

# ***SOMMAIRE***

Remerciement

Sommaire

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

## **INTRODUCTION**

### **PREMIERE PARTIE : PRESENTATION GENERALE DE L'ENVIRONNEMENT DU TRANSFERT D'ARGENT INTERNATIONAL**

Chapitre 1 : Généralités sur l'ABM

Section 1 : Historique et Identification

Section 2 : Activités – Missions – Visions

Section 3 : Les produits d'ABM

Chapitre 2 : Structure organisationnelle d'ABM

Section 1 : Organisation générale

Section 2 : Organisation au sein du siège

Section 3 : Organisation au sein des agences

Chapitre 3 : Théorie générale sur le transfert d'argent international

Section 1 : Description du virement international

Section 2 : Procédures des virements internationaux

Section 3 : Le change

### **DEUXIEME PARTIE : ANALYSES ET IDENTIFICATION DES PROBLEMES**

Chapitre 1 : Sur l'organisation du travail au niveau du service IMT

Section1 : Au niveau du virement par SWIFT ou Internet Banking

Section 2 : Au niveau du virement par MoneyGram

Chapitre 2 : Sur le personnel d'ABM

Section 1 : Au niveau de la qualité du travail

Section 2 : Au niveau de l'environnement interne

Chapitre 3 : Autres problèmes détectés

Section 1 : Expérience insuffisante par rapport à ses concurrents

Section 2 : L'inexistence de carte bancaire électronique

## **TROISIEME PARTIE : SOLUTIONS PROPOSEES ET RECOMMANDATIONS**

Chapitre1 : Organisation du travail au service IMT

Section 1 : Sur le virement standard ou Internet banking

Section 2 : Sur le MoneyGram (MG)

Chapitre 2 : Concernant le personnel d'ABM

Section 1 : Recrutement et amplification de formations

Section 2 : Réorganisation des responsabilités et distinction des tâches prioritaires

Chapitre 3 : Autres solutions

Section 1 : Répartition des agences d'ABM dans tout Madagascar

Section 2 : Création d'un nouveau moyen de paiement

## **CONCLUSION GENERALE**

Bibliographies

Annexes

Table des matières

## ***LISTE DES TABLEAUX***

<b>N°</b>	<b>Page</b>
1 : Liste des actionnaires et répartition des actions d'ABM.....	7
2 : Effectifs du personnel d'ABM.....	13
3 : Coûts de transfert international chez ABM.....	37
4 : Exemple de calcul de coût de transfert.....	38
5 : Répartition des clientèles MoneyGram dans une agence ABM.....	42
6 : Exemple de constatation d'écart de commissions de change.....	46
7 : Taux d'intérêts débiteurs des établissements de crédit.....	57
8 : Tableau de calcul pour l'envoi sans change.....	64
9 : Tableau de calcul pour la réception de fonds sans change.....	65
10 : Tableau de calcul pour l'envoi de fonds avec change en interne.....	65
11 : Tableau de calcul pour la réception de fonds avec change dans la banque.....	66
12 : Tableau de calcul pour l'envoi de fonds avec change sur le MID.....	66
13 : Tableau de calcul pour la réception de fonds avec change sur le MID.....	67
14 : Tableau de comparaison de change.....	71

## ***LISTE DES FIGURES***

<b>N°</b>	<b>Page</b>
1 : Organigramme au sein du siège de ABM.....	15
2 : Organigramme des agences de ABM.....	18
3 : Organigramme des responsables au sein de la banque.....	25
pour le traitement d'un virement international.	
4 : Processus d'envoi de message SWIFT.....	26
5 : Processus d'envoi de fonds via Message Type (MT) 103.....	27
6 : Processus d'envoi de fonds via Message Type (MT) 202.....	28
7 : Démarche de transfert d'argent via MoneyGram (MG).....	30
8 : Démarche de remboursement par MG.....	44

***LISTE DES ABREVIATIONS :***

**ABM:** AccesBanque Madagascar

**BTM:** Banky ny tantsaha Mpamokatra

**BOA :** Bank Of Africa

**PME :** Petites et Moyennes Entreprises

**AC :** Agent de Crédit

**TTC :** Toutes Taxes Comprises

**BFV –SG :** Banky Fampandrosoana ny Varotra- Société Générale

**IMT:** International Money Transfer

**DA :** Directeur d'Agence

**CC :** Chargés de Clientèle

**CA:** Caissier

**BO:** Back Office

**SFO:** Superviseur Front Office

**CP :** Caissier Principal

**OPB :** Opérations Bancaires

**DG:** Directeur Général

**LFS – MBS:** Logiciel Financial System- Micro Banking System

**DAT:** Dépôt A Terme

**SWIFT:** Society for Worlwide Interbank Financial Telecommunication

**MG :** MoneyGram

**BCM :** Banque Centrale de Madagascar

**MID :** Marché Interbancaire de Devises

**IBAN :** International Bank Account Number

**SG :** Société Générale

**MCB :** Mauritius Commercial Banking

**BICM** : Banque Industrielle et Commerciale de Madagascar

**BIC** : Bank Identifier Code

**MT** : Message Type

**DOB** : Directeur des Opérations Bancaires

**FF** : Frais Fixes

**CMP** : Cours Moyen Pondéré

**TVA** : Taxes sur les Valeurs Ajoutées

**FINEX** : Finances Extérieurs

**BNI-CL** : Banque - Crédit Lyonnais

**BMOI** : Banque Malgache de l'Océan Indien

**Com°** : Commissions

**GAB** : Guichet Automatique de Billets

**DAB** : Distributeur Automatique de Banque

**TPE** : Terminal de Paiement Electronique

## INTRODUCTION

Actuellement, aucun pays ne peut rester isoler par rapport au reste du monde, tant sur le plan économique, social, culturel, que sur la technologie. Autrement dit, la mondialisation se présente nécessaire, voire même bénéficiaire pour tous les pays du monde entier.

En parlant de notre pays, même en voie de développement, Madagascar n'est pas en reste. La grande île a décidé comme tant d'autres pays de s'ouvrir au monde, d'accepter la libre circulation des Hommes et des marchandises sur son territoire, l'échange des cultures et l'utilisation des différentes technologies modernes. De ce fait, le nombre de visiteurs qui séjournent à Madagascar augmente de plus en plus et plusieurs sont les Malgaches qui continuent ainsi leurs études et leurs recherches en allant à l'étranger.

Alors que ces échanges que ce soit informations, connaissances ou mêmes matériels, ne peuvent se faire sans l'appui des financements, la prise en considération des moyens de financement internationaux s'avère nécessaire de plus qu'ils commencent à prendre de l'ampleur ici à Madagascar. D'où le choix de notre thème : « **Le transfert d'argent international, cas de la banque ACCESBANQUE MADAGASCAR** ». Ce choix a pour but de fiabiliser et d'assurer la rapidité du transfert de fonds qu'accomplisse un client de la banque.

En effet, le transfert d'argent international est un moyen de recevoir ou d'envoyer de l'argent partout dans le monde. Il est facile à pratiquer car l'opération se fait à partir d'une simple correspondance entre deux institutions financières sur ordinateur. Son existence n'est que bénéfique autant pour les clients que pour la banque. Pour les clients, il facilite les relations financières des familles éloignées que ce soit des nationaux ou des étrangers tandis que pour la banque, elle sert à multiplier ses services et de rester ainsi à l'écoute des évolutions de la technologie et des besoins de la clientèle.

Mais à part ces avantages que génère un virement international, plusieurs sont aussi les risques à courir autant pour l'expéditeur de fonds et le bénéficiaire que pour la banque

expéditrice et la banque bénéficiaire : ces risques générés constitueront donc notre problématique.

Afin de répondre au mieux à cette problématique, ce présent mémoire va alors se subdiviser en trois parties bien distinctes. Dans un premier temps, nous allons nous concentrer sur la présentation générale de l'environnement du transfert d'argent international afin de connaître le milieu où nous allons étudier notre cas ainsi que de faire de plus ample connaissances avec ce qu'est un virement international. Dans un second temps, l'analyse et l'identification des problèmes rencontrés au sein de la banque ACCESBANQUE MADAGASCAR seront détaillées pour déterminer les blocages au sein de la banque et d'en tirer ainsi les risques encourus. Et pour finir, des solutions seront enchaînées et proposées à la banque en nous nous référant aux difficultés constatées précédemment. Passons maintenant à l'élaboration de ce devoir.



# **PARTIE I**

## **PARTIE 1 : PRESENTATION GENERALE DE L'ENVIRONNEMENT DU TRANSFERT D'ARGENT INTERNATIONAL**

Notre première étude se basera sur l'environnement du transfert d'argent international. En effet, l'environnement du transfert d'argent international dans notre cas se situera à la banque ACCESBANQUE MADAGASCAR ou ABM. Et pour mieux élaborer cette étude nous devons en premier lieu connaître l'établissement émetteur du transfert d'argent d'où la nécessité de présenter la banque ABM en deux chapitres. Ces deux chapitres nous permettront ainsi de savoir le milieu interne où le transfert s'opère. Ensuite, étant donné notre thème, nous allons décrire un peu plus ce qu'est réellement un virement international tant dans son environnement interne qu'externe, puis nous détaillerons par la suite les procédures à suivre lors d'un virement ainsi que les obligations de change à tenir compte. Ce troisième chapitre nous permettra de détecter ainsi les problèmes au niveau du virement international à la banque ABM. Passons maintenant dans le vif du sujet.

## **Chapitre 1 : Généralités sur ABM**

L'environnement interne de notre analyse se fixera alors au niveau de la banque ABM, donc il est indispensable pour nous de connaître l'historique de la banque, son identification, ses activités ainsi que ses produits. L'environnement est un facteur très important dans la vie d'une organisation car il est à la fois source des ressources et des opportunités; et source de dangers. Cet environnement est un environnement évolutif et imprévisible.

Ce premier chapitre sera alors subdivisé en 3 sections à savoir :

- L'historique et l'identification de la banque ABM
- Ses activités et ses missions
- Et pour finir ses produits.

### **Section 1 : Historique et Identification**

#### **1- 1 La genèse de la Microfinance à Madagascar :**

La Microfinance est née dans les années 90 à Madagascar suite aux défaillances du secteur bancaire pour financer le monde rural au moment où les projets et programmes de développement se sont vulgarisés. Elle s'est surtout développée comme l'une des composantes d'accompagnement des initiatives promues par ces projets et/ou programmes avec l'appui des bailleurs de fonds et des opérateurs techniques internationaux.

L'origine de la Microfinance à Madagascar remonte près d'une vingtaine d'années à savoir l'avant 1990, de 1990 à 1995 et de 1996 jusqu'à nos jours.

**Avant 1990 :** Aucune institution de Microfinance n'existait à cette époque néanmoins la BTM banque nationale depuis 1976 et est reprise en 1999 par la Bank Of Africa (BOA) dans le cadre de sa privatisation, était la seule banque qui intervenait dans le secteur de la Microfinance. Mais ses activités étaient limitées à l'octroi de crédit aux paysans et n'atteignaient qu'une frange limitée de la population rurale. L'intervention de cette banque en faveur du secteur de la Microfinance s'est toutefois maintenue après sa récente privatisation.

**De 1990 à 1995 :** Phase d'émergence des institutions de Microfinance. Son émergence a été surtout favorisée par la combinaison des interventions de trois entités :

- Les bailleurs de fonds comme la Banque Mondiale, l'Union Européenne, la Coopération Allemande, l'Agence Française de Développement et l'Inter-Coopération Suisse.

- Le Gouvernement
- Et les Agences d'Implantation et de développement ou opérateurs techniques spécialisés, qui ont assuré les encadrements techniques.

Au cours de cette période, de nombreuses institutions de Microfinance mutualistes ou non se sont créées à Madagascar.

**De 1996 jusqu'à nos jours :** Cette phase a été marquée par l'extension géographique et la consolidation des réseaux préexistants : C'est sa phase de croissance et de développement.

## **1-2 L'ABM :**

### **121- Historique :**

- Mission à court terme pour une étude de pré faisabilité conduite en 2004.
- Etude de faisabilité entreprise en 2005, incluant une étude primaire sur les demandes des Micros, Petites et Moyennes Entreprises.
- Commencement de la phase pré-opérationnelle en Juillet 2006.
- Constitution légale d'ABM en Novembre 2006 à Antananarivo.
- Agrément bancaire définitif d'ABM en Février 2007.

ABM est une Banque territoriale commerciale agréée par la Commission de Supervision Bancaire et Financière. Elle est spécialisée dans l'offre de services financiers aux petites et moyennes entreprises ainsi qu'à tout l'ensemble de la population malgache.

Elle fait partie du groupe Access Holding siégré à Berlin qui est aussi l'actionnaire majoritaire de la société et qui est représentée par des filiales dans plusieurs pays. A part ABM il y a aussi AccèsBanque Tanzanie, AccèsBanque Nigeria, AccèsBanque Liberia et AccèsBanque Azerbaïdjan.

ABM a été créée à l'initiative d'un groupe d'investisseurs internationaux qui sont reconnues mondialement par leurs réputations, leurs capacités de financement et leurs expériences professionnelles en gestion de Microfinance. Son principal objectif est de faciliter l'accès aux services bancaires à travers ses agences, actuellement on compte 8 agences d'ABM depuis seulement deux ans d'implantation avec un effectif du personnel > à 242.

L'agence – Antsahavola ouvert en août 2008

- Andavamamba ouvert en février 2007
- Antaninandro ouvert en août 2007
- Andraharo ouvert en septembre 2007
- Andoharanofotsy ouvert en mai 2008
- Ambohibao ouvert en octobre 2008

- Analamahitsy ouvert en juin 2009
- Antsirabe ouvert en juin 2009.

Depuis le début des opérations en Février 2007, plus de 10.000 crédits ont été octroyés aux micros, petites et moyennes entreprises dans la zone urbaine d'Antananarivo ainsi que dans les zones rurales environnantes. A la fin du mois de Décembre 2008, ABM avait 5.331 crédits en cours représentant 6,8 milliards de MGA dont : 545 crédits étaient destinés à des activités rurales (commercialisation de riz, fruits, viandes et élevage de volailles). Par ailleurs, plus de 13.000 clients ont ouvert des comptes (comptes à vue-compte épargne-dépôt à terme). A la fin du mois de Décembre, ABM avait 18.590 comptes s'élevant à 12 milliards de MGA.

### **122 - Identification :**

ABM est une société anonyme spécialisée en Microfinance, elle est dirigée par un Conseil d'Administration sous la présidence du groupe Access Holding. Et elle est inscrite au registre du commerce n°2006800692 régit par la loi n° 95030 du 22 Février 1996. Son siège social se situe à l'Immeuble BIR HACKEIM lot IBG 21 Ter Antsahavola Antananarivo 101. Son capital social s'élève à 6.722.500.000 MGA et se compose de 6 grandes entités actionnaires telles que :

- **Access Holding** : qui est l'investisseur de référence vu qu'elle vise notamment à favoriser d'une manière rentable l'accès durable des pauvres à des services financiers appropriés. Aussi ces actionnaires partagent un engagement pour une Microfinance commerciale et au professionnalisme, à la transparence et à une bonne éthique en terme d'activités générales.

Son siège social se trouve en Allemagne mais elle est déjà répartie dans plusieurs pays, comme actuellement elle investit dans des institutions de Microfinance majeure telles qu'en Azerbaïdjan, au Libéria, au Nigeria et en Tanzanie.

- **Africap Microfinance Ltd** : une société dotée de fonds d'investissement dédié à la Microfinance en Afrique. Elle investit dans des institutions de Microfinance émergentes en Afrique pour les aider à assurer leur viabilité et leur croissance commerciale. Sa base opérationnelle est en Afrique du Sud.

- **Stichting Triodos Doen** : Une fondation qui stimule un changement dynamique en matière d'entrepreneuriat par le biais de ses investissements. Elle est gérée par Triodos International Fund Management BV et est basée au Pays-bas. Elle a déjà investit dans environ 40 institutions de Microfinance majeures dans le monde.

- **KfW** : qui est une banque de développement en Allemagne, elle est aussi un investisseur principal dans les institutions de Microfinance.

- **International Finance Corporation ou SFI** : Elle fait partie du groupe de la Banque Mondiale qui investit et fournit des services de conseil dans le monde pour promouvoir dans ses pays membres des projets durables qui sont profitables sur le plan économique, financier et commercial. Elle possède également beaucoup d'expériences dans les investissements en Microfinance.

-**BFV- SG** : Cette banque est la banque intermédiaire de l'ABM lors des virements internationaux.

Avec ses 6.722.500.000 MGA de capital on peut trouver comme suit les répartitions des actions avec une valeur nominale de 3.889.000 MGA.

**Tableau n° 1** : Liste des actionnaires et répartition des actions d'ABM

Actionnaires	Nombre d'actions	Actions en MGA	Equivalent en Euros (*)	Pourcentage %
Access Holding	560	1.505.840.000	602.336	22.40%
Africap Microfinance Ltd	420	1.129.380.000	451.752	16.80%
BFV-SG	420	1.129.380.000	451.752	16.80%
StichtingTriodos Doen	420	1.129.380.000	451.752	16.80%
Internationa Finance Corporation	340	914.260.000	365.704	13.60%
KfW	340	914.260.000	365.704	13.60%
TOTAL	2500	6.722.500.000	2.689.000	100%

(\*) : Taux de change 1EUR = 2500 MGA

Source : ABM

## Section 2 : Activités – Missions - Visions

### 2-1 Activités :

ABM étant donnée qu'elle est une institution de Microfinance elle octroi du **crédit** aux divers clients de petites et moyennes entreprises et propose des formules de crédit à court et moyen terme caractérisées par des procédures simples, flexibles et transparentes.

Sa condition de prêter des fonds pour contribuer à l'amélioration et à la croissance des activités des petites et moyennes entreprises nécessite :

- Une activité indépendante
- Un exercice d'activité de six (6) mois au minimum.

D'où l'existence de trois (3) types de crédit octroyé par ABM : le crédit Express, le crédit Micro et le crédit PME.

Mais à part le crédit, elle offre aux personnes sans distinction, physiques ou morales des possibilités d'**épargner** des fonds à travers des comptes disponibles à tout moment et à moindre coûts pour garder les fonds dans des endroits sûrs et sécurisés, et aussi les rentabiliser à force de les placer pendant une longue durée à la banque.

Quant à sa dernière activité, elle est dépendante de la deuxième puisqu'il faut disposer d'un compte pour pouvoir faire **un virement**. Le virement est aussi un moyen de mouvoir des comptes, spécifiquement, le client peut émettre et recevoir un virement d'un compte à un autre. Il peut être un virement interne ou externe à ABM et même international.

Les données fin Mars 2009 donnent les caractéristiques des clients de ABM suivants : 53,78% des clients sont des femmes ; 43,05% des hommes et 3,17% des personnes morales. Le nombre total de clients dans les opérations bancaires est de 14.923 et 5.642 des clients de crédit.

## ***2-2 Missions et visions:***

ABM vise à encourager d'une manière rentable un accès pérenne à une large gamme de services financiers adéquats pour les pauvres plus particulièrement aux micros, petites et moyennes entreprises. Mais à part cet encouragement elle a pour engagement d'améliorer aussi cet accès à la majorité des business et à leurs propriétaires.

La vision d'ABM par rapport à ses missions est de devenir le leader dans la prestation des services financiers aux Micros, petits et moyens entrepreneurs ainsi qu'à leurs familles ; mais aussi de mettre en place un standard industriel en termes de service à la clientèle, de professionnalisme et d'efficacité. Cette vision l'amène à devenir un promoteur reconnu de la commercialisation de l'industrie de Microfinance mondiale.

ABM en tant que société a aussi ses propres politiques en matière de ses services offerts telles que la flexibilité, la transparence et la rapidité de ses services d'où son engagement sur la lutte contre le blanchiment d'argent et la corruption :

- **Flexibilité** : Souplesse au niveau de ses rapports avec la clientèle, par exemple dans ses conventions rédigées pour les crédits offerts.
- **Transparence** : Visibilité de toutes les opérations et les transactions faites par le client et par la banque.
- **Rapidité** : Au niveau des opérations, ABM offre à ses clients des services rapides.

## Section 3 : Les produits d'ABM

### 3-1 Les comptes :

Même si ABM est une banque de Microfinance, elle est différente des autres institutions de Microfinance car elle offre également des opérations bancaires pour ses clients telles que les comptes et les services plus à travers ses comptes.

On distingue :

- **le compte à vue ou compte courant** : c'est un compte destiné à recevoir des fonds et à effectuer des opérations de paiement sans limitation c'est-à-dire que c'est un compte destiné à être mouvementé. Par exemples, les virements de salaire pour les travailleurs et les remboursements de crédit pour les clients qui font du crédit auprès de ABM. Tous types de personnes peuvent avoir ce compte courant que ce soit personne morale ou personne physique.

- **le compte épargne TOKY** : C'est un compte destiné à épargner d'une manière flexible et rémunéré à un taux créditeur.

- **Le compte de dépôt à terme** : c'est un compte bloqué pendant une durée déterminée et rémunéré avec un taux d'intérêt créditeur. Il est dépendant d'un compte épargne ou d'un compte courant car on ne peut y accéder que sans l'un des deux comptes.

- **Le compte en devises** : comme son nom l'indique c'est un compte destiné pour les devises. L'euro est la seule devise qu'ABM utilise jusqu'à maintenant donc c'est un compte en euro. Il faut avoir un compte à vue pour pouvoir accéder à un compte en devises car ABM ne traite pas de liquidité en devises d'où la nécessité d'un change à chaque paiement ou transaction. A partir de ce compte, on peut aussi faire des virements internationaux.

- **Les services plus d'ABM** : Composés de paiement de différentes factures à travers les comptes d'ABM comme le paiement de facture de la JIRAMA ainsi que le paiement d'assurance ARO. Ils sont économiques, les paiements pourront se faire immédiatement chez ABM à partir d'un virement interne sans se déplacer. En effet, l'objectif d'ABM est de devenir un « **one stop shop** » c'est-à-dire que d'ici peu de temps on peut effectuer plusieurs opérations chez ABM pour minimiser le déplacement et gagner plus de temps. Par exemple, le paiement des factures d'internet, le paiement des OSTIES...

### 3-2 Les crédits :

Ce produit n'est pas nouveau puisqu'il s'agit ici d'une institution de Microfinance d'où l'existence du crédit. Le crédit est un produit très connu d'ABM, il est octroyé aux clients



déterminés à améliorer leurs activités que ce soit pour les petites ou moyennes entreprises. ABM étant consciente des différentes concurrences d'institution de Microfinance à Madagascar, elle offre un large choix de crédit pour ses clients tout en mettant en valeur sa personnalité la flexibilité, la rapidité et la transparence.

ABM utilise 6 principes fondamentaux envers ses clients dans l'opération de crédit :

- *Entière responsabilité de l'Agent de crédit sur son portefeuille* : Seul l'AC qui a effectué l'analyse du crédit peut suggérer une approbation du crédit. L'AC est responsable pour s'assurer que les données qu'il recueille sont correctes et assure le suivi du remboursement des crédits dans son portefeuille.

- *La relation Client – Banque* : la banque recherche une relation à long terme avec ses clients, chacun des deux partis sont amenés à se connaître et à se faire confiance, le client reconnaît les avantages d'une bonne coopération avec la banque, et le plus longtemps dure la coopération, meilleures sont les conditions (principe de graduation).

- *Le business et le ménage forment une unité* : l'argent gagné dans le business est automatiquement utilisé pour les dépenses du ménage et l'argent venant d'autres membres du ménage est utilisé dans le business. Les investissements dans le business peuvent uniquement se faire quand les nécessités de base du ménage ont été payées.

- *Accent sur les volontés et capacité des clients à rembourser* : Les garanties ne jouent qu'un rôle secondaire dans la décision de crédit, aucun crédit n'est octroyé en considérant uniquement les garanties.

- *Les décisions sont prises en Comité de crédit* : Une décision de crédit ne peut être prise par une seule personne, une discussion ouverte et sérieuse est effectuée sur la proposition présentée par l'AC avec le comité. Chaque opinion est respectée mais la décision finale sur les conditions de crédit revient au comité de crédit.

- *Diversification du portefeuille* : les AC se concentrent sur plusieurs petits clients. Chaque portefeuille est composé de crédits avec des maturités différentes, des montants différents et des secteurs et sous secteurs différents.

- *Zéro tolérance pour les retards de remboursements* : Les AC doivent assurer strictement le suivi des retards de remboursement à partir du jour J, la banque ne tolère pas les retards puisque à chaque jour de retard le montant à rembourser ne cesse d'augmenter. Ce retard déclenche un signal sur le marché selon quoi la banque prend cet aspect très au sérieux et peut même conduire l'affaire au tribunal.

A partir de ces 6 principes, ABM a mis en place trois (3) types de crédit à disposition de chaque client :

- **Le crédit EXPRESS** : comme son nom l'indique le crédit est offert immédiatement après que les clients remplissent les conditions exigées par les agents de crédit. C'est un financement express d'une activité exercée depuis plus de six mois. Sa durée de remboursement est d'environ 12 mois, et le montant octroyé varie de Ar 200.000 et Ar 1.500.000. Exemple d'activités financées par ce crédit les épiceries, les gargotes...

