



**CESAG** Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,  
de Banque et de Finance  
(ISCBF)**

**Master Professionnel  
en Comptabilité et Gestion  
Financière  
(MPCGF)**

**Promotion 4  
(2009-2011)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**IMPACT DE LA MONETIQUE SUR LE PRODUIT NET  
BANCAIRE D'UN ETABLISSEMENT DE CREDIT DE LA  
ZONE UEMOA :  
CAS DE LA SOCIETE GENERALE DE BANQUES AU  
SENEGAL (SGBS)**

Bibliothèque du CESAG



**Présenté par :**

**De SOUZA Octavio**

**Dirigé par :**

**M. OUATTARA Aboudou**

**Enseignant en Finance de marché,**

**Professeur associé au CESAG**

**Avril 2012**

## DEDICACES

Ce travail est dédié :

- A ma mère Jeanne d' ALMEIDA, et à mon père Vincent DE SOUZA qui m'ont apporté le soutien moral et financier tout au long de cette formation,
- A mes frères Juvencio et Clarencio DE SOUZA, à ma petite sœur Casilda, qui me donnent chaque jour une raison d'aller de l'avant,
- A mes très chers amis Ngoné NIANG, Alessia LAWSON, Isac BARBOZA, Jean-Paul DOH pour leur soutien indéfectible ;
- A tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

## REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier Monsieur OUATTARA Aboudou qui a bien voulu nous encadrer et a fait preuve de bonne volonté et de compréhension tout au long du parcours.

Ma gratitude va également à l'endroit de Monsieur YAZI Moussa, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, Banque et Finance (ISCBF) et de Monsieur Mamadou NDOYE pour leurs conseils avisés tout au long de la formation.

Je remercie Monsieur M'bassor SARR, Directeur des traitements bancaires de la SGBS, pour nous avoir permis d'effectuer notre stage dans de ladite banque.

Madame Ndeye SOW, Responsable du service monétique, pour sa disponibilité et sa volonté à notre égard tout au long de ce stage.

Mes remerciements vont également à l'endroit de tous mes collègues de la monétique qui m'ont apporté un grand soutien lors de mon stage à travers leur disponibilité.

Mes pensées se tournent enfin à l'endroit du corps professoral, de l'administration et du personnel du CESAG qui contribuent, tous autant qu'ils sont, au renouveau de l'Afrique.

## **LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

**BCEAO** : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

**BHFM** : Banque de détail Hors France Métropolitaine

**BRI** : Banque des Règlements Internationaux

**DAB** : Distributeur Automatique de Billets

**EMV** : Europay Mastercard Visa

**GAB** : Guichet Automatique Bancaire

**ISO** : International Organization Standardization

**NTIC** : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

**PAG** : Pouvoir d'Achat Généralisé

**PNB** : Produit Net Bancaire

**PIN** : Personal Identification Number

**ROA**: Return on Asset

**ROE**: Return on Equity

**SGBS**: Société Générale de Banques au Sénégal

**SICA**: Système Interbancaire de Compensation Automatisé

**SIG**: Solde Intermédiaire de Gestion

**STAR**: Système de Transfert Automatisé et de Règlement

**TPE** : Terminal de Paiement Electronique

**TIP** : Titre Interbancaire de Placement

**UEMOA** : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Mesure des variables .....	37
Tableau 2: Liste des produits et services offerts à la clientèle de la SGBS .....	48
Tableau 3: Bilan des activités de la SGBS 2007-2009 (en milliers de francs) .....	49
Tableau 4: Résultat des activités de la SGBS 2007-2009 (en milliers de francs) .....	50
Tableau 5: Evolution du produit net bancaire et de ses composantes .....	62
Tableau 6: Evolution des commissions de la monétique de 2006 à 2009 .....	64
Tableau 7: Corrélation entre le PNB et ses composantes.....	67
Tableau 8: Régression du PNB sur les marges et les commissions .....	67
Tableau 9: Régression des commissions sur la monétique de 2006 à 2009 .....	69

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Mécanisme de paiement .....	26
Figure 2 : Modèle d'analyse.....	36
Figure 3 : Marge des composantes du PNB .....	59
Figure 4 : Evolution du PNB et de ses composantes.....	63
Figure 5 : Evolution de la monétique de 2006 à 2009 .....	65
Figure 6 : Evolution de la contribution de la monétique au PNB .....	66
Figure 7 : Evolution conjointe de la monétique et du PNB de 2006 à 2009 .....	68

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## TABLE DES MATIERES

DEDICACES .....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	iii
LISTE DES TABLEAUX .....	iv
LISTE DES FIGURES .....	v
TABLE DES MATIERES .....	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	7
CHAPITRE 1 : La banque et l'analyse du produit net bancaire .....	9
<b>1.1 Les activités d'une banque</b> .....	9
1.1.1 Définition d'un établissement de crédit.....	9
1.1.2 Typologie des établissements de crédit .....	9
1.1.3 Environnement d'une banque.....	10
<b>1.2 Mesure de la rentabilité par l'approche du produit net bancaire</b> .....	11
1.2.1 Définition du produit net bancaire.....	11
1.2.2 Le Produit Net Bancaire, un solde composite .....	11
1.2.2.1 La marge d'intérêt .....	11
1.2.2.2 Les gains sur les opérations financières .....	12
1.2.2.3 Les commissions sur services.....	12
1.2.3 Analyse du Produit Net Bancaire .....	13
1.2.3.1 Le ratio de structure du produit net bancaire .....	13
1.2.3.2 Structure du revenu et qualité du profit .....	14
<b>1.3 Mesure de la performance d'une banque</b> .....	14
1.3.1 La rentabilité d'une banque .....	15
1.3.2 Les Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG) .....	16
1.3.3 La composition du compte de résultat.....	18
Chapitre 2 : Moyens de paiement et outils d'analyse de la monétique .....	22
<b>2.1 Les moyens de paiements</b> .....	22
2.1.1 Définition des moyens de paiement .....	22
2.1.2 Typologie des moyens de paiement .....	23
2.1.2.1 Le chèque .....	23
2.1.2.2 Le virement ou transfert .....	24
2.1.2.3 Le prélèvement .....	24

2.1.2.4	Le Titre Interbancaire de Placement (TIP).....	24
2.1.2.5	La carte bancaire.....	24
2.1.3	Le traitement des moyens de paiement .....	25
2.1.3.1	Mécanisme d'un paiement.....	25
2.1.3.2	Les principes de traitement des moyens de paiement.....	26
2.1.3.3	Les phases de traitement des moyens de paiement.....	26
2.2	Notion de monétique .....	28
2.2.1	Monétique : historique et définitions.....	28
2.2.2	Les acteurs de la monétique .....	29
2.2.2.1	Le support.....	29
2.2.2.2	L'émetteur .....	29
2.2.2.3	Le porteur .....	29
2.2.2.4	l'accepteur .....	30
2.2.2.5	L'acquéreur .....	30
2.2.3	La carte bancaire .....	30
2.2.4	Les réseaux internationaux, normes EMV (Europay, MasterCard, Visa) .....	31
2.2.4.1	Le Visa International .....	32
2.2.4.2	Le MasterCard International.....	32
2.2.5.1	Le Guichet Automatique Bancaire (GAB).....	33
2.2.5.2	Le Terminal de Paiement Electronique (TPE) .....	33
2.3	L'impact de la monétique sur le produit net bancaire .....	33
2.3.1	La monétique et sa valeur ajoutée entre ses principaux acteurs .....	33
2.3.2	Le risque opérationnel lié à l'activité de la monétique.....	34
Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude.....		36
3.1	Le modèle d'analyse.....	36
3.2	Outils de collecte de données .....	38
3.2.1	L'analyse documentaire.....	38
3.2.2	Les entretiens.....	38
3.2.3	Les questionnaires .....	38
3.2.4	L'observation.....	38
3.3	Outils d'analyse de données .....	39
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....		41
Chapitre 4 : Présentation de la SGBS.....		43
4.1	Historique .....	43

4.2 Organigramme de la SGBS .....	44
4.3 Organisation du service interne de la SGBS .....	44
4.3.1. Le conseil d'administration .....	44
4.3.2. Le Secrétaire Générale .....	44
4.3.3. L'inspection Générale .....	44
4.3.4. Le contrôle des risques .....	45
4.3.4. La direction financière.....	45
4.3.4.1. Le service de contrôle de gestion .....	45
4.3.4.2. Le service de comptabilité.....	45
4.3.4.3. Le service organisation.....	45
4.3.5. La direction des services généraux et de la logistique.....	46
4.3.5.1. Le service du personnel .....	46
4.3.5.2. Le service du patrimoine .....	46
4.3.5.3. Le service de formation.....	46
<b>4.3.6 La direction des services bancaires et de l'informatique .....</b>	<b>46</b>
4.3.6.1. La trésorerie et la compensation.....	46
4.3.6.2. Le service étranger .....	47
4.3.6.3. La monétique.....	47
4.3.6.4. Le service du portefeuille .....	47
4.3.6.5. Le service informatique.....	47
<b>4.3.7 La direction de la clientèle commerciale et des particuliers.....</b>	<b>47</b>
4.4.4.1 Produits et services offerts à la clientèle .....	48
4.4 Activités et environnement externe de la SGBS .....	49
4.4.1 Activités de la SGBS.....	49
4.4.1.1 Bilans des activités (en millions de F CFA).....	49
4.4.1.2 Résultat des activités (en millions de F CFA).....	50
4.4.1.3 La dynamique concurrentielle .....	51
Chapitre 5 : Description et processus de gestion des produits de la SGBS .....	52
5.1 Description des cartes bancaires de la SGBS.....	52
5.1.1 La carte Azur Epargne.....	52
5.1.2 La carte Visa Electron .....	52
5.1.3 La carte Visa Classic .....	53
5.1.4 La carte Visa Premier .....	53
5.1.5 Les cartes salaires.....	54
5.2 Processus de gestion des cartes .....	55

5.2.1 Procédure relative à la carte Azur et Visa Classic.....	55
5.2.1.1 La demande de la carte bancaire .....	55
5.2.1.2 Saisie des contrats, commande des cartes et codes secrets.....	56
5.2.1.3 Réception des cartes et des codes secrets .....	56
5.2.1.4 Perte ou vol de cartes bancaires.....	56
5.2.2 Procédure relative aux cartes salaires.....	57
5.2.3 Procédure relative à la gestion des cartes étrangères Visa et Mastercard.....	57
5.3 Gestion du dispositif technique d'exploitation des cartes bancaires de la SGBS .....	57
5.3.1 Le Guichet Automatique Bancaire (GAB) .....	58
5.3.2. Le Terminal de Paiement Electronique (TPE) .....	58
5.4 Le Produit Net Bancaire de la SGBS .....	59
Chapitre 6 : Impact de la monétique sur le produit net bancaire et recommandations .....	61
6.1 Analyse descriptive des données du produit net bancaire.....	61
6.1.1 Evolution du PNB de la SGBS.....	61
6.1.2. Evolution des commissions sur la monétique.....	64
6.2. La régression linéaire du pnb sur les commissions de la monétique.....	66
6.3. Recommandations de mise en place.....	70
6.3.1. Maitriser les risques opérationnels liés à la monétique .....	70
6.3.2 Améliorer la politique de communication.....	71
CONCLUSION GENERALE .....	74
ANNEXES .....	76
BIBLIOGRAPHIE .....	84

**INTRODUCTION GENERALE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'espace financier et bancaire de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) semble bien résister aux chocs consécutifs à la crise financière mondiale. Cette situation est en partie due à l'étroitesse de son système financier et sa déconnection des marchés internationaux. Ce contexte de crise financière mondiale récente semble être favorable à l'émergence de l'industrie bancaire.

A travers son activité d'intermédiation qui consiste à collecter des ressources auprès d'agents économiques en excédent de financement et à les mettre à la disposition des agents à besoin de financement, la banque joue un rôle dont l'importance est incontestable dans la vie économique. L'activité bancaire est un véritable service ou échange dans le but de réaliser des plus-values et créer de la richesse. Si la banque est considérée comme une entreprise qui s'occupe des dépôts et paiements, c'est parce qu'elle reçoit et garde pour le compte de ses clients leurs capitaux, propose divers placements (épargne), fournit des moyens de paiements (chèques, cartes bancaires, etc.) et de change, prête de l'argent, et généralement se charge de tous services financiers.

Le dénouement des différentes opérations implique des transferts de monnaie et met en action diverses entités dont les particuliers, les entreprises, les banques et notamment les Banques Centrales.

La Banque Centrale en tant que banque de premier rang, jouit du privilège exclusif de l'émission monétaire sur l'ensemble des Etats membres de l'UEMOA. Elle émet des signes monétaires, billets et pièces de monnaie, qui ont cours légal et pouvoir libératoire dans l'ensemble des Etats membres de l'Union. La Banque Centrale assure la gestion de la politique monétaire de l'Union, la définition de la réglementation applicable aux banques et aux établissements financiers et exerce à leur égard des fonctions de surveillance. Grace à son rôle d'émission monétaire, la Banque Centrale a la possibilité de réguler l'offre de monnaie. Malgré le développement des moyens de paiement scripturaux, l'utilisation des billets et pièces de monnaie continue d'occuper une place relativement importante dans les transactions des agents économiques.

Une monnaie se caractérise par la confiance qu'ont ses utilisateurs dans la persistance de sa valeur et de sa capacité à servir de moyens d'échange. De ce fait, Elle a des dimensions

sociales, politiques, psychologiques, juridiques et économiques. Pour VUILLERMOT (2007 :15), « la monnaie a, *de facto*, deux composantes intimement liées :

- une composante « forme du pouvoir d'achat généralisé (PAG) » (en abrégé composante « forme ») et
- une composante « espace de circulation de la forme du PAG » (en abrégé composante « espace »).

Après une très longue période où l'or et l'argent (et divers métaux) ont été les supports privilégiés, la monnaie est aujourd'hui presque entièrement dématérialisée et circule sous plusieurs formes, majoritairement sous des formes scripturales. Selon NARASSIGUIN (2004 :21), « l'appellation de monnaie scripturale découle du fait que le crédit est tout simplement matérialisé par une ligne d'écriture dans les comptes des banques ».

Si la monnaie scripturale est devenue le principal réservoir de la monnaie, c'est en partie grâce à la sécurité offerte par les banques pour la conservation de l'épargne liquide et les facilités de paiements offertes par le système bancaire. Au fil du temps, l'on remarque que cette forme de monnaie présente certains inconvénients. Il en résulte des lourdeurs dans les procédures de paiement et la longueur des délais de dénouement des opérations, une faible circulation de la monnaie. Aussi, le chèque support de cette monnaie, qui suppose la traduction d'inscriptions manuscrites (destinataires, montant de la somme) en signes lisibles par les machines et le transfert physique entre banques fait-il l'objet d'un processus très coûteux ? Ces facteurs constituent un obstacle non négligeable dans la performance des banques.

Pour pallier ce problème et afin de fluidifier les petites transactions de la vie quotidienne sans mettre systématiquement en jeu les sommes importantes des comptes bancaires, l'idée de la monnaie électronique est apparue. Grâce à l'informatique, l'argent s'est davantage 'virtualisé', de sorte que les jeux d'écriture ne sont plus inscrits sur des supports papiers tangibles, mais des banques de données informatisées.

Si la monnaie électronique constitue une nouvelle étape dans l'évolution de la monnaie, c'est en partie grâce aux Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) qui sont de plus en plus présentes dans nos sociétés. Selon KABA (2007 :69), « les récents développements de l'informatique, de l'électronique et de l'automatisation ont permis l'émergence de la monnaie électronique ». Ainsi, la monnaie électronique apparaît comme

l'ensemble des techniques informatiques, électroniques, télématiques et magnétiques permettant l'échange de fonds sans support papier en impliquant une relation entre divers acteurs que sont les banques, les clients et les commerçants. Dans le secteur bancaire, cette nouvelle forme de monnaie est matérialisée par la carte bancaire. Elle trouve ses origines aux Etats-Unis dans les années cinquante. Son utilisation s'est répandue ensuite dans le monde entier.

En Afrique, l'adoption des cartes bancaires dans les systèmes de paiement a d'abord commencé dans les pays du Maghreb. C'est le cas en 2000 de la Tunisie avec la société monétique Tunisienne qui s'est fixée comme objectif de populariser les cartes bancaires dans le pays. Les exigences de la mondialisation et de l'intégration économique amènent également les pays de l'UEMOA à amorcer depuis 1999 le processus de modernisation des systèmes et moyens de paiement.

Etant donné que toute entreprise doit évoluer en harmonie avec son environnement au risque de subir une révolution drastique ; les banques de la zone UEMOA, se sont lancées, depuis quelques temps, dans l'activité de la monétique. Face à cette nouvelle ère d'introduction de la monnaie électronique, ces banques entendent réduire les coûts engendrés par l'utilisation de la monnaie scripturale et améliorer l'efficacité des systèmes de paiement en mettant à la disposition des agents économiques des instruments de paiement modernes répondant à leurs besoins. Aussi, converger vers une économie dans laquelle l'on ne manipulerait presque plus la monnaie fiduciaire et ainsi faciliter les transactions financières et commerciales dans la sous-région.

L'évaluation d'une banque est basée sur les mêmes principes généraux que n'importe quelle autre entreprise. Une banque vaut par les flux (physique et financier) qu'elle est susceptible de rapporter dans le futur. Les approches de la performance bancaire peuvent revêtir des formes variées d'un acteur à un autre. Les actionnaires s'intéresseront beaucoup plus à la régulation et au montant des dividendes, donc au résultat net. Les dirigeants, quant à eux, seront plus regardant sur la rentabilité globale en portant une attention particulière à la maximisation du Produit Net Bancaire.

Pris comme mesure de la contribution spécifique des banques à l'augmentation de la richesse nationale, le Produit Net Bancaire (PNB) représente la différence entre les produits et les

charges d'exploitations bancaires, c'est-à-dire nées de toutes leurs activités de financement de l'économie (prêt, emprunts, marchés, dérivés, titres, etc.). Le PNB résulte :

- des charges financières (agios) sur les opérations ;
- des commissions sur les services financiers ;
- de la création monétaire ;
- des frais liés aux activités de gestions d'actifs.

Notre étude tournera autour de deux aspects à savoir : la monétique et le produit net bancaire. Dans ce cadre, une question retiendra notre attention. Quel est la contribution des produits de la monétique à la création de valeur dans une banque ?

Cette question primordiale évoque d'autres interrogations au rang desquelles :

- quel est l'intérêt de la monétique au sein d'une banque et quel est son avantage par rapport aux systèmes classiques de moyens de paiements ?
- quel sont les produits de la monétique que propose la banque ?
- quel est l'apport direct et indirect de ces produits dans la rentabilité de la banque ?

Eu égard aux interrogations précédemment formulées, le thème du présent mémoire « Impact de la monétique sur le produit net bancaire » paraît tout indiqué pour tenter de leur apporter des réponses adéquates. Le but recherché ici est de montrer la valeur ajoutée de cette nouvelle forme de monnaie qu'est la monétique sur le chiffre d'affaires des banques. Pour ce faire, nos travaux nous amèneront à :

- faire ressortir l'impact de l'introduction de la monétique sur le Produit net bancaire des banques ;
- identifier les produits bancaires, analyser les couts engendrés par chaque produit, les résultats qui en découlent et leurs répercussions sur le PNB et la performance globale.

Pour mener à bien notre étude, notre approche sera axée sur l'analyse des commissions de la monétique. Ensuite, procéder à une étude des principaux déterminants du produit net et faire le lien entre ces deux variables afin de dégager l'impact de ce nouveau système de paiement dans la performance globale.

Les banques pourront tirer un profit non négligeable de ce mémoire, en ce sens que la présente étude propose d'analyser l'apport réel de la monétique sur le produit net bancaire. Pour nous-mêmes, la découverte d'une activité aussi complexe mais stimulante que les métiers bancaires, principalement les activités de la monétique nous sera d'un grand intérêt dans notre carrière professionnelle. Quant aux lecteurs, ils peuvent y trouver leur compte dans la mesure où ce mémoire leur permettra de cerner d'une manière ou d'une autre l'environnement de la monétique et sa relation avec le secteur bancaire.

