir page suivante) fait une présentation de l'ensemble des processus du projet YUP.

**Figure 6:** Processus de distribution de la monnaie électronique (Projet YUP)



Source: Cabinet Built to Build (B2B)

### Conclusion du troisième chapitre

Le projet YUP est un vaste projet de distribution de monnaie électronique, piloté conjointement par le Groupe Société générale et le cabinet B2B. Ce projet est composé de cinq (05) grands processus qui participent non seulement à créer une économie plus inclusive mais surtout à répondre aux besoins des parties prenantes. Ce chapitre nous aura permis de présenter dans un premier temps le produit YUP, l'application mobile Banking du groupe société général qui a pour but de favoriser une économie plus inclusive. Et dans un second temps nous avons décrit l'ensemble des activités liées à la distribution de la monnaie électronique ainsi que la présentation de l'équipe projet chargée de piloter au mieux ces différentes activités.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**CHAPITRE 4 : ANALYSE DES RISQUES  
OPERATIONNELS LIES A LA DISTRIBUTION DE LA  
MONNAIE ELECTRONIQUE**

Toute organisation, qu'elle soit privée ou publique, à but lucratif ou non, doit créer de la valeur pour toutes les parties prenantes. Dans un contexte économique caractérisé par l'instabilité, la création de la valeur à travers l'atteinte des objectifs n'est pas de toute évidence une certitude. L'incertitude est une donnée intrinsèque à la vie de toute organisation en générale et en particulier d'un projet de distribution de la monnaie électronique. La notion d'incertitude se traduit aussi en termes de risques. Partant d'un tel constat, l'analyse des risques devient alors essentielle pour tout projet car elle contribue par ses interrogations, à l'amélioration continue du système. Elle participe à l'amélioration des processus, elle prévoit et anticipe. En outre, L'analyse des risques est un excellent levier de management. Selon Deleuze & Gilles (2013 : 65) pour être utile, l'analyse des risques doit donc contribuer à deux choses : « La compréhension d'une situation et de son contexte et l'acceptation du partage des risques et des bénéfices par les parties prenantes ».

Après avoir présenté le cadre théorique de notre étude ainsi que du projet YUP, il sera question pour nous d'exposer les résultats de nos travaux et d'en faire une analyse.

Nous proposerons par la suite, des recommandations en fonction des bonnes pratiques en vigueur afin de réduire la probabilité de survenance des risques opérationnels liés à la distribution de la monnaie électronique.

#### **4.1 Identification et analyse des risques liés à la distribution de la monnaie électronique**

Les risques liés à la distribution de la monnaie électronique sont généralement dus à la défaillance ou à l'insuffisance des procédures du contrôle interne. Ces risques peuvent aussi être liés à la défaillance humaine ou technique inhérente à l'activité de distribution.

##### **4.1.1 Identification et découpage des processus de la distribution de la monnaie électronique**

L'identification et le découpage des processus est un préalable à l'identification des risques. Cette étape se réalise particulièrement à la phase de préparation après la prise de connaissance générale du projet YUP. A l'issue de cette étape, nous avons pu identifier et décrire en détails les différents processus de l'activité de distribution de la monnaie électronique à partir de l'analyse documentaire et des entretiens organisés avec le chef opérationnel, les opérationnels et leurs superviseurs. Ainsi, les informations recueillies à cette étape nous auront permis de réaliser la matrice des processus du projet. Le tableau ci-dessous (voir page suivante) illustre

clairement nos propos en montrant les différents processus d'une telle activité ainsi que les objectifs associés.

**Tableau 3:**Matrice des processus du projet de distribution de la monnaie électronique

SECTEUR	PROCESS	OBJECTIF	DUREE	RESPONSABLE	LIVRABLE
DISTRIBUTION DE LA MONNAIE ELECTRONIQUE	Recrutement et formation	Mise à disposition d'une force de vente opérationnelle	3 semaines	Les commerciaux	Equipe de promoteurs, superviseurs et brigadiers formés et aptes à transmettre leurs connaissances
					Equipe de promoteurs, superviseurs et brigadiers formés et aptes à transmettre leurs connaissances
					Constitution d'une base de données de personnel de remplacement
	Suivi du déploiement des PLV dans les PDV	Branding d'un portefeuille de 500 PDV opérationnels au bout de 1 mois	1 mois	Chef de Projet Opérationnel	Audit de l'installation de la PLV dans les PDV à Dakar (300) et en région (200) Reporting hebdomadaire
	Conquête des Clients	Toucher la cible et la convertir	3 mois	Promoteurs et Superviseurs	20 jours de commando par mois pendant 3 mois (dont 1 à mi-temps)
					Recrutement de 60 000 clients à Dakar et en régions
	Actions de Fidélisation	Développer/vulgariser l'usage de la solution YUP	8 mois	Promoteurs et Superviseurs	Intégration des campagnes de promotion aux activités terrain
					7 célébrations des Yuppeurs
	Suivi et Evaluation du projet	Suivre le déploiement du projet et évaluer l'impact des actions mises en œuvre	8 mois	Chef de Projet et Directeur de projet	Reporting hebdomadaires sur les chantiers en cours – le lundi avant 14h
					Rédaction et présentation de rapports mensuels – Avant le 05 du mois suivant.
Rédaction et présentation du rapport de fin d'activité – 15 jours après la fin de la mission					
Recommandations d'actions correctives					

Source : Nous-même

#### **4.1.2 Identification des risques inhérents liés aux processus de la distribution de la monnaie électronique**

L'identification des risques inhérents est assujettie à un préalable : la définition de l'approche qui in fine, constitue le choix de la future nomenclature de la matrice des risques et des systèmes de contrôles. Cette étape d'identification de risques est une l'une des étapes importantes dans la démarche d'analyse des risques du projet YUP, car elle lui permet non seulement de déceler les risques liés aux processus de distribution de la monnaie électronique mais aussi d'anticiper ou de prévenir ces derniers susceptibles d'engendrer de lourdes pertes financières.

Tel que mentionné dans notre modèle d'analyse, l'identification des risques s'est faite à travers l'observation des différents processus du projet mais aussi des entretiens avec quelques responsables du projet.

Cette étape d'identification des risques, se fait selon une technique et une méthodologie de formulation préalablement définies.

##### **4.1.2.1 Technique d'identification des risques inhérents**

Notre technique d'identification des risques nécessitera de combiner deux approches à savoir :

✓ **Approche Bottom up :**

Dans cette approche, les risques opérationnels sont identifiés et traités dans les unités opérationnelles ; c'est -à-dire les personnes les plus proches possibles de l'activité, avant d'être communiqués via un dispositif de reporting au management ou aux personnes en charge de l'analyse des risques. Ce procédé a permis à partir de questionnaires préétablis de lister les risques opérationnels identifiés par les opérationnels comme étant ceux qui affectent réellement ou potentiellement leurs activités. Les entretiens fut un lieu d'échange et de sensibilisation à la culture du risque.

✓ **Approche Top-down :**

Il s'agit de la démarche inverse à la précédente. L'identification des risques est dans ce cas effectuée de manière plus fermée par les personnes en charge de l'analyse des risques. Ce processus permet de descendre chercher l'information.

#### **4.1.2.2 Technique de formulation des risques**

En outre, la formulation des risques se fera sur la base de trois critères essentiels :

- ✓ Le facteur : c'est un agent potentiellement nuisible pour l'organisation et pouvant affecter un ou plusieurs de ses objectifs ou composants. Le facteur ou menace ne devient danger que lorsqu'il est assorti d'un enjeu.
- ✓ Le constat : c'est l'anomalie ou le problème rencontré dans l'organisation. Il peut s'agir soit d'un dysfonctionnement ou d'une défaillance.
- ✓ La conséquence : c'est l'impact supporté par l'ensemble de l'organisation.

Toutefois la formulation de la conséquence a un caractère purement facultatif ; celle-ci ne remet pas en cause la compréhension ou la clarté du risque. Lorsque les deux premiers éléments du risque sont bien formulés, l'identification d'une conséquence n'est pas nécessaire pour la compréhension du risque. La formulation du risque doit être suffisamment claire pour être comprise par tous les interlocuteurs (des responsables du projet aux opérationnels).

Les tableaux ci-dessous (voir les pages suivantes) énoncent l'ensemble des risques inhérents aux différents processus de distribution de la monnaie électronique sans la prise en compte du dispositif de contrôle interne du projet :

**Tableau 4:**identification des risques liés au processus de recrutement et formation

Processus concerné : Recrutement et formation des équipes					
Tâches	Facteurs	Anomalies	Impacts	Risques	Dispositif de maitrise de risques
Calibrage des équipes	Absence de procédures de calibrage	Mauvais calibrage des équipes	Rallongement des délais du projet	Risque de mauvais calibrage des équipes dû à l'absence de procédures de calibrage	Elaboration des procédures de calibrage
Recrutement de l'équipe	Absence de fiches de poste concis et précis	Recrutement de Personnels incompetents	Pertes financières (Détournement de fonds, fraude, etc.)	Recrutement de personnel (promoteurs) incompetent dû à l'absence de fiches de poste concises et précises	Elaboration de fiches de postes concises et précises comprenant toutes les missions et attributions du personnel et leur rémunération.
Formation projet	Insuffisance du Temps de formation	Non-atteinte des objectifs de la Formation	Perte financière	Non atteinte des objectifs des formations dues à une courte durée de formation	Augmentation du temps de formation
	Kits de formation inadaptés aux réalités spécifiques (environnement du projet)			Non atteinte des objectifs des formations dues à des Kits de formations insuffisantes ou inadaptées aux réalités spécifiques (environnement du projet)	Conception de Kits de formation prenant en compte toutes les réalités contextuelles et spécifiques du projet
Formation sur les services et offres YUP	Insuffisance du temps de formation des promoteurs sur les offres et services du produit YUP	Mauvaise compréhension du personnel des offres et services YUP	Baisse du taux d'ouvertures de comptes	Connaissance insuffisante des techniques d'enrôlement et de scan par les promoteurs	Augmentation de manière significative du temps de formation des promoteurs
				Risque de la mauvaise compréhension par le personnel (promoteurs, superviseurs) des offres et services YUP dû à une insuffisance du temps de formation	
Formation commerciale	Insuffisance du temps de formation des promoteurs sur les techniques commerciales	Promoteurs mal formés (pas opérationnels sur le terrain)	Baisse du taux de conversion des prospects	Formation insuffisante des Promoteurs due à la courte durée de formation sur les techniques commerciales	Augmentation de manière significative du temps de formation des promoteurs