- **Le crédit MICRO** : Il est octroyé afin d'aider les petites et moyennes entreprises à diversifier ses activités, par exemple les grossistes. Aussi sa durée de remboursement est de 24 mois au plus. Etant donné que c'est un crédit dédié pour les micros entreprises en pleine expansion, le montant proposé varie d'Ar 1.500.000 à Ar 10.000.000.

- Enfin **le crédit PME** : Ce crédit est au préalable dédié pour des investissements portant sur des activités solides comme le financement des transporteurs, des sociétés d'importateurs. Il faut avoir au minimum neuf (9) mois d'expériences dans ses domaines d'activités pour avoir ce financement de crédit PME. Son remboursement est de 36 mois au maximum et le montant est évalué à partir de Ar 15.000.000

### **3-3 Les moyens de paiement :**

Accès Banque Madagascar offre aux clients particuliers et aux entités légalement constituées la possibilité d'utiliser plusieurs moyens de paiement tels que :

- Paiement en espèce
- Les chèques
- Les virements domestiques : interne ou externe

#### **331- Paiement en espèces :**

Une carte ABM est donnée à chaque client titulaire d'un compte ABM. Elle permet de mouvoir les comptes: retrait d'espèces, dépôt d'espèces ou virement domestique. Elle doit être toujours accompagnée d'une pièce d'identité même si au moment de l'ouverture de compte tout les propos du client sont déjà enregistrés dans un logiciel appelé LFS MBS (photos, adresse...). Un client qui a une carte signifie que le client est membre de la banque. Sur cette carte on peut voir le nom et le prénom du client ; le numéro du client chez ABM ; le numéro de compte à vue/épargne/devises, le numéro de l'agence où on a ouvert le compte.

#### **332- Les chèques :**

Comme toute autre banque ABM utilise aussi des chèques pour permettre à ses clients une facilité de paiement. Il y a les chèques de banque et les chèques certifiés.

- Les chèques de banque : Ce sont des chèques au nom d'ABM qu'elle émet par le débit du compte client. Le client n'est pas forcément titulaire d'un chéquier ABM mais le client doit couvrir le montant du chèque plus le frais d'émission de 5.900MGA TTC au moment de l'opération c'est-à-dire qu'il doit avoir suffisamment de provision dans son compte.

- Les chèques certifiés : Ce sont des chèques ordinaires émis par le titulaire du compte dont la banque atteste l'existence de la provision pendant le délai d'encaissement (8jours) en apposant la mention « certifié pour la somme de... ». La certification d'un chèque peut être demandée par le tireur ou le bénéficiaire ; elle ne peut être refusée par le tiré que pour insuffisance de provision. Le bénéficiaire est assuré s'il fait diligence pour remettre le chèque à l'encaissement, il sera payé par la banque.

### **333- Les virements domestiques :**

Ce sont des virements simples qui se font à partir d'un compte à un autre compte, la transaction se fait sur des comptes internes ou externes à ABM mais doit être nationale. Le titulaire d'un compte qui veut faire un virement a le choix entre faire un virement interne ou externe.

- Virement interne : c'est un transfert d'argent qui se fait au niveau de deux comptes ABM. Par exemple, un client décide de faire un virement à travers ces deux comptes ABM tels que le compte à vue vers le compte épargne alors on effectue un virement interne dans ce cas.

- Virement externe : Dans ce cas, le virement d'argent se fait d'un compte ABM vers un compte banque confrère. Lors de l'accomplissement d'un virement externe, il faut que le client remplisse toujours un ordre de virement pour pouvoir effectuer l'opération.

Ce premier chapitre nous a permis de savoir un peu plus l'environnement interne où se situera le sujet de notre étude « le transfert d'argent international » et nous a permis aussi de connaître le début des activités de la banque ABM, ses produits ainsi que ses missions.

## Chapitre 2 : Structure organisationnelle d'ABM

Ce second chapitre concernera la structure organisationnelle de la banque ABM. Toute organisation ou groupement de personnes hiérarchisé sert à réaliser les objectifs de l'organisation, à maintenir son existence et à s'adapter à l'environnement. Pour cela la banque doit être dotée d'une structure exprimée dans des relations connues et stabilisées. D'où les différents types de structure dépendent de la façon dont la banque organise les tâches en groupe d'activités homogènes. Observant l'organisation de la banque ABM dans ce chapitre.

### Section 1 : Organisation générale

ABM est tout d'abord dirigée par un conseil d'administration composé généralement de cinq personnes provenant de cinq entités différentes membres des actionnaires telles que :

- Marcel Lenguin de BFV –SG
  - Bemd Zattler d'AccessHolding
  - Wagane Diouf d'Africap
  - Franck Streppel de Triodos Doen
  - Et Burkhard Margraf de KfW.

Mais à part ces membres du conseil d'administration, ici à Madagascar ABM est sous la supervision du Directeur Général nommé Martin SPAHR. La banque est subdivisée en deux grandes parties : **le siège et les agences.**

Compte tenu de l'évolution que subisse ABM actuellement, l'effectif de son personnel ne cesse d'augmenter nous pouvons voir ci-dessous cette évolution au sein de l'administration :

**Tableau n°2** : Effectif du personnel d'ABM

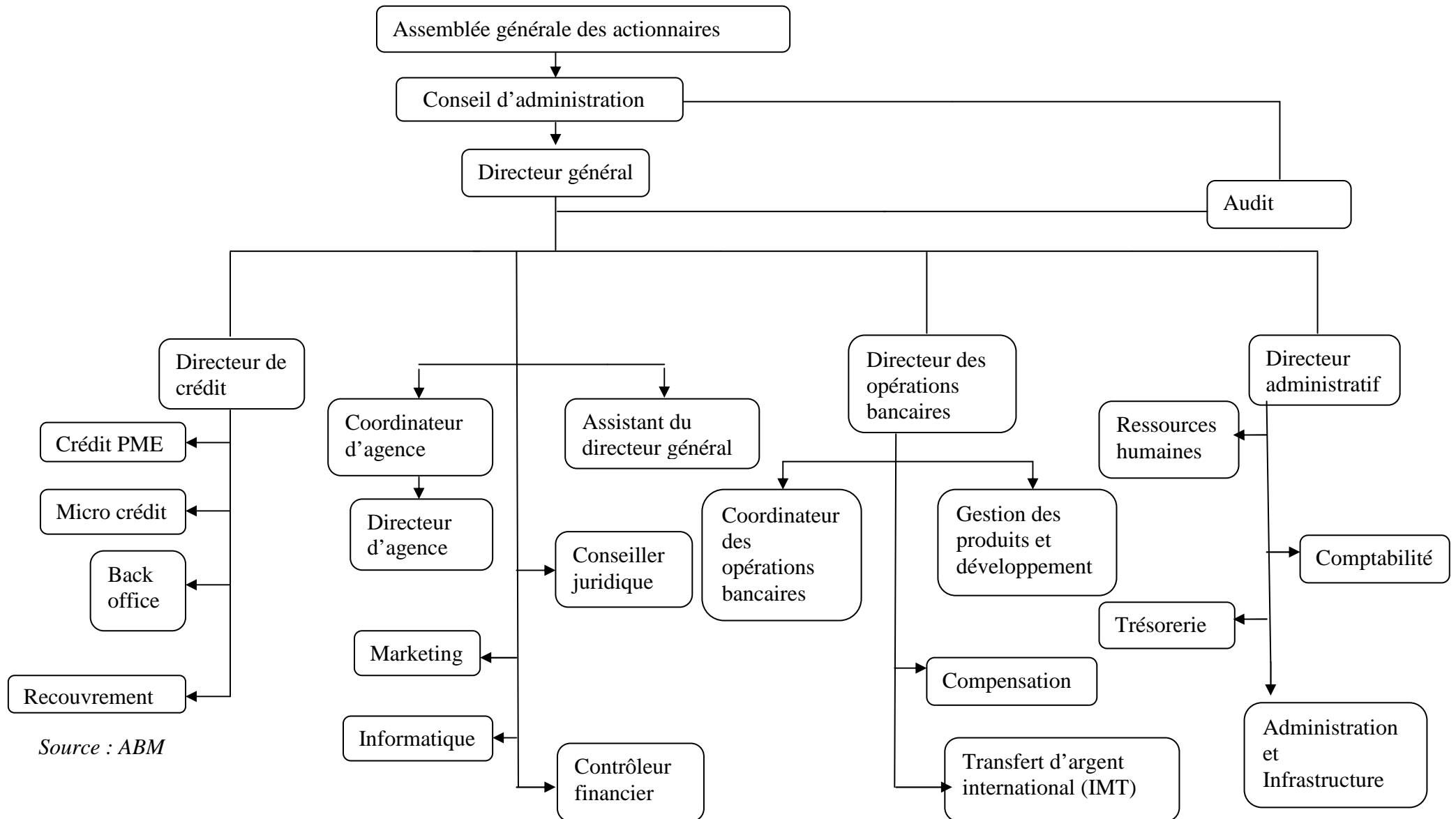
Evolution Staff ABM	Janvier 2008			Décembre 2008		
	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total
<b>Employé local</b>	29	67	96	77	122	199
<b>Expatrié</b>	5	4	9	2	0	2
<b>Total effectif</b>	34	71	105	79	122	201

<b>Effectif en %</b>	30.2%	69.8%	100%	38.70%	61.30%	100%
Local			91.40%			99%
Expatrié			8.60%			1%
<b>Classement par âge des employés locaux</b>						
▪ ≤ 25ans	40		41.70%	93		46.70%
▪ Entre 26 et 30 ans	44		45.80%	81		40.70%
▪ > 30 ans	12		12.50%	25		13.60%

*Source : ABM*

En regardant ce tableau d'évolution du personnel chez ABM, nous pouvons en déduire que les jeunes gagnent de plus en plus de place au sein de la banque puisque la plupart du personnel se situe dans le classement par âge < à 25ans : 46.70% des effectifs.

## Section 2 : Organisation au sein du siège (Figure 1)



Source : ABM

La répartition fonctionnelle de l'ABM s'établit de la manière suivante :

***Le directeur général*** : Est le responsable de la bonne marche de l'entreprise. Il gère les trois départements, à savoir le département crédit, le département des opérations bancaires et le département administratif et financier. C'est à lui de prendre la décision finale concernant la société.

***L'audit interne*** : Est en relation directe avec le conseil d'administration et le directeur général. S'assure que les règles et les procédures d'enregistrement ont été bien respectées.

***Le directeur de crédit*** : Gère le département crédit : crédit PME, micro crédit, back office, recouvrement.

***Crédit PME*** : Traite les dossiers de crédit supérieur à Ar 10 000 000, gère les équipes PME et se charge du comité.

***Micro crédit*** : Traite les dossiers de crédit inférieur à Ar 10 000 000.

***Recouvrement*** : Assure le traitement des litiges en relation avec le département crédit (recouvrement des clients, contentieux).

***Coordinateur d'agence*** : Surveille et contrôle le travail des agents de crédit. Responsable de la bonne marche du service crédit en agence.

***Assistant du directeur général*** : Assiste le directeur général dans tout ce qu'il fait. Notamment dans le domaine administratif.

***Marketing*** : Se charge des relations publiques et de la communication de la banque. Prospect les clients en faisant connaître les activités de la banque par des techniques de communication.

***Conseiller juridique*** : Assure le traitement des litiges de la banque en général sauf celles du département crédit qui est assurées par le service recouvrement. Toutes les questions d'ordre juridique. Représente la banque lors des procédures engagées devant divers services administratifs ou organismes tels que l'inspection du travail, le tribunal, les avocats, huissiers.....

***Informatique*** : Assure la maintenance informatique. Surveille la connexion et s'occupe des logiciels utilisés par la banque.

***Contrôleur financier*** : Contrôle toutes les sorties d'argent de la banque.

***Le directeur des opérations bancaires*** : Supervise les opérations bancaires. Se charge de l'implantation de nouveaux produits et du suivi de tout le département opération bancaire.

***Coordinateur des opérations bancaires*** : Remplace le directeur des opérations bancaires en cas d'absence. Gère le personnel du département opérations bancaires. S'occupe de la formation des nouveaux recrues et des procédures à suivre.

***Compensation*** : Le service compensation s'occupe du système de paiement de la banque centrale et des confrères.

***International money transfert (IMT)*** : Responsable des virements reçus de l'étranger ou des virements à envoyer, responsable de tout ce qui est transferts d'argent internationaux.

***Le directeur administratif*** : Supervise le département administratif : la gestion des ressources humaines, la comptabilité, la trésorerie, l'administration et l'infrastructure.

***Ressources humaines*** : Gère tout le personnel de la société. Responsable du recrutement et s'occupe de la situation des expatriés de la société.

***Comptabilité*** : S'occupe de la comptabilisation de toutes les opérations effectuées par la société.

***Trésorerie*** : S'occupe de la gestion de trésorerie de la banque : disponibilité, caisse...

***Administration et infrastructure*** : Gère toutes les immobilisations tels que les fournitures de bureau, et le personnel administratif (les chauffeurs, les femmes de ménages...).

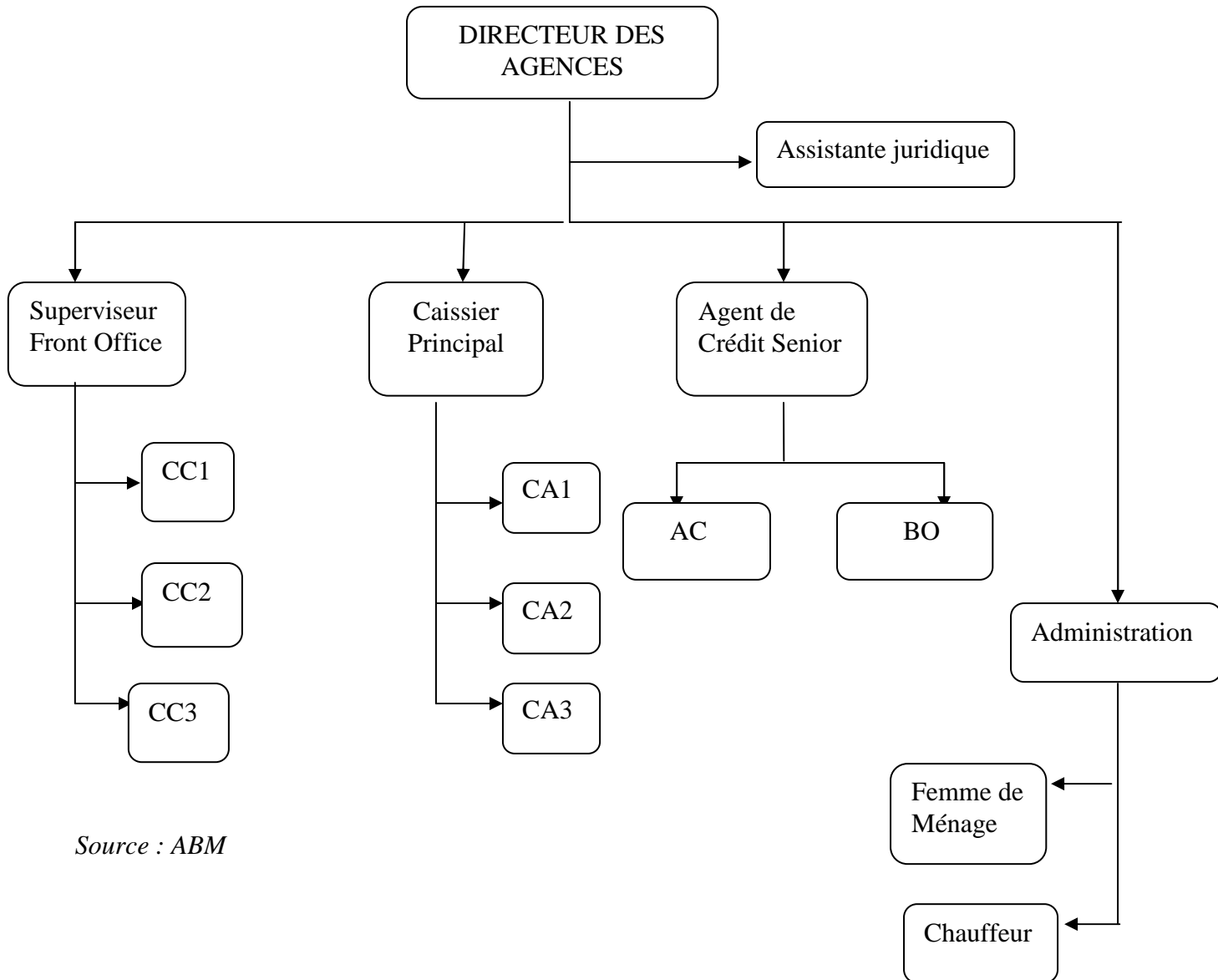
### **Section 3 : Organisation au sein des Agences**

Les agences d'ABM sont organisées de la même manière. Chaque agence est sous la responsabilité d'un Chef d'agence qui est le supérieur hiérarchique direct de chaque employé. Dans chaque agence on trouve obligatoirement un DA et une assistante juridique, cette dernière s'occupe des procédures juridiques et représente ABM en cas de conflit juridique avec les clients et intervient surtout au niveau du recouvrement des clients arriérés et des frais contentieux ; tandis que le DA assure la bonne organisation dans les agences, relève la distribution des tâches de chaque service et coordonne les activités.

L'agence est divisée généralement en deux (3) départements bien distincts : le département administratif, le département crédit et le département des Opérations Bancaires.



**Figure 2** : Organigramme des agences



Source : ABM

### 3-1 Le Département Administratif : composé généralement de

- *L'assistante administrative* : assure tout d'abord un accueil chaleureux des clients de la banque et leur fournit des renseignements satisfaisants ; ensuite s'il y a des appels entrants dans l'agence, il doit répondre convenablement au besoin de chaque appel; aussi il assure également l'existence et le suivi des matériels d'équipements de l'agence ainsi que les fournitures de bureau.

- *Le chauffeur* : il fournit le service transport des employés de l'agence en cas de déplacement, assure le transport des équipements et des matériels utilisés dans les agences et occasionnellement transporte des clients exceptionnels.

- *La femme de ménage* : elle se charge des entretiens et assure la propreté de l'agence tant au niveau front office que back office.

### **3-2 Le Département Crédit :**

Le département crédit comprend :

- *Un ou deux Agents de Crédits Seniors (ACS)* : ils contrôlent la régularisation des opérations et la gestion des crédits. Aussi ils ratifient et valident la demande d'octroi de crédit.

- *Des Agents de Crédit (AC)* : ils assurent la gestion de porte feuille et sont responsables de la visite sur terrain, de l'analyse et du suivi de recouvrement du crédit.

- *Des Back Office (BO)* : ils sont responsables de l'enregistrement des dossiers des clients crédit et de l'établissement du contrat de décaissement ainsi que le classement de ces dossiers après décaissement.

Même si les deux départements sont très distincts ils sont indépendants.

### **3-3 Le Département Opérations Bancaires ou OPB :**

Leurs tâches se rattachent au niveau du décaissement des clients crédit. En effet le département Opérations Bancaires comprend : le Superviseur Front Office et les Chargés de Clientèle, le Caissier Principal et les CAissiers.

Les tâches des BO, des AC et des CC se relient lors des décaissements crédit car au moment du décaissement on fait signer aux clients les contrats établis par le BO et s'il y a des problèmes au niveau des dossiers on fait appel au BO ou au AC responsable du client pour compléter les dossiers manquants ou corriger les erreurs constatées par le CC avant que ce dernier accompli le décaissement.

Le Département OPB concerne le service Front office chez ABM, Front Office parce qu'il concerne le devant de la banque c'est-à-dire que ce service est en contact direct avec les clients. Ce département différencie ABM des autres banques Microfinance à Madagascar.

Les Opérations Bancaires dans l'agence comprennent les CC et les CA. Un SFO et un CP sont nommés dans chaque agence par la Direction Générale composée essentiellement du DG, du Directeur Crédit et du Directeur OPB. Ces deux agents sont responsables de la coordination et la supervision du travail des CC et des CA.

Ces postes sont normalement attribués aux employés de la banque qui se sont distingués sur plusieurs mois pour la qualité de leur travail, la rapidité lors de l'exécution de ses tâches, l'initiative personnelle pour améliorer la qualité du service, leur intégrité et la capacité de prendre en charge des plus hautes responsabilités.

### **331- Les CC :**

Généralement, il y a au moins trois (3) CC dans chaque agence. Comme son nom l'indique, ils sont tenus de servir les clients de la banque. D'un côté, ils gèrent et développent un portefeuille de clients et proposent à ses clients des services adaptés à leurs besoins, service qu'ils s'engagent à gérer. De l'autre côté, ils doivent être compétent pour répondre aux demandes des personnes morales ou physiques et jouent le rôle d'un conseiller financier. Pour ABM, les CC chaque matin doivent faire une ouverture de la journée dans le logiciel LFS MBS. Toutes les opérations chez ABM que ce soit enregistrement de clients ou ouverture de compte, ou paiement de clients, ou même virement de compte à compte se fait à partir de ce logiciel. Donc toute la journée les CC et les CA sont tenus de travailler sur ce logiciel après cette ouverture de la journée. A la fin de la journée, les CC doivent imprimer un « détail des mouvements » qui récapitule toutes les opérations qu'ils ont accomplies pendant cette même journée et la clôture en fermant cette session de journée, et ainsi de suite à chaque nouvelle journée.

D'où les principales tâches des CC chez ABM sont :

- Enregistrement client y compris ouverture de compte, clôture de compte et modification de client.
- Décaissement : les CC prennent en charge les opérations de décaissement en matière de crédit après autorisation de décaissement par le DA.
- Prospection : ils font aussi des prospections en cherchant de nouveau client susceptible d'utiliser ses produits et d'informer sur ses produits.
- Suivi : Ils font plusieurs suivis au niveau des clients, par exemple les suivis des chèques sans provision, les suivis des DAT échus, les suivis des messages enregistrés dans le logiciel LFS MBS, les suivis des clients avec peu de provision et tant d'autres.
- Servir les clients : permettre un virement, accomplis la réception d'un transfert d'argent international : MoneyGram ou via SWIFT, donnent aux clients leurs extraits de compte ainsi que leurs soldes et répondent aux besoins des clients par exemple leur expliqués les produits existants chez ABM.

### **332- Le SFO :**

Le SFO ou Superviseur Front Office est le supérieur hiérarchique des CC, il/elle est responsable du bon accueil et de la gestion des clients ABM au niveau Front Office.

Le SFO est tenu de remplacer le DA en cas d'absence de ce dernier, et accomplit certains de ces tâches comme l'autorisation des décaissements.

Les principales responsabilités des SFO sont :

- Gère et organise l'équipe de CC dans l'agence et de l'espace Front Office.
- Fournir un excellent service à la clientèle et vendre les produits de la banque aux particuliers et aux entreprises.
- Assister le CP pour les opérations de caisse quand requis.
- Mettre en place des procédures de détection des blanchiments d'argent à travers la connaissance de ses clients.
- Former les nouveaux CC.

### **333- Les Caissiers :**

Ils sont généralement deux (2) au moins dans chaque agence. Ces personnes ont été recrutées à partir de ses compétences, sa bonne capacité de servir les clients et sa digne de confiance. En effet, cette tâche est la plus difficile puisqu'ils gèrent l'argent de la banque et offrent deux services aux clients : les versements d'argent en espèces ou en chèques et les retraits d'espèces.

### **334- Le CP :**

Comme le SFO, il supervise les tâches des caissiers et est responsable de toutes les opérations qui se passent au niveau des caisses. Le CP est aussi chargé de récapituler les opérations de caisse à chaque fin de journée en faisant un inventaire permanent des opérations. Obligatoirement à chaque fin de journée, le CP fait le comptage des opérations accomplies par les caissiers mais ne peut en aucun cas faire lui-même son propre compte, il doit faire appel au DA ou au SFO en cas d'absence de ce dernier.

Bref, ce second chapitre nous a permis d'identifier la structure de la banque suivant le regroupement de ces activités, ses principes de structuration et ces organigrammes.

## **Chapitre 3 : Théorie générale sur le transfert d'argent international**

### **Section 1 : Description du virement international**

Les procédures du virement international à Madagascar se basent sur les lois et conventions suivantes :

- Loi n°2004-020 du 19 Août 2004 concernant le blanchiment, le dépistage, la confiscation et la coopération internationale en matière de produits de crime.
- Loi n°2006-008 du 02 Août 2006 portant sur les codes de change.
- Décret n°2009-048 fixant les modalités d'application de la loi n°2006-008, article 18 : « ouverture compte en devises », article 19 « virement entre compte en devises », article 20 « opération de changes ».
- Arrêté n°5664/96 relatif aux transferts de bénéfice, de revenus et de capitaux à destination de l'étranger. Article 2, concernant les motifs du virement international ; article 4 sur les comptes rendus aux Ministère des Finances et à la BCM.
- La convention de place sur le Marché de change de Madagascar du 29/07/04.

Le virement bancaire international est un transfert d'argent venant d'un compte banque à une autre, effectué par une banque sur un ordre du débiteur appelé « ordre de virement international » au profit d'un créancier (Voir annexe 1 et 2). Il peut être libellé en monnaie nationale ou en devises étrangères.