Pour traiter ce thème, nous avons divisé notre travail en deux parties dont la première est consacrée au cadre théorique et la seconde portera sur la pratique :

- le cadre théorique sera basé sur la revue de littérature du thème de notre étude. En effet, le premier chapitre abordera la banque et l'analyse du PNB, le deuxième sera consacré aux moyens de paiements et outils d'analyses et le troisième chapitre montrera la méthodologie de recherche permettant d'aborder la cadre pratique ;
- le cadre pratique sera axé sur l'aspect pratique de notre travail. Il sera subdivisé en trois chapitres qui seront respectivement la présentation générale de la SGBS, la description et processus de gestion de la SGBS, et enfin l'impact linéaire du PNB sur les commissions de la monétique.

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE**

CESAG  
BIBLIOTHEQUE

Les technologies de l'information et de la communication sont en perpétuelle évolution. Si cette évolution a été marquée dans le secteur bancaire par l'introduction de la monétique dans les moyens de paiement, il ne reste qu'à se demander ce qu'elle apporte réellement à la banque.

Cette première partie s'attèlera à poser les fondements théoriques de l'étude en se fixant comme point de départ la banque, ses activités, la mesure de sa rentabilité en se focalisant sur l'un des indicateurs de performance de la banque qui est le Produit Net Bancaire. Un deuxième chapitre sera consacré aux moyens de paiement et à la monétique qui sera clos par une mise en relation entre la monétique et le produit net bancaire. Enfin, un troisième chapitre sera consacré au modèle d'analyse et des instruments de collecte de données qui seront utilisés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 1 : La banque et l'analyse du produit net bancaire**

La banque joue un rôle de plus en plus important dans l'économie à tel point que les dirigeants mettent tous les moyens en œuvre dans le but d'améliorer sa rentabilité globale en portant une attention particulière à ses indicateurs de performance.

Dans ce chapitre, nous présenterons brièvement le secteur bancaire et nous nous appesantirons sur l'analyse de sa rentabilité.

### **1.1 Les activités d'une banque**

Une banque est souvent définie par son activité de collecte de dépôts et de distribution de crédits. C'est l'activité bancaire classique dite « d'intermédiation » par laquelle une banque « reçoit » les dépôts et les « vend » sous forme de crédits. Mais une banque ne se limite pas à ses activités traditionnelles. Elle élargit de plus en plus ses activités pour diversifier ses sources de revenus et ainsi renforcer sa situation financière.

#### **1.1.1 Définition d'un établissement de crédit**

« Les établissements de crédit sont investis de fonctions macro-économiques essentielles, contribuer au financement de l'économie- ils disposent, à cet égard, d'un pouvoir de créations monétaires- et assurer le fonctionnement du système des paiements » (CALVET, 2002 : 1). Partant de ce constat, on peut définir les établissements de crédit comme étant des entreprises dont le métier est d'effectuer des « opérations de banques ». Celles-ci comprennent la réception des fonds du public, l'octroi de crédits, la délivrance de garanties en faveur d'autres établissements de crédit, la mise à la disposition de la clientèle et la gestion des moyens de paiement.

#### **1.1.2 Typologie des établissements de crédit**

Les établissements de crédit sont généralement répartis en deux grandes catégories : les banques qui ont vocation à effectuer toutes opérations de banque et les établissements financiers. Selon l'article 2 de la loi-cadre portant réglementation bancaire de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), « sont considérés comme établissement de crédit, les personnes morales qui effectuent, à titre de profession habituelle, des opérations de banque. Constituent des opérations de banque, au sens de la présente loi, la réception des

fonds du public, les opérations de crédit, ainsi que la mise à disposition de la clientèle et la gestion des moyens de paiement ».

### 1.1.3 Environnement d'une banque

Le système bancaire moderne se compose d'une Banque Centrale et des banques commerciales (appelées aussi banques secondaires, banques ordinaires, privées, ou tout simplement banque). Ainsi, chacune des parties a un rôle spécifique.

Au cœur du système bancaire se trouve la Banque Centrale qui agit dans le cadre d'une mission. En effet, elle est chargée de veiller sur la monnaie, le crédit et le bon fonctionnement du système bancaire.

La Banque Centrale est la banque des banques et toutes les banques commerciales y possèdent un compte qu'elles sont obligées de provisionner (réserves obligatoires). C'est à partir de ces comptes qu'elles vont pouvoir quotidiennement compenser les chèques et paiements électroniques de leurs clients.

Les banques commerciales collectent les dépôts des ménages (des particuliers), des entreprises et des administrations publiques. Ces dépôts sont en premier lieu les revenus des ménages et les rentrées d'argent des entreprises, les plus souvent directement versés sur les comptes de dépôts, ou payés par l'intermédiaire des chèques ou carte de paiement. C'est aussi l'épargne des ménages, déposée sur des « comptes sur livrets », ou d'autres formes de placements utilisés surtout par les entreprises en excédent temporaire de liquidités.

La Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) est l'institut d'émission commun aux huit Etats membres de l'UEMOA<sup>1</sup>. Elle définit la réglementation applicable aux banques et aux établissements financiers de la sous-région Ouest Africaine.

---

<sup>1</sup> L'UEMOA regroupent à ce jour 8 Etats : Benin, Burkina-Faso, Cote d'Ivoire, Guinée Bissau, Mali, Niger, Sénégal, Togo.

## **1.2 Mesure de la rentabilité par l'approche du produit net bancaire**

La plupart des banques fournissent actuellement de gros efforts pour améliorer leurs rentabilités, notamment client et produit, pour permettre de mieux situer leur positionnement et d'identifier plus rapidement les « créneaux » porteurs. La présente section traitera essentiellement du produit net bancaire qui représente pour une banque la mesure de la valeur ajoutée créée par son activité.

### **1.2.1 Définition du produit net bancaire**

Selon CALVET (2002 : 223), « Le produit net bancaire est la différence entre les produits et les charges d'exploitation bancaire ». C'est un indicateur qui rend compte de l'ensemble des activités de la banque (dans ses différentes fonctions, d'intermédiation, de marché, etc.) et détermine sa marge brute.

Il représente la marge brute dégagée par les établissements de crédit sur l'ensemble de leurs activités bancaires. Si le produit net bancaire constitue le cœur des établissements de crédit, c'est parce qu'il mesure une différence entre les intérêts, les commissions reçues et les intérêts et les commissions payés produits d'exploitation et les charges d'exploitation bancaires, majorée des gains nets de pertes sur instruments financiers.

### **1.2.2 Le Produit Net Bancaire, un solde composite**

Le Produit Net Bancaire est, par construction, un solde composite. Il est l'agrégation de trois éléments de natures différentes qui feront l'objet de développement dans les sections à venir : la marge d'intérêt, les gains sur les opérations financières et les commissions sur services.

#### **1.2.2.1 La marge d'intérêt**

Selon ROUACH & al. (2002 : 95), La marge sur intérêt représente la marge sur l'activité d'intermédiation. Il constitue le solde entre les flux d'intérêts perçus sur les créances et les flux d'intérêts payés sur les dettes. Si cette première composante est souvent appelée marge d'intermédiation, c'est parce qu'elle correspond assez largement à l'activité d'intermédiation.

Toutefois, cette marge est influencée par les opérations autonomes de trésorerie, dont la motivation peut être autre que la réalisation d'une marge de taux, et par des emprunts destinés à financer le portage d'actifs de marché.

### 1.2.2.2 Les gains sur les opérations financières

Encore appelé « ensemble de plus-values et de moins-values », ils correspondent principalement aux produits du portefeuille titre de l'établissement, ainsi qu'aux opérations de trésorerie interbancaires.

Dans la zone UEMOA, la séparation des activités de banque de détail et de banque d'investissement nous emmène à négliger cette composante dans l'analyse du PNB des banques commerciales.

### 1.2.2.3 Les commissions sur services

On notera que le caractère composite du produit net bancaire est encore accru par le fait qu'il comprend les autres produits et les autres charges d'exploitation bancaire, qui recouvrent des produits et des charges résultant d'opérations autres que les opérations de banque et les opérations connexes. A titre d'exemple, les charges et les produits résultant d'opérations de promotion immobilière sont ainsi prise en compte au niveau du produit net bancaire.

Par définition, « Il s'agit de l'ensemble des produits rétribuant les services fournis à des tiers (ou des charges découlant du recours aux services de tiers), à l'exception de ceux (celles) ayant une nature d'intérêt (autrefois appelés « Versements assimilés à des intérêts »). (BUSSAC & al, 2001 : 118). Aussi, elles rémunèrent la banque pour l'essentiel au titre des prestations relatives à l'équipement et au fonctionnement des comptes de la clientèle : monétique, télématique, éditique<sup>2</sup>, flux, anomalie de fonctionnement.

En termes de communication financière, le produit net bancaire est parfois présenté en faisant ressortir deux composantes seulement : la marge d'intérêt et les autres éléments, lesquels recouvrent alors les plus ou moins-values sur activités de marché ainsi que les commissions.

---

<sup>2</sup> Ensemble des outils, services et moyens informatiques appliqués à l'édition des documents.

### 1.2.3 Analyse du Produit Net Bancaire

Les banquiers accordent beaucoup d'attention au message qui ressort de l'analyse des ratios qui est, selon MEYE (2007 : 213), « un rapport tiré entre deux grandeurs du bilan et/ou du compte de résultat ». Le résultat ainsi obtenu sous forme de valeur absolue (jours, francs, etc.), et de pourcentage donne une information toute différente de deux grandeurs prises isolément. En général, les banques gèrent la rentabilité en s'efforçant de dépasser les moyennes du secteur et de maintenir leurs profits stables et prédictibles avec pour ambition d'attirer les investisseurs. C'est pourquoi les ratios sont des outils d'analyse très utiles. Dans le cas d'une banque, trois principaux ratios sont utilisés. Nous commençons par définir ces ratios. Ensuite, nous analyserons la structure du revenu et la qualité de profit de la banque pour aboutir à l'analyse de la rentabilité de la banque.

#### 1.2.3.1 Le ratio de structure du produit net bancaire

Le ratio de structure du PNB (commissions/ PNB) a pris toute son importance au cours des années 1990, lors de l'accélération de la baisse des taux réels couplé à un accroissement de la concurrence. Ce phénomène a eu pour conséquence de provoquer l'érosion régulière des taux de marge relatifs aux activités de crédit. Afin de maintenir un niveau de croissance suffisant et pérenne, les banques de détail se sont attachées à développer de nouveaux services à la clientèle et à se diversifier.

L'interprétation de ce ratio précise la part des produits issus de l'activité de prestation de services d'un établissement.

En complément à ce ratio, il est utilisé :

- le ratio *PNB/PNB unité mère* qui mesure la contribution de l'unité considérée au sein de l'unité mère ;
- les ratios *PNB/ Effectif* et *Frais généraux/ Effectifs* permettent de mesurer la productivité sous deux angles : d'une part le chiffre d'affaires généré par un individu, d'autre part de cout moyen global d'un individu, toute nature de frais confondue ;
- le ratio *PNB/ Compte* est un indicateur clé qui permet de positionner le niveau de rentabilité d'un client par rapport à son profil. Il constitue fréquemment l'un des critères retenus pour définir la segmentation des établissements bancaires. Il est

également un outil qui oriente la force commerciale des agences quant au potentiel de développement par le client ;

- le ratio *PNB des particuliers/ PNB Total* et *PNB des professionnels et entreprises/ PNB total* indiquent la contribution de chaque typologie de la clientèle au chiffre d'affaire de l'unité.

### 1.2.3.2 Structure du revenu et qualité du profit

Dans la conjoncture actuelle, les marchés qui étaient traditionnellement le domaine réservé des banques se sont ouverts à la concurrence des autres institutions. Les banques, quant à elles, se sont diversifiées sur les marchés non traditionnels, et n'assurent donc plus simplement une fonction d'intermédiation, c'est-à-dire de réception des dépôts et d'octroi de crédit. En fait, un aperçu de la structure de profit du secteur, dans la plupart des pays développés, montre que l'activité bancaire traditionnelle n'est rentable que de façon marginale et que le profit issue d'autres sources contribue désormais de manière significative au résultat financier. La rentabilité bancaire se révèle largement imputable au revenu des commissions dégagé des activités fondées sur la connaissance (banque d'affaires, financement des entreprises et services de conseil) et des activités de négoce en titres à revenu fixe, parts de capital et devises étrangères.

Cette évolution de la structure du profit des banques a eu pour effet d'améliorer la rentabilité sans accroître le risque de crédit traditionnel qui résulte des portefeuilles de prêts. En effet, la banque peut intervenir pour accompagner les entreprises pour mobiliser des fonds sous leur nom propre par l'émission des billets de trésorerie. Au lieu de faire figurer dans leur bilan d'importants crédits aux entreprises, les banques ont de plus en plus tendance à garantir ou à émettre des effets au nom des grandes entreprises clientes, ou à assumer la fonction d'intermédiaire de marché. Ces activités leur permettent de dégager des profits sur leurs prestations sans accroître leur exposition au risque de crédit.

## 1.3 Mesure de la performance d'une banque

La rentabilité d'une banque est révélatrice de sa position concurrentielle sur un marché bancaire donné et de la qualité de sa gestion. Ainsi, certains indicateurs clés permettent aux partenaires, c'est-à-dire ceux qui ont un intérêt quelconque direct ou indirect à sa rentabilité, d'apprécier ses performances.

Les résultats constituent la sanction favorable ou défavorable de la stratégie de gestion d'un établissement de crédit. L'analyse du compte d'exploitation apporte à l'analyse des enseignements indispensables en eux-mêmes autant que par les relations qu'ils mettent en évidence avec les opérations du bilan et du hors bilan qui les ont générés.

### 1.3.1 La rentabilité d'une banque

L'existence d'un niveau minimum de rentabilité est indispensable à tout établissement de crédit. Elle est d'abord la garantie du maintien de la solidité de sa structure financière, qui doit résulter en particulier d'une progression proportionnelle des fonds propres à celle des risques telle que l'exige la réglementation prudentielle<sup>3</sup>.

Une rentabilité suffisante permet aussi à un établissement de crédit d'assurer, par le versement de dividendes, une rémunération à ses apporteurs de capitaux, essentielle dans l'optique d'éventuelles augmentations de capital.

Selon VERNIMMEN (2002 : 379), « la rentabilité comptable est le rapport entre l'accroissement de richesse et les capitaux investis ». Il représente pour un établissement de crédit son aptitude à dégager de son exploitation des gains suffisants, après déduction des coûts nécessaires à cette exploitation, pour poursuivre durablement son activité. Elle est issue du processus de transformation au sens large (telles que les contreparties, les taux d'intérêt, les devises ou les échéances) mis en œuvre par les établissements de crédit dans le cadre de leur fonction d'intermédiation.

Les autorités prudentielles<sup>4</sup> utilisent plusieurs instruments pour apprécier la rentabilité. Ces derniers se déclinent en trois approches essentielles. Une première approche de mesure de rentabilité consiste à analyser les coûts, les rendements et les marges. Cela est essentiellement motivé par la nécessité de prendre en compte l'ensemble de l'activité bancaire, y compris les activités de service et de hors bilan et le souci de calculer un indicateur simple et facilement utilisable dans les comparaisons internationales.

Une seconde approche comprend l'ensemble des ratios d'exploitation calculés afin de mettre en évidence les structures d'exploitation. Il s'agit notamment du coefficient global d'exploitation qui montre de façon synthétique la part des gains réalisés qui est absorbée par

---

<sup>3</sup> Ensemble des règles régissant la bonne conduite des banques afin d'éviter les faillites en cascade.

<sup>4</sup> Les acteurs de la réglementation bancaire regroupent : le comité de Bâle, la commission bancaire, l'autorité des marchés financiers, le Comité Consultatif de la Législation et de la Réglementation Financière (CCLRF)

les coûts fixes ; le coefficient de rentabilité (return on equity, ROE) qui exprime le rendement du point de vue de l'actionnaire et ne recoupe pas forcément les besoins de l'analyse financière ; le coefficient de rendement (return on asset, ROA) qui exprime de façon assez globale le rendement des actifs. L'inconvénient de sa référence au total de bilan est qu'elle ne fait aucune différence entre les actifs malgré les risques non convergents ; l'indicateur de fragilité financière qui doit être relativisé comme indicateur de poids des risques et du ratio de solvabilité (Ratio Cooke) qui est destiné à mesurer la solvabilité.

Une troisième approche, consiste à mettre en évidence les soldes intermédiaires de gestion. Cela permet d'identifier les éléments ayant concouru à l'obtention du résultat final.

### 1.3.2 Les Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG)

Selon GENTIER (2003 : 184), « Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) sont un outil traditionnel de l'analyse financière ». Elles permettent de mettre en évidence les principales composantes qui sont à l'origine du résultat net. Sept soldes sont généralement déterminés :

- le produit net bancaire<sup>5</sup> ;
- le produit global d'exploitation qui est la marge dégagée par les établissements de crédit sur l'ensemble de leurs activités courantes qu'elles soient bancaire ou non bancaires ;
- le résultat brut d'exploitation qui est la marge dégagée par les établissements de crédit, après prise en compte des frais de structure sur l'ensemble de leurs activités courantes. Il s'obtient en retranchant du produit global d'exploitation l'ensemble des charges de structure, à savoir les charges du personnel, les impôts et taxes, les dotations nettes aux amortissements. Le résultat brut d'exploitation peut être rapproché à la notion d'excédent brut d'exploitation utilisée pour les entreprises non bancaires. Ce solde permet de rapprocher la « production totale » d'un établissement de crédit, mesurée à travers son produit global d'exploitation, du coût de fonctionnement de ses structures. Il permet ainsi d'évaluer les sommes qu'un établissement peut dégager pour assurer la couverture des risques, l'alimentation des réserves et la rémunération des actionnaires, avant la prise en compte des éléments exceptionnels et de l'impôt sur le résultat ;

---

<sup>5</sup> Confère section 1.2

- le résultat courant est la marge dégagée par les établissements de crédit sur l'ensemble des activités courantes, après prise en compte des frais de structure et du risque de contrepartie. Le risque de contrepartie est représenté par les dotations nettes aux provisions. Ce résultat s'obtient en retranchant du résultat brut d'exploitation les dotations nettes aux provisions et les pertes sur créances irrécouvrables ou irrécupérables. Ce solde a pour but de faire ressortir l'incidence sur les résultats d'exploitation de la prise en compte de certains risques générés par l'activité d'intermédiaire financier. Sont principalement visés ici les risques de contrepartie et les risques divers d'exploitation. Les risques de marché sont déjà pris en compte dans le produit net bancaire à travers notamment les résultats de change et la marge sur opérations financières. L'on s'assurera à ce niveau, comme indiqué plus haut, que les provisions portant sur les intérêts sur créances douteuses ont été déduites parallèlement à leur exclusion du produit net bancaire. A noter que certains pays comme la France, les dotations nettes pour risques généraux ne sont pas prises en compte dans ce solde. Ces dotations ne doivent en aucun cas couvrir un risque ou une charge clairement identifié. Elles sont constituées à la discrétion des dirigeants de l'établissement de crédit en vue de couvrir un risque futur à caractère général. Ces dotations aux provisions sont intégrées uniquement au moment de la détermination du résultat net, juste avant la déduction de l'impôt sur les résultats ;
- le résultat exceptionnel qui est un ensemble d'éléments qui ont trait aux exercices antérieurs, ou qui ont eu, au cours du précédent exercice, un caractère non courant. Il s'obtient en faisant la différence entre les produits et les charges exceptionnelles ou sur exercices antérieurs. Parmi les produits et les charges exceptionnelles constituées comptablement, on exclue les rentrées sur créances abandonnées et les pertes sur créances irrécouvrables déjà prise en compte dans le résultat courant. La détermination de ce solde permet d'éliminer l'incidence des éléments exceptionnels sur la gestion proprement dite de l'exercice. Trois critères permettent de déterminer le caractère exceptionnel d'un produit ou d'une charge : le caractère inhabituel avec un fort degré d'anormalité par rapport aux activités ordinaires ; la surveillance de façon exceptionnelle de sorte qu'il y a une forte probabilité de non surveillance dans l'avenir ; la contribution au résultat net pour un montant significatif ;

- le résultat net avant impôt sur le résultat qui représente le résultat après prise en compte de l'ensemble des produits et charges enregistrés au cours de l'exercice avant déduction de l'impôt sur les sociétés. Il s'obtient en ajoutant le résultat exceptionnel au résultat courant. Ce solde donne la performance de l'établissement de crédit après prise en compte de toutes ses charges et de tous ses produits (courantes ou non), mais avant toutes les considérations fiscales assises sur cette performance. Il permet de comparer les performances finales entre établissements de crédit évolution sous des régimes fiscaux différents en ce qui concerne l'impôt sur le résultat dans un même pays ou entre plusieurs pays ;
- le résultat net de l'exercice est « un solde résiduel qui regroupe différentes opérations hétérogènes puisqu'il correspond à la somme algébrique de tous les produits et de toutes charges » (MELYON, 2007 : 101). En d'autres termes, il représente le résultat après prise en compte de l'ensemble des produits et charges enregistrés au cours de l'exercice, y compris l'impôt sur les sociétés. Il correspond bien entendu au résultat de l'établissement et se décline en perte nette quand il est négatif et en profit net lorsqu'il est positif. Il s'obtient en déduisant du résultat net avant impôt le montant de l'impôt sur les sociétés ou sur le résultat. Le résultat net est destiné à la rémunération des actionnaires et au renforcement des fonds propres de l'établissement de crédit. L'analyse de son affectation par l'Assemblée Générale des actionnaires est d'un intérêt certain, car elle donne des indications sur la politique d'investissement, la politique de dividende et la politique d'endettement de l'établissement concerné.