Source : Nous-même

**Tableau 5:** identification des risques liés au processus de suivi du déploiement des PLV des PDV

Processus concerné : Suivi du déploiement des PLV des PDV					
Tâches	Facteurs	Anomalies	Impacts	Risques	Dispositif de maitrise de risques
Visite des PDV selon le planning défini	Visite non exhaustive des PDV dans les Zones à forte concentration des clients YUP par les promoteurs	Non-respect du planning journalier	Non-respect du cahier de charges (mécontentement du client)	Risque du non-respect du planning dû à la non exhaustivité des visites effectuées par les promoteurs dans les PDV	Renforcer le nombre de superviseurs par équipes en vue du respect strict du planning journalier
Vérification de l'installation de la PLV et de la conformité avec les guidelines	Aucune vérification des installations de la PLV par certains promoteurs	Non-conformité des PLV avec les guidelines	Non-respect du cahier de charges (mauvaise communication sur le produit)	Risque de non-conformité des PLV avec les guidelines dû à l'absence de vérification	Renforcer le dispositif de contrôle des PLV sur le terrain
Remontée de l'information via un ordinateur	Manque de maitrise de l'outil informatique	Remontée tardive de l'information	Retard dans la prise de décision, impact sur le délai d'exécution des tâches	Remontée tardive de l'information due à un manque de maitrise de l'outil informatique par les promoteurs	Formation des équipes à l'utilisation de l'outil informatique
	Problème de couverture internet (Pas de couverture de la 3G de certains opérateurs dans certaines zones)			Retard dans l'exécution des tâches dues à un problème de couverture internet	Équipement des équipes de wifi Pocket de plusieurs réseaux de télécommunication ayant la couverture 3G

Source : Nous-même

**Tableau 6:** identification des risques liés au processus de conquête des clients

Processus concerné : Conquête des clients					
Tâches	Facteurs	Anomalies	Impacts	Risques	Dispositif de maitrise de risques
Sensibilisation sur les offres et services en langue adaptée à la cible	Aucune communication ou publicité en langue locale (wolof)	Méconnaissance des offres et services du produit YUP par les prospects	Perte financière (baisse du taux de conversion)	Risque de méconnaissance des offres et services du produit YUP par les prospects dû à l'absence de communication ou de publicité en langue locale	Renforcer la visibilité de YUP par la conception d'affiches publicitaires présentant des mises en scènes (comédiens connus) en langue locale (Wolof) pour faire passer le message, et aussi Mettre l'accent sur l'avantage comparatif de YUP à terme : gamme de services financiers (crédit, épargne, paiement de salaire et avance,)
Distribution de Flyers	Insuffisance de Flyers	Manque de visibilité de la marque YUP	Pertes financières (baisse du taux de conversion)	Risque de manque de visibilité de la marque YUP dû à l'insuffisance de Flyers	Conception d'un grand nombre de Flyers avec des inscriptions en français et en langue locale pour la distribution.
Ouverture de compte	Laxisme au niveau du contrôle du travail effectué par les promoteurs sur le terrain par les superviseurs et le chef opérationnel	Déclaration de formulaires d' enrôlements fictifs par les promoteurs	Perte financière (détournement de fonds, fraude)	Risque de déclaration de formulaires d' enrôlements fictifs par les promoteurs suite à un laxisme au niveau du contrôle des enrôlements effectués sur le terrain	Vérification de l'exhaustivité et de la conformité des formulaires fournies par les promoteurs et veiller à la présence des numéros figurant sur les formulaires dans les TPE correspondant par les superviseurs et le chef opérationnel
	Dysfonctionnement des Terminaux de paiement et l'indisponibilité de la plateforme YUP	Ralentissement des ouvertures de comptes		Risque de ralentissement des ouvertures de comptes dû à un dysfonctionnement des Terminaux de paiement (TPE) et à l'indisponibilité de la plateforme YUP	Mise en place d'un plan de maintenance périodique des TPE en production et un plan de continuité des opérations

Processus concerné : Conquête des clients					
Tâches	Facteurs	Anomalies	Impacts	Risques	Dispositif de maitrise de risques
	Faible Rémunération des promoteurs, rémunération inférieure au SMIG	Baisse des performances des promoteurs sur le terrain		Risque de baisse des performances des promoteurs sur le terrain dû à une faible rémunération n'équivalant pas le SMIG sénégalais	Elaboration d'une politique de rémunération appropriée à l'environnement réglementaire et culturel
	Rémunération des promoteurs sur la base de formulaires de souscription fictifs	Absence de contrôle et de confrontation des chiffres annoncés avec ceux provenant de la plateforme du client		Rémunération des promoteurs sur la base d'enrôlements fictifs dus à une absence de contrôle et de confrontation des chiffres annoncés avec ceux provenant de la plateforme du client	S'assurer de manière régulière de la correspondance entre les reporting et la base de données du client et effectuer le paiement des promoteurs sur la base des chiffres provenant de cette base de données.
Réalisation des transactions	Dysfonctionnement des TPE et/ou de la plateforme YUP	Forte Baisse des transactions monétaires	Perte financière	Forte baisse des transactions monétaires dues à un dysfonctionnement des TPE et/ou de la plateforme YUP	Etablir un plan de maintenance des TPE en production
	Non-respect des plafonds prescrits par la Banque Centrale			Forte baisse des transactions monétaires dues à un manque de liquidité dans les points de ventes (PDV)	Etablir un plan éprouvé de continuité des opérations
	Absence de confrontation des chiffres annoncés par les promoteurs avec ceux de la base de données du client	Rémunération des promoteurs sur la base de cashin ou dépôts fictifs		Rémunération des promoteurs sur la déclaration de cash in ou dépôts fictifs dû à une absence de confrontation des chiffres annoncés par les promoteurs avec ceux de la base de données du client	Confrontation régulière entre le montant des dépôts déclarés par les promoteurs et ceux existant sur la plateforme du client et effectuer leur paiement sur cette base

Source : Nous-même

**Tableau 7:** identification des risques liés au processus action de fidélisation

Processus concerné : Action de fidélisation					
Tâches	Facteurs	Anomalies	Impacts	Risques	Dispositif de maîtrise de risques
Système de parrainage	Mécanisme de parrainage inadapté aux réalités culturelles locales	Réticence des prospects vis-à-vis du produit YUP	Perte financière (baisse du taux d'ouvertures de comptes)	Réticence des prospects vis-à-vis du produit YUP dû à un mécanisme de parrainage inadapté à la réalité culturelle	Elaborer un mécanisme de parrainage concis et détaillé prenant en compte toutes les spécificités culturelles locales
Campagne de promotion couplée aux activités déployées	Support de communication inadapté aux réalités culturelles locales	Manque de visibilité du produit YUP sur le marché	Non-respect du cahier de charges	Manque de visibilité du produit sur le marché dû à des supports de communication inadaptés aux réalités locales	Renforcer la visibilité de YUP par la conception des Affiches publicitaires présentant des mises en scènes (comédiens connus) en langue locale (Wolof). mettre aussi l'accent sur l'avantage comparatif de YUP à terme : gamme de services financiers (crédit, épargne, paiement de salaire et avance,)
	Communication digitale insuffisante			Manque de visibilité du produit YUP sur le marché dû à une communication digitale quasiment inexistante	Elaboration d'un plan de communication axé sur les réseaux sociaux et les applications mobiles

Source : Nous-même

**Tableau 8:**identification des risques liés au processus de suivi et évaluation

Processus concerné : Suivi et évaluation					
Tâches	Facteurs	Anomalies	Impacts	Risques	Dispositif de maitrise de risques
Mise en place d'un comité de pilotage pour l'émission de rapport	Défaillance d'ordre technique ou organisationnelle	Emission tardive des rapports (rapport hebdomadaire, mensuels)	Exposition à des plaintes du client	Emission tardive des rapports dus à des défaillances d'ordre technique ou organisationnel	Mise en place d'un système de reporting efficace permettant l'émission de rapport au client dans les délais.
	Aucune mise en application de recommandations transcrites par les différents rapports	Persistance des dysfonctionnements	Echec du projet	Persistance des dysfonctionnements dus au non application des recommandations transcrits dans les différents rapports	Accompagner le client à l'application progressive des recommandations pour le bien du projet en organisant des rencontres périodiques pour l'évaluation de l'état d'application des recommandations

Source : Nous-même

#### 4.1.2 Analyse des risques liés aux processus de distribution de la monnaie électronique

Après avoir identifié les risques liés au processus de distribution de la monnaie électronique, nous allons à présent procéder à leur analyse. Cette sous-section consistera :

- d'une part à évaluer la probabilité de survenance de risques ;
- et d'autre part l'impact engendré par les risques lors de leur survenance.

