



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 2
(2007-2009)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**La monétique interbancaire, un enjeu pour la
rentabilité des banques : cas de la Banque Sahélo-
saharienne pour l'Investissement et le Commerce
du Sénégal**

Présenté par :

KHADY FAYE

Dirigé par :

ALEXIS KOUASSI

**Responsable de la Cellule Contrôle De
Gestion/Direction Générale CESAG**

Bibliothèque du CESAG



DEDICACES

Je dédie ce présent mémoire à :

- ❖ mes grands parents ;
- ❖ mes parents pour leur soutien moral et spirituel particulièrement mon père ;
- ❖ mes frères et sœurs qui, je l'espère feront mieux que leur sœur.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

J'exprime toute ma gratitude et mes remerciements à l'endroit de :

- ❖ Monsieur Alexis KOUASSI, Responsable de la Cellule Contrôle de Gestion /Direction Générale CESAG, pour avoir accepté de m'offrir son encadrement dans mes travaux de recherche ;
- ❖ Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et Finance, pour ses conseils et son enseignement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SIGLES ET ABREVIATIONS

AG	Assemblée Générale
ATM	Automated Teller Machines,
BAD	Banque Africaine de Développement
BADC	Banque Africaine pour le Développement et le Commerce
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BICIS	Banque d'Investissement, de Commerce et d'Industrie du Sénégal
BIN	Bank Identification Number
BOAD	Banque Ouest Africaine de Développement
BSIC	Banque Sahélo Saharienne pour l'Investissement et le Commerce
BSIC SN	Banque Sahélo Saharienne pour l'Investissement et le Commerce du Sénégal
CA	Conseil d'Administration
CB	Cartes Bancaires
CBAO	Compagnie Bancaire de l'Afrique de l'Ouest
CENSAD	Communauté Economique des Etats Sahélo Sahariens
CTM	Centre de Traitement Monétique
CMI	Centre Monétique Interbancaire
EMV	Europay MasterCard Visa
FSA	Fonds de Solidarité Africain
GAB	Guichets Automatiques de Banque
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
GIM	Groupement Interbancaire Monétique
GSM	Global System for Mobile
PAN	Primary Account Number
SAP	Service Administration et Personnel
SCA	Service Caution et Aval
SCOM	Service Commercial
SCPT	Service Comptabilité
SI	Service Informatique
SJCR	Service Juridique Contentieux et Recouvrement
SOL	Service Opérations Locales
SOE	Service Opérations Etrangères

SGBS	Société Générale de Banque du Sénégal
SP	Service Portefeuille
SWOT	Strenghts Weaknesses Opportunities Threats
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
TPE	Terminal de Paiement Electronique
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Le compte de resultat d'une banque.....	21
Tableau 2 : Frais porteurs relatifs a l'utilisation de la carte	43
Tableau 3 : Frais porteurs exceptionnelles.....	43
Tableau 4 : Plafonds des operations monétique	44
Tableau 5 : Repartition des couts monétiques par nature au 31 decembre 2010	46
Tableau 6 : Repartition des commissions monétiques par type	47

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Statistiques des transactions sur le reseau gim	15
Figure 2 : Description des differents leviers de performance de la monétique.....	17
Figure 3 : Modele d'analyse de l'impact de la monétique dans la rentabilite d'une banque....	24
Figure 4 : Organigramme de la section monétique	35
Figure 5 : Logo du gim uemoa.....	39
Figure 6 : Visuel carte « express »	40
Figure 7 : Visuel carte « oasis »	41
Figure 8 : Diagramme circulaire de la répartition des coûts monétiques par nature.....	46
Figure 9 : Diagramme circulaire de la répartition des commissions monétiques	47

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	I
REMERCIEMENTS.....	II
SIGLES ET ABREVIATIONS	III
LISTE DES TABLEAUX	V
LISTE DES FIGURES	V
TABLE DES MATIERES	VI
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE	7
Chapitre 1 : Monétique interbancaire	9
1.1 Notions de base.....	9
1.1.1 Avènement de la carte bancaire	9
1.1.2 Définition des concepts.....	10
1.1.2.1 Définition de la monétique	10
1.1.2.2 Types de carte bancaire.....	11
1.1.2.3 Acteurs principaux d'une transaction monétique	11
1.1.2.4 Types de flux des transactions monétiques.....	12
1.2 Structure de la monétique dans le monde : quelques exemples édifiants	12
1.2.1 Dans les pays développés : exemple de l'Europe	12
1.2.2 Dans les pays en développement : exemple de l'Afrique	13
1.2.3 Situation de la monétique au Sénégal	14
1.3 Cadre réglementaire de la monétique dans les pays de l'UEMOA.....	15
Chapitre 2 : Notions de performance et monétique	17
2.1 Impact de la monétique sur la performance commerciale	18
2.2 Impact de la monétique sur la performance opérationnelle.....	18
2.3 Impact de la monétique sur la performance financière	19
2.3.1 Ratios d'évaluation de la performance de la monétique	20
2.3.2 Rentabilité de la monétique	22
Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche.....	23
3.1 Modèle d'analyse	23
3.2 Collecte des données.....	25
3.2.1 Revue documentaire	25
3.2.2 Entretien.....	25
3.2.3 Observation directe.....	26

3.3	Hypothèses de travail.....	26
	Conclusion de la première partie	27
	DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE	28
	Chapitre 4 : Présentation de la BSIC SN SA	30
4.1	Historique	30
4.2	Activités.....	31
4.3	Organisation.....	31
4.3.1	Service Administration et Personnel (SAP).....	31
4.3.2	Service Crédit (SC).....	32
4.3.3	Service Opérations Etrangères (SOE).....	32
4.3.4	Service Opérations Locales (SOL)	32
4.3.5	Service Portefeuille (SP).....	32
4.3.6	Service Comptabilité (SCPT)	33
4.3.7	Service informatique (SI).....	33
4.3.8	Service Juridique, Recouvrement et Contentieux (SJRC)	33
4.3.9	Service de Contrôle interne (SCI).....	33
4.3.10	Service Commercial (SCOM).....	33
4.4	Section monétique	34
4.4.1	Missions et objectifs de la section monétique.....	34
4.4.2	Organisation de la section monétique.....	34
	Chapitre 5 : Activité monétique de la BSIC SN	38
5.1	Situation de la monétique à la BSIC Sénégal	38
5.1.1	Solution monétique de la BSIC SN	38
5.1.1.1	Services interbancaires	38
5.1.1.2	Services délégataires.....	39
5.1.1.3	Services complémentaires.....	39
5.1.2	Présentation de l'offre de produits et services	40
5.1.2.1	Nature de l'Offre.....	40
5.1.2.2	Conditions de banque monétique.....	42
5.1.2.3	Politique commerciale de la BSIC SN.....	44
5.2	Analyse tendancielle des résultats de l'activité monétique.....	45
5.2.1	Ratios relatifs aux ventes de cartes	45
5.2.2	Ratios relatifs à la Rentabilité de la monétique	46
5.2.3	Résultats de l'activité monétique sur le résultat global de la BSIC SN	48
5.3	Analyse comparative de la monétique à la BSIC avec celle des autres banques du Sénégal	48
5.3.1	Analyse des caractéristiques des cartes proposées par la concurrence	49

5.3.2	Analyse des tarifs en vigueur.....	49
Chapitre 6 : Analyse de l'environnement de l'activité monétique et recommandations pour sa meilleure contribution à la rentabilité de la BSIC SN		50
6.1	Analyse des résultats.....	50
6.1.1	Forces.....	50
6.1.2	Faiblesses.....	51
6.1.3	Opportunités	52
6.1.4	Menaces	53
6.2	Recommandations et mise en œuvre	53
6.2.1	Recommandations.....	53
6.2.2	Mise en œuvre des recommandations	54
6.2.2.1	Techniques de promotion et de commercialisation des produits et services monétiques.....	55
6.2.2.2	Bonnes pratiques et règles sécuritaires	56
Conclusion de la deuxième partie.....		58
CONCLUSION GENERALE		59
ANNEXES.....		61
BIBLIOGRAPHIE.....		71

INTRODUCTION GENERALE

L'internationalisation du marché, l'importance des investissements technologiques, la complexité et la technicité croissantes du métier, ont conduit les établissements financiers à diversifier leurs activités et à se réorganiser.

