

**CONCEPTION ET MISE EN PLACE DU DISPOSITIF
DE LUTTE CONTRE LE BLANCHIMENT DES
CAPITAUX ET DU FINANCEMENT DU TERRORISME
AU SEIN D'UNE INSTITUTION FINANCIERE :
CAS DE LA BANQUE POSTALE DU CONGO**

MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU MASTER II

**MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET DES
ORGANISATIONS**

**OPTION : MANAGEMENT STRATEGIQUE ET
OPERATIONNEL**

Présenté par :

Clevy Fabrice KANI
M2 MSO Cohorte de Janvier 2018

Coordinatrice de formation :

Madame Sylvie OUEDRAOGO

Promotion [2018/2019]

REMERCIEMENTS / DEDICACES

En remerciant principalement le Très Haut pour ses nombreux bienfaits, ce mémoire est dédié à :

- Nos parents, nos frères et notre sœur ;
- Notre compagne et nos enfants.

De vifs remerciements vont à l'endroit :

- du corps professoral de la Fondation 2iE et à l'ensemble des membres de son administration ;
- des dirigeants de la Banque Postale du Congo ;
- de tous les collègues de la promotion 2018-2019 de Master Management Stratégique et Opérationnel (MSO) pour tous les échanges de compréhension des cours pendant toutes les rencontres synchrones et asynchrones.

RESUME

Le caractère transnational et les menaces graves découlant des phénomènes de blanchiment des capitaux et de financement du terrorisme et de la prolifération, pour le système économique, financier et les droits humains, ont donné lieu à une mobilisation sans précédent de la communauté internationale. Cette mobilisation mondiale se traduit, dans les espaces économiques sous régionaux, par la prise de mesures réglementaires destinées à éradiquer ce fléau.

C'est dans ce contexte que la Communauté Economique et Monétaire d'Afrique Centrale a publié un règlement applicable par divers agents économiques dont les institutions financières.

L'objet principal de la présente étude consiste à circonscrire l'étendue et l'incidence de l'implémentation de ce dispositif réglementaire dans les institutions financières, notamment la Banque Postale du Congo.

Ladite étude a permis de souligner qu'une bonne connaissance du portefeuille client garantie, aux institutions financières, la mise en place d'un dispositif de lutte anti-blanchiment efficace ; et que le bon fonctionnement de celui-ci est tributaire de la pertinence de la politique interne mise en place et des outils informatiques utilisés.

Par ailleurs, la digitalisation des services bancaires (la banque digitale) peut constituer un important levier d'amélioration de connaissance de la clientèle et par conséquent d'amélioration de l'efficacité du dispositif de lutte anti-blanchiment. En effet, la réalisation des opérations bancaires en ligne permet aux banques d'établir une interaction permanente avec leur clientèle.

Mots Clés :

1 - DISPOSITIF

2 – LUTTE

3 – ANTI-BLANCHIMENT

4 - TERRORISME

5 - PROLIFERATION

ABSTRACT

The transnational character and serious threats posed by money laundering and terrorist financing and proliferation to the economic, financial and human rights system have led to an unprecedented mobilization of the international community. This global mobilization is reflected, in subregional economic spaces, by regulatory measures to eradicate this scourge.

It is in this context that the Economic and Monetary Community of Central Africa has published a regulation applicable by various economic agents including financial institutions.

The main purpose of this study is to define the scope and impact of the implementation of this regulatory system in financial institutions, in particular the Banque Postale du Congo.

This study made it possible to emphasize that a good knowledge of the client portfolio guarantees, to financial institutions, the establishment of an effective anti-money laundering mechanism; and that the proper functioning of it depends on the relevance of the internal policy put in place and the computer tools used.

In addition, the digitization of banking services (the digital bank) can constitute an important lever for improving customer knowledge and consequently improving the efficiency of the anti-money laundering system. Indeed, the realization of online banking allows banks to establish a permanent interaction with their customers.

Keywords:

1 - DEVICE

2 - FIGHT

3 - ANTI MONEY LAUDERING

4 - TERRORISM

5 – PROLIFERATION

LISTE DES ABBREVIATIONS

AML	: Anti-Money Laundering
ANIF	: Agence Nationale d'Investigations Financières
BPC	: Banque Postale du Congo
BEAC	: Banque des États de l'Afrique Centrale
CEMAC	: Communauté Economique et Monétaire d'Afrique Centrale
COBAC	: Commission Bancaire d'Afrique Centrale
CCP	: Centre des Chèques Postaux
CODIR	: Comité de Direction
CG	: Contrôle Général
DG	: Direction Générale
DCR	: Directeur Centrale du Réseau
DGE	: Directeur des Grandes Entreprises
DOSI	: Directeur de l'Organisation et des Systèmes d'Information
DOT	: Directeur des Opérations et de la Trésorerie
DCPCR	: Département du Contrôle Permanent de la Conformité et des Risques
GAB	: Guichet Automatique de Banque
GAFI	: Groupe d'Action Financière
GABAC	: Groupe d'Action contre le Blanchiment d'Argent en Afrique Centrale
LAB-FT	: Lutte Anti-blanchiment et Financement du Terrorisme
OCDE	: Organisation de Coopération et de Développement Economique
PPE	: Personnes Politiquement Exposées
SYSTAC	: Système de Télé compensation en Afrique Centrale
SYGMA	: Système de Gros Montants Automatisés
SWIFT	: Society for Worldwide Interbank Financial Télécommunication
SWOT	: Strengths – Weaknesses – Opportunities - Threats

SOMMAIRE

SOMMAIRE.....	5
LISTE DES TABLEAUX.....	7
LISTE DES FIGURES.....	8
I. INTRODUCTION.....	9
II. PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	12
Chapitre 1 : PRESENTATION DU CONCEPT DE LUTTE ANTI-BLANCHIMENT ET DE FINANCEMENT DU TERRORISME.....	13
1. GROUPEMENT D'ACTION FINANCIERE	13
2. GROUPE D'ACTION CONTRE LE BLANCHIMENT D'ARGENT EN AFRIQUE CENTRALE	14
3. DEFINITION DU CONCEPT DE LUTTE ANTI-BLANCHIMENT DES CAPITAUX ET DU FINANCEMENT DU TERRORISME ET DE LA PROLIFERATION	15
4. CHAMP D'APPLICATION DU DISPOSITIF DE LUTTE ANTI-BLANCHIMENT DES CAPITAUX ET DU FINANCEMENT DU TERRORISME ET DE LA PROLIFERATION.....	19
Chapitre 2 : PROCESSUS OPERATIONNELS DE LA BANQUE CONCERNES PAR LE DISPOSITIF DE LUTTE ANTI-BLANCHIMENT ET DU FINANCEMENT DU TERRORISME.....	23
Chapitre 3 : MODELE D'ANALYSE OU METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	25
III. DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....	28
Chapitre 4 : PRESENTATION DE LA BANQUE POSTALE DU CONGO ET DE SON CADRE ENVIRONNEMENTAL.....	29
1. ENVIRONNEMENT PAYS	29
2. ENVIRONNEMENT BANCAIRE SOUS REGIONAL	30
3. ENVIRONNEMENT BANCAIRE NATIONAL.....	31

Conception et mise en place du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme au sein d'une institution financière : cas de la Banque Postale du Congo.

4. PRESENTATION DE LA BANQUE POSTALE DU CONGO.....	33
<i>Chapitre 5 : DEFINITION DE LA STRATEGIE DE MISE EN CONFORMITE AU REGLEMENT SUR LA LUTTE ANTIBLANCHIMENT ET DE FINANCEMENT DU TERRORISME.....</i>	
1. ANALYSE SWOT.....	47
2. CROISEMENT ET ANALYSE DES DONNEES DE LA MATRICE SWOT.....	49
3. ORIENTATIONS STRATEGIQUES	50
4. PRESENTATION DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES RETENUES.....	51
5. PROCEDURES D'EXECUTION MANUELLE DES DILIGENCES DE SURVEILLANCE CONTINUE DES COMPTES ET OPERATIONS DE LA CLIENTELE	64
<i>Chapitre 6 : DEPLOIEMENT DU DISPOSITIF DE LUTTE ANTI-BLANCHIMENT....</i>	
1. CADRE LOGIQUE DU PROJET	70
2. MATRICE DES RESPONSABILITES	77
3. PLANNING DU PROJET	79
IV. CONCLUSIONS.....	84
V. BIBLIOGRAPHIE.....	87
VI. TABLE DES MATIERES.....	89

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Processus opérationnels de la Banque Postale du Congo.....	24
Tableau 2: Répartition des agences de la Banque Postale du Congo	36
Tableau 3: Matrice SWOT portant sur la mise en œuvre du dispositif de LAB-FT	49
Tableau 4: Matrice cadre logique – Projet d'implémentation du dispositif de LAB-FT	73
Tableau 5 : Matrice des responsabilités (matrice RACI) - Projet d'implémentation du dispositif LAB-FT	78
Tableau 6 : Planning du projet (diagramme de GANTT) – Projet d'implémentation du dispositif de LAB-FT	80

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Organigramme de la Banque Postale du Congo au 01 Janvier 2016.....	46
Figure 2: Schéma synthétique d'une analyse SWOT	48
Figure 3 : Carte heuristique du projet de déploiement de dispositif de LAB-FT.....	72
Figure 4 : Illustration de la responsabilité des acteurs dans matrice RACI.....	77

I. INTRODUCTION

En raison de son caractère transnational et des menaces graves qui en découlent pour le système économique, financier et les droits humains. Le phénomène de blanchiment des capitaux et de financement du terrorisme et de la prolifération a donné lieu à une mobilisation sans précédent de la communauté internationale tendant à la mise en place d'une stratégie collective et cohérente fondée notamment sur l'adoption de modalités juridiques et institutionnelles de lutte, modernes et adaptés, ainsi que le développement de la coopération entre les institutions financières et les autorités compétentes.

Avec l'entrée en vigueur des mesures de lutte contre le blanchiment des capitaux et de financement du terrorisme et de la prolifération dans les États, on constate que les criminels sont enclins à déplacer leurs activités, dites illicites, dans des États où les dispositifs de lutte demeurent inadaptés ou insuffisants, en tirant totalement parti du courant de mondialisation, des progrès des technologies, de la libre circulation et de la communication.

C'est dans ce contexte qu'est apparue la nécessité pour les États de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC) de renforcer son dispositif de lutte par l'adoption d'un texte communautaire de nature à combler les insuffisances en matière de prévention et de répression de ces phénomènes à travers le règlement N°01/CEMAC/UMAC/CM du 11 avril 2016 portant sur la Prévention et la Répression du Blanchiment des capitaux et du Financement du Terrorisme et de la Prolifération en Afrique Centrale.¹

Les entités assujetties au dit règlement ont l'obligation de tout mettre en œuvre afin d'être en conformité avec ce dernier. Il apparaît que, la Banque Postale du Congo en sa qualité d'établissement financier exerçant l'activité de banque de détail entre dans le champ d'action de celui-ci. Face à cette obligation de mise en conformité à la réglementation et tenant compte de ses forces et ses faiblesses, il est opportun pour la banque de disposer d'une évaluation sur la portée et l'incidence des changements à opérer dans son fonctionnement et son organisation afin de s'y conformer.

¹http://www.sgcobac.org/jcms/prodinternet_10820/fr/reglement-n01-16-cemac-lutte-contre-le-blanchiment?details=true

L'implémentation d'un tel dispositif qui peut avoir une incidence significative dans l'organisation et le fonctionnement de certaines entités de la Banque Postale du Congo, nécessite une réflexion structurée et approfondie, car celle-ci pourrait conduire à procéder à la modification de certains aspects importants liés à son organisation actuelle, notamment :

- les procédures opérationnelles en vigueur ;
- la structure de certaines opérations dans la base de données ;
- l'organisation du département en charge de la LAB-FT ainsi que ses méthodes de travail ;
- l'implémentation de nouveaux outils informatiques.

D'après ce qui précède, la question fondamentale à laquelle la présente étude apportera une réponse est la suivante : **quelles sont l'étendue et l'incidence de l'implémentation du dispositif réglementaire de Lutte Anti-blanchiment et de Financement du Terrorisme à la Banque Postale du Congo ?**

De cette question principale, découlent les questions spécifiques ci-après :

- quelles sont les spécificités du règlement sur la Lutte Anti-blanchiment ?
- quels sont les processus opérationnels de la banque concernés par le règlement de LAB-FT ?
- quelles sont les activités ou les actions à mener pour être en conformité avec ce règlement ?
- quelle est l'approche à adopter pour déployer efficacement le dispositif de Lutte Anti-blanchiment ?
- quelles sont les ressources à affecter à l'implémentation du dispositif de Lutte Anti-blanchiment ?

Pour répondre à cette problématique, la première partie qui porte sur le cadre théorique de l'étude se subdivise en trois chapitres, à savoir :

Conception et mise en place du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme au sein d'une institution financière : cas de la Banque Postale du Congo.

- la présentation du concept de Lutte Anti-blanchiment des Capitaux et du Financement du Terrorisme ;
- l'identification des processus opérationnels, de la banque, concernés par le dispositif de Lutte Anti-blanchiment des Capitaux et du Financement du Terrorisme ;
- la méthodologie adoptée pour la réalisation de cette analyse.

La deuxième partie qui porte sur le cadre pratique de l'étude se subdivise également en trois chapitres, notamment :

- la présentation de la Banque Postale du Congo ainsi que son environnement et son organisation ;
- la définition de la stratégie de mise en conformité au règlement de Lutte Anti-blanchiment des Capitaux et du Financement du Terrorisme ainsi que son mode d'implémentation ;
- la présentation des modalités de déploiement du dispositif de LAB-FT (cadre logique et planning de déploiement).

Conception et mise en place du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme au sein d'une institution financière : cas de la Banque Postale du Congo.

II. PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

CHAPITRE 1 : PRESENTATION DU CONCEPT DE LUTTE ANTI-BLANCHIMENT ET DE FINANCEMENT DU TERRORISME

1. GROUPEMENT D'ACTION FINANCIERE

Le Groupe d'Action Financière (GAFI) ou *Financial Action Task Force (FATF)*² est un organisme intergouvernemental de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. Il a été créé par le G7 lors du sommet de l'Arche à Paris en 1989, en réponse à des préoccupations croissantes au niveau international concernant la lutte contre le blanchiment de capitaux. C'est un groupe d'action rassemblant des représentants des États membres du G7, de la Commission européenne et de sept autres pays. Jusque-là, aucune organisation internationale n'avait été créée afin de mettre en place une coopération pour lutter contre le blanchiment de capitaux.

Le GAFI est un organisme distinct de l'OCDE. En effet, tous les États membres de l'OCDE ne sont pas membres du GAFI, et réciproquement. Le secrétariat du GAFI est situé au siège de l'OCDE à Paris. Ce dernier vise à créer des normes non-impératives, qui sont en quelque sorte des lignes de conduite que les gouvernements doivent suivre afin de promouvoir la lutte contre le blanchiment de capitaux. Ces normes sont regroupées sous la forme de 40 recommandations.

À la suite des attentats du 11 septembre 2001, le GAFI a émis les 9 recommandations spéciales, complémentaires aux 40 recommandations, qui ont pour but de prévenir et de lutter contre le financement du terrorisme. Le GAFI a mis en place une liste de juridictions à haut risque et non-coopératives, qui recensent les pays qui ne font pas preuve d'assez d'avancées au niveau de la lutte anti-blanchiment et de la lutte contre le financement du terrorisme. Dans sa mise à jour du 22 juin 2012, elle comprend 20 pays, dont 2 contre lesquels le GAFI appelle à mettre en place des contre-mesures : l'Iran et la Corée du Nord.

² https://fr.wikipedia.org/wiki/Groupe_d%27action_financi%C3%A8re

2. GROUPE D'ACTION CONTRE LE BLANCHIMENT D'ARGENT EN AFRIQUE CENTRALE

Le Groupe d'Action contre le Blanchiment d'Argent en Afrique Centrale (GABAC)³, organe spécialisé de la Communauté Economique et Monétaire d'Afrique Centrale (CEMAC) dans la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (LAB/CFT), a reconnu formellement les 40+9 recommandations du Groupe d'Action Financière (GAFI) comme standard international de référence. Les États membres du GABAC se sont engagés à mettre en œuvre ces recommandations de manière harmonisée et concertée dans la CEMAC et à se soumettre à une évaluation par leurs pairs. Ce processus d'évaluation par les pairs est dit « évaluation mutuelle » ; il a vocation à être conduit par le GABAC en vertu des dispositions de l'article 4 al 2 et 3 du Règlement N°01/10/CEMAC/UMAC/CM du 2 octobre 2010 portant révision du Règlement N°02/02/CEMAC/UMAC/CM du 14 avril 2002.

Les attributions du GABAC sont celles liées aux missions définies dans l'Acte Additionnel révisé, à savoir :

- la lutte contre le blanchiment de l'argent et des produits du crime ainsi que le financement du terrorisme ;
- la mise en place harmonisée et concertée des mesures appropriées à cette lutte dans la CEMAC ;
- l'évaluation des résultats de l'action et de l'efficacité des mesures adoptées ;
- l'assistance des États membres dans leur politique anti-blanchiment et de lutte contre le financement du terrorisme ;
- la collaboration avec les structures similaires existantes en Afrique et au niveau international.

Le GABAC anime, coordonne et dynamise les actions entreprises dans les États membres dans le cadre de la lutte contre le blanchiment de l'argent et des produits du crime et le financement du terrorisme. Il contribue à la connaissance des spécificités de ce phénomène en

³ Groupe d'Action contre le Blanchiment d'Argent en Afrique Centrale (GABAC), 2010. Règlement N°01/10/CEMAC/UMAC/CM du 02 Octobre 2010 portant révision du règlement N°02/02/CEMAC/UMAC/CM du 14 Avril 2002 portant organisation et fonctionnement du GABAC.

Afrique Centrale. Il initie et coordonne des auto-évaluations et des évaluations mutuelles, selon la méthodologie du GAFI, en vue d'apprécier les progrès réalisés et l'efficacité des mesures prises au sein des États membres.

Cette organisation sous régionale a également la charge d'entreprendre toutes actions visant à protéger les systèmes bancaires et financiers des atteintes liées au phénomène du blanchiment d'argent et du financement du terrorisme et à mettre en œuvre dans la Communauté des principes, recommandations et normes arrêtés dans le cadre de la coopération internationale, notamment « le plan d'actions contre le blanchiment d'argent » adopté par l'Assemblée Générale des Nations Unies le 10 juin 1998, les recommandations édictées par le Groupe d'Action Financière (GAFI), et autres Conventions et Traités en la matière.