Une transaction de change ou de devises se fait selon le montant à changer soit en interne chez une banque soit en externe sur le MID. Si montant à changer < 4000€ le change se fait en interne dans le cas contraire c'est-à-dire > 4000 € le change doit se faire obligatoirement sur le MID.

#### **1-1 Le virement par Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication ou SWIFT:**

Actuellement, 208 pays s'échangent des millions de messages financiers standardisés à partir du SWIFT dont plus de 8000 organisations, institutions et entreprises. Le virement SWIFT assure des échanges privés de message télématique entre banques adhérentes et une rapidité assurée sous condition que les banques concernées soient membres du réseau.

Pour chaque transfert de fonds à l'étranger, un message SWIFT doit être envoyé à une banque correspondante de la banque expéditrice. Une banque correspondante est une

banque de la banque expéditrice qui détient son compte en devise correspondante à l'envoi. (Par exemple, la banque correspondante d'ABM dans la zone EURO est la Société Générale Paris).

SWIFT est une coopérative dont les propriétaires sont les membres par laquelle le monde des finances conduit ses opérations avec rapidité, certitude et confidentialité. Son siège se situe au Belgique. L'envoi et la réception de fonds se fait à partir d'un compte en devises par le standard international SWIFT conformément à la législation Malgache, ce transfert d'argent est sécurisé et utilisé partout dans le monde.

Pour le virement SWIFT, les indications mentionnées dans l'ordre de virement concernent le profil de l'expéditeur (Nom, adresse, numéro de compte), la banque bénéficiaire et le profil du client bénéficiaire (Nom, adresse, numéro de compte) et le motif du virement. Ce motif est essentiel car le contenu doit correspondre aux opérations courantes et permises (Voir annexe3) par le Ministère des Finances et la Banque Centrale pour être valable.

### **1-2 Le virement via Internet Banking :**

On appelle virement par Internet Banking, le transfert de fonds qui se fait directement par internet. Ce transfert peut être accompli partout dans le monde.

La différence du virement par SWIFT par rapport au virement par Internet Banking pour ABM se trouve au niveau des indications mentionnées dans son ordre de virement. Pour l'Internet Banking, l'expéditeur doit indiquer dans son ordre de virement les informations suivantes :

- La banque qui reçoit : SG Paris par exemple
- L'IBAN de la banque bénéficiaire : par exemple l'IBAN d'ABM (FR 76300003069900010161299364).
- Le motif de paiement : ceci concerne le numéro du compte client chez ABM et éventuellement le nom du client.

Explication : IBAN de l'ABM: FR 76300 00306990 00101612993 64 composé de

- FR 76300 : concerne le code pays
- 00306990 : concerne le code banque
- 00101612993 : concerne le compte d'ABM en France
- 64 : concerne la clé RIB.

L'argent transféré sera directement versé sur le compte d'ABM à SG Paris et le transfert vers le client bénéficiaire se fera en interne.

### **1-3 Virement par MoneyGram (MG) :**

Ce service de transfert d'argent est fourni par MoneyGram Payment Systems, Inc par l'intermédiaire de ses représentants. Ici à Madagascar les représentants du MG sont :

- L'ABM
- La banque MCB
- et la Master Change

MG est le numéro 2 mondial en matière de service du transfert d'argent international après Western Union. Il collabore avec des partenaires de qualité dans plus de 160000 points de vente situés dans environs 170 pays afin d'offrir un moyen sûr et rapide d'envoyer et de recevoir de l'argent partout dans le monde. Il allie un service tant pour la clientèle de la banque représentante que pour les nationaux et les non nationaux résidents ou de passage dans un pays.

Mais à part ce service qu'il offre, le service MG a instauré des moyens de détection de crime, des risques de fraudes et de la corruption depuis leur propre source, pour cela il travaille en étroite collaboration avec ces représentants pour détecter ces risques. Par exemple, lors des opérations de réception de fonds par MG, il se peut que des codes soient détectés d'où le transfert ne pourra se faire qu'après collaborations entre ces partenariats et autorisations accordées par MG. Il y a les codes 4 ou 708 et les codes 403.

- Code 4 ou 708 : Tentative de blanchiment d'argent
- Code 403 : poste désautorisé

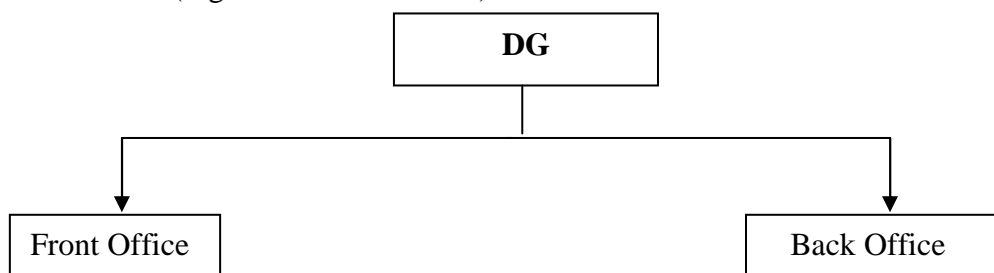
Les transferts via MG s'effectueront en espèces, si le destinataire désigné du transfert demande que le paiement s'effectue dans une devise autre que la devise utilisée normalement, le représentant pourra lui facturer des frais de change (Voir annexe 4 le type de reçu de virement par MG). Ce change de devises constitue une transaction distincte entre le destinataire et le représentant du MG. Tous les transferts doivent être déclarés aux autorités compétentes conformément aux réglementations et à la législation en vigueur.

Concernant les frais de service puisque les représentants ne sont que des sous traitants du MG, un taux de change déterminé par MG ou ses représentants sera éventuellement appliqué. Toute différence entre le taux donné et le taux reçu par MoneyGram sera conservée par ce dernier.

## Section 2 : Procédures sur le virement international

La procédure de virement international entre le virement par SWIFT et le virement par Internet Banking est la même. Un virement entre des banques différentes se fait toujours en chambre de compensation.

Ci après l'organisation de travail au niveau de la banque cas d'ABM pour les virements internationaux : (Figure 3 : source ABM)



Ce schéma montre que la division du travail lors du transfert d'argent international s'effectue au niveau de deux sections bien distinctes mais sont dépendantes et ont comme supérieur hiérarchique commun le DG.

Le Front Office concerne les agents directement responsables des clients, c'est-à-dire les personnes situées au devant de la banque, qui accueillent et s'occupent de la clientèle. Tandis que le Back Office, ce sont les personnes liées indirectement à cette opération de virement. Elles opèrent directement les tâches de virement sur Internet.

### 2-1 Procédure de virement par SWIFT et par Internet Banking :

La durée d'un virement standard varie suivant le mode de change, s'il se fait sur le MID le transfert prend plus de temps, une semaine minimum après l'envoi tandis qu'en interne le transfert parvient après 5 jours au maximum.

La procédure de virement par SWIFT s'établit normalement comme suit :

#### 211- Procédure d'envoi de fonds (pour le SWIFT) :

1- Les CC expliquent d'abord au client les conditions de la transaction : la durée, la somme bloquée, les modes de change si existence de conversion et la commission de transaction.

2- Remplissage d'un formulaire d'ordre de virement international par le client en 3 exemplaires (1 pour le client, un pour le CC et un pour l'intermédiaire agréé).



**3-** Remplissage d'un formulaire appelé « ordre de change » par le client en cas d'envoi de fonds sur le compte en Ariary. Certaines banques ne traitent pas de liquidité en devises d'où la nécessité de procéder à un change.

**4-** Remplissage d'un autre formulaire appelé « Fiche de déclaration de transfert à destination de l'étranger ». Il est obligatoire pour chaque transfert d'argent de le déclarer auprès du Ministère des Finances et de la BCM car les motifs de virement mentionnés sur cette fiche doivent parfaitement être conformes aux opérations courantes citées dans l'Arrêté n° 5664/96 articles 2 d'où le client doit présenter des pièces justificatives. Le client doit remplir ce formulaire en 4 exemplaires (1 pour le Ministère des Finances, 1 pour la BCM, 1 pour l'intermédiaire Agrée et 1 dernier exemplaire pour le client).

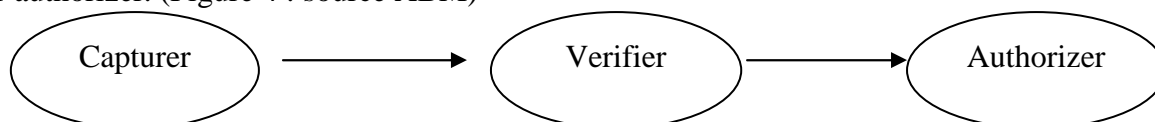
**5-** La banque rassemble les dossiers nécessaires du client et procède à l'envoi de fonds. Pour ce faire, l'agent responsable du virement doit confirmer d'abord le blocage des fonds nécessaires pour le virement y compris les frais d'envoi dans le compte de l'expéditeur auprès des responsables Front Office. Concernant ses frais d'envoi, la banque n'est pas en mesure de préciser les frais de la banque du bénéficiaire ainsi que les banques intermédiaires aux clients mais le client a le choix entre trois (3) modes : OUR, BENEFICIARY (BEN) et SHARED (SHA).

- **OUR** : Tous les frais et les commissions sont en faveur de l'expéditeur.

- **BEN** : Le bénéficiaire prend tous les commissions et les frais en charges, tout de suite débités du montant à envoyer.

- **SHA** : Tous les frais et les commissions sont partagés entre le bénéficiaire et l'expéditeur.

**6-** Pour chaque envoi de fonds à l'étranger un message SWIFT est rédigé par le BO et envoyé à la banque correspondante de la banque expéditrice, ce message est personnalisé selon la modalité d'envoi, soit en MT 103 soit en MT 202. Ordinairement, trois personnes dans le BO sont concernées pour qu'un message puisse être envoyé : le capturer, le vérifier et l'autoriser. (Figure 4 : source ABM)



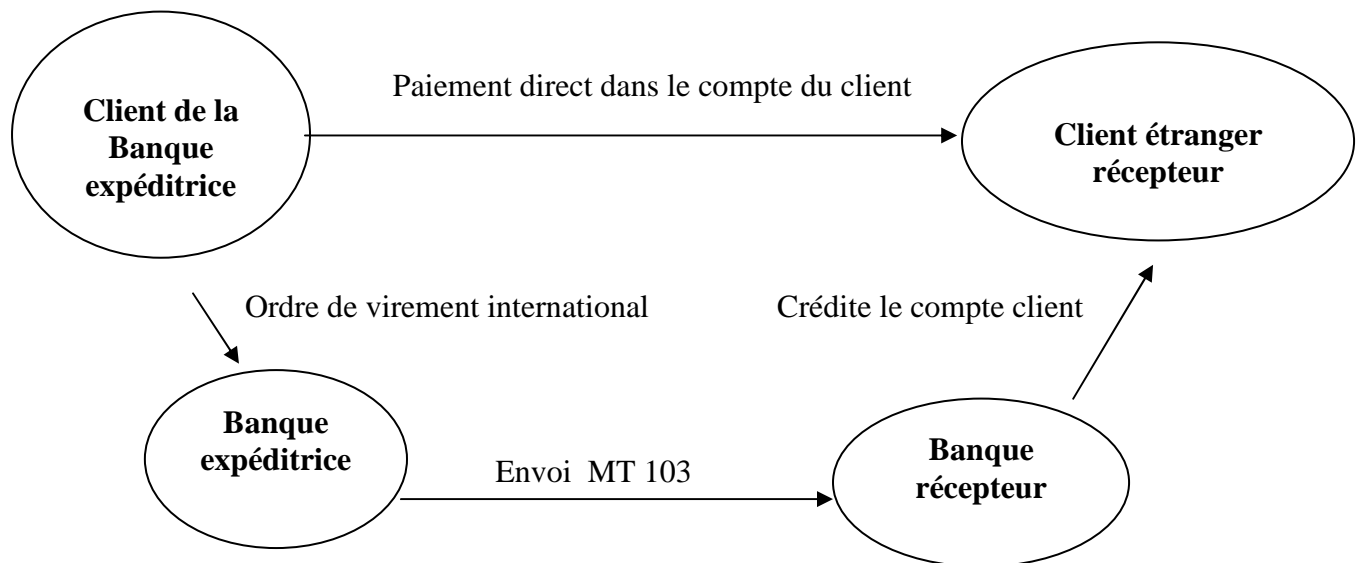
Schématiquement, la validation du message envoyé à chaque transfert se fait comme ci- dessus, mais théoriquement la démarche est la suivante :

- Le « capturer » compare l'ordre de virement international avec le reçu du système LFS et prépare le message SWIFT (Voir annexe 5 et 6),
- Le « verifier » vérifie l'exactitude de l'ordre de virement avec le reçu ainsi que le message rédigé par le « capturer ».

- L' « Authorizer » fait la comparaison finale de l'ordre de virement, le reçu ainsi que le message rédigé. Il valide le message SWIFT et l'envoi vers la banque correspondante de la banque expéditrice.

Comme nous l'avons dit, par SWIFT les messages sont personnalisés, suivant les démarches pour chaque type de message :

**MT 103 : l'envoi de fonds se fait directement d'un compte client à un autre compte client. (Figure 5 : source ABM)**



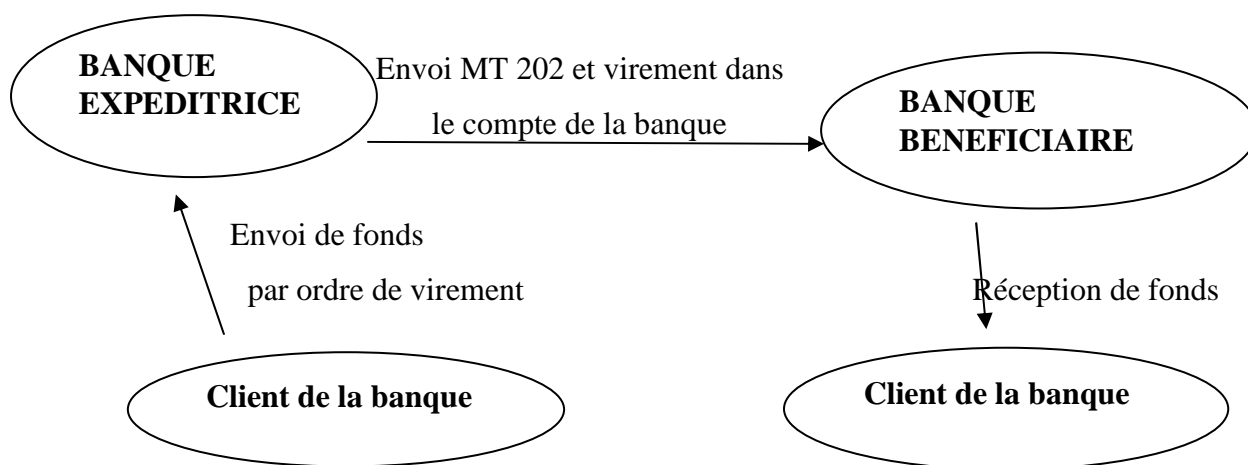
Le message envoyé à la banque réceptrice est dit MT 103, il est rédigé dans le logiciel Citrix Program Neighborhood par le responsable de la banque expéditrice (voir annexe le modèle de message MT 103). Ce message englobe le montant à envoyer, le profil de l'expéditeur (nom, adresse, n° de compte), le profil de la banque bénéficiaire (Nom, BIC), le profil du bénéficiaire (nom, adresse, n° de compte), le motif du virement et les détails des charges.

Explication du schéma :

- Le client établit un ordre de virement international auprès de la banque expéditrice ;
- La banque expéditrice débite le compte du client puis établit le message de virement et l'envoi à la banque bénéficiaire.
- Après réception du message, la banque bénéficiaire crédite le compte du client et exécute le paiement du client ;
- Le client étranger perçoit directement l'argent dans son compte après autorisation de la banque, ce qui la différencie du message MT 202. Avec MT 202, le virement arrive dans le compte de la banque mais pas tout de suite dans le compte du bénéficiaire, le transfert ne se fera qu'après virement de la banque dans le compte du bénéficiaire c'est-à-dire en interne.

Ci après la démarche :

**MT 202 : L'envoi de fonds se fait d'un compte banque à un autre compte banque (Figure 6)**



*Source : ABM*

Ce schéma, montre la démarche bancaire lors des virements internationaux de l'envoi jusqu'à la réception des fonds.

Ci après les commentaires de ce schéma :

- Le client arrive dans sa banque et remplit un formulaire appelé « Ordre de virement international »

- Ensuite, la banque expéditrice débite le compte du client expéditeur et envoie un message de type 202 pour que le virement soit indirect c'est-à-dire que la transaction sera au crédit du compte banque.

- Puis, après réception des fonds et du message par la banque bénéficiaire, elle s'organise pour faire le transfert de fonds en interne c'est-à-dire la banque procède à un virement interne venant du compte de la banque vers le compte du réel bénéficiaire.

**7-** Etablissement du rapport de transactions à chaque fin du mois pour le suivi des transactions puis envoi de ces rapports auprès de la BCM et du Ministère des Finances avant le 15 du mois précédent le mois concerné.

### **212- Procédure de réception de fonds :**

La banque ici est responsable de la démarche de réception des fonds jusqu'au compte du bénéficiaire. Le service intermédiaire agréé reçoit le message SWIFT de réception de fonds qui signale l'existence d'un transfert venant de l'étranger. Ensuite, le BO calcul les frais liés à la réception suivant la procédure interne de la banque. Dans certains cas, il est nécessaire

d'inviter le bénéficiaire à passer : si le montant envoyé > 4000€ changement de monnaie en MGA, ou la devise utilisée ne correspond pas au compte bénéficiaire obligation de remplir un « ordre de change » ou encore le montant reçu dépasse de 10millions MGA obligation de remplir une fiche de déclaration de destination de fonds (voir annexes 7).

Ci après la démarche de réception au sein des BO cas d'ABM:

**1-** Réception du message SWIFT par le BO qui signale l'existence d'un transfert d'argent de l'étranger et préparation de l' « autorisation de virement » (voir annexe 8).

**2-** Transmission du message et de l'autorisation de virement au service trésorerie. Ce service fait la réconciliation entre le message SWIFT, le crédit d'ABM chez sa banque correspondante de devises et l'ordre de virement interne.

**3-** Après comparaison, le Directeur des Opérations Bancaires vérifie une dernière fois l'exactitude de la transaction et valide par sa signature l'ordre de virement.

**4-** Après validation de la transaction, le service compensation crédite le compte du client.

**5-** Pour un bon contrôle, il existe une dernière comparaison finale au niveau du responsable de transfert entre le message SWIFT, le crédit de la banque chez sa banque correspondante et le crédit du compte client. Le client peut toucher l'argent après la transaction terminée.

**Quelques mentions obligatoires à spécifier dans les ordres de virement :**

- Par SWIFT : le nom du bénéficiaire, le numéro de compte du bénéficiaire chez ABM, le nom de la banque et le code BIC de la banque bénéficiaire. Le motif de virement doit correspondre aux opérations courantes autorisées par la BCM et le Ministère des Finances.
- Par Internet Banking : le bénéficiaire c'est-à-dire tout de suite le nom de la banque bénéficiaire, l'IBAN de la banque, le BIC SOGEFRPP et la devise utilisée. Le motif concerne le numéro de compte du client et son nom.

**2-2 Procédure sur le virement par MoneyGram :**

Dans notre pays, la loi ne nous permet pas d'accomplir un transfert d'argent international de type envoi ni par MoneyGram, ni par Western Union et tant d'autres, seulement nous pouvons recevoir de l'argent.

Généralement, la réception de fonds à travers MoneyGram se fait sous 2 agents du Front Office de la banque, l'un qui s'occupe de la demande des informations indispensables pour permettre le virement et l'autre qui s'occupe du paiement.

### 221- Lors d'un envoi de fonds par MG :

- Rendez vous dans un point de vente MG que ce soit ABM ou MCB ou autre avec une pièce d'identité
- Remplir le formulaire d'ordre d'envoi et le remettre au guichet avec le montant à envoyer et les frais de transfert (en plus du frais d'envoi, un taux de change peut être défini par MG ou ses agents).
- L'opérateur de la transaction communiquera ensuite le numéro de référence de l'opération à l'expéditeur.
- Enfin, ce numéro de référence peut être communiqué au bénéficiaire pour accélérer la réception des fonds et en seulement 10 minutes après envoi, l'argent sera à sa disposition.

### 222- La réception d'argent via MG:

- Demande du numéro de référence à l'expéditeur par le bénéficiaire pour activer la réception,
- Ensuite, rendez vous dans un point de vente MG avec une pièce d'identité (CIN pour les Malgaches, carte de résident ou passeport pour les étrangers).
- Puis, remplissage d'un formulaire de réception. Ce formulaire constitue les données nécessaires pour vérifier la comparabilité des données reçues par MG et celle du bénéficiaire.
- L'opérateur accomplit la réception et remet un reçu au bénéficiaire.
- Réception de la somme d'argent au guichet généralement dans la devise locale.

Ci après la démarche générale du transfert VIA MG (Figure 7) : environ 10mn



Source : ABM

## Section 3 : Le change

Théoriquement un change est la conversion d'une devise à une autre devise. La réglementation de change à Madagascar prévoit que toutes opérations commerciale avec l'étranger doit passer par des intermédiaires agréés pour faciliter le contrôle des changes et les contrôles de mouvement des capitaux. Il peut se faire sous 2 angles lors des virements internationaux soit en interne dans une banque soit sur le MID ou Marché Interbancaire de

devises pour les montants au-delà de 4000€. Les fluctuations des cours de change peuvent entraîner soit des gains de change, soit des pertes de change.

Le MID est le lieu où s'échange les devises. Il est réglé par la loi de l'offre et de la demande. Son utilisation est importante dans un pays ayant une économie ouverte comme Madagascar c'est-à-dire qui pratique du commerce avec un autre. Tout change plus de 4000 € doit se baser obligatoirement sur le cours du MID.

### **3-1 Le change sur le MID : 5 à 6 jours**

Sur le MID, on peut trouver plusieurs participants tels que :

- **Les banques commerciales** : La banque organise les ordres des clients et les exécute pour leur propre compte.
- **Les institutions financières** composées des organismes de crédit.
- **La banque centrale de Madagascar** : elle est l'autorité monétaire des pays intervenant sur le MID. Elle joue le rôle de régulateur et peuvent influencer le taux de change.

Le cours de change que ce soit achat ou vente varie suivant le régime utilisé : soit le régime de taux de change flottant, soit le régime de change fixe, soit on laisse le taux fluctuer librement. Lorsque le change se fait sur le MID, le client a le choix entre le cours au mieux et le cours limite. Un cours est dit « au mieux » lorsque le client accepte le taux de vente du MID et cours « limite » lorsque le client fixe un taux de préférence sur lequel il veut changer ses fonds.

#### **311- Taux de change flottant :**

Le système de change flottant est un système par lequel le marché est l'unique déterminant du taux de change. Les autorités monétaires ne peuvent en aucun cas agir sur sa fixation, elles ne font que vendre et acheter les devises sur le marché du MID.

**Taux de change = rapport de valeur établi entre deux monnaies**

#### **312- Taux de change fixe :**

L'intervention de la BCM est obligatoire pour ce régime de change fixe. A cet effet, le MID est placé sous le contrôle d'un comité de marché qui est composé généralement de :

- un représentant de la BCM
- un représentant de l'association professionnelle des banques
- et un représentant d'une banque autre que celui de l'APB.

Ceux sont ces membres qui décident la fixation du taux appliqué.

### 313- Libre change :

Avec ce régime, on laisse le taux fluctuer librement.

### 3-2 Le change en interne de la banque : 1 à 2 jours

Concernant le change qui se fait en interne cas d'ABM c'est-à-dire un change < 4000€, la banque fixe elle-même le montant du cours appliqué. Il existe généralement 2 cours applicables pour chaque établissement financier : il y a le cours de vente et le cours d'achat. Ces deux (2) cours sont différents.

### 321- Le cours d'achat :

Concernant le transfert d'argent, un achat de devises se présente pour un client lorsque la devise utilisée lors d'un transfert ne correspond pas à la devise du compte bénéficiaire ou pour la banque lorsqu'elle n'a plus suffisamment de liquidité en devises.

Un transfert d'argent international ne peut se faire généralement que lorsque le fonds envoyé coïncide à la devise utilisée chez la banque bénéficiaire, d'où chaque banque expéditrice doit avoir une banque correspondante en devises pour pouvoir accomplir un virement international.

Le cours d'achat de devises est fixé selon la modalité de chaque banque qui accomplit l'acte. Toutefois, la banque utilise souvent le cours de la veille du MID pour les achats de devises c'est-à-dire :

$\text{Taux de change} = \text{Cours moyen pondéré sur le MID}$
---

Par exemple : Un client d'ABM a reçu la somme de 2500€ de Paris. Le client n'a pas de compte en devises chez ABM donc il est obligé de procéder à un change pour pouvoir recevoir l'argent. ABM procède alors à un achat de devises avec son client. Dans ce cas, c'est ABM qui fixe le taux de change appliqué pour acheter les devises. Pour le cas d'ABM, le taux appliqué sera le cours du jour de la réception. Si le transfert est arrivé le 14/07/09, le taux appliqué pour l'achat est le taux correspondant du 14/07/09.