##### 4.1.2.1 Evaluation et hiérarchisation des risques inhérents liés aux processus de distribution de la monnaie électronique

Notre évaluation des risques se fera sur la base de la technique qualitative et de manière individuelle. Les techniques d'évaluation qualitatives sont souvent utilisées lorsque les risques ne se prêtent pas à une quantification ou qu'il n'y a pas suffisamment de données fiables pour effectuer une évaluation quantitative ou encore lorsqu'il n'est pas possible d'obtenir ou d'analyser ces données moyennant un coût raisonnable.

Cette technique repose sur le principe d'amener les évaluateurs à fournir leurs propres perceptions du risque. Pour notre étude nous retiendrons une échelle variant de **1 à 5** pour l'évaluation de la probabilité et de la gravité afin d'éviter que les données soient trop proches dans la matrice de criticité. L'évaluation consistera à estimer, sur la base d'échelles prédéfinies, la probabilité d'apparition (P) de chaque risque recensé et à estimer la gravité de leurs conséquences (G) directes et indirectes sur les objectifs du projet. Pour la détermination des zones d'appétence nous avons considéré l'échelle de cotation ci-après :

**Tableau 9:** Echelle de cotation de la probabilité de survenance

PROBABILITE	QUALIFICATION DE L'EHELLE
1	Très peu probable
2	Peu probable
3	Moyennement probable
4	Extrêmement probable
5	Quasiment certain

Source : Nous-même

Il servira de base d'évaluation de la probabilité de survenance des risques. Et l'évaluation de la gravité ou impact de ces risques inhérents aux différents processus se fera sur la base de l'échelle ci-dessous :

**Tableau 10:**Echelle de cotation de la gravité

<b>GRAVITE</b>	<b>QUALIFICATION DE L'ECHELLE</b>
<b>1</b>	Très peu grave
<b>2</b>	Peu grave
<b>3</b>	Moyennement grave
<b>4</b>	Extrêmement grave
<b>5</b>	Crise majeure (Arrêt des activités)

**Source :** Nous-même

Notre évaluation des risques se fera en quatre (04) étapes, à savoir :

- Évaluation des risques selon leur probabilité d'occurrence ; l'objectif de cette évaluation est d'estimer la probabilité d'occurrence qui correspond à la possibilité que le risque survienne en l'absence de tout dispositif de contrôle interne. En cas d'inexistence de dispositif de contrôle interne, le risque brut est de facto le risque résiduel.
- Évaluation de l'impact ou de la gravité de ces risques ; c'est une estimation du niveau des pertes subies par l'organisation en cas de matérialisation du risque.
- Cotation de ses risques ou calcul de la criticité ; il se calculera à partir de la formule suivante :

$$\text{Criticité} = \text{probabilité d'occurrence} \times \text{gravité}$$

- La hiérarchisation des risques ; elle se fait selon le degré de criticité des risques. Cette hiérarchisation nous permet de classifier les risques en fonction de la cotation (P x G) définie. La cotation la plus élevée correspondra aux événements à forte probabilité et pouvant générer des pertes élevées.

Les tableaux relatifs aux éléments cités ci-dessous ont été tous portés en annexes. Ils ont été nos sources d'établissement de la matrice des risques bruts ou inhérents :

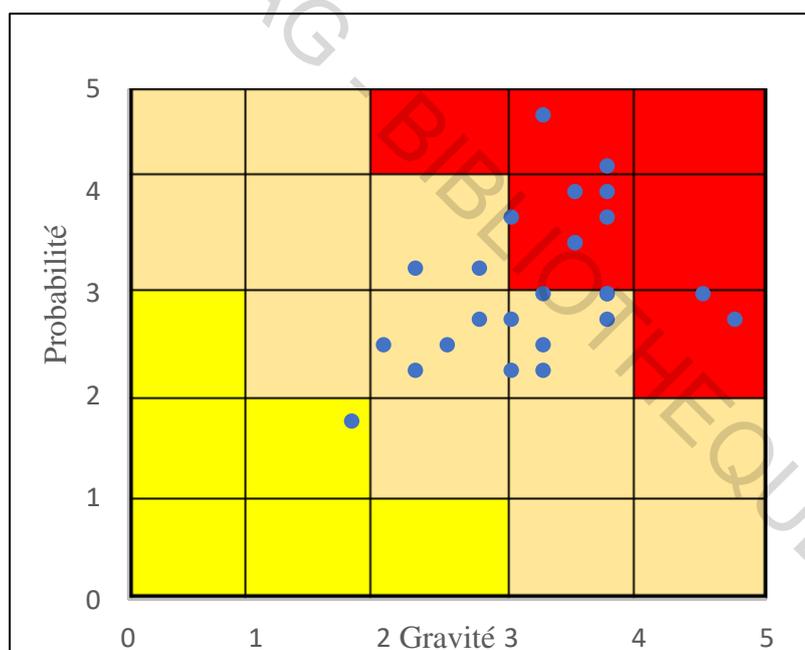
- Évaluation de la probabilité d'occurrence, la gravité et de la criticité avec hiérarchisation des risques (**voir annexe3**) ;
- Evaluation des risques résiduels (**voir annexe 6**) ;

- Evaluation des risques résiduels après la prise en compte des recommandations (**voir annexe 7**) ;
- Questionnaires et guide d'entretien (**voir annexe 2**)

Après l'évaluation des risques ainsi que de leurs criticités, nous allons procéder à l'élaboration de la matrice de criticité, qui schématise et démontre de façon claire les risques les plus importants du processus et à faire éviter au projet. Elle représente l'image des risques du processus de distribution de la monnaie électronique ; les risques sont représentés sur un repère de deux axes dont celui des abscisses qui comporte la gravité et celui des ordonnées la probabilité.

**Présentation de la matrice et de zones d'appétence (voir annexe 4).**

**Figure 7:** Matrice des risques bruts liés aux processus de distribution de la monnaie électronique



Source : Nous-même

**Légende :**

<b>Risque Acceptable</b>	
<b>Risque Tolérable</b>	
<b>Risque inacceptable</b>	

Au terme de cette évaluation, les constats suivants se dégagent :

- La partie de la matrice colorée en jaune regroupe les risques dont la survenance est peu probable et même lorsqu'ils surviennent, l'impact sur les objectifs des processus du projet est trop faible. Autrement dit, ces risques ont une faible criticité ;
- Les risques se trouvant dans la partie du milieu (de couleur orange clair) de la matrice sont ceux qui ont une probabilité de survenance relativement moyenne et un impact élevé qu'en cas de survenance ;
- Les risques se trouvant dans la partie rouge de la matrice sont ceux qui ont une forte probabilité de survenance et en cas de matérialisation, ils ont un fort impact sur l'atteinte des objectifs en conséquence, ils possèdent une criticité très élevée par rapport aux autres risques du projet.

L'ensemble de ces risques présentés dans la matrice de criticité sont des risques bruts ou inhérents liés au processus de distribution de la monnaie électronique, c'est-à-dire les risques auxquels les responsables du projet doivent faire face sans aucun dispositif de contrôle.

Il ressort alors de cette analyse que les risques à mettre sous surveillance pour l'atteinte des objectifs du projet sont présentés dans des carreaux de couleur rouge et orange clair de notre matrice.

#### **4.1.2.2 Evaluation du dispositif du contrôle interne mis en place par les responsables du projet YUP pour la gestion de risques.**

Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités ou des mesures prises par les responsables du projet contribuant à la maîtrise de risques. Il a pour but d'une part d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, et d'autre part l'application des instructions des dirigeants et de favoriser l'amélioration de la performance. Autrement dit, c'est l'ensemble des dispositifs mis en œuvre par les responsables pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités.

Cette étape vise à évaluer la qualité des contrôles mis en place par le projet YUP dans le processus de distribution de la monnaie électronique afin de maîtriser les risques opérationnels. Cette évaluation permet aussi, de savoir si les contrôles mis en œuvre en vue de couvrir tous les risques opérationnels de cette activité, sont conformes aux attentes des différents acteurs du projet et couvrent ainsi l'ensemble des risques bruts.

A l'aide de questionnaire de contrôle interne (voir annexe 5) et à partir de l'étude des documents réalisé, nous avons procédé à l'évaluation du contrôle interne et mis en évidence les points clés de contrôles afin de maîtriser les risques du projet YUP.

#### 4.1.2.3 Evaluation des risques bruts aboutissant aux risques résiduels

Cette évaluation repose sur les six (06) premiers risques les plus critiques du projet (voir annexe 6). C'est à dire les risques ayant leurs probabilités de survenance ainsi que leurs impacts en cas de matérialisation les plus élevés. Notre choix se porte sur ces risques car ceux-ci peuvent entraîner un arrêt immédiat des activités du projet en cas de matérialisation. Nous avons proposé en annexes des plans d'action par risques identifiés:

R03.03 (voir annexe 8)

R03.07 (voir annexe 9)

R04.03 (voir annexe 10)

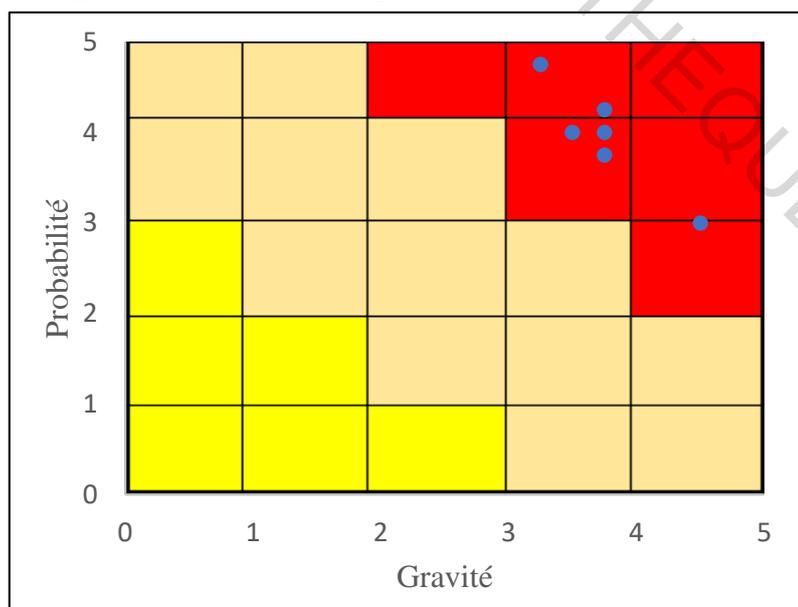
R03.06 (voir annexe 11)