La banque joue un rôle majeur dans l'économie, notamment par le financement des entreprises et des ménages, les investissements privés et publics, la fourniture de moyens de paiement et l'accès aux produits financiers. Elle est aussi une véritable industrie à travers ses nombreux métiers et son recours massif aux technologies de l'information les plus avancées.

Dans un contexte ultra concurrentiel où le client est placé au cœur de toute activité, en back, middle ou front office, les établissements de crédit font appel à des sociétés spécialisées dans les nouvelles technologies pour se lancer dans les projets de la banque en ligne. Dès lors, le changement dans les méthodes de travail et la réorganisation de leur système apparaissent comme une nécessité, voire une urgence, pour les grands établissements.

Ainsi, les banques doivent réaliser des investissements importants dans le domaine des technologies de l'information pour disposer de systèmes d'information capables de prendre en charge ses nouvelles préoccupations.

Cette nouvelle organisation basée sur des éléments stratégiques forts tels que la monétique et la télématique donnerait aux établissements de crédit un meilleur confort dans la prise en charge, de façon durable, des besoins en termes de service.

Aussi, les banques doivent-elles intégrer la monétique dans la rentabilité de leurs activités à travers l'amélioration de la relation banque-client. Toutefois, il est à noter que l'implantation de ces nouvelles technologies n'est pas toujours bénéfique pour la banque.

La globalisation des économies et celle des marchés financiers conjuguées à la déréglementation ont modifié les conditions de concurrence et accru les exigences de rentabilité auxquelles sont soumises les banques.

Les établissements bancaires ont dû s'adapter de façon rapide aux bouleversements qu'a connus le paysage bancaire. Cet état de fait entraîne une concurrence accrue des banques, chacune essayant d'être la plus innovante en octroyant une panoplie de produits modernes à sa clientèle en vue de la retenir.

Les banques disposent maintenant d'outils qui leur permettent d'offrir à leurs clients des moyens de paiement adaptés aux nouvelles technologies et aux demandes futures du marché. Institutionnaliser les processus bancaires, garantir aux utilisateurs une rapidité d'exécution et la fluidité des transactions, ne constituent plus un luxe, mais une exigence du marché.

C'est dans cette optique que la monétique interbancaire a été adoptée par les banques de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA). Les marchés monétiques nationaux des pays de l'UEMOA, sont pour la plupart, à l'état embryonnaire et caractérisés par une absence d'interbancaire entre les systèmes existants, mais leur potentiel d'évolution pour les services monétiques reste important.

Eu égard à cette carence au niveau de l'UEMOA, la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) a initié, en 1999, un projet d'envergure régionale visant la modernisation des systèmes de paiement dans les huit pays de l'UEMOA.

Cette Réforme s'inscrit, notamment, dans le cadre général de l'assainissement du système financier et de l'accélération du processus d'intégration économique régionale.

L'un des volets principaux de cette Réforme est la mise en place d'un système interbancaire de paiement et de retrait par carte au sein des huit pays avec les missions ci-après :

- ❖ le développement de l'interbancaire régional à travers une utilisation accrue de la carte et une acceptabilité plus large ;
- ❖ la promotion de la carte bancaire comme premier instrument de paiement dans les transactions quotidiennes des populations ;
- ❖ la réduction du coût de traitement des transactions (acquisition, transferts, autorisations, règlements) par une optimisation des infrastructures techniques nécessaires ;
- ❖ l'accroissement de la population bancarisée à travers le développement d'une monétique de masse et l'accès des populations aux services bancaires.

Le Groupement Interbancaire Monétique de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (GIM-UEMOA) est la structure de gouvernance et de tutelle de la monétique régionale (annexe 1 : présentation du GIM-UEMOA, page 61).

La Banque Sahélo-Saharienne pour l'Investissement et le Commerce du Sénégal (BSIC SN), considérée comme une banque « jeune » implantée depuis 2004 au Sénégal, a intégré le projet monétique en 2010 pour se frayer une place dans cet environnement très concurrentiel. Cette intégration a pu se faire grâce à la mise en place du groupement interbancaire monétique dans sept (7) des huit (8) pays de l'UEMOA où le groupe est présent.

Aujourd'hui, les clients de ces sept filiales peuvent voyager entre ces pays et accéder à leurs comptes sans avoir à effectuer des virements, des appels de fonds, etc. Ces filiales BSIC sont toutes adhérentes au réseau GIM.

La BSIC SN, après sept années d'exercice, est appelée à faire face aux sollicitations exponentielles du marché des services et aux initiatives de la concurrence. C'est pour cette raison qu'elle se doit d'être compétitive en matière de monétique. Elle a du mal à décoller tandis que d'autres banques de la place, avec à peu près le même nombre d'années d'exercice, ont pu obtenir dix fois plus de clients.

Ce rythme de croissance très ralenti se fait sentir dans son exploitation notamment, dans l'appréciation de la rentabilité financière. Il pourrait s'expliquer principalement par :

- ❖ le lancement tardif de la BSIC SN dans la monétique ;
- ❖ le manque d'agressivité de la politique marketing et commerciale qui reste très attentiste et frileuse dans l'ensemble surtout en ce qui concerne la monétique.

Cette situation n'est pas sans conséquence :

- ❖ les revenus générés par les produits de base (Prêt, Épargne, Change) de la banque se tassent de plus en plus ;
- ❖ les opportunités financières telles que les cotisations versées annuellement par les porteurs de carte bancaire, les commissions sur les transactions monétiques, ...etc. ne sont pas exploitées.

En termes de solutions, les pistes suivantes peuvent être explorées par la BSIC SN :

- ❖ se lancer à fond dans l'activité monétique ;
- ❖ faire de la monétique la plaque tournante de sa stratégie de rentabilité.

Avantager la monétique dans la déclinaison des objectifs de rentabilité serait une source majeure de performance. C'est pourquoi la dernière solution ci-dessus nous semble la plus adaptée.

De ce fait, la question principale qui se pose, au regard de ce qui précède, est la suivante : quel est l'impact de la monétique dans la performance de la BSIC SN?

Ceci nous emmène à poser les questions ci après :

- ❖ quels sont les éléments de mesure de la performance de la monétique ?
- ❖ quelle est la stratégie menée par la BSIC SN en vue de rentabiliser son activité monétique?
- ❖ comment peut-elle assurer sa rentabilité à travers la monétique ?

Les réponses à ces questions seront étudiées à travers le thème : « **La monétique interbancaire, un enjeu pour la rentabilité des banques : cas de la Banque Sahélo Saharienne pour l'Investissement et le Commerce du Sénégal** ».

L'objectif majeur poursuivi dans cette étude, à travers une exploration profonde des paramètres d'optimisation de la performance de la monétique, est de doter la BSIC SN d'un support pour l'amélioration de sa rentabilité financière. L'analyse des performances bancaires, notamment en termes de rentabilité, est d'un grand intérêt, ne serait-ce que pour permettre aux banques de mieux appréhender les facteurs qui agissent sur leur rentabilité et de leur offrir ainsi de meilleurs leviers d'action, de contrôle et de prévision.

Les objectifs spécifiques recherchés sont les suivants :

- ❖ expliciter la naissance de la monétique dans la zone UEMOA ;
- ❖ décrire le fonctionnement de la monétique à la BSIC SN;
- ❖ décrire la stratégie commerciale de vulgarisation de ce procédé au sein de cette institution ;
- ❖ identifier les problèmes et proposer les solutions pour une meilleure rentabilisation de la monétique ;
- ❖ définir un cadre de mise en œuvre des solutions visant à rendre plus performante l'utilisation de la monétique par la banque.