Dans le cas où la banque elle-même procède à un achat de devises dans une autre banque, elle ne peut savoir le cours appliqué par l'autre banque qu'à la réception d'un avis de crédit qui montre le détail de l'achat et le solde de son compte en devises.

### 322- Le cours de vente :

En restant sur la base du transfert d'argent international, il existe une vente de devises auprès de la banque lorsque la banque n'a plus assez de liquidité en Ariary et vend ces devises sur le MID. Aussi il y a une vente de devises auprès des clients lorsqu'un virement international se fait à partir d'un compte en Ariary.

Le cours appliqué pour les ventes de devises ne doit pas généralement dépasser le cours de vente sur le MID. Souvent, les banques prennent comme base le cours moyen pondéré sur le MID à la date de l'opération plus les marges correspondantes pour chaque banque. Chaque banque est libre de déterminer sa marge bénéficiaire.

Dans le cas d'ABM, son cours de vente est déterminé comme suit :

- Un change < 4000€ :

$$\text{Cours de vente} = \text{Cours moyen pondéré} + 3\%$$

3% : la commission de la banque

- Un change de valeur >4000€ :

$$\text{Cours de vente} = \text{MID} * +0,8\% \text{ du montant à envoyer}$$

\*En attente du résultat du MID, la banque prend une marge de 5% par rapport au cours moyen pondéré pour les risques de dépréciation dans la devise.

0,8% : la commission de la banque.

Ce troisième chapitre nous a informés des théories générales concernant le virement international. Nous avons pu savoir les propos d'un virement international, les moyens de transférer de l'argent international et les procédures à suivre qui varient suivant les méthodes appliquées. Ayant pris le cas d'ABM, Il y a les virements par SWIFT ou par Internet Banking, et le virement par MG.



### **Conclusion partielle de la première partie :**

Un enrichissement important sur le domaine d'activité de transfert d'argent international nous a été élaboré ainsi que des connaissances générales à propos de la banque ABM étant donné qu'on étudie le cas d'ABM.

Plusieurs points ont été développés :

- L'identification de la banque ABM : qui nous a permis d'avoir plus d'informations sur le milieu où se passera notre étude.
- et les théories générales du transfert d'argent international : qui nous permettra de nous nous référencier afin de détecter les problèmes sur le virement international.

Passons maintenant dans la partie suivante qui constituera l'essentiel de ce mémoire : les facteurs de blocage sur le transfert d'argent international au sein de la banque ABM à Madagascar.

# **PARTIE II**

## **PARTIE 2 : ANALYSES ET IDENTIFICATION DES PROBLEMES**

Après l'identification de l'environnement où se situera notre étude, nous pouvons maintenant entrer dans seconde partie de notre recherche qu'est l'analyse et l'identification des problèmes au sein de la banque ABM au niveau de son activité de transfert d'argent international.

Cette deuxième partie permettra à notre étude :

- de déceler les difficultés de la banque ABM lors d'un virement international,
- de définir les causes de ces difficultés,
- et enfin d'avoir un aperçu général de la banque par rapport à son environnement interne et externe.

Détaillons un à un dans des chapitres différents ces problèmes et les raisons de ses existences.

## Chapitre1 : Sur l'organisation du travail au niveau du service IMT

D'un point de vue général, une entreprise est d'abord un ensemble de moyens manœuvrés par une direction en vue de remplir certaines responsabilités. Ils sont classés en 3 catégories : les moyens humains, les moyens matériels et les moyens informationnels.

Dans ce chapitre, nous allons plutôt nous concentrer sur les moyens matériels et les moyens informationnels qui détermineront les facteurs de blocage au niveau de l'organisation de travail sur le service IMT. Parlant toujours de virement international, cette analyse se subdivisera en deux (2) parties, d'une part il y a l'organisation au niveau des virements via SWIFT ou Society for Worldwide Interbank Financial Télécommunication et d'autre part il y a l'organisation au niveau du transfert d'argent via MoneyGram(MG).

### Section 1 : Au niveau du virement par SWIFT

#### 1-1 Longue durée de transaction:

ABM n'étant créée que depuis peu de temps évolue très rapidement et ne cesse de diversifier ses produits. Prenons le cas du service transfert d'argent international par exemple, la réception des fonds n'a été opérée qu'au début du mois de janvier 2009 et l'envoi de fonds au début du mois d'Août. La banque est encore dans la phase pilote jusqu'à maintenant ce qui signifie en phase de lancement de ce produit.

La banque en tant que promoteur ne déçoit pas sa clientèle, elle applique certaines règles de base pour mieux servir ses clients : la confidentialité, la courtoisie et l'accueil.

- **La confidentialité** : ABM garantie la confidentialité des informations de chaque client. La banque ne divulgue jamais du détail d'un virement avec une personne autre que le bénéficiaire, l'expéditeur ou le représentant agréé.

- **La courtoisie** : la politesse est un facteur primordial de la qualité de service de la banque envers ses clients. La banque reste toujours courtoise même lorsque le client est irrité ou en colère.

- **L'accueil** : ABM reçoit sa clientèle dans un environnement très confortable, de plus le nombre de ses agences ne cesse d'augmenter ce qui implique la diminution des attentes pour mieux servir ses clients.

Le transfert d'argent via SWIFT est profitable tant pour les clients que pour la banque. Il permet non seulement d'envoyer de l'argent à l'étranger mais peut également de partout dans le monde recevoir des fonds transférés. En effet, ce virement rapproche des familles ou des amis situés dans des pays différents ou même très lointains. Chez ABM, le prix d'envoi de fonds varie suivant le montant à envoyer et l'option de charge choisie par le client ; celui de la réception dépend du compte destiné pour recevoir. Ces prix sont moins coûteux par rapport aux autres banques. Il est sécurisé, néanmoins il faut faire attention, tout paiement via SWIFT est garanti mais dans un cas contraire c'est-à-dire si le transfert n'arrive pas au niveau du bénéficiaire une erreur s'est produite au moment de la saisie du message MT 103.

Le coût d'un virement international est composé généralement d'un frais de commission de change et d'un frais de transmission (SWIFT). Pour ABM, il est réparti comme suit :

**Tableau n° 3:** Coûts de transfert international chez ABM

Modes	Réception de fonds	Envoi de fonds
Compte en Euros Compte en MGA	5 € 14.000 MGA	-
Option SHARED (SHA)	-	0.25% du montant, minimum 41.000MGA ou 15€
Option OUR	-	0.25% du montant, minimum 41.000MGA ou 15€ + FF 27.000MGA ou 10€
Option BENEFICIARY (BEN)	-	Gratuit

Source : ABM

Compte tenu de toutes ses charges qu'impose un virement, le calcul des coûts, les changes et toutes les procédures y afférentes, la démarche bancaire d'un transfert d'argent international chez ABM est très longue, sans compter les paperasses à compléter et à rédiger.

Cas d'un envoi à partir d'un compte en MGA par exemple, le transfert de devises entre résidents est interdit par la loi et ce valable pas seulement pour ABM mais pour toutes les banques.

**Envoi avec un montant > 4000€ :**

Le blocage intervient au niveau du calcul des coûts de transfert et du change parce que le change doit obligatoirement se faire sur le MID et prend beaucoup plus de temps.

**111- Sur le calcul des coûts :**

Puisqu'il est inévitable de procéder à une transaction à partir d'un compte en MGA sans accomplir un change et surtout sur le MID, il convient à la banque de calculer à l'avance le détail des coûts prévisionnels que peuvent engendrer un virement. C'est là qu'apparaît la première cause de prolongation de la durée de transaction.

Le calcul du coût de transfert chez ABM intervient au niveau du service Front Office et du service Back Office, le front office calcule les frais afférents au montant envoyé selon l'option choisie et bloque l'ensemble de la somme avec une marge de 5% pour couvrir les risques de change vu que le cours appliqué n'est pas encore désigné. Aussi, ABM n'est pas encore dans la mesure de préciser les frais de la banque du bénéficiaire ainsi que les banques intermédiaires aux clients mais ces derniers peuvent choisir entre les trois (3) options de charges précitées ci-dessus : SHA, OUR ou BEN.

Ci après les calculs procédés au niveau du FO : prenons un exemple concret avec option OUR et un cours du MID de 2.750MGA l'Euro.

**Tableau n°4** : Exemple de calcul de coût de transfert (Source : calcul personnel)

<b>Libellés</b>	<b>Calcul</b>	<b>Montant en MGA</b>	<b>Total en MGA</b>
Montant envoyé		12.200.000	12.200.000
Frais d'envoi : (Minimum 41.00MGA)	$0.25\% * 12.200.000$	41.000	41.000
Frais de SWIFT		27.000	27.000

Etant conscient du flottement du cours sur le MID, ABM prend une marge de 5% sur les changes au-delà de 4.000€. Cette commission est calculée à partir du montant à changer.

D'où la marge de 5% que prend la banque sera égal à :

$$12.200.000 * 0.05 = 610.000 \text{ MGA}$$

Ce montant augmenté du montant à envoyer et des frais seront bloqués dans le compte du client jusqu'au résultat du MID c'est-à-dire :

$$12.200.000 + 610.000 = 12.810.000 \text{ MGA}$$

Montant à bloquer = 12.810.000 MGA
------------------------------------

En prenant comme cours prévisionnels le CMP 2.750 MGA, on obtient le montant à envoyer provisoirement en euro :

$$12.200.000 / 2.750 = 4.436,36 \text{ €}$$

La banque prend une commission de change de 0,8% qui s'applique au montant mais seulement après résultat du MID.

Les calculs avant résultat du cours du MID constituent un blocage parfois au sein de la banque, car après résultat du MID, il y a toujours une différence entre le montant bloqué et le montant obtenu par le MID ; cette différence nécessite encore un traitement spécial car la différence doit être recalculée. Ce qui occupe encore plus de temps avant de débiter finalement le compte du client et l'informer que son envoi a été fait avec succès. Ces calculs entraînent une occupation de temps et prolongent la durée d'envoi de fonds au sein de la banque.

### **112- Sur le calcul de change :**

Rappelons que les changes qui se font sur le MID prennent environ 5 à 6 jours. Le responsable de la vente ou de l'achat de devises appelé cambiste procède aux opérations de change. La banque n'est pas sensée savoir la date exacte du résultat du MID car tout d'abord le client a le choix, s'il va acheter au mieux ou acheter à cours limite les devises.

Si l'achat est au cours au mieux, le cambiste achète les devises au cours qui lui est convenable sur le MID, dans ce cas, l'achat est accéléré. Mais si l'achat se fait à cours limite, l'achat de devises ne peut se faire qu'à ce prix que le client a fixé ou au-delà de ce prix. Et même si le cambiste arrive à vendre mieux que le cours limite du client, le cours restera à ce cours limite et le cambiste en tire profit. Le cambiste doit chercher alors des ventes de devises appropriées à ce cours ce qui est assez difficile parfois. Par conséquent, l'attente de ces résultats des opérations sur le MID engendre aussi la prolongation de la durée de transaction.

## **1-2 Traitement manuel des opérations :**

Actuellement, la banque utilise un logiciel performant appelé « Logiciel Financial System–Micro Banking System » ou « LFS - MBS » pour traiter ces opérations habituelles. Sur ce logiciel, les opérations de crédit, d'épargne et de virement sont réalisées. L'utilisation de ce logiciel contribue à l'amélioration des qualités de service offertes par ABM à ses clients sans compter la rapidité et l'exactitude des données obtenues.

Prenons par exemple le cas d'un client qui veut ouvrir un compte chez ABM. Toutes les banques demandent obligatoirement une photo de la personne concernée, mais dans notre cas, ABM a ses propres moyens et techniques pour ne pas demander tout le temps une photo. En effet, la banque a déjà mis en place un logiciel qui est lié instantanément au logiciel LFS – MBS pour pouvoir enregistrer le profil réel du client. Ce logiciel permet non seulement de prendre en photo directement le client concerné mais il accompagne le logiciel LFS-MBS pour sécuriser le compte d'un client. La sécurité des comptes à la banque est ainsi garantie. Dès qu'une personne se présente à la banque pour retirer de l'argent, il est indispensable de présenter la carte membre d'ABM pour que l'agent puisse identifier la personne titulaire du compte à débiter si elle correspond à la photo déjà enregistrée dans le logiciel. Tous débits d'un compte à la banque ABM sont strictement vérifiés et assurés.

Concernant le crédit, l'enregistrement des données des clients qui font du crédit sont tous enregistrés dans le logiciel LFS – MBS ainsi que les opérations de décaissement. Il facilite la tâche au niveau des agents de la banque et accélère l'attente des clients suite au processus de décaissement.

En parlant de virement, le transfert via MoneyGram se pratique déjà à partir d'un logiciel appelé « DeltaWorks ». Ce logiciel contient tout un tas de données concernant la réception et l'envoi de fond partout dans le monde. Ce programme est très apprécié et très sécurisé car le service MG a déjà instauré dans ce logiciel des moyens de détection de fraudes et de la corruption. Par exemple, dès qu'il apparaît lors d'une réception un code que ce soit code 4 ou code 708 ou code 403, la transaction est interrompue et ne peut se faire qu'après autorisation auprès du siège du MG à DENVER.



Tous ces détails nous permettent de déceler que les opérations chez ABM sont particularisées et traitées avec des logiciels informatiques hautement sécurisés. Néanmoins, touchant le transfert d'argent international via SWIFT ou internet banking, il n'y a que l'envoi des messages SWIFT qui est traité automatiquement sur le logiciel « Citrix Neighborhood, », toutes les procédures de transaction d'argent international au niveau de la banque sont faites manuellement. Sa principale cause est l'inexistence de logiciels qui permettent de réaliser ce traitement automatique à la banque ABM ainsi que le manque de savoir faire du personnel du service informatique d'en créer un type de programmation capable de traiter ces opérations de virement.

Rappelons qu'ABM est encore dans la phase pilote avec son produit transfert d'argent international via SWIFT, elle progresse lentement mais sûrement dans ces activités. Pour cela, la banque essaie de se familiariser d'abord avec les opérateurs et l'environnement que suppose un virement international. En s'adaptant sur le marché des transferts internationaux, la banque commencera à détecter les mauvaises gestions comme le traitement manuel des opérations de virement. Les traitements manuels des opérations de virement par exemple: les autorisations de virement que ce soit crédit ou débit ; les calculs de changes, des frais et des TVA sur commissions pour envoi ; ils sont tous opérés sur des papiers ou sur Microsoft Excel (cas du calcul des changes) par l'agent agréée. Les procédures non informatisées au niveau des banques prolongent le traitement des opérations et peuvent engendrer des risques d'erreur au niveau des calculs.

### **1-3 Insuffisance de virement opéré :**

N'ayant commencé les opérations de transfert d'argent international que cette année, la banque opère déjà des virements que ce soit réception ou envoi mais malgré cela il ne traite que peu d'envoi actuellement.

Le manque de connaissance constitue la première cause d'insuffisance de virement opéré. La banque en phase de lancement du produit n'a pas suffisamment de connaissance dans le domaine, et c'est évident car n'étant que dans ses débuts de ces activités. L'expérience d'une banque constitue un point fort face aux clients.

Aussi, le manque d'expérience entraîne l'insuffisance de virement opéré. La banque ABM n'est reconnue que par le crédit qu'elle offre à la population à faible revenu. Ce qui implique que tous les produits d'ABM ne sont pas encore totalement connus sur le marché. Il y a ici défaut de publicité sur chaque produit de la banque d'où l'absence de clientèle et l'insuffisance de virement opéré.

## **Section 2 : Au niveau du virement par MoneyGram**

### **2-1 Réception uniquement :**

Généralement avec le service MoneyGram(MG) nous pouvons recevoir et envoyer de l'argent partout dans le monde. Son existence chez ABM permet d'agrandir sa notoriété du point de vue produits et image de la banque. En effet, le service qu'accomplit la banque à travers le MG parvient à déterminer déjà le travail de la banque vis-à-vis de sa clientèle.

La clientèle MG est considérée comme clients de la banque même si ce dernier n'est que le sous traitant de ce service. Les données reçues au niveau d'une agence de la banque ABM, nous permet de constater que généralement il existe deux types de clients MG à savoir : les clients étrangers et les clients nationaux.

**Tableau n°5:** la répartition de ces clientèles

<b>Désignation</b>	<b>Clients étrangers</b>	<b>Clients nationaux</b>	<b>Total</b>
Effectifs Homme	53	96	149
Femme	18	84	102
Effectifs en %	28.29%	71.71%	100%

*Source : ACCESBANQUE Antaninandro*

D'après cette analyse, nous pouvons admettre que les clients MG détiennent aussi une grande part de clientèle de la banque. Chaque jour des opérations de MG sont réalisées ce qui implique que l'existence de MG chez ABM est très bénéfique pour la banque. Il attire non

seulement plusieurs clients mais facilite la connaissance des produits d'ABM à travers la communication de bouche à oreille.

Concernant le cas de MG à Madagascar, actuellement la loi n'autorise pas encore l'envoi de fonds et pas seulement à travers ce service mais c'est aussi le cas de Western Union. Le problème se situe surtout sur le statut qu'est une entreprise. Suite à l'Arrêté n° 5 664/96 du 12 Septembre 1996 modifié par l'Arrêté n° 11 174/2003 du 17 Juillet 2003, le transfert des opérations courantes est délégué aux intermédiaires agréés, qui sont les banques primaires et les bureaux de poste.

Pour ABM en tant que représentant seulement, ne pourra pas demander l'autorisation de cet accès d'envoi de fonds international. D'où les opérations de MG dans notre pays sont justes la réception de fonds.

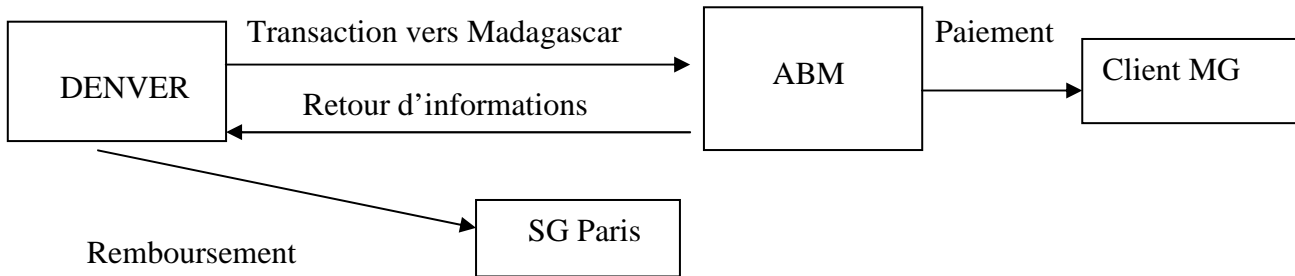
## **2-2 Insuffisance de prise en compte des différences de change :**

La banque ABM n'est que le sous traitant du service MoneyGram dans notre pays, ce n'est pas un produit de la banque. De ce fait, la banque perçoit des commissions à chaque transaction sur MG. La banque paie à partir de son propre compte d'abord les clients du MG à partir du montant à recevoir dans le logiciel DeltaWorks mais le lendemain de la transaction, le MG rembourse ce paiement effectué.

Les clients comoriens sont les principales cibles de ce produit. Plusieurs étudiants comoriens continuent leurs études à Madagascar et utilise ce service pour faciliter le financement de ces dépenses. Le service MG offert par la banque ABM forme deux sources d'avantages tant pour ses clients que pour la banque. Pour ces clients, il constitue une source de financement rapide pour leurs études et ou leurs besoins financiers puisque ce service leurs permet d'être toujours en correspondance financier et en relation directe avec leurs parents ou leurs familles proches ou même leurs amis. Pour ABM, il permet non seulement d'accroître le degré de connaissance de la banque et de ces produits mais aussi de bénéficier des commissions de 25% à chaque paiement d'un client MG.

Toutefois, lors du paiement des commissions et des récupérations, le taux appliqué est différent lors de la réception de la banque et celui des récupérations faites par la banque : C'est là que se situe le problème chez la banque.

Ci après la démarche de remboursement : (Figure 8)



Source : ABM

### **Description :**

- 1- Denver valide et envoie la transaction vers le lieu de destination (à M/car).
- 2- La banque fait le paiement des clients MG en débitant son propre compte (la banque a un compte particulier destiné pour les opérations spéciales comme le MG).
- 3- À partir du logiciel DeltaWorks, dès qu'un paiement est accompli par les agents de MG, un retour d'information est tout de suite remarqué chez le siège du MG à DENVER et ce dernier procède aux calculs de remboursements de l'agence concernée.
- 4- Le MG à DENVER crédite alors le compte d'ABM chez la SG Paris avec le montant en devises envoyé par le client ainsi que les commissions obtenues.

Le taux appliqué lors de l'envoi coïncide avec le cours de change du jour de l'envoi des fonds, tandis que le taux de récupération de la banque varie suivant le moment de change. Cette différence constitue des pertes et/ou des gains de change pour ABM et affecte le capital de la banque.

### **Prenons un exemple concret de ce cas :**

Des clients MG viennent dans l'agence ABM pour retirer des sommes d'argent transférés à partir de MG. Les montants qu'ils ont récupérés auprès de la banque sont répartis comme suit :

- le premier RABE à 1.364.350MGA (489€)
- le second RASOA à un montant de 253.640MGA (91€)
- le troisième RAKOTO s'élève à 2.154.600MGA (774€)
- le dernier RAVAO à un montant de 4.253.750MGA (1527€)

Ces montants étaient changés avec un cours de 2785MGA lors du transfert, supposant que les devises appliquées étaient en euro.

Lors du remboursement, le MG à DENVER rembourse la banque avec le même montant que le client a envoyé c'est à dire en devise. Le service MG crédite tout de suite le compte de la banque à la SG Paris avec les commissions obtenues le lendemain du paiement du client.

Lorsque la banque désire récupérer les sommes d'argent débités dans son compte, le cours appliqué ne sera plus probablement pareil à celui du paiement (c'est-à-dire 2785MGA).

Calculons les commissions obtenues par ces 4 exemples en devise puisque le service MG n'opère qu'en montant en devises :

-Pour RABE :  $489 \times 25\% = 122.25\text{€} \longrightarrow 340466,25 \text{ en MGA}$

-Pour RASOA :  $91 \times 25\% = 22.75\text{€} \longrightarrow 63358,75 \text{ MGA}$

-Pour RAKOTO :  $774 \times 25\% = 193.5\text{€} \longrightarrow 538.897,5 \text{ MGA}$

-Pour RAVAO :  $1527 \times 25\% = 381.75\text{€} \longrightarrow 1.063.173,75\text{MGA}$

Au moment du change, le montant des commissions obtenues varie :

- Pour RABE le change était de 2780MGA
- Pour RASOA : le cours à 2781MGA
- Pour RAKOTO : le taux à 2786MGA
- Pour RAVAO : le cours de change à 2765MGA

**Tableau n°6** : Tableau de calcul

Clients	Montant (en MGA)	Commissions (en euros)	« a » Commissions obtenues (en MGA)	« b » Commissions réelles (en MGA)	Ecart « b-a » (en MGA)
RABE	1.364.350	122.25	340.466,25	339.855	- 611.25
RASOA	253.640	22.75	63.358,75	63.267.75	- 91
RAKOTO	2.154.600	193.5	538.897,5	539.091	+193.5
RAVAO	4.253.750	381.75	1.063.173,75	1.055.538,75	- 7635

Source: calcul personnel

Ce tableau nous a permis d'identifier les écarts constatés lors des changes du montant des commissions. On remarque que la banque n'a eu qu'un (1) seul gain de change et trois (3) pertes de change lors des quatre transactions.

D'où Il est indispensable pour la banque de tenir compte de ces différences de change lors de ces paiements MG et ces récupérations car ils modifient les résultats obtenus en comparant les entrées et les sorties d'argent réel de la banque.

### **2-3 Défaillance lors des paiements de clients MG:**

Comme nous l'avons déjà précisé le MG est un moyen rapide, pratique, simple, facile à accéder et personnalisé pour les transferts d'argent internationaux.

- Il est rapide car toutes les opérations effectuées sont traitées en 10 minutes tout au plus.
- Il est pratique car plus de 100.000 points de vente sont déjà en service.
- Il est simple puisque il n'y a que des formulaires à compléter.
- Il est facile à accéder car on n'a pas besoin de compte ni de carte de crédit pour en recevoir.
- Enfin il est personnalisé puisque on peut ajouter des messages de 10 mots lors des envois.

Ces avantages que donne le service MG sont bénéfiques tant sur le point image de produit que sur les qualités de service de la banque. Logiquement la qualité de service qu'offre une société à sa clientèle met déjà en avance son image. Pour le cas d'ABM, cette image n'est pas encore tout à fait en très bonne position. Non seulement elle est encore en phase d'évolution mais l'une de ces politiques menace ces activités : la rapidité.

La banque ABM largement répartie dans plusieurs agences à Antananarivo traite toutes ces opérations en réseau informatique. Autrement dit, toutes les opérations faites dans une agence peuvent être constatées dans les autres agences d'ABM. Cependant, même si le travail sur réseau facilite la tâche de la banque il provoque parfois des embrouillements.