### 1.3.3 La composition du compte de résultat

« Le compte de résultat d'une banque est une source d'information essentielle pour ce qui concerne les sources et la structure de son revenu » (Greuning, 2004 : 83).

Il comprend généralement les catégories décrites ci-après :

- le produit d'intérêts (produits financiers) provient des prêts et autres avances consenties par la banque : financement du fonds de roulement, crédits à l'investissement et au logement, prêts en devises, prêts à tempérament, découverts à comptes de carte de crédit. Il comprend aussi les intérêts perçus sur les dépôts auprès

d'autres intermédiaires financiers. Les produits financiers sont calculés selon le principe de rattachement de l'exercice, ce qui signifie que les banques calculent les intérêts dus sur l'exercice couvert par le compte de résultat, que ces intérêts lui aient été payés ou non ;

- les frais financiers comprennent les intérêts versés sur les dépôts et sur les emprunts liés au financement du portefeuille des prêts. La décomposition des frais financiers permet de comprendre les sources de financement de la banque et le coût correspondant. Cette subdivision est généralement basée à la fois sur les moyens de financement et sur les échéances : dépôts à vue, comptes d'épargne, dépôts en devises et certificat de dépôt. Une banque ayant peu de frais financiers et donc des coûts de financement réduits, sera évidemment en meilleure situation qu'une banque ayant des frais financiers élevés, car elle pourra prêter aux taux de marché avec une marge d'intérêt supérieure. Toutefois, des frais financiers réduits impliquent souvent des dépenses d'exploitation plus importantes ;
- le produit d'intérêt net est la différence entre les produits financiers de la banque et des frais financiers. Le produit d'intérêt net est l'élément central des revenus des banques traditionnelles, et une banque devrait avoir normalement pour objectif de préserver la stabilité et la croissance de son produit d'intérêt net. Dans un contexte de taux d'intérêt flottants, cela suppose une gestion active : les banques s'efforcent en principe d'ajuster les taux d'intérêt prêteurs avant les taux d'intérêt rémunérant les dépôts sur les marchés ou les taux sont en hausse et elles font le contraire sur les marchés ou les taux sont en baisse ;
- les autres produits d'exploitation bancaire, comme les produits basés sur la connaissance ou sur les commissions, sont les revenus des activités bancaires non traditionnelles comme la banque d'affaires ou les services de conseil financier. Cette catégorie comprend aussi les produits basés sur les commissions provenant des divers services à la clientèle ;
- les produits liés au négoce comprennent les revenus provenant des opérations de négoce et des liquidités stables et portefeuilles de titres négociables, devises, parts de capital et marchandises ;

- les produits de l'investissement comprennent les revenus des investissements à long terme de types parts de capital ou obligations (recapitalisation/ non négociables) porteuses d'intérêt détenues dans le portefeuille d'investissement à long terme de la banque, ainsi que revenus des dividendes provenant des filiales et types similaires d'investissement ;
- les dépenses d'exploitation comprennent les coûts liés au personnel, loyers et services, les dépenses d'audit et de consultants, les dépenses associées au fonctionnement et à la maintenance des ordinateurs et des systèmes et technologies de l'information de la banque ainsi que les frais généraux et de fonctionnement. Avec les provisions pour risques et charges sur prêts, les dépenses d'exploitation sont le poste dont l'impact sur le coût de l'intermédiation est le plus significatif ;
- l'amortissement est le coût que représente la dépréciation des actifs immobilisés de la banque. D'un point de vue conceptuel, l'amortissement est similaire aux provisions ;
- les provisions pour risques et charges sur prêts sont des dotations liées au risque de crédit inhérent à l'octroi des prêts et d'avances. Les provisions ont pour objet de compenser la perte de valeur des créances en principal et intérêts ;
- les autres provisions pour dépréciation d'actifs comprennent les provisions pour risques et charges sous sur tous les autres actifs susceptibles de perdre une partie de leur valeur : par exemple les actifs de portefeuille d'investissement à long terme d'une banque ;
- les profits (pertes) sur les devises étrangères apparaissent couramment au compte de résultat des banques des pays en développement, ces banques étant souvent financées par des prêts obtenues de l'extérieur. Les profits et pertes résultent des variations de taux de changes dont le sens de l'impact dépend du terme de la position nette de la banque et du fait que la devise du pays se soit dépréciée ou appréciée.

Si le compte de résultat permet d'analyser l'évolution de la solvabilité de la banque, c'est parce qu'il retrace le mouvement des fonds propres issus de l'activité bancaire et permet d'analyser la modification du patrimoine de la banque.

L'information contenue dans le compte de résultat d'une banque permet de saisir l'orientation de son activité ainsi que la structure et la stabilité de ses profits. Toutefois, les commissions sur services constitue une part non négligeable dans la stabilité leur gain voire dans la constitution du produit net bancaire.

Les banques font de gros efforts pour améliorer leur rentabilité à travers les principales composantes du PNB car elles contribuent à la croissance de leur chiffre d'affaire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Chapitre 2 : Moyens de paiement et outils d'analyse de la monétique

Le précédent chapitre a permis de présenter les mesures de la performance d'une banque. Nous avons mis en relief la rentabilité d'une banque et ses indicateurs. Le présent chapitre viendra mettre l'accent sur les moyens de paiements, essentiellement la monétique afin de mesurer sa valeur ajoutée sur la performance, la rentabilité d'une banque.

### 2.1 Les moyens de paiements

L'article 1 de la loi bancaire<sup>6</sup> définit trois (3) catégories d'opérations parmi lesquelles nous avons la mise à disposition de la clientèle ou la gestion des moyens de paiement. Les deux autres étant la réception de fonds public et les opérations de crédit. La gestion des moyens de paiement est une activité qui représente quotidiennement des volumes considérables. Concrètement pour une banque, ce sont tous les fonds qu'elle décaisse ou encaisse quotidiennement.

#### 2.1.1 Définition des moyens de paiement

Les moyens de paiement sont incontournables dans le fonctionnement du circuit économique. Ils ont pour but de simplifier et de limiter des risques liés aux transactions entre les agents économiques.

Sont considérés comme moyens de paiement, tous les instruments qui, quel que soit le support ou le procédé technique utilisé, permettent à toute personne de transférer des fonds. Il s'agit notamment des chèques bancaires, chèques de voyage, cartes de paiement et de retrait, virements ou avis de prélèvement, cartes de crédits et transferts de fonds.<sup>7</sup>

Pour Crozier (2000 : 210), « les moyens de paiement sont par définition l'agrégat monétaire composé d'actifs monétaires les plus liquides (les pièces, les billets à ordre, les chèques, les cartes de paiement) ».

---

<sup>6</sup> Loi n°84-46 du 24 janvier 1984 modifiée relative à l'activité ou au contrôle des établissements de crédit.

<sup>7</sup> Article 7 de la loi portant sur la réglementation bancaire, nouveau texte, UEMOA

## 2.1.2 Typologie des moyens de paiement

Nous distinguons plusieurs moyens de paiement à savoir : les espèces, les chèques, les effets, les virements, les prélèvements, les titres interbancaires de placement, les cartes de paiement ou de débit.

### 2.1.2.1 Le chèque

DHENIN (2004 : 158) définit le chèque « comme un document par lequel le tireur (émetteur et débiteur) donne au tiré (la banque) chez lequel il a déposé des fonds, l'ordre de payer une somme à un bénéficiaire (créancier, porteur ou lui-même) ».

Sous le règlement N°15/2002/CM/UEMOA<sup>8</sup>, le chèque doit contenir les éléments suivants :

- la dénomination du chèque, insérée dans le texte même du titre imprimé et exprimée dans la langue employée pour la rédaction de ce titre ;
- le mandat pur et simple de payer une somme indéterminée ;
- le nom de celui qui doit payer (tiré) ;
- l'indication du lieu où le paiement doit s'effectuer ;
- l'indication de la date et du lieu où le chèque est créé ;
- la signature manuscrite de celui qui émet le chèque (tireur).

Notons qu'il existe différentes sortes de chèque mis à la disposition des clients comme le chèque de dépannage, le chèque circulaire, le chèque de voyage, le chèque barré, le chèque de banque, le chèque certifié.

Un chèque est dit barré lorsqu'il est non endossable et payable dans une banque. (DRAGON & al, 1998 :98).

Un chèque de banque est un chèque émis par la banque, tiré sur la caisse centrale de la banque elle-même et qui permettra au client de régler un paiement important. (SIRUGUET, 2001 : 470).

Un chèque est dit certifié si la banque du tireur garantit le paiement du montant tiré. (DRAGON & al, 1998 : 98).

---

<sup>8</sup> Article 48 du règlement N°15/2002/CM/UEMOA portant sur les systèmes de paiement.

### **2.1.2.2 Le virement ou transfert**

Selon RAMBURE (2008 : 56), « l'ordre de virement (crédit Transfer) émis par le débiteur est adressé à sa banque afin d'effectuer un transfert sur une autre banque ou sur un autre compte de la même banque ».

Nous avons deux types de virements à savoir :

- le virement « de compte à compte », lorsque les comptes du donneur d'ordre et du bénéficiaire sont ouverts dans les livres de la même banque ;
- le virement « interbancaire », lorsque le donneur d'ordre demande à la banque un transfert de fonds vers une autre banque de la place. A ce niveau, la banque peut émettre des virements mais elle peut aussi en recevoir.

### **2.1.2.3 Le prélèvement**

Selon SIRUGUET (2001 : 437), « l'avis de prélèvement est un moyen de paiement automatisé, adapté aux règlements répétitifs, dispensant le débiteur de l'envoi d'un titre de paiement lors de chaque règlement ».

### **2.1.2.4 Le Titre Interbancaire de Placement (TIP)**

Un Titre Interbancaire de Placement est une autorisation de paiements donnée au cas par cas et s'accompagnant généralement d'une facture (MONNIER, 2008 : 96). Y figure les montants à débiter, les coordonnées bancaires du débiteur. Ce dernier doit simplement signer, dater et renvoyer le TIP pour que la somme due soit débitée au compte. La somme ne sera débitée du compte que s'il existe la provision suffisante. Dans le cas contraire, le paiement sera refusé sans pour autant que ce refus entraîne une interdiction bancaire.

### **2.1.2.5 La carte bancaire**

Selon SARDI (2002 : 945), « une carte de paiement est émise par un établissement de crédit et permet à son titulaire (le porteur) d'effectuer ses règlements au moyen de celle-ci (ce qui équivaut à un transfert de fonds) ou de retirer des espèces dans les distributeurs automatiques de billets (DAB) »

La carte bancaire<sup>9</sup> est constituée d'un plastique dont le format et l'emplacement des mentions et composants sont normalisés par l'International Organization for Standardization (ISO). Il comporte notamment :

- le numéro de la carte, le nom du porteur, la date limite de validité en relief (embossage) et sa signature ;
- le logo de l'émetteur, du réseau, et de la catégorie de la carte ;
- les pistes magnétiques (pour lecteurs anciens) contenant l'identifiant et les fonctions autorisées ;
- le microprocesseur (pour les lecteurs de « puces » en France par exemple) contenant, en plus des informations de la piste, les clés et moyens de contrôle d'accès aux fonctions ;
- un ou plusieurs éléments de sécurité (hologramme par exemple) ;
- un extrait de textes réglementaires et l'indication des moyens de prévenir en cas de difficultés (DRAGON & al, 2002 : 111).

### **2.1.3 Le traitement des moyens de paiement**

Le traitement des moyens de paiement est complexe car il fait intervenir un mécanisme et un principe de traitement assez spécifique.

#### **2.1.3.1 Mécanisme d'un paiement**

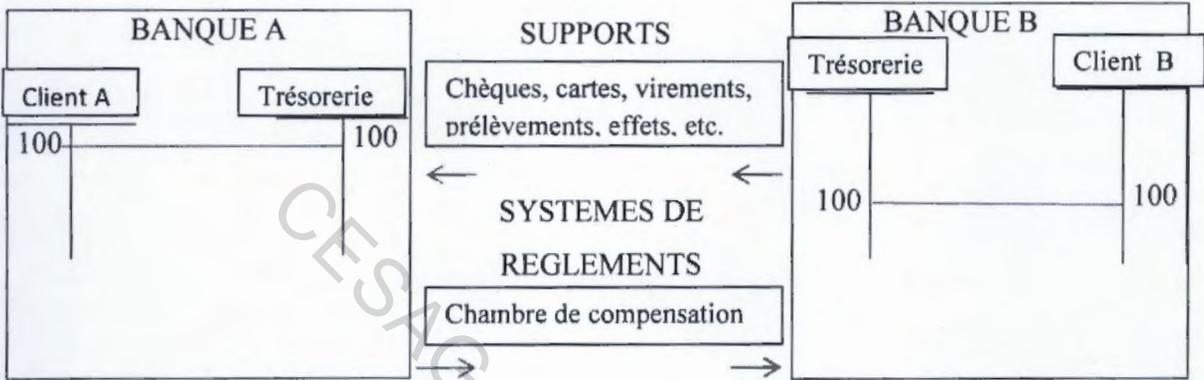
Il s'agit pour un individu A, généralement un client, de transférer au profit d'un individu B un montant déterminé. En effet, le transfert de fonds de la banque A vers la banque B pourra se faire par des supports variés – chèque, effet, virement, prélèvement – qui seront encaissés via des systèmes de règlement variés : la chambre de compensation, le système interbancaire de télécompensation, etc.

---

<sup>9</sup> Voir image en annexe 5

Il peut aussi arriver que A et B soient client d'un même établissement. Dans ce cas, l'opération se traduira pour l'établissement par le débit du compte client A et le crédit de celui de B (cf. figure 1).

**Figure 1** : Mécanisme de paiement



**Source** : SARDI (2002 : 934).

### 2.1.3.2 Les principes de traitement des moyens de paiement

Selon SIRUGUET (2001 : 438) « l'objectif du traitement des moyens de paiement est de débiter le compte du payeur et de créditer le compte du bénéficiaire ». Ainsi, les moyens de paiements sont émis par un tiers, client ou non de la banque ou par la banque elle-même. Tout ceci, est fait au bénéfice d'un tiers, client ou non de la banque ou de la banque elle-même. Ils s'échangent à l'intérieur de la banque elle-même ou entre les banques. Enfin, ils mettent en relation le payeur et son banquier ou le payé et son banquier.

### 2.1.3.3 Les phases de traitement des moyens de paiement

Pour SIRUGUET (2001 : 439), « le traitement des opérations « moyens de paiements » comprend généralement 4 phases » à savoir :

- la phase « aller » qui correspond à la réception des moyens de paiement, leur enregistrement en comptabilité générale ou auxiliaire, le traitement approprié de ces

moyens de paiement et des données correspondantes, leur envoi aux circuits d'échanges adéquats. Elle comprend les étapes suivantes :

- la banque reçoit du remettant le moyen de paiement ;
  - la banque impute le compte du remettant du montant correspondant au moyen de paiement ;
  - la banque envoie le moyen de paiement à l'autre banque concernée.
- la phase « compensation » où les remettants se retrouvent et compensent leurs remises et en assurent les règlements suivants. Toutefois, il est important de préciser qu'avec le développement actuel des systèmes de paiement, l'échange des moyens de paiement se fait via des systèmes interbancaires automatisés. Au sein de l'UEMOA, nous avons deux types de systèmes de paiement qui sont le Système Interbancaire de Compensation Automatisée (SICA) et le Système de Transfert Automatisé et de Règlement (STAR).
  - la phase « retour » qui correspond au traitement des opérations reçues directement des circuits d'échange et leur imputation, les rapprochements des données issues des traitements avec les totaux de contrôle, ainsi que le traitement des éléments en suspens, rejetés ou retournés. Cette phase comprend les étapes suivantes :
    - la banque reçoit du circuit d'échange le moyen de paiement ;
    - la banque impute du montant correspondant le compte du client final ou rejette l'opération.
  - la phase de traitement des rejets et impayés consistant à opérer le traitement des impayés ainsi que les différentes déclarations aux fichiers des incidences pour les opérations liées au chèques impayés et l'envoi des lettres réglementaires aux clients émetteurs de chèques impayés.

Dans la zone UEMOA, le règlement N°15/2002/CM/UEMOA du 19 septembre 2002 définit le dispositif juridique relatif aux systèmes de paiement dans les Etats membres de l'UEMOA. Ce règlement prend en compte tous les instruments de paiement notamment les chèques, les effets, les virements, les prélèvements, les cartes de paiement ou de débit et le porte-monnaie électronique.

## 2.2 Notion de monétique

La monétique fait référence à diverses notions qu'il convient d'expliciter car elle constitue un nouvel instrument de paiement dans le secteur bancaire.

### 2.2.1 Monétique : historique et définitions

En 1914 aux USA, la Western Union émettait les premières cartes métalliques, précurseurs de la carte bancaire actuelle, pour identifier ses clients. Ce concept a donné naissance aux premières cartes de crédit internationales, comme la diners' club, qui ont vu le jour dans les années 1950. Les évolutions technologiques ont abouti à l'émission en France, en 1967, des premières cartes de paiement électroniques.

Par monétique s'entendait, initialement, l'utilisation d'une carte pour retirer des espèces ou effectuer des paiements, par opposition à la monnaie fiduciaire (liquide) ou scripturale (chèque, effets etc.). Mais aujourd'hui le mot s'étend à tout traitement automatisé des paiements, tel que la numérisation des chèques, le commerce électronique (e-commerce) etc.

Selon DANCETTE & al. (2000 :82) « la monétique désigne l'utilisation conjointe de l'informatique et de l'électronique pour effectuer des mouvements de fonds, y compris les transferts interbancaires et le paiement électronique ». Nous pouvons également rapprocher cette notion de celle de transfert de fonds qui désigne les paiements par carte ainsi que les dépôts et retraits automatiques.

Selon la Banque des Règlements Internationaux (BRI), « la monétique est une valeur monétaire mesurée en unités fiduciaires et stockée sous forme électronique ou dans une puce électronique détenue par le consommateur »

Elle a pour rôle de fiabiliser les services des distributeurs automatiques de billet et de faire de la carte bancaire un moyen de paiement. Elle a, entre autres, pour fonction de mettre un client en relation avec sa banque partout où il se trouve et de réduire les risques liés à la manipulation de pièces et billets.

## **2.2.2 Les acteurs de la monétique**

Toute transaction financière requiert, pour être menée à bien, un ensemble cohérent de cinq principaux éléments que l'on désigne par les acteurs de la monétique.

### **2.2.2.1 Le support**

Selon DRAGON & al. (45), « c'est le moyen de paiement ou de retrait ; billet de banque, chèque ou carte. Cette dernière permet à son porteur d'accéder, de plus, à des informations bancaires le concernant ». Il est tout moyen de paiement ou d'encaissement présenté sous forme de carte plastique, équipée d'une bande magnétique et éventuellement d'une puce électronique.

### **2.2.2.2 L'émetteur**

Il s'agit de l'organisme financier (généralement la banque) qui met à la disposition de son client (porteur), un support (une carte bancaire).

### **2.2.2.3 Le porteur**

C'est la personne physique propriétaire de la carte. Elle en a l'exclusivité de l'usage sur tous les terminaux du système monétique, pour les besoins de ses transactions. Le porteur se confond à la carte et est identifié par le même numéro unique. Il est tenu de veiller à la confidentialité du code d'authentification (PIN).