R03.09 (voir annexe 12)

R02.03 (voir annexe 13)

L'ensemble de ces risques énumérés est représenté dans une matrice, voire la figure ci-dessous :

Figure 8: Matrice des risques Inhérents ou bruts

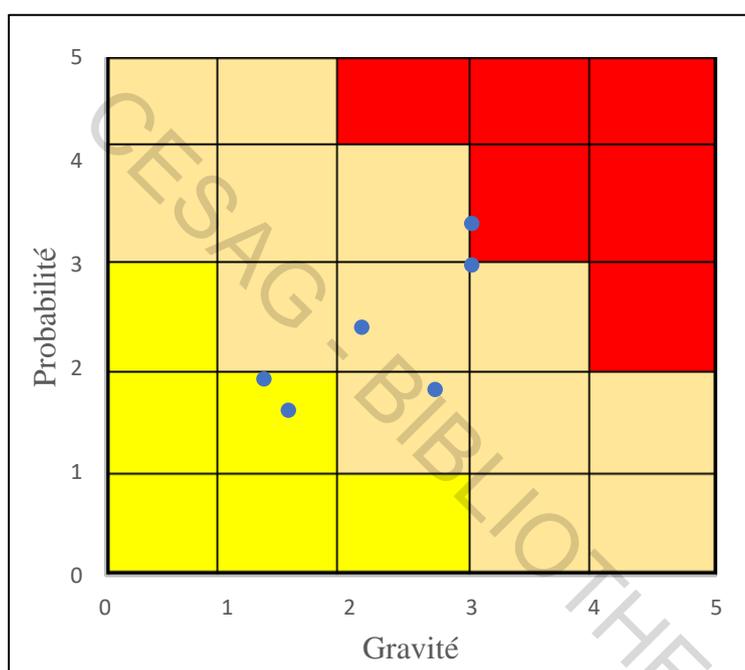


Source : Nous-même

Cette matrice de criticité représente les six (06) premiers risques les plus critiques parmi les risques bruts. Et du fait de notre présentation on remarque que les risques se trouvent tous dans la zone inacceptable de la matrice.

Après l'évaluation du dispositif de contrôle interne mis en place pour juguler ces risques, on remarque que la majorité des risques se retrouvent dans la zone tolérable de la matrice. Ce qui signifie que le dispositif de contrôle interne permet de réduire la probabilité de survenance de ces risques ainsi que leur gravité en cas de réalisation.

**Figure 9:** Matrice des risques résiduels



Source : Nous-même

Cependant, il subsiste toujours des risques dans la zone rouge de niveau de criticité très élevé dans la zone tolérable (zone orange-claire), pouvant toujours impacter le projet dans un court terme.

### **Analyse de la matrice des risques résiduels :**

Notre analyse sur la matrice de criticité nous amène à classer les risques en trois (03) catégories, à savoir :

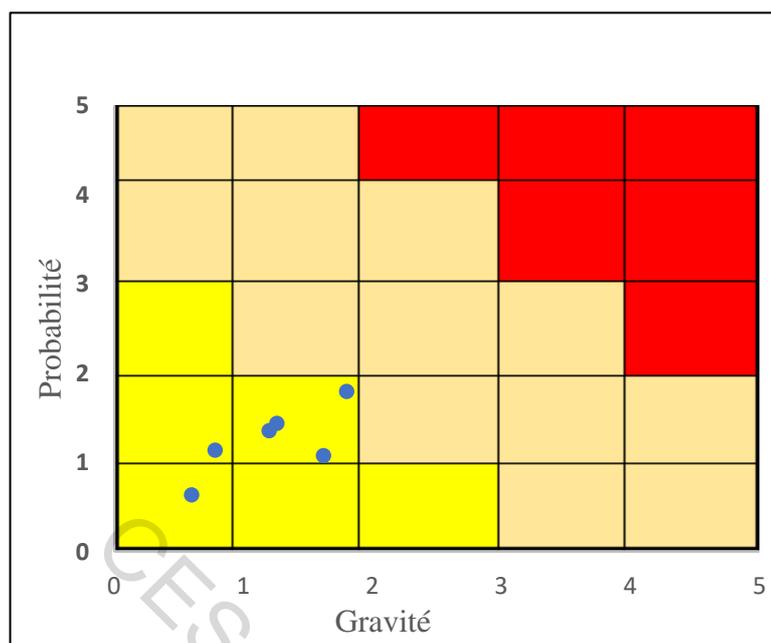
- Risques de niveau de criticité élevé : Ce sont les risques se trouvant dans la partie de la matrice colorée en rouge (zone de risque inacceptable). Ils ont une forte probabilité de survenance et un niveau élevé d'impact. Le dispositif de contrôle mis en place ne permet pas de les éviter complètement. Ces risques nécessiteront une attention particulière de la part des responsables du projet. Des mesures de contrôle supplémentaire pour la

maitrise de risques doivent être prises afin de réduire, partager ou éliminer la survenance de ces risques. Autrement dit, ces risques sont des risques inacceptables car se trouvant dans la zone rouge de la matrice qui est la zone du rejet, et peuvent engendrer en conséquence de lourdes pertes financières. Ces risques nécessitent alors que des actions immédiates soient menées par les acteurs du projet en vue de renforcer le dispositif de contrôle mis en place ;

- Risques moyens : ce sont des risques qui se trouvent dans la zone tolérable (zone orange-claire) de la matrice, leurs probabilités de survenance ainsi que leurs impacts sur l'atteinte des objectifs sont relativement moyennes. Ces risques ne présentent pas un caractère aussi dangereux que les premiers, car, ces risques se trouvent dans la zone tolérable de la matrice. Néanmoins, ces risques nécessitent aussi une attention particulière de la part des responsables du projet, car, ils pouvant avoir un impact financier plutôt modéré dans un court terme ;
- Risques faibles : situés dans la partie jaune de la matrice, représentant la zone acceptable. Ce sont des risques dont la probabilité de survenance est peu probable et que même en cas de la survenance l'impact sur les objectifs du projet serait trop faible. Ces risques ne méritent pas trop d'efforts de la part des responsables du projet mais, un suivi périodique de ces risques serait d'une importance capitale et permettra de les maîtriser complètement. Ils sont moins « dangereux » que les deux (02) premiers, néanmoins ils nécessiteront une attention des responsables du projet afin de réduire leur survenance.

À la suite de la détermination des risques résiduels. Nous procédons désormais à des recommandations et à la réévaluation des risques en vue de réduire la probabilité de survenance des risques ainsi que de leurs impacts (**voir annexe 7**).

**Figure 10:**Matrice des risques résiduels après prise en compte des recommandations



Source : Nous-même

La présentation de cette matrice nous prouve que les risques, les plus critiques du projet peuvent être diminués après leur traitement ainsi que par la prise en compte des recommandations faites. Autrement dit, cette matrice explique à quel point la probabilité de survenance et l'impact serait réduits après la mise en œuvre des recommandations citées plus haut. Aussi, pour une meilleure gestion de ces risques, nous avons établi pour chacun d'entre eux un plan d'action, permettant d'amoinrir de manière efficace et efficiente la survenance de ces risques.

#### 4.2 Diagnostic interne du dispositif de contrôle et recommandations

Plusieurs forces et faiblesses ont été décelées après l'évaluation du dispositif de contrôle du projet YUP.

##### 4.2.1 Forces du dispositif de contrôle interne du projet YUP

Après l'étude du dispositif de contrôle interne mis en place par le projet YUP, nous recensons les forces suivantes :

- L'existence d'une phase de pré production, qui favorise dans un premier temps la formation des promoteurs sur les techniques d'enrôlements et de scan avant leur déploiement sur le terrain et dans un second temps le déroulement d'une phase de test qui a pour but de corroborer les objectifs préalablement fixés avec les réalités du terrain ;

- L'utilisation d'un outil de reporting qui permet la remontée de l'information terrain vers le centre d'analyse ;
- L'existence de fiches quotidiennes de feedback, ces fiches permettent d'avoir les retours terrain concernant les résultats, les remarques, les problèmes rencontrés, les solutions apportées et les recommandations des promoteurs ;
- A chaque promoteur, est attribué un objectif journalier d' enrôlement. La fixation de cet objectif facilite le suivi des performances individuelles ainsi que l'analyse des écarts entre objectif et réalisation. Egalement, la rémunération des promoteurs et superviseurs s'effectuent sur la base de leurs performances journalières.
- L'existence des fiches quotidiennes de suivi promoteurs, ces fiches permettent aux promoteurs et superviseurs de mentionner les zones visitées ainsi que leurs performances journalières, ce qui simplifie leurs rémunérations ;
- L'existence d'une fiche de suivi des recrutements des promoteurs permettant l'élaboration d'une base de données de ces derniers ;
- L'existence d'un budget et d'un planning pour le suivi des différentes activités ;
- Existence d'un cahier de charges précisant les enjeux du projet ainsi que les attentes du client en termes d'objectifs.
- Aucun retard dans le paiement des salaires des promoteurs a été constaté ;
- Existence d'une fiche de suivi des paiements des promoteurs en fonction de leur performance.