L'intérêt de cette étude est de mettre à la disposition de la BSIC SN un document lui permettant de mieux tirer profit de son activité monétique et de proposer des points d'amélioration éventuellement par rapport à ce qui existe dans la banque en particulier, dans le système bancaire sénégalais en général.

Cette étude devrait nous permettre de nous imprégner davantage de la gestion de l'activité monétique des banques et de mettre en pratique notre formation théorique.

Ce travail s'articulera autour de deux parties :

- une partie théorique : dans un premier chapitre, il sera présenté la notion de la monétique et son intégration dans le secteur bancaire sénégalais. Dans le deuxième, un accent sera mis sur la notion de performance par rapport à la monétique. Enfin, il sera abordé dans un troisième chapitre le cadre méthodologique ;
- une partie empirique qui mettra l'accent sur le cas de « la BSIC SN ». A ce niveau, deux thèmes seront analysés : les caractéristiques de l'activité monétique et leurs impacts dans la performance de la BSIC SN. A l'issue de cette analyse, des recommandations seront formulées et un cadre de mise en œuvre de celles-ci sera défini pour assurer une plus grande efficacité et efficience de la monétique au sein de la BSIC.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

La BCEAO a adopté un certain nombre de réformes accompagnées de plusieurs mesures. Parmi celles-ci, on note une vaste sensibilisation à l'endroit des banques pour l'intégration de la monétique dans leur système de fonctionnement.

Dès lors, la formalisation des procédures et des méthodes de travail a pris un essor considérable avec des conséquences positives diverses telles que l'amélioration de la maîtrise des activités formalisées et de la performance des banques.

Cependant, la formalisation des procédures nécessite, au préalable, d'identifier les risques liés à chaque processus. L'analyse de l'activité monétique s'inscrit dans cette démarche et permet de poser les bases pour une meilleure optimisation de celle-ci au sein des institutions financières.

Dans cette première partie, subdivisée en trois chapitres, les aspects théoriques seront abordés. Le premier chapitre sera consacré à la monétique interbancaire. Le deuxième mettra en exergue la notion de performance. Enfin, le troisième présentera la méthodologie adoptée dans le cadre de cette étude.

Chapitre 1 : Monétique interbancaire

Dans ce présent chapitre, il sera traité les notions de base de la monétique dans un premier temps et dans un second temps, la structure de celle-ci dans le système bancaire sénégalais.

1.1 Notions de base

L'analyse d'un sujet théorique et pratique mérite le recours constant à un langage élaboré et susceptible de lever toute équivoque qui rende la compréhension frustrée et indigeste. Mais avant d'en venir à la définition des concepts, il est nécessaire de décliner l'historique de la carte bancaire.

1.1.1 Avènement de la carte bancaire

Il est difficile de retracer très précisément l'origine des cartes, mais les Etats Unis ont été incontestablement à l'origine. BELLAMY (1989 : 70-71) avait déjà imaginé qu'en l'an 2000 l'argent serait remplacé par des cartes d'achat ayant une valeur très déterminée, qui permettrait, même le cas échéant, à leur titulaire d'obtenir un crédit.

Dans le site internet de la compagnie « Diners Club International » (2010), il est indiqué que la naissance de la monétique remonte à 1950. En effet, après un repas d'affaire, un avocat New Yorkais Franck MCNAMARA et son ami Ralph Schneider réalisèrent qu'ils n'avaient pas assez d'argent pour payer leur addition. Cette mésaventure les poussa à créer une société destinée à émettre et à gérer une carte permettant de régler les notes des restaurants et d'hôtels de New York. A la même époque, en Californie, BLOOMINGDALE eut une idée identique, en lançant une carte « dine and sign ». MACNAMARA et BLOOMINGDALE se rencontrèrent alors et décidèrent d'unir leurs efforts. Ainsi, naquit la carte du Diners club, la première carte accréditive du monde, permettant à une clientèle choisie le paiement de produits de luxe chez les commerçants implantés dans le monde entier.

En 1958, la création de la carte « American Express » marque l'essor de la carte de crédit. Au début des années soixante, un nombre important de banques se regroupèrent pour offrir à leurs clients des cartes susceptibles d'être utilisées dans plusieurs Etats américains, ce qui aboutit, à la fin de cette décennie, à la création de deux grandes familles de cartes bancaires : les cartes « Visa » et « Mastercard ».

Depuis les années 2000, la sécurité des cartes a considérablement évolué. En effet, avec l'instauration de la norme EMV (Europay MasterCard Visa), les acteurs de la monétique (banques et clients) ont considérablement réduit le risque lié aux transactions. Cette norme se caractérise principalement par une identification du porteur par le biais de son code confidentiel, de sa carte et un scellement de la transaction.

En Afrique de l'ouest, les huit pays de l'UEMOA se sont regroupés en Groupement Interbancaire Monétique en 2003 pour offrir à leurs habitants, en plus des deux grandes familles de cartes précitées, la carte GIM – UEMOA qui est valable dans la sous région.

1.1.2 Définition des concepts

En vue d'une meilleure compréhension de l'étude, les concepts tournant autour de la monétique méritent d'être explicités.

1.1.2.1 Définition de la monétique

Payer est un acte ordinaire. Le monde des paiements a bien évolué au cours des dix dernières années (Internet, GSM). Les instruments se sont dématérialisés et automatisés. Mais qu'entend-t-on par moyens de paiements? Les moyens de paiements sont, selon BOUYALA (2005 : 21) «les supports de transactions mis à la disposition des agents économiques [...] pour solder le prix d'un bien ou d'un service ou pour s'acquitter d'une dette». La monétique se trouve, quant à elle, à l'intersection de plusieurs domaines: l'économie, le bancaire, l'informatique et les réseaux. Selon BOUYALA (2005 : 21), le mot «monétique» provient de la contraction des termes moné(taire) et (informa)tique.

Il est utilisé depuis les années 1980. Il s'agit de «l'ensemble des techniques électroniques, informatiques et télématiques permettant d'effectuer des transactions, des transferts [bancaires] (carte bancaire, virement électronique, etc.)».

1.1.2.2 Types de carte bancaire

HALLEPEE (2009 : 76) décrit plusieurs types de cartes bancaires :

- les cartes dites de débit ;
- les cartes dites de crédit.

▪ **Les cartes dites de débit**

Elles sont soit de retrait simple, soit de retrait et de paiement. Plusieurs sortes de débit sont possibles :

- le débit immédiat signifiant que les transactions sont débitées immédiatement sur le compte du client, ou dans les quelques jours qui suivent.
- le débit différé pour lequel la banque débite toutes les transactions effectuées par le client en fin de mois (exception faite des transactions de retrait qui demeurent en débit immédiat). Il faut noter que ce service est souvent gratuit pour le client
- le prépayé où le client donne l'argent qu'il souhaite dépenser. Dans ce cas, on « charge » la carte son l'utilisation. Le principe est sensiblement identique à celui des cartes téléphoniques prépayées.

▪ **Les cartes dites de crédit**

Elles sont exclusivement de retrait et de paiement. Dans ce concept, une « ligne de crédit » est associée à la carte. Le client peut ainsi aisément faire ses achats et ne les payer que par le biais d'une mensualité définie contractuellement avec la banque. Nous parlons souvent de crédit revolving dans ce cas-là car les possibilités de paiement du client avec sa carte se régénèrent avec ses remboursements.