Il est à noter que le porteur n'est pas toujours titulaire du compte courant auquel la carte est adossée (compte sur lequel seront prélevés les débits) :

- une société peut mettre à disposition de certains de ses employés des cartes de paiements (cartes affaires) ;
- un particulier peut demander une autre carte pour son conjoint ou un de ses enfants ;
- un commerçant équipé d'un Terminal de Paiement Electronique (TPE) peut demander une carte de paiement pour son compte professionnel (crédité par le TPE).

#### 2.2.2.4 l'accepteur

IL désigne l'organisme qui accepte l'utilisation de la carte pour effectuer des paiements. Il s'agit en général d'un commerçant, mais le terme peut également désigner la banque propriétaire des distributeurs automatiques de billet (DAB) et des guichets automatiques bancaires (GAB). L'accepteur garde des données des transactions à la disposition de l'acquéreur.

#### 2.2.2.5 L'acquéreur

Ce terme désigne l'organisme qui récupère, pour règlement, les données des transactions effectuées avec la carte chez l'accepteur. C'est en général la banque ou est domicilié le commerçant accepteur.

#### 2.2.3 La carte bancaire

La carte bancaire est l'un des moyens les plus modernes de paiement remplaçant de plus en plus le paiement en espèce et le paiement par chèque. Selon THUNIS (1996 :25), « On appelle carte bancaire, la carte émise par une banque ou une institution financière ».

La carte permet d'effectuer plusieurs transactions selon le degré de perfectionnement du système : retrait d'espèces, achat et paiement de biens, paiement de factures, virement de fonds, consultation de solde et d'opérations, édition d'extrait de compte, etc.

On distingue différents types de carte selon leur technologie, leurs fonctions, les possibilités qu'elles offrent, etc. :

- la carte à piste ou carte à puce « est une carte équipée d'un microprocesseur qui peut être chargée avec une valeur monétaire permettant d'effectuer des achats » VERBIEST (2002 :314). En plus du microprocesseur, elle est dotée d'une puce électronique disposant d'une mémoire pour stocker plus d'informations ;
- la carte de débit, de crédit, prépayée : si « la carte de débit est tout à la fois carte de paiement et carte de crédit » (Académie International de droit de la Haye : 364), c'est parce qu'elle peut permettre non seulement le paiement de fournitures ou de services,

mais encore le retrait d'espèces dans des distributeurs automatiques de billets ou auprès d'agences bancaires. Les paiements effectués avec une carte de débit sont réglés (débités au compte du porteur) sans délai ; les cartes de crédit sont réglées ultérieurement, selon un délai convenu. Selon Piedelièvre (2007 :309), « les cartes de crédit sont devenues, depuis une vingtaine d'années, un moyen de paiement dont l'importance croît et qui concurrence et même supplante le chèque » ; quant à la carte prépayée, le porteur peut effectuer des paiements dans la limite d'un montant précompté et chargée dessus à l'avance ;

- la carte de retrait ou la carte de paiement : elle permet de retirer de l'argent liquide à un distributeur automatique de billet (DAB) ou à un guichet automatique bancaire (GAB) ; la carte de paiement permet de payer ses achats auprès d'un commerçant accepteur disposant d'un terminal de paiement électronique (TPE).

Les fonctions offertes peuvent différer d'un système monétique à un autre. Les plus courantes sont les suivantes :

- le retrait : permet de retirer des fonds à partir d'un automate distributeur (GAB ou DAB) ou au guichet d'une banque ou d'un commerçant équipé d'un TPE. Dans ce dernier cas on parle de cash advance ;
- le paiement : permet de payer ses achats chez un commerçant accepteur en utilisant sa carte en lieu et place des espèces ou autres monnaies scripturales ;
- le libre-service bancaire : désigne différents services bancaires autres que le retrait de paiement. On y trouve entre autres la consultation de solde, l'édition de relevé de compte, le virement de fonds, le chargement/déchargement de carte prépayée, le paiement de factures et la commande de chéquier ;

#### **2.2.4 Les réseaux internationaux, normes EMV (Europay, MasterCard, Visa)**

Les normes EMV sont des normes mondiales qui s'appliquent aux cartes à puce et aux terminaux utilisés par la majorité des principales sociétés de paiement, et assurent une acceptation universelle. « Les spécifications EMV ont pour origine la collaboration de Europay, MasterCard et Visa pour définir une architecture des centres à puce capable

d'accommoder plusieurs applications » (Mostapha, 2007 : 372). Elles ont été initialement publiées en 1996 puis révisées en 1998 et en 2000. Elles ont pour but de faciliter l'interopérabilité des systèmes monétiques. Les normes EMV sont maintenues par EMVCo<sup>10</sup> organisation dirigée par Europay<sup>11</sup>, Visa, MasterCard et JCB.

#### **2.2.4.1 Le Visa International**

C'est en 1968 que la bank of America a lancé un système de cartes aux Etats-Unis. Ce système est internationalisé en 1974 et a donné naissance à Visa International en 1976. Visa International, leader mondial regroupe aujourd'hui plus de vingt-deux mille (22.000) institutions financières de par le monde. En 2003, plus d'un milliard de cartes Visa sont en circulation. Elles sont acceptées comme mode de paiement dans 150 pays.

#### **2.2.4.2 Le MasterCard International**

Ce réseau est né d'un partenariat noué en 1968 entre une entité Américaine dénommée International Card Association, et une Européenne dénommée Eurocard. En 2000, le réseau MasterCard était présent dans 210 pays et regroupait plus de vingt-deux mille banques et établissements financiers.

Notons que ces réseaux sont présents dans l'UEMOA, à deux niveaux :

- un réseau d'accepteurs pas très développé, constitué pour l'essentiel par les grands hôtels, les grands restaurants et quelques grands magasins ;
- les DAB/ GAB de quelques banques, filiales de banques étrangères, qui ont adhéré à ces réseaux.

#### **2.2.5 Les aspects techniques de la monétique**

Dans le souci de ne pas entrer dans des domaines purement techniques de la monétique, liés en partie à l'informatique, nous limiterons notre étude à deux composants qui constituent le mécanisme grâce auxquels se font les transactions monétiques. Il s'agit du Guichet Automatique Bancaire (GAB) et du Terminal de Paiement Electronique (TPE).

---

<sup>10</sup> EMVCo a pour objectif principal de contribuer à faciliter l'interopérabilité et la compatibilité des cartes de paiement à puce et des dispositifs d'acceptation.

<sup>11</sup> Europay a disparu en 2002, acquis par MasterCard.

### **2.2.5.1. Le Guichet Automatique Bancaire (GAB)**

Le Guichet Automatique Bancaire est un appareil électronique et électromécanique permettant aux clients d'effectuer différentes transactions bancaires en libre-service. Différents modèles de GAB permettent de faire des retraits, d'effectuer des dépôts en liquide ou par chèque, d'ordonner des transferts de fonds, d'imprimer des mises à jour de carnets, d'augmenter le montant d'une carte d'appel téléphonique, de vendre des timbres-poste et de régler des factures.

Le GAB est une extension du DAB (Distributeur Automatique de Billets), qui est un GAB simplifié ne permettant que les retraits. Pour BOUSQUET (2005 : 108) « les retraits d'argent sont effectués, pour l'essentiel, au Guichet Automatique Bancaire »

### **2.2.5.2 Le Terminal de Paiement Electronique (TPE)**

Le Terminal de Paiement Electronique est un appareil électronique permettant d'enregistrer une transaction sécurisée de diverse nature (bancaire, santé fidélité etc.) en dialoguant avec d'une part une carte bancaire, un porte-monnaie électronique ou un téléphone mobile et d'autre part un serveur d'autorisation (soit par intermittence, soit systématiquement pour les cartes à autorisation systématique).

## **2.3 L'impact de la monétique sur le produit net bancaire**

### **2.3.1 La monétique et sa valeur ajoutée entre ses principaux acteurs**

Si la monétique a commencé à faire son apparition dans le système bancaire, c'est parce que les moyens de paiements classiques devenaient de plus en plus coûteux. Cependant, la valeur ajoutée attendue de la monétique se situe à plusieurs niveaux essentiellement entre ses principaux acteurs. En effet, un système monétique réunit différents acteurs scindés en deux groupes : les acteurs directs intervenants dans l'exploitation du système et les acteurs indirects assurant diverses prestations, notamment de maintenance, nécessaires à son bon fonctionnement. On peut distinguer :

La banque : le mot banque s'entend ici au sens large. Il peut s'agir d'une banque isolée ou d'un regroupement (réseau) de plusieurs banques. Elle est maîtresse d'ouvrage du système dont elle met les services à disposition des utilisateurs. Elle perçoit en retour des droits d'utilisation et diverses commissions de la part des porteurs (individus) et des accepteurs (commerçants).

Dans le cas des réseaux internationaux, la banque membre paie le prix de sa participation assimilable à un investissement qui lui donne droit à une sorte de co-propriété du système.

Le porteur : Il achète à la banque le droit d'utiliser le système, matérialisé par la carte mise à sa disposition. Il peut utiliser celle-ci, essentiellement pour effectuer des retraits ou acheter des biens auprès des commerçants accepteurs, moyennant des commissions.

L'accepteur : Il s'agit généralement d'un commerçant qui, dans le cadre de son commerce, accepte la carte comme moyen de paiement des biens ou services en vente. Cet usage du système lui permet de fructifier son commerce. En contrepartie, il paie à la banque un droit d'adhésion ainsi que de divers frais et commissions liées au traitement de ses opérations.

Notons que les services autour de la carte bancaire peuvent être nombreux et variés : assurance médicale ou autre, facilités de location de voiture, de réservation de vol ou d'hôtel etc. Cependant le système monétique constitue un atout considérable pour ses principaux acteurs.

### **2.3.2 Le risque opérationnel lié à l'activité de la monétique**

Nous pouvons définir le risque opérationnel comme « celui des dysfonctionnements internes (dans le système informatique ou la sécurité juridique des opérations, par exemple) qui causent à la banque de lourdes pertes » (De Coussergues, 2008 :57). Selon Mishkin (2007 :374), il est caractérisé par « des pertes résultant des carences ou des défauts imputables à des procédures et des systèmes internes ou à des événements extérieurs ». Dans le cas précis des activités liés à la monétique, il peut survenir des risques de fraudes internes (vol d'information sur la traçabilité des transactions monétiques ou délit d'initié d'un employé agissant pour son propre compte) ou externes (faux en écriture, dommages dus aux piratages informatiques). Il existe d'autres risques liés à des pannes de matériels (GAB, TPE), de

logiciels informatiques (essentiellement ceux utilisés pour le traitement des cartes bancaires) et des défaillances du système informatique.

Les risques opérationnels associés à la gestion de la monétique s'ils ne sont pas maîtrisés peuvent entraîner au niveau de son émetteur de la destruction de valeur de nature à détériorer son produit net bancaire.

L'introduction d'un nouvel instrument de paiement qu'est la monétique dans un système bancaire peut contribuer ou non à l'amélioration du chiffre d'affaire de la banque. Toutefois, il est nécessaire d'avoir une vue d'ensemble sur la question.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude

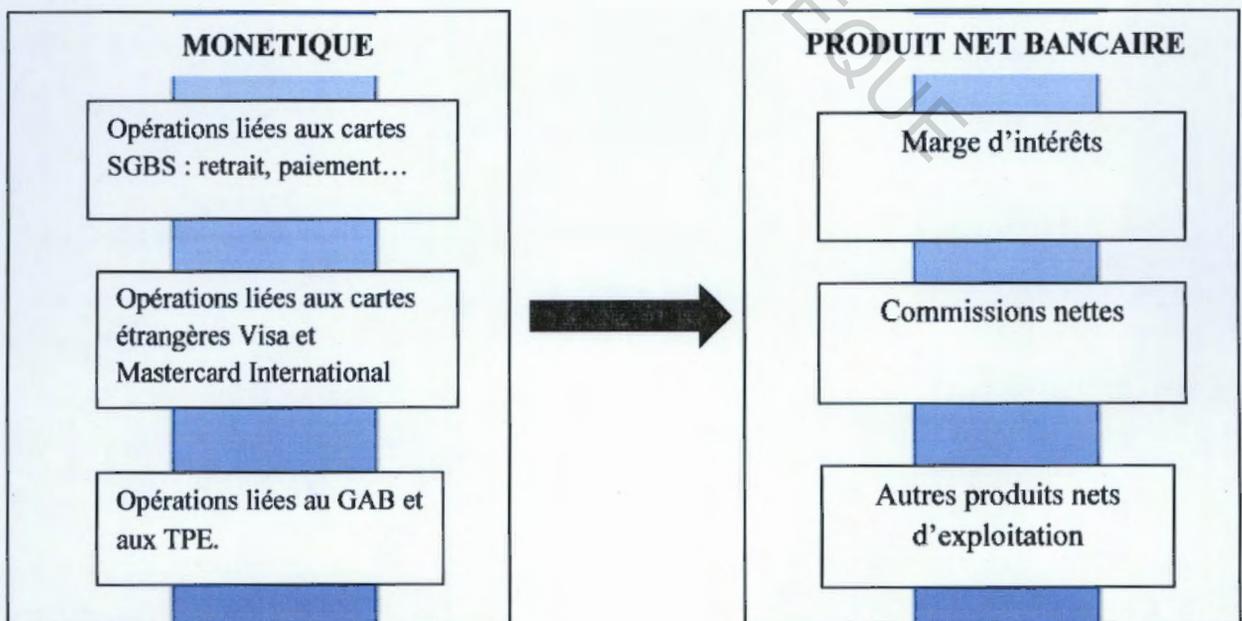
Ce mémoire se propose d'étudier l'impact de la monétique sur le produit net bancaire d'un établissement de crédit. Les précédents chapitres ont permis de présenter le produit net bancaire et des produits de la monétique, l'ensemble sous un aspect théorique. Ce chapitre vise à présenter le modèle d'analyse et les outils de collecte et de traitement de données utilisés.

### 3.1 Le modèle d'analyse

Le chapitre précédent a permis d'établir que derrière le concept de la monétique se trouve plusieurs notions et outils dans la mesure où à l'offre de service monétique peut être déclinée sous plusieurs formes. En outre, à cette offre de service est attaché plusieurs sources de valeurs qui peuvent être sous la forme de commissions ou sous d'autres formes (services indirects, ...).

Parallèlement, l'impact de la monétique sur le produit net bancaire est envisagé à travers les différentes composantes de ce dernier (Marge d'intérêt, commissions nettes, Autres produits nets, ...).

**Figure 2** : Modèle d'analyse



Source : nous-mêmes

De plus, l'impact de la monétique devrait être envisagé à travers son impact direct et les impacts indirects identifiables. Toutefois, en raison de difficulté de désagrégation des produits et charges associés à la monétique, nous avons traité au niveau de la banque objet de notre analyse, nous envisageons son impact agrégé.

Ainsi, le modèle d'analyse nous montre la composition des produits de la monétique d'une part et les composantes du PNB d'autre part.

Comme illustré sur le schéma (figure 2), la monétique sera utilisée comme variable explicative. S'ajouteront ensuite à l'analyse, les composantes du produit net bancaire qui seront prises comme les variables à expliquer.

Le tableau qui suit nous permettra d'apprécier la mesure de chacune de ces variables.

**Tableau 1:** Mesure des variables

Variables explicatives	Variables expliquées	Mesures
MONETIQUE	PNB	MONETIQUE/PNB
Opérations liées aux cartes SGBS : retrait, paiement	Marge d'intérêts	Montant des opérations liées aux cartes SGBS : retrait, paiement/ PNB global
Opérations liées aux cartes étrangères Visa et Mastercard International	Commissions nettes	Montant des opérations liées aux cartes étrangères Visa et Mastercard International/ PNB global
Opérations liées au GAB et aux TPE.	Autres produits nets d'exploitation	Montant des opérations liées au GAB et TPE/ PNB global

Source : nous-même

### **3.2 Outils de collecte de données**

La collecte de données s'est faite au moyen des outils qui sont détaillés dans les sections à venir sur d'une part une base documentaire mais aussi également par la collecte d'informations auprès des personnes ressources. Il s'agit du responsable de la monétique, du responsable du service administration et réseaux et du directeur des traitements bancaires.

#### **3.2.1 L'analyse documentaire**

Selon WALLER (1999 :17), « l'analyse documentaire est une opération essentielle car elle peut de déterminer la qualité ou non de la recherche d'informations ». Notre analyse s'est faite à l'aide des documents mis à notre disposition dans le cadre de notre étude. Il s'agit des rapports annuels de la banque sur les cinq (5) dernières années, l'état de la composition du PNB mensuels ainsi que l'état des commissions perçues sur les différents produits de la monétique. La documentation a été complétée par des ressources de l'internet.

#### **3.2.2 Les entretiens**

Les entretiens ont été faits auprès des agents du service de la monétique compte tenu des tâches qui leur sont dévolues. Basé sur un guide envoyé à l'avance, les entretiens ont été axés sur la description les travaux de suivis et de gestion des instruments mis à la disposition des clients et des Distributeurs et Guichet Automatique de Billet (DAB/GAB).

Nous avons à cet effet échangé avec le responsable du département monétique, le responsable du contrôle de gestion.

#### **3.2.3 Les questionnaires**

Comme de dit OGIEN (2008 :468), « le questionnaire n'a pas pour vocation d'être exhaustif : il présente une série de questions pouvant être posées aux interlocuteurs concernées ». Cependant, ils ont été administrés en fonction des thèmes précis. Ils ont privilégiés une approche basée sur des questions précises avec des réponses à choix multiples pour faciliter la lecture par le responsable à qui il est administré, mais aussi le traitement.

#### **3.2.4 L'observation**

Renard (2004 :334) définit l'observation physique comme « la constatation de la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement d'un bien, d'un processus, d'une transaction, d'une valeur ». L'observation a été donc faite tout au long de notre stage. Elle a permis

d'apprendre en regardant faire. Elle a précédé la phase de mise en application des outils du service. Les tâches exécutées étant diverses, elle a été d'autant plus efficace qu'elle a permis de cerner l'activité du service dans son ensemble. Ce travail d'observation s'est fait par une rotation dans les différentes sections, malgré la priorité faite à la section monétique, du fait du thème traité. Le travail dans la section administration et réseaux a consisté à suivre le paramétrage des cartes bancaires. Au niveau de la section crédit, le travail était de prendre connaissance des services complémentaires offerts aux clients disposant d'une carte bancaire.

Toutefois, le travail le plus significatif a été réalisé au niveau de la section monétique, travaux nécessitant une connaissance transversale des données des autres sections et parfois, du service de l'inspection générale. Toutes les données observées ne peuvent cependant être détaillées dans le cadre de ce mémoire du fait de la confidentialité de certaines d'entre elles. Toutefois, le cadre général se retranscrit de façon à ce que l'analyse en souffre le moins possible.

### **3.3 Outils d'analyse de données**

Les données collectées ont été exploitées à partir des outils d'analyse statistique de base. Il s'agit essentiellement de la régression linéaire qui nous permettra de mesurer le degré d'intensité entre la monétique et le produit net bancaire.

En statistiques, un modèle de régression d'une variable expliquée sur une ou plusieurs variables explicatives dans lequel on fait l'hypothèse que la fonction qui relie les variables explicatives à la variable expliquée est linéaire dans ses paramètres. Plus précisément, nous dirons que la régression « estime dans quelle mesure la variation d'une variable  $x$  explique la variation d'une variable  $y$  » (Millot, 2009 :599). D'autres outils s'ajouteront à notre analyse comme la covariance, nous permettant de dégager l'indépendance entre les deux (2) variables.

Ces outils nous permettront de traiter les données collectées avec efficacité et ensuite les interpréter de façon explicite. Les résultats sont illustrés par des histogrammes et figures.

### **Conclusion de la première partie**

La première partie de notre mémoire, nous a permis de présenter les concepts nécessaires à la résolution de la problématique. Elle s'est dans un premier temps consacré à la revue de littérature qui a permis de présenter les établissements de crédit et la construction du PNB comme outil de mesure de la performance d'une banque. La monétique a par la suite été présentée après un détour par les moyens de paiements avant d'entrer dans l'aspect monétique à proprement dit.

Nous avons clôturé la partie par la présentation de la méthodologie adoptée qui est une charnière entre la partie théorique et la partie pratique en ce sens qu'il présente les outils de collectes de données qui ont été utilisés. L'exploitation des données permet d'analyser le problème posé, de tirer les résultats et formuler des recommandations sur la réalité, tout en s'inspirant de tout ce qui a été écrit sur le sujet.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Avec cette partie, nous entrons dans le vif du sujet. Elle vise à analyser la contribution de la monétique dans le Produit Net Bancaire (PNB) de la Société Générale de Banque au Sénégal (SGBS).