3. DEFINITION DU CONCEPT DE LUTTE ANTI-BLANCHIMENT DES CAPITAUX ET DU FINANCEMENT DU TERRORISME ET DE LA PROLIFERATION

La compréhension de ce concept nous renvoie à définir « trois notions fondamentales »⁴, à savoir :

- le blanchiment des capitaux ;
- le financement du terrorisme ;
- la prolifération.

3.1. Blanchiment des capitaux

Le blanchiment est le recyclage de fonds provenant d'activités délictueuses ou criminelles en direction d'activités légales.

L'article 324-1 du Code Pénal Français définit le blanchiment comme étant « le fait de faciliter, par tout moyen, la justification mensongère de l'origine des biens ou des revenus de l'auteur d'un crime ou d'un délit ayant procuré à celui-ci un profit direct ou indirect. Constitue également un blanchiment le fait d'apporter un concours à une opération de

⁴ Communauté Economique et Monétaire des États de l'Afrique Centrale, 2016. Règlement N°01/CEMAC/UMAC/CM du 11 Avril 2016 portant sur la Prévention et la Répression du Blanchiment des capitaux et du Financement du Terrorisme et de la Prolifération en Afrique Centrale.

placement, de dissimulation ou de conversion du produit direct ou indirect d'un crime ou d'un délit. ».

Par ailleurs, le règlement N°01/CEMAC/UMAC/CM du 11 avril 2016 portant sur la Prévention et la Répression du Blanchiment des Capitaux et du Financement du Terrorisme et de la Prolifération en Afrique Centrale définit le blanchiment des capitaux comme étant l'un des agissements énumérés ci-après, commis intentionnellement :

- a. la conversion ou le transfert de bien, par toute personne qui sait que ces biens proviennent d'une activité criminelle ou d'une participation à une activité criminelle, dans le but de dissimuler ou de déguiser l'origine illicite desdits bien, ou d'aider toute personne impliquée dans cette activité à échapper aux conséquences juridiques de ses actes ;
- b. la dissimulation ou le déguisement de la nature, de l'origine, de l'emplacement de la disposition, du mouvement ou de la propriété réelle de biens ou des droits y relatifs, par toute personne impliquée qui sait que ces biens proviennent d'une activité criminelle ;
- c. l'acquisition, la détention ou l'utilisation de biens, dont celui qui s'y livre, sait au moment où il les réceptionne, que ces biens proviennent d'une activité criminelle ou d'une participation à une activité criminelle ;
- d. la participation à l'un des actes visés aux points a), b) et c), le fait de s'associer pour le commettre, de tenter de le commettre, d'aider ou d'inciter quelqu'un à le commettre ou de le conseiller à cet effet, ou de faciliter l'exécution d'un tel acte.

Il y a blanchiment de capitaux, même si les activités qui sont à l'origine des biens à blanchir sont exercées sur le territoire d'un autre État membre ou celui d'un État.

La connaissance ou l'intention, en tant qu'éléments des activités susmentionnées, peuvent être déduites de circonstances factuelles objectives. La preuve de la licéité de l'origine des biens en cause incombe à la personne poursuivie.

3.2. Financement du terrorisme

Le même règlement définit le financement du terrorisme, comme étant : « Le fait, pour les personnes physiques ou morales, par quelque moyen que ce soit, directement ou indirectement, illicitement et délibérément, de fournir ou de réunir des fonds dans l'intention de les voir utilisés, ou en sachant qu'ils seront utilisés en tout ou partie, soit :

- a. en vue de la commission d'un ou de plusieurs actes terroristes, se définissant comme suit :
 - une infraction dans le cadre des traités suivants et selon leurs définitions respectives : (i) Convention pour la répression de la capture illicite d'aéronefs (1970), (ii) Convention pour la répression d'actes illicites dirigés contre la sécurité de l'aviation civile (1971), (iii) Convention sur la prévention et la répression des infractions contre les personnes jouissant d'une protection internationale, y compris les agents diplomatiques (1973), (iv) Convention internationale contre la prise d'otages (1979), (v) Convention sur la protection physique des matières nucléaires (1980), (vi) Protocole pour la répression d'actes illicites de violence dans les aéroports servant à l'aviation civile internationale complémentaire à la Convention pour la répression d'actes illicites dirigés contre la sécurité de l'aviation civile (1988), (vii) Convention pour la répression d'actes illicites contre la sécurité de la navigation maritime (1988), (viii) Protocole pour la répression d'actes illicites contre la sécurité des plateformes fixes situées sur le plateau continental (2005), (ix) Convention internationale pour la répression des attentats terroristes à l'explosif (1997) et (x) Convention pour la répression du financement du terrorisme (1999) ;
 - un acte destiné à tuer ou blesser grièvement un civil ou toute autre personne qui ne participe pas directement aux hostilités dans une situation de conflit armé, lorsque, par sa nature ou son contexte, cet acte vise à intimider une population ou à contraindre un gouvernement ou une organisation internationale à accomplir ou à s'abstenir d'accomplir un acte quelconque.
- b. en vue de la commission, par une organisation terroriste, d'un ou de plusieurs actes terroristes ;

Conception et mise en place du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme au sein d'une institution financière : cas de la Banque Postale du Congo.

- c. en vue de la commission d'un ou de plusieurs actes terroristes, par un terroriste ou un groupe de terroriste ;
- d. en vue d'apporter un soutien à un terroriste ou un groupe de terroriste.

Il convient de préciser que sont considérées comme terroristes, toutes personnes physiques qui :

- commettent ou tentent de commettre des actes terroristes par tout moyen (directement ou indirectement, illégalement ou délibérément) ;
- participent, en tant que complice, à des actes terroristes ou incitent d'autres à en commettre ;
- contribuent à la commission d'actes terroristes par un groupe de personnes agissant dans un but commun, lorsque cette contribution est intentionnelle et vise à réaliser l'acte terroriste, ou qu'elle est apportée en ayant connaissance de l'intention du groupe de commettre cet acte.

L'infraction de financement du terrorisme est établie et la sanction pénale encourue même si les actes terroristes projetés n'ont été ni tentés, ni consommés, ou si les auteurs d'actes de financement du terrorisme résident sur un territoire différent de celui des auteurs d'actes de terrorisme. Elle est également constituée même si les fonds fournis ou réunis sont d'origine licite. La volonté criminelle est déduite de circonstances factuelles objectives.

3.3. Prolifération

Le présent règlement définit la prolifération comme étant l'ensemble des mécanismes visant à financer la prolifération des armes de destruction massive.

4. CHAMP D'APPLICATION DU DISPOSITIF DE LUTTE ANTI-BLANCHIMENT DES CAPITAUX ET DU FINANCEMENT DU TERRORISME ET DE LA PROLIFERATION

Les dispositions du règlement de LAB-FT sont applicables à toute personne physique ou morale qui dans le cadre de sa profession, réalise, contrôle ou conseil des opérations entraînant des dépôts, des échanges, des placements, des conversions ou tous autres mouvements de capitaux, notamment :

- 1) les administrations des régies financières (Douanes, Impôts, Trésor) et celles en charge de la régulation, de la supervision et du contrôle des institutions financières dans les États membres ;
- 2) la Banque des États de l'Afrique Centrale ;
- 3) les institutions financières ;
- 4) les prestataires de services, les sociétés et fiduciaires ;
- 5) les changeurs manuels ;
- 6) les sociétés d'assurance ;
- 7) les agents immobiliers, y compris les agents de location ;
- 8) les autres personnes physiques ou morales négociant des biens, seulement dans la mesure où les paiements sont effectués ou reçus en espèces pour un montant de cinq millions de francs (5 000 000) CFA au moins, que la transaction soit exécutée en une fois ou sous forme d'opérations fractionnées apparemment liées ;
- 9) les opérateurs de ventes volontaires de meubles aux enchères publiques ;
- 10) les agents sportifs ;
- 11) les prestataires de jeux d'argent et de hasard ;
- 12) les apporteurs d'affaires aux institutions financières ;
- 13) les personnes se livrant habituellement au commerce ou organisant la vente de pierres précieuses, de métaux précieux, d'antiquités et d'œuvres d'art ;
- 14) les entreprises de transport et de transfert de fonds et valeurs ;
- 15) les sociétés de gardiennage ;
- 16) les propriétaires, les directeurs ou gérants de casinos et d'établissements de jeux, y

compris les loteries nationales ;

- 17) les agences de voyages ;
- 18) les concessionnaires automobiles ;
- 19) les organismes à but non-lucratif ;
- 20) les quincailleries ;
- 21) les marchands de matériel de construction ;
- 22) les commissionnaires agréés en douane, consignataires des navires, les sociétés d'acconage et tous les prestataires intervenant dans la chaîne d'importation-exportation.

Sont également soumis aux obligations liées au dispositif de LAB :

- 1) les auditeurs externes, experts comptables et les conseillers fiscaux ;
- 2) les avocats, les notaires, les huissiers de justice et autres membres des professions juridiques indépendantes, notamment les administrateurs judiciaires, les mandataires judiciaires et les commissaires-priseuses judiciaires.

Les personnes visées au point 2, ci-dessus, sont soumises aux obligations du dispositif de LAB lorsque dans le cadre de leur activité professionnelle :

- a) elle participe, au nom de leur client ou pour le compte de celui-ci, à toute transaction financière ou immobilière ou agissant pour le compte d'une fiducie ou d'une structure similaire ;
- b) elles assistent leur client dans la préparation ou l'exécution de transaction portant sur :
 - l'achat et la vente de biens immeubles ou d'entreprises commerciales ;
 - la gestion de fonds, de titres ou d'autres actifs appartenant aux clients ;
 - l'ouverture ou la gestion de comptes bancaires, d'épargne de portefeuilles ;
 - l'organisation des rapports nécessaires à la constitution, à la gestion ou à la direction de sociétés ;
 - la constitution, la gestion ou la direction de sociétés, de fiducies, de trusts ou de constructions juridiques similaires ;

- la constitution ou la gestion de fonds de donation.

Au sens du présent règlement, une institution financière se définit comme étant les personnes ou entités exerçant, à titre commercial, une ou plusieurs des activités ou opérations suivantes au nom et pour le compte d'un client :

- acceptation de dépôts et d'autres fonds remboursables du public, y compris l'activité bancaire privée ;
- prêts, y compris le crédit à la consommation, le crédit hypothécaire, l'affacturage, avec ou sans recours, le financement de transactions commerciales ;
- crédit-bail, à l'exception du crédit-bail se rapportant à des produits de consommation ;
- transfert d'argent ou de valeurs ;
- émission et gestion de moyens de paiement ;
- octroi de garanties et souscription d'engagements ;
- négociation sur :
 - les instruments du marché monétaire ;
 - le marché des changes ;
 - les instruments sur les devises, taux d'intérêt et indices ;
 - les valeurs mobilières ;
 - les marchés à terme de marchandises.
- participation à des émissions de valeurs mobilières et prestation de services financiers connexes ;
- gestion individuelle et collective de patrimoine ;
- conservation et administration de valeurs mobilières, en espèces ou liquides, pour le compte d'autrui ;
- autres opérations d'investissement, d'administration ou de gestion de fonds ou d'argent pour le compte d'autrui ;
- souscription et placement d'assurances-vie et d'autres produits d'investissement en lien avec une assurance ;

Conception et mise en place du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme au sein d'une institution financière : cas de la Banque Postale du Congo.

- change manuel ;
- toutes autres activités ou opérations déterminées par l'autorité compétente.

Ainsi, sont désignées comme institutions financières les entités ci-après listées :

1. les banques et établissements financiers à caractère bancaire ;
2. les services financiers des postes, ainsi que les caisses de dépôts et de consignations ou les organismes qui en tiennent lieu ;
3. les sociétés d'assurance et de réassurance, les courtiers d'assurance et de réassurance ;
4. les institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, ainsi que les structures ou organisations non constituées sous forme mutualiste ou coopérative et ayant pour objet la collecte de l'épargne et/ou l'octroi de crédit ;
5. les structures centrales du Marché Financier Régional (Bourse des Valeurs Mobilières de l'Afrique Centrale, Dépositaire Central /Banque de Règlement) ainsi que les Sociétés de Gestion et d'Intermédiation, les Sociétés de Gestion de Patrimoine et tous autres intervenants commerciaux ayant le statut d'organisme financier, au sens des textes régissant le Marché Financier Régional ;
6. les Organismes de Placement Collectif en Valeurs Mobilières (OPCVM) ;
7. les Entreprises d'Investissement à Capital Fixe ;
8. les Agréés de change manuel.

Après avoir présenté, dans ce chapitre, de manière détaillée le concept de Lutte Anti-Blanchiment et de Financement du Terrorisme et son champ d'application. Le chapitre suivant portera sur l'identification des processus opérationnels de la banque concernés par le dispositif de LAB-FT.

CHAPITRE 2 : PROCESSUS OPERATIONNELS DE LA BANQUE CONCERNES PAR LE DISPOSITIF DE LUTTE ANTI-BLANCHIMENT ET DU FINANCEMENT DU TERRORISME

Un processus se définit comme étant : « Un ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté. Il n'a d'existence que s'il a comme résultat un produit ou un service destiné à un ou des clients identifiés (clients internes ou externes) » (Cattan, 2009)⁵.

Il convient de préciser que :

- les éléments d'entrée d'un processus sont généralement les éléments de sortie d'autres processus amonts ;
- les processus d'un organisme sont généralement planifiés et mis en œuvre dans des conditions maîtrisées afin d'apporter une valeur ajoutée ;
- lorsque la conformité du produit résultant ne peut être immédiatement ou économiquement vérifiée, le processus est souvent qualifié de « procédé spécial ».

Afin d'identifier les processus opérationnels concernés par le dispositif de LAB-FT, la démarche adoptée a consisté à lister l'ensemble des processus clés de la banque et d'identifier ceux qui entrent dans le champ d'application du règlement de LAB présenté dans le chapitre précédent.

A l'issue de cet inventaire, les processus clés identifiés sont les suivants :

- ✚ les entrées en relation (ouvertures de compte des clients) ;
- ✚ les dépôts d'espèces de la clientèle ;
- ✚ les virements domestiques des clients (virements effectués dans la CEMAC) ;
- ✚ les virements internationaux des clients (Western Union et SWIFT) ;
- ✚ les ventes manuelles de devises.

⁵ Cattan, (2009). Pour une certification qualité gagnante. Paris : AFNOR Editions

Conception et mise en place du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme au sein d'une institution financière : cas de la Banque Postale du Congo.

Tableau 1: Processus opérationnels de la Banque Postale du Congo

Processus opérationnels clés	Sous processus	Sous processus concernés	Observations
Gestion de la clientèle	Ouverture des comptes clients	x	
	Services à la clientèle		
	Attribution et gestion des moyens de paiement		
Réalizations des virements de la clientèle	Virements domestiques (SYSTAC et SYGMA)	x	
	Compensation de chèques (SYSTAC)	x	
	Virements permanents et prélèvements automatiques	x	
	Virements internationaux (SWIFT)	x	
	Virements internationaux (WESTERN UNION)		Les exigences de LAB sont prises en compte dans le paramétrage de l'applicatif de traitement des opérations de manière restrictive.
Réalizations des opérations de guichet	Versements d'espèces	x	
	Retraits d'espèces		
	Ventes manuelles de devises	x	
Gestion des prêts	Instruction des dossiers de prêts		
	Mise en place des dossiers de prêts		
	Déclassement des prêts en souffrance		
	Calcul et comptabilisation des provisions		
Gestion financière et comptable	Comptabilisation des charges, produits et des opérations diverses		
	Comptabilisation et suivi des immobilisations et des amortissements		
	Elaboration et transmission des déclarations réglementaires		
	Réalisation et suivi du budget		

Source : Cartographie des risques de la BPC au 30 juin 2018.

CHAPITRE 3 : MODELE D'ANALYSE OU METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Par modèle d'analyse, il faut comprendre qu'il s'agit d'un ensemble d'étapes régulières et repérables utilisées pour aider à la prise de décision. Celui-ci doit fournir des spécifications fonctionnelles totales du dispositif que l'on veut mettre en place, ainsi les phases de conception et d'implémentation seront conduites à partir de ce modèle.

Notre modèle d'analyse comporte deux principales étapes. La première, permet de faire un état des lieux de la situation actuelle se caractérisant par la prise de connaissance du dispositif de Lutte Anti-blanchiment et du Financement du Terrorisme en vigueur à la Banque Postale du Congo. Celle-ci sera synthétisée dans une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces destinée à définir la stratégie à adopter par la banque pour sa mise en conformité à cette exigence réglementaire. Cette analyse dite : SWOT (STRENGTHS- WEAKNESSES - OPPORTUNITIES -THREATS) qui portera sur le diagnostic interne de l'entreprise et le diagnostic externe de l'environnement de celle-ci, aboutira sur des orientations stratégiques à mettre en œuvre.

La seconde étape de la présente étude porte sur la présentation détaillée des différentes orientations stratégiques identifiées ainsi que les modalités de leur mise en œuvre en vue de l'atteinte optimale de l'objectif assigné. Les points de non-conformité identifiés à ce stade permettront de circonscrire l'étendue et l'incidence de l'implémentation du dispositif de LAB-FT. Pour y parvenir, divers outils de management seront utilisés (cadre logique, matrice des responsabilités, diagramme de GANTT).

Par ailleurs, le mode de collecte des informations utilisées pour ce travail peut se résumer comme suit :

- **l'analyse documentaire** : elle consiste à recueillir la documentation interne à l'entreprise pour se faire une idée de l'existant en matière de LAB-FT. Les principaux documents à examiner sont :
 - l'organigramme de l'entreprise ;
 - les rapports d'activités ;

- les rapports de contrôle interne ;
 - les procédures opérationnelles ;
 - les schémas directeurs informatiques ;
- **les entretiens individuels ou les réunions de cadrage** : ils permettent de mieux comprendre l'organisation, les politiques et les procédures et d'identifier les tâches assignées aux différents acteurs. Il s'agit de moments d'échanges adaptés pour compléter, expliquer et confirmer les informations recueillies lors de l'analyse documentaire ;
- **l'observation** : elle permet de voir concrètement comment se déroulent les processus dans l'entreprise. Cette démarche permet de confirmer ou d'infirmier les informations recueillies lors de l'analyse documentaire et des entretiens et de vérifier que les tâches prévues à chaque étape du processus sont correctement réalisées.

CONCLUSION PREMIERE PARTIE :

La première partie de notre étude a porté, dans un premier temps, sur la présentation des organismes internationaux et sous régionaux de lutte contre le blanchiment d'argent et de financement du terrorisme, notamment : le Groupe d'Action Financière (GAFI) et le Groupe d'Action contre le Blanchiment d'Argent en Afrique Centrale (GABAC).