#### **4.2.2 Faiblesses du dispositif de contrôle interne du projet YUP**

Au nombre des insuffisances relevées du dispositif, nous avons :

- Inexistence de fiches de postes formalisées soulignant les missions et attributions du personnel ainsi que de leur mode de rémunération ;
- Absence de procédure d'archivage et de sauvegarde des documents (physique et électronique) du projet ;
- Absence de suivi ou d'inventaire journalier du matériel du projet ;
- Absence de suivi de la mise en œuvre des recommandations mentionnées dans les différents rapports ;
- Absence d'outil d'évaluation de la performance des processus du projet tel qu'un Scorecard.

- Absence d'inventaire et de contrôle des formulaires de souscription avant le paiement des promoteurs ;
- Aucune confrontation régulière des résultats des reportings avec ceux fournis par la plateforme YUP avant le paiement des promoteurs ;
- Absence de politique de recrutement et de rémunération formalisée du personnel ;
- Absence de procédure de sauvegarde des données à caractère personnel ;
- Absence de plan de maintenance et de renouvellement du matériel technique (TPE, chargeurs) ;
- Absence de plan de continuité des opérations en cas d'indisponibilité de la plateforme YUP ou de ressources critiques ;
- Absence de plan de gestion de sinistres ;
- Absence de point de restauration système en cas de force majeure (piratage informatique à grande échelle ou arrêt des services) ;
- Remontée tardive des informations (reportings) provenant des phases terrain ;
- Courte durée de formation des promoteurs.
- Dispositif de contrôle et de validation des transactions assez perfectible ;

#### **4.2.3 Les recommandations à l'endroit des responsables de B2B du projet YUP**

Face aux insuffisances que présente le dispositif de gestion de risque au sein du projet YUP, nous proposons quelques recommandations en vue de son amélioration ainsi que de la performance de ses processus :

- Elaborer des fiches de postes du personnel du projet soulignant leurs missions et attributions. Ces fiches de postes permettront d'établir les responsabilités à tous les différents niveaux du projet.
- Elaborer des procédures de sauvegarde et d'archivage des documents (physique et électronique) du projet permettant d'assurer la traçabilité des opérations ;
- Faire un suivi et inventaire journalier du matériel du projet ;
- Procéder à un suivi et évaluation de la mise en application effective des recommandations mentionnées dans les différents rapports envoyés au client ;
- Faire un inventaire exhaustif des formulaires déclarés et confronter les résultats obtenus avec ceux fournis par la plateforme YUP ;
- Conception d'une Scorecard pour l'évaluation de la performance du projet ;

- Effectuer une confrontation régulière des reportings avec les résultats fournis par la plateforme et assurer le paiement des promoteurs sur cette base ;
- Améliorer le processus de recrutement du personnel du projet par l'élaboration d'une procédure de recrutement insistant sur la diversification des compétences comme facteur clé de succès ;
- Veiller à la confidentialité et à la sécurité des données à caractère personnel collectées sur les phases d'enrôlement par l'élaboration de politique de confidentialité en conformité avec le Règlement Général sur la Protection des Données ;
- Etablissement d'un plan de maintenance et de renouvellement du matériel technique du projet ;
- Mettre en place un dispositif éprouvé de continuité des opérations en cas d'indisponibilité d'une ressource critique (matériels techniques d'enrôlement, système informatique, véhicule, plateforme YUP) ;
- Mettre en place un dispositif de gestion des sinistres au cas échéant ;
- Mettre en place un point de restauration système en cas de force majeure (attaque informatique à grande échelle) ;
- Utiliser le cloud computing et des disques durs externes pour la sauvegarde des fichiers électroniques importants du projet ;
- Le paiement des salaires des promoteurs doit s'effectuer sur la base des résultats fournis par la plateforme YUP ;
- Améliorer les outils de reporting et renforcer les capacités des promoteurs à l'utilisation d'outils bureautiques.
- Veiller à l'authenticité et à la fiabilité des transactions par le renforcement du dispositif de contrôle et de validation ;
- Augmenter de manière significative le temps de formation des promoteurs sur les enjeux du projet, ainsi que le temps de formation sur les techniques commerciales ;
- Prouver l'existence d'une piste d'audit permettant d'assurer une traçabilité des opérations depuis l'origine de l'ordre de paiement jusqu'à son dénouement.

### **Conclusion du quatrième chapitre**

Ce chapitre nous aura permis de mieux appréhender l'ensemble des activités de distribution de la monnaie électronique ainsi que les risques qui leurs sont inhérents. Grâce à notre modèle d'analyse, nous avons pu déceler les insuffisances et les forces du dispositif de contrôle du projet YUP. Dans la suite, nous avons fait des recommandations non exhaustives pour réduire l'impact des risques majeurs sur l'atteinte des objectifs. Dans la suite, pour favoriser la réalisation de ces recommandations, nous avons proposé des plans d'actions détaillés.

### **Conclusion de la deuxième partie**

La deuxième partie de notre étude nous a permis de décrire le processus de distribution de la monnaie électronique du projet YUP, d'identifier les risques liés à ce processus et d'analyser les résultats. La mise en œuvre de notre modèle d'analyse nous aura permis aussi d'apprécier le dispositif de gestion de risques du projet YUP. De ce fait, il a été constaté que ce dispositif comme tout autre présente aussi bien des points forts que des points faibles.

L'objectif de notre étude étant de déceler les difficultés liées au processus de distribution de la monnaie électronique d'atteindre ces différents objectifs et de proposer des solutions dans le but de réduire la réalisation de certains risques majeurs. Nous avons proposé des recommandations pour renforcer le dispositif du contrôle interne. Nonobstant les limites et insuffisances de notre étude, nous espérons que nos recommandations seront prises en compte par les responsables du projet YUP et contribueront à la diminution des risques liés au processus de distribution de la monnaie électronique.

**CONCLUSION GENERALE**

CESAG BIBLIOTHEQUE

La monnaie électronique représente une réelle chance pour l'émergence des Etats africains. Cela s'explique par le fait qu'elle participe par sa simplicité et son accessibilité, à créer une économie africaine plus inclusive, c'est-à-dire une économie prenant en compte toutes les attentes des différentes couches socio-économiques de la population africaine. Cependant des obstacles persistants empêchent les pays en voie de développement d'adopter réellement le paiement numérique, malgré ses avantages.

Cette nouvelle forme de monnaie s'affranchit des systèmes financiers classiques avec leurs acteurs traditionnels que sont les banques et voit l'arrivée de nouveaux acteurs (entreprises de télécommunication notamment). Toutefois, son mécanisme repose toujours sur la monnaie (monnaie fiduciaire et scripturale) émise par les banques centrales.

La distribution de la monnaie électronique ne peut se faire qu'à partir de processus et de canaux de distribution performants. Eux-mêmes appuyés par un dispositif de contrôle efficace et efficient. Le risque est inhérent à toute activité surtout la distribution de la monnaie électronique. C'est pourquoi l'analyse des risques conduisant au diagnostic du dispositif de contrôle mis en place doit permettre d'établir des procédures formalisées et des contrôles efficaces afin de réduire de manière significative la probabilité de survenance ainsi que l'impact de ces risques sur l'ensemble de l'organisation. En outre, l'ensemble des recommandations formulées à partir des bonnes pratiques, participent au renforcement du dispositif de contrôle existant. La condition sine qua none est l'implication effective de toutes les parties prenantes du projet dans sa mise en œuvre et son suivi. Sans quoi un tel projet ne pourrait atteindre ces objectifs et dans la même foulée répondre aux besoins des parties prenantes.

Cependant, d'autres obstacles indépendants des défaillances organisationnelles peuvent freiner le développement d'une telle activité. En effet, ce mode de règlement n'est pas toujours possible à cause des problèmes d'infrastructure, tels que la couverture inégale des réseaux mobiles ou les pannes d'électricité. Et, en général, les systèmes de paiement numérique ou électronique nécessitent une identification officielle pour créer un compte. Or, dans nos pays, une grande partie de la population n'a pas d'identification formelle et opte pour les activités informelles.

**ANNEXES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe 1 :** Organigramme du projet (publié le 01/01/2018)



**Source:** Cabinet Built To Build (publié le 01/01/2018)

**Annexe 2:** Guide d'entretien

- **Guide d'entretien du personnel sur le processus de distribution de la monnaie électronique**
  1. Pouvez-vous nous décrire brièvement les processus du projet YUP (les différentes phases ainsi que les principaux acteurs) ?
  2. Quelles sont les objectifs et livrables à chaque étape d'un tel projet YUP ?
  3. Quelles sont les enjeux et les objectifs d'un tel projet ?
  4. Existe-t-il une phase de pré production dans le projet ?
  5. Quelle importance accordez-vous à la formation de vos promoteurs ?
  6. Ces différents processus permettent-ils de satisfaire les attentes du client selon vous ? si non pourquoi ?

**Guide d'entretien du personnel sur l'évaluation du dispositif de contrôle interne du Projet YUP :**

1. Quels sont d'après vous les risques inhérents à la distribution de la monnaie électronique ?
2. Lesquels de ces risques paraissent pour vous les plus importants ?
3. Quel dispositif est mis en place pour une gestion efficace des risques ?
4. Quelles sont les mesures prises pour la gestion de ces risques ? Quels en sont les acteurs pour la gestion de ces risques ?
5. Trouvez-vous les mesures prises suffisantes ? Si non que proposez-vous ?
6. Quels sont les moyens de protection et de prévention en matière de la gestion des risques au sein du projet ?
7. Quelles contributions pourriez-vous apporter pour une meilleure gestion des risques inhérents au projet ?
8. Existe-t-il une nette séparation des tâches entre les différentes fonctions du projet ?