Nous commencerons par présenter la SGBS en insistant sur l'offre de produits et de services en relation avec la monétique, l'organisation de la gestion des clients et de la logistique nécessaires au suivi de cette offre de service. Ensuite, le lien entre la monétique et le PNB est analysé. Nous terminons par des recommandations à l'attention de la SGBS.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Chapitre 4 : Présentation de la SGBS

La Société Générale de Banques au Sénégal (SGBS) est une banque sénégalaise filiale du groupe français société générale dont le siège se situe à Paris en France. Ce chapitre aura pour but de présenter le cadre dans lequel s'est déroulé notre stage. Elle se basera sur la présentation de la SGBS de manière générale et s'appesantira sur l'organisation interne de la société.

### 4.1 Historique

Créée le 06 novembre 1962 et figurant parmi les leaders du marché bancaire Sénégalais<sup>12</sup>, La SGBS a repris les activités de l'agence de la Société Générale qui était déjà présente au Sénégal et a absorbé par la même occasion la banque commerciale africaine, une banque locale.

Lors de sa création, le capital de la banque s'élevait à 500.000.000 de francs CFA. Après plusieurs augmentations, son capital s'élève aujourd'hui à 10.000.000.000 de francs CFA.

Ce capital est détenu à 63,29% par la Société Générale en France qui est donc l'actionnaire majoritaire de la banque. Le reste du capital est réparti comme suit :

- 35,15% par des privés sénégalais,
- 1,56% par le Soge-finance qui est une filiale du groupe société générale.

Ainsi donc, avec plus de 63,29% du capital de SGBS, le groupe est l'un des actionnaires principaux de la banque, ce qui en fait un interlocuteur privilégié de la banque. La SGBS est soumise aux règles de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) et la zone francs dont le Sénégal est membre. Elle est sous la tutelle de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) qui définit la politique monétaire des Etats membres de l'UEMOA et du ministère de l'économie et des finances par le biais de la monnaie et du crédit.

Avec une politique d'investissement depuis 1998, la banque s'est développée de façon exponentielle en démultipliant son réseau mais aussi sa logistique. La SGBS gère un réseau

---

<sup>12</sup> La SGBS occupe « la deuxième place sur le marché bancaire sénégalais » selon le classement annuel des banques du Sénégal (mois octobre 2011) effectué par le magazine économique REUSSIR .

dense et diversifié de plus de 45 agences dont 15 points banque rattachés à des agences et plus de 40 guichets Western Union répartis sur toute l'étendue du territoire national, ce qui fait d'elle la banque la plus représentative de la banque et la mieux représentée.

## **4.2 Organigramme de la SGBS**

La Direction Générale de la SGBS est assurée par un Directeur Général qui est secondé par un secrétaire général et un inspecteur général, qui sont par la suite secondée par un service contentieux et un service de contrôle des risques, ainsi que d'autres directions. (Cf. organigramme, annexe.)

## **4.3 Organisation du service interne de la SGBS**

L'administration de la SGBS est regroupée en six (6) sous grandes directions à savoir :

### **4.3.1. Le conseil d'administration**

Il est l'organe suprême de la banque. Il est à sa tête un président élu par les administrateurs pour une durée de trois ans. Désignés par l'assemblée Générale sur proposition du conseil d'administration, les administrateurs au nombre de sept représentent les actionnaires et leur mandat est d'une durée de trois ans également.

### **4.3.2. Le Secrétaire Générale**

Sa principale fonction est de créer les conditions favorables pour le bon déroulement de l'activité commerciale de la banque.

### **4.3.3. L'inspection Générale**

Elle est chargée de la vérification des procédures de travail, de situation de divers services et éventuellement de leur amélioration. Elle veille également à la bonne application des instructions de la direction générale et du protocole des opérations bancaires Elle procède à l'évaluation des valeurs de la banque et certaines réclamations de la clientèle lui sont transmises par la direction générale.

#### **4.3.4. Le contrôle des risques**

Il a la charge d'analyser toutes les demandes de crédits arbitrées ou supérieures aux limites des responsables de la direction de la clientèle commerciale et de la direction de la clientèle des particuliers. Il participe également à la politique commerciale et budgétaire de la banque et fournit les informations destinées aux organismes de tutelles (BCEAO, BHFM).

#### **4.3.4. La direction financière**

Elle regroupe le service de contrôle de gestion, de la comptabilité et de l'organisation. Son rôle est de veiller à la bonne marche financière de la banque.

##### **4.3.4.1. Le service de contrôle de gestion**

Est responsable du suivi des investissements et des dépenses de la banque. Il est chargé de l'étude des rentabilités des capitaux propres et des résultats de la banque. Il peut affiner ses études et aboutir à des résultats par points de vente.

##### **4.3.4.2. Le service de comptabilité**

Envoi mensuellement à la BCEAO les Etats financiers de la banque, ceci pour permettre un meilleur suivi des risques structurels de la banque et y apporter des correctifs en cas de besoin.

##### **4.3.4.3. Le service organisation**

S'occupe pour l'essentiel de la gestion des projets de la banque en intervenant directement au niveau de la formation, des tests et encore de la bonne exécution des projets. Cette gestion des projets est répartie essentiellement sur quatre volets à savoir :

- 70% pour la maîtrise d'ouvrage informatique,
- 5% pour le volet organisation,
- 10% pour l'assistance support,
- 15% pour la formation.

#### **4.3.5. La direction des services généraux et de la logistique**

Sous la supervision de la direction générale, elle regroupe les ressources humaines, la formation, les services médico-sociaux, la sécurité et le courrier. Elle a aussi à sa charge le développement du réseau.

##### **4.3.5.1. Le service du personnel**

Est chargé de la gestion des ressources humaines en matière de recrutement selon les orientations de la direction, l'application du code du travail et de la convention collective, la gestion du compte du personnel et la paie, de l'étude de la demande de prêt et l'avance du personnel etc.

##### **4.3.5.2. Le service du patrimoine**

Le service patrimoine a pour mission de contrôler les biens meubles et immeubles de la banque. Elle s'occupe de la fourniture des différents services en matériels et mobiliers de bureau par le biais de l'économat par un service qui lui est rattaché.

##### **4.3.5.3. Le service de formation**

Le service de formation a pour mission la création et la diffusion des séances de formation servant à l'intégration des nouveaux recrues et à la mise à niveau des agents en rapport avec la philosophie de la banque. En outre, il a sous sa responsabilité la diffusion des tests de recrutement et du suivi des agents nouvellement recrutés.

#### **4.3.6 La direction des services bancaires et de l'informatique**

C'est le centre névralgique de la banque dans la mesure où il s'occupe de la mise en place des structures, circuits et procédures de travail. Elle a sous sa responsabilité différents services très importants à savoir : la trésorerie, la compensation, les services étrangers, la monétique et la télématique, le service de portefeuille et enfin l'informatique.

##### **4.3.6.1. La trésorerie et la compensation**

Gère les disponibilités de la banque au niveau de la BCEAO ainsi que des avoirs en compensation.

#### **4.3.6.2. Le service étranger**

Contrôle toutes les activités avec l'étranger. Il gère le manuel de change en agence, les transferts émis vers l'étranger et reçus de l'étranger. Il travaille en étroite collaboration avec les différentes banques correspondantes de la SGBS à l'étranger qui sont en outre des succursales du groupe société générale. Il gère la domiciliation des importations, des remises et crédits documentaires.

#### **4.3.6.3. La monétique**

Gère tout ce qui a trait aux cartes bancaires et se charge des services bancaires téléphoniques. En sus du suivi de la production des cartes, le service télématique assure la mise en place de la banque à distance en termes de consultation des comptes et d'opérations via internet avec sogebase, sogecom, (e-banking) ou via le téléphone avec vocalia et messalia.

#### **4.3.6.4. Le service du portefeuille**

Traite toutes les remises de chèque, d'effets et les virements de la compensation. Les agences servant de boîtes aux lettres, le service de portefeuille centralise les ordres et les récupérant et en les exécutants. Si la qualité existe dans le traitement, la centralisation doit être quelque chose d'abstrait pour le client d'autant plus que le but de la banque est de minimiser pour en augmenter la qualité.

#### **4.3.6.5. Le service informatique**

Regroupe d'une part les services d'analyse et de programmation sous un seul et même responsable. Il existe en outre le service d'exploitation sous le responsable de l'exploitation. Ce service est primordial dans la mesure où il traite l'information en gérant les fichiers. Il apporte au logiciel les modifications imposées par leur amélioration et élabore des applications nouvelles.

#### **4.3.7 La direction de la clientèle commerciale et des particuliers**

Elle gère à travers les conseillers de la clientèle du réseau toute la clientèle commerciale de la banque. Ainsi, toutes les demandes de crédits, de cautions, de cautions... doivent recevoir son approbation. Elle réfléchit et met aussi en place toute la politique marketing et commerciale de la banque.

La direction de la clientèle des particuliers quant à elle, a sous sa responsabilité la clientèle des particuliers. Comme la direction de la clientèle commerciale, elle met également en place la politique marketing et commerciale de la banque.

#### 4.4.4.1 Produits et services offerts à la clientèle

La SGBS, c'est avant tout une banque totalement intégrée dans l'économie sénégalaise. Comme le montre le tableau 5 elle met à la disposition de ses clients de nombreux produits et services répondant à leurs besoins, parmi lesquels :

**Tableau 2:** Liste des produits et services offerts à la clientèle de la SGBS

	Espace particulier	Espace professionnel	Espace institutionnel
<b>Services</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yoban'Tel</li> <li>- Assurance Compte</li> <li>- Sécurité</li> <li>- Cartes bancaires</li> <li>- Taxawu</li> <li>- Quietis</li> <li>- Sogeb@se</li> <li>- Vocalia</li> <li>- Messalia</li> <li>- Western Union</li> <li>- i-transfert</li> <li>- Tansferts Internationaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opération Internationale</li> <li>- Sogetel</li> <li>- Vocalia Entreprise</li> <li>- Sogecom</li> <li>- sogeb@se</li> <li>- Messalia</li> <li>- Cartes VISA</li> <li>- Cartes salaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opération Internationale</li> <li>- Sogetel</li> <li>- Vocalia Entreprise</li> <li>- Sogecom</li> <li>- Sogeb@se</li> <li>- Cartes VISA</li> <li>- Carte salaire</li> </ul>
<b>Placements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dépôts à terme</li> <li>- Compte courant</li> <li>- Compte à rente</li> <li>- Plan d'épargne Logement</li> <li>- Educassur</li> <li>- Plan sécurité Retraite</li> <li>- Epargne-Crédit</li> <li>- Compte Epargne</li> <li>- Carhuit</li> <li>- Epargne xaleyi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compte à terme</li> <li>- Bon de caisse</li> <li>- Carhuit</li> <li>- Marché financier Régional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compte à terme</li> <li>- Bon de caisse</li> <li>- Carhuit</li> <li>- Marché financier Régional</li> </ul>

<b>Crédits</b>	- Epargne-Crédit	- Financement des investissements	- Financement des investissements
	- Epargne Programmée	- Financement du cycle d'exploitation	- Financement du cycle d'exploitation
	- Espresso	- Financement par crédit-bail mobilier	- Financement par crédit-bail mobilier
	Prêt personnel		
	Immobilier		
	- Plan d'Epargne Logement		
	- Prêt personnel Ordinaire		
	- Prêt Véhicule		
	- Prêt Etudiant		

Source : SGBS (2010).

#### 4.4 Activités et environnement externe de la SGBS

L'activité présente le bilan de la banque et ses résultats, tandis que l'environnement externe présente celle-ci dans son secteur.

##### 4.4.1 Activités de la SGBS

Pour la présentation des activités de la banque, nous retiendrons la période allant de 2007 à 2009. L'année 2010 n'a pas été retenue compte tenu du fait que les résultats validés par le Conseil d'Administration n'ont pas encore été rendus public.

##### 4.4.1.1 Bilans des activités (en millions de F CFA)

**Tableau 3:** Bilan des activités de la SGBS 2007-2009 (en milliers de francs)

Nature	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009
1. Capital	4528	10000	10000
2. Fonds propres	38446	45141	51010
3. Total bilan	485895	501801	543351
4. Crédits clientèle	388521	427312	411444
5. Provisions pour crédits clientèle	46288	53972	58049

6. Dépôts clients	360260	362593	425586
7. Engagement hors bilan	119170	110319	91952

Source : SGBS (2010).

Malgré un contexte économique et financier difficile, marqué par la crise, et dont les répercussions se font encore ressentir aujourd'hui, la banque a clôturé l'année sur un total bilan en net progression de 8,3 % par rapport à 2008. Cette évolution favorable est due à l'accroissement des dépôts clients de 17,4 %, qui témoigne de la confiance des épargnants malgré la crise. On note également un net repli des crédits accordés à la clientèle de 3,7 %. Cette baisse fait suite à un assèchement des liquidités courant 2009, mais aussi au ralentissement de l'économie, la plupart des promoteurs ayant décidé de reporter pour plus tard leurs projets.

#### 4.4.1.2 Résultat des activités (en millions de F CFA)

**Tableau 4:** Résultat des activités de la SGBS 2007-2009 (en millions de francs)

Nature	31/12/07	31/12/08	31/12/09
1. Produit net bancaire	38506	40077	40060
2. Frais généraux	-17456	-18156	-20588
3. Résultat brut d'exploitation	21050	21561	20052
4. CNR Commerciale	-2981	-8458	-10046
5. RBE-CNR	18069	13103	10046
6. Résultat net	13487	8370	15351

Source : SGBS (2010).

Le résultat Brut d'exploitation, en net repli de 7 % par rapport à 2008, s'explique par une hausse du PNB moins proportionnelle que l'augmentation des frais généraux. La modeste progression du PNB trouve son origine dans le déclassement des encours sur certaines entreprises d'une part, et le report de projets des investisseurs d'autre part. Quant aux frais généraux, l'augmentation est consécutive à de nouvelles dispositions réglementaires et

collectives, à des surcoûts liés à la mise en œuvre d'une nouvelle organisation au sein de la banque d'une part ; une hausse du prix de l'énergie en raison de l'utilisation soutenue des groupes électrogènes dans le but de faire face aux nombreux délestages électriques.

Néanmoins, le résultat net affiche une progression significative de 83,4 % par rapport à 2008.

#### **4.4.1.3 La dynamique concurrentielle**

Au 31 décembre 2009, le paysage bancaire sénégalais était constitué de dix-huit (18) banques et trois (03) établissements financiers soit un total vingt et un (21) établissements de crédit contre dix-neuf (19) en 2008. Cette hausse est due aux agréments de deux (02) nouvelles banques, à savoir United Bank for Africa et le Crédit International SA, facilitée par la BCEAO qui souhaite augmenter le taux de bancarisation au Sénégal. Compte tenu de l'homogénéité des produits et services offerts, la proximité avec la clientèle devient le facteur déterminant de la compétitivité, suivi de la qualité du service offert.

Avec l'arrivée du nouveau groupe marocain, né de la fusion d'ATTIJARI et CBAO, qui revendiquait déjà 22,3 % de part de marché (Jeune Afrique, 2010 :62), cet engouement offre de nouvelles perspectives dans la qualité et le coût des nouveaux produits et services pour chaque banque qui voudrait s'attirer les faveurs de la clientèle.

## **Chapitre 5 : Description et processus de gestion des produits de la SGBS**

Ce chapitre qui vise à décrire l'existant aura pour fil conducteur la description des éléments constitutifs de la monétique entrant dans le produit net bancaire. Aussi, il nous permettra de savoir sur quelle base s'évalue la rentabilité des produits de la monétique au sein de la banque.

### **5.1 Description des cartes bancaires de la SGBS**

La Société Générale de banques au Sénégal émet à ce jour cinq (5) cartes bancaires dont la description est l'objet de la présente section. Il se présente sous la forme :

#### **5.1.1 La carte Azur Epargne**

C'est une carte de retrait utilisable dans les distributeurs de billets de la SGBS. Elle assure la fonction de retraits d'espèces sur le réseau des DAB de la SGBS dans la limite d'un plafond fixé à 200.000 FCFA/jour sous réserve que le solde résiduel du compte après l'opération soit supérieur ou égal à 75.000 FCFA. Les montants enregistrés sont portés au débit du compte du titulaire de la carte à la date du dénouement de l'opération. La carte est délivrée moyennant une cotisation annuelle de 8.740 FCFA.

Toute personne titulaire d'un compte épargne peut bénéficier de cette carte (sous réserve de l'acceptation de la SGBS de la demande formulée par le client) avec une période de validité de trois (3) ans.

#### **5.1.2 La carte Visa Electron**

Cette carte est utilisable au Sénégal et à l'étranger comme moyen de paiement chez les commerçants affiliés au réseau VISA et comme moyen de retrait dans les distributeurs de billets affichant VISA et dans les guichets de banques affichant VISA. Les bénéficiaires de cette carte sont toutes personnes titulaires d'un compte à vue de particuliers dont les revenus domiciliés à la SGBS se situent entre 150.000 et 500.000 par mois. Les retraits et paiements enregistrés sont portés au débit du compte support de la carte à réception de l'opération.

### 5.1.3 La carte Visa Classic

Comme la Visa Electron, la Visa Classic est utilisable au Sénégal et à l'étranger comme moyen de paiement chez les commerçants affiliés au réseau VISA. Peut bénéficier de cette carte, toute personne titulaire d'un compte à vue de particuliers, tout dirigeant de grosses entreprises, profession libérale, commerçant important disposant d'un compte courant. Il est à noter que cette carte se décline en deux (2) versions à savoir :

- carte Visa Classic professionnels à débit immédiat destiné aux clients importants titulaires d'un compte courant commercial. Les retraits et paiements enregistrés sont portés au débit du compte support de la carte à réception de l'opération ;
- carte Visa Classic (particuliers) à débit différé destiné aux clients particuliers dont les revenus domiciliés à la SGBS sont entre 500.000 et un (1) million de francs CFA et ne pouvant prétendre à la carte Visa Premier. Seules les opérations de paiements sont portées au débit du compte support de la carte le 15 du mois suivant la réception de l'opération.

### 5.1.4 La carte Visa Premier

Comme les précédentes (Visa Classic et Electron), cette carte est utilisable au Sénégal et à l'étranger comme moyen de paiement chez les commerçants affiliés au réseau VISA. Peut bénéficier de cette carte toute personne titulaire d'un compte à vue de particuliers, tout dirigeant de grosses entreprises, profession libérale, commerçant important disposant d'un compte courant. Elle se décline en deux (2) versions :

- carte Visa Premier « Affaires » à débit immédiat destiné aux clients importants titulaires d'un compte courant commercial ;
- carte Visa Premier « Particuliers » à débit différé destinées aux clients particuliers dont les revenus domiciliés à la SGBS sont supérieurs à un (1) million de francs CFA et possédant des avoirs importants. Comme la Visa Classic, seules les opérations de paiements sont portées au débit du compte support de la carte le 15 du mois suivant la réception de l'opération.

En outre, il est à noter que les détenteurs de la carte visa premier bénéficient de certains services et avantages. On peut citer :

- l'assurance et l'assistance : la garantie SOS assistance de la carte visa premier est un contrat souscrit par la SGBS auprès de l'international SOS assistance à Londres. Les garanties d'assurance et d'assistance entrent en jeu lorsque le client prend possession de sa carte visa premier SGBS et sont acquises pendant toute la validité de la carte sans aucune condition d'utilisation de la carte. Elle couvre le titulaire de la carte, son conjoint et sa famille
  - pour les résidents au Sénégal : dès la sortie du domicile et pour tout déplacement à l'étranger de moins de 90 jours.
  - Pour les résidents à l'étranger : pour tout déplacement de moins de 90 jours.

Les principales prestations sont l'évacuation d'urgence et/ou les rapatriements, les services d'assistance d'urgence, pertes/vols de bagages et d'argent, annulation de voyage, accident personnel de voyage, indemnités journalières d'hospitalisation...

- le quietis : est un ensemble de garanties financières et de services qui intervient en cas de perte ou de vol de la carte. Les clients seront abonnés à ce service automatiquement et gratuitement avec leur carte visa premier ;
- les privilèges : avec lesquels les titulaires de la carte visa premier bénéficient :
  - d'un tarif privilégié au sein du groupe des hôtels Méridien et obtiennent ainsi une réduction de 15% minimum dans plus de 130 hôtels à travers le monde ;
  - d'un tarif privilégié au sein du groupe de Starwood hôtels et Resort Worldwide et obtiennent ainsi une réduction de 5 à 10% selon les hôtels et les dates.