Dans notre cas par exemple, la banque a de temps en temps des problèmes de réseau lié à des traitements de plusieurs activités simultanément. Ces problèmes de réseau entraînent le ralentissement des travaux et provoquent des retards. En parlant du service MG, la politique est que le traitement d'un client ne doit pas dépasser de 10 minutes jusqu'au paiement alors que chez ABM il se présente parfois des paiements au-delà des 10 minutes, ces causes sont

souvent dues aux problèmes de réseau. Par conséquent, le paiement des clients MG à la banque ABM montre des défaillances.

Mais aussi, dans la banque, même si le paiement des clients MG est prioritaire au niveau des caisses, de temps en temps des clients se plaignent du long fil d'attente chez ABM. Prenons un exemple concret : après une opération de transaction de réception de fonds via MG au niveau des chargés de clientèle, le client est ensuite conduit par ce dernier à la caisse pour toucher son argent étant donné que c'est une opération prioritaire. A ce moment même, le fil d'attente au niveau des caisses est assez longue alors certains clients se plaignent du dépassement du client MG alors les clients MG respectent le fil et attend son tour alors le délai de 10minutes n'est pas respecté : ce qui provoque la défaillance de paiement.

En résumé, ce premier chapitre contient les causes et les difficultés repérées au niveau de la banque ABM lors de l'application de ses activités plus particulièrement sur les virements internationaux. Ces causes au niveau du transfert d'argent international ont été réparties selon la méthode de virement appliqué que ce soit virement par SWIFT ou par MoneyGram.

L'existence de la longue durée de transaction au sein de la banque ABM peut créer des risques de non réception de fonds par le bénéficiaire et engendre l'insatisfaction totale des clients et nuit à l'image de la banque tout entier. Aussi, à partir des calculs de commissions que la banque perçoit sur le service MG, nous pouvons en déduire qu'il y a aussi des risques au niveau du change. Continuons notre analyse dans le second chapitre de cette deuxième partie par la détermination des problèmes remarqués au niveau du personnel de ABM.

## **Chapitre 2 : Sur le personnel d'ABM**

Plus précisément, dans ce second chapitre, nous parlerons surtout de la gestion du personnel de la banque ABM étant donné la constatation de problèmes au sein du personnel de la banque. Tout d'abord la gestion du personnel recouvre la prise en charge dynamisme des hommes dans la banque. Elle est généralement composée de :

- la gestion d'emploi : programme de recrutement...
- la gestion de rémunération
- et les plans de formation et de mise en œuvre des actions.

Ce chapitre sera alors consacré sur les gênes que confronte la banque sur les moyens humains. Cette analyse va se diviser en 2 sections à savoir :

- les problèmes au niveau de la qualité de travail du personnel
- et les problèmes au niveau de l'environnement interne de la banque.

### **Section 1 : Au niveau de la qualité de travail du personnel**

Dans cette section nous allons plutôt parler du personnel de l'IMT. Rappelons que l'IMT concerne toutes les opérations de transactions internationales de la banque ABM.

#### **1-1 Insuffisance de formation :**

ABM étant en plein développement ne cesse de recruter du personnel pour compléter ces agents et assurer la bonne marche de ses opérations. Pour cela des traitements spéciaux sont appliqués aux jeunes recrutés de la banque. Une à deux semaines après recrutement, tous les nouveaux sont formés en salle avant de s'attaquer à leur réelle responsabilité. Dans ces formations, les jeunes recrutés doivent connaître toutes les activités de la banque ainsi que les codes de conduite dans la banque. La différence d'ABM par rapport aux autres sociétés lors des formations est que la banque ne forme pas seulement le domaine d'activité du recruté mais apprend également à ce dernier toutes les activités qu'accomplissent la banque en général. Par conséquent, tout le personnel de la banque ABM est censé être polyvalent après formation en salle.



En général, tous les nouveaux recrutés sont en phase d'essai avant d'être confirmé. Pour cela, la durée nécessaire pour l'essai est de trois (3) mois. Pendant ces périodes, l'embauché est en phase de surveillance dans la banque c'est à dire qu'on l'examine et l'analyse à travers ces travaux qu'ils accomplissent. Après ces trois mois passés, la direction décide avec les responsables concernés s'il est évident de garder la personne en question ou non, divers critères sont pris en considération par la direction. Tous cela pour vous dire que le recrutement chez ABM est très strict.

Néanmoins, certaines difficultés apparaissent toujours au niveau de l'agent de l'IMT lors du traitement des opérations qui entraînent souvent des blocages. Il faut quand même remarqué que la procédure éventuelle sur les virements internationaux à la banque oblige la vérification des dossiers à traiter par trois personnes bien définies à savoir : l'agent de l'IMT, le trésorier et le directeur des OPB. Ces trois personnes sont toujours impliquées à chaque opération dans le service IMT que ce soit MG ou Virement international. D'où en cas de défaut de calcul ou malformation des supports de travail par l'agent de l'IMT, ces anomalies devraient être constatées soit par le trésorier soit par le directeur des opérations bancaires.

Dans notre cas par exemple, des corrections sont souvent apportées par le DOB aussitôt qu'elle constate une erreur soit sur le calcul des coûts de transfert soit sur les commissions obtenues. Cela prouve le manque de savoir faire de l'agent.

Il est assez logique que l'agent de l'IMT ne décèle pas l'erreur qu'elle a commise parce que la banque ne détienne pas encore la procédure validée et exacte sur les virements internationaux et provoque ainsi une confusion lors des calculs de coûts.

Par conséquent, la cause principale de l'insuffisance de formation au niveau du service IMT est l'inexistence de procédure réelle à suivre. Les responsables ne peuvent pas former les agents sans avoir une base précise de la démarche à suivre.

### **1-2 Manque de personnel :**

Les ressources humaines constituent l'élément indispensable d'une société à part les moyens matériels. Les matériels sont dérisoires sans l'existence des personnes qui les utilisent et qui s'y travaillent.

Actuellement, ABM ne cesse d'élargir ces agences dans tous le pays. Ces agences ouvertes nécessitent des ouvriers capables de maîtriser les tâches y afférentes. C'est pourquoi la banque offre ces derniers temps plusieurs postes vacants. Mais la banque n'étant concentrée que sur les postes nouveaux ne s'aperçoit pas de l'insuffisance de personnel sur les services déjà existants comme le cas du service IMT.

Durant mon apprentissage dans ce service, il n'y avait qu'un seul employé. Il s'occupe de toutes les tâches concernant le transfert d'argent international : mise en place des postes MG dans les agences, suivi et traitement des virements reçus, traitement des virements à opérer, décodage des postes désautorisés et déblocage des postes codés lors de la réception via MG, suivi des messages SWIFT et rapport des virements opérés sur MG.

Présent dans ce service durant un mois, nous avons pu découvrir les conséquences engendrées par ce manque de personnel. Prenons un exemple vécu dans ce service. L'agent IMT qui travaille généralement au siège de la banque à Antsahavola a été appelé pour installer une poste MG dans l'agence ABM Antaninandro, l'agent est alors obligé de se déplacer. Le temps que l'employé s'est déplacé, un virement était en cours de traitement dans une autre agence. Le responsable en agence était en difficulté et procédait à l'appel du responsable de l'IMT pour lui secourir. Ce dernier n'étant pas dans son bureau et n'ayant aucun remplaçant retarde le traitement d'un client en agence. Le temps que le responsable appel et demande conseil auprès de l'agent de l'IMT, le client s'impatiente. De ce fait, non seulement l'image du personnel de la banque est affectée mais également l'image de la banque vis à vis de son client.

Pareillement, l'employé débordé de travail vu qu'il œuvre seul dans ce service peut occasionnellement se tromper ou faire des erreurs dans son travail. A force de faire des erreurs, le niveau de compétence de l'agent à l'égard de la banque diminue et pousse la direction à congédier l'agent. Ces conséquences prouvent que l'insuffisance de personnel provoque des défaillances énormes tant pour la banque que pour le travail de l'employé.

### **1-3 Le défaut d'expériences :**

L'expérience est une connaissance acquise par une longue pratique jointe d'observation. ABM n'étant créée que depuis peu de temps (par rapport aux autres banques

confrères) ne dispose actuellement que peu d'expériences dans le secteur bancaire mais a quand même un avantage sur le secteur crédit en tant qu'institution de Microfinance.

En parlant de personnel, la banque ne recrute que les jeunes diplômés dernièrement. Ce choix de recrutement manifeste un bon et un mauvais côté pour la banque. D'un côté, les jeunes récemment diplômés sont débordés de connaissances théoriques et ont autant de créativité que les personnes âgées expérimentées, ce qui est très profitable pour la banque puisqu'elle commence tout juste de se développer. Mais d'un autre côté, les jeunes d'aujourd'hui manquent de connaissance pratique, ce qui engage la banque à dépenser plus de temps pour les former afin de réduire les risques de fautes et d'erreurs.

Touchant le personnel de l'IMT, ce service n'a été fonctionnel que cette année d'où la banque et l'employé n'ont pas suffisamment d'expériences. Logiquement et ordinairement, une personne devienne expérimentée lorsque la société où elle travaille l'est aussi, autrement dit, une personne devienne expérimentée à force de travailler et de rester pendant une certaine durée dans une même société. Par ailleurs, l'employé n'ayant su les activités et les opérations qu'engage un transfert d'argent international que dans la banque, est naturellement confronté à des problèmes comme les omissions et les fautes. Ce qui permet d'en déduire que plus l'expérience de l'employé accroît, plus les risques d'erreurs diminuent ainsi le travail marche bien.

## **Section 2 : Au niveau de l'environnement interne**

L'environnement interne de la banque est formé du personnel et des moyens utilisés pour les travaux. Cette étude contribuera à détecter les obstacles et les complications du traitement des virements internationaux par rapport à l'environnement interne de la banque.

L'étude sera alors répartie suivant les trois (3) problèmes détectés tels que :

- le retard de traitement des dossiers de virement international
- la responsabilité de chaque service mal définie
- et enfin l'insuffisance de communication.

## 2-1 Le retard de traitement des dossiers :

Comme nous l'avions déjà précisé ci-dessus, le traitement des dossiers de virement se fait sous vérification de trois personnes avant d'être validé. Le point fort de la banque se situe même dans ces méthodes de vérification. Chaque activité dans les agences est toujours sous vérification de deux personnes au minimum : c'est **le principe de quatre yeux**, l'une exécute l'opération et l'autre valide. Ce principe qu'a mis en place la banque est très avantageux tant pour les clients que pour la banque. En effet, pour les clients, il assure la véracité des opérations effectuées par l'agent d'ABM et pour la banque il permet d'améliorer la qualité de travail vis-à-vis des clients.

La procédure éventuelle des virements internationaux englobe les démarches à suivre durant le processus d'envoi ou de réception de fonds venant de l'étranger. Cette démarche implique que chaque autorisation de virement, le virement pour change et/ou l'autorisation de débit doit circuler obligatoirement dans le service Trésorerie afin d'être vérifié et contrôler, ensuite passer dans la direction OPB pour vérification finale et validation.

Le problème même de ce retard se situe dans ce circuit de dossiers.

Après rédaction par le service IMT, les dossiers arrivent dans le service Trésorerie. Ces dossiers de virement sont fréquemment bloqués dans ce service puisque ce dernier n'a aussi qu'un seul personnel. D'où la première raison de blocage des dossiers au sein du service Trésorerie provient du manque de personnel. C'est pareil que pour le personnel de l'IMT, l'employé tient une grande responsabilité dans la banque et accomplit plusieurs tâches qui devraient être réparties avec deux personnes au minimum.

De plus, ayant plusieurs responsabilités sous les mains, le responsable de la Trésorerie n'arrive plus à discriminer les tâches prioritaires à celles des tâches courantes. De là provienne la seconde raison du retard de traitement des dossiers de virement international. La tâche de vérification fait partie des tâches prioritaires du service Trésorerie étant donné que l'opération doit se faire au jour même du contrôle : c'est le cas des virements internationaux. Lorsqu'une opération de virement international se présente, elle doit être vérifiée le jour même de son exécution, mais dès qu'une attente se présente elle provoquera le retard de sa réalisation.

## **2-2 La responsabilité de chaque service mal défini :**

En se référant sur l'organigramme au sein du siège, la division du travail est très bien définie et se distingue parfaitement. Toutefois, en opérant les diverses responsabilités attribuées à chaque personnel, les tâches se confondent.

Prenons toujours le cas du service IMT au sein de la banque ABM étant donné que notre étude est basée sur ce service. Lors d'une installation de poste MG au niveau des agences, il s'avère nécessaire la présence de l'agent en tant que responsable de ce service offert à la clientèle : à cet égard nous avons constatés une confusion de tâches. L'employé de l'IMT est supposé de vérifier le bon emplacement et la bonne marche de ce nouveau poste mais de là à installer le poste n'est pas son rôle. L'installation des matériels informatiques est attribuée exclusivement au service de l'informatique. D'où la responsabilité de chaque service dans la banque est mal définie.

Il y a aussi dès fois où le responsable du service MG n'est pas disponible vu qu'il travaille seul et qu'il dispose plusieurs responsabilités. Il ne peut pas se déplacer pour l'installation d'un poste alors il appelle seulement le technicien en informatique et ce dernier procède tout de suite à l'agencement du poste à créer avec seulement son autorisation. Ce cas est à moitié convenable car d'un côté, en tant que technicien, l'installation doit être accomplie conformément. Mais de l'autre côté, normalement la procédure exige la présence du responsable en tant que titulaire du service alors que ce dernier est absent. D'où la responsabilité de chaque service est mal définie et pas respectée.

Un autre cas aussi chez ABM qui déshonore la responsabilité attribuée à tout un chacun. Etions passés dans les agences d'ABM nous avons pu remarquer certains problèmes à ce propos. A chaque fin de journée, le DA ou le SFO (en cas d'absence du DA) est tenu d'aider le CP pour ses opérations de comptage de billets et des retours de billets au niveau des caisses : c'est là que se situe l'erreur. Tout d'abord, obligatoirement un DA et/ou un SFO doit être présent dans chaque agence d'où à chaque absence de l'un d'eux, l'un remplace l'autre dans ces tâches quotidiennes. Dans notre cas présent, l'existence de l'un d'eux dans chaque agence est respectée mais le fait est qu'il ne remplisse pas complètement ces attributions. Le DA de l'agence parfois débordé de travail et/ou ne désire pas le faire délègue son travail de comptage au sein des caisses à ses subordonnés plus précisément aux chargés des clientèles.

Cette délégation est normalement inacceptable car les chargés de clientèle ne sont pas en position d'accomplir ces tâches. Et si ces derniers commettent une erreur que va faire le DA ou le SFO en tant que supérieur hiérarchique et titulaire de la tâche ? La responsabilité de chacun est encore mal procédée ce qui implique la mauvaise gérance des tâches.

### **2-3 La communication insuffisante :**

La communication est le moyen rapide de s'informer, de se donner des nouvelles et de s'exprimer. Pour le cas d'ABM, actuellement la direction offre aux agences un moyen d'approfondir les relations et les connaissances de chaque personnel en agence ainsi que de renforcer la solidarité du personnel. Ce moyen est appelé « Team building ». A travers ce team building, chaque agence d'ABM acquiert une somme d'argent tous les mois afin d'organiser une fête ou une sortie à la portée de tout le personnel de chaque agence. Cette méthode forme une part de motivation pour chaque personnel de l'agence car non seulement les liens entre collègues se raffermissent mais il y a une partie de plaisir aussi obtenue après un travail très mouvementé.

Etions présente dans les agences et aussi dans le siège lors de nos trois mois d'apprentissage, nous avons remarqué que les liens entre le personnel étaient déjà consolidés comme s'ils se connaissaient depuis longtemps. Mais par contre, il y a toutefois des malentendus au niveau des employés de la banque qui crée souvent des divisions en groupes de personnes comme tant d'autre dans les diverses sociétés. Ce désaccord provoque le manque de communication.

En effet, en aucun cas un travail ne marchera en absence d'information. Comme le cas du service IMT par exemple, la communication est l'un de ces moyens d'information essentiels puisque toutes opérations en virement international se réalisent à partir des documents physiques avec l'appui des communications avec les autres agents en collaborations. Donc, si l'employé dans ce service est en quelconque fâcherie avec les autres agents en étroite collaboration, le travail ne pourra jamais être abouti convenablement. Par conséquent, les conflits d'intérêt et les mésententes composent l'insuffisance de communication au sein de la banque.

Pour conclure ce chapitre qu'est la constatation des problèmes sur le personnel de la banque ABM, nous avons pu détecter non seulement les problèmes au niveau de la qualité de travail du personnel d'ABM mais aussi les problèmes au niveau du personnel de l'IMT par rapport à son environnement interne c'est-à-dire ses collègues de bureau.

## **Chapitre 3 : Les autres problèmes**

Mais à part ces problèmes contestés dans le service IMT, il existe également d'autres problèmes liés indirectement avec ce service :

- Le manque d'expérience par rapport aux concurrents
- Et le non existence de carte bancaire électronique.

Ces problèmes sont dits autres problèmes par rapport au service de transfert d'argent international parce qu'ils ne font pas partie des problèmes liés directement au service de transfert mais constituent des problèmes en parallèle (c'est-à-dire que la détection de ces problèmes peuvent quand même dégager une solution pour améliorer le service transfert d'argent). En parallèle car ces problèmes font aussi partie des gênes que la banque subisse actuellement.

### **Section 1 : Expériences insuffisantes par rapport à ses concurrents**

La concurrence fait partie de l'environnement externe de la banque. Elle est composée de plusieurs sociétés différentes, il y a les institutions de Microfinance et les autres banques confrères d'ABM.

Les différents concurrents de la banque ABM actuellement sont les suivants :

- le micro crédit
- la BICM
- la BNI-CL
- la Microfinance.
- la banque BNI-CL
- la banque BFV-SG
- la banque BMOI
- et la caisse d'épargne de Madagascar.

Traisons par rapport aux activités de ces concurrents les problèmes exposés.

#### **1-1 Par rapport aux concurrents de crédit :**

Sur le plan crédit, ABM couvre plusieurs parties du marché, elle détienne environ 5.642 clients (données fin mars 2009) et se situe en bonne position par rapport à ces concurrents. Le produit « crédit » qu'offre ABM à sa clientèle est reconnu non seulement par sa facilité d'octroi mais aussi sur son efficacité. En effet, c'est un moyen efficace pour



financer les gens qui d'habitude n'ont pas accès au système bancaire. Il permet d'aider ces gens pour le développement de leur business ainsi que l'amélioration de leur niveau de vie.

Mais en faisant une enquête auprès des marchés de crédit, le taux d'intérêt que prene la banque ABM est assez élevé.

Ci-après les données obtenues lors de l'enquête :

**Tableau n°7** : Taux d'intérêts débiteurs des établissements de crédit

Eléments	Micro crédit	BICM	BNI	Autre	ABM
Taux d'intérêt (par mois)	2%	2,5%	2.4%	2%	2,5% - 3.5%

*Source : enquête personnelle*

Déjà que le taux d'intérêt perçu par la banque pour chaque crédit octroyé est élevé par rapport à ces concurrents, ce taux varie encore suivant la modification de l'environnement externe (il y a lieu de tenir compte les variables économiques et les variables politiques et institutionnelles).

Cette élévation du taux d'emprunt auprès de la banque en tant que Microfinance peut cependant prendre une tournure négative pour la banque. Autrement dit, la masse de consommateurs déjà existante à la banque peut diminuer du jour au lendemain à cause de ces différences de taux appliqués et à la limite elle peut même perdre ces clientèles. Ces prix de remboursement élevés prouvent cette insuffisance d'expérience d'ABM.

### **1-2 Par rapport à ses concurrents en tant que banque :**

Rappelons qu'ABM est en effet une banque comme les autres, nous pouvons faire des dépôts, des épargnes ainsi que des virements mais à part son activité de crédit.

A travers ces opérations de banque, ABM encaisse plus de 9.281 clients (données fin mars 2009). Ce qui amène à dire que la banque évolue petit à petit à force d'être reconnue sur le marché.

La différence d'ABM par rapport à ces concurrents se situe surtout sur l'accessibilité, la disponibilité des sommes d'argent déposées et le coût. Comme l'épargne qu'elle offre par exemple, même si la caisse d'épargne n'est pas une banque elle fait partie

des sociétés qui font de l'épargne comme les autres banques. Elle met une condition de disponibilité sur ces comptes : les retraits ne peuvent se faire qu'après 15 jours à partir du retrait antérieur alors que pour ABM, les clients sont libres de mouvementer ces comptes que ce soit prélèvements ou versements. De plus, les coûts des opérations au niveau de la banque ABM est moins coûteux par rapport à ces concurrents à ne dire que l'ouverture d'un compte n'a pas de limite, alors que pour les autres banques le dépôt minimum varie de 10.000MGA à 100.000MGA. Ces points sont essentiels pour la banque car ils personnalisent la banque déjà en tant que Microfinance et en même temps capte tous types de clients que ce soit sociétés, particuliers ou autres.

Par ailleurs, en tant que banque dernièrement créée, ABM se trouve dans une position encombrante de concurrences, Il va sans dire que le marché est déjà saturé en tant que marché de banque surtout à Antananarivo où se situe ABM. Cette position que prend la banque engendre une difficulté majeure pour l'application de ces opérations et son développement. D'autant plus, les autres banques confrères présentent depuis un certains temps sur le marché connaissent mieux le marché qu'ABM, par conséquent, l'insuffisance de connaissance du marché forme une manque d'expérience de la banque.

Aussi, la banque ABM en pleine phase d'expansion ne cesse d'élargir ces produits afin d'attirer plusieurs types de clientèle. Pourtant, à force de créer de nouveaux produits à la clientèle, la maîtrise de ces différents produits nécessite plusieurs temps pour les employés de la banque car évidemment, une création de produit génère de nouveau emploi. Tandis que pour les banques confrères, elles sont en phase de maturité, elles gèrent facilement ces activités. Elles ne font qu'améliorer ces services et ces produits envers ces clientèles par rapport aux changements du marché. A cet effet, la phase que se situe la banque actuellement prouve son manque d'expérience par rapport à ces concurrents.

## **Section 2 : L'inexistence de carte bancaire électronique**

Compte tenu de l'évolution de la technologie, toutes les institutions sont obligées de s'adapter à ce changement et d'y prendre part afin d'être appréciées sur le marché, comme disait un proverbe « tout nouveau tout beau ». ABM étant consciente de cette évolution, s'est préparée dès sa création. En effet, tous les bureaux de la banque sont équipés de matériels

informatiques hautement évolués nécessaires pour accomplir les différentes opérations de la banque avec rapidité et efficacité. Ces matériels personnalisent la banque ainsi que toutes ces opérations.

Toutefois, au sein du service opérations bancaires d'ABM, nous avons remarqués un défaut de service à travers les moyens utilisés pour opérer. Si nous nous référons sur les autres banques confrères, toutes ces dernières ont leur propre moyen de paiement automatique tandis qu'ABM ne l'a pas encore. Ce manque affecte l'insatisfaction des clients de la banque ainsi que la rapidité des services qu'elle offre. En ce moment, la banque envisage de créer prochainement ce moyen de paiement mais une cause assez importante doit être prise en considération. La cause de l'inexistence se trouve sur les moyens financiers que suppose un emplacement de guichet automatique. ABM étant encore déficitaire dans ces résultats d'exercice ne peut se permettre ces moyens car ces derniers incarnent un tas d'investissement importants sans compter les coûts des matériels ; de plus, la banque en tant que Microfinance crée ces produits à l'égard de ces clients potentiels qu'aient les personnes à faible revenu. Remarquons que tous les GAB des banques confrères ne sont accessibles que par une carte.

Lors des heures de pause à midi chaque employé que ce soit au niveau des chargés ou des caissiers sont obligés de faire des rotations car la banque fait des heures continues. Ces rotations permettent de servir à tout moment les clients de la banque. Pour le cas d'une agence d'ABM, nous n'avons que trois caisses disponibles et ne disposant que d'une heure de pause, les rotations se faisaient comme suit :

- Le premier fait la pause à 11h car elle allaite encore son enfant et ne revient qu'après 13 heures (cas exceptionnel).
- Le second part vers 11h30 et revient vers 12h30.
- Et le dernier ne part qu'après le retour du second c'est-à-dire vers 12h30.

D'après ces rotations à partir de 11h 30 jusqu'au retour du premier, une seule caisse est disponible pour les clients, alors que souvent vers les heures de midi jusqu'à 14h les clients arrivent vu qu'ils n'ont de temps libre qu'à ces heures de pause également. C'est là que commence le long fil d'attente au niveau des caisses d'ABM. D'où l'utilité de l'existence d'un guichet automatique.

Bref, dans ce chapitre nous avons pu découvrir certaines difficultés de la banque ABM à satisfaire ses clients :

- il y a eu l'insuffisance d'expérience par rapport à ses concurrents en tant que banque et en tant que crédit

- et l'inexistence de la carte bancaire électronique.

Ce troisième chapitre nous assistera ainsi à la recherche de solutions dans la troisième partie pour moderniser l'image de la banque ABM et pour améliorer les services qu'elle offre à sa clientèle.