Ensuite, il a été question de définir le concept de « Lutte Anti-blanchiment des Capitaux et du Financement du Terrorisme et de la Prolifération » en se basant principalement sur la réglementation sous-régionale (CEMAC) en la matière et d'identifier les secteurs et agents économiques entrant dans le champ d'application de ce concept.

Fort des précédents éléments, il a été dressé un inventaire des processus opérationnels clés de la banque afin d'identifier ceux concernés par le dispositif de Lutte Anti-blanchiment à mettre en place.

Pour terminer, il a été question de définir la méthodologie à adopter afin d'identifier les axes stratégiques à mettre en œuvre en vue de concevoir et d'implémenter le dispositif de Lutte Anti-blanchiment. Ainsi, au plus de la revue documentaire, des entretiens et de l'observation ; le diagnostic de l'environnement interne et externe de la banque devrait permettre d'atteindre cet objectif.

Conception et mise en place du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme au sein d'une institution financière : cas de la Banque Postale du Congo.

III. DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA BANQUE POSTALE DU CONGO ET DE SON CADRE ENVIRONNEMENTAL

1. ENVIRONNEMENT PAYS

La République du Congo, communément appelée le Congo-Brazzaville pour la distinguer de son voisin de l'autre côté du fleuve, la RDC (Congo-Kinshasa), est un pays de 342 000 km² et de quelque 4 500 000 habitants. Située en Afrique centrale, au cœur du continent et à cheval sur l'équateur, cette ancienne colonie française a accédé à l'indépendance le 15 août 1960.

Les deux plus grandes villes du pays, Brazzaville, au bord du fleuve Congo, et Pointe-Noire, plus au sud et au bord de l'océan Atlantique, sont reliées par la route, le rail et l'avion. Le réseau routier a été étendu et amélioré au cours de ces dernières années. Il est aujourd'hui facile de se rendre par la route du Sud au Nord, dans toutes les principales villes du pays, mais aussi dans des pays voisins tels que le Cameroun ou le Gabon.

L'économie du Congo repose sur les exportations de pétrole. Il est, en effet, le cinquième producteur d'or noir d'Afrique subsaharienne. Néanmoins, les autorités s'emploient à diversifier l'économie pour mettre le pays à l'abri des effets néfastes de la chute des cours de pétrole sur les marchés internationaux. Le Congo, qui dispose de 10 millions de terres arables, s'attelle au développement de l'agriculture et de la transformation du bois. Les mines, les services financiers et le tourisme ne sont pas en reste.

La majorité des Congolais (plus de 60 %, selon les estimations) vit dans le Sud, notamment dans les deux grandes villes (Brazzaville et Pointe-Noire). Les Congolais sont constitués de Bantous et d'une infime minorité de peuples autochtones (pygmées) et autres communautés évaluées à 3 % de l'ensemble de la population. Plus de 65 % des Congolais vivent en milieu urbain. Le gros de la population est constitué de jeunes. Les moins de 15 ans représentaient 45 % de la population en 2012⁶.

⁶ <http://www.tourisme-environnement.gouv.cg>

2. ENVIRONNEMENT BANCAIRE SOUS REGIONAL

Les États de l'Afrique Centrale ont perçu très tôt la nécessité de réglementer et de contrôler l'activité bancaire en s'engageant à harmoniser leurs politiques relatives à l'exercice de la profession bancaire, au contrôle des établissements financiers ainsi qu'à la distribution et au contrôle du crédit (Art. 14 de la Convention du 22 novembre 1972)⁷.

Il fut ainsi attribué à la Banque des États de l'Afrique Centrale (BEAC) de larges compétences en ce domaine.

L'Institut d'Emission met tout d'abord en place un système de contrôle sur documents qui s'avère très vite limité. La nécessité d'étayer celui-ci par des enquêtes périodiques dans les établissements de crédit amène la BEAC à constituer, en 1979, une Cellule de Contrôle des Banques. Seulement, un rôle purement technique lui est assigné, les États conservant l'entière maîtrise de leurs systèmes bancaires. L'initiative des enquêtes sur place reste ainsi l'apanage des pouvoirs publics, de même que l'ouverture des procédures disciplinaires.

A la Cellule de Contrôle succède la Direction de la Réglementation et du Contrôle des Banques. L'efficacité du système supposait que les constats dressés par la Banque Centrale soient relayés au niveau des États. Malheureusement, tel ne fut pas le cas. Les carences de gestion et les risques de défaillance décelés ne rencontrèrent guère d'écho favorable auprès des autorités nationales. Ces défaillances ont conduit à la création de la Commission Bancaire d'Afrique Centrale.

La Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC) dispose de compétences et de pouvoirs divers en matière de réglementation et d'organisation de l'activité bancaire, dont les plus importants sont :

- le pouvoir administratif : la COBAC est chargée de délivrer des avis conformes dans les procédures d'agrément et d'autorisation individuelles qui restent la prérogative des autorités monétaires nationales. La COBAC peut prendre des mesures conservatoires en mettant un

⁷ Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC), (1992). Convention portant harmonisation de la réglementation bancaire dans les états de l'Afrique Centrale.

établissement de crédit sous le régime d'administration provisoire et est habilitée à nommer un liquidateur dans les établissements qui cessent d'être agréés ;

- **le pouvoir réglementaire** : La COBAC dispose de toutes les compétences pour définir le plan et les procédures comptables applicables aux établissements de crédit, et les normes prudentielles de gestion (ratios de solvabilité, de liquidité, de division des risques, de transformation, de couverture des immobilisations par les ressources permanentes, etc.). Le dispositif prudentiel de la COBAC a été largement inspiré des principes édictés par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire en s'appuyant sur les spécificités des économies des pays membres ;

- **le pouvoir de contrôle** : la COBAC veille à ce que la réglementation bancaire soit respectée par les établissements de crédit. Pour ce faire, elle organise et exerce, par l'intermédiaire de son Secrétariat Général, des contrôles sur place et sur pièces de ces établissements. Elle est habilitée à diligenter toutes les vérifications commandées par l'urgence et elle rend simplement compte aux Autorités monétaires nationales des résultats des enquêtes. Les membres de la COBAC et les personnes habilitées à agir en son nom sont tenus au secret professionnel. L'une des prérogatives de la COBAC est de réaliser des contrôles afin de s'assurer de la bonne exécution du dispositif de Lutte Anti-Blanchiment par les institutions financières ;

- **le pouvoir de sanction** : la COBAC est également un organe juridictionnel et peut intervenir à titre disciplinaire, sans préjudice des sanctions que pourront prendre les Autorités judiciaires nationales. Les sanctions prévues sont : l'avertissement, le blâme, l'interdiction d'effectuer certaines opérations ou toute autre limitation dans l'exercice de l'activité bancaire, la suspension ou la révocation des commissaires aux comptes, la suspension ou la démission d'office des dirigeants responsables et enfin, le retrait d'agrément de l'établissement.

3. ENVIRONNEMENT BANCAIRE NATIONAL

Le secteur bancaire congolais compte à ce jour onze (11) banques dont la dernière à s'implanter est la Banque Sino-Congolaise pour l'Afrique (BSCA Bank) créée en décembre 2014. En sus de cette dernière, il y a i) la banque française Société Générale (SGC) installée dans le pays en 2012 ; ii) le Crédit du Congo (CDC), rachetée en 2009 par le groupe marocain

Attijariwafa Bank ; iii) la filiale de la Banque Gabonaise et Française Internationale du Gabon (BGFIBank) ; iv) la Banque Commerciale Internationale (BCI), filiale de la Banque Populaire française ; v) la LCB BANK, filiale de la BMCE marocaine; vi) la filiale congolaise du groupe ECOBANK du Togo ; vii) la Banque Espirito Santo Congo (BESCO), filiale d'une banque portugaise ; viii) la filiale congolaise d'United Bank of Africa du Nigeria (UBA) ; ix) la Banque Congolaise de l'Habitat (BCH), x) la Banque Postale du Congo (BPC).

Le constat général est que les banques congolaises présentent des contraintes importantes à l'ouverture de compte, ce qui favorise l'épargne informelle ou la thésaurisation de la monnaie. Par conséquent, selon les statistiques de la BEAC, 5,5 % seulement de la population adulte dispose d'une épargne formelle, plaçant le Congo au second rang dans la CEMAC.

Finalement, en termes d'offre de services, représentée par le nombre d'agences par habitant, le Congo correspond à la moyenne de l'Afrique Subsaharienne (en tenant compte du nombre de comptes financiers), mais se situe en bas du classement en termes du réseau bancaire. On relève cependant une très forte utilisation de la monnaie fiduciaire au détriment de la monnaie scripturale. Le moyen de paiement usuel est le paiement comptant en francs CFA d'Afrique centrale. Les chèques barrés, les chèques certifiés et les ordres de virement sont également utilisés

En dehors de la Banque Postale du Congo et de la Banque Congolaise de l'Habitat où l'État est actionnaire majoritaire, respectivement à 80 % et 67,39 %, l'État ne contrôle pas d'autres banques commerciales et se limite à des participations minoritaires.

Selon une enquête du Conseil National de Crédit (CNC)⁸, en août 2018, la BGFIBank est la première banque du Congo en termes d'encours crédits et de dépôts. Elle devance de loin la Banque Congolaise des banques (LCB) et le Crédit du Congo.

La place bancaire du Congo est durement affectée par la crise économique et financière provoquée par la chute brutale des prix du pétrole. Néanmoins, les banques locales se sont montrées résilientes, maintenant leurs principaux équilibres financiers. Celles-ci constituent

⁸ <http://www.adiac-congo.com/content/secteur-bancaire-un-coup-de-projecteur-sur-les-principaux-etablissements-de-credit-92625>

l'une des clés de sortie de crise, d'après le CNC qui regroupe le gouvernement, la Banque des États de l'Afrique centrale et des partenaires.

Avec 31,76 % de part de marché, la filiale congolaise BGFI devance LCB (13,9 %) et le Crédit du Congo (11,31 %) en termes de créances sur l'économie.

Au niveau des dépôts bancaires, avec ses 24,77 % de part de marché, BGFI est placée loin devant le crédit du Congo et LCB qui détiennent respectivement 13,18 % et 12,59 %.

La Banque Postale du Congo, se situe en bas de liste du classement national en matière de part de marché et d'encours de dépôts et de crédits. Situation qui se traduit par sa récente entrée dans le secteur bancaire national.

On constate que les banques locales ne proposent principalement que des crédits à court terme. Selon la liste des parts de marché des établissements de crédits, sur les onze établissements que compte la place du Congo, la filiale congolaise du groupe chinois BSCA, avec 88 %, est l'unique banque qui accorde des crédits à moyen terme, soit de deux à sept ans. BSCA, qui vient d'intégrer le marché local a su s'adapter, avec 5,7 % de part de créances sur l'économie, surclassant certaines banques.

4. PRESENTATION DE LA BANQUE POSTALE DU CONGO

4.1. Présentation générale

La Banque Postale du Congo est née sur les cendres de l'ancienne Caisse d'Épargne de l'Office Nationale des postes et de télécommunication (ONPT) dissoute en 2001.

Elle a vu le jour le 3 mars 2012 à l'issue d'une Assemblée Générale constitutive et a effectivement démarré ses activités à la clientèle en janvier 2013. A l'origine, les services financiers de la poste étaient assurés par les Centre de Chèque Postaux (CCP) qui jouaient le rôle de guichet de la poste pour le paiement des salaires de certains fonctionnaires de l'État Congolais, des agents de la poste et d'autres agents du secteur public.

La transformation des CCP en Banque Postale du Congo trouve sa raison d'être par la nécessité de combler le vide causé par l'évolution de la réglementation en matière de

restriction des activités des CCP notamment dans la collecte de l'épargne, la fourniture des services financiers de base et la promotion du secteur économique privé.

La BPC qui dispose au 31 décembre 2018 d'un capital chiffré à 18 250 millions (dont 80 % détenus par l'État Congolais et 20 % détenus par les CCP), est née de la volonté de l'actionnaire majoritaire dans le but de contribuer à l'amélioration du taux de bancarisation du pays qui avoisinait les 5 % à fin 2011. La création de la banque vise ainsi un double objectif : l'inclusion financière et le financement de l'économie.

Son siège social étant situé à Brazzaville. La banque possède, à fin 2018, un réseau de 25 agences et 13 distributeurs automatiques de billets (DAB) répartis sur l'ensemble du territoire national. Cette multiplication d'agence et leur répartition géographique vient de la vision de la Banque qui est d'être au plus proche de sa clientèle.

4.2. Produits et services

Rangée dans la catégorie de banque de détail, la BPC a pour vocation principale de collecter l'épargne publique et privée et de financer l'économie en faisant du crédit. Elle offre, de ce fait, une gamme classique de produits et services à sa clientèle. Celle-ci est succinctement détaillée ci-après.

4.2.1. Comptes bancaires

Les clients de la BPC peuvent ouvrir des comptes à vue. Ce type de comptes permet d'effectuer des dépôts ou des retraits, d'émettre ou remettre des chèques, d'initier des virements locaux ou internationaux.

Les établissements financiers donnent différents noms aux comptes qu'ils offrent (Par exemple : Compte chèque, Compte courant et compte épargne) mais, en général, il y a deux types de comptes à vue : le compte d'épargne, le compte de chèques ou courant. En général, vous déposez votre argent dans votre compte d'épargne et touchez des intérêts sur cet argent ou vous vous servez d'un compte de chèques pour vos besoins financiers de tous les jours, comme payer des factures et retirer de l'argent.

Les clients ont également la possibilité de souscrire à des dépôts à terme. Celui-ci étant une expression utilisée dans le langage bancaire et financier pour faire référence à une somme d'argent bloquée sur un compte pendant une période donnée et produisant des intérêts. Le taux d'intérêt sur le dépôt à terme fait l'objet d'une négociation entre la banque et son client.

4.2.2. Guichets automatiques bancaires

Les clients de la banque ont la possibilité de souscrire à une carte de débit bancaire. Cette carte s'accompagne d'un numéro d'identification personnelle (NIP). Elle donne accès aux guichets automatiques de banque (GAB). Ces guichets permettent de faire des retraits et de consulter les mouvements et les soldes de ses comptes. Disponibles 24 heures sur 24, les GAB sont implantés dans la quasi-totalité des agences situées dans les grands centres urbains et sur certains sites stratégiques. L'interconnexion des architectures monétiques des banques, de la sous-région, réalisée par le Groupement Interbancaire Monétique de l'Afrique Centrale (GIMAC), permet aux clients d'utiliser le GAB d'une banque qui n'est pas la sienne, moyennant des frais de service supplémentaires.

4.2.3. Virements automatiques

Ce service permet aux organismes gouvernementaux ou aux employeurs de déposer des fonds directement dans le compte des clients de la banque par le biais des plates-formes de télé compensation (SYSTAC et SYGMA) gérées par la Banque Centrale. Il sied de noter que, les salaires des agents recrutés à la fonction publique sont systématiquement virés à la BPC, ainsi les fonctionnaires représentent environ 30 % du portefeuille clients de la banque.

4.2.4. Vente de devises

En fonction de ses possibilités d'approvisionnement en devises auprès de ses partenaires (Banque Centrale ou fournisseurs étrangers), la banque offre, aux clients et aux non-clients, la possibilité d'acheter des devises fiduciaires.

Conception et mise en place du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme au sein d'une institution financière : cas de la Banque Postale du Congo.

Tableau 2: Répartition des agences de la Banque Postale du Congo

N°	Agences	Nombre de DAB	Départements
1	Agence Siège	3	Brazzaville
2	Agence Koulounda	2	
3	Agence Mbochis	1	
4	Agence Aéroport	1	
5	Agence Beach	-	
6	Agence Oyo	-	Cuvette
7	Agence Owando	-	
8	Agence Djambala	-	Plateau
9	Agence Ouesso	-	Sangha
10	Agence Pokola	-	
11	Agence Ngombé	-	
12	Agence Impfonfo	-	Likouala
13	Agence Mokabi	-	
14	Agence Betou	-	
15	Agence Kassaï	1	Pointe Noire
16	Agence Fond tié tié	1	
17	Agence Grand marche	1	
18	Agence Port Autonome	1	
19	Agence GUD Port Autonome	1	
20	Agence Aéroport	-	
21	Agence GUD Nkayi	-	Bouenza
22	Agence Nkayi	-	
23	Agence GUD Sibiti	-	Lékoumou
24	Agence Sibiti	-	
25	Agence Dolisie	1	Niari

Source : Direction du Réseau de la Banque Postale du Congo

4.2.5. Crédits à la clientèle

Différents types de concours bancaires sont offerts à la clientèle, notamment :

- **les facilités de caisse** : elles sont des autorisations ponctuelles de faire fonctionner le compte en solde débiteur. Le montant et la durée sont négociés avec la banque. Celles-ci se caractérisent par leur souplesse d'utilisation (demande écrite ou verbale) et leur taux d'intérêt relativement élevé. Un solde débiteur prolongé doit conduire à la mise en place d'un découvert ;
- **le découvert** : il peut être autorisé ou non. S'il est autorisé, ses modalités d'utilisation (montant, durée, ...) ont été précisées dans la convention de compte ou dans le cadre d'un avenant à la convention. Toute modification (montant) doit faire l'objet d'un avenant. Dans la pratique, il peut atteindre 50 % des revenus et peut être non autorisé.

Soit le client n'a aucune autorisation, soit le client est en dépassement par rapport à ce que prévoit son contrat avec la banque (les crédits de trésorerie ne doivent pas être supérieurs à 3 mois. Dans le cas contraire, le découvert doit faire l'objet d'une offre préalable) ;

- **les crédits personnels** : ce sont des prêts non affectés pour lesquels les sommes peuvent être utilisées librement par l'emprunteur. Le prêt n'est donc pas lié à un bien en particulier.

Caractéristiques : Durée : 3 mois à 60 mois ; montant : pas de plafond ; remboursement par mensualité constante. Toutefois, le prêt peut être remboursé par anticipation moyennant des intérêts de remboursement anticipé ;

- **les crédits affectés** : il s'agit d'un prêt dédié à l'achat d'un bien en particulier. Il a les mêmes caractéristiques que le crédit personnel. La différence tient dans le fait que le contrat de prêt est lié à l'achat d'un bien (véhicule par exemple). Le contrat de prêt est annulé et inversement si le contrat d'achat du bien est remis en cause.

4.3. Structuration administrative de la Banque Postale du Congo

En se référant à son organigramme, au 01 janvier 2016, la Banque Postale du Congo est structurée de la manière suivante.