### 5.1.5 Les cartes salaires

Elle permet à une entreprise de remplacer le paiement en liquide de ses employés par un transfert du montant du salaire sur une carte attribuée à chaque employé. Cette carte est utilisable dans les distributeurs de billets de la SGBS. Peut bénéficier de cette carte toute entreprise désirent assurer le paiement des salaires de ses employés non bancarisés. Elle assure la fonction de retraits d'espèces sur le réseau des DAB de la SGBS dans la limite d'un

plafond fixé à 200.000 F CFA par jour. Les montants enregistrés sont portés au débit de compte du titulaire de la carte à la date du dénouement de l'opération. La carte est délivrée moyennant une cotisation annuelle qui varie selon le nombre de cartes souscrites par l'employeur. Les détenteurs de cette carte bénéficient de certains avantages à savoir :

- Pour les entreprises : l'externalisation des services de paie à travers l'allègement des tâches administratives et logistiques, l'amélioration des conditions de sécurité ;
- pour les porteurs : elle permet de retirer le salaire en une ou plusieurs fois et d'éviter de se déplacer avec de grosses sommes d'argent. Elle permet également de constituer une épargne si le salarié le désire, du fait que les montants non retirés s'accumulent sur le compte carte et reste à sa disposition.

## **5.2 Processus de gestion des cartes**

Le processus de gestion des cartes est le même pour les cartes Azur Epargne, Visa Classic, Visa Electron, Visa Premier mais diffère quant à ce qui concerne les cartes salaires.

### **5.2.1 Procédure relative à la carte Azur et Visa Classic**

La procédure relative à la carte Azur Epargne et Visa Classic est différente de la gestion des cartes salaires. La prochaine section fera l'objet d'un développement.

#### **5.2.1.1 La demande de la carte bancaire**

Le client demandeur de la carte se présente au guichet. Le chargé de la clientèle vérifie au préalable si le client est détenteur d'un compte épargne ou d'un compte courant. Si le client dispose d'un compte épargne, un formulaire de demande de carte lui est remis avec l'intitulé « demande de carte azur épargne ». Par contre, si le client dispose d'un compte courant, un formulaire de type « demande de carte visa » lui est remis. Le chargé de la clientèle se charge d'expliquer au client les conditions générales d'utilisation associé à chaque type de carte. La SGBS dispose d'un produit dénommé « compact 12 » qui est affilié aux cartes visa spécialement les cartes visa classic et premier. Le « compact 12 » comporte une large gamme de service associé aux cartes tels que l'assurance. Contrairement aux redevances annuelles perçues sur les produits classiques, le « compact 12 », fait l'objet de redevances mensuelles.

Une fois que le client et le chargé se sont mis d'accord sur les conditions générales du contrat, il le transmet au service monétique.

#### **5.2.1.2 Saisie des contrats, commande des cartes et codes secrets**

A l'arrivée du contrat au service monétique, un agent vérifie avec le logiciel Fis si le signataire du contrat ne possédait pas au préalable une carte de même type. En effet un client ne peut pas détenir deux (2) cartes identiques. Ces vérifications sont faites dans le but d'éviter à un client d'être débité deux (2) fois de suite. Ensuite, le premier (1) agent transmet le contrat au second agent qui se charge de créer la carte. Les indications de la nouvelle carte à savoir le numéro de la carte, le numéro de compte, le nom du client sont enregistrées dans une base de données Excel appelé « APBATCH ». Ce fichier Excel sera transmis au service informatique qui aura pour rôle, en plus de la création du support physique des cartes sur la base d'un fichier, la création des codes confidentiels. Ledit fichier sera envoyé à la société Oberthur Technologies<sup>13</sup> en France pour la création matérielle des cartes et des codes.

#### **5.2.1.3 Réception des cartes et des codes secrets**

Après la réception des lots, le service monétique procède au pointage des cartes et codes secrets livrés en vue de constater la conformité ou non des commandes. Une répartition des cartes et des codes sera effectuée par agence suivi de leur livraison à qui de droit.

#### **5.2.1.4 Perte ou vol de cartes bancaires**

En cas de perte ou vol de la carte bancaire, le titulaire (porteur) s'adresse à son agence pour le signaler à qui de droit la perte de sa carte. Il sera effectué une opposition sur carte. On dit qu'une carte est en opposition, lorsqu'elle est remplacée par une nouvelle au client, même si elle venait à être retrouvée, devient définitivement nulle.

Par ailleurs, lorsque le client perd ou oublie son code secret, il informe la banque qui, à son tour, procédera à une réédition de code.

En cas d'expiration de la carte, la banque procédera à un renouvellement de ladite carte.

---

<sup>13</sup> Oberthur Technologie est une entreprise française spécialisée dans la conception et la fabrication des cartes à puces et l'impression des documents fiduciaires.

Il est à noter que toutes ces opérations effectuées par la banque comme le remplacement et le renouvellement des cartes, la réédition des codes etc... font l'objet de la perception d'une commission par la banque.

### **5.2.2 Procédure relative aux cartes salaires**

Une entreprise souhaitant mettre à la disposition de ses employés des cartes salaires fait la demande auprès du service monétique de la banque. L'agent chargé de la gestion des cartes créera alors la carte au nom de ladite société à partir d'un numéro d'organisme approprié, un numéro de compte. Ces informations seront ensuite envoyées au service informatique pour un paramétrage dans la base du logiciel delta. Après le paramétrage, le service informatique transmettra les données à la société Oberthur en France, chargée de créer le support physique de la carte.

### **5.2.3 Procédure relative à la gestion des cartes étrangères Visa et Mastercard**

Le traitement lié aux cartes étrangères Visa et Mastercard est celui de la gestion des cartes capturées. En effet, si la carte (carte étrangère) d'un client est capturée dans un GAB, elle sera récupérée par le gabiste<sup>14</sup> et envoyée à la monétique qui doit rechercher le motif de la capture et décider de la restitution de la carte. Les cartes à restituer au client sont envoyées à l'agence responsable de leur remise au client. Toutefois la SGBS percevra une commission de quinze (15) dollars, environ 7.500 FCFA de la banque émettrice sur chaque carte étrangère capturée.

## **5.3 Gestion du dispositif technique d'exploitation des cartes bancaires de la SGBS**

Les cartes bancaires ne constituent pas les seules composantes de la monétique. Viennent s'ajouter également certains aspects techniques à savoir le Terminal de Paiement Electronique, le Guichet Automatique Bancaire et le logiciel.

---

<sup>14</sup> Individu chargé de remplir le guichet automatique bancaire en argent et de récupérer les cartes qui auraient pu se trouver bloquées dans le distributeur.

### 5.3.1 Le Guichet Automatique Bancaire (GAB)

La gestion des GAB fait intervenir plusieurs acteurs au sein de la banque et en dehors de la banque. Dans le cadre de notre description, nous allons nous appesantir sur l'approvisionnement et le chargement, la gestion des cartes capturées et la gestion des réclamations.

- l'approvisionnement consiste à mettre les fonds à la disposition du gabiste. Sa fréquence dépend de la demande, par la consultation du compte caisse GAB. Dès la réception des fonds par le gabiste, celui-ci procède au chargement des fonds dans les GAB. Après le chargement, le superviseur du GAB aura pour rôle d'enregistrer le nombre de billets chargé dans le GAB par le gabiste ;
- la gestion des cartes capturées : ou le client se voit capturé sa carte après une mauvaise manipulation ;
- la gestion des réclamations intervient lorsque la carte du client a été capturée lors d'une transaction. Il peut également arriver que son compte soit débité deux (2) fois de suite ou son argent « ravalé » par le GAB. Le client s'adressera donc au service monétique pour faire une réclamation.

### 5.3.2. Le Terminal de Paiement Electronique (TPE)

Le commerçant désireux d'avoir un TPE dans le cadre de son activité commerciale fait la demande auprès de la banque qui lui soumet un contrat du type « contrat de demande de TPE ». Après signature du contrat, le TPE sera installé au commerçant dans un délai d'une semaine. Toutefois, il est à noter que la banque perçoit deux types de commissions sur les TPE. D'une part, les commissions sur frais de location du TPE perçues de façon mensuelle et d'autre part, les commissions sur chaque type de transactions (achat ou retrait sur TPE) effectuées par un client sur le TPE.

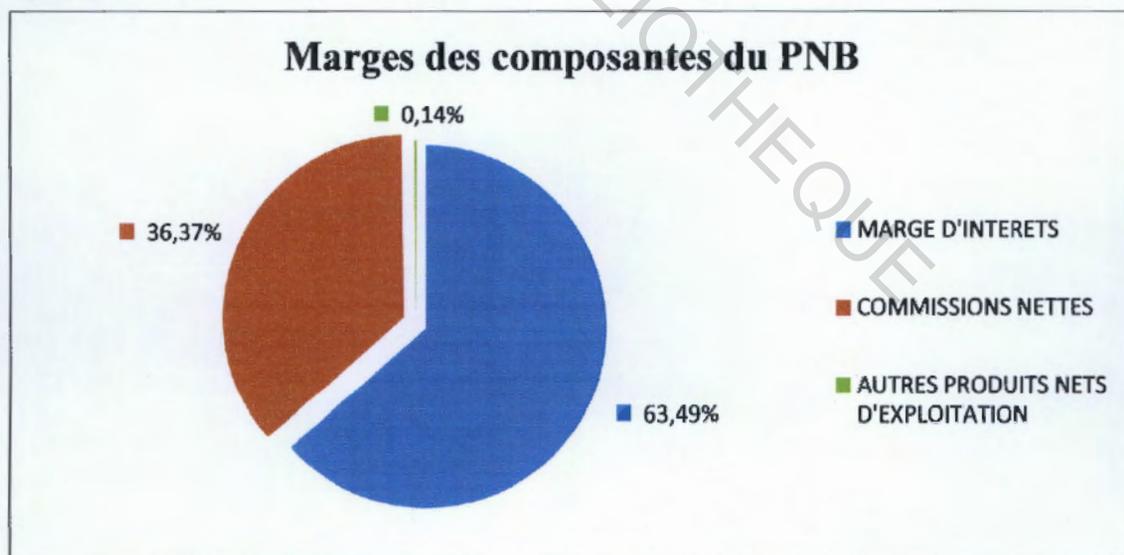
#### 5.4 Le Produit Net Bancaire de la SGBS

Le PNB de la SGBS est calculé par la différence entre les produits bancaires et les charges bancaires (activité de prêt et d'emprunt, opérations sur titres, change, marchés dérivés...).

Depuis 1993, le PNB intègre les dotations ou reprises de provisions sur titres de placement. En revanche, les intérêts sur créances douteuses sont désormais déduits. Le PNB correspond en majeure partie à :

- **la marge d'intérêt** qui comprend les intérêts perçus et versés sur les opérations de trésorerie et interbancaires, les produits nets sur opérations de crédit-bail et les intérêts perçus et versés sur prêt et dépôts à la clientèle. Il représente 63,49% du PNB global ;
- **les commissions nettes** qui regroupent les commissions nettes sur engagement et les commissions nettes de services. Elles représentent 36,37% du PNB global ;
- **les autres produits nets d'exploitation** qui représentent 0,13% du PNB global.

**Figure 3** : Marge des composantes du PNB



**Source** : nous-même à partir des données du PNB de la SGBS (2010).

Contrairement aux objectifs fixés par la SGBS, on remarque ainsi une évolution significative du PNB qui a atteint en 2009 un montant de 40.640 millions de FCFA contre 34.392 millions en 2005.

Les procédures relatives à la gestion des cartes diffèrent d'une banque à une autre mais l'objectif visé demeure le même à savoir la rentabilité des activités de la banque, source de croissance du PNB.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 6 : Impact de la monétique sur le produit net bancaire et recommandations**

Ce chapitre se propose d'étudier l'impact de la monétique sur le produit net bancaire de la SGBS. L'étude de cet impact se fera à travers des outils statistiques.

En effet, à partir de la base de données dont nous disposons à savoir l'évolution mensuelle du PNB de la banque de 2006 à 2009, nous allons, faire une analyse descriptive. Ensuite, sur la base de certains calculs, dégager l'intensité de liaison entre le PNB et ses composantes. Enfin, établir le lien entre la monétique et le PNB et faire des interprétations par rapport à chaque résultat.

### **6.1 Analyse descriptive des données du produit net bancaire**

Cette partie vise à faire une description des données qui nous ont été fournies sur l'évolution mensuelle du produit net bancaire de 2006 à 2009. Nous nous appuyerons sur des graphiques pour mieux décrire la tendance du PNB et de la monétique sur ces quatre (4) années.

#### **6.1.1 Evolution du PNB de la SGBS**

Les chiffres que nous présente le PNB de la SGBS révèlent une légère hausse de ses variables suivant les années. Le tableau qui suit nous présentera les performances du PNB de la banque de 2006 à 2009 avant l'illustration proprement dite à travers des graphiques.

A 40.696.176 M FCFA en fin 2009, le PNB augmente de 1,4% par rapport à 2008. Pour l'essentiel, cette légère progression découle de la morosité du climat des affaires qui a pour conséquence :

- la défection de certaines entreprises et donc le déclassement des encours
- une position plus attentiste des investisseurs qui ont préféré reporter leur projet.
- un ralentissement du PIB
- un niveau d'inflation élevé
- un net alourdissement de la dette intérieure
- un paysage bancaire en reconstitution

Cependant, la conjugaison de ces phénomènes ne leur a pas permis d'atteindre le niveau d'activité commerciale qu'ils se sont fixés.

**Tableau 5:** Evolution du produit net bancaire et de ses composantes

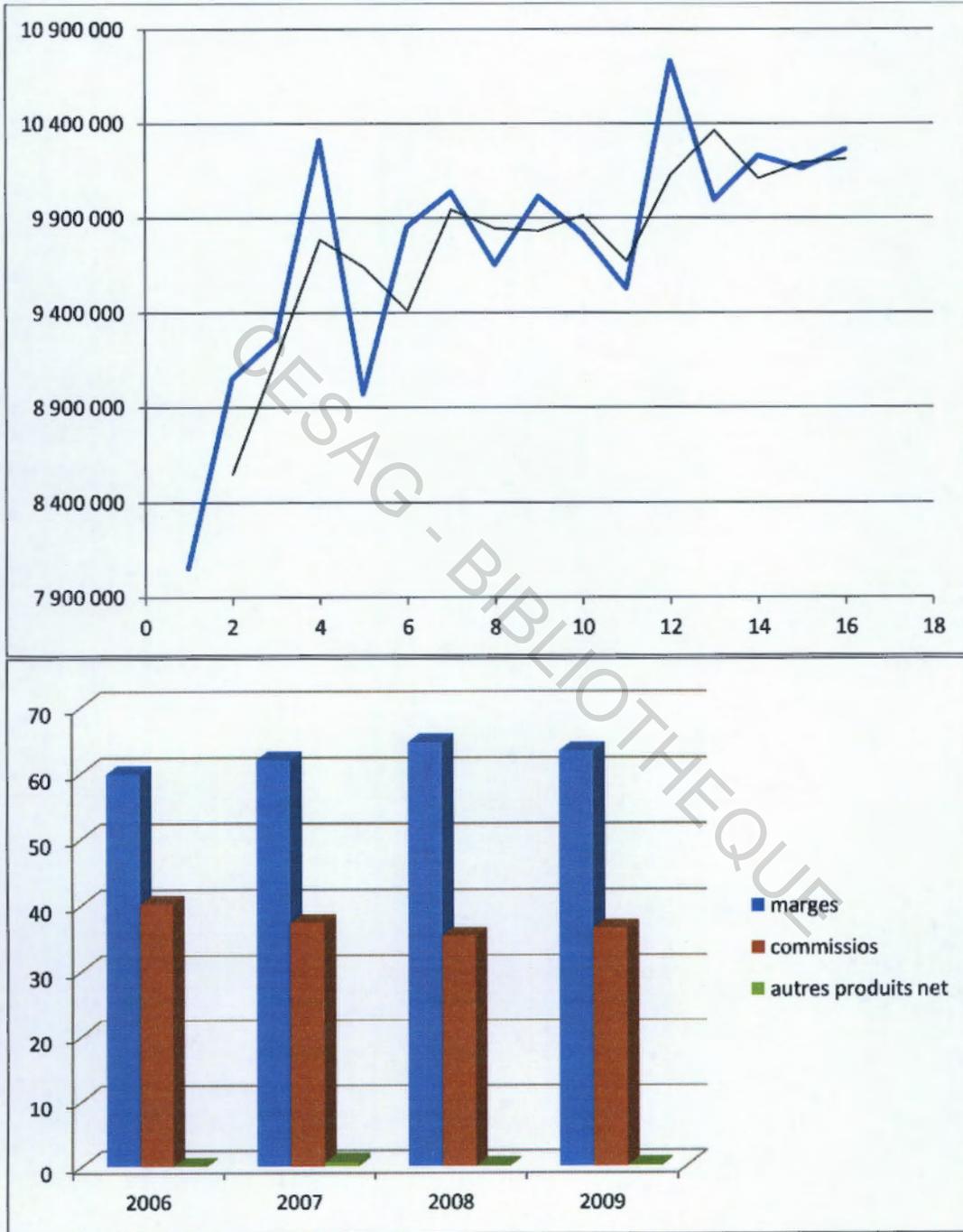
	2006	2007	2008	2009
Marges	23 132 903	23 876 980	25 938 689	25 802 475
Commissions	15 528 708	14 370 985	14 138 500	14 837 866
Autres produits nets	6 894	258 336	27 271	55 835
PNB GLOBAL	38 668 505	38 506 301	40 104 460	40 696 176

Source : SGBS (2010).

L'analyse des différentes composantes du PNB nous permet de réaliser que l'essentiel de la valeur créée par la SGBS provient de la marge sur intérêt qui a connu une évolution globalement à la hausse sur la période d'étude avec toutefois un léger fléchissement en 2009 (Figure 4).

Comme nous le constatons sur le graphique, les marges sur intérêt constitue la majeure partie du PNB suivie des commissions et des autres produits nets. Il est à noter que la part des autres produits nets dans le PNB est assez marginale.

**Figure 4 :** Evolution du PNB et de ses composantes



Source : nous-même à partir des données de PNB de la SGBS (2010).

On remarque que globalement le PNB de la SGBS est en légère hausse depuis 2006. Il est passé de 7 900 000 000 FCFA à environ 10 000 000 000 FCFA.

### 6.1.2. Evolution des commissions sur la monétique

Les chiffres relatifs aux produits de la monétique seront également présentés de façon trimestrielle. Le tableau qui suit nous présente les performances de la monétique de 2006 à 2009.

**Tableau 6:** Evolution des commissions de la monétique de 2006 à 2009

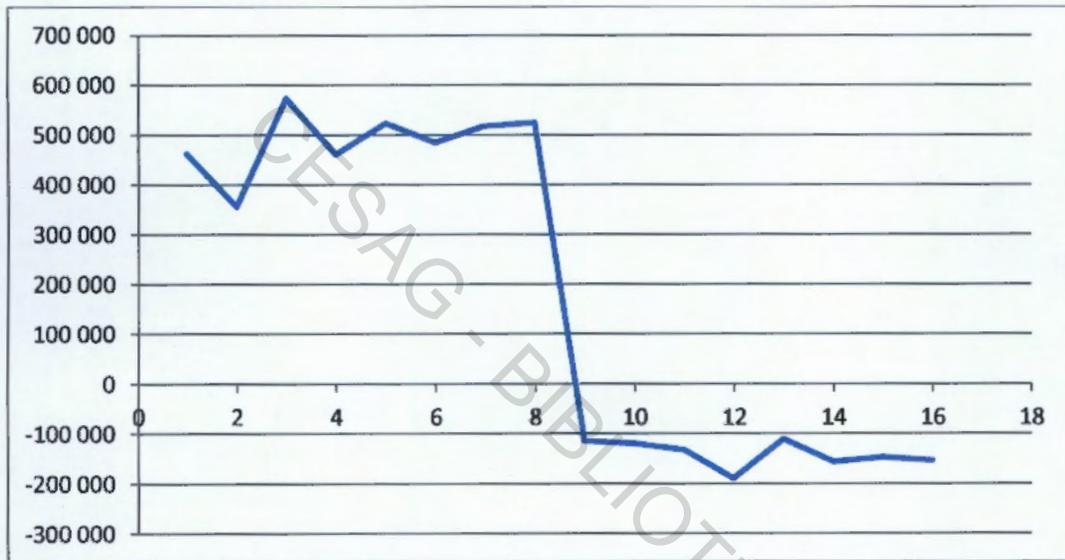
Année	Période	Monétique
2006	1 <sup>er</sup> trimestre	461.605
	2 <sup>ème</sup> trimestre	354.684
	3 <sup>ème</sup> trimestre	571.484
	4 <sup>ème</sup> trimestre	459.473
2007	1 <sup>er</sup> trimestre	521.690
	2 <sup>ème</sup> trimestre	482.858
	3 <sup>ème</sup> trimestre	516.953
	4 <sup>ème</sup> trimestre	523.713
2008	1 <sup>er</sup> trimestre	-115.442
	2 <sup>ème</sup> trimestre	-120.016
	3 <sup>ème</sup> trimestre	-132.885
	4 <sup>ème</sup> trimestre	-190.818
2009	1 <sup>er</sup> trimestre	-112.130
	2 <sup>ème</sup> trimestre	-156.741
	3 <sup>ème</sup> trimestre	-147.689
	4 <sup>ème</sup> trimestre	-153.925

Source : SGBS (2010).