### **Conclusion partielle de la deuxième partie :**

Pour conclure, cette deuxième partie s'est basée surtout sur les facteurs de blocage au sein de la banque ABM lors des virements internationaux et qui ont pu déterminer par la suite les risques encourus par ces virements. En effet, elle nous a permis de détecter et analyser les problèmes au sein de la banque ABM du point de vue service offert surtout concernant le transfert d'argent international, procédure à suivre et environnement que ce soit interne ou externe à la banque.

Aussi, le fait de détecter ces problèmes nous a permis d'en déduire les diverses centres de raison de blocage concernant le virement international :

- les blocages au niveau de l'organisation de travail lors des virements internationaux,
- les blocages au niveau du personnel de la banque ABM,
- ainsi que les autres blocages liés indirectement au service transfert d'argent international.

Ces centres de raisons nous faciliteront ainsi de poursuivre notre recherche dans la troisième partie de notre devoir qu'est la proposition de solutions et la recommandation donnée à la banque ABM.

# **PARTIE III**

### **PARTIE 3 : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS**

Après constatation des faits et problèmes au sein de la banque tant sur le service transfert d'argent international que sur la banque tout entier, des solutions vont être proposées dans cette partie pour qu'à la fin nous puissions en retenir des meilleurs.

Le but de cette troisième partie consistera donc à relater les améliorations et les recommandations ainsi que les opportunités que peuvent avoir la banque ABM suivant les problèmes étalés précédemment et les risques à surmonter.

Ces propositions seront alors exposées à la banque afin que cette dernière puisse éviter les blocages et les risques encourus au niveau du traitement du transfert d'argent international.

Cette partie sera subdivisée en trois (3) chapitres bien distincts à savoir :

- l'amélioration au niveau de l'organisation du travail au service IMT,
- la bonne gestion du personnel de la banque ABM tout entier,
- et pour finir les opportunités qui s'offrent à la banque ABM.

## **Chapitre 1 : Organisation du travail au service IMT**

L'organisation de travail constitue le plus souvent l'un des facteurs négatifs qui nuisent au travail de la banque comme le cas d'ABM. Ce premier chapitre de proposition de solutions permettra alors d'apporter des solutions et des recommandations au niveau des organisations de travail sur les virements internationaux à savoir le virement standard ou par SWIFT et le virement à partir du MoneyGram.

Ce chapitre va alors se répartir en deux sections telles que :

- les solutions apportées concernant le virement par SWIFT ou par Internet Banking
- et les solutions proposées touchant le virement par MoneyGram.

### **Section 1 : Sur le virement standard ou Internet banking**

#### **1-1 Ecourter le délai de la démarche bancaire :**

- Après évaluation de la situation existante lors de la démarche bancaire pour les virements internationaux à la banque ABM, il convient à la banque de déterminer à l'avance la durée minimale et maximale du temps que peut prendre un virement international : de la banque expéditrice (ici ABM) à la banque bénéficiaire en considérant la durée de change sur le MID afin de rassurer la clientèle.

Concernant la durée maximale, la transaction ne devra pas dépasser d'une semaine (7jours) maximum. Si la transaction sera au-delà de cette limite, la clientèle de ce service de virement offert par ABM ne cessera de réduire car plus le virement est rapide plus la clientèle augmente. Pour la durée minimale, elle sera égale à 5 jours. Parfois le cambiste c'est-à-dire le responsable de la vente et des achats de devises sur le MID arrive à acquérir plus vite les devises surtout lorsqu'elles sont à acheter au cours au mieux, d'où le délai de change sur le MID diminue et le temps de la démarche bancaire sera écourtée.

Pour le cas du personnel de l'IMT, afin d'accélérer une transaction il devrait annoter que ce travail est prioritaire que tout autre travail. Pour cela, dès qu'il y a un ordre de virement, il doit l'exécuter tout de suite et faire attendre les autres travaux ordinaires. Aussi, cet employé doit suivre personnellement chaque circuit de document étant donné que la



procédure à suivre dicte que tous les dossiers de virement doivent encore être contrôlés par deux autres personnes de la banque avant d'être exécutés. Lors du suivi, le responsable de l'IMT doit alors faire en sorte que les deux autres personnes vérifient immédiatement les dossiers et ne les laissent pas attendre que leur travail soit terminé avant de s'y attaquer.

- Comme le calcul des coûts prévisionnels de virement prolonge également la durée de la démarche bancaire, il est très utile pour la banque de créer des tableaux de calcul standard pour les calculs de ces coûts : un tableau pour le calcul des virements sans change, un autre avec le change sur le MID et un dernier pour les virements <3.900€. D'où il suffit au personnel du service IMT ou aux responsables en agence de compléter seulement le tableau et ne plus faire de calcul à chaque opération. Ces tableaux sont conçus à partir du Microsoft Excel.

#### 111- Tableau de calcul pour les virements sans change :

Il y a les envois et les réceptions de fonds donc le tableau sera présenté sous deux types.

**Tableau n °8** : Envoi de fonds

	ENVOI DE FONDS	
Cours appliqué	CMP	
Virement sans change		
Eléments	En euro	Equivalence en MGA (')
Montant brut (A)	Somme à envoyer	mtt en euro * cours
Commissions de SWIFT	10	27.000
Commission de virement	mtt en euro*0,5%; min 15	mtt brut*0,5% ; min 41.000
Total commissions (B)	com°SWIFT + com° envoi	com°SWIFT + com° envoi
TVA sur commissions (C)	Total com°* 20%	Total com°* 20%
Montant total à débiter	A+B+C	A'+B'+C'

Source : Personnel

**Tableau n°9** : Réception de fonds

<b>RECEPTION DE FONDS</b>		
<b>Cours appliqué</b>	<b>CMP</b>	
<b>Virement sans change</b>		
<b>Eléments</b>	<b>En euro</b>	<b>Equivalence en MGA (')</b>
Montant brut (A)	Somme reçues	mtt en euro * cours
Commissions (B)	5	5*cours
TVA sur commissions (C)	B* 20%	B'* 20%
<b>Montant total à débiter</b>	<b>B+C</b>	<b>B'+C'</b>

Source : Personnel

Ces tableaux sont faciles à compléter car il n'y a pas de calcul de change, les calculs se feront normalement par l'application des coûts d'envoi et de réception seulement.

#### 112- Tableau de calcul pour les virements avec change < 3.900€ :

Il est à noter que le virement est composé d'envoi et de réception d'où l'existence de deux types de tableau différents :

**Tableau n°10** : Envoi de fonds avec change en interne

<b>ENVOI DE FONDS</b>		
<b>Cours appliqué</b>	<b>CMP *3%</b>	
<b>Virement avec change</b>		
<b>Eléments</b>	<b>En MGA</b>	<b>Change en Euro (')</b>
Montant brut(A)	Somme à envoyer	A * cours
Commissions de SWIFT(a)	27.000	10
Commission de virement (b)	0,25%(A); min 41.000	b * cours
<b>Total com° (B)</b>	<b>a+b</b>	<b>a'+b'</b>
TVA sur com° (C)	B*20%	B'*20%
<b>Montant total à débiter</b>	<b>A+B+C</b>	<b>A'+B'+C'</b>

Source : Personnel

**Tableau n°11** : Réception de fonds avec change dans la banque

	RECEPTION DE FONDS	
Cours appliqué	CMP de la veille	
Virement avec change		
Eléments	En Euro	Change en MGA
Montant brut(A)	Somme reçue	A * cours
Commissions de SWIFT (B)	5	B*cours
TVA sur com° (C )	B*20%	B'*20%
Montant total à débiter	B+C	B'+C'

Source : Personnel

Mais dans le cas où la réception se fera dans un compte en MGA le coût de transfert est de 14.000MGA au lieu de 5 Euros.

### 113- Tableau de calcul pour les virements avec change sur le MID :

**Tableau n°12** : Envoi de fonds avec change sur le MID

	ENVOI DE FONDS	
Cours appliqué	CMP+ (CMP *0,8%)	
Virement avec change		
Eléments	En MGA	Change en Euro (')
Montant brut(A)	Somme à envoyer	A * cours
Commissions de SWIFT(a)	27.000	10
Commission de virement (b)	0,25%(A); min 41.000	b * cours
Total com° (B)	a+b	a'+b'
TVA sur com° (C)	B*20%	B'*20%
Montant provisoire à débiter (D)	A+B+C	A'+B'+C'
Montant total à bloquer	D+ (D*5%)	-

Source : Personnel

Compte tenu du flottement du cours sur le MID, il est évident que la banque prenne une marge de 5% sur le montant total à débiter pour éviter les pertes de change. D'où le montant à débiter est provisoire. Et dès l'arrivée du résultat du MID, le cours sera changé à

la valeur réelle du cours et la différence du montant à bloquer avec celle de la valeur réelle après le MID sera remise dans le compte de l'expéditeur.

**Tableau n°13** : Réception de fonds avec change sur le MID

	RECEPTION DE FONDS	
Cours appliqué	MID+ 0,8%	
Virement avec change		
Eléments	En euro	Change en MGA (')
Montant brut(A)	Somme reçue	A * cours
Commission de virement (B)	5	B * cours
TVA sur com° (C)	B*20%	B'*20%
Montant provisoire à débiter (D)	B+C	B'+C'
Marge prise par la banque (E)		D'*5%
Montant à bloquer		D'+E'

Source : Personnel

Ces tableaux devront être pris en compte par la banque car ils permettent la facilité de calcul lors d'un virement international et en les utilisant la banque dépensera moins de temps pour les calculs car ils se feront automatiquement sur Excel si chaque cellule contient des formules et il n'y aura plus de blocage.

## 1-2 Informatisation du système bancaire lors des virements :

De nos jours, l'informatique est l'élément le plus récemment parlé. Compte tenu de l'évolution rapide de la technologie, presque tous les travaux d'étude que ce soit au bureau, à l'école ou à la maison sont basés sur informatique. De plus l'informatisation facilite le traitement des opérations et permette ainsi sa rapidité.

Pour le cas d'ABM, étant donné qu'elle a déjà des agents spécialisés en informatique, le responsable de l'informatique n'a qu'à envisager de concevoir ce moyen de traitement avec ces agents. Pour ce faire, une réunion doit se tenir auprès des informaticiens de la banque afin de rassembler toutes les idées et les connaissances acquises de chacun pour avancer rapidement dans cette création. Non seulement ce moyen permettra la simplicité des tâches mais également il y aura moins d'erreur au niveau de l'opération vu qu'elle est faite automatiquement. Le travail en équipe des agents d'ABM dévoilera par la suite leurs

compétences et leurs utilités auprès de la direction. D'où cette création est bénéfique tant pour le personnel d'ABM que pour sa clientèle.

Mais dans le cas où les informaticiens de la banque n'arrivent pas à concevoir ce moyen étant donné l'insuffisance d'expérience, il faudra à la banque engager un technicien en informatique capable de créer cette informatisation du système bancaire lors des virements internationaux. Pour ce faire, la banque doit alors publier une offre d'emploi concernant ce profil à chercher et les tâches y afférentes et dépenser certaines sommes d'argent pour les moyens de publication utilisés (voir annexe 9 le type d'offre). Il y a différents moyens de publier cet offre : à travers les journaux quotidiens (midi, express..), dans les sites internet dédiés uniquement pour les offres d'emploi comme « lasobika.com » par exemple et à la radio aussi (rta, Ny antsiva...). Nous pouvons ainsi trouver un type d'offre d'emploi à l'annexe.

Après publication de l'annonce, le responsable des ressources humaines auprès d'ABM commence déjà à la sélection des dossiers qui coïncident à l'annonce et sépare ceux qui ne correspondent pas. Après présélection de dossiers, le responsable des ressources humaines fait appel au responsable du domaine de recrutement c'est-à-dire l'informaticien d'ABM pour la sélection. Les candidats sélectionnés seront ensuite appelés pour passer un entretien. L'entretien permettra à la banque de démontrer la connaissance et l'aptitude réelle de la personne ainsi que sa personnalité : ce qui facilitera le recrutement final. Lors des entretiens, divers responsables de la banque y participent afin de détecter la distinction des candidats et d'aider la direction pour le choix final. En effet, c'est la direction qui décide la personne qui est retenue par l'offre.

La création et l'application de ce nouveau moyen de traitement de virements internationaux s'avère très nécessaire pour les employés de la banque et pour l'avancement des tâches car plus ce service est rapide plus il attire des clients.

### **1-3 Renforcement de la publicité :**

Le produit transfert d'argent international de la banque ABM n'étant pas encore connu sur le marché d'où l'insuffisance de virement opéré. Pour améliorer ce défaut, il est nécessaire d'élargir cette connaissance. Pour ce faire la banque doit renforcer ces moyens de représentation sur le marché.

Etant un produit nouveau sur le marché, le renforcement de la publicité et l'action promotionnelle sont les méthodes efficaces et meilleures pour faire connaître le produit rapidement. Il y a divers ensemble de moyens qui permettent d'agir sur le marché :

- Ceux qui visent à attirer les consommateurs vers le produit : ils relèvent de l'action publicitaire. En fonction du budget de la banque, de l'étendue du rayon d'action et du type de support le plus efficace, ABM pourront choisir comme l'insertion dans les pages jaunes, la publicité sur les lieux de vente, la distribution des prospectus, les cartes de visite, la publication d'encart publicitaire dans la presse locale ou spécialisées ainsi que dans les annuaires professionnels, la diffusion d'annonce sur les radios locales...

Lors des publicités, accentuer l'annonce sur les points positifs qu'apportent ce virement par rapport aux concurrents par exemple que ce produit est moins cher et ou avantageux.

- Ceux qui visent à pousser le produit vers le consommateur : Ils relèvent de l'action promotionnelle. Elle permet d'inciter à l'acte d'achat en accordant un avantage exceptionnel tel que les petits événements, les journées porte ouverte et la carte de fidélité...

- Ceux qui visent à établir un contact direct avec le consommateur : Ils relèvent des actions de prospection ou de relance porte à porte, les prospections téléphoniques ou par courrier...

Ainsi, il convient aux employés de la banque plus précisément les chargés de clientèle de faire des portes à portes : expliquer l'existence de ce transfert ainsi que les avantages qu'elle apporte aux clients et faire aussi des prospections téléphoniques sur les autres produits existants de la banque mais pas seulement pour les comptes.

Les actions de communication ont pour but d'aider le créateur à atteindre ses objectifs commerciaux en lui procurant une visibilité auprès de la clientèle qu'il entend convaincre. Si ces actions sont efficaces, elles doivent en toute logique générer une croissance de l'activité. Mais cette croissance n'est pas toujours synonyme de réussite, elle peut se retourner de manière redoutable contre la banque en phase de démarrage (parlant toujours de virement international). Donc il convient de respecter quelques principes avant de lancer une action de communication :

- Attendre que le produit ou le service soit parfaitement mis au point car en effet, un client insatisfait génère une contre publicité qui peut faire perdre des parts de marché.
- Ne pas communiquer vers le consommateur avant d'être sur de maîtriser un niveau de distribution efficace.

## **Section 2 : Sur le MoneyGram**

### **2-1 Accessibilité d'envoi de fonds :**

Le MoneyGram à Madagascar n'est pas libre de faire une transaction en tant qu'envoi mais seulement réception de fonds. Cela compte tenu de l'existence d'une loi qui dicte que seule l'institution ayant des intermédiaires agréés peuvent accomplir cet acte. Pour ABM étant donné qu'elle n'est que le sous traitant du service MG, elle ne pourra accomplir cet acte d'envoi qu'après que ce dernier ait un statut d'intermédiaire agréé comme le cas de la banque BFV-SG et de la BNI-CL à Madagascar.

Pour remédier à ce problème, la banque doit s'informer auprès de la CSBF pour les renseignements concernant le statut d'un intermédiaire agréé. Puis ayant reçu ces informations, la banque n'a plus qu'à compléter les exigences de ce statut et l'accomplir. Après qu'ABM ait son nouveau statut, elle doit informer le MG à DENVER du changement de son statut qui permettra par la suite l'autorisation d'envoi de fonds à l'étranger.

L'existence d'un envoi à partir de MG à la banque ABM complète certains besoins des clientèles MG car plusieurs clients demandent souvent s'ils peuvent envoyer aussi de l'argent à travers MG. Donc il est avantageux pour ABM de demander cette autorisation d'envoi et d'y accéder car non seulement ils multiplient le nombre de clients de la banque mais ils n'arrêtent pas de satisfaire les besoins de ses clientèles.

### **2-2 Mise en évidence des différences de change :**

Alors que le service MG fourni par la banque ABM est payé en devises chez sa banque correspondante à la SG Paris, elle a souvent besoin de rapatriement de devises pour financer son compte en MGA, d'où l'obligation de passer sur le MID pour le change. Cette

obligation crée souvent des différences de change car le montant de ces devises achetées à une date donnée n'est pas forcément le même après revente donc il est essentiel pour la banque de prendre en évidence ces différences de change.

Au niveau du service comptabilité d'ABM, la prise en compte de ces différences de change permettent d'améliorer la comptabilisation de tous les mouvements du compte d'ABM tant sur son compte à la SG Paris qu'ici.

Pour ce faire alors, le responsable de la trésorerie doit toujours comparer le montant obtenu d'un achat de devises si on le converti en MGA au jour de l'achat avec celui de sa revente après conversion. Cette comparaison permettra par la suite la facilité de constatation de différence de change et sa comptabilisation.

Ci après un tableau type de comparaison de devises avant et après :

**Tableau n°14** : Tableau de comparaison de change

Montant de devises à changer	Date de change		Cours avant	Cours après	Différence
	Avant	Après			

Source : Personnel

### **2-3 Amélioration du réseau informatique :**

Concernant le travail en réseau, l'utilisation de ce moyen de travail est très indispensable surtout dans les entreprises qui correspondent tout le temps avec ces agences comme le cas d'ABM, alors la solution ne pourra pas être la suppression de ce moyen mais son amélioration.

#### **231- Obligation d'utilisation du réseau informatique**

- Son fonctionnement contribue aux traitements simultanés de plusieurs travaux dans l'entreprise.
- Son existence facilite les tâches dans l'entreprise : les tâches qui se dépendent comme l'ouverture d'un compte client et le décaissement d'un client crédit.
- Son utilisation permet la correspondance à tout moment de chaque employé.



### **232- Moyens d'améliorer un réseau informatique**

L'amélioration d'un réseau informatique consiste à moderniser les moyens utilisés pour que ces derniers puissent marcher sans contraintes (c'est-à-dire pour éviter les brouillages et les plantes lorsque plusieurs tâches sont traitées simultanément). Logiquement lorsque plusieurs travaux sont opérés en même temps sur un seul réseau informatique, il y aura toujours du brouillage car cela réduit les capacités de ce matériel.

Pour le cas d'ABM, l'utilisation de plusieurs réseaux permettra d'éviter ces brouillages surtout lors du traitement des opérations sur Deltaworks pour le MG et sur le logiciel LFS – MBS pour les tâches habituelles de la banque.

Comme la solution déjà proposée précédemment pour la banque était de recruter un(e) informaticien(ne), c'est aussi valable pour ce cas. L'existence du problème de réseau sera vite résolue s'il y a un technicien en informatique spécialisé dans le domaine de réseau dans la banque. Plus il y a des problèmes au niveau du réseau vite ils seront réparés. Mieux vaut pour ABM alors de recruter un nouveau personnel au sein du service informatique.

Une autre solution aussi est à prévoir pour ABM concernant le virement MG : la création d'une nouvelle caisse spéciale MoneyGram. Cette caisse est utile pour éviter les discordes entre les clients de la banque au niveau des caisses étant donné que les MG sont prioritaires. L'existence de cette nouvelle caisse permettra la rapidité de paiement des clients MG et échappera par la suite les désaccords créés lorsqu'il y a un long fil d'attente au niveau des caisses. Cette caisse sera alors attribuée uniquement pour les paiements des services MG mais en cas de besoin c'est-à-dire lors des manques de personnel au niveau des caisses surtout durant les heures de pause, nous pourrions affecter le personnel responsable de cette caisse aidé ces collègues lorsqu'il n'y a pas de paiement MG, d'où l'existence deux employés au moins au niveau des caisses est respectée.

Disposant des problèmes décelés au niveau de l'organisation de travail sur le service IMT, nous avons pu proposer ainsi certaines solutions et recommandations sur ce propos. D'où il reste à la banque de faire le bon choix sur ces propositions et d'améliorer ainsi ses activités. Passons maintenant dans le deuxième chapitre de cette proposition de solutions qui concernera le personnel d'ABM.

## **Chapitre 2 : Concernant le personnel d'ABM**

Les moyens humains comprennent le personnel de l'entreprise : les cadres et les ouvriers. Les éléments se structurent en vue d'une mise en œuvre optimale de connaissances, de savoir faire et des motivations. Et l'aménagement des moyens est désigné souvent par le terme de structure. Elle est souvent décrite dans les organigrammes et les fiches de fonction. Ce second chapitre consistera donc à proposer des solutions sur les connaissances, le savoir faire, la motivation et l'aménagement des moyens humains au sein d'ABM.

### **Section 1 : Recrutement et amplification de formation**

La solution sur les connaissances, le savoir faire et les motivations dépendra alors du recrutement et de l'amplification de formation au niveau du personnel d'ABM. Les problèmes sur cette première section étaient divisés en 3 sous sections donc il y a lieu de présenter trois solutions à ces trois problèmes.

#### **1-1 Amplification de formation :**

La formation est le moyen rapide et efficace pour élargir les connaissances ainsi que le savoir faire du personnel. Malgré le fait que les nouveaux recrues passent automatiquement par une séance de formation, pourquoi la banque ne continue t- elle pas à former aussi ces anciens employés ? En effet, la formation de personnel est toujours nécessaire pour amplifier les connaissances et le savoir faire, comme disait un dicton l'étude n'a pas de limite.

ABM alors ne doit pas cesser de former ces employés même si ces derniers faisaient longtemps partie des agents de la banque. A travers les formations, les employés acquièrent toujours de nouvelles connaissances. Pour cela, la direction doit prévoir des séances de formation pour les anciens employés pas seulement pour les cadres mais également pour les ouvriers comme le cas du service IMT. L'employé au sein de ce service a réellement besoin d'une formation pour renforcer un peu plus ces capacités de plus qu'elle travaille seule. Cette responsabilité devrait être alors sous la supervision du Directeur des

OPB étant donné qu'il est le chef hiérarchique de ce service d'après l'organigramme du siège (réf : première partie/chapitre 2/section 2). Par conséquent, la responsabilité du Directeur des OPB vise également à former non seulement ces agents au sein des agences mais également ces exécutants au sein du siège de la banque.

Concernant toujours la formation du personnel d'ABM, la banque n'a pas besoin de recruter une tierce personne pour accomplir cet acte étant donné l'existence d'une personne capable de le faire. D'où, au lieu de dépenser de l'argent pour engager un formateur, la banque en économise.

Il y a aussi le facteur temps, une formation en demande beaucoup de temps. Pour bien répartir alors l'emploi du temps du formateur c'est-à-dire pour le cas du DOB, quatre jours au maximum par mois sont attribués à une séance de formation pour les anciens employés et le reste pour toutes ces autres tâches.

### **1-2 Le recrutement :**

Nous avons constaté qu'une seule personne dirige le service IMT sous la supervision du DOB. L'insuffisance de personnel sur ce service nous a permis de trouver et de proposer une solution qu'est le recrutement. Lorsque les postes disponibles excèdent les effectifs en place, l'organisation utilisera des activités de recrutement pour combler ses postes.

Tout d'abord le recrutement est un acte de proposition de travail. Une entreprise décide de faire cette action lorsqu'elle constate l'insuffisance de moyens humains par rapport à ces activités et ces moyens matériels. Dans notre cas présent, parlant toujours du service IMT, la banque est confrontée à cette action vu les responsabilités à tenir au sein de ce dernier. Actuellement dans ce service, nous avons constaté l'existence de deux tâches bien distinctes : celle du transfert d'argent via MG et celle du transfert d'argent via SWIFT.

La solution apportée est que chaque tâche doit être attribuée à deux personnes différentes au moins :

#### **121- L'une s'occupera des tâches MG :**

- Etablissements des rapports : rapports journaliers et mensuels des transactions.
- Appel auprès du siège du MG à DENVER lors des existences de code sur les transactions.

- Mise en place des login des chargés de clientèle au niveau des sièges lors des créations de poste MG.
- Comparaison des commissions obtenues avec les montants payés...

### **122- L'autre s'occupera des tâches de virement par SWIFT :**

- Rédaction des autorisations de virement : débit ou crédit.
- Rédaction des messages SWIFT.
- Suivi des messages SWIFT.
- Informe le département OPB dans les agences du cours applicable (les CC et les SFO)...

Avec deux personnes minimum, le travail des agents de l'IMT ne risquera pas d'être confronté à des problèmes de débordement ni à des problèmes causés par l'insuffisance de personnel.

Concernant le recrutement à faire : il existe encore deux types de recrutement alors lequel des deux types choisira la banque ABM ?

#### **▪ 1<sup>er</sup> cas : Recrutement en interne**

Un recrutement est dit interne lorsqu'il se fait au niveau des employés de la banque. Il est considéré comme une promotion pour l'employé recruté car le travail qu'on lui propose est mieux que ce qu'il accomplissait avant : souvent mieux payé et le travail devient beaucoup plus intéressant et plus complexe.