4.3.1. Organes du Conseil d'Administration

4.3.1.1. Conseil d'Administration (CA)

Composé de neuf (9) administrateurs, le Conseil d'Administration est l'organe de surveillance. Il contrôle la gestion de la banque et s'assure du bon pilotage de sa stratégie. Il est assisté dans cette mission par des comités spécialisés mis en place en son sein.

4.3.1.2. Comité d'Audit

Emanation du Conseil d'Administration, il l'assiste dans la surveillance de la gouvernance d'entreprise et prépare certaines décisions. Le Comité d'Audit a une responsabilité fonctionnelle sur le Contrôle Général de qui il reçoit régulièrement les rapports de contrôle.

4.3.1.3. Comité de Rémunération

Il examine et recommande au Conseil d'Administration les conditions de rémunération qui permettent d'attirer, de retenir et de motiver les dirigeants et le personnel de qualité requise pour les meilleures performances en cohérence avec l'ampleur des tâches et responsabilités respectives.

4.3.1.4. Comité de Gouvernement d'Entreprise et de Nomination

Il est chargé de formuler des propositions au Conseil d'Administration sur la transparence de l'information fournie et la gestion des conflits d'intérêts par la mise en place, le suivi et l'évaluation d'un code d'éthique et de bonne conduite des affaires.

4.3.1.5. Comité de Crédit

Il statue sur les demandes de crédits qui ne relèvent pas de la compétence de la Direction Générale. Ces demandes concernent les crédits dont les montants sont au-delà des pouvoirs de la Direction Générale. Les dossiers présentés au Comité de Crédit doivent préalablement avoir un avis technique favorable de la Direction Générale.

4.3.2. Direction Générale (DG)

Nommé par le Conseil d'Administration, de qui il reçoit mandat et pouvoirs, le Directeur Général (DG) et le Directeur Général Adjoint (DGA) assurent la gestion globale de la banque et lui rend compte.

Le DG et le DGA exercent leur mandat à travers des actions que voici :

- faire appliquer les politiques et les stratégies définies par le Conseil d'Administration ;
- exécuter les actions en lien avec la stratégie définie par le Conseil d'Administration ;
- définir, composer et organiser la Direction Générale et en assurer la coordination, l'animation ainsi que le contrôle ;
- développer la banque, avoir une vision globale et assurer les performances ;
- maintenir un excellent climat social à l'interne, promouvoir les valeurs d'éthique et dynamiser le personnel ;

Conception et mise en place du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme au sein d'une institution financière : cas de la Banque Postale du Congo.

- veiller en permanence à une offre de qualité à la clientèle ;
- rapporter les affaires inscrites l'ordre du jour du Conseil d'Administration.

La Direction Générale exerce ses pouvoirs au quotidien, assure la représentation de la banque et doit maintenir son image et sa notoriété.

4.3.3. Entités opérationnelles

4.3.3.1. Cabinet de la Direction Générale (CAB)

Placé sous la supervision d'un Responsable de Cabinet ayant rang de chef service, le CAB a pour mission principale la gestion et l'organisation des services directs de la DG. Dans le cadre de sa mission, le Cabinet doit entretenir des bonnes relations tant avec l'extérieur qu'avec l'intérieur de l'entreprise. Il compte deux (2) entités : le Secrétariat de Direction et le Service du Courrier.

4.3.3.2. Secrétariat Général (SG)

Il est responsable des affaires juridiques, de l'organisation générale de la Banque et du marketing et de la communication institutionnelle. Il est chargé de préparer, sous la supervision de la Direction Générale, les documents et les rapports à soumettre au Conseil d'Administration. Le Département des Affaires Juridiques et du Contentieux et le Département du Marketing et de la Communication lui sont rattachés.

4.3.3.3. Contrôle Général (CG)

Il est responsable de l'inspection des activités et de l'audit du fonctionnement et de la gestion de la banque. Il a une relation fonctionnelle avec le Comité d'Audit de qui il reçoit ses principales orientations et à qui il transmet ses rapports de contrôle.

4.3.3.4. Direction de la Comptabilité et du Budget (DCB)

Elle assure le traitement comptable de toutes les opérations suivant les dispositions réglementaires et les principes en la matière. Elle assure la tenue à jour de la comptabilité générale de la banque ainsi que de la production des états financiers. Elle a également la

mission d'assurer le suivi de l'exécution du budget et l'analyse des performances financières. Elle a sous sa responsabilité le Service de la Comptabilité et le Service du Contrôle de Gestion.

4.3.3.5. Direction du Réseau (DCR)

Elle assure la coordination opérationnelle du Service Commercial et du Développement, des Directions Régionales et des Agences et s'emploie au développement du réseau. Elle est responsable de la mise en application des actions commerciales.

4.3.3.6. Direction des Grandes Entreprises (DGE)

Elle assure la gestion et le développement du portefeuille des grandes entreprises et des administrations publiques. Le segment de clientèle visé est constitué des entreprises privées, des entreprises publiques, des administrations publiques, des organismes et des cellules des projets. Elle a sous sa responsabilité le Service Entreprises et administrations publiques et le Service Entreprises privées.

4.3.3.7. Direction des Opérations et de la Trésorerie (DOT)

Elle est chargée du traitement des opérations, de la gestion de la trésorerie et de l'accomplissement de l'ensemble des opérations initiées par la Banque pour son propre compte ou par le compte des clients.

Elle a sous sa responsabilité :

- le Service de la Trésorerie ;
- le Service des Opérations à l'International ;
- le Service des Opérations Domestiques ;
- le Service Back Office Monétique ;
- le Service Back Office Western Union.

4.3.3.8. Direction des Engagements (DCE)

Elle assure l'analyse des dossiers de demande de crédit et la gestion administrative de l'ensemble des engagements donnés ou reçus. Elle assure la gestion du risque de crédit, appelé aussi risque de contrepartie. Elle a sous sa responsabilité le Service des Risques de crédits et le Service de l'Administration des Engagements.

4.3.3.9. Direction de l'Administration Générale et des Ressources Humaines (DAGRHR)

Elle assure la gestion du patrimoine de la banque, administre les ressources humaines et traite toutes les questions administratives s'y rapportant. Elle a sous son autorité le Service des Ressources Humaines et de la Formation, le Service des Moyens Généraux et le Service de la Sécurité.

4.3.3.10. Direction de l'Organisation et des Systèmes d'Information (DOSI)

Elle est responsable de l'administration du dispositif technologique et des systèmes d'information. Elle assure la disponibilité et la protection des systèmes d'information selon les exigences et les besoins. Le Service Exploitation Informatique, le Service de la Sécurité Informatique et le Service des Etudes, de l'Organisation et du Support sont sous son autorité.

4.3.3.11. Le Département du suivi du recouvrement des crédits (DSR)

Il a pour mission de suivre administrativement les crédits et de mener des actions de recouvrement amiable du portefeuille présentant un retard n'excédant pas 90 jours de retard.

4.3.3.12. Département du Contrôle Permanent de la Conformité et des Risques (DCPCR)

Il a la charge d'analyser l'ensemble des risques réels et potentiels, de contrôler la qualité des prestations du personnel, de se déployer pour réduire la probabilité de survenance des risques identifiés et de veiller à la conformité des opérations. Il a sous sa responsabilité le Service Contrôle permanent, le Service Conformité et le Service des Risques.

4.3.3.13. Département des Affaires Juridiques (DAJ)

Il joue un rôle de conseil et d'assistance dans le traitement de l'ensemble des affaires qui opposent la banque à des tiers. Il a sous son autorité le Service du Contentieux et le Service Juridique et Fiscal.

4.3.3.14. Département du Marketing et de la Communication (DMC)

Il participe à la conception et au développement des produits bancaires en veillant à répondre aux attentes des clients tout en cherchant à se différencier de ses concurrents. Il a sous son autorité le Service du Marketing et des Etudes et le Service de la Communication.

4.3.4. Comités relevant de la Direction Générale

Tous les comités sont présidés par la Direction Générale et, en tant que de besoin, il peut être fait appel à d'autres compétences à l'examen de certains dossiers.

Les activités et le fonctionnement des comités sont spécifiquement encadrés par des chartes.

4.3.4.1. Comité de Direction

Il a pour vocation de :

- traiter les questions opérationnelles liées aux activités de l'ensemble des Directions ;
- souligner les urgences à exécuter par les Directions ;
- assurer le suivi des dossiers ;
- orienter l'activité, au quotidien de la banque.

4.3.4.2. Comité de Crédits

Il a pour vocation de :

- traiter les dossiers de demande de crédits ;
- proposer le cadrage de l'activité crédit conformément à la politique et aux dispositions réglementaires et suit la qualité du portefeuille en examinant l'ensemble des engagements.

Conception et mise en place du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme au sein d'une institution financière : cas de la Banque Postale du Congo.

4.3.4.3. Comité Stratégique des Systèmes d'Informations

Il a pour vocation de :

- examiner les performances de l'ensemble des systèmes d'information ;
- assurer que les solutions technologiques déployées au sein de la banque lui assurent une meilleure productivité ;
- examiner les innovations possibles à réaliser dans l'offre à la clientèle et dans le fonctionnement de la banque.

4.3.4.4. Comité Marketing, Commercial et qualité

Il a pour vocation de :

- évaluer les performances des stratégies marketing et des actions commerciales mises en œuvre ;
- examiner les forces/faiblesses et les opportunités/menaces ;
- proposer les axes possibles des actions commerciales et marketing ;
- apprécier les standards de qualité sur les prestations à la clientèle et examiner la satisfaction des clients sur l'ensemble des produits et services offerts.

4.3.4.5. Comité Conformité et Lutte Anti-blanchiment (LAB)

Il a pour vocation de :

- cartographier les risques de non-conformité ;
- identifier les points de contrôle à mettre en place ;
- vérifier les déclarations d'opérations des clients potentiellement sensibles ;
- présenter les avis de conformité sur les nouveaux produits ou services avant leur commercialisation ;
- examiner les dossiers à soumettre aux autorités monétaires et de régulation, à la Commission bancaire et l'Agence Nationale d'Investigations Financières sur l'activité de LAB ;
- évaluer le respect des dispositions réglementaires et des procédures en matière LAB ;
- s'assurer de la tenue de la veille concurrentielle des bonnes pratiques mises en place en matière de conformité et de déontologie.

4.3.4.6. Comité Comptabilité

Il a pour vocation de :

- élaborer et piloter le processus budgétaire, évalue la fiabilité des données financières et s'assure de la qualité des processus de comptabilisation des opérations ;
- analyser les performances financières et de rentabilité des ressources mobilisées et élaborer et proposer les normes, les outils de gestion et les contrôle à mettre en place.

4.3.4.7. Comité Ressources Humaines et Déontologie

Il a pour vocation de :

- s'assurer de l'existence, de la mise à jour, de l'actualisation et de l'application stricte des politiques, procédures et chartes ;
- s'assurer du respect des règles déontologiques ;
- traiter l'ensemble des points qui définissent l'éthique, le professionnalisme et l'exemplarité du personnel vis-à-vis de la clientèle ;
- mener les réflexions sur le code de bonne conduite pour chaque métier, statuer sur les avancements conventionnels et exceptionnels du personnel ;
- statuer sur les conditions d'évaluation et de motivation du personnel.

4.3.4.8. Comité de Surveillance des Engagements

Il a pour mission de :

- apprécier le suivi et la qualité du portefeuille sensible ;
- analyser la balance âgée de l'ensemble des engagements de la clientèle ;
- apprécier et orienter les actions de relance des clients dont les crédits accusent déjà un retard d'au moins une échéance ;
- apprécier la qualité des garanties émises sur les comptes débiteurs conformément aux dispositions légales et réglementaires.

4.3.4.9. Comité Contentieux

Il a pour mission de :

- examiner l'ensemble des dossiers admis en contentieux ;

Conception et mise en place du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme au sein d'une institution financière : cas de la Banque Postale du Congo.

- faire le point des traitements contentieux, dresser et mettre à jour l'inventaire ;
- proposer des pistes de solutions sur les cas de blocage de certains dossiers ;
- faire le suivi des dossiers confiés aux Avocats Conseils.

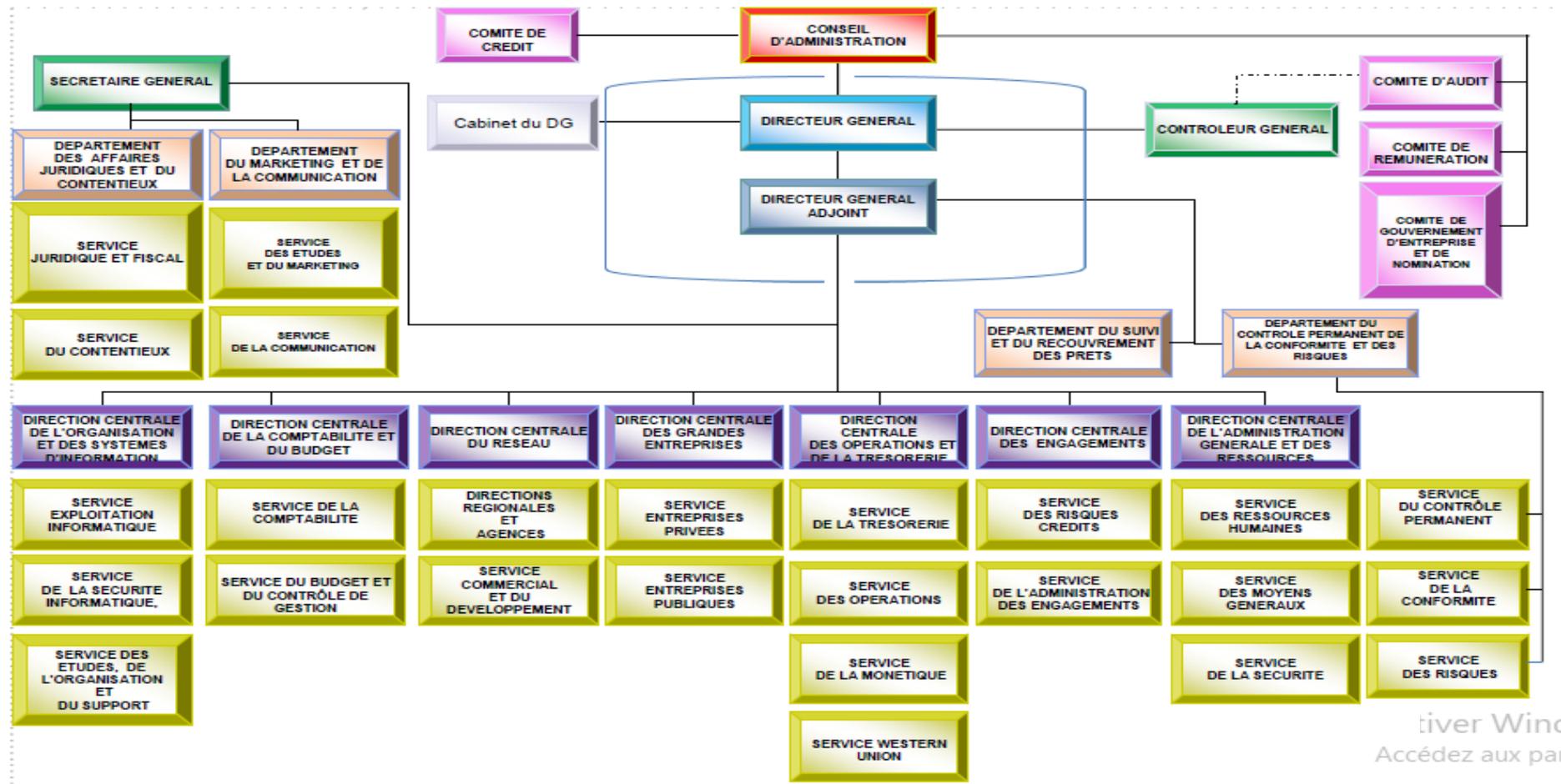
4.3.4.10. Comité de Trésorerie

Il a pour vocation de :

- suivre et gérer la trésorerie générale de la Banque ;
- faire des arbitrages sur le traitement des opérations tenant compte de la liquidité immédiate ;
- décider de l'affectation et la répartition de la trésorerie entre l'activité Crédit, les opérations courantes et le change manuel ;
- apprécier l'incidence de la conjoncture sur la trésorerie de la banque ;
- orienter et motiver les placements en trésorerie.

Conception et mise en place du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme au sein d'une institution financière : cas de la Banque Postale du Congo.

Figure 1 : Organigramme de la Banque Postale du Congo au 01 Janvier 2016



tiver Winc
Accédez aux pai

Source : Secrétariat Général de la Banque Postale du Congo

CHAPITRE 5 : DEFINITION DE LA STRATEGIE DE MISE EN CONFORMITE AU REGLEMENT SUR LA LUTTE ANTIBLANCHIMENT ET DE FINANCEMENT DU TERRORISME

1. ANALYSE SWOT

L'analyse SWOT repose sur le fait que l'entreprise est considérée comme : « Un système ouvert sur son environnement » (Bachy, 2010)⁹. Elle permet d'avoir une vision globale de l'entreprise ou du domaine d'activité stratégique en rassemblant les éléments recueillis au cours des phases d'analyse interne et externe.