**Annexe 3 :** Tableau d'évaluation de la probabilité, la gravité et de la criticité de risques identifiés + hiérarchisation

<b>ID RISQUE</b>	<b>LIBELLE DU RISQUE</b>	<b>SYNTHESE DES EVALUATIONS</b>		
		<b>PROBABILITE MOYENNE</b>	<b>GRAVITE MOYENNE</b>	<b>CRITICITE</b>
R03.03	Risque de déclaration fictive de formulaires de souscription par les promoteurs suite à un laxisme au niveau du contrôle des enrôlements effectués sur le déploiement terrain	4,25	3,75	15,94
R03.07	Forte baisse des transactions monétaires dues à un dysfonctionnement des TPE et de l'indisponibilité de la plateforme YUP	4,75	3,25	15,44
R04.03	Manque de visibilité du produit YUP sur le marché dû à une communication digitale quasiment inexistante	4,00	3,75	15,00
R03.06	Rémunération des promoteurs sur la base d'enrôlements fictifs dus à une absence de contrôle et de confrontation des chiffres annoncés avec ceux provenant de la plateforme du client	3,75	3,75	14,06
R03.09	Rémunération des promoteurs sur la déclaration de cash in ou dépôts fictifs dû à une absence de confrontation des chiffres annoncés avec ceux de la base de données du client	4,00	3,5	14,00

*Analyse des risques liés à la distribution de la monnaie électronique : Cas du Projet YUP*

R02.03	Remontée tardive de l'information due à un manque de maîtrise de l'outil informatique par les promoteurs	3,00	4,5	13,50
R03.05	Risque de baisse des performances des promoteurs sur le terrain dû à une faible rémunération n'équivalant pas le SMIG sénégalais	2,75	4,75	13,06
R01.02	Recrutement de personnel (promoteurs) incompetent dû à l'absence de fiches de poste concises et précises	3,50	3,5	12,25
R01.06	Risque de la mauvaise compréhension par le personnel (promoteurs, superviseurs) des offres et services YUP dû à une insuffisance du temps de formation	3,50	3,5	12,25
R01.03	Non atteinte des objectifs des formations dues à une courte durée de formation	3,75	3	11,25
R03.04	Risque de ralentissement des ouvertures de comptes dû à un dysfonctionnement des Terminaux de paiement (TPE)	3,00	3,75	11,25
R05.02	Persistence des dysfonctionnements dus à la non application des recommandations transcrits dans les différents rapports	3,00	3,75	11,25
R02.04	Retard dans l'exécution des tâches dues à un problème de couverture internet	2,75	3,75	10,31

*Analyse des risques liés à la distribution de la monnaie électronique : Cas du Projet YUP*

R03.01	Risque de méconnaissance des offres et services du produit YUP par les prospects dû à l'absence de communication ou de publicité en langue locale	3,00	3,25	9,75
R05.01	Emission tardive des rapports dus à des défaillances d'ordre technique et/ou organisationnel	3,25	2,75	8,94
R04.02	Manque de visibilité du produit sur le marché dû à des supports de communication inadaptés aux réalités locales	2,75	3	8,25
R04.01	Réticence des prospects vis-à-vis du produit YUP dû à un mécanisme de parrainage inadapté à la réalité culturelle	2,50	3,25	8,13
R01.05	Connaissance insuffisante des techniques d'enrôlement et de scan par les promoteurs	2,75	2,75	7,56
R01.01	Risque de mauvais calibrage des équipes dû à l'absence de procédures de calibrage	3,25	2,25	7,31
R01.07	Formation insuffisante des Promoteurs due à la courte durée de formation sur les techniques commerciales	2,25	3,25	7,31
R03.08	Forte baisse des transactions monétaires dues à un manque de disponibilité dans les points de ventes (PDV)	2,25	3	6,75

*Analyse des risques liés à la distribution de la monnaie électronique : Cas du Projet YUP*

R03.02	Risque de manque de visibilité de la marque YUP dû à l'insuffisance de Flyers	2,50	2,5	6,25
R02.02	Risque de non-conformité des PLV avec les guidelines dû à l'absence vérification	2,25	2,25	5,06
R01.04	Non atteinte des objectifs des formations dues à des Kits de formation insuffisante ou inadaptée aux réalités spécifiques (environnement du projet)	2,50	2	5,00
R02.01	Risque de non-respect du planning dû à la non exhaustivité des visites effectuées par les promoteurs dans les PDV	1,75	1,75	3,06

**Source :** Nous même



**Annexe 5 : Questionnaire du contrôle interne général**

- **Questionnaire sur l'organisation du projet :**

Q	ENONCE	REPONSE		COMMENTAIRES
		OUI	NON	
1	Existe-t-il un organigramme du cabinet et/ou du projet YUP ?			
2	Si oui, est-il diffusé, appliqué et reconnu ?			
3	Les missions et attributions sont-elles correctement définies pour chaque tâche et pour chaque membre de l'équipe projet ?			
	Existe-t-il une réelle séparation des tâches entre ces différentes fonctions du projet?			
5	Existe-t-il un manuel de procédures internes ?			
6	Si oui, est-il régulièrement mis à jour ?			
7	Les responsables du projet exerce-t-il un contrôle rigoureux sur les activités ?			

- Questionnaire sur le processus de distribution de la monnaie électronique :

ENVIRONNEMENT DE CONTROLE	REPONSES		OBSERVATIONS/ COMMENTAIRES
	OUI	NON	
<b>1. Stratégie de gestion des risques</b>			
Existe-t-il une stratégie de gestion des risques définissant la politique, les pratiques et procédures associées aux risques inhérents aux processus de distribution de monnaie électronique ?			
Si oui est-elle suffisamment diffusée dans l'organisation ?			
<b>2. Continuité des opérations</b>			
Existe-t-il un plan de continuité des opérations ?			
Si oui est-il suffisamment éprouvé ?			
<b>3. Système d'Information</b>			
Existe-t-il des dispositions techniques et opérationnelles pour faciliter l'interopérabilité du système avec d'autres systèmes de paiement ?			
Si oui sont-elles suffisamment éprouvées ?			
<b>4. Traçabilité des opérations</b>			
Existe-t-il une piste d'audit permettant d'assurer une traçabilité des opérations depuis l'origine de l'ordre de paiement jusqu'à son dénouement ?			
Si oui quel est son degré de fiabilité ?			
<b>5. Confidentialité des données clients</b>			
Existe-t-il une procédure de protection des données à caractère personnel ?			
Est-elle suffisamment suivie par l'ensemble des parties ?			

Source : Nous-même

**Annexe 6 : Evaluation des risques résiduels**

ID Risque	RISQUE BRUT (Exposition naturelle)	CONTRÔLE INTERNE (Vulnérabilité)					RISQUE RESIDUEL (Exposition réelle)		
	Criticité	<i>LIBELLE DE CONTRÔLE</i>	<i>TYPE DE CONTRÔLE</i>	Pertinence	Qualification	Taux d'impact	Probabilité	Gravité	Criticité
R03.03	15,94	Faire l'inventaire physique des formulaires d'enrôlements fournis par les promoteurs sur le terrain et s'assurer de la correspondance du résultat de cette opération avec les fichiers récapitulatifs journaliers par promoteurs	DETECTIF	2	Informel	20%	3,4	3	10,2
R03.07	15,44	Veiller au renouvellement périodique et au suivi des TPE en production	PREVENTIF	4	Standardisé	60%	1,9	1,3	2,47
R04.03	15,00	Veiller à l'élaboration des campagnes de sensibilisation en langue locale sur les réseaux sociaux et mobiles	PREVENTIF	4	Standardisé	60%	1,6	1,5	2,4
R03.06	14,06	S'assurer de la Vérification exhaustive des formulaires de souscription	CURATIF	2	Informel	20%	3	3	9
R03.09	14,00	S'assurer de l'exhaustivité des reçus des dépôts et de leur conformité avec le montant total des dépôts déclarés par les promoteurs	DETECTIF	3	Opérationnel	40%	2,4	2,1	5,04
R02.03	13,50	S'assurer de la remontée dans les délais des informations provenant du terrain	CURATIF	3	Opérationnel	40%	1,8	2,7	4,86

Source : Nous -même

**Annexe 7** : Evaluation des risques résiduels après la prise en compte des recommandations

RISQUE RESIDUEL (Exposition réelle)			CONTRÔLE INTERNE (Vulnérabilité)					RISQUE RESIDUEL après prise en compte des recommandations		
P	G	C	LIBELLE DE CONTRÔLE	TYPE DE CONTRÔLE	PERTINEN CE	QUALIFICATION	Taux d'impact	P	G	C
3,4	3	10,2	Vérifier l'exhaustivité et la conformité des formulaires fournis par les promoteurs et s'assurer de l'effectivité de l'enregistrement des numéros figurant sur les formulaires dans les TPE correspondants	DETECTIF	4	Standardisé	60%	1,36	1,2	1,63
1,9	1,3	2,47	Etablir un plan de maintenance des TPE en production, ce plan doit prévoir leur renouvellement périodique en fonction de leurs durées d'utilisation effective	PREVENTIF	3	Opérationnel	40%	1,14	0,78	0,89
1,6	1,5	2,4	Elaborer une stratégie digitale pour la communication en ligne. Ce plan de communication devra s'appuyer également sur les référencements sponsorisés ou naturels par la création de contenu riche et engageant.	PREVENTIF	4	Standardisé	60%	0,64	0,6	0,38

*Analyse des risques liés à la distribution de la monnaie électronique : Cas du Projet YUP*