Si la banque choisira ce premier cas, les avantages tirés de ce recrutement pour la banque sont les suivantes :

- **Moins de dépenses** : la banque n'a plus besoin de dépenser de l'argent pour publier une annonce de recrutement ni de louer une salle pour les examens de recrutement.
- **Economie de temps** : Vu que le recrutement est en interne, il convient tout juste à la direction d'entretenir les intéressés du poste vacant en une demi-journée ou une journée tout au plus au lieu d'engager plusieurs jours. Car les candidats en externe doivent passer par 3 phases avant d'être recruté : la présélection à travers les examens écrits, la sélection à travers

les entretiens individuels et le recrutement après réunion de la direction et des responsables ce qui nécessite plusieurs jours avant l'acceptation.

- **Facilité de recrutement** : les employés connaissent déjà les propos de la banque alors il suffit juste pour la direction et les responsables de détecter le personnel qui mérite le poste à travers ces parcours au sein de la banque : ses initiatives, ses compétences, l'accomplissement de ces travaux depuis son intégration dans la banque...

#### ▪ 2<sup>ème</sup> cas : le recrutement externe

L'autre choix de recrutement d'ABM est celui du recrutement externe. Il consiste à embaucher des personnes en dehors de la banque c'est-à-dire qui n'a jamais travaillé dans la banque ABM auparavant. Ce recrutement est assez difficile pour la banque et nécessite beaucoup de temps pour ces préparations.

Les préparations à faire alors si la banque décide de se pencher sur ce deuxième cas sont citées ci après :

- Préparation de l'offre d'emploi à diffuser.
- Calculs prévisionnels des coûts engendrés sur tous les dépenses nécessaires.
- Préparation des différents types de sujet pour la présélection.
- Organisation des examens : la rotation des surveillants, la recherche de salle libre et spacieuse...

Même si ce choix implique plusieurs préparations pour la banque, il comporte aussi des avantages pour la banque : souvent les nouveaux recrues apportent de nouvelle idée et partage certaines connaissances qu'ils ont pu garder lors de ces apprentissages dans des autres entreprises, il ne peut qu'être bénéfique pour la banque de les adaptées. Aussi, le recrutement de nouvelle personne en dehors de la banque ne créera pas des divergences auprès du personnel de la banque qui font généralement défaut. En effet, les promotions offertes au personnel de la banque engendrent souvent des différences au niveau de chaque employé qui par la suite pourra nuire aux liens des employés et bloquera l'accomplissement des travaux.

### **1-3 Répartition du personnel selon leurs caractères :**

Cette solution convient de remédier les problèmes d'expériences du personnel. Pour cela, il est nécessaire pour la direction de savoir mettre l'homme qu'il le faut à la place qu'il le faut compte tenu de son âge, de son ancienneté et de ces promotions. Ce qui veut dire pour la banque de bien répartir les employés par tranche d'âge ainsi que par rapport à ces capacités : chaque service doit obligatoirement comporter des jeunes (déborder de création) et des adultes (expérimentés). Lorsqu'il faut faire appel à l'expérience, l'adulte est là pour surmonter le problème, pour les rénovations les jeunes sont là pour apporter de nouvelles idées. Il suffit juste à la banque ABM de compléter ces employés par des recrutements compte tenu des expériences en insistant ainsi sur le Curriculum Vitae les expériences déjà acquises.

Les choix de recrutement, de formation et de répartition de personnel selon son type de caractère ont été proposés à la banque, il conviendra à cette dernière alors de faire le bon choix pour la bonne marche de la société.

## **Section 2 : Réorganisation des responsabilités et distinction des tâches prioritaires**

La répartition des tâches fait naturellement partie de toute une vie sociale, la division de travail apparaît dès l'instant où les hommes se spécialisent dans une action de production et sont obligés de participer à des échanges libres ou imposés pour satisfaire les autres besoins. Ainsi, la responsabilité est l'obligation d'une personne dans une entreprise devant l'autorité supérieure d'exécuter un ordre, de remplir une tâche et d'en rendre compte.

L'organigramme que possède ABM actuellement venait juste d'être modifié car la banque ne cesse de s'élargir et implique ainsi la modification persistante des divisions de travail au sein de la banque. A cause de cet élargissement incessant de la banque, les responsabilités de tout un chacun devient plus complexe et crée des ambiguïtés au niveau de certains services. Pour trouver une solution à cette complexité et ces ambiguïtés, la banque doit notamment réorganiser les responsabilités de chaque service et distinguer par la suite les tâches prioritaires de chaque service.

Ces solutions consisteront donc :

- à éliminer les retards de travail surtout dans le service IMT
- et à la bonne connaissance des tâches correspondantes à chaque service.

### **2-1 Réorganisation des responsabilités :**

Concernant la réorganisation des responsabilités, réorganiser signifie rediriger ce qui implique pour les responsables de la banque de remettre à jour et/ou de rappeler aux employés les responsabilités dans chaque service c'est-à-dire les tâches de chacun. Pour la réaliser, chaque service doit avoir un responsable. Il faut alors que ces derniers organisent des réunions le plus souvent possibles.

Ces réunions seront alors divisées en 2 types :

- Les réunions hebdomadaires : pour les comptes rendus des événements journaliers et pour les conseils d'amélioration des travaux.
- Les réunions mensuelles : qui concerneront le rapport des réunions hebdomadaires, la confirmation des changements apportés sur le service, les rectifications à faire pour améliorer le service et éventuellement le rappel des tâches attribuées à chacun.

Prenons un à un les apports de chaque réunion :

#### **211- Les réunions hebdomadaires :**

Elles sont composées des rapports hebdomadaires concernant les événements journaliers sur chaque service. L'existence de cette réunion permettra à chaque service d'identifier dès lors les erreurs commises par les agents lors de l'accomplissement de ces tâches respectives et de les corriger rapidement pour éviter le mécontentement de la clientèle d'ABM. Ainsi les erreurs commises ne seront plus reproduites.

Aussi, faire ces réunions hebdomadaires ne serait qu'un atout pour la banque par rapport aux autres banques car non seulement elles permettront la bonne marche des activités de la banque mais les employés en gagnent également de l'expérience à travers les conseils et les erreurs réprimandées.

## **212- Les réunions mensuelles :**

Elles sont généralement composées des résumés des rapports hebdomadaires, c'est-à-dire des petits rappels sur ceux qui sont passés au sein de chaque service de la banque durant le mois que ce soit des mauvais ou des bons ; des débats sur la création de nouveaux projets à aboutir et des rappels sur les responsabilités de chacun. Son existence permettra d'évoluer ensemble que ce soit la banque ou ces employés : l'évolution de la banque à travers la création de nouvelles démarches ou de nouveaux services offerts ; et l'évolution des employés à travers les connaissances et les idées acquises en se partageant les savoirs faire de chacun. Pour ABM, au moins les responsables utiliseront ce type de réunion qui n'est que bénéfique pour le développement de la banque.

Ces deux réunions faciliteront ainsi la prise en compte des responsabilités de chaque service de la banque.

## **2-2 Distinction des tâches prioritaires :**

Sont considérées comme des tâches prioritaires les tâches qui ont une grande valeur pour l'entreprise et qui demandent principalement d'attention.

Dans notre cas présent, les exemples de tâches ayant une grande valeur pour la banque ABM sont:

- Le paiement des clients MG
- Le virement international...

Expliquons une à une ces tâches pourquoi elles sont prioritaires pour la banque :

### **221- Le paiement des clients MG :**

C'est une tâche prioritaire étant donné son importance pour la banque. Son importance vient du fait que le service MG n'est pas un produit de la banque, elle utilise seulement ce service afin de multiplier ces services vis-à-vis de sa clientèle et favoriser ainsi son image surtout sur le plan international car ce service est reconnu mondialement. Elle est ainsi considérée importante pour ABM parce que dès que la banque commette une faute sur l'accomplissement de ce service, cette faute nuira tout de suite et même totalement à l'image de la banque principalement du point de vue international.



La procédure MG comporte aussi des règles imposées à chaque institution de sous traitant dont il faut respecter : la rapidité (pas plus de 10 minutes le paiement des clients MG) : c'est pourquoi aussi le paiement des clients MG est prioritaire au niveau des caisses d'où la justification encore une fois de la création d'une caisse spéciale MG au sein des agences ABM.

## **222- Le virement international :**

Les tâches dans le virement international sont toutes des fonctions prioritaires pour les employés de la banque. Pourquoi ? Parce que c'est pareil aussi pour le paiement des clients MG. Dès qu'il s'agit d'international, l'image de la banque sera tout de suite touchée en cas de non maîtrise des tâches et le mécontentement des clients (car les clients cibles des virements internationaux sont surtout les étrangers). La maîtrise des tâches tient également un grand rôle dans l'atteinte des objectifs de la banque.

Concernant les responsabilités de chaque service lors des vérifications de dossiers de virement, chaque service concerné doit alors constater l'envergure de ce service offert à la clientèle et prenne tout de suite l'initiative de traiter sans attente les dossiers. De plus la vérification des dossiers ne prend pas beaucoup de temps, il suffit juste de contrôler les montants correspondants au virement et de vérifier si le compte du client a suffisamment de provision pour réaliser un virement.

En réalisant ainsi ces propositions de solutions, le non compréhension des tâches respectives et l'existence du retard de travaux au sein de chaque service surtout sur le service IMT ne seront plus un problème au sein de ce service.

Ce chapitre nous a permis de proposer et recommander certaines solutions au niveau du personnel de la banque particulièrement sur le personnel du service IMT, à savoir l'amplification des formations et le recrutement que ce soit recrutement nouveau ou recrutement qui se fait en interne. Continuant ainsi notre proposition de solutions sur les autres problèmes remarqués au sein de la banque ABM en général : ce qui constituera le troisième chapitre de la troisième partie de notre étude.

## **Chapitre 3 : Autres solutions**

Ce chapitre concernera les autres solutions qui n'ont pas de liens directs sur le transfert d'argent international mais qui engendrent quand même des problèmes sur la bonne marche de la banque. Ces solutions sont présentées à la banque ABM afin que cette dernière puisse moderniser ces services, qu'elle puisse s'ouvrir sur de nouveaux horizons et se mettra ainsi en position semblable avec ces concurrents sur le marché.

Ces solutions seront alors proposées à la banque sous 2 sections bien distinctes à savoir :

- La répartition des agences d'ABM dans tout Madagascar
- Et la création d'un nouveau moyen de paiement.

### **Section 1 : La répartition des agences dans tout Madagascar**

Rappelons que la concurrence de plus en plus forte conduit la banque à une recherche permanente de facteurs de compétitivité favorable. La qualité de service est reconnue comme facteur de compétitivité tant pour les marchés nationaux qu'internationaux.

Si nous nous référons aux concurrents de la banque ABM actuellement, il va sans dire qu'ABM est la dernière à ne pas être répartie dans tout Madagascar. La raison, nous le savons déjà à cause de son manque d'expérience et d'être une banque nouvellement créée. Cependant, pour la banque il ne faut pas rester ainsi, plus les produits sont maîtrisés plus le rêve de s'élargir augmente et la connaissance de la banque se renforce. D'où la nécessité d'ABM de songer à répartir ces activités dans tout Madagascar pas seulement à Antananarivo.

Pour ce faire alors, il suffit à la banque de détecter toutes les villes / régions / quartiers où il y a le plus de population à faible revenu à Madagascar et de s'informer sur leurs attentes particulières, ensuite s'implanter dans ces villes petit à petit pour détenir à la fin la majorité de clientèle par rapport aux autres concurrents.

#### **1-1 Détection des villes/ régions/ quartiers :**

Afin de faciliter la détection, le responsable de création de produits au sein de la banque ABM ou un autre responsable doit faire des descentes sur terrain pour discerner eux

même l'existence de quartier/ville/région ou autre peuplé mais dont la majorité possède des faibles revenus, étant donné que la banque est une institution de Microfinance d'où le cible principal sont surtout les personnes ayant des revenus malingres : les agriculteurs, les éleveurs, les artisans...

Après cette détection, le responsable chez ABM doit s'informer auprès des habitants leurs manques et leurs attentes afin d'accélérer les recherches. Pour cela il convient à la banque de rédiger à l'avance des questionnaires pour faciliter la tâche.

### **1-2 Implantation de la banque ABM:**

La banque ABM ne s'implantera qu'après connaissance du lieu du marché où elle va s'introduire. Pour ABM, il est indispensable de calculer à l'avance les coûts qu'engendre une implantation.

Ces coûts sont composés généralement :

- des moyens humains (le recrutement de personnel)
- des publicités pour le lancement
- et des matériels d'investissements (les matériels informatiques et bureautiques...)

Pour les moyens humains, il s'agit pour la banque ABM de calculer les dépenses de réalisation d'un recrutement : le loyer des salles pour les examens écrits, l'impression des sujets, le coût de l'offre d'emploi publié... Tandis que pour les publicités de lancement, la banque devrait s'investir beaucoup plus par rapport aux moyens humains car là constituera l'objectif de la banque celui d'attirer plus de clientèle. Pour les matériels informatiques et bureautiques, si la banque veut satisfaire sa clientèle et être rapide dans ces activités elle doit investir le mieux possible dans ces matériels car ces derniers jugeront la capacité de la banque.

Mais avant l'ouverture de la banque ABM après détection de l'endroit, des prospectus doivent être distribués en y mettant en valeur les atouts de la banque par rapport aux autres banques ou aux autres institutions de Microfinance. Ces prospectus et affiches soutiendront ainsi les publicités à la radio étant donné que ce dernier moyen est le plus adopté des Malgaches. Après que tous les moyens de publicité sont assurés, ABM procède à sa première ouverture.

### **1-3 Détention de clientèle :**

Dès la première semaine d'ouverture de la banque, elle remarquera si les moyens utilisés lors de son implantation ont été efficaces ou pas. Pour cela, il suffit juste de rapprocher les données récemment obtenues avec celles issues de l'implantation d'ABM à Antananarivo. Ces données sont constituées:

- du nombre de clients qui ont ouvert des comptes à la banque
- du nombre de clients qui s'informent sur les produits de la banque
- du nombre de clients s'intéressant déjà sur le crédit offert...

Après quelques mois d'observation, s'il s'avère nécessaire pour la banque de continuer ces activités, la banque doit ainsi continuer de servir sa clientèle par rapport à ces attentes et ces besoins. Mais dans le cas contraire comme toute autre institution, s'il n'y a pas assez de rendement, la banque peut décider d'arrêter ces activités. Par la suite, elle doit chercher d'autres endroits et renforcer un peu plus l'étude d'implantation sur le long terme pour éviter les pertes de temps et les dépenses inutiles.

A travers ces répartitions dans tout Madagascar, ABM augmentera ainsi son expérience et compare la bonne et la mauvaise expérience de ces agences afin d'offrir les meilleurs services aux clientèles pour ne pas les décevoir. D'où elle se particularisera pour mieux confronter ces concurrents que ce soit ces concurrents en tant que banque ou ces concurrents en tant que crédit.

## **Section 2 : La création de nouveau moyen de paiement**

Il existe trois types de monnaie en général : la monnaie fiduciaire, la monnaie scripturale et la monnaie électronique. A la banque ABM, les deux premiers types de monnaie sont déjà utilisés donc il reste pour elle de créer ainsi le nouveau moyen de paiement qu'est la monnaie électronique appelée également carte bancaire. Du point de vue économique, nous distinguons trois types de cartes à savoir : la carte de paiement, la carte de retrait et la carte de crédit. Dans notre cas, nous allons plutôt proposer la carte de retrait pour commencer ce projet

de création de moyen de paiement au niveau de la banque étant donné sa facilité par rapport à ces deux autres.

### **2-1 Carte de retrait : moyens de paiement rapide et sécurisé**

A Madagascar, ce type de carte est la plus utilisée actuellement. De plus toutes les banques territoriales offrent ce type de carte à leur clientèle. La carte de retrait permet essentiellement d'effectuer des retraits en espèces dans les agences bancaires ou assimilés comme ABM. Elle est dénommée carte de retrait car elle permet exclusivement les retraits auprès des DAB. Cette carte est dotée de piste magnétique permettant de réaliser les opérations.

L'opération de retrait de billets avec une carte de retrait comporte généralement six étapes. Il y a en premier lieu l'authentification de la carte. Ensuite, le DAB procède à l'identification du porteur par la saisie du code confidentiel. Puis le porteur saisit le montant à retirer, la demande d'autorisation se fera automatiquement auprès du serveur. Après cette demande, il y a le cryptage des informations transférées. La fonction de la cryptologie est double : rendre incompréhensible à des tiers non autorisés et fournir des services d'authentification, d'intégrité ou de contrôle d'accès. Et enfin, survienne l'autorisation du traitement de retrait. Ces étapes se feront en quelques secondes étant donnée la haute technologie des moyens utilisés. D'où la carte de retrait est un moyen de paiement rapide et nécessaire pour ABM car non seulement, il pourrait faciliter le paiement des clients d'ABM mais il pourrait également seconder les caisses de la banque ABM.

La carte ayant un circuit intégré est capable de mémoriser des informations. En effet, la puce permet de mettre en œuvre trois niveaux d'authentification : celle du porteur, celle de la carte et celle de la transaction. Pour le porteur, le code secret à 4 chiffres (souvent) permet, en principe, d'authentifier auprès de la puce que la personne frappant le code est le possesseur. Tandis que pour la carte, c'est le deuxième degré sécuritaire de la puce. La carte s'authentifie comme étant effectivement une carte bancaire auprès des DAB, grâce à un code contenu dans la puce. La carte fournit au terminal son identifiant et une valeur d'authentification qui correspond à cet identifiant chiffré au moment de la création de la carte. Le terminal déchiffre alors cette valeur d'authentification et vérifie que le résultat obtenu est bien égal à l'identifiant de la carte. Concernant l'authentification de la transaction, elle est

réalisée en ligne et consiste à s'assurer auprès du réseau interbancaire que la carte est rattachée à un compte valide et qu'elle ne figure pas dans la liste des cartes volées ou perdues faisant l'objet d'une opposition régulière (la liste est mise à jour quotidiennement). Ce qui nous amène à dire que l'utilisation d'une carte de retrait permet également à la banque ABM la sécurité des comptes de ces clients.

En tant que banque territoriale, ABM doit ainsi avoir son propre DAB afin d'être comparable aux autres banques de plus que les technologies de l'information et de la communication sont de plus en plus présentes dans la société. Son existence ne sera que bénéfique tant pour la banque que pour les clients. D'une part, l'informatisation des traitements permette d'alléger les tâches administratives des employés de la banque et les procédures bancaires deviennent simples. D'autre part, les clients seront satisfaits de la rapidité des opérations de la banque et font ainsi confiance à la sécurité de leur compte à la banque.

## **2-2 Carte de retrait : compléments de service**

Déjà qu'elle facilite le paiement sans perdre de temps à attendre le fil d'attente au niveau des caisses de la banque, elle fournisse également d'autres Informations pour les clients notamment la consultation de compte, les relevés d'écriture et parfois même peut commander des chéquiers comme le cas des cartes émises par la BMOI.

Pour pouvoir utiliser ainsi la monnaie électronique, la banque ABM doit se munir d'équipements appropriés. Aussi, divers gammes de services sont offerts tels que le GAB, le DAB et les TPE qui constituent des maillons importants de la chaîne sécuritaire dont la banque doit en disposer.

### **221- Les GAB et les DAB :**

Les GAB et les DAB sont des appareils conçus pour permettre au titulaire de la carte d'effectuer des retraits en espèces. Ces appareils automatiques ne servent que des billets de banque et ils sont généralement situés auprès des agences de banque. Les Guichets Automatiques de Billets et les Distributeurs Automatiques de Banque enregistrent et reproduisent sur un support informatique les opérations effectuées par le titulaire de compte

(les retraits, les demandes de solde...). Mais actuellement, à Madagascar, seuls les DAB sont opérationnels.

### **222- Le TPE :**

Le Terminal de Paiement Electronique permet d'introduire une carte dans le DAB et la frappe d'un code secret. Il permet également d'éviter la manipulation d'espèces mais aussi d'identifier plus simplement le porteur de la carte. Le TPE doit être relié au centre de traitement et comporte un dispositif de contrôle du code du client. La banque ABM doit alors disposer de ce moyen pour compléter les services du DAB.

Aussi les erreurs sont limitées par l'utilisation d'un TPE même si l'opération est plus rapide de nombreuses innovations sont aussi apparues au niveau de la comptabilisation journalière des transactions par type de carte après télécollecte, l'édition de journal, le total des transactions par type de carte et la sécurité des encaissements.

Ces compléments de service offerts par la condition d'utilisation de la carte bancaire assistent les employés de la banque ABM dans ses tâches : ils amoindrissent le travail des CC et surtout ce des caissiers car les clients n'auront plus besoin d'aller à chaque fois auprès des Chargés de Clientèle ou à la Caisse pour demander leurs soldes ou pour consulter leurs relevés de compte.

Dans ces cas, l'existence de DAB au sein de la banque ABM ne fait que continuer les services de la banque mais dans un environnement un peu plus moderne et évolué. Ainsi ces services resteront toujours à la disponibilité des clients en tenant compte de l'objectif de la banque : transparence, rapidité et flexibilité des opérations.

En bref, ce dernier chapitre a été riche en proposition de solutions et de recommandations sur les autres problèmes détectés au sein de la banque qui n'ont pas de lien direct avec le transfert d'argent international. Ces propositions sont constituées de la création de la monnaie électronique à la banque ABM et la répartition de la banque ABM dans tout Madagascar.

Ces propositions ont été conçues afin de permettre à la banque de se placer sur la même ligne que ses concurrents sur le marché.

### **Conclusion partielle de la troisième partie :**

En conclusion, cette troisième partie nous a permis de proposer des solutions à la banque tant sur ces produits, sur ces employés et sur sa position par rapport à ces concurrents.

Diverses solutions ont été recommandées :

- Celles de la réorganisation des travaux au service IMT de la banque,
- L'accessibilité d'envoi de fonds à travers MoneyGram,
- L'amplification des formations de personnel et les recrutements à faire,
- La distinction des tâches prioritaires au sein de chaque service,
- La répartition des agences d'ABM
- Et enfin l'utilisation de la monnaie électronique.

Toutes ces solutions proposées sont à titre indicatif et conseillées vu les apports que pourront bénéficier la banque à leurs utilisations, mais la décision finale ne revient qu'à la banque. Ainsi notre étude touche à sa fin.



## CONCLUSION GENERALE

A Madagascar, le service transfert d'argent international commence à prendre de l'ampleur. Néanmoins, son évolution est différente et dépend du niveau de développement du pays.

Bien que Madagascar soit encore un pays sous-développé, les nouvelles technologies s'immiscent incontestablement dans la vie quotidienne des Malgaches. Les banques territoriales améliorent sans cesse aussi les produits et les services à offrir à la clientèle en fonction des technologies moderne en perpétuelle évolution.

Le transfert d'argent international figure parmi les récents services de la banque ABM. Certes, il a été introduit à Madagascar depuis un certains temps, mais actuellement, il attire de plus en plus de clients de ces établissements financiers. De plus, pas seulement les étrangers venant à Madagascar qui utilisent ce service mais les Malgaches l'applique également pour permettre aux financements de ces opérations courantes telles que le paiement des frais de scolarité, le paiement de salaires et les prestations de service... Bien que le coût de transfert ne soit pas très élevé, l'utilisation de ce moyen de transfert d'argent a connu une progression considérable. Il est devenu un système international de paiement et de retrait pratiqué par les titulaires de comptes ouverts auprès des banques et des bureaux de poste.

Par rapport au MoneyGram, le virement par SWIFT est un instrument de transfert d'argent international doté de plusieurs avantages. Non seulement nous sommes libre de faire un virement que ce soit envoi ou réception mais aussi il assure une plus grande sécurité. Néanmoins, il a quand même des inconvénients comme la longue procédure à suivre qui provoque parfois le lentement des envois et des réceptions qui ne sont pas le cas du MoneyGram, la réception de fonds se fait en 15 minutes maximum.

Face aux nombreuses tâches qu'impose un virement international, la qualité de travail du personnel et les relations entre collègues au sein d'ABM sont cependant des menaces pour les consommateurs et l'établissement émetteur. L'amplification des formations

et la distinction des tâches prioritaires au niveau de chaque service sont alors les solutions pour réduire les risques d'insatisfaction des clients et apportant ainsi une image meilleure de la banque ABM.

De part ces problèmes liés directement au traitement de transfert d'argent international, en matière de concurrence, il y a aussi les problèmes liés indirectement à ce service. Toutes les banques territoriales malgaches sont presque actuellement réparties dans plusieurs endroits de Madagascar et sont des émetteurs de carte bancaire qui n'est pas le cas d'ABM. Les modalités de fonctionnement de la carte bancaire sont à peu près les mêmes mais la différence réside surtout au niveau des conditions financières. Ce sont ces conditions financières qui posent problèmes à la banque. Il est ainsi évident que la mise en place de la monnaie électronique à la banque s'avère nécessaire bien que cette dernière n'offre pas encore ce service. Toute porte à croire que la monnaie électronique va prendre une importante place à la banque ABM. Une autre opportunité s'ouvre alors à la banque ABM, et si le paiement des transferts d'argents internationaux s'effectuera alors automatiquement à travers les DAB, comment le réaliser ?