1.1.2.3 Acteurs principaux d'une transaction monétique

HALLEPEE (2009 : 81) cite cinq acteurs dans son ouvrage : le porteur, l'émetteur, l'accepteur, l'acquéreur et l'organisme interbancaire :

- le porteur : personne ou structure titulaire de la carte ;
- l'émetteur : structure émettrice de la carte ;
- l'accepteur : désigne un commerçant qui accepte la carte comme moyen de paiement ou la Banque qui accepte la carte sur ses terminaux ;
- l'acquéreur : banque qui gère ses GAB et les commerçants ;
- l'organisme interbancaire : structure chargée de coordonner l'échange des informations monétiques, il est le relais entre l'émetteur et l'acquéreur.

1.1.2.4 Types de flux des transactions monétiques

HALLEPEE (2009 : 88) annonce deux types de flux de transactions financières. Les flux domestiques sont les opérations faites dans un pays par des porteurs de cartes émises par des établissements financiers du dit pays.

Les flux internationaux peuvent être, quant à eux, classés en deux catégories : les opérations faites dans un pays par des porteurs de cartes émises par des banques étrangères ou celles faites à l'étranger par des porteurs de cartes émises par des banques du pays d'origine. Les transactions s'effectuent alors entre les banques via des réseaux internationaux comme par exemple Visa, MasterCard ou sous régionaux comme le GIM - UEMOA.

1.2 Structure de la monétique dans le monde : quelques exemples édifiants

Dans ce chapitre, il s'agira de mettre l'accent sur la situation de la monétique dans le monde à travers des exemples dans les pays développés ainsi que dans les pays en développement.

1.2.1 Dans les pays développés : exemple de l'Europe

La carte bancaire est le moyen de paiement préféré de la majorité des porteurs européens, même si des écarts d'appréciation subsistent. Seuls les Allemands et les Espagnols préfèrent encore le recours aux espèces. L'utilisation de la carte bancaire se révèle nettement plus contrastée. En effet, selon une étude de Sofres réalisée en septembre 2003, sur la base d'interviews téléphoniques auprès de plus de 4 000 personnes de 18 ans et plus de sept pays de l'Union européenne, 71 % des Néerlandais l'utilisent au moins une fois par semaine pour retirer des espèces contre seulement 50 % des Italiens.

Pour les paiements, la carte est employée chaque semaine par 80 % des Néerlandais, 75 % des Français et par seulement 43 % des Italiens. En France, les cartes sont le moyen de paiement qui progresse le plus rapidement, avec une croissance de +1 % sur un an, selon la Banque de France.

Selon les chiffres de l'Observatoire des cartes de paiement (2011), on estime qu'il y a 88,6 millions de cartes de paiement (interbancaires ou privées) en France en 2010, dont :

- 64,1 millions de cartes de types " interbancaires ". Elles représentent une valeur totale de transactions (paiements et retraits) de 453,4 milliards d'euros ;
- 24,4 millions de cartes de type " privé ", pour une valeur totale de transactions de 19,1 milliards d'euros. La plupart des systèmes de paiement par carte de type " privé " ne permettent pas d'effectuer des transactions transfrontalières.

1.2.2 Dans les pays en développement : exemple de l'Afrique

En Afrique, le développement de la monétique se heurte à un taux de bancarisation très bas et à des infrastructures télécom encore limitées.

Toutefois, sous l'impulsion de groupements interbancaires, des autorités de certains pays et d'acteurs économiques divers et variés, une Afrique de la monétique est en train de se dessiner, à des rythmes différents selon les lieux et les contextes. Vincent PEILLERON analyse dans son article : « l'Afrique en route vers la monétique », publié le 10 mars 2009 que l'Afrique rattrape en ce moment des années de retard grâce à des sauts technologiques". Dans le même article, il indique qu'en Afrique sub-saharienne francophone et en Algérie, 2 700 distributeurs de billets étaient en service, toutes marques confondues, à mi 2008. En 2001, on n'en comptait que 240. En 2007, en Algérie, pays le plus à la traîne du Maghreb en termes de monétique, il y avait un distributeur de billets pour 50 000 algériens. Selon des estimations, ce même pays pourrait compter de 6 à 10 millions de cartes de crédit dans les 5 prochaines années.

Dans l'article de Jeune Afrique publié le 15/07/2008, il est mentionné que plus de 100 millions d'opérations par cartes bancaires ont été effectuées au Maroc en 2007. Selon les experts du Centre monétique interbancaire (CMI), les transactions ont progressé de 25 % par rapport à 2006, pour s'établir à 87,5 milliards de dirhams. Près de 91 millions d'opérations ont été réalisées avec des cartes marocaines, pour plus de 75 milliards de dirhams.

La situation de la monétique en Afrique laisse apparaître des avancées considérables dans ce secteur qui présente encore des marges de progrès. Toutefois, un certain nombre de questions peuvent se poser quant à son efficacité et sa durabilité.

En effet, même s'il est avéré que, dans beaucoup de pays d'Afrique, la monétique a contribué de manière significative au développement du secteur bancaire, il n'en demeure pas moins des difficultés quant à la prise en compte de l'accroissement du nombre d'utilisateurs et de la maîtrise des nouveaux outils de technologie et de télécommunication. Par ailleurs, la stratégie de développement de la monétique doit aller de paire avec celle de la bancarisation pour apporter des solutions durables au secteur bancaire.

1.2.3 Situation de la monétique au Sénégal

De nombreuses banques nationales et internationales sont représentées au Sénégal. L'état actuel du marché sénégalais au niveau de la monétique démontre que plusieurs banques se sont déjà lancées dans la monétique avec des produits en « émission de cartes », en faisant de « l'acquisition GAB (Guichet Automatique de Billet) » et un peu moins « l'acceptation TPE (Terminal de Paiement Electronique) ». Cependant, d'autres produits à forte valeur ajoutée comme le « prépayé », le « paiement de factures sur les GAB » ne sont pas très développés ou n'existent pas encore. Ces pistes constitueraient un fort potentiel de rentabilité pour les premières banques qui l'implémenteront. L'analyse des caractéristiques des cartes proposées au Sénégal permet de distinguer principalement trois types de cartes : les cartes domestiques, les cartes internationales et interbancaires régionales.

Afin de favoriser l'utilisation des cartes bancaires et de faciliter les opérations de paiement et de retrait, les banques membres du GIM-UEMOA participent à l'interbancaire nationale, régionale, couvrant les huit (08) pays. Ce qui permet aux porteurs de retirer indifféremment des espèces sur tous les DAB (Distributeur Automatique de Billet) ou de régler chez tous les commerçants affichant la vitrophanie GIM-UEMOA.

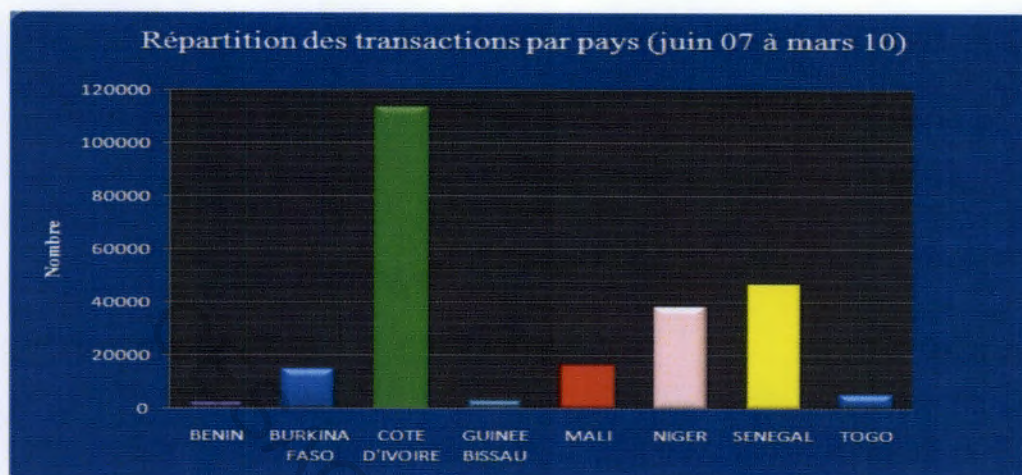
En contrepartie, les établissements financiers se reversent des commissions calculées par cette institution selon les tarifs institués pour chaque transaction interbancaire effectuée.