L'évolution des commissions sur les produits de la monétique fait ressortir deux sous périodes. En effet, sur les années 2006 et 2007, le montant global des commissions est positif et semble relativement stable.

Le montant global a chuté en 2008 pour être négatif dès le premier trimestre 2008 et depuis la monétique a contribué à détruire la valeur à la SGBS (Figure 5).

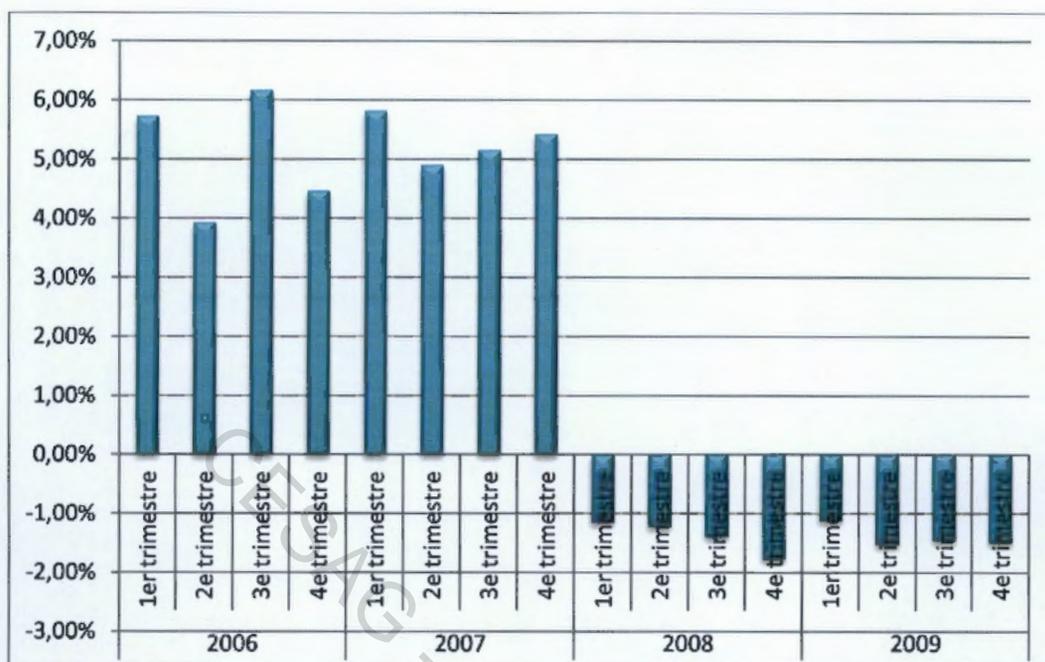
**Figure 5** : Evolution de la monétique de 2006 à 2009



Source : nous-même à partir des données de la monétique de la SGBS (2010).

Ce résultat surprenant est imputable aux dire des gestionnaires des instruments à des montants trop élevés remboursés aux clients sur la base de leur réclamation et qui se sont chiffrés à un montant supérieur aux commissions perçues.

Afin de compléter l'analyse, nous analysons l'évolution de la contribution directe de la monétique au PNB de la SGBS (Figure 6). Il ressort de la représentation graphique les deux sous périodes identifiables dans l'évolution de la monétique.

**Figure 6** : Evolution de la contribution de la monétique au PNB

Source : nous-mêmes à partir des données du PNB et des commissions monétiques de la SGBS (2010).

Ainsi avant la chute, nous constatons que les commissions sur la monétique occupaient environ 5 % du PNB trimestrielle de la SGBS. La contribution de la monétique au PNB reste encore relativement faible.

Toutefois, il n'y a pas que l'effet direct de la monétique puisque la monétique a vocation à avoir un effet d'entraînement sur les autres composantes du PNB et donc est susceptible d'avoir un effet multiplicateur que nous projetons d'identifier à partir de la régression linéaire.

## 6.2. La régression linéaire du pnb sur les commissions de la monétique

Avant d'aboutir à l'analyse de la régression linéaire du pnb sur les commissions de la monétique, nous allons établir une corrélation en corrélation entre le PNB et ses composantes pour avoir une idée sur le degré d'intensité qui les lie. Le tableau qui suit nous présente quelques résultats :

**Tableau 7:** Corrélations entre le PNB et ses composantes

	Pnb	Marges	Commissions	Autres produits
Pnb	1.0000			
Marges	0.9609	1.0000		
Commissions	0.6618	0.4419	1.0000	
Autres produits	-0.1771	-0.2811	-0.0762	1.0000

Source : nous-même à partir des données du PNB de la SGBS (2010).

On remarque que le pnb est positivement corrélé avec les marges et les commissions d'après la matrice de variance-covariances. En effet cette matrice donne simultanément le sens du lien linéaire entre les variables 2 à 2.

La covariance entre le pnb et les marges est de 0.9609, celle entre le pnb et les commissions est 0.6618 et avec les autres produits est: -0.1771 cela signifie que les autres produits et le pnb évoluent en sens inverse contrairement aux deux autres variables qui ont un lien positif avec le pnb. Cela confirme un peu l'illustration du graphe (figure 4) selon laquelle sa contribution au pnb est marginale et que les principales composantes du pnb sont les commissions et les marges.

La corrélation entre le PNB et ses composantes étant faite, nous allons établir une régression du PNB sur ces principales composantes à savoir les marges et les commissions afin de mesurer le sens de variation entre chacune des variables.

**Tableau 8:** Régression du PNB sur les marges et les commissions

Pnb	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf.	Interval]
Marges	0.9691987	0.0159509	60.76	0.000	0.937072	1.001325
Commissions	1.017703	0.0472043	21.56	0.000	0.9226285	1.112777
Constante	49679.09	50920.25	0.98	0.334	-52879.57	152237.7

Source : nous-même à partir des données du PNB et des commissions monétiques de la SGBS (2010).

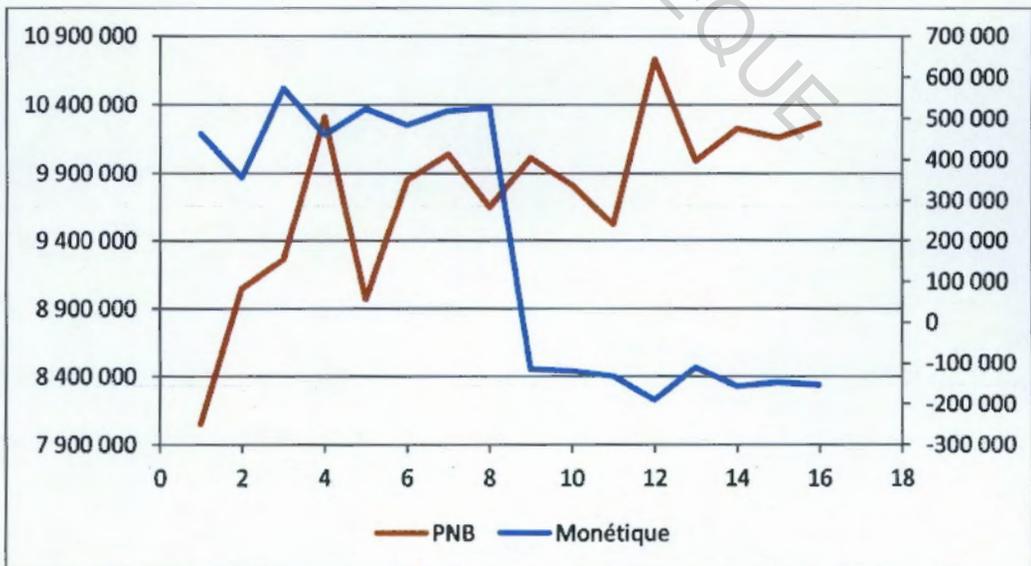
Le modèle est globalement significatif ( $\text{Prob} > F = 0.0000$ ), et les coefficients sont tous significativement non nuls sauf la constante avec des p-value ( $P > |t| = 0.000$  et  $0.000$ )  $< 0.05$ . Ainsi une variation des marges d'une unité entraîne une variation dans le même sens de 0.9691987 et une variation d'une unité des commissions entraîne une variation des commissions de 1.017703.

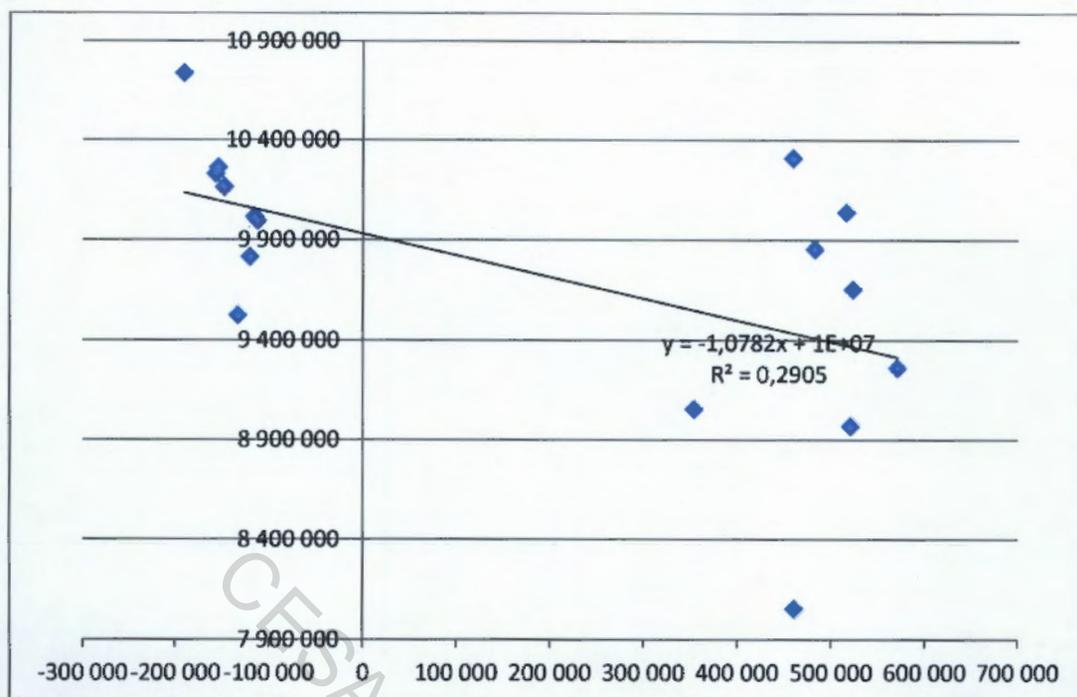
La constante n'est pas significativement non nulle (p-value ( $P > |t| = 0.334 > 5\%$ )) donc si la banque ne fait ni de marges ni de commission i.e. (marges=0 et commission=0) alors son pnb est sensiblement nul.

Le but de cette étude étant d'étudier l'impact de la monétique sur le pnb nous allons étudier l'impact de celui-ci sur les commissions dont il est un élément.

A travers l'analyse des données de la banque de 2006 à 2009, nous constatons des commissions monétiques qui fluctuent selon les années. Les années 2006 et 2007 ont connu des résultats positifs en termes de commissions. Ce qui n'est pas le cas pour les années 2007 et 2008. Le PNB quant à lui, fluctue constamment tout en maintenant des résultats positifs. La figure 7 nous montre le sens des variations.

**Figure 7** : Evolution conjointe de la monétique et du PNB de 2006 à 2009





Source : nous-même à partir des données du PNB et des commissions monétiques de la SGBS (2010).

Le nuage de point fait ressortir deux jets de données correspondant aux deux sous périodes que l'analyse précédente nous a permis d'exhiber. En outre, le coefficient de détermination est relativement faible moins de 0.30.

D'après la courbe ci-contre, on remarque que la courbe du PNB et celui de la monétique varie en sens opposé. Lorsque le PNB augmente, la monétique baisse et inversement. Ceci montre qu'il n'y a aucune liaison d'intensité entre la monétique et le pnb.

En faisant une régression des commissions sur la monétique de 2006 à 2009, nous obtenons les résultats suivants :

**Tableau 9:** Régression des commissions sur la monétique de 2006 à 2009

commissions	Coef.	Std. Err.	t	P> t
monétique	-1109.568	1010.025	-1.10	0.278
constante	1210371	28427.61	42.58	0.000

Source : nous-même à partir des données des commissions monétiques de la SGBS (2010).

Le modèle n'est pas globalement significatif car  $\text{Prob} > F = 0.2777 > 5\%$

Le coefficient de la monétique n'est pas significativement non nul ( $P > |t| = 0.278 > 5\%$ ). Il apparait donc que qu'au regard des données dont nous disposons les commissions sur la monétique n'influencent pas significativement le PNB de la SGBS.

En somme, il apparait que même si les récentes données sur la monétique limitent la portée de l'analyse, la monétique contribue à hauteur d'environ 5 % au produit net bancaire de la SGBS mais a un effet d'entraînement encore limité sur le dit PNB. Ce résultat nous permet de réaliser que la SGBS a besoin de mettre en place une stratégie globale afin de faire de la monétique un instrument de différenciation compétitive dans l'offre de service bancaire dans un environnement bancaire qui se densifie et qui est marqué par une compétition de plus en plus rude. Nous formulons donc dans la section qui suit des recommandations afin de permettre d'atteindre cet objectif.

### **6.3. Recommandations de mise en place**

Les recommandations visent à augmenter l'efficacité et l'efficience du service monétique à travers les produits de la monétique. L'accent sera mis sur l'amélioration des procédures qui est un élément important qui va énoncer les actions à entreprendre pour prévenir les risques opérationnels liés à la monétique, les contourner et optimiser la gestion du service.

#### **6.3.1. Maitriser les risques opérationnels liés à la monétique**

Les risques opérationnels liés à la monétique peuvent être de toute sorte. Ces risques peuvent découler des fraudes sur les cartes bancaires, de la défaillance du système informatique etc...

L'efficacité de la gestion des risques opérationnels liés aux moyens de paiement, nécessitent la mise en place d'un dispositif adéquat. Pour cela, nous formulons les propositions ci-après à l'endroit de la direction générale :

- la création d'une structure de « risk manager » qui serait rattachée à la direction des risques et dont le rôle serait de développer les procédures adéquates pour détecter et gérer le risque opérationnel dans les activités liées à la monétique ;
- la mise à jour régulière des outils de suivi du risque opérationnel (tableau de bord, indicateurs de performance, indicateurs clés de risque) ;

- disposer des plans de secours et de continuité d'exploitation concernant la gestion des risques opérationnels. Ces plans de secours pourraient être éventuellement élaborés par la structure de « risk manager » dont nous avons parlé précédemment.
- amélioration du processus de gestion des cartes en instaurant une meilleure séparation des tâches qui devrait diminuer la possibilité d'erreurs ou d'irrégularités.
- augmentation du niveau de contrôle dans les agences dans le but de s'assurer que les procédures de gestion des instruments de paiement sont bien appliquées. Aussi, s'assurer que les fonctions d'exécution et d'approbation sont toujours bien séparées.

### **6.3.2 Améliorer la politique de communication**

La SGBS est en train de devenir un pionnier dans le secteur de la monétique au Sénégal. Certes, des efforts sont faits sur le plan de la communication mais l'accent devrait être mis sur d'autres éléments à savoir :

- rendre plus efficace la politique de communication autour des produits et services liés à la monétique en faisant un benchmarking auprès de modèles de référence. Ces modèles peuvent être des partenaires extérieurs ou la société mère basée en France ;
- mettre en place des commerciaux qui entreront directement en contact avec les clients pour les sensibiliser sur les atouts de la carte bancaire pas seulement à Dakar mais sur tout le territoire national à travers les agences ;
- mettre en place une stratégie de diffusion des TPE auprès des points principaux points de commerce dans la ville de Dakar afin de susciter l'utilisation plus accrue des cartes bancaires et créer un basculement des habitudes de nature à réduire la pression sur les guichets au niveau des agences et permettre une réaffectation des

agents de la banque au suivi et aux contrôle des opérations de la monétique afin de limiter les pertes sur et en faire une levier de création de richesse ;

- enfin utiliser l'outil e-banking pour accroître la communication autour de la carte bancaire en se servant du internet banking et du sms banking.

La mise en place de ces dispositifs nécessite un coût<sup>15</sup>. Cette mise en place ne sera bénéfique que si elle est faite de façon à ce que ces coûts soient budgétisés et amortis dans le temps. Aussi, il est important de préciser que les systèmes d'information existant doivent être améliorés pour mieux faire circuler, traiter et stocker l'information pertinente.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

---

<sup>15</sup> La notion de coût dans ce cadre précis concerne le coût de revient et de production engendrée par une amélioration de la politique de communication à travers un plan marketing. Par conséquent, une estimation de ces coûts ne serait possible que lorsque la banque serait en mesure de constituer une équipe chargée de faire une étude sur une éventuelle politique d'amélioration de communication.

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

Il a été question pour nous dans cette deuxième partie de décrire le processus de gestion lié aux cartes bancaires. Ensuite, de présenter et d'analyser l'évolution du PNB et de la monétique. Enfin, d'établir le lien existant entre le PNB, ses composantes et la monétique.

L'analyse de l'impact de la monétique sur le Produit Net Bancaire nous a permis de réaliser que les commissions sur la monétique restent marginales dans le PNB. En outre, il ressort de nos analyses que l'impact de la monétique sur le PNB est non significatif. C'est pour permettre à la société générale de banque au Sénégal de faire de la monétique un levier de création de valeur ajoutée que nous avons formulé des recommandations vis-à-vis de la Direction générale dans le sens de la maîtrise des risques opérationnels associés aux produits de la monétique et pour la mise en place d'une véritable stratégie de communication sur ces produits.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**CONCLUSION GENERALE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Il ressort de cette analyse que les commissions de la monétique contribuent à hauteur de 6% du PNB global.

Somme toute, notre étude révèle que la monétique n'a pas un impact significatif sur le produit net bancaire. Ceci peut découler de plusieurs variables ayant eu une influence sur les chiffres de la monétique. Les risques opérationnels dans une banque sont des facteurs qui ne sont pas toujours totalement maîtrisés. La tâche devient encore plus compliquée lorsqu'il s'agit d'un nouveau domaine comme celui de la monétique. La technologie étant sans cesse en évolution, il s'avère toujours difficile de contourner les obstacles liés à l'amélioration des produits de la monétique et plus précisément les cartes bancaires.

Notons que l'introduction de la monétique au sein des banques ne présente pas toujours un caractère négatif car la monétique est censée rehausser de quelque manière que ce soit le chiffre d'affaire de la banque. Nous sommes à une ère de la technologie ou toute entité se voit obligée d'innover, d'apporter un élément nouveau dans sa gestion pour supplanter la concurrence. Il est important de préciser que les produits de la monétique présentent un atout considérable pour les banques et leurs clients.

Concernant le cas de SGBS, nous rappelons que les études ont été menées sur la base des informations qui ont nous ont été fournies. Il n'est pas exclu que notre analyse présente quelques limites notamment en ce qui concerne la qualité des données. En effet, le caractère subit de la survenue des montants négatifs dans les montants associés aux commissions associés de la monétique à partir du 1<sup>er</sup> trimestre 2008 nous fait penser à des erreurs éventuelles associé à la collecte mais que nous n'avons pas pu clarifier.