## ***BIBLIOGRAPHIES***

### **Ouvrages** : écrit par

- Choinel Alain et Router Gérard intitulé « LA BANQUE ET L'ENTREPRISE-Technique actuelle de financement ». Revue banque éditeur.
- Manchon Eric intitulé « ANALYSE BANCAIRE DE L'ENTREPRISE » 4ème édition, 492pages.
- Moschetto Bruno - Roussillon Jean intitulé « LA BANQUE ET SES FONCTIONS » édité par Paul Angoulvent, 127pages.
- Rollande Luc-Bernet intitulé « PRINCIPES DE TECHNIQUES BANCAIRES » 23<sup>ème</sup> édition, 410pages.

### **Documents** :

- Cours de Gestion des Ressources Humaines Année 2008.
- Cours d'Organisation d'Entreprise Années 2004 et 2005.
- Cours de Marketing Année 2007.
- Le virement international par MoneyGram à Madagascar.

### **Sites WEB** :

- [www.lamicrofinance.org](http://www.lamicrofinance.org) le 25/08/2009.
- [www.virementinternational.fr](http://www.virementinternational.fr) le 29/08/2009.

# **ANNEXES**

## *Listes des annexes*

**Annexe 1 :** ORDRE DE VIREMENT INTERNATIONAL à partir d'un compte en ARIARY avec ordre de change.

**Annexe 2 :** ORDRE DE VIREMENT INTERNATIONAL à partir d'un compte en EURO.

**Annexe 3 :** Opérations courantes et permises lors d'un virement international.

**Annexe 4 :** Modèle de reçu de virement par MoneyGram.

**Annexe 5 :** Message SWIFT MT 103 (Virement entre client).

**Annexe 6 :** Message SWIFT MT 202 (virement entre banque – banque).

**Annexe 7-1 :** Fiche de déclaration de destination de fonds.

-Personne morale-

**Annexe 7-2 :** Fiche de déclaration de destination de fonds.

-Personne physique-

**Annexe 8 :** Exemple d'autorisation de virement chez ABM.

**Annexe 9 :** Type d'Offre d'emploi pour le poste informaticien(ne).

## VI

**ANNEXE 1 : ORDRE DE VIREMENT INTERNATIONAL à partir d'un compte en ARIARY  
avec ordre de change**

Date : \_\_\_\_\_

DONNEUR D'ORDRE :

COMPTE A DEBITER:

[illegible]

MONTANT à envoyer en chiffres :

MONTANT à envoyer en lettres : \_\_\_\_\_

**DÉTAILS DE VIREMENT :**

Adresse de l'expéditeur (50) : \_\_\_\_\_

Nom du bénéficiaire (59) :

Adresse du bénéficiaire (59) \_\_\_\_\_

Numéro de compte du  
bénéficiaire / IBAN si zone  
EURO (59) :

[illegible]

BIC ou Bank Code de la Banque  
du bénéficiaire (57A)

[illegible]

Nom de la Banque du bénéficiaire (57A) : \_\_\_\_\_

Motif du virement (70) : \_\_\_\_\_

Banque Intermédiaire (si connu, 56 A) :

Détails des charges (71) :

- ☐ L'expéditeur prend tous les frais en charge (OUR)
- ☐ Le bénéficiaire prend tous les frais en charge (BEN)
- ☐ Les frais sont partagés entre l'expéditeur et le bénéficiaire (SHA)

### DÉTAILS DE CHANGE:

□ **< 4000 EUR** : Transaction à l'interne d'AccèsBanque

COURS DE VENTE	MONTANT A CHANGER	MONTANT A RECEVOIR
1 EUR =	MGA	EUR

□ **>4000 EUR** : Transaction sur le Marché Interbancaire de Devises

□ Acheter au mieux

☐ Vendre/acheter à cours limité à \_\_\_\_\_

Sur les changes au-delà d'un équivalent de 4000 EUR AccèsBanque prend une commission de \_\_\_\_% sur le montant à changer.

Signature du Client

Cachet de l'Agence

Signature Chargé de Clientèle

Source : ABM

## VII

### **ANNEXE 2 : ORDRE DE VIREMENT INTERNATIONAL à partir d'un compte en EURO**

**Date :**

VALEUR à transférer en chiffres :		32A
VALEUR à transférer en lettres :		32A
Nom de l'expéditeur :		50
Adresse et numéro de téléphone de l'expéditeur :		50
Numéro de compte de l'expéditeur :		50
Nom du BÉNÉFICIAIRE :		59
Adresse du bénéficiaire :		59
Numéro de compte du bénéficiaire (IBAN si zone EURO) :		59
Nom de la banque du bénéficiaire :		57A
BIC ou Bank Code de la banque du bénéficiaire :		57A
Banque Intermédiaire (si connu) :		56A
MOTIF du virement :		70
DETAILS des charges :	<input type="checkbox"/> L'expéditeur prend tous les frais en charge (OUR) <input type="checkbox"/> Le bénéficiaire prend tous les frais en charge (BEN) <input type="checkbox"/> Les frais sont partagés entre l'expéditeur et le bénéficiaire (SHA)	71

\_\_\_\_\_  
Signature  
du client

Cachet de l'Agence

\_\_\_\_\_  
Signature du  
Chargé de Clientèle

### **Partie réservée pour le Back Office :**

Virement effectué le \_\_\_\_\_

Autorisé par :

*Source : ABM*

### **ANNEXE 3 : Opérations courantes et permises lors d'un virement international**

1. Frais de scolarité
2. Salaires et traitement
3. Abonnements
4. Télécommunication Internationale
5. Messagerie Internationale
6. Cotisations
7. Dividendes, Tantièmes et Jetons de présence
8. Prestations de service
9. Frais d'Assistance technique
10. Droits de licence, Royalties et Redevances
11. Revenus des biens meubles et immeubles
12. Commission sur réservation chambres d'hôtel
13. Frais médicaux, frais d'hospitalisation
14. Commissions bureau d'achat
15. Insertion publicitaire
16. Rente
17. Participation à des manifestations commerciales et culturelles
18. Fret et assurance effets personnels
19. Frais mortuaires ou d'enterrement
20. Frais de réparation matériels réimportés
21. Documentation informatique et Technique
22. Retour de fonds
23. Frais de transports (personne physique)
24. Aides familiales

*Source : Banque Centrale de Madagascar*



# **ANNEXE 4 : Modèle de reçu de virement par MoneyGram**

ACCÈSBANQUE MADAGASCAR

## **Automated Form Reception** **Formulaire automatique réception**

AccèsBanque  
MADAGASCAR - ACCÈSBANQUE

Automated Form Reception 0308

<b>REFERENCE NUMBER/NUMÉRO DE RÉFÉRENCE</b>	
<b>RECEIVER/DESTINATAIRE</b>	
First Name Prénom	
Middle Name Second Prénom	
Surname Nom	
Date of Birth (Optional/optionnel) Date de naissance	
Address Adresse	
Town/City Localité/Ville	
Postcode Code Postal	
Country Pays	<b>MADAGASCAR</b>
Contact Tel No. Please include area code No. de téléphone de contact Veuillez indiquer l'indicateur régional	
<b>SENDER/EXPÉDITEUR</b>	
First Name Prénom	
Middle Name Second Prénom	
Surname Nom	
<b>TRANSACTION</b>	
I acknowledge receipt of the MoneyGram transfer as provided above. J'accuse réception du transfert MoneyGram comme stipulé ci-dessus.	
With his/her signature the RECEIVER confirms that all information given on this form is correct. Par cette signature le RECEVEUR confirme que toutes les informations dans le formulaire sont correctes.	
Receiver's Signature Signature du destinataire	Date

<b>AGENT USE ONLY/RESERVE A L'AGENT</b>	
Authorisation Code Code d'autorisation	
Office Name/Stamp Nom du bureau/Cachet	
Date	
Amount Received Montant reçu	Currency/Devises MGA Amount/Montant
Was a test question used/answered correctly? Une question test a-t-elle été posée/a-t-elle reçu une réponse correcte?	
For transactions requiring ID:- Pour les transactions nécessitant une identification:- (Local regulations apply/La réglementation locale s'applique) Receiver's ID/Pièce d'identité (ID) Not expired/En cours de validité	
Type of ID Type de pièce d'identité	
ID Number Numéro d'ID	
ID Date of expiry Date d'expiration de l'ID (If applicable/Si cela est applicable)	
Receiver's date of birth Date de naissance du destinataire	
Issuing Jurisdiction (State/Country) Lieu d'émission (Région/Pays)	
For transactions requiring additional information: Pour les transactions nécessitant des renseignements complémentaires: (Local regulations apply/La réglementation locale s'applique)	
Receiver's Occupation Profession du Destinataire	
Receiver's Nationality Nationalité du Destinataire	
MoneyGram may use the information provided on this form for the purpose of sending you further information about the services offered by MoneyGram. If you wish to receive such information, please tick this box. <input checked="" type="checkbox"/>	
MoneyGram peut utiliser les informations fournies sur les présentes pour vous envoyer d'autres renseignements concernant les services proposés par MoneyGram. Si vous ne souhaitez pas recevoir ces renseignements, veuillez cocher cette case. <input checked="" type="checkbox"/>	

DISTRIBUTION : Top Copy - Agent  
DISTRIBUTION : Copie supérieure - AgentBottom Copy - Customer  
Copie inférieure - Client

©TM 2007 MoneyGram Payment Systems Inc. Le logo MoneyGram est une marque de service de MoneyGram Payment Systems Inc.

### **CONDITIONS GENERALES**

1. Le Service de transfert d'argent « MoneyGram® » (le « Service ») est fourni par MoneyGram Payment Systems, Inc. (« MoneyGram ») par l'intermédiaire de ses représentants (les « Représentants »).
2. Les transferts s'effectueront en espèces. Si le destinataire désigné du transfert (dénommé le « Destinataire ») demande que le paiement s'effectue dans une devise autre que la devise utilisée normalement, le Représentant pourra lui facturer des frais de change. Ce change de devises constitue une transaction distincte, entre le Destinataire et le Représentant. Le transfert sera normalement à la disposition du Destinataire pendant les heures d'ouverture des bureaux du Représentant sélectionné ; toutefois, il se peut que des transferts vers certaines destinations subissent un retard.
3. Le Destinataire doit présenter une pièce d'identité afin de recevoir les fonds. Le numéro de référence du transfert n'est pas toujours exigé pour recevoir un transfert. Dans tous les cas où la loi l'exige, les transferts seront déclarés aux Autorités compétentes conformément aux réglementations et à la législation en vigueur.
4. Outre les frais de service, un taux de change déterminé par MoneyGram ou ses Représentants sera éventuellement applicable. Toute différence entre le taux donné aux clients et le taux reçu par MoneyGram ou ses Représentants sera conservée par MoneyGram ou ses Représentants. Veuillez demander à votre Représentant des informations en ce qui concerne le taux de change applicable à votre transfert.
5. Sauf dispositions légales impératives contraires, MONEYGRAM NE SAURAIT EN AUCUN CAS ETRE TENU RESPONSABLE DES DOMMAGES OCCASIONNES EN CAS DE RETARD, DE NON-LIVRAISON, DE NON-PAIEMENT OU DE MOINS-PERÇU DU PRESENT

TRANSFERT, QU'ILS SOIENT CONSECUTIFS A UN MANQUEMENT, UNE ERREUR OU UNE OMISSION DE LA PART DE MONEYGRAM OU DE SES REPRESENTANTS, pour un montant supérieur au montant du transfert et aux frais clients payés par l'Expéditeur, à l'exclusion de la réparation de tous autres dommages ou frais directs ou indirects. Par ailleurs, la responsabilité de MoneyGram ne saurait être engagée pour les différences ou retards dans la fourniture du Service occasionnés par des réglementations locales ou des raisons qui échappent au contrôle de MoneyGram.

6. MoneyGram utilisera les informations mentionnées dans le présent formulaire dans le cadre de la fourniture des Services. MoneyGram et le Représentant ayant traité votre transaction pourront sauvegarder vos informations personnelles dans leur bases de données pour gérer les relations avec vous et à des fins de prospection commerciale. MoneyGram pourra, à des fins identiques à celles visées ci-dessus, partager ces informations avec ses sociétés apparentées, ses sous-traitants, ses Représentants et leurs sous-traitants mais ne pourra en aucun cas les divulguer à des tiers sauf obligation légale contraire. En complétant le présent formulaire, vous consentez expressément à ce que MoneyGram utilise et transfère vos informations aux fins susdites, notamment vers les Etats-Unis d'Amérique et vers le pays de destination de votre demande de transaction.

#### **Réclamations à adresser à :**

Customer Service Department  
MoneyGram International Ltd.  
1 Bevington Path  
Off Tanner Street  
Londres ANGLETERRE SE1-3PW

Source : MoneyGram à Madagascar

**ANNEXE 5 : Message SWIFT MT 103 (Virement entre client)****Date :**

Description	N° champ	Partie réservée pour client
Valeur à transférer en chiffres :	32 A	
Valeur à transférer en lettres :	32 A	
Devise :	32 A	
Nom de l'expéditeur:	50	
Adresse de l'expéditeur :	50	
Numéro de compte de l'expéditeur:	50	
Nom de la Banque du bénéficiaire :	57A	
BIC de la Banque du bénéficiaire :	57 A	
Bank code de la Banque du bénéficiaire :	57 A	
IBAN si zone Euro :	59	
Numéro de compte du bénéficiaire si non zone Euro :	59	
Nom du bénéficiaire :	59	
Adresse du bénéficiaire :	59	
Motif du virement : Détail du paiement (facture ou date ou autre) :	70	
Détails des charges :	71	<input type="checkbox"/> OUR <input type="checkbox"/> BEN <input type="checkbox"/> SHA
Numéro de compte du bénéficiaire si zone Euro :	72	

Signature du client**Partie réservée pour la Banque :**

Numéro de référence :	20	
Code opération :	23 B	CRED

1<sup>ère</sup> Signature2<sup>ème</sup> Signaturecachet de l'Agence*Source : ABM*

# XI

## **ANNEXE 6 : Message SWIFT MT 202 (virement entre banque – banque)**

Date :

Description	N°Champ	Partie à remplir
Valeur à transférer en chiffres :	32 A	
Valeur à transférer en lettres :	32 A	
Devise :	32 A	
Nom de la banque expéditrice :	52 A	
Adresse de la banque expéditrice :	52 A	
Numéro de compte de la banque expéditrice :	52 A	
Banque intermédiaire :	56 A	
BIC de la Banque du bénéficiaire :	57 A	
Numéro de compte de la banque bénéficiaire :	58 A	
Numéro de compte du bénéficiaire si zone Euro :	72	

Numéro de référence :	20	
Code opération :	21	NEW

1<sup>ère</sup> Signature

2<sup>ème</sup> Signature

*Source : ABM*

## XII

### **ANNEXE 7-1 : Fiche de déclaration de destination de fonds**

#### **-Personne morale-**

En application de l'article 32 de l'instruction No. 006/2007-CSBF relative à la prévention et à la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, les établissements assujettis doivent toutes mesures raisonnables pour identifier la destination du patrimoine et des fonds des clients et ayants droit économiques des clients effectuant toute opération portant sur une somme d'un montant unitaire ou total supérieur à 10 millions MGA.

Nous soussignés (Dénomination sociale) .....

Représentés par 1) Nom : .....

Fonction : .....

2) Nom:.....

Fonction : .....

Titulaire du compte N° .....

Déclarons que les fonds de ce virement en espèces de.....Ariary

(En lettres : .....)

Sont destinés pour (spécifier la destination, la personne/l'entreprise contractante, le cas échéant) :

--

Fait à

le

--

Signature d'AccèsBanque

--

Signature du titulaire du compte

--

Nom et signature du remettant  
(en cas de remise par un tiers)

## XIII

### **ANNEXE 7-2 : Fiche de déclaration de destination de fonds**

#### **-Personne physique-**

En application de l'article 32 de l'instruction No. 006/2007- CSBF relative à la prévention et à la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, les établissements assujettis doivent toutes mesures raisonnables pour identifier la destination du patrimoine et des fonds des clients et ayants droit économiques des clients effectuant toute opération portant sur une somme d'un montant unitaire ou total supérieur à 10 millions MGA.

Je soussigné (Nom et prénoms) \_\_\_\_\_

Titulaire du compte N° \_\_\_\_\_

Déclare que les fonds de ce virement en espèces de \_\_\_\_\_ Ariary

(En lettres : \_\_\_\_\_)

Sont destinés pour (spécifier la destination, la personne/l'entreprise contractante, le cas échéant) :

--

Fait à

le

--

Signature d'AccèsBanque

--

Signature du titulaire du compte

--

Nom et signature du remettant  
(en cas de remise par un tiers)

# XIV

## ANNEXE 8 : Exemple d'autorisation de virement chez ABM

Réf : /43/IMT/VIR/09

Date : 04/11/2009

Nom du bénéficiaire: - -

N° de compte à créditer:

- -

- -

Devise :

ARIARY

Motif :

virement reçu le 23/07/2009 - 1.000,00 € avec CMP 2729,33 MGA

0	6	2	1	1	0	0	0	3	0	6	-	5	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

	EUR	ARIARY
Montant Brut reçu		
Cours moyen pondéré		

<input checked="" type="checkbox"/>	INTERNET BANKING
<input type="checkbox"/>	VIREMENT SWIFT

☐

OUR

☐

BEN

☐

SHA

Commissions de services		
T.V.A sur commissions		
commissions de changes		
T.V.A sur commissions		
Montant Net		

En Lettres: .....

Préparé par le service IMT

*Signature*

Le Responsable Trésorerie

*Signature*

Le Directeur des Opérations Bancaires

*Signature*

Source : ABM

**ANNEXE 9 : Type d'Offre d'emploi pour le poste informaticien(ne)**

**ACCESBANQUE MADAGASCAR SA  
Leader dans le domaine de la Microfinance  
recrute d'urgence  
pour étoffer son équipe  
Un(e) informaticien(ne)**

**Profil requis :**

- Titulaire d'un ingénieur en informatique
- Minimum trois années d'expérience en gestion de réseaux (LAN, WAN, MAN)
- Expérience en Administration de bases données
- Connaissance du système LFS MBS, un atout
- Maîtrise de la langue française et anglaise

**Attributions :**

- Gérer l'ensemble de bases de données de la société
- Assurer la disponibilité et la sécurité de la base et évaluer les performances
- Comprendre les interdépendances des services (système, application, réseau, base de données)
- Créer un système bancaire de transfert d'argent international
- Une expérience dans les pannes réseaux sera un atout.

Les candidats intéressés doivent déposer leurs dossiers sous la référence ci-dessous (Lettre de motivation, CV, photo d'identité récente, photocopies des diplômes et certificats de travail) au plus tard le 30 Novembre 2009 à l'adresse suivante :

**ACCESBANQUE MADAGASCAR SA  
IMMEUBLE BIRHACKEIM  
Lot IRG 21Ter Antsahavola**

**A 116834**

# ***TABLE DES MATIERES***

Remerciement

Sommaire

Liste des tableaux.....I

Liste des figures.....II

Liste des abréviations.....III

**INTRODUCTION.....1**

**PREMIERE PARTIE : PRESENTATION GENERALE DE L'ENVIRONNEMENT DU  
TRANSFERT D'ARGENT INTERNATIONAL.....3**

Chapitre 1 : Généralités sur l'ABM.....4

Section 1 : Historique et Identification.....4

1-1 La genèse de la Microfinance à Madagascar.....4

1-2 ABM.....5

121- Historique.....5

122- Identification.....6

Section 2 : Activités – Missions – Visions.....7

2-1 Activités.....7

2-2 Missions et Visions.....8

Section 3 : Les produits d'ABM.....9

3-1 Les comptes.....9

3-2 Les crédits.....9

3-3 Les moyens de paiement.....11



331- Paiement en espèces.....	11
332- Les chèques.....	11
333- Les virements domestiques.....	12
Chapitre 2 : Structure organisationnelle d'ABM.....	13
Section 1 : Organisation générale.....	13
Section 2 : Organisation au sein du siège.....	15
Section 3 : Organisation au sein des agences.....	17
3-1 Le Département Administratif.....	17
3-2 Le Département Crédit.....	18
3-3 Le Département Opérations Bancaires.....	18
331- Les Chargés de Clientèle.....	20
332- Le Superviseur Front Office.....	20
333- Les Caissiers.....	21
334- Le Caissier Principal.....	21
Chapitre 3 : Théorie générale sur le transfert d'argent international.....	22
Section 1 : Description du virement international.....	22
1-1 Le virement par SWIFT.....	22
1-2 Le virement via Internet Banking.....	23
1-3 Le virement par MoneyGram.....	24
Section 2 : Procédures des virements internationaux.....	25
2-1 Procédure de virement par SWIFT ou par Internet Banking.....	25
211- Procédure d'envoi de fonds.....	25
212- Procédure de réception de fonds.....	28

2-2 Procédure sur le virement par MoneyGram.....	29
221- Lors d'un envoi de fonds par MoneyGram.....	30
222- La réception d'argent via MoneyGram.....	30
Section 3 : Le change.....	30
3-1 Le change sur le MID.....	31
311- Taux de change flottant.....	31
312- Taux de change fixe.....	31
313- Libre change.....	32
3-2 Le change en interne de la banque.....	32
321- Le cours d'achat.....	32
322- Le cours de vente.....	33
Conclusion partielle Partie 1.....	34
<b>DEUXIEME PARTIE : ANALYSES ET IDENTIFICATION DES PROBLEMES.....</b>	<b>35</b>
Chapitre 1 : Sur l'organisation du travail au niveau du service IMT.....	36
Section1 : Au niveau du virement par SWIFT ou Internet Banking.....	36
1-1 Longue durée de transaction.....	36
111- Sur le calcul des coûts.....	38
112- Sur le calcul des changes.....	39
1-2 Traitement manuel des opérations.....	40
1-3 Insuffisance de virement opéré.....	41
Section 2 : Au niveau du virement par MoneyGram.....	42
2-1 Réception uniquement.....	42
2-2 Insuffisance de prise en compte des différences de change.....	43

2-3 Défaillance lors du paiement des clients MG.....	46
Chapitre 2 : Sur le personnel d'ABM.....	48
Section 1 : Au niveau de la qualité du travail.....	48
1-1 Insuffisance de formation.....	48
1-2 Manque de personnel.....	49
1-3 Défaut d'expériences.....	50
Section 2 : Au niveau de l'environnement interne.....	51
2-1 Retard du traitement des dossiers.....	52
2-2 Responsabilité de chaque service mal défini.....	53
2-3 Communication insuffisante.....	54
Chapitre 3 : Autres problèmes détectés.....	56
Section 1 : Expérience insuffisante par rapport à ses concurrents.....	56
1-1 Par rapport aux concurrents de Crédit.....	57
1-2 Par rapport à ses concurrents en tant que banque.....	57
Section 2 : L'inexistence de carte bancaire électronique.....	59
Conclusion partielle Partie 2.....	61
<b>TROISIEME PARTIE : SOLUTIONS PROPOSEES ET RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>62</b>
Chapitre1 : Organisation du travail au service IMT.....	63
Section 1 : Sur le virement standard ou Internet banking.....	63
1-1 Ecourter le délai de la démarche bancaire.....	63
111-Tableau de calcul pour les virements sans change.....	64
112- Tableau de calcul pour les virements avec change en interne.....	65
113- Tableau de calcul pour les virements avec change sur le MID.....	66

1-2 Informatisation du système bancaire.....	67
1-3 Renforcement de la publicité.....	68
Section 2 : Sur le MoneyGram (MG).....	70
2-1 Accessibilité d'envoi d'argent.....	70
2-2 Mise en évidence des différences de change.....	70
2-3 Amélioration du réseau informatique.....	71
231- Obligation d'utilisation de réseau informatique.....	71
232- Moyens d'améliorer un réseau informatique.....	72
Chapitre 2 : Concernant le personnel d'ABM.....	73
Section 1 : Recrutement et amplification de formations.....	73
1-1 Amplification de formation.....	73
1-2 Le recrutement.....	74
121- L'une s'occupera des tâches MG.....	74
122- L'autre s'occupera des tâches de virement par SWIFT.....	75
1-3 Répartition du personnel selon leurs caractères.....	77
Section 2 : Réorganisation des responsabilités et distinction des tâches prioritaires...	77
2-1 Réorganisation des responsabilités.....	78
211-Les réunions hebdomadaires.....	78
212- Les réunions mensuelles.....	79
2-2 Distinction des tâches prioritaires.....	79
221- Le paiement des clients MG.....	79
222- Le virement international.....	80
Chapitre 3 : Autres solutions.....	81
Section 1 : Répartition des agences d'ABM dans tout Madagascar.....	81
1-1 Détection des villes/régions/quartiers.....	81
1-2 Implantation de la banque ABM.....	82

1-3 Détention de clientèle.....	83
Section 2 : Création d'un nouveau moyen de paiement.....	83
2-1 Carte de retrait : moyens de paiement rapide et sécurisé.....	84
2-2 Carte de retrait : compléments de service.....	85
221- Le GAB ou le DAB.....	85
222- Le TPE.....	86
Conclusion partielle Partie 3.....	87
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>88</b>
Bibliographies.....	V
Annexes.....	VI
Table des matières	