Le diagnostic interne :

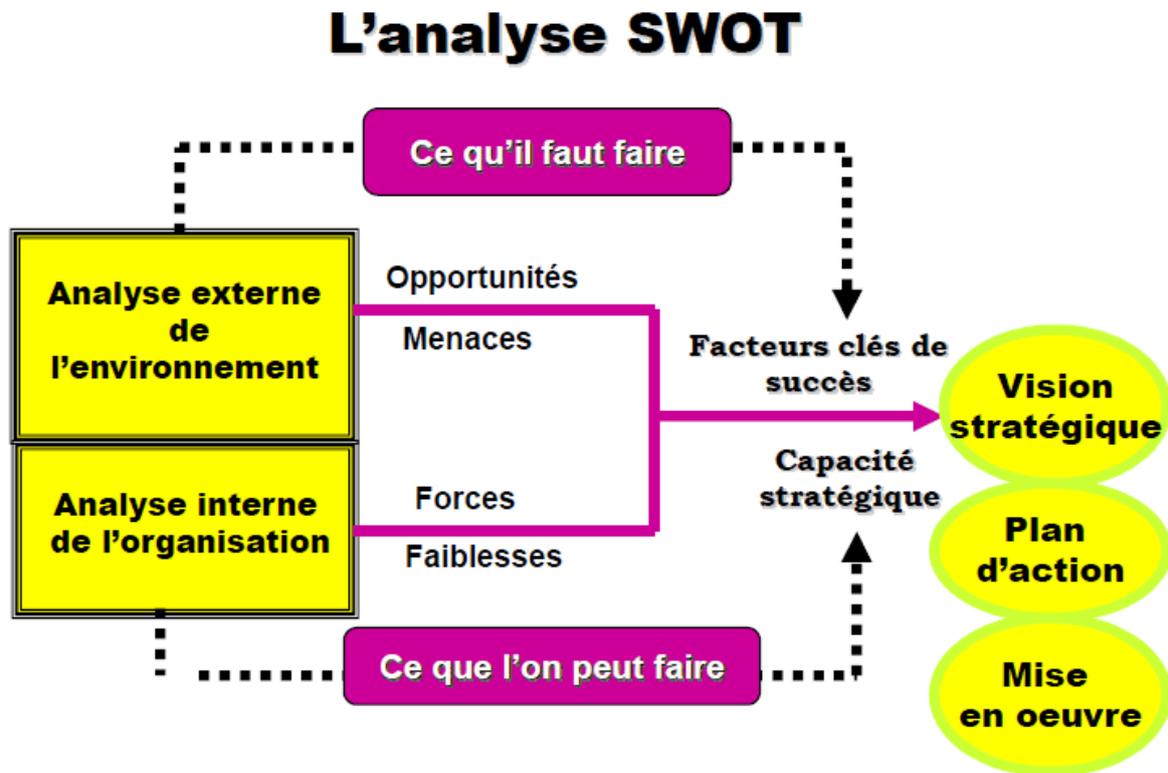
- vise à définir le potentiel stratégique de l'entreprise, c'est-à-dire les forces, les atouts sur lesquels elle pourra s'appuyer pour définir ses principales orientations ;
- permet de mettre en évidence le savoir-faire de l'entreprise, son métier, ses compétences.

Mais l'entreprise n'est pas faite que de forces, elle comporte également des faiblesses, des caractéristiques sur lesquelles elle ne peut pas compter pour définir ses stratégies. Le diagnostic interne vise donc à définir les capacités et les aptitudes stratégiques de l'entreprise.

Le diagnostic externe, lui, a pour objectif de déceler, dans la situation actuelle et dans les évolutions des environnements de l'entreprise, les perspectives susceptibles de lui être favorables ou défavorables. En effet, les environnements de l'entreprise recèlent à la fois des opportunités, des chances de développement et des menaces qui peuvent remettre en cause les stratégies actuelles.

En procédant à la combinaison des résultats de l'analyse interne et externe, il est possible de déduire les orientations stratégiques que l'entreprise peut envisager pour atteindre des objectifs.

Figure 2: Schéma synthétique d'une analyse SWOT



Source : <https://www.tsge.ml/2018/10/expose-sur-lenvironnement-et-lanalyse.html>

Pour garantir le déploiement efficace du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux à la Banque Postale du Congo, il est primordial de définir les principaux axes d'intervention en procédant au diagnostic interne et externe de son environnement afin de définir les opportunités à saisir et les points de faiblesses à combler.

La réflexion engagée a permis de dresser la matrice SWOT, ci-après, qui est élaborée sur un champ d'application se réduisant au dispositif de LAB-FT.

Conception et mise en place du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme au sein d'une institution financière : cas de la Banque Postale du Congo.

Tableau 3: Matrice SWOT portant sur la mise en œuvre du dispositif de LAB-FT

	Forces de la banque	Faiblesses de la banque
Facteurs internes à la banque	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation d'un applicatif de gestion des opérations bancaires. - Existence sur chaque poste de travail d'un outil de traitement de données, notamment Access. - Existence des procédures de LAB-FT et des procédures connexes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvais paramétrage de certaines opérations transcrites dans le système d'information. - Absence d'un dispositif de surveillance des opérations. - Faible niveau de sensibilisation du personnel sur le dispositif de la LAB- FT. - Non prise en compte de l'intégralité des exigences réglementaires dans le dispositif vigueur. - Absence d'un outil informatique de filtrage anti-blanchiment.
	Opportunité de l'environnement	Menaces ou contraintes de l'environnement
Facteurs externes à la banque	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'applicatifs dédiés à la LAB-FT. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crise économique et forte thésaurisation. - Accentuation des contrôles du régulateur et des pouvoirs publics en matière de LAB-FT en raison du contexte économique actuel. - Entrée en vigueur d'un nouveau dispositif portant sur la réglementation de change et mettant un accent sur la LAB- FT.

Source : Nous-même.

Les points relevés dans cette matrice permettent de repérer les forces et les opportunités, afin de les maximiser ; les faiblesses et les menaces, quant à elles, seront identifiées pour être analysées avec attention, afin de réduire les risques inhérents.

2. CROISEMENT ET ANALYSE DES DONNEES DE LA MATRICE SWOT

Le croisement des informations de la matrice permet de tirer les enseignements suivants :

✚ **Faiblesses de la banque / opportunités de l'environnement** : qui traduit l'absence d'urgence mais plutôt de la prudence, permet de définir une stratégie à moyen ou long terme.

⇒ Dans le cas d'espèce, la banque doit envisager, à moyen terme, la possibilité d'implémenter un applicatif de LAB-FT.

Conception et mise en place du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme au sein d'une institution financière : cas de la Banque Postale du Congo.

✚ **Forces de la banque / contraintes de l'environnement** : qui traduit une nécessité de vigilance et de réactivité, permet de définir une stratégie à moyen terme.

⇒ C'est dans ce contexte que la banque doit faire évoluer, à moyen terme, sa politique de LAB-FT afin d'être en phase avec la réglementation.

✚ **Forces de la banque / opportunités de l'environnement** : traduit la nécessité de mettre en place une stratégie offensive afin de profiter au mieux de l'environnement.

⇒ Pour le faire, la banque doit mettre en place, à court terme, un dispositif manuel d'exécution des diligences de surveillance continue des comptes et opérations de la clientèle à l'aide d'un applicatif de traitement de données de type « Access » en attendant de disposer d'un outil dédié.

✚ **Faiblesses de la banque / contraintes de l'environnement** : traduit la nécessité de mettre en place une stratégie défensive afin de se protéger au mieux de son environnement.

⇒ Ainsi, la banque doit mettre en place, à court terme, une démarche qui permettra de corriger les points de non-conformité avec le règlement de LAB-FT.

3. ORIENTATIONS STRATEGIQUES

Au regard de ce qui précède, quatre principaux axes stratégiques peuvent être retenus dans le cadre de la mise en conformité au dispositif de LAB-FT, notamment :

- la mise en place, à court terme, d'une démarche qui permettra de corriger les points de non-conformité avec le règlement de LAB-FT ;
- la mise à jour, à moyen terme, de la politique de LAB-FT de la banque afin d'être en phase avec la réglementation ;
- la mise en place, à court terme, d'un dispositif manuel d'exécution des diligences de surveillance continue des comptes et opérations de la clientèle à l'aide d'un applicatif de traitement de données de type « Access » en attendant de disposer d'un outil dédié ;

Conception et mise en place du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme au sein d'une institution financière : cas de la Banque Postale du Congo.

- l'implémentation, à moyen terme, d'un applicatif de lutte contre le blanchiment des fonds.

C'est dans ce contexte que seront détaillés, ci-après, les différents axes stratégiques énumérés.

4. PRESENTATION DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES RETENUES

Au regard des processus opérationnels concernés par la mise en conformité au dispositif de LAB-FT, il apparaît que la connaissance de la clientèle joue un rôle majeur dans l'implémentation de ce dernier et constitue la charnière centrale des deux premiers axes stratégiques ci-dessus identifiés.

Le Comité de Bâle¹⁰ a publié des recommandations sur la connaissance de la clientèle dans trois documents, qui reflètent l'évolution dans le temps de la pensée prudentielle. Le premier, *Prévention de l'utilisation du système bancaire pour le blanchiment de fonds d'origine criminelle* (1988), expose les principes éthiques de base et encourage les banques à mettre en place des procédures efficaces pour identifier la clientèle, refuser les transactions douteuses et coopérer avec les instances chargées de l'application des lois.

Le deuxième, *Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace* (1997), procède à une analyse plus large des contrôles internes; il précise que les banques devraient disposer de politiques, pratiques et procédures appropriées - notamment des règles rigoureuses de connaissance de la clientèle - et que les autorités de contrôle devraient encourager l'adoption des recommandations correspondantes du GAFI. Celles-ci portent sur l'identification des clients et la conservation des documents, une diligence accrue des institutions financières pour détecter et notifier les transactions douteuses ainsi que sur les mesures à appliquer à l'égard des pays où les dispositions contre le blanchiment de capitaux sont inadéquates.

La *Méthodologie des Principes fondamentaux* (1999) complète le document de 1997 en énumérant plusieurs autres critères essentiels additionnels¹¹.

¹⁰ Le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (en anglais Basel Committee on Banking Supervision, BCBS) est un forum où sont traités de manière régulière (quatre fois par an) les sujets relatifs à la supervision bancaire. Il est hébergé par la Banque des règlements internationaux à Bâle.

¹¹ Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2001. Devoir de diligence des banques au sujet de la clientèle.

Lesdites recommandations traduisent en substance, la nécessité pour les banques de disposer de politiques, pratiques et procédures de nature à promouvoir un haut degré d'éthique et de professionnalisme et à empêcher qu'elles ne soient utilisées, intentionnellement ou non, dans le cadre d'activités criminelles. De ce fait, elles devraient prendre en compte certains éléments essentiels dans leurs procédures, notamment :

- la mise en place d'une politique d'acceptation des nouveaux clients ;
- l'identification de la clientèle ;
- la surveillance continue des comptes à hauts risques ;
- la gestion des risques.

Les banques devraient non seulement déterminer l'identité de leurs clients mais surveiller aussi les mouvements de comptes pour déceler les transactions atypiques ou inhabituelles pour un client précis ou une catégorie de compte. La connaissance de la clientèle devrait constituer un élément clé de la gestion des risques et des procédures de contrôle et être régulièrement complétée par des vérifications du respect des règles et un audit interne.

4.1. Politique d'acceptation des nouveaux clients

Incluse dans la procédure d'entrée en relation, la politique d'acceptation des nouveaux clients doit clairement définir les conditions ou critères d'acceptation des nouveaux clients et intégrer notamment la description des types de clientèle susceptibles de représenter un risque supérieur à la moyenne. Pour cela, elle doit prendre en compte des facteurs tels que les antécédents de leurs clients, leur pays d'origine, le fait qu'il s'agit de personnages publics ou en vue, les liens entre comptes, leurs activités professionnelles ainsi que d'autres indicateurs de risque. Celle-ci doit être graduée, c'est-à-dire qu'elles devraient requérir un renforcement du devoir de diligence vis-à-vis de la clientèle à hauts risques ; ainsi, une personne exerçant une activité rémunérée présentant un faible solde pourrait se voir appliquer les exigences les plus élémentaires en matière d'ouverture de compte. Il convient de veiller, cependant, à ce que la politique d'acceptation des nouveaux clients ne soit pas à ce point restrictive qu'elle empêche le grand public, en particulier les personnes en situation financière ou sociale précaire,

d'accéder aux services bancaires. En revanche, un devoir de diligence très rigoureux serait indispensable envers une personne ayant une fortune élevée d'origine incertaine. La décision d'ouvrir des relations d'affaires avec des clients à hauts risques, tels que des personnes politiquement exposées (PPE), devrait être prise exclusivement au niveau de la direction générale.

Constat et recommandations :

Il apparaît que les notions de critères d'acceptation des nouveaux clients et d'identification des clients représentant un risque majeur ne sont pas prises en compte dans la procédure d'entrée en relation en vigueur.

Fort de ce constat, les recommandations ci-après sont formulées :

R1 : recenser et valider les critères d'acceptation des nouveaux clients et d'identification des clients représentant un risque majeur.

R2 : mettre à jour la procédure d'entrée en relation avec la clientèle afin d'y intégrer les critères identifiés (suite à la mise en œuvre de la R1).

4.2. Identification de la clientèle

L'identification de la clientèle est un élément clé du principe de connaissance client. On désigne par le terme « client » :

- toute personne ou entité titulaire d'un compte auprès de la banque ou au nom de laquelle un compte est ouvert (bénéficiaire effectif du compte) ;
- les bénéficiaires de transactions effectuées par des intermédiaires professionnels ;
- toute personne ou entité associée à une transaction financière susceptible d'entraîner, pour la banque, un risque important d'atteinte à la réputation ou d'autre nature.

Dans le cadre des diligences d'identification de la clientèle, les banques devraient disposer de politiques explicitées et appliquées pour identifier les clients et leurs mandataires. Pour vérifier l'identité des clients, les meilleurs documents sont ceux qui sont le plus difficile à obtenir illicitement et à contrefaire. Une attention particulière devrait être consacrée aux

clients non-résidents, et une banque ne devrait en aucun cas renoncer aux procédures d'identification pour la simple raison que le nouveau client n'est pas en mesure d'être présent en personne à un entretien.

La procédure d'identification intervient normalement lors de l'établissement de la relation d'affaires. Pour s'assurer que les données qu'elles détiennent sont d'actualité, les banques doivent les revoir régulièrement, par exemple à l'occasion d'une grosse transaction, d'une modification substantielle des normes de documentation sur la clientèle ou d'un changement important dans le mode de gestion du compte. Toutefois, si une banque réalise à un moment donné qu'elle manque d'informations au sujet d'un client existant, elle devra prendre des mesures pour obtenir le plus tôt possible tous les renseignements nécessaires.

Par ailleurs, les banques sont tenues d'élaborer des règles claires précisant quelles sont les données à conserver sur l'identification de la clientèle et les transactions individuelles et sur quelle durée. De telles pratiques sont essentielles pour qu'un établissement puisse surveiller sa relation avec le client, comprendre ses activités courantes et, si nécessaire, fournir des preuves en cas de différent, d'action judiciaire ou d'enquête financière pouvant conduire à des poursuites pénales. Pour entamer la procédure d'identification et en exploiter les résultats, les banques devraient se procurer des pièces d'identité du client et en conserver des copies pendant au moins cinq ans après la clôture du compte. Elles devraient également garder, sur la même période, tous les enregistrements des transactions financières à compter de leur réalisation.

4.2.1. Exigences générales d'identification

Les banques doivent obtenir toutes les informations nécessaires pour établir, à leur entière satisfaction, l'identité de chaque nouveau client ainsi que l'objet et la finalité de la relation. L'ampleur et la nature des données dépendent de la qualité du candidat (particulier, entreprise, etc.) et du solde prévu sur le compte.

Quand, après l'ouverture d'un compte, apparaissent des problèmes de vérification insolubles, la banque devrait fermer le compte et restituer le solde.

Si une banque peut être assez confiante lorsque, pour l'ouverture d'un compte, elle reçoit des fonds d'un autre établissement soumis aux mêmes contraintes réglementaires, elle devrait cependant envisager la possibilité que le gestionnaire précédent ait demandé la fermeture du compte par crainte d'activités douteuses. Un client a naturellement le droit de transférer un compte d'un établissement à un autre. Toutefois, si une banque a la moindre raison de penser qu'un candidat s'est vu exclure des services bancaires, elle devrait renforcer les procédures d'identification à son égard.

Constat et recommandation :

Dans la pratique, il ressort que la banque ne procède pas à une revue périodique de son portefeuille de clients afin d'identifier ceux présentant un risque majeur de blanchiment. Cette revue devrait, entre autres, permettre de cibler les comptes pour lesquels les données détenues ne sont plus d'actualité et nécessitent une mise à jour.

Afin de remédier à cette situation, la recommandation suivante est formulée.

R3 : procéder à une revue semestrielle, au minimum, de la base clientèle de la banque afin d'identifier les comptes présentant un risque majeur de blanchiment ou devant faire l'objet d'une mise à jour des données détenues.

4.2.2. Aspects particuliers de l'identification

a. Personnes morales

Les banques doivent exercer leur vigilance pour éviter que des particuliers n'aient recours à des personnes morales pour disposer de comptes anonymes. Dans le cas de structures détenant des actifs individuels, l'identification du client ou bénéficiaire peut être difficile. La banque doit comprendre la structure de la société, déterminer la provenance des fonds et identifier leurs bénéficiaires ainsi que les personnes qui contrôlent ces fonds.

b. Personnes politiquement exposées (PPE)

Entretenir des relations d'affaires avec les détenteurs de postes publics élevés et des personnes ou sociétés qui leur sont clairement liées peut exposer la banque à un risque d'atteinte à la réputation et/ou un risque juridique non-négligeable. Les personnes politiquement exposées exercent ou ont exercé d'importantes fonctions publiques : chefs d'État ou de gouvernement, figures politiques, hauts fonctionnaires de l'administration, de la magistrature ou de l'armée, cadres dirigeants de sociétés publiques et responsables de grand parti politique, par exemple. On ne peut exclure, notamment dans les pays où la corruption est répandue, que ces personnes abusent de leur pouvoir officiel pour obtenir un enrichissement personnel par des voies illicites (pots-de-vin, détournement de fonds, etc.).

Accepter et gérer les fonds de PPE corrompue entachent gravement la réputation de l'établissement et peut ébranler la confiance du public dans les normes éthiques de tout centre financier, étant donné que les affaires de cette nature reçoivent normalement une importante couverture médiatique et suscitent une vive réaction politique, même s'il est souvent difficile de prouver l'origine illicite des actifs. En outre, la banque peut faire l'objet, de la part des autorités policières ou judiciaires, de demandes d'informations et mesures de saisie coûteuses. Dans certaines circonstances, la banque et/ou ses responsables et employés peuvent être eux-mêmes exposés à des accusations de blanchiment s'ils savaient, ou auraient dû savoir, que les fonds provenaient d'activités criminelles (corruption, par exemple).

Constats et recommandations :

La banque ne dispose pas d'un fichier validé des PPE permettant d'identifier ceux disposant d'un compte.

Par ailleurs, les fichiers des clients sur liste noire¹² sur le plan national et international ne sont pas disponibles à la banque, il en est de même pour le fichier des pays et territoires sur liste noire.

Ces défaillances traduisent le fait que ces différentes informations ne sont pas régulièrement croisées avec le fichier client de la banque.

¹² Liste recensant les personnes, les entreprises, les territoires ou pays à éviter dans le cadre de la réalisation des transactions bancaires.

Conception et mise en place du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme au sein d'une institution financière : cas de la Banque Postale du Congo.

Pour y remédier, les recommandations suivantes sont formulées :

R4 : constituer le fichier des clients PPE et le valider en Comité de Conformité et de Lutte Anti-blanchiment et s'assurer que ce critère de différenciation est disponible dans la base clientèle du système d'information.