En outre, il aurait été intéressant de disposer de données plus récentes afin d'identifier les dernières tendances.

La SGBS ne cesse d'apporter des améliorations dans ce domaine mais devrait s'impliquer davantage pour mieux maîtriser ce service et rehausser encore plus l'image de la banque auprès de ses clients car la monétique devient de plus en plus un outil incontournable pour s'imposer sur le marché de l'offre de service bancaire en Afrique et particulièrement au Sénégal. Tout de même, une question se pose : la monétique pourra-t-elle s'imposer sur le marché de l'offre du service bancaire en Afrique ou le taux de bancarisation demeure toujours faible ?

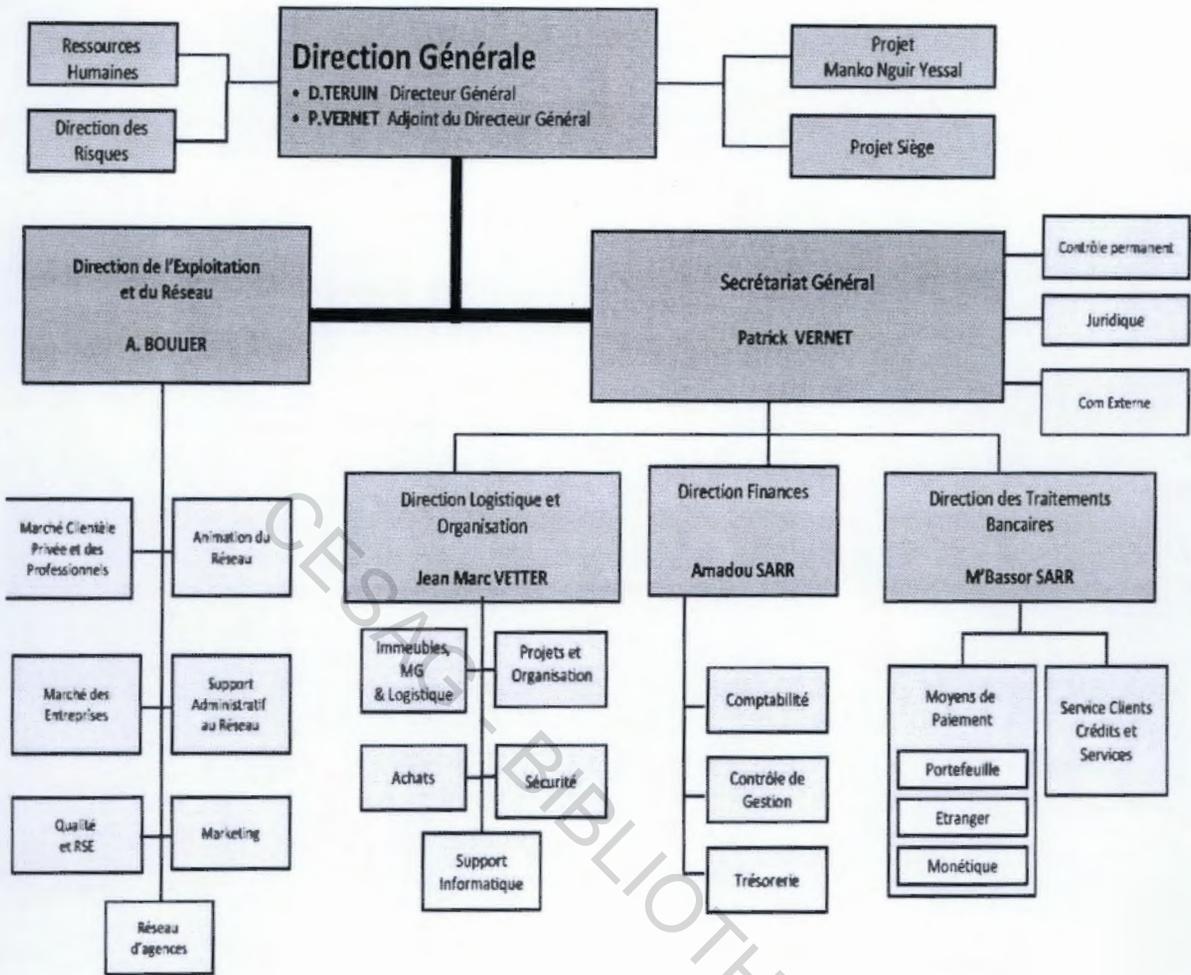
**ANNEXES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Organigramme de la SGBS .....	78
Annexe 2 : Image descriptive de la carte bancaire .....	79
Annexe 3: Evolution du PNB et prévision 2011-2012.....	80
Annexe 4: Guide d'entretien et questionnaires .....	81

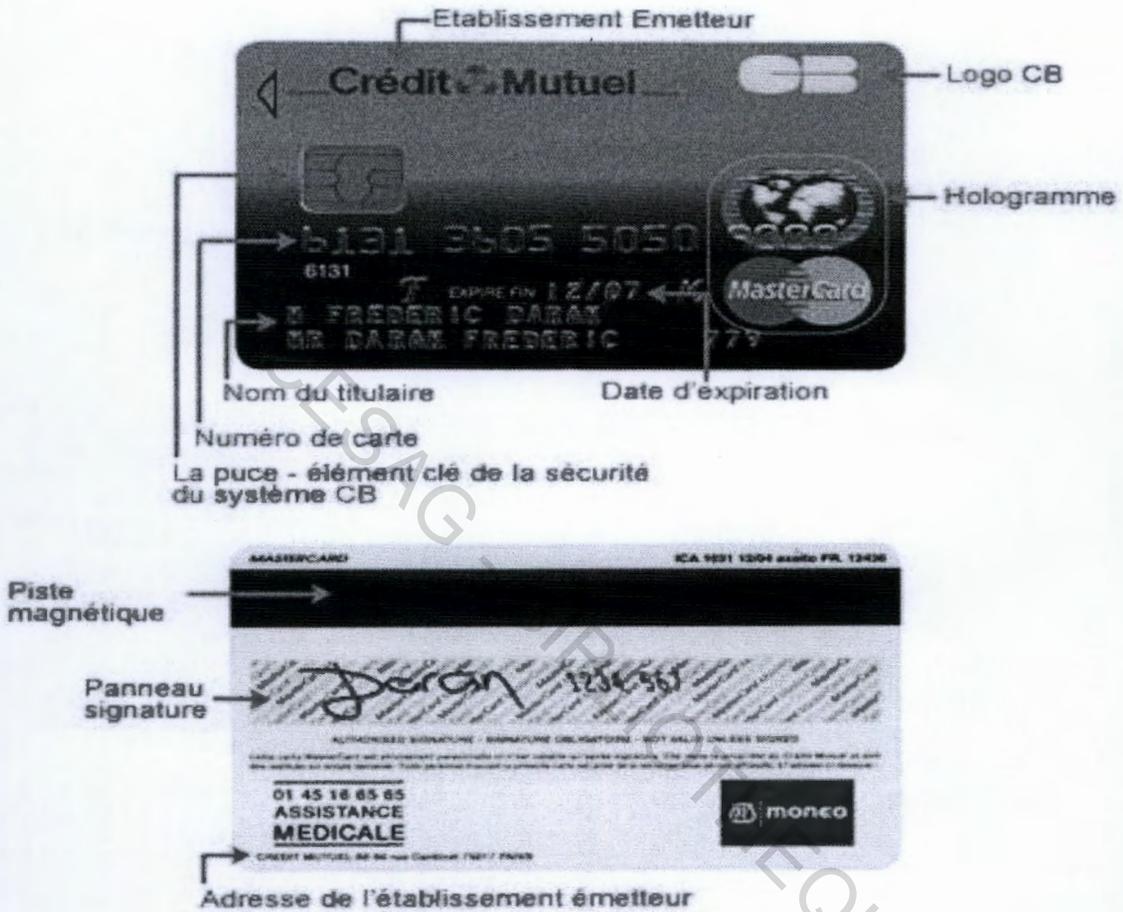
CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe 1** : Organigramme de la SGBS



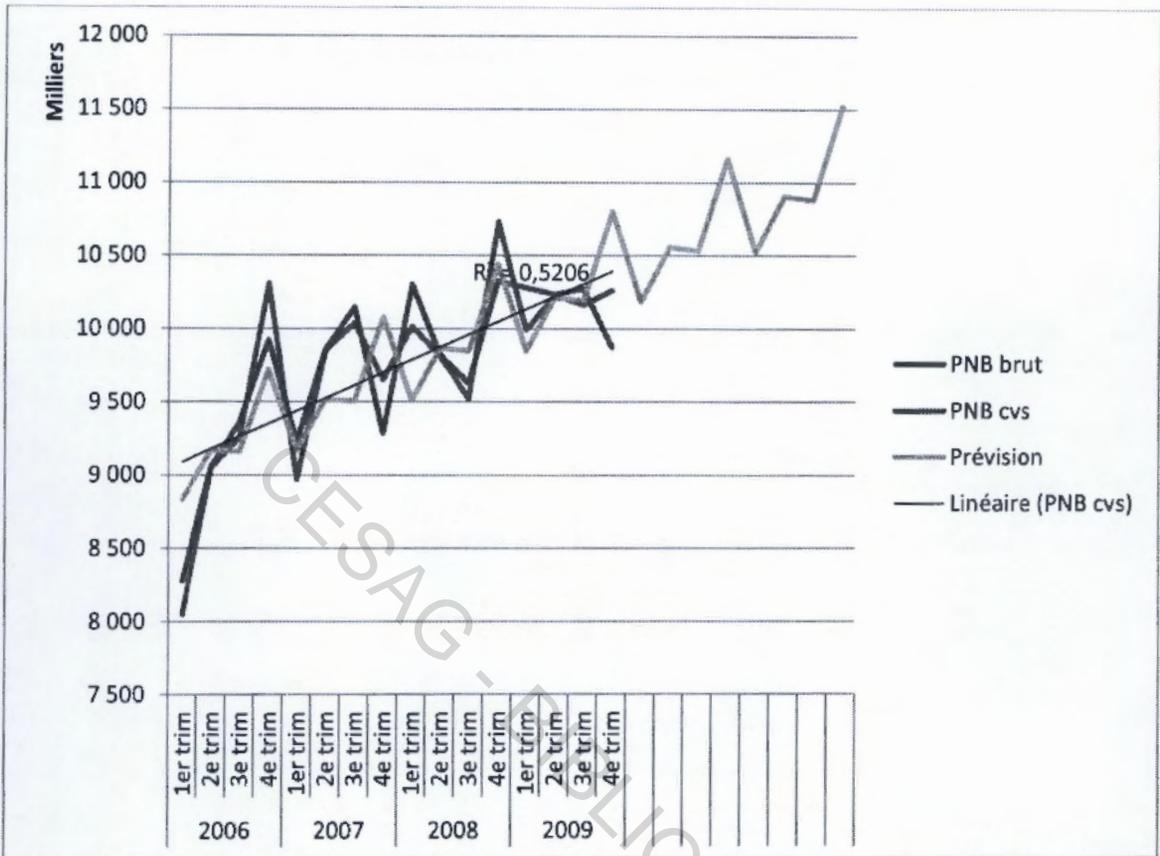
Source : SGBS : Manuel administratif 2011-2012, fait le 25 avril 2012

**Annexe 2** : Image descriptive de la carte bancaire



Source : Document administratif de la SGBS, 2010, fait le 25 avril 2012

**Annexe 3:** Evolution du PNB et prévision 2011-2012



**Source :** nous-même

**Annexe 4:** Guide d'entretien et questionnaires**Guide d'entretien**

Objectifs :

- Comprendre l'organisation du service
- Comprendre les missions et attributions du service général
- Appréhender le dispositif lié à la gestion des produits de la monétique

<b>Guide d'entretien</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>Observations</b>
<b>1. Aspect général du pôle monétique</b>			
A quelle date remonte l'introduction du service monétique au sein de la SGBS ?			
Quels sont les facteurs qui ont poussé la banque à introduire ce service ?			
Comment le service est-il organisé ?			
Quels sont les produits de la monétique que propose la banque ?			
Quels sont les caractéristiques de chaque produit ?			
Quel est le processus de gestion lié aux cartes bancaires émises par la SGBS ?			
Quel est le processus de gestion lié aux cartes étrangères Visa et Mastercard ?			
Quels est le processus de gestion lié aux produits affiliés à la monétique comme les TPE et les GAB ?			

Guide d'entretien	Oui	Non	Observations
<b>2. Les variables liées à la monétique</b>			
Aviez-vous mis en place un dispositif permettant de mesurer la productivité des produits de la monétique ?			
Ces produits sont-ils performants par rapport aux offres de la concurrence ?			
Quels sont les composants du PNB de la banque ?			
Quel est la différence entre les marges d'intérêts et les commissions de la banque ?			
La monétique a-t-elle eu un impact sur ses composants ?			
Pensez-vous que la monétique apporte une valeur ajoutée dans la l'amélioration du PNB ?			
Si oui, quels sont les moyens qui ont été mis en œuvre pour motiver les clients à l'utilisation des cartes bancaires ?			
Y a-t-il des redevances sur la souscription des contrats liés aux cartes bancaires ?			
Quels sont les produits de la monétique de la SGBS sources de commissions ?			
Les commissions perçues sur les opérations liées aux cartes bancaires varient en fonction de chaque carte ou sont les mêmes ?			
Ya-t-il des commissions sur les cartes étrangères Mastercard et Visa International ?			
Y a-t-il des projets en cours pour l'amélioration du pôle monétique de la banque ?			

**Questionnaire :**

1. Quelle était la position de la SGBS sur le marché bancaire Sénégalais avant l'introduction de la monétique au sein de ladite banque ?
  - a. Leader
  - b. Parmi les cinq (5) premiers
  - c. Parmi les dix (10) premiers
  - d. Autres (à préciser)
2. Comment évoluait le PNB de la banque à cette période ?
  - a. De façon croissante
  - b. De façon décroissante
  - c. De façon stable
3. Quels étaient les points forts des composants du PNB ?
  - a. Les opérations à la clientèle
  - b. Les commissions sur service
  - c. Autres (à préciser)
4. Sur quels outils est basée l'analyse de l'évolution du PNB ?
  - a. Les ratios
  - b. La statistique
  - c. Autres (à préciser)
5. Quels sont les avantages de l'introduction de la monétique au sein de la banque ?
  - a. Augmentation des opérations à la clientèle
  - b. Augmentation des commissions
  - c. Autres (à préciser)
6. Quel est l'évolution du PNB après l'introduction du pôle monétique au sein de la banque ?
  - a. Augmentation rapide du PNB
  - b. Augmentation progressive du PNB
  - c. Niveau stable
  - d. Autres (à préciser)
7. Quelle est la part de la monétique dans le PNB ?
  - a. Entre 0 et 20%
  - b. Entre 20 et 50%
  - c. Plus de 50%
8. Le PNB de la banque n'a pas cessé de croître ces trois (3) dernières années, selon vous, cela est essentiellement dû à :
  - a. L'Augmentation des personnes détentrices des cartes bancaires
  - b. Aux opérations de crédit
  - c. Autres (à préciser)

**BIBLIOGRAPHIE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1. Académie International de droit de la Haye et BUCHER A. (1994), *Recueil des cours : collected courses of the Hague*, édition Martinus Nijhoff Publishers, 504 pages.
2. AGLIETTA Michel, ORLEAN André, (2002) *La monnaie entre violence et confiance*, Odile Jacob, Paris, 373 pages.
3. BUSSAC Françoise, QUINAULT Martine (2001), *Le bilan d'une banque ou comment comprendre les états financiers*, cabinet Arthur Andersen, banque éditeur, Paris, 162 pages.
4. BOUNIE David (2003), *La finance électronique*, Lavoisier, Paris, 216 pages.
5. BOUSQUET Alain (2005), *Abus Bancaires*, Editions cheminements, 237 pages.
6. CALVET Henri (2002), *Méthodologie de l'analyse financière des établissements de crédit*, 2eme édition, Economica, Paris, 461 pages.
7. DANCETTE Jeanne, WEGNEZ Léon, RETHORE Christophe (2000), *Dictionnaire analytique de la distribution*, Edition PUM, Montréal, 347 pages.
8. De COUSSERGUES Sylvie (2008), *Gestion de la banque*, 5eme édition, Dunod, Paris, 272 pages.
9. DHENIN Jean-François, BERRY Philippe (2004), *management et gestion des unités commerciales*, éditions Bréal, 319 pages.
10. DRAGON Claude, GEIBEN Didier, NALLARD Gilbert (2002), *la carte et ses atouts*, Revue Banque, 126 pages.
11. DRAGON Claude, GEIBEN Didier, KAPLAN Daniel, NALLARD Gilbert (1998), *les moyens de paiement : des espèces à la monnaie électronique*, Revue Banque, 504 pages.
12. GENTIER Antoine (2003), *Economie bancaire*, Editions Publibook, Paris, 256 pages.

13. KABA Ousmane (2007), *Macroéconomie moderne*, Editions l'Harmattan, Paris, 177 pages.
14. LEMANT Olivier (1998), *la conduite d'une mission d'audit interne*, DUNOD, 279 pages.
15. MELYON Gérard (2007), *Gestion financière*, 4<sup>ème</sup> éditions, Bréal, 287 pages.
16. MEYE Franck Olivier (2007), *Evaluation de la rentabilité des projets d'investissements : méthodologie pratique*, Editions l'Harmattan, Paris, 293 pages.
17. MILLOT Gaël (2009), *comprendre et réaliser les tests statistiques avec R : manuel pour les débutants*, éditions De boeck supérieur, paris, 704 pages.
18. MISHKIN Frederic & al. (2007), *Monnaie, banque et marchés financiers*, 8eme édition, Pearson Education France, Paris, 894 pages.
19. MONNIER Philippe, Sandrine Mahier-Lefrancois, *Les techniques bancaires*, Dunod, Paris, 298 pages.
20. MOSTAFA Hashem Shérif (2007), *Paiements électroniques sécurisés*, PPUR Presses Polytechniques, 582 pages.
21. MOSTAFA Hashem Shérif, Ahmed Serhrouchni, (2000), *Paiements électroniques sécurisés*, Eyrolles, Paris, 513 pages.
22. NARASSIGUIN Phillipe (2004), *Monnaie: banques et banques centrales dans la zone euro*, éditions De boeck supérieur, Paris, 256 pages.
23. OGIEN Dov (2008), *Comptabilité et Audit Bancaires*, éditions DUNOD, Paris, 532 pages.
24. PIEDELIEVRE Stéphane (2007), *instruments de crédit et de paiement*, 5eme édition, Dalloz, Paris, 341 pages.

25. PLIHON Dominique (2004), *La monnaie et ses mécanismes*, 4eme édition, La Découverte, Paris, 121 pages.
26. RAMBURE Dominique (2005), *Les systèmes de Paiement*, Economica, 288 pages.
27. Règlement N°15/2002/CM/UEMOA (2002), *Relatif aux systèmes de paiement dans les Etats membres de l'UEMOA*, 57 pages.
28. RENARD Jacques (2004), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 5è édition, éditions d'organisation, Paris, 488 pages.
29. ROUACH Michel, NAULLEAU Gérard (2002), *Le contrôle de gestion bancaire et financier*, 4eme édition, revue banque, 357 pages.
30. SARDI Antoine (2002), *Audit et contrôle interne bancaires*, éditions afges, Paris, 1099 Pages.
31. SGBS (2010), rapport annuel 2010.
32. SIRUGUET Jean Luc (2001), *le contrôle comptable bancaire*, Banque éditeur, 562 pages.
33. THUNIS Xavier (1996), *Responsabilité du banquier et automatisation des paiements*, Presses universitaires de namur, Belgique, 362 pages.
34. VAN GREUNING Hennie, Brajovic Bratanovic (2004), *Analyse et gestion du risque bancaire*, 1ere édition, Eska, Paris, 384 pages.
35. VERBIEST Thibault et WERY Etienne (2002), *le droit de l'internet et de la société de l'information : droits Européens, Belge et Français*, édition Larcier, Bruxelles, 648 pages.
36. VERNIMMEN Pierre (2002), *finance d'entreprise*, 5eme édition, Dalloz, Paris, 385 Pages.

37. VUILLERMOT Catherine (2007), *monnaie, personnage historique (la)*, Librairie Droz, Genève, 257 pages.
38. WALLER Suzanne (1999), *l'analyse documentaire, une approche méthodologique*, édition ADBS, 320 pages.

CESAG - BIBLIOTHEQUE