L'interbancaire se traduit par la compatibilité technique des matériels utilisés, la neutralité commerciale du système et une gamme de cartes acceptées par tous les membres.

Elle permet ainsi au porteur de disposer d'un moyen de paiement universel, accepté par tous les commerçants et utilisable dans l'ensemble des Distributeur DAB ou GAB.

Fort d'un réseau de 60 membres connectés au 30 juin 2010, le Sénégal occupait, en mars 2010, la deuxième place, après la Côte d'Ivoire, dans la répartition des transactions par pays entre juin 2007 et mars 2010 (journal monétique d'avril 2010) comme l'illustre la figure ci-dessous :

Figure 1 : statistiques des transactions sur le réseau GIM



Source : GIM-UEMOA, journal monétique, avril 2010¹

1.3 Cadre réglementaire de la monétique dans les pays de l'UEMOA

La monétique sous régionale est régie par des textes de la BCEAO qui définissent ses documents de base :

- le Protocole d'accord interbancaire (la définition et architecture du projet, la création du GIM-UEMOA, la gamme des cartes et étendue des services, les relations avec le commerce, les relations internationales, la période transitoire) ;
- le Contrat constitutif du GIM-UEMOA (la constitution du GIE, son administration et son fonctionnement, le contrôle du GIE, les dispositions sur la dissolution et la liquidation, le règlement des différends) ;
- le Règlement Intérieur (le budget, les dispositions sur la compensation interbancaire, sur les commissions interbancaires, le fonds de garantie, les dispositions relatives à la sécurité, la signalétique, les services communs supplémentaires) ;

¹ http://www.gimuemoa.org/journalmonetique_avril.pdf

- les contrats « Porteurs » et « Accepteurs ».

- Contrat « Porteurs » : article 20 du règlement intérieur du GIM-UEMOA

Ce contrat régit les rapports entre l'émetteur de la carte interbancaire sous régionale et son titulaire (l'objet de la carte, les conditions de délivrance et d'utilisation, la responsabilité de l'émetteur et du titulaire de la carte, la recevabilité des oppositions, la durée de validité de la carte, les sanctions encourues par le porteur, etc.).

- Contrat « Accepteurs » : article 21 du règlement intérieur du GIM-UEMOA

Il régit les rapports entre l'émetteur de la carte interbancaire sous régionale et l'accepteur (commerce, hôtel, pharmacie, bijouterie etc.). Ce contrat contient les dispositions relatives aux cartes, à l'accepteur, la banque, la garantie de paiement etc.

Conclusion

La conclusion qui s'impose à l'issue de ce premier chapitre, est que l'introduction de la monétique au sein du secteur bancaire est une condition nécessaire, voire indispensable pour le fonctionnement des banques du fait que les services sont devenus de plus en plus diversifiés et adéquats pour les attentes des clients. Mais, malgré cet avantage, le champ d'investigation correspondant au thème de la monétique reste vaste et complexe, d'où la nécessité de l'approfondir en étudiant les paramètres de performance de la monétique sur les banques.

Chapitre 2 : Notions de performance et monétique

Le concept de la performance occupe une place centrale dans le processus de gestion de toute entreprise, puisque l'objectif principal de cette dernière est d'obtenir des résultats compatibles avec sa mission et sa planification stratégique et opérationnelle. L'évaluation de la performance est donc une activité omniprésente et s'avère encore plus une nécessité avec tout changement technologique, stratégique ou commercial opérant au sein de l'entreprise.

Dans le cadre de la mesure de la capacité de l'entreprise à innover, KAPLAN (1983) indique que les mesures monétaires générées par les systèmes traditionnels de comptabilité analytique constituent un résumé inadéquat des opérations de production de l'entreprise. L'auteur propose alors d'inclure des indicateurs non financiers dans la tâche d'évaluation globale de la performance de production. Fondamentalement, la performance peut être approchée de deux façons : soit comme une conséquence des actions entreprises (un résultat), soit comme une cause conduisant à des choix stratégiques et opérationnels (un diagnostic). Dans ce mémoire, la performance est abordée, selon la première approche, comme une conséquence de l'adoption de la monétique. En fait, les lourds investissements en matière de monétique, fortement recommandés ces dernières années par la plupart des gestionnaires, exigent souvent la preuve de la valeur ajoutée associée à de tels choix d'investissements. (DELONE et MCLEAN, 1992).

Figure 2 : description des différents leviers de performance de la monétique



Source : BSIC SN, 2010

2.1 Impact de la monétique sur la performance commerciale

LOVELOCK (2008 : 120) pense que pour mieux servir ses clients et se démarquer de la concurrence, une institution financière doit améliorer continuellement son mix marketing. En acquérant des nouvelles technologies, la banque peut intégrer à son offre existante des services nouveaux liés ou non à son activité de base (MUNOS, 1998).

L'adoption de la monétique conduit à une diminution des frais de transactions et de promotion, une diminution des coûts de ventes et de ceux consacrés aux tâches répétitives (RIDDLE, 2001). À titre d'exemple, par rapport à l'agence, une transaction coûte en moyenne deux fois moins chère au guichet, trois fois moins chère par téléphone et sept fois moins chère par Internet (LEMAITRE, 1997).

La monétique donne à la banque la possibilité d'étendre ses activités vers de nouveaux marchés et d'établir de nouveaux modes de rencontres entre les vendeurs et les acheteurs (RAMBICUR et KHAC, 1997).

Selon MUNOS (1999), la banque, en intégrant la monétique, doit faire face à un défi supplémentaire et compter sur ses clients comme acteurs principaux du processus d'innovation. Elle devra communiquer et travailler avec eux sur deux registres différents mais indissociables l'un de l'autre : client et coproducteur à la fois : le client devient l'acteur prioritaire de la réussite du processus de développement de l'activité monétique.

2.2 Impact de la monétique sur la performance opérationnelle

Concernant son impact sur la gestion des opérations, la monétique a des implications sérieuses sur les méthodes et les processus de production des services de la banque (DEISE & al, 2000).

Dans la mesure où la monétique représente une pratique d'affaires innovante, son adoption signifie une profonde remise en question des processus d'affaires et de la structure interne de l'organisation, allant au-delà d'une simple mise à niveau technologique

A titre d'exemple, l'amélioration des canaux de distribution requière des changements fondamentaux dans l'exécution des processus existants.

NEGRO (2000 : 59) souligne que l'adoption des TIC au sein des institutions financières conduit à repenser fondamentalement à la gestion de la relation client dans son ensemble. En pratique, cela va réclamer des efforts importants de la part des personnels concernés qui vont devoir exercer leurs métiers différemment en passant d'une « logique produit » à une « logique client ».

Pour se faire, ils doivent accepter de repositionner de façon significative leurs savoirs et leurs savoir-faire et ce, par l'acquisition, la transformation et l'exploitation de l'information pour une meilleure gestion de la relation avec les clients.

2.3 Impact de la monétique sur la performance financière

Même s'il n'est pas clairement établi que la monétique a un impact sur les performances financières des banques, cette activité est aujourd'hui considérée comme l'un des leviers les plus importants sur lequel celles-ci peuvent agir pour se développer. En effet, cette difficulté de mesure de la performance sur le plan financier, surtout en Afrique de l'ouest, réside dans le fait que l'adoption de la Monétique est très récente et il serait prématuré, voire hasardeux d'en mesurer l'impact.

Par ailleurs, les autres paramètres susceptibles d'influer sur la rentabilité financière de la Banque étant très nombreux, il serait difficile de d'effectuer une discrimination avec ceux n'ayant pas trait à l'activité monétique, proprement dite. Toutefois, les effets de l'introduction de la technologie et de la Communication sont réellement perceptibles, tant du point de vue de leur efficacité que de leur efficience, dans le monde de l'entreprise.