3	3	9	S'assurer de manière régulière de la correspondance entre les reporting et la base de données du client et effectuer le paiement des promoteurs sur la base des chiffres provenant de cette base de données.	DETECTIF	3	Opérationnel	40%	1,8	1,8	3,24
2,4	2,1	5,04	Confrontation régulière entre le montant des dépôts déclarés par les promoteurs et ceux existant sur la plateforme du client et effectuer le paiement des promoteurs sur cette base	DETECTIF	3	Opérationnel	40%	1,44	1,26	1,81
1,8	2,7	4,86	Former les équipes à l'utilisation de l'outil informatique (logiciel bureautique)	CURATIF	3	Opérationnel	40%	1,08	1,62	1,75

**Source :** Nous-même

**Annexe 8** : Plan d'action du risque (R.03.03)

<b>Sous processus : SP03</b>	<b>Conquête des clients</b>							
<b>Risque identifié :</b>	<b>Risque de déclaration fictive de formulaires de souscription par les promoteurs suite à un laxisme au niveau du contrôle des enrôlements effectués sur le déploiement terrain.</b>							
<b>ID RISQUE</b>	<b>Actions à mener</b>			<b>Responsables</b>	<b>Date de début</b>	<b>Date de fin</b>	<b>Avancement</b>	
	<b>Objectif/Points spécifiques d'amélioration</b>	<b>Activité/Mesures à prendre</b>	<b>Moyens mis en Œuvre</b>				<b>Indicateur</b>	<b>Suivi</b>
R03.03	S'assurer que les numéros figurant sur tous les formulaires fictifs sont effectivement enregistrés dans les TPE après avoir effectué un inventaire de ceux-ci	Contrôler l'exhaustivité ainsi que la conformité des formulaires fournis par les promoteurs et s'assurer de l'effectivité de l'enregistrement des numéros figurant sur les formulaires dans les TPE correspondants	Selon les besoins d'une telle tâche	Chef de projet opérationnel et Data Analyste	A partir de la prise en compte des recommandations	Fin du projet	Moins de 05 Formulaires fictifs	Permanent

**Source** : Nous-même

**Annexe 9 : Plan d'action du risque (R.03.07)**

Sous processus : SP03	Conquête des clients							
Risque identifié :	Forte baisse des transactions monétaires dues à un dysfonctionnement (panne technique) des TPE et/ou à l'indisponibilité de la plateforme YUP							
ID RISQUE	Actions à mener			Responsables	Date de début	Date de fin	Avancement	
	Objectif/Points spécifiques d'amélioration	Activité/Mesures à prendre	Moyens mis en Œuvre				Indicateur	Suivi
R03.07	Veiller au bon fonctionnement (Réduire les pannes techniques) des TPE en production	Elaborer un plan de maintenance et de renouvellement périodique des TPE en production en fonction de leur durée d'utilisation	Selon les besoins d'une telle tâche	Client (maitre d'œuvre) et chef de projet	A partir de la prise en compte des recommandations	Fin du Projet	02 TPE en production non fonctionnels	Permanent
	Garantir la continuité des opérations (transactions) en cas d'indisponibilité d'une ressource critique	Etablir un plan de continuité des opérations (Transactions monétaires)	Recruter un consultant SI expert en Monétique pour la rédaction de ce plan de continuité des opérations	Chef de projet	A partir de la prise en compte des recommandations	Fin du Projet	5 min d'arrêt de services par jour	Permanent

Source : Nous-même

**Annexe 10** : Plan d'action du risque (R.04.03)

<b>Sous processus : SP04</b>	<b>Actions de fidélisation</b>							
<b>Risque identifié :</b>	<b>Manque de visibilité du produit YUP sur le marché dû à une communication digitale quasiment inexistante</b>							
<b>ID RISQUE</b>	<b>Actions à mener</b>			<b>Responsables</b>	<b>Date de début</b>	<b>Date de fin</b>	<b>Avancement</b>	
	<b>Objectif/Points spécifiques d'amélioration</b>	<b>Activité/Mesures à prendre</b>	<b>Moyens mis en Œuvre</b>				<b>Indicateur</b>	<b>Suivi</b>
R04.03	Faire la promotion des offres et services YUP sur les réseaux sociaux et les plateformes de publicité en ligne (réseaux display)	Elaborer une stratégie digitale pour la communication en ligne	Recruter au sein de l'équipe projet un consultant SEO spécialiste du marketing digitale	Client (maitre d'œuvre) et chef de projet	A partir de la prise en compte des recommandations	Fin du Projet	Plus de 100 visites/ jour du site Web et un taux de conversion de 75%	Permanent

Source : Nous-même

**Annexe 11** : Plan d'action du risque (R.04.03)

<b>Sous processus : SP03</b>	<b>Conquête des clients</b>							
<b>Risque identifié :</b>	<b>Rémunération des promoteurs sur la base d' enrôlements fictifs dus à une absence de contrôle et de confrontation des chiffres annoncés avec ceux provenant de la plateforme du client</b>							
<b>ID RISQUE</b>	<b>Actions à mener</b>			<b>Responsables</b>	<b>Date de début</b>	<b>Date de fin</b>	<b>Avancement</b>	
	<b>Objectif/Points spécifiques d'amélioration</b>	<b>Activité/Mesures à prendre</b>	<b>Moyens mis en Œuvre</b>				<b>Indicateur</b>	<b>Suivi</b>
R03.06	Paiement des salaires des promoteurs à partir des résultats fournis par la plateforme YUP	S'assurer de manière régulière de la correspondance entre les reporting et la base de données du client et effectuer le paiement des promoteurs sur la base des chiffres provenant de cette base de données.	Connexion internet haut débit et obtenir les paramètres d'accès à la base de données du client	Data Analyste et Chef de projet opérationnel	A partir de la prise en compte des recommandations	Fin du Projet	Moins de 10 enrôlements fictifs rémunérés	Permanent

**Source** : Nous-même

**Annexe 12** : Plan d'action du risque (R.03.09)

<b>Sous processus : SP03</b>	<b>Conquête des clients</b>							
<b>Risque identifié :</b>	<b>Rémunération des promoteurs sur la déclaration de dépôts fictifs dus à une absence de confrontation des chiffres annoncés par les promoteurs avec ceux de la base de données du client</b>							
<b>ID RISQUE</b>	<b>Actions à mener</b>			<b>Responsables</b>	<b>Date de début</b>	<b>Date de fin</b>	<b>Avancement</b>	
	<b>Objectif/Points spécifiques d'amélioration</b>	<b>Activité/Mesures à prendre</b>	<b>Moyens mis en Œuvre</b>				<b>Indicateur</b>	<b>Suivi</b>
R03.09	S'assurer du Paiement des salaires des promoteurs à partir des résultats fournis par la plateforme YUP	Faire la confrontation régulière entre le montant des dépôts déclarés par les promoteurs et celui fourni par la plateforme du client à partir du numéro de leur TPE	Connexion internet haut débit et obtention des paramètres d'accès à la plateforme YUP	Data Analyste et Chef de projet opérationnel	A partir de la prise en compte des recommandations	Fin du Projet	Moins de 10 dépôts fictifs rémunérés	Permanent

**Source** : Nous-même

**Annexe 13** : Plan d'action du risque (R.02.03)

<b>Sous processus : SP02</b>	<b>Suivi du déploiement des PLV dans les PDV</b>							
<b>Risque identifié :</b>	<b>Remontée tardive de l'information due à un manque de maitrise de l'outil informatique par les promoteurs</b>							
<b>ID RISQUE</b>	<b>Actions à mener</b>			<b>Responsables</b>	<b>Date de début</b>	<b>Date de fin</b>	<b>Avancement</b>	
	<b>Objectif/Points spécifiques d'amélioration</b>	<b>Activité/Mesures à prendre</b>	<b>Moyens mis en Œuvre</b>				<b>Indicateur</b>	<b>Suivi</b>
R02.03	Assurer le renforcement des capacités des équipes à la maitrise de l'outil informatique (logiciel bureautique)	Elaboration d'un programme de formation des équipes sur les logiciels Bureautiques	Recrutement d'un spécialiste en Microsoft Office	Chef de projet	A partir de la prise en compte des recommandations	Fin du Projet	Moins de 24 heures pour la remontée de l'information	Permanent

Source : Nous-même

**Annexe 14** : Analyse comparative COSO ERM actualisé (2017), Norme ISO 31000 et COSO ERM

<b>LES COMPOSANTES DE LA GESTION DES RISQUES DU COSO ERM ACTUALISE (2017)</b>	<b>LES COMPOSANTES DE LA GESTION DES RISQUES DU COSO ERM</b>	<b>LES COMPOSANTES DE LA GESTION DES RISQUES DE LA NORME ISO 31000</b>
La Gouvernance et la Culture	Environnement interne	Mandat et engagement
		Conception d'un cadre de gestion des risques
Stratégie et définition des objectifs	Définition des objectifs	Communication et Consultation
		Situer le contexte
Performance	Identification des événements	Identification des risques
	Evaluation des risques	Evaluation des risques
		Estimation des risques
		Analyse des risques
Traitement du risque	Traitement du risque	
Revue et Amendement	Activités de contrôle	Surveillance et examen du cadre
Information, communication et reporting	Informations et communication	Communication et Consultation
	Pilotage	Surveillance et examen
		Amélioration continue du cadre

Source : Nous-même

**BIBLIOGRAPHIE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Textes réglementaires et rapports institutionnels**

1. UEMOA (2002), Directive N°08/2002/CM/UEMOA portant sur les mesures de promotion de la bancarisation et de l'utilisation des moyens de paiement scripturaux ;
2. UEMOA (2002), Règlement N°15/2002/CM/UEMOA relatif au système de paiement dans les Etats membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine ;
3. BCEAO (2015), instruction N°008/05/2015 régissant les conditions et modalités d'exercice des activités des Émetteurs de monnaie Électronique dans les Etats Membres de L'union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) ;
4. La Directive de l'Union Européenne 2009/110/CE et la directive sur les services de paiement et les prestataires de services de paiement (directive 2007/64/CE)
5. BCEAO (2010), l'instruction n° 011-12/2010/RB relative au classement, aux opérations et à la forme juridique des établissements financiers à caractère bancaire ;
6. BCEAO (2015), Situation des services financiers via la téléphonie mobile dans l'UEMOA à fin septembre 2015.
7. BCEAO (2012), Rapport de fonctionnement SICA-UEMOA, page 5
8. Comité de Bâle (2004), convergence internationale de la mesure et des normes de fonds Propres : dispositif révisé.
9. BCEAO (2003), Instruction N°01/2003 du 8 mai 2003 relative à la promotion des moyens de paiements scripturaux et à la détermination des intérêts exigibles en cas de défaut de paiement.
10. Commission Bancaire UMOA (2011), Circulaire N °003-2011/CB/C relative à l'organisation du système de contrôle interne des établissements de crédits de l'UMOA ;
11. Commission Bancaire UMOA (2011), Circulaire N°005-2011/CB/C relative à la gouvernance des Etablissements de Crédit de l'UMOA ;
12. BCEAO (2012), Rapport de fonctionnement du système interbancaire de compensation automatisé dans l'UEMOA (SICA-UEMOA).