R5 : constituer le fichier des clients sur les listes noires nationales et internationales et le valider en Comité de Conformité et de Lutte Anti-blanchiment et s'assurer que ce fichier est disponible dans le système d'information.

R6 : constituer le fichier des pays et territoires sur la liste noire et le valider en Comité de Conformité et de Lutte Anti-blanchiment et s'assurer que celle-ci est intégré dans le système d'information.

4.2.3. Banques correspondantes

Une banque correspondante offre des services bancaires à une autre. Utilisé dans le monde entier, ce système permet aux banques d'exercer des activités et de fournir des services de manière indirecte. Certains comptes, méritant une attention particulière, proposent des services dans des juridictions où la banque n'est pas physiquement présente. Une banque qui n'appliquerait pas à ces comptes un devoir de diligence adéquat s'exposerait à de nombreux risques et pourrait détenir et/ou transmettre des fonds liés à une activité illégale telle que corruption ou fraude. Les banques devraient rassembler suffisamment d'informations sur leurs correspondants pour bien comprendre la nature de leurs activités. Elles devraient notamment se renseigner sur les aspects suivants : organes de direction ; principales activités et lieu d'implantation ; efforts de prévention et de détection du blanchiment ; finalité du compte ; identité de tous les utilisateurs des services du correspondant ; état de la réglementation et du contrôle bancaires dans le pays. Une banque ne devrait établir de relations de correspondant qu'avec des établissements étrangers efficacement contrôlés par les autorités compétentes. De leur côté, ceux-ci devraient disposer de politiques efficaces, en particulier pour l'acceptation de nouveaux clients.

Constats et recommandations :

La banque ne dispose pas d'une procédure d'entrée en relation avec les correspondants bancaires, à savoir :

- les banques locales ou étrangères dans lesquels la BPC a ouvert des comptes de correspondant ;
- les banques et institutions financières locales ou étrangères ayant ouvert des comptes de correspondant dans les livres de la BPC.

Il est également relevé que le Département de la Conformité ne dispose pas d'un dossier actualisé des informations sur les correspondants de la banque.

Pour y remédier, les recommandations suivantes sont formulées :

R7 : rédiger une procédure de gestion et d'entrée en relation avec les correspondants bancaires.

R8 : constituer, au sein du Département de Conformité, un dossier actualisé pour chacun des correspondants bancaires.

4.3. Surveillance continue des comptes et transactions

Une surveillance continue est essentielle à l'efficacité des procédures de connaissance de la clientèle. Le contrôle et la réduction des risques ne peuvent être efficaces que si les banques ont une bonne compréhension des activités normales et raisonnables sur les comptes de leur clientèle, de façon à identifier les transactions atypiques. Sans cette connaissance, elles manqueront vraisemblablement à leur devoir de déclaration des transactions suspectes aux autorités appropriées. La nature de la surveillance doit être fonction du degré de risque. Les banques devraient disposer de systèmes permettant, pour tous les comptes, de déceler les activités à caractère inhabituel ou suspect, en recourant, par exemple, à des limites par classe ou catégorie de comptes ; une attention particulière devrait être accordée aux dépassements. Certains types d'opérations devraient éveiller les soupçons ; c'est notamment le cas de celles qui ne semblent avoir aucune motivation économique ni commerciale ou qui portent sur des

montants en liquide ne cadrant pas avec les transactions habituelles et concevables du client. Des mouvements de fonds démesurés par rapport au solde du compte peuvent être signe de blanchiment.

Les comptes à hauts risques, compte à eux, devraient faire l'objet d'une surveillance accrue. Chaque banque devrait les identifier grâce à une gamme d'indicateurs comportant des informations générales sur le client (pays d'origine et source des fonds, par exemple), le type de transaction et d'autres facteurs de risque.

Pour ces comptes :

- les banques devraient s'assurer que les systèmes d'information de la direction sont aptes à fournir rapidement aux dirigeants et au responsable conformité les renseignements permettant l'identification, l'analyse et la surveillance efficace de ces comptes. Divers rapports peuvent s'avérer nécessaires à cet effet : absence de documentation sur l'ouverture d'un compte, transactions inhabituelles et présentation consolidée des relations d'un client avec la banque ;
- les banques devraient se doter d'une politique claire ainsi que de lignes directrices, procédures et contrôles internes ; elles devraient être extrêmement vigilantes dans leurs relations d'affaires avec les PPE et les personnalités ainsi qu'avec les particuliers et sociétés qui leur sont clairement liés ou associés. Étant donné que toutes les PPE ne peuvent pas être identifiées d'emblée et que ce statut peut s'acquérir, il importe de réexaminer régulièrement au moins les principaux clients.

Constats et recommandations :

Les transactions devant faire l'objet d'une surveillance permanente dans le contexte de la BPC sont :

- les dépôts d'espèces de la clientèle ;
- les virements domestiques des clients ;

Conception et mise en place du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme au sein d'une institution financière : cas de la Banque Postale du Congo.

- les virements internationaux des clients (Western Union et SWIFT) ;
- les ventes manuelles de devises.

Cependant, il apparaît comme faiblesse majeure, à ce niveau, le mauvais paramétrage des virements dans le système d'information. En effet, il n'existe aucun critère de différenciation des virements enregistrés dans la base de données. Ladite insuffisance ne permet pas d'extraire de la base de données les opérations spécifiques suivantes :

- les virements des clients émis et reçus en local (SYSTAC et SYGMA) ;
- les virements internationaux reçus par les clients (SWIFT) ;
- les virements permanents initiés par les clients.

Entre autres, le dispositif de surveillance continue des opérations en vigueur n'est pas efficace. En effet, ce dernier n'est pas formalisé et le module de gestion de la LAB intégré au système d'information de la banque n'inclus pas de mécanismes de surveillance pour les opérations ci-dessus listées.

Afin de remédier à ces constats, les recommandations suivantes sont formulées :

R9 : prendre attache avec l'éditeur du système d'information de la banque pour réorganiser le paramétrage des différentes opérations de virements.

R10 : rédiger une procédure décrivant, de manière détaillée, les différents contrôles à réaliser dans le cadre de la surveillance permanente des opérations de la clientèle.

R11 : prendre attache avec l'éditeur du système d'information de la banque afin de faire évoluer le module de la LAB en fonction des besoins exprimés (listés dans la procédure citée en R9).

4.4. Gestion des risques

L'efficacité des procédures de connaissance de la clientèle repose sur le caractère adéquat de plusieurs éléments :

Conception et mise en place du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme au sein d'une institution financière : cas de la Banque Postale du Congo.

- la surveillance par la direction,
- les systèmes et contrôles,
- la séparation des tâches,
- les politiques de formation et autres.

Le conseil d'administration devrait faire montre d'un engagement sans réserve à travers des procédures de connaissance de la clientèle appropriées et leur application efficace. Les responsabilités devraient être explicitement définies au sein de la banque pour garantir que les politiques et procédures soient bien conduites et répondent, au minimum, aux pratiques prudentielles locales. Les modalités de déclaration des transactions suspectes devraient être clairement précisées par écrit et diffusées à l'ensemble du personnel. Des procédures internes devraient permettre, en outre, de déterminer si, dans le cadre de la législation correspondante, la banque est tenue d'en informer les autorités judiciaires et/ou prudentielles.

Une responsabilité majeure des fonctions audit interne et contrôle conformité consiste à vérifier le respect des politiques et procédures relatives à la connaissance de la clientèle. En règle générale, le contrôle conformité devrait fournir une évaluation indépendante des politiques et procédures, couvrant également les aspects légaux et réglementaires. Il devrait être chargé, notamment, de la surveillance permanente par sondage de la conformité des prestations des agents et de l'analyse des comptes rendus de manquements, afin d'alerter la direction générale, ou le conseil d'administration s'il estime que celle-ci n'exerce pas pleinement ses responsabilités en la matière de procédures.

L'audit interne a pour importante mission d'évaluer de manière indépendante la gestion et le contrôle des risques ; il rend compte au comité d'audit du conseil d'administration ou à un organe de surveillance semblable en lui présentant des rapports périodiques sur le respect de la conformité aux politiques et procédures, sans omettre la formation du personnel. La direction devrait s'assurer que cette fonction dispose d'un personnel adéquat maîtrisant ces politiques et procédures. De plus, les auditeurs devraient faire preuve de diligence en veillant à ce que leurs conclusions et critiques soient suivies d'effets.

Chaque banque doit prévoir un programme permanent de formation préparant convenablement son personnel aux procédures de connaissance de la clientèle. Le calendrier et le contenu des séances organisées pour les diverses unités devront être adaptés aux nécessités spécifiques de l'établissement. Les besoins de formation doivent être ajustés en fonction des participants : agents recrutés, employés en contact avec le public, responsable conformité, personnes chargées des nouveaux clients. Au moment de leur recrutement, les agents doivent être sensibilisés à l'importance de ces politiques et aux exigences fondamentales de la banque. Les employés en contact avec le public devraient apprendre à identifier les nouveaux clients, à faire preuve à tout moment de diligence dans le traitement des comptes clientèle et à déceler les activités suspectes.

Des séances de formation doivent rappeler périodiquement au personnel leurs responsabilités et le tenir informé des derniers développements. Il est essentiel que chacun comprenne la nécessité de la bonne mise en application de ces procédures et qu'elles soient appliquées de manière uniforme. Leur mise en œuvre efficace passe par une telle approche.

Constats et recommandations :

Il apparaît que le Département de la Conformité et de la Lutte Anti-blanchiment n'est pas à juste titre impliqué dans les processus d'entrée en relation et de surveillance permanente des opérations en raison de son organisation non adaptée aux enjeux, de l'insuffisance de certains aspects des procédures opérationnelles, de l'inadéquation des ressources humaines et de l'absence d'outils de monitoring adéquats et adaptés.

La politique de LAB (incluant les procédures de contrôles, les plans de sensibilisations annuels des agents et la cartographie des risques de blanchiment des capitaux) n'est pas présentée et validée par les instances du Conseil d'Administration, situation qui ne le permet pas d'avoir une mesure de l'exposition de la banque à ce risque.

Les observations faites renvoient aux recommandations suivantes :

R12 : actualiser les procédures opérationnelles de la banque afin de mettre en évidence les attributions exactes du Département de la Conformité dans le cadre de Lutte Anti-blanchiment.

R13 : présenter et faire valider la politique de LAB (procédures opérationnelles, procédures de contrôle, critères d'identification des clients présentant un risque majeur, plan annuel de sensibilisation, cartographie de risque, modalité d'établissement et de transmission des déclarations de soupçons ...) au Conseil d'Administration.

R14 : réorganiser le Département de la Conformité (outils de travail, ressources humaines,...) afin d'accroître son efficacité.

4.5. Implémentation d'un logiciel de lutte contre le blanchiment d'argent

Les logiciels de lutte contre le blanchiment d'argent, désignés sous l'acronyme "AML" (de l'anglais "Anti-Money Laundering"), sont des programmes informatiques utilisés par les institutions financières pour analyser les données des clients et détecter les opérations suspectes. Les systèmes AML filtrent les données client, les classent en fonction du degré de susceptibilité et cherchent les anomalies. Ces anomalies peuvent se traduire par une augmentation soudaine et substantielle des fonds ou par des retraits importants. Les petites transactions qui répondent à certains critères peuvent également être considérées suspectes. Par exemple, une personne qui veut éviter d'éveiller les soupçons peut déposer en peu de temps et à différents endroits plusieurs petites sommes d'argent dont le montant est souvent inférieur aux seuils d'alerte plutôt que de déposer une grosse somme en une fois. Les logiciels AML signalent les noms sous lesquels les activités suspectes ont été enregistrées et les transactions impliquant des pays considérés comme hostiles à la nation hôte. Une fois que le logiciel a extrait les données nécessaires, les transactions suspectes sont signalées dans un rapport.

Conception et mise en place du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme au sein d'une institution financière : cas de la Banque Postale du Congo.

Principaux aspects pris en compte par les logiciels AML :

- Détection des activités suspectes ;
- Know Your Customer (KYC) ou Connaissance de la Clientèle (CC) ;
- Gestion de la base clientèle ;
- Catégorisation des risques des clients ;
- Lien Tracing (les liens entre les clients) ;
- Opérations importantes en termes de montants ;
- Rapports réglementaires ;
- Indicateur de performance clé (KPI) et tableaux de bord pour le responsable de la conformité.

Il existe une panoplie de logiciel AML, mais dans un souci d'automatisation des traitements en vue de l'optimisation du dispositif de LAB-FT, il serait opportun de s'orienter vers une solution intégrée au système d'information de la banque. Ce qui permettrait de disposer d'un logiciel AML interfacé au logiciel bancaire. De cette manière, les diligences prescrites dans le cadre de la mise œuvre du dispositif de LAB se feraient en temps réel et non à postériori comme dans le cas d'un traitement manuel.

5. PROCEDURES D'EXECUTION MANUELLE DES DILIGENCES DE SURVEILLANCE CONTINUE DES COMPTES ET OPERATIONS DE LA CLIENTELE

Dans le souci de palier à l'inexistence de mécanismes formels de surveillance continue des comptes et transactions de la clientèle, il sera présenté, de manière non exhaustive, les diligences à réaliser manuellement. La réalisation de ces diligences se traduit par un retraitement des données extraites du système d'information de la banque à l'aide d'un Système de Gestion de Base de Données Relationnelle (SGBDR), notamment « Access ».

Le SGBDR se définit comme étant : « Un logiciel capable d'effectuer des traitements et des synthèses de données, sa caractéristique majeure est son aptitude à optimiser l'organisation des données qu'il renferme. Son utilisation est donc à envisager lorsque la quantité de données

à enregistrer est importante et que les traitements de ces données sont nombreux et sophistiqués » (MOSAIQUE, 2010)¹³.

5.1. Identification des doublant dans la base clientèle

Cette procédure permet d'identifier dans la base clientèle les clients disposant de plusieurs comptes ouverts avec la même identité.

Étapes de la procédure :

1. extraire les informations ci-après de la base clientèle ;

Table : Base clientèle

Champs	Identifiant	Nom	Prénom	Référence pièce d'identité
--------	-------------	-----	--------	----------------------------

2. importer les données sur Access et bâtir une requête qui restituera les lignes affichant des doublant sur les champs "Nom", "Prénom" et "Référence pièce d'identité".

5.2. Identification des clients sur les listes noires

Cette procédure permet d'identifier les clients de la banque figurant sur les listes noires (nationale ou internationale).

Étapes de la procédure :

1. extraire les informations ci-après de la base clientèle ;

Table : Base clientèle

Champs	Identifiant	Nom	Prénom	Référence pièce d'identité
--------	-------------	-----	--------	----------------------------

2. se procurer les fichiers électroniques des listes noires ;

Table : Listes noires

Champs	Nom	Prénom
--------	-----	--------

3. importer la base clientèle et les listes noires sur Access ;
4. bâtir une requête qui restituera l'état des clients dont les champs "Nom" et "Prénom" figurent simultanément les tables "Base clientèle" et "Listes noires".

¹³ MOSAIQUE, (2010). Le guide complet Access. Paris : Micro Application

Conception et mise en place du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme au sein d'une institution financière : cas de la Banque Postale du Congo.

5.3. Identification des dépôts d'espèces en compte et ventes de devises supérieurs au seuil de risque fixé

Cette procédure permet d'identifier les clients ayant réalisés des versements en compte et des achats de devises supérieurs ou égal au seuil de risque fixé en interne. Ce seuil est généralement estimé à cinq millions (5 000 000) de FCFA, qu'il s'agisse d'une opération unique ou de plusieurs opérations qui apparaissent comme étant liées entre elles.

Étapes de la procédure :

1. extraire les informations ci-après de table des mouvements comptabilisés (MVTC) ;

Table : MVTC

Champs	Client	Nature opération	Montant
--------	--------	------------------	---------

2. importer les données sur Access ;
3. bâtir une requête qui restituera les lignes affichant la somme des opérations réalisées par chaque client pour les opérations de versement d'espèces et de vente de devises effectuées pendant la journée sélectionnée et supérieure ou égale à cinq millions de FCFA. Comme résumé ci-après :

Table : MVTC

Champs	Client	Nature opération	Montant
Critères	Grouper par "Client"	Égal à "versement" et "vente de devises"	Somme des groupes clients supérieurs ou égal à 5 millions

5.4. Identification des virements de la clientèle supérieurs au seuil de risque fixé

Cette procédure permet d'identifier les clients ayant réalisés des virements de fonds supérieurs ou égal au seuil de risque fixé en interne. Ce seuil est généralement estimé à cinq millions (5 000 000) de FCFA, qu'il s'agisse d'une opération unique ou de plusieurs opérations qui apparaissent comme étant liées entre elles.

Conception et mise en place du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme au sein d'une institution financière : cas de la Banque Postale du Congo.

Étapes de la procédure :

1. extraire les informations ci-après de la table des virements (VIRINT) ;

Table : MVTC

Champs	Client	Nature opération	Montant
--------	--------	------------------	---------

2. importer les données sur Access ;

3. bâtir une requête qui restituera les lignes affichant la somme des virements réalisés par chaque client pendant la journée sélectionnée et supérieure ou égale à cinq millions de FCFA. Comme résumé ci-après :

Table : MVTC

Champs	Client	Nature opération	Montant
Critères	Grouper par "Client"	Égal à "Virement"	Somme des groupes clients supérieurs ou égal à 5 millions

5.5. Identification des virements de la clientèle à destination ou en provenance de pays ou territoires sur liste noire

Cette procédure permet d'identifier les virements de fonds émis ou reçus d'un pays sur liste noire.

Étapes de la procédure :

1. extraire les informations ci-après des tables de virements (VIRINT) ;

Table : VIRINT

Champs	Client	Nature opération	Montant	- Pays de destination pour les virements émis ; - Pays d'origine pour les virements reçus.
--------	--------	------------------	---------	---

2. se procurer le fichier électronique des pays sur liste noire ;

Table : Pays sur liste noire

Champs	Nom	Prénom	Pays
--------	-----	--------	------

3. importer les tables "VIRINT" et "Pays sur liste noire" sur Access ;

Conception et mise en place du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme au sein d'une institution financière : cas de la Banque Postale du Congo.

4. bâtir une requête qui restituera l'état des virements dont le Pays figure simultanément sur les tables "VIRINT" et "Pays sur liste noire".

CHAPITRE 6 : DEPLOIEMENT DU DISPOSITIF DE LUTTE ANTI-BLANCHIMENT

Pour des raisons d'efficacité, il serait opportun de gérer le déploiement du dispositif de LAB-FT en mode projet. Cela suppose la création ou l'existence : d'une structure de pilotage, des buts, des objectifs, des jalons, un calendrier et des indicateurs. Par ailleurs, il faudrait se doter des ressources nécessaires à ce déploiement et soigner la communication, tant envers les acteurs que vers les employés de la banque.

L'Association Française de Normalisation (AFNOR) définit un projet comme étant : « Une démarche spécifique, qui permet de structurer méthodiquement une réalité avenir. »¹⁴

Pour garantir le déploiement optimal de ce projet, il est important que les cinq principales étapes ci-après présentées soient mises en œuvre.

- **Définir les tâches et découper le projet**

C'est cette étape est la plus délicate, car elle jette les fondations du projet. Dans le contexte de la présente étude, les différentes recommandations formulées constituent les tâches à réaliser dans le cadre du projet de déploiement du dispositif de LAB-FT.

- **Définir l'enchaînement logique des tâches**

Cette étape consiste à définir tout ce qu'il faut réaliser en amont, avant de pouvoir réaliser une tâche donnée, il s'agit de l'ordonnement des différentes tâches. Dans la présente étude, cet ordonnancement sera représenté à l'aide d'un diagramme GANTT.

- **Ajouter les durées des tâches**

Il s'agit de quantifier la charge de travail afin de la faire coïncider avec la disponibilité des ressources humaines. Cette évaluation de la charge horaire sera également visible dans le diagramme de GANTT.

¹⁴ Hohmann, (2006). Guide pratique des 5S. Paris : Editions d'Organisation

Conception et mise en place du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme au sein d'une institution financière : cas de la Banque Postale du Congo.

- **Définir et attribuer les ressources**

Il s'agit de dresser la liste de toutes les ressources nécessaires à la bonne réalisation du projet. Lesdites ressources seront répertoriées dans la matrice des responsabilités.

- **Planifier et assurer le suivi du projet**

Il s'agit de l'étape de planification du projet. Celle-ci va permettre ensuite de comparer le prévisionnel et le réel, pour voir où on a pêché, et ainsi améliorer de manière continue.

Le point principal est de faire vivre le planning du projet et de le réviser au jour le jour : de cette manière, on peut suivre en direct ce qu'un changement au niveau d'une tâche implique quant à la date de fin du projet, et on peut prendre les mesures de rattrapage nécessaires.

Dans le cadre de notre étude, ces actions seront réalisées à l'aide du diagramme de GANTT du projet de déploiement du dispositif de LAB-FT.

Ainsi, pour planifier l'ensemble du projet et le suivre, il est primordial de dresser sa logique d'intervention (cadre logique du projet), les responsabilités des différents acteurs (matrice RACI) et son planning (diagramme de GANTT du projet).

1. CADRE LOGIQUE DU PROJET

Le cadre logique permet de présenter de façon synthétique la logique d'intervention du projet et la façon dont seront mesurés les résultats.

Le cadre logique, lors de la conceptualisation du projet doit répondre aux questions fondamentales posées aux intervenants clés impliqués dans celui-ci :

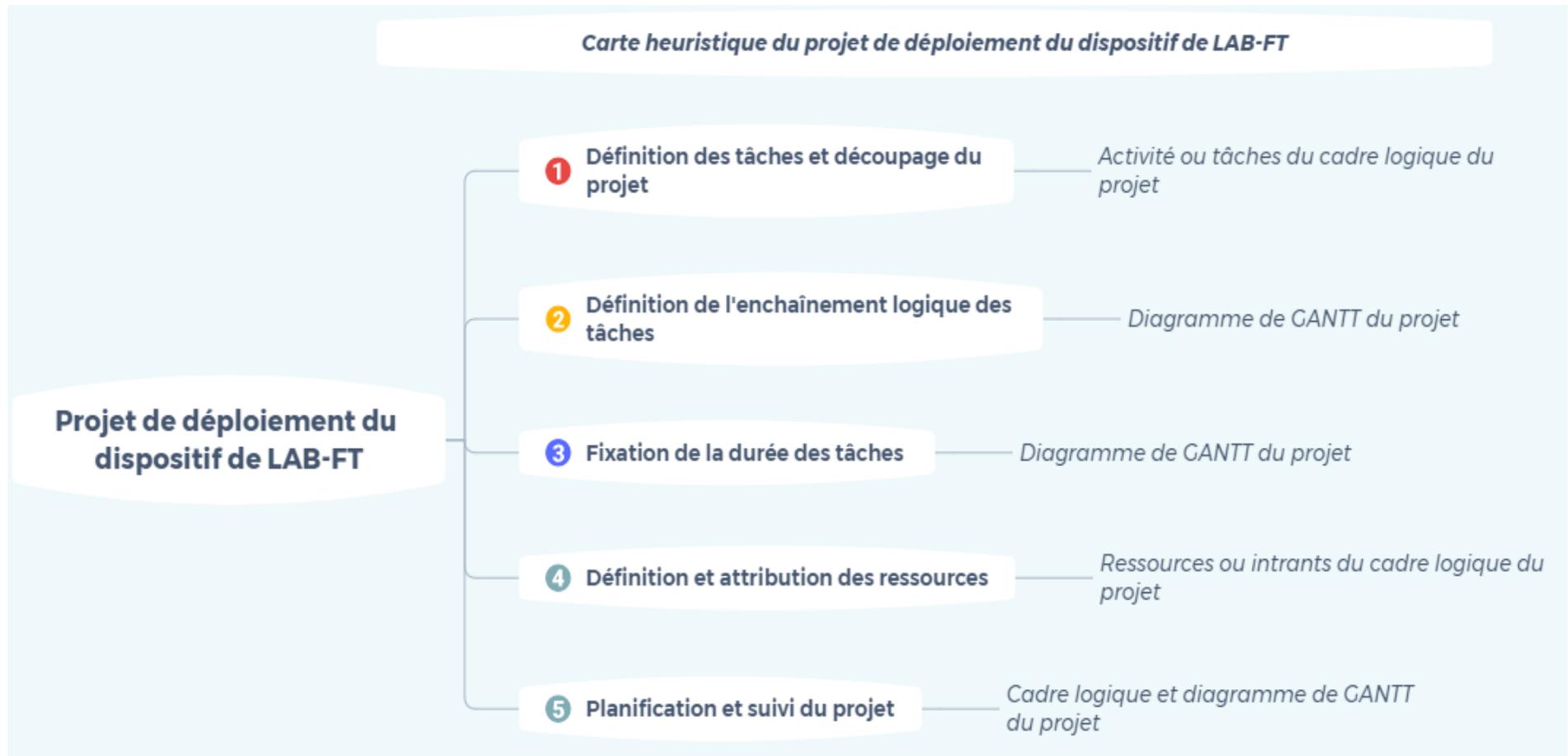
- Pourquoi ce projet ?
- Quels résultats prévoyons-nous d'atteindre en regard des ressources investies ?
- Quels sont les besoins et les priorités du projet ?

Conception et mise en place du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme au sein d'une institution financière : cas de la Banque Postale du Congo.

- Comment mesurera-t-on le progrès des résultats ?
- Quels sont les risques sous-jacents ?

Conception et mise en place du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme au sein d'une institution financière : cas de la Banque Postale du Congo.

Figure 3 : Carte heuristique du projet de déploiement de dispositif de LAB-FT



Source : Nous même

Conception et mise en place du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme au sein d'une institution financière : cas de la Banque Postale du Congo.

Tableau 4: Matrice cadre logique – Projet d'implémentation du dispositif de LAB-FT

Hiérarchie des objectifs	Indicateurs de performances vérifiables	Moyens de vérification	Risques
<p><u>Finalité (Impact)</u> Implémenter, conformément à la réglementation CEMAC, un dispositif de LAB-FT à la BPC afin de la prémunir du risque de blanchiment de fonds de sa clientèle.</p>	<p>Nombre d'infractions et d'irrégularités relevées par le législateur et le régulateur (COBAC, ANIF et GABAC).</p>	<p>Rapports de la COBAC, du GABAC et de l'ANIF.</p>	<p>L'exposition de la banque au risque d'image et financier.</p>
<p><u>But (effet)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identifier dans les processus en vigueur les points de non-conformité avec la réglementation de LAB- FT (à court terme). 2. Élaborer la politique de LAB-FT de la BPC (à moyen terme). 3. Mettre en place un dispositif manuel et provisoire d'exécution des diligences de surveillance continue des comptes et opérations de la clientèle (à court terme). 4. Implémenter un applicatif de lutte contre le blanchiment de fonds (à moyen terme). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existence d'un état des lieux sur les points de non-conformité avec la réglementation de LAB-FT. 2. Existence d'une politique détaillée de LAB-FT. 3. Existence d'un dispositif manuel provisoire d'exécution des diligences de surveillance continue des comptes et opérations de la clientèle. 4. Mise en exploitation de l'applicatif de lutte contre le blanchiment de fonds. 	<p>Présentation des livrables du projet en comité de pilotage.</p>	<p>Les salariés de la banque sont réfractaires au changement.</p> <p>L'implication des dirigeants dans le projet est suffisante.</p>
<p><u>Produits (réalisations ou extrants)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Réalisation d'un état des lieux sur les points de non-conformité avec la réglementation de LAB- FT. 2. Élaboration d'une politique de LAB-FT. 3. Mise en place d'un dispositif manuel et provisoire d'exécution des diligences de surveillance continue des comptes et opérations de la clientèle. 4. Implémentation d'un applicatif de lutte contre le blanchiment de fonds interfacé au système d'information de la banque. 	<p>Idem</p>	<p>Idem</p>	<p>La non production des livrables attendus du fait du manque d'implication des acteurs du projet.</p>

Conception et mise en place du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme au sein d'une institution financière : cas de la Banque Postale du Congo.

Hiérarchie des objectifs	Indicateurs de performances vérifiables	Moyens de vérification	Risques
<p><u>Activités (tâches)</u></p> <p>1. Recenser et valider les critères d'acceptation des nouveaux clients et d'identification des clients représentant un risque majeur de blanchiment. Mettre à jour la procédure d'entrée en relation avec la clientèle afin d'y intégrer les critères d'acceptation des nouveaux clients et d'identification des clients représentant un risque majeur de blanchiment.</p> <p>2. Procéder à une revue semestrielle de la base clientèle de la banque afin d'identifier les comptes présentant un risque majeur de blanchiment ou devant faire l'objet d'une mise à jour des données détenues.</p> <p>3. Constituer le fichier des clients PPE et le valider en Comité de Conformité et de Lutte Anti-blanchiment et s'assurer le critère permettant de les identifier est disponible dans la base clientèle du système d'information.</p> <p>4. Constituer le fichier des clients sur listes noires nationales et internationales et le valider en Comité de Conformité et de Lutte Anti-blanchiment et s'assurer que ce fichier est disponible dans le système d'information.</p> <p>5. Constituer le fichier des pays et territoires sur liste noire et le valider en Comité de Conformité et de Lutte Anti-blanchiment et s'assurer que celle-ci est intégré dans le système d'information.</p>	<p>1.1. Existence d'un document validé présentant les critères d'acceptation des nouveaux clients.</p> <p>1.2. Existence d'un document validé présentant les critères d'identification des clients représentant un risque majeur de blanchiment.</p> <p>1.3. Existence d'une procédure validée d'entrée en relation avec la clientèle intégrant les critères ci-dessus indiqués.</p> <p>2. Existence d'un rapport sur la revue périodique de la base clientèle; identifiant les comptes présentant un risque majeur de blanchiment ou devant faire l'objet d'une mise à jour des données détenues.</p> <p>3.1. Existence du fichier des clients PPE validé le Comité de Conformité et de Lutte Anti-blanchiment.</p> <p>3.2. Existence, dans la base de données, d'un critère permettant d'identifier les PPE.</p> <p>4. 1. Existence du fichier validé des clients sur listes noires nationales et internationales.</p> <p>4. 2. Existence, dans la base de données, du fichier validé des clients sur listes noires nationales et internationales.</p> <p>5.1. Existence du fichier validé des pays et territoires sur liste noire.</p> <p>5.2. Existence, dans la base de données, du fichier validé des pays et territoires sur liste noire.</p>	<p>Manuel des procédures.</p> <p>Rapport des revues réalisées, PV des Comités de Conformité.</p> <p>PV des Comités de Conformité et base de données de la banque.</p>	<p>La non production des livrables attendus du fait du manque d'implication des acteurs du projet.</p>

Conception et mise en place du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme au sein d'une institution financière : cas de la Banque Postale du Congo.

Hiérarchie des objectifs	Indicateurs de performances vérifiables	Moyens de vérification	Risques
<p>6. Rédiger une procédure de gestion et d'entrée en relation avec les correspondants bancaires.</p> <p>7. Constituer, au sein du Département de Conformité, un dossier actualisé pour chacun des correspondants bancaires.</p> <p>8. Prendre attache avec l'éditeur du système d'information de la banque pour réorganiser le paramétrage des différentes opérations de virements.</p> <p>9. Rédiger une procédure décrivant, de manière détaillée, les différents contrôles à réaliser dans le cadre de la surveillance permanente des opérations de la clientèle.</p> <p>10. Prendre attache avec l'éditeur du système d'information de la banque afin de faire évoluer le module de la LAB en fonction des besoins exprimés (critères de filtrage arrêtés).</p> <p>11. Actualiser les procédures opérationnelles de la banque afin de mettre en évidence les attributions du Département de la Conformité dans le cadre de Lutte Anti-blanchiment.</p> <p>12. Présenter et faire valider la politique de LAB (procédures opérationnelles, procédures de contrôle, critères d'identification des clients présentant un risque majeur, plan annuel de sensibilisation, cartographie de risque, modalité d'établissement et de transmission des déclarations de soupçons ...) au Conseil d'Administration.</p> <p>13. Réorganiser le Département de la Conformité (outils de travail, ressources humaines,...) afin d'accroître son efficacité.</p>	<p>6. Existence d'une procédure de gestion et d'entrée en relation avec les correspondants bancaires.</p> <p>7. Existence, au sein du Département de Conformité, d'un dossier actualisé pour chacun des correspondants bancaires.</p> <p>8. Existence du procès-verbal de fin de travaux de l'éditeur du système d'information de la banque; attestant la réorganisation du paramétrage des différentes opérations de virements.</p> <p>9. Existence d'une procédure décrivant, de manière détaillée, les différents contrôles à réaliser dans le cadre de la surveillance permanente des opérations de la clientèle.</p> <p>10. Existence du procès-verbal de fin de travaux de l'éditeur du système d'information de la banque; attestant l'implémentation du module de LAB prenant en compte les critères de filtrage arrêtés.</p> <p>11. Existence des procédures et de la politique de Lutte Anti-blanchiment.</p> <p>12. Existence d'une preuve de validation de la politique de LAB est validée par Conseil d'Administration de la banque.</p> <p>13. Existence d'un rapport interne permettant d'évaluer l'efficacité du Département de la Conformité par rapport aux ressources qui lui sont affectées.</p>	<p>Manuel des procédures.</p> <p>Dossiers permanents.</p> <p>PV d'intervention et base de données de la banque.</p> <p>Manuel des procédures.</p> <p>PV d'intervention et base de données de la banque.</p> <p>Manuel des procédures.</p> <p>Procès-verbaux des Conseils d'Administration.</p> <p>Rapports de l'Audit Interne.</p>	<p>La non production des livrables attendus du fait du manque d'implication des acteurs du projet.</p>

Conception et mise en place du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme au sein d'une institution financière : cas de la Banque Postale du Congo.

Hiérarchie des objectifs	Indicateurs de performances vérifiables	Moyens de vérification	Risques
<p><u>Ressources (intrants)</u></p> <p>1. Ressources humaines : Affectation au projet des ressources internes à la banque. De ce fait, le projet ne nécessitera pas un coût de ressources supplémentaires.</p> <p>2. Ressources matériels : Affectation au projet du matériel informatique disponible à la banque. De ce fait, le projet ne nécessitera pas d'acquérir du matériel supplémentaire.</p> <p>3. Ressource logiciel : il est question d'acquérir, à moyen terme, un logiciel de LAB-FT estimé à environ 20 millions de FCFA.</p>	<p>1. Existence d'un document désignant nommément les personnes affectées à la bonne exécution du projet.</p> <p>2. Existence d'un document indiquant le matériel affecté pour la bonne exécution du projet.</p> <p>3. Existence d'une facture pro-forma de l'éditeur du système d'information portant sur le coût du logiciel de LAB.</p>	<p>Rapports du Comité de Pilotage du projet.</p>	<p>Les ressources nécessaires ne sont pas mises à la disposition du projet.</p>

Source : Nous-même.

2. MATRICE DES RESPONSABILITES

Couramment dénommée matrice RACI, elle permet de préciser et de répartir les rôles des différents acteurs. Elle permet d'éviter les erreurs de communication en formalisant les rôles pour chaque tâche. La matrice RACI spécifie quatre types de responsabilités : celui qui réalise (R), celui qui a l'autorité (A), la personne ou l'entité qui conseille (C) et celle qui est informée (I).

Figure 4 : Illustration de la responsabilité des acteurs dans matrice RACI



Source : Nous-même.

Dans la matrice RACI :

- les R sont les membres opérationnels, les réalisateurs des tâches. Ce sont eux qui exécutent les tâches ;
- le A, c'est l'autorité, celui qui doit rendre des comptes. Le A s'organise comme il veut avec les autres intervenants, mais si le travail n'est pas fait, c'est lui qui assume ;
- avant de lancer une tâche, on va mettre toutes les chances de son côté en consultant certaines personnes : c'est la lettre C. Généralement, ce sont des experts qui apportent les conseils pour préparer et réussir les tâches ;
- le I, ce sont ceux qui doivent être tenus informés parce qu'ils sont concernés. Mais ils n'exercent pas un rôle direct : on avance sans attendre de retour de leur part.

Il faut noter que pour chaque tâche, il doit y avoir un et un seul A et au moins un R. Cela veut dire qu'il y a une personne bien définie qui répond de la réussite de ce lot de travail. Cela ne veut pas dire qu'il ne peut pas déléguer, mais qu'il y a une seule personne qui a l'Autorité finale.

Par ailleurs, il faut évidemment au minimum une personne pour réaliser le lot de travail. Mais il peut y en avoir plus, donc au minimum un R sur chaque ligne. Sur une petite tâche, il se peut qu'un seul acteur assume à la fois A et R.

Fort de toutes ces indications, la matrice des responsabilités du projet d'implémentation du dispositif de LAB-FT se présente comme suit.

Conception et mise en place du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme au sein d'une institution financière : cas de la Banque Postale du Congo.

Tableau 5 : Matrice des responsabilités (matrice RACI) - Projet d'implémentation du dispositif LAB-FT

Activités (tâches)	Acteurs	Comité de pilotage	Chef de projet	Editeur informatique	DCPCR*	DCR / DGE *	DOSI*	DOT*	Les autres entités
		A			C	R	I	C	
Dresser le fichier des clients PPE validé par le Comité de Conformité et de Lutte Anti Blanchiment.		A			C	R	I	C	
Dresser le fichier des clients sur listes noires nationales et internationales validé par le Comité de Conformité et de Lutte Anti Blanchiment.		A			R	C	I	C	
Dresser le fichier validé des pays et territoires sur liste noire.		A			R	C	I	C	I
Réaliser la revue périodique de la base clientèle; identifiant les comptes présentant un risque majeur de blanchiment ou devant faire l'objet d'une mise à jour des données détenues.		A			R	R		C	
Vérifier, dans la base de données, l'existence d'un critère permettant d'identifier les PPE. L'insérer le cas échéant.			A	C	R	R	R	R	
Vérifier, dans la base de données, l'existence du fichier validé des clients sur listes noires nationales et internationales. L'insérer le cas échéant.			A	C	R	R	R	R	
Vérifier, dans la base de données, l'existence du fichier validé des pays et territoires sur liste noire. L'insérer le cas échéant.			A	C	R	R	R	R	
Réorganiser le paramétrage des différentes opérations de virements dans le système d'information.			A	C			R	C	I
Constituer, au sein du Département de Conformité, un dossier actualisé pour chacun des correspondants bancaires.			A		R			C	
Evaluer, en interne, l'efficacité du Département de la Conformité par rapport aux ressources qui lui sont affectées.		A	R		C				
Implémenter un module de LAB prenant en compte les critères de filtrage arrêtés.		A		R	C	C	R	C	I
Produire le rapport d'exécution du projet.		A	R						I
Réaliser la réunion de restitution.		A	R						I

*Cf. sous-section : 4.3. Organisation administrative de la Banque Postale du Congo.

Source : Nous-même

3. PLANNING DU PROJET

« L'organigramme des tâches sert de base à la création du planning (ou plan de route) du projet. Certains enchaînements de tâches sont obligatoires et tombent sous le sens : il est évident que l'on ne peut commencer la construction de la charpente d'une maison que lorsque les murs porteurs sont achevés. Tous les enchaînements obligatoires sont donc identifiés en premier lieu, par l'ensemble de l'équipe projet. Les différents métiers doivent être impliqués. »¹⁵

Le planning du projet présenté sous la forme d'un diagramme de GANTT permet de répondre à deux objectifs : planifier de façon optimale ainsi que communiquer sur le planning établi et les choix qu'il impose.

Le diagramme permet :

- de déterminer les dates de réalisation d'un projet ;
- d'identifier les marges existantes sur certaines tâches ;
- de visualiser d'un seul coup d'œil le retard ou l'avancement des travaux dans le cadre du suivi du projet.

Projeté sur une période de 22 mois, le planning prévisionnel du projet d'implémentation du dispositif de LAB-FT à la Banque Postale du Congo se résume dans le diagramme de GANTT suivant.

¹⁵ Bachy et al., (2010). Toute la fonction Management. Paris : Dunod. p 405

Conception et mise en place du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme au sein d'une institution financière : cas de la Banque Postale du Congo.

Tableau 6 : Planning du projet (diagramme de GANTT) – Projet d'implémentation du dispositif de LAB-FT

		Année N												Année N+1												
Activités (tâches)		Acteurs / Entités concernées*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Phase préparatoire	Constituer l'équipe projet.	DG	■																							
	Réaliser les réunions de démarrage et de suivi du projet.	Responsable du projet, CODIR	■					■						■									■			
	Produire un document désignant nommément les personnes affectées à la bonne exécution du projet ainsi que leurs responsabilités.	DG	■																							
	Produire un document indiquant le matériel affecté pour la bonne exécution du projet.	Responsable du projet	■																							
	Se procurer une facture pro-forma et le plan d'intervention de l'éditeur du système d'information portant sur l'implémentation et le coût du logiciel de LAB.	Responsable du projet		■																						
Phase d'exécution	Elaborer un document validé présentant les critères d'acceptation des nouveaux clients.	DCR, DGE, DCPCR	■																							
	Elaborer un document validé présentant les critères d'identification des clients représentant un risque majeur de blanchiment.	DCR, DGE, DCPCR	■																							
	Elaborer une procédure validée d'entrée en relation avec la clientèle intégrant les critères d'acceptation et d'identification des clients présentant un risque de blanchiment.	DCR, DGE, DCPCR	■																							
	Elaborer une procédure de gestion et d'entrée en relation avec les correspondants bancaires.	DCR, DGE, DCPCR, DOT		■																						
	Elaborer une procédure décrivant, de manière détaillée, les différents contrôles à réaliser dans le cadre de la surveillance permanente des opérations de la clientèle.	DCR, DGE, DCPCR, DOT		■																						
	Elaborer les procédures et de la politique de Lutte Anti-blanchiment.	DCPCR		■																						
	Faire valider la politique de LAB par Conseil d'Administration de la banque.	DCPCR, DG																								■

*Cf. sous-section : 4.3. Organisation administrative de la Banque Postale du Congo.

Source : Nous-même.

Conception et mise en place du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme au sein d'une institution financière : cas de la Banque Postale du Congo.

		Année N												Année N+1												
Activités (tâches)		Acteurs / Entités concernées*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Phase d'exécution	Dresser le fichier des clients PPE validé par le Comité de Conformité et de Lutte Anti-blanchiment.	DCR, DGE, DCPCR, DOT																								
	Dresser le fichier des clients sur listes noires nationales et internationales validé par le Comité de Conformité et de Lutte Anti-blanchiment.	DCR, DGE, DCPCR, DOT																								
	Dresser le fichier validé des pays et territoires sur liste noire.	DCR, DGE, DCPCR, DOT																								
	Réaliser la revue périodique de la base clientèle; identifiant les comptes présentant un risque majeur de blanchiment ou devant faire l'objet d'une mise à jour des données détenues.	DCR, DGE, DCPCR, DOT																								
	Vérifier, dans la base de données, l'existence d'un critère permettant d'identifier les PPE. L'insérer le cas échéant.	DCPCR, DOSI, Editeur du système d'information																								
	Vérifier, dans la base de données, l'existence du fichier validé des clients sur listes noires nationales et internationales. L'insérer le cas échéant.	DCPCR, DOSI, Editeur du système d'information																								
	Vérifier, dans la base de données, l'existence du fichier validé des pays et territoires sur liste noire. L'insérer le cas échéant.	DCPCR, DOSI, Editeur du système d'information																								
	Réorganiser le paramétrage des différentes opérations de virements dans le système d'information.	DOSI, Editeur du système d'information																								
	Constituer, au sein du Département de Conformité, un dossier actualisé pour chacun des correspondants bancaires.	DCPCR																								
	Evaluer, en interne, l'efficacité du Département de la Conformité par rapport aux ressources qui lui sont affectées.	CG																								
Implémenter un module de LAB prenant en compte les critères de filtrage arrêtés.	DCPCR, DOSI, Editeur du système d'information																									

*Cf. sous-section : 4.3. Organisation administrative de la Banque Postale du Congo.

Source : Nous-même

Conception et mise en place du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme au sein d'une institution financière : cas de la Banque Postale du Congo.

		Année N												Année N+1												
Activités (tâches)		Acteurs / Entités concernées*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Phase de synthèse	Produire le rapport d'exécution du projet.	Responsable du projet																								
	Réaliser la réunion de restitution.	Responsable du projet, CODIR																								

*Cf. sous-section : 4.3. Organisation administrative de la Banque Postale du Congo.

Source : Nous-même

CONCLUSION DEUXIEME PARTIE :

La deuxième partie de notre étude a porté, en premier lieu, sur la présentation de la Banque Postale du Congo ainsi que son environnement national et sous régional.

Ensuite, il a été question de définir la stratégie de mise en conformité au règlement portant sur la Lutte Anti-blanchiment et du Financement Terrorisme. Ainsi, l'analyse interne et externe de la banque a permis d'élaborer une matrice SWOT récapitulant les forces, les faiblesses, les menaces et les opportunités. L'examen de ladite matrice a permis de d'identifier quatre axes stratégiques sur la base desquels des recommandations ont été formulées.

La mise en œuvre des recommandations formulées constitue les tâches fondamentales du projet de déploiement du dispositif de Lutte Anti-blanchiment et de Financement du Terrorisme.

Pour terminer, il a été question de décrire le processus de déploiement dudit projet, en le résumant à travers sa logique d'intervention (cadre logique du projet), sa répartition des responsabilités (matrice RACI) et son planning de déploiement (diagramme de GANTT du projet).

IV. CONCLUSIONS

La présente étude a porté sur la conception et la mise en place d'un dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme à la Banque Postale du Congo conformément aux exigences réglementaires édictées par le législateur à travers le règlement (N°01/CEMAC/UMAC/CM) publié par la Communauté Economique et Monétaire d'Afrique Centrale (CEMAC), le 11 avril 2016.

Il était question de circonscrire l'étendue et l'incidence de l'implémentation de ce dispositif réglementaire. C'est dans ce cadre et à l'issue de l'analyse de l'environnement de la banque et de son organisation interne actuelle que quatre axes stratégiques ont été identifiés pour répondre à cette problématique, à savoir :

- la mise en place, à court terme, d'une démarche destinée à identifier et corriger les points de non-conformité avec le règlement de LAB-FT ;
- la mise à jour, à moyen terme, de la politique de LAB-FT de la banque afin qu'elle soit en phase avec la réglementation ;
- la mise en place, à court terme, d'un dispositif manuel d'exécution des diligences de surveillance continue des comptes et opérations de la clientèle à l'aide d'un applicatif de traitement de données de type « Access » en attendant de disposer d'un outil dédié ;
- l'implémentation, à moyen terme, d'un applicatif de lutte contre le blanchiment des fonds.

La mise en œuvre de ces différents axes stratégiques a permis de mettre en place un plan d'action se traduisant par la formulation de treize principales recommandations.

Lesdites recommandations :

- traduisent en substance, la nécessité pour la banque de disposer de politiques, de pratiques et de procédures de nature à promouvoir un haut degré d'éthique et de professionnalisme. Elles ont pour ambition d'empêcher qu'elles ne soient utilisées, intentionnellement ou non, dans le cadre d'activités criminelles ;

- donnent un large aperçu sur l'étendue et l'incidence des différentes actions à mener pour que la banque se mette en conformité avec la réglementation de lutte anti-blanchiment.

Ainsi, il apparaît qu'une bonne connaissance de sa clientèle garantie à la banque la mise en place d'un dispositif de lutte anti-blanchiment efficace. Le bon fonctionnement de celui-ci est également tributaire de la pertinence de la politique de LAB-FT mise en place et des outils informatiques utilisés.

Le cadre logique et le planning du projet de déploiement du dispositif de LAB-FT proposé dans le cadre de cette étude permet de souligner que :

- le déploiement interne du dispositif de LAB-FT peut s'échelonner sur vingt-deux mois ;
- la banque n'a pas besoin de mobiliser des fonds supplémentaires pour le déploiement de ce dispositif dans la mesure où les ressources humaines et matérielles sont disponibles ;
- la banque dispose sur tous les ordinateurs d'un logiciel de gestion de base de données permettant de réaliser manuellement des diligences de contrôle en attendant d'acquérir un logiciel dédié à la LAB-FT (logiciel dont le coût est estimé à 20 millions de FCFA).

La digitalisation des services bancaires pourrait considérablement améliorer la pertinence des dispositifs de LAB-FT dans la mesure où le Web permet d'établir une relation d'affaires permanente entre le banquier et son client.

Avant, les banques vendaient des produits et échangeaient des informations avec les clients via les agences physiques. Maintenant, les banques ont la possibilité de rester en contact direct et permanent avec leurs clients, et pas seulement le temps d'une vente (d'un produit ou d'un service).

Réaliser des opérations bancaires en ligne, c'est en effet donner à la banque une multitude de renseignements qu'elle peut exploiter à son avantage: les coordonnées pour contacter le client

Conception et mise en place du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme au sein d'une institution financière : cas de la Banque Postale du Congo.

et lui envoyer de l'information sur les nouveautés et les promotions, mais aussi ses goûts, ses centres d'intérêts, sa géolocalisation, etc. Des éléments qui sont autant d'atouts pour bien connaître sa clientèle.

V. BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et articles

Bachy B. et Harache C., (2010). Toute la fonction Management. Paris : Dunod

Cattan M., (2009). Pour une certification qualité gagnante. Paris : AFNOR Editions

MOSAIQUE Informatique SARL, (2010). Le guide complet Access. Paris : Micro Application

Hohmann C., (2006). Guide pratique des 5S. Paris : Editions d'Organisation

Sitbon D. et Nael E., (2012). Réussir son affiliation. Paris : Editions Eyrolles

Séguin F., Hafsi T. et Demers C., (2008). Le management stratégique. Québec : Editions Transcontinental

Renard J., (2010). Théorie et pratique de l'audit interne. Paris : Editions Eyrolles

Monnier P. et Mahier-Lefrancois S., (2008). Les techniques bancaires. Paris : Dunod

Faivre-Duboz T., Fétique R. et Lendrevie A., (2011). Le web marketing. Paris : Dunod

Juet R., (2008). La boîte à outils du manager. Paris : Dunod

Maders H. et Clet E., (2005). Pratiquer la conduite de projet. Paris : Editions d'Organisation

Groupe d'Action contre le Blanchiment d'Argent en Afrique Centrale (GABAC), 2010. Règlement N°01/10/CEMAC/UMAC/CM du 02 Octobre 2010 portant révision du règlement N°02/02/CEMAC/UMAC/CM du 14 Avril 2002 portant organisation et fonctionnement du GABAC.

Communauté Economique et Monétaire des États de l'Afrique Centrale, 2016. Règlement N°01/CEMAC/UMAC/CM du 11 Avril 2016 portant sur la Prévention et la Répression du Blanchiment des capitaux et du Financement du Terrorisme et de la Prolifération en Afrique Centrale.

Sites internet

Ministère du tourisme et de l'environnement du Congo, (2017). <http://www.tourisme-environnement.gouv.cg>, (27/11/2018)

Conception et mise en place du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme au sein d'une institution financière : cas de la Banque Postale du Congo.

Agence d'information d'Afrique Centrale, (2018). <http://www.adiac-congo.com/content/secteur-bancaire-un-coup-de-projecteur-sur-les-principaux-etablissements-de-credit-92625>, (06/12/2018)

Wikipedia, (2010). https://fr.wikipedia.org/wiki/Groupe_d%27action_financi%C3%A8re, (15/05/2019)

VI. TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE.....	5
LISTE DES TABLEAUX.....	7
LISTE DES FIGURES.....	8
I. INTRODUCTION.....	9
II. PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	12
Chapitre 1 : PRESENTATION DU CONCEPT DE LUTTE ANTI-BLANCHIMENT ET DE FINANCEMENT DU TERRORISME.....	13
1. GROUPEMENT D'ACTION FINANCIERE.....	13
2. GROUPE D'ACTION CONTRE LE BLANCHIMENT D'ARGENT EN AFRIQUE CENTRALE.....	14
3. DEFINITION DU CONCEPT DE LUTTE ANTI-BLANCHIMENT DES CAPITAUX ET DU FINANCEMENT DU TERRORISME ET DE LA PROLIFERATION.....	15
3.1. Blanchiment des capitaux.....	15
3.2. Financement du terrorisme.....	17
3.3. Prolifération.....	18
4. CHAMP D'APPLICATION DU DISPOSITIF DE LUTTE ANTI-BLANCHIMENT DES CAPITAUX ET DU FINANCEMENT DU TERRORISME ET DE LA PROLIFERATION.....	19
Chapitre 2 : PROCESSUS OPERATIONNELS DE LA BANQUE CONCERNES PAR LE DISPOSITIF DE LUTTE ANTI-BLANCHIMENT ET DU FINANCEMENT DU TERRORISME.....	23
Chapitre 3 : MODELE D'ANALYSE OU METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	25
III. DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....	28
Chapitre 4 : PRESENTATION DE LA BANQUE POSTALE DU CONGO ET DE SON CADRE ENVIRONNEMENTAL.....	29

Conception et mise en place du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme au sein d'une institution financière : cas de la Banque Postale du Congo.

1. ENVIRONNEMENT PAYS	29
2. ENVIRONNEMENT BANCAIRE SOUS REGIONAL	30
3. ENVIRONNEMENT BANCAIRE NATIONAL.....	31
4. PRESENTATION DE LA BANQUE POSTALE DU CONGO.....	33
4.1. Présentation générale.....	33
4.2. Produits et services.....	34
4.3. Structuration administrative de la Banque Postale du Congo.....	37

***Chapitre 5 : DEFINITION DE LA STRATEGIE DE MISE EN CONFORMITE AU
REGLEMENT SUR LA LUTTE ANTIBLANCHIMENT ET DE FINANCEMENT DU
TERRORISME..... 47***

1. ANALYSE SWOT.....	47
2. CROISEMENT ET ANALYSE DES DONNEES DE LA MATRICE SWOT	49
3. ORIENTATIONS STRATEGIQUES	50
4. PRESENTATION DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES RETENUES.....	51
4.1. Politique d'acceptation des nouveaux clients	52
4.2. Identification de la clientèle	53
4.3. Surveillance continue des comptes et transactions	58
4.4. Gestion des risques.....	60
4.5. Implémentation d'un logiciel de lutte contre le blanchiment d'argent.....	63
5. PROCEDURES D'EXECUTION MANUELLE DES DILIGENCES DE SURVEILLANCE CONTINUE DES COMPTES ET OPERATIONS DE LA CLIENTELE 64	
5.1. Indentification des doublant dans la base clientèle.....	65
5.2. Indentification des clients sur les listes noires.....	65
5.3. Indentification des dépôts d'espèces en compte et ventes de devises supérieurs au seuil de risque fixé	66
5.4. Indentification des virements de la clientèle supérieurs au seuil de risque fixé.....	66
5.5. Indentification des virements de la clientèle à destination ou en provenance de pays ou territoires sur liste noire	67

Chapitre 6 : DEPLOIEMENT DU DISPOSITIF DE LUTTE ANTI-BLANCHIMENT 69

1. CADRE LOGIQUE DU PROJET	70
2. MATRICE DES RESPONSABILITES	77

Conception et mise en place du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme au sein d'une institution financière : cas de la Banque Postale du Congo.

3. PLANNING DU PROJET	79
IV. CONCLUSIONS	84
V. BIBLIOGRAPHIE	87
VI. TABLE DES MATIERES	89