RIDDLE (2001 : 2), dans le cadre d'analyse de rentabilisation pour l'adoption des affaires électroniques dans les entreprises, souligne que les mesures financières traditionnelles, notamment le rendement des investissements, ne sont pas très utiles lorsqu'il s'agit d'évaluer les coûts et les avantages de l'adoption des affaires électroniques.

Certains auteurs comme LIMAYEM (1997), dans leur étude de l'impact de l'utilisation du réseau Internet sur les performances organisationnelles, ont démontré de manière très concluante qu'internet apporte des gains financiers et une augmentation des ventes aux organisations qui l'utilisent.

Egalement MYERS (1995) montre que l'utilisation de la technologie de l'information « Internet » procure des gains financiers significatifs. Les bénéfices de l'adoption des affaires électroniques sont énormes et incluent une réduction des coûts totaux, une rapidité d'exécution des opérations sur le marché, des coûts plus bas pour les biens et les services et une amélioration de la satisfaction des consommateurs.

De cette analyse, il découle la nécessité de poser les bases de l'évaluation de la monétique sur la performance financière réelle face aux multiples enjeux du développement du secteur bancaire. À cet effet, les ratios d'évaluation de la performance souvent utilisés dans le cadre de la mesure de l'efficacité des politiques mises en œuvre par les banques pourraient permettre d'apporter une contribution à cette réflexion sur l'impact de la monétique sur la performance financière.

2.3.1 Ratios d'évaluation de la performance de la monétique

L'analyse de la rentabilité de la monétique passe par la mise en évidence de sa contribution dans les soldes intermédiaires de gestion qui permettent d'identifier les éléments ayant concouru à l'obtention du résultat final de la banque.

La performance de la banque est définie comme étant son aptitude à produire un bénéfice. Elle est mesurée par des taux ou des ratios qui mettent en rapport les résultats de la banque d'une part, et les moyens mis en œuvre pour les obtenir, tels que les capitaux propres, les actifs nets ou le chiffre d'affaire d'autres parts.

Parmi ces ratios on peut citer le résultat dégagé par l'activité monétique sur le résultat net ou sur le Produit Net Bancaire (PNB) :

▪ **le résultat net :**

Le compte de résultat se présente selon le schéma suivant :

Tableau 1 : le compte de résultat d'une banque

+ Produits (-) Charges sur les opérations d'intermédiation (intérêts)
+ Produits (-) Charges sur les opérations de marché (plus ou moins-values)
+ Produits (-) Charges sur les services bancaires (commissions)
= PRODUIT NET BANCAIRE (PNB)
-Charges générales d'exploitation
-Dotations aux amortissements et dépréciations sur immobilisations
=RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION (RBE)
+/-Coût du risque (provisions et reprises)
=RESULTAT D'EXPLOITATION (RE)
+/-Gains ou pertes sur actifs immobilisés
=RESULTAT COURANT AVANT IMPÔTS (RCAI)
+/-Produits et charges exceptionnels (-) Impôt sur les bénéfices
+/-Dotations ou reprises de FRBG et provisions réglementées
=RESULTAT NET (RN)

Source : Plan Comptable Bancaire de l'UEMOA, vol 2 « les Etats de synthèse », 2000

▪ **le Produit Net Bancaire (PNB)**

Le PNB est un indicateur qui rend compte de l'ensemble des activités de la banque et détermine sa marge brute. Le PNB s'obtient donc en soustrayant à la somme des produits d'exploitation la somme des charges d'exploitation. Les principaux composants du PNB sont : les intérêts perçus sur la clientèle et ceux versés aux tiers, les produits du portefeuille titres et des participations, les autres produits d'exploitation bancaire (essentiellement les commissions sur services). Les commissions sur services sont de plus en plus recherchées par les banques pour améliorer leur rentabilité parce qu'elles ne sont pas sensibles aux variations de taux.

2.3.2 Rentabilité de la monétique

Mme KMAR ZAOUALI, Directeur de la Banque de l'Habitat de la Tunisie a publié en 2009 un travail dénommé « Rentabilité de la Monétique ». Sur cette présentation, elle a mentionné les composantes du métier monétique à savoir l'émission et l'acceptation.

▪ **en émission :**

- développer le nombre de cartes (segmentation, équipement des comptes), ce qui accroît les commissions ;
- orienter vers l'utilisation des cartes en paiement (au lieu du retrait), ce qui accroît l'inter change ;
- développer les services à valeur ajoutée (assurances...), ce qui accroît les cotisations.

▪ **en acceptation :**

- en paiement : promouvoir les affiliations (ce qui accroît les commissions), mettre en place une structure d'acceptation unique, et optimiser les investissements (ce qui accroît les commissions ;
- sur GAB : multiplier les offres, et maximiser la disponibilité de service (ce qui accroît l'inter change).

Conclusion

Les facteurs qui permettent d'apprécier le niveau de la performance de la monétique sont multiples mais peuvent être classés par ordre d'importance, selon les objectifs fixés par la Banque. En effet, même s'il est prouvé que la monétique peut être rentable du point de vue commercial, opérationnel, stratégique et financier, il n'en demeure pas moins des difficultés dans l'atteinte de ces objectifs. C'est pour cette raison qu'il est important, dans le cadre de la mise en place d'un tel système, d'assurer un suivi et une évaluation de ses performances. L'analyse des performances devrait aboutir à une identification claire et précise des difficultés rencontrées et à l'adoption d'une stratégie de rentabilisation de la monétique.

Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche

L'objet de ce chapitre est de présenter la méthodologie théorique de recherche. Celle-ci sera un ensemble de procédés et d'outils qui seront utilisés pour la collecte et l'analyse des données et la finalisation de cette étude axée sur l'impact de la monétique dans la performance de la BSIC SN.

Ce chapitre s'articulera autour de deux sections dont la première exposera le modèle d'analyse et la seconde, les outils de collecte et d'analyse des données.

3.1 Modèle d'analyse

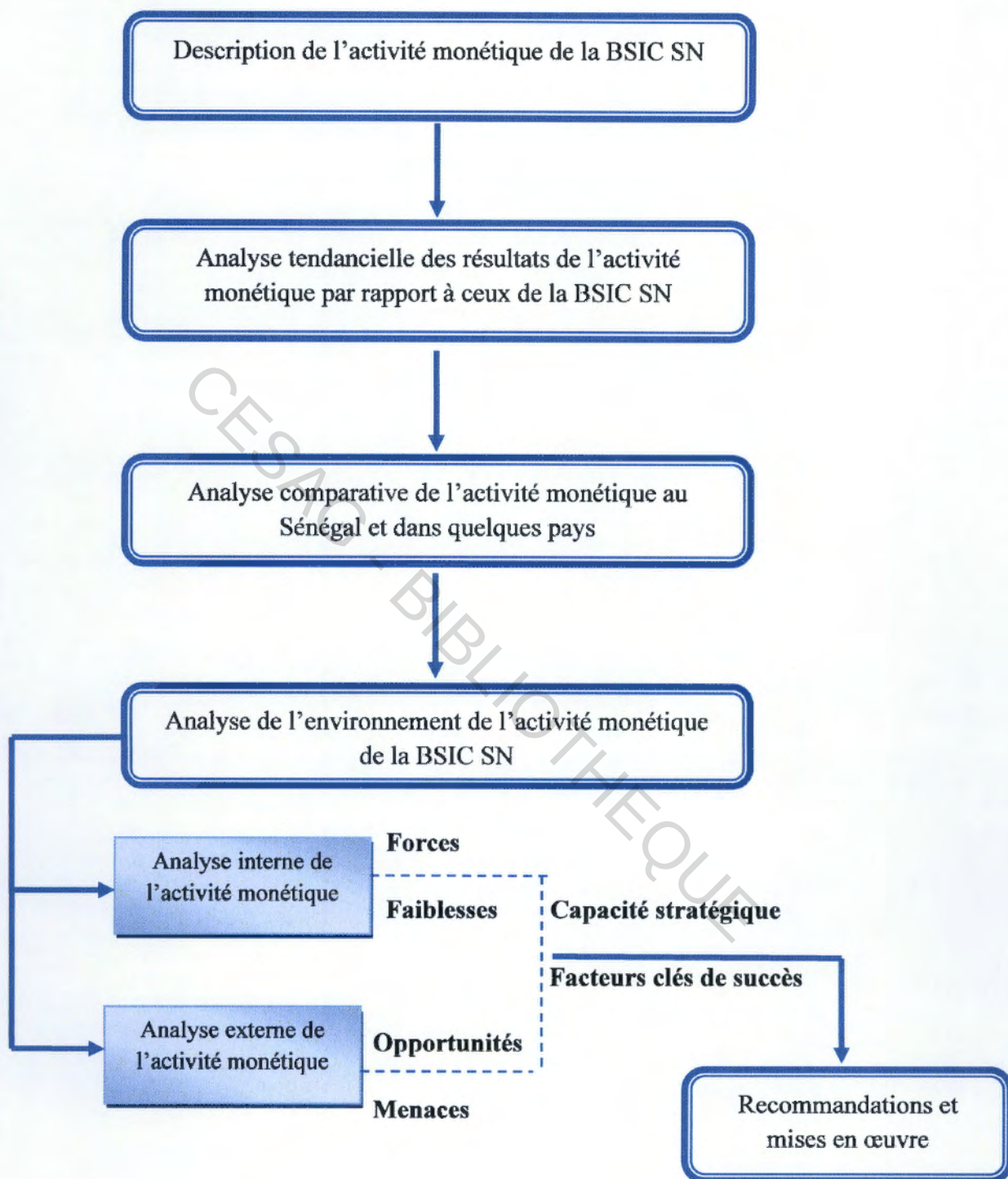
Le modèle d'analyse utilisé dans le cadre de cette étude s'est basé sur :

- une description de l'activité monétique de la filiale ;
- une analyse tendancielle de la contribution de la monétique dans le résultat de la BSIC SN;
- une analyse comparative de celle-ci au Sénégal et dans les autres pays ;
- une analyse des résultats de l'environnement de la monétique via le modèle « SWOT » (STRENGTHS = Forces, WEAKNESSES = Faiblesses, OPPORTUNITIES = Opportunités, THREATS = Menaces).

Selon LEROY (2008 : 24), « le modèle SWOT confronte, une analyse externe de l'environnement et une analyse interne de l'entreprise. Il met en rapport l'influence de l'environnement et les forces et faiblesses de l'entreprise ».

Le schéma ci-après illustre le modèle d'analyse utilisé dans le cadre de cette étude.

Figure 3: modèle d'analyse de l'impact de la monétique dans la rentabilité d'une banque



Source : nous mêmes

3.2 Collecte des données

Pour mieux collecter et analyser les données de la BSIC SN relatives à l'impact de la monétique dans la rentabilité financière de celle-ci, un certain nombre d'outils ont été élaborés. Un outil est un moyen ou une technique servant à la réalisation d'un processus ou d'une tâche.

3.2.1 Revue documentaire

Différents ouvrages et supports ont été explorés, en vue d'une meilleure connaissance de la thématique. A cet effet, il doit être effectué, une revue documentaire la plus exhaustive possible avec, pour objectif principal, d'établir un état des lieux sur la nature des informations disponibles, leurs sources, leurs modalités d'acquisition ou d'exploitation. Dans le cadre de cette étude, le plan d'affaire de l'activité monétique, le rapport d'activité de la section monétique ainsi que le compte de résultat net de 2010 de la BSIC SN ont été explorés en vue de se faire une idée sur l'évolution de la monétique au sein de la filiale sénégalaise du groupe la BSIC.

3.2.2 Entretien

LEMANT (1995 : 181) définit l'interview comme étant un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes, ses idées, etc., et de divulguer la teneur de l'entretien ». Dans le cadre de cette étude, nos répondants seront le responsable de la section monétique qui est chargé de la coordination de cette activité, le chef du service informatique qui appui le responsable de la section pour tout ce qui est aspect technique et le chef du service commerciale qui assure la promotion et la vente des produits monétique. Par un guide d'entretien (annexe 2 : guide d'entretien, page 62) composé d'une question principale et des questions spécifiques que nous élaborerons, nous utiliserons le face à face avec nos répondants pour effectuer l'entretien.

3.2.3 Observation directe

L'observation directe est décrite comme une observation où le chercheur est présent sur le terrain. Elle consiste à regarder se dérouler des comportements ou des événements et à les enregistrer. L'observation directe est utile dans le sens où elle permet au chercheur d'identifier la manifestation des comportements.

Il enregistre des comportements directement observables. Il peut alors confronter les observations avec les « dires » des acteurs.

3.3 Hypothèses de travail

Tout travail doit s'appuyer sur des hypothèses que l'on s'attelle à démontrer. Ainsi, nous en avons émis les suivantes :

- la monétique contribue fortement à la rentabilité de la BSIC SN;
- le faible taux de pénétration de la BSIC SN dans le marché sénégalais pourrait constituer un frein à la rentabilité de son activité monétique.

Conclusion

Dans ce chapitre, la démarche adoptée dans le cadre de cette étude met en évidence les différents outils d'analyses et de collectes de données utilisés ainsi que les hypothèses à vérifier à la fin du travail. L'aboutissement de cette démarche est de pouvoir disposer d'informations exhaustives et fiables sur la thématique.

Conclusion de la première partie

Dans cette partie, il a été mis en évidence le cadre théorique dans lequel s'inscrit cette étude. Ce cadre décrivant, de manière détaillée, toute la théorie autour de cette question, montre la place de la monétique dans l'atteinte des objectifs de performance au sein d'une banque. La monétique trouve son intérêt dans le fait qu'elle permet la modernisation des moyens de paiement et elle constitue un argument de taille vis-à-vis des clients qui en font une mode mais aussi un moyen pratique de gestion de leurs comptes.

Sachant que la réalisation des objectifs d'une banque est en partie fonction de la qualité de son offre de produit et service, nous avons jugé nécessaire de construire notre modèle d'analyse en tenant compte du diagnostic interne et externe de la monétique dans le but de détecter les forces, faiblesses, opportunités, menaces relatives à celle-ci.

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

La banque est appelée à faire face aux sollicitations exponentielles du marché des services et aux initiatives de la concurrence, raison pour laquelle elle se doit d'être innovante.

Le facteur - clé de succès d'une banque doit se traduire en des termes de réseau de confiance. Ainsi donc, l'intégration de la monétique devra prendre en compte cette dimension importante des choses. C'est pourquoi il n'est pas étonnant de remarquer, au sein des banques, un besoin croissant de se moderniser pour être compétitives.

Les dirigeants de la BSIC SN, ayant compris cet état de fait, ont, à partir de 2009, commencé à penser à l'intégration de la monétique dans les activités de la banque.

Dans cette partie, il sera mis en pratique les aspects théoriques abordés dans la première partie. Pour cela, nous présenterons dans le chapitre quatre la BSIC SN. Dans le chapitre cinq, la description de la situation de la monétique dans la filiale à travers une analyse tendancielle et comparative sera faite. Cette description sera suivie d'une analyse de l'environnement interne et externe de l'activité monétique de la BSIC SN. Dans le chapitre six nous analyserons les résultats par la méthode SWOT et nous ferons des recommandations.

Chapitre 4 : Présentation de la BSIC SN SA

La Banque Sahélo-Saharienne pour l'Investissement et le Commerce est née de la vision panafricaniste des leaders et chefs d'état des pays membres de la Communauté des Etats Sahélo-Sahariens (CEN-SAD) et de leur désir de créer une grande institution bancaire régionale africaine opérant dans la CEN-SAD qui regroupe à nos jours vingt-huit pays (Benin, Burkina Faso, République Centrafricaine, Comores, Côte d'Ivoire, Djibouti, Egypte, Erythrée, Gambie, Ghana, Guinée-Bissau, Kenya, Liberia, Libye, Mali, Maroc, Mauritanie, Niger, Nigeria, Sao Tomé et Príncipe, Sénégal, Sierra Leone, Somalie, Soudan, Tchad, Togo, Tunisie). Le groupe BSIC regroupe à ce jour 14 filiales : Lybie, Benin, Burkina Faso, Centrafrique, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée-Conakry, Mali, Niger, Soudan, Tchad, Sénégal, et Togo.

Il sera abordé dans ce présent chapitre l'historique de la banque, ses missions, les activités qui y sont menées et le fonctionnement de la section monétique.

4.1 Historique

La BSIC Sénégal est une filiale du Groupe BSIC. Elle est constituée en société anonyme et a été agréée, en qualité de banque le 22 Août 2003. Son siège est situé à Dakar, Place de l'Indépendance x Rue Malenfant. Elle dispose d'un capital de 13 726 000 000 Franc CFA. Elle a été ouverte le 05 Janvier 2004, mais ses activités ont effectivement démarré le 26 Janvier 2004. Elle dispose de 9 agences à Dakar (Indépendance, République, Pikine, Thiaroye Bourguiba, Tiléne, HLM, Ngor, Parcelles Assainies), de 5 agences hors de Dakar (Touba, Saint Louis, Mbour, Thiès, Kaolack), et d'un point de vente ou site (Oil Libya).

4.2 Activités

En tant que banque de commerce,

- elle assure les services bancaires financiers grâce à des instruments modernes de paiement ;
- elle offre une gamme de produits au profit des entreprises, des professionnels et des particuliers ;
- elle finance les besoins d'exploitation (fonds de roulement, escompte de papier commercial, cautions, avals etc.) ;
- elle finance les opérations de commerce extérieur, elle participe au financement des crédits de campagne des principaux produits d'exploitation.

En tant que banque d'investissement, elle finance les projets d'investissements productifs des grandes entreprises, des Petites et Moyennes Entreprises (PME), des Petites et Moyennes Industries (PMI) du secteur privé, public ou mixte.

Grâce à son adhésion au Groupement Interbancaire Monétique, aux projets du Groupe, la BSIC-SN offre des services monétiques.

4.3 Organisation

La structure est composée de neuf services (listés ci-dessous) sous la supervision du Directeur Général et /ou du Directeurs Général Adjoint (annexe 3 : organigramme de la BSIC SN, page 64).

4.3.1 Service Administration et Personnel (SAP)

Le SAP contribue à la définition de la politique des ressources humaines et de formation de la banque. Il est chargé de s'assurer de la bonne répartition des moyens humains, matériels, des budgets et des ressources techniques, de veiller à une bonne politique sociale de la banque. Il participe à la préparation du budget annuel et des rapports d'activité. Il participe à la préparation des réunions des instances de la banque (Assemblée Générale (AG)), aux dépenses prévues au budget et gère les actifs non financiers de la banque dans les meilleures conditions de sécurité).

4.3.2 Service Crédit (SC)

Ce service participe à la définition de la politique commerciale de la banque, s'assure du bon déroulement des dossiers de crédit. Il fait des analyses par branche ou par secteur d'activité pour affiner la gestion des risques crédit de la banque. Par ailleurs, il prépare la confection des dossiers d'accords de classement et veille au respect du ratio de structure du portefeuille et de tous les autres ratios qui impactent les engagements. Outre ces prérogatives, le SC suit la production, la diffusion et l'analyse des tableaux de bord commerciaux, et assure la gestion commerciale des engagements par signature.

4.3.3 Service Opérations Etrangères (SOE)

Le SOE reçoit et traite toutes les opérations bancaires de la clientèle hors du territoire (crédits et remises documentaires, change, transferts internationaux, ordre de paiement internationaux, domiciliations bancaires internationales). Il est chargé de conseiller la clientèle intéressée par les transactions internationales, et de développer le potentiel d'affaires en s'appuyant sur les commerciaux en vue d'atteindre les objectifs de réalisation des commissions prévues au budget.

4.3.4 Service Opérations Locales (SOL)

Le SOL est chargé de suivre avec la Direction Générale, la production, la diffusion et l'analyse des tableaux de bord commerciaux, d'analyser le niveau de qualité des produits et services bancaires distribués par la banque au niveau du guichet opérations locales (OL). Le SOL s'assure également de la bonne gestion des OL, et doit développer le potentiel d'affaires en s'appuyant sur les commerciaux en vue d'atteindre les objectifs de réalisation des commissions prévues au budget.

4.3.5 Service Portefeuille (SP)

Il est chargé de surveiller l'évolution des risques sur tous les engagements et de proposer à la Direction Générale des mesures de corrections nécessaires, de suivre la vie des garanties (caution, aval, sureté), de préparer des requêtes de refinancement sur des ressources externes et de suivre leur gestion. Le SP doit également s'assurer que les garanties requises ont été constituées, et que les formalités d'enregistrement ont été accomplies.

4.3.6 Service Comptabilité (SCPT)

Le SCPT s'assure de la comptabilisation correcte de tous les flux affectant la situation patrimoniale de la banque en s'assurant de l'existence des supports conformes aux procédures, de confectionner les états périodiques mensuels et les états financiers annuels afin de dresser le rapport financier.

4.3.7 Service informatique (SI)

Le SI veille à une affectation judicieuse de toutes les ressources informatiques. Il aide les responsables dans l'utilisation du logiciel interne du groupe BSIC et procède à la sauvegarde des données de la banque.

4.3.8 Service Juridique, Recouvrement et Contentieux (SJRC)

Le SJRC doit assurer le suivi des dossiers contentieux de la banque, la liaison entre les auxiliaires de justice (notaires, huissier, avocats ...) et la banque. Il doit donner son avis sur tous les actes contractuels (convention, contrat) liant la banque à ses partenaires. Il doit s'informer sur les différentes transactions en relation avec les chefs de service et prodiguer tous les conseils permettant de prévenir les risques.

4.3.9 Service de Contrôle interne (SCI)

Le SCI est un service chargé de mener des missions d'audit interne dans la banque. Le SCI, durant ses contrôles, doit formuler des recommandations et s'assurer que celles-ci sont prises en compte par les audités. Il doit être en mesure de faire des suggestions, propositions nécessaires pour l'amélioration du système de contrôle interne et des procédures.

4.3.10 Service Commercial (SCOM)

Le SCOM est défini au niveau de la BSIC comme le service « Entrée en Relation ». Il est chargé de faire les prospections pour démarcher les clients. Nous y retrouvons la section monétique. Celle-ci fera l'objet d'une présentation dans la partie ci-dessous.

4.4 Section monétique

A la BSIC Sénégal SA, il n'y a pas de Service Monétique, mais une section qui est rattachée au Service Commercial. Mise en place en mai 2009, elle est chargée de l'émission des cartes bancaires, de la comptabilisation des transactions monétiques, de la coordination de tout ce qui est relatif aux cartes bancaires. Une présentation de son organisation de ses missions et objectifs sera faite dans cette partie.

4.4.1 Missions et objectifs de la section monétique

Etant dans un marché de plus en plus concurrentiel, la BSIC SN doit, à l'instar des autres banques, mettre à la disposition de ses clients des moyens de paiements modernes et novateurs. Les clients au Sénégal sont de plus en plus demandeurs de solutions simples et rapides pour disposer de leurs fonds. C'est pourquoi la cellule monétique se doit :

- de mettre à la disposition des clients une gamme large et évolutive de cartes ;
- d'équiper toutes ses agences de distributeurs de billets ;
- de mettre en place une communication significative de présentation de ses cartes.