### **Œuvres**

13. Deleuze & Gilles (2013), *L'analyse des risques*, Ems Edition,
14. IFACI (2005), *le management des risques de l'entreprise COSO II*, éditions d'organisation, 338p.
15. RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7 e édition, Editions d'organisation, 469 p.
17. RENARD Jacques (2003), *L'audit interne : ce qui fait débat*, Maxima, 265p
18. HASSID Olivier (2008), *La gestion des risques*, 2e édition, Dunod, 149p.
19. SYNTHÈSE COSO ERM (2017), *Le management des risques de l'entreprise — Une démarche intégrée à la stratégie et à la performance*
20. GTAG, *Les contrôles et le risque des systèmes d'information*, 2eme Edition, IIA, 40 pages
21. DESROCHES Alain & Al (2003), *La gestion des risques*, Edition Lavoisier, Paris, 285 pages
22. Jiménez Christian (2008), *Risques opérationnels*, Edition Revue Banque, 270 pages
23. SHICK Pierre & Al (2010), *Audit interne et référentiels des risques*, Dunod, 340 pages
24. Jiménez & AL (2007), *Memento de l'audit interne, Méthode de conduite d'une mission*, Dunod, 2<sup>e</sup> Edition, Paris, 217 pages
25. SEYDOU Dia (2015), *la boussole de l'audit*, Edition Smart View, 218 p.

### **Références Internet**

26. <http://www.bceao.int/Star-UEMOA.html>, page consultée le 15 décembre 2017.
27. <http://www.bceao.int/SICA-UEMOA.html>, page consultée le 15 décembre 2017.
28. <https://iaonline.theiia.org/blogs/marks/2017/Pages/The-challenge-of-risky-decisions.aspx>, page consultée le 15 décembre 2017.
29. [http://blogs.worldbank.org/voices/fr/le-role-crucial-du-paiement-numerique-pour-la-reussite-des-entrepreneurs?cid=ECR\\_TT\\_WorldBank\\_FR\\_EXT\\_](http://blogs.worldbank.org/voices/fr/le-role-crucial-du-paiement-numerique-pour-la-reussite-des-entrepreneurs?cid=ECR_TT_WorldBank_FR_EXT_), page consultée le 15 décembre 2017
30. <http://univers-audit-interne.over-blog.co>, page consultée le 15 décembre 2017
31. <https://www.coso.org>, page consultée le 15 décembre 2017

### **Article**

32. Dominique VINCENTI, « Dresser une cartographie des risques », in Revue Audit, n° 144.

## **TABLE DES MATIERES**

DEDICACES .....	I
REMERCIEMENTS .....	II
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX .....	III
LISTE DES ANNEXES .....	IV
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	VI
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : .....	7
REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE .....	7
CHAPITRE 1 : LA DISTRIBUTION DE LA MONNAIE ELECTRONIQUE ET LES RISQUES ASSOCIES.....	8
1.1 La distribution de la monnaie électronique .....	9
1.1.1 La trajectoire historique de la monnaie électronique.....	9
1.1.2 Définition et enjeux de la monnaie électronique .....	11
1.1.2.1 Définition .....	11
1.1.2.2 Les enjeux de la monnaie électronique .....	13
1.1.3 Les acteurs de l'émission et de la distribution de la monnaie électronique.....	13
1.1.3.1 Les acteurs du modèle bancaire .....	14
1.1.3.2 Les acteurs du modèle non- bancaire .....	15
1.1.4 Les systèmes de paiements électroniques .....	16
1.1.4.1 Les systèmes d'échange et de règlement des transactions.....	16
1.1.4.2 Le système de carte interbancaire de la sous-région .....	19
1.1.5 Les services de paiement électronique.....	20
1.1.5.1 Le porte-monnaie électronique.....	20
1.1.5.2 Le Mobile Banking.....	20
1.1.6 Le réseau de distribution .....	22
1.2 Les risques liés à la distribution de la monnaie électronique .....	23
1.2.1 Définition du risque. ....	23
1.2.2 Typologie des risques spécifiques à la distribution de monnaie électronique .....	24
1.2.2.1 Les risques stratégiques.....	24
1.2.2.2 Les risques financiers .....	25
1.2.2.3 Les risques de réputation.....	25
1.2.2.4 Les risques humains .....	25
1.2.2.5 Les risques de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme .....	25
1.2.2.6 Les risques opérationnels .....	26

1.2.3 Les référentiels et normes de gestion des risques .....	27
1.2.3.1 Le COSO ERM actualisé : un cadre de référence .....	27
1.2.3.2 Un Cadre général pour l'analyse des risques : L'ISO 31000 .....	29
1.3 Le dispositif de contrôle interne dans les établissements émetteurs de monnaie électronique .....	31
1.3.1 Définition du contrôle interne .....	31
1.3.2 Les objectifs du contrôle interne dans les établissements de monnaie électronique	32
1.3.3 Les composantes du contrôle interne .....	32
1.3.4 Les limites du dispositif de contrôle Interne .....	33
CHAPITRE 2 : APPROCHE METHODOLOGIQUE ET PRESENTATION DU CABINET BUILT TO BUILD (B2B).....	35
2.1 Méthodologie de l'étude .....	36
2.1.1 Outils de collectes et d'analyse de données .....	36
2.1.1.1 L'analyse documentaire .....	36
2.1.1.2 L'observation physique .....	37
2.1.1.3 L'entretien ou interview .....	37
2.1.1.4 Le questionnaire .....	37
2.1.1.5 L'approche par sondage .....	39
2.1.1.6 Le tableau des risques .....	39
2.1.1.7 L'analyse de données .....	39
2.2 Construction du modèle d'analyse .....	40
2.3 Presentation du Cabinet Built to Build (B2B) .....	42
2.3.1 Missions et objectifs .....	42
2.3.2 Organisation globale du Cabinet.....	43
2.3.3 Methodologie de travail .....	43
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....	46
CHAPITRE 3 : GENERALITE SUR LE PROJET YUP.....	47
3.1 Présentation du projet YUP .....	48
3.1.1 Contexte et Objectifs.....	48
3.1.2 Description de l'offre YUP .....	49
3.1.3 Les avantages de l'offre YUP .....	50
3.1.4 Les innovations du produit YUP.....	50
3.2 Présentation de l'équipe projet YUP : Fonctions et missions .....	50
3.2.1 Les commerciaux .....	51
3.2.2 Chef de projet opérationnel (CPO) .....	51
3.2.3 Assistante projet opérationnel.....	52

3.2.4 Directeur projet B2B .....	52
3.2.5 Chef de projet (CP) .....	52
3.2.6 Le maitre d’ouvrage client YUP .....	53
3.2.7 Intervention du Data Analyste .....	53
3.3 Description des processus du projet YUP .....	53
3.3.1 Le recrutement et la formation des équipes .....	53
3.3.2 Le suivi du déploiement des publicités sur les lieux de ventes (PLV) dans les points de ventes (PDV).....	54
3.3.3 La conquête des clients .....	54
3.3.4 Actions de fidélisation .....	55
3.3.5 Suivi et évaluation.....	55
CHAPITRE 4 : ANALYSE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES A LA DISTRIBUTION DE LA MONNAIE ELECTRONIQUE .....	57
4.1 Identification et analyse des risques liés à la distribution de la monnaie électronique ..	58
4.1.1 Identification et découpage des processus de la distribution de la monnaie électronique.....	58
4.1.2 Identification des risques inhérents liés aux processus de la distribution de la monnaie électronique.....	60
4.1.2.1 Technique d’identification des risques inhérents .....	60
4.1.2.2 Technique de formulation des risques.....	61
4.1.2 Analyse des risques liés aux processus de distribution de la monnaie électronique	68
4.1.2.1 Evaluation et hiérarchisation des risques inhérents liés aux processus de distribution de la monnaie électronique .....	68
4.1.2.2 Evaluation du dispositif du contrôle interne mis en place par les responsables du projet YUP pour la gestion de risques.....	71
4.1.2.3 Evaluation des risques bruts aboutissant aux risques résiduels.....	72
4.2 Diagnostic interne du dispositif de contrôle et recommandations.....	75
4.2.1 Forces du dispositif de contrôle interne du projet YUP.....	75
4.2.2 Faiblesses du dispositif de contrôle interne du projet YUP .....	76
4.2.3 Les recommandations à l’endroit des responsables de B2B du projet YUP.....	77
CONCLUSION GENERALE .....	80
ANNEXES .....	82
BIBLIOGRAPHIE .....	102
TABLE DES MATIERES .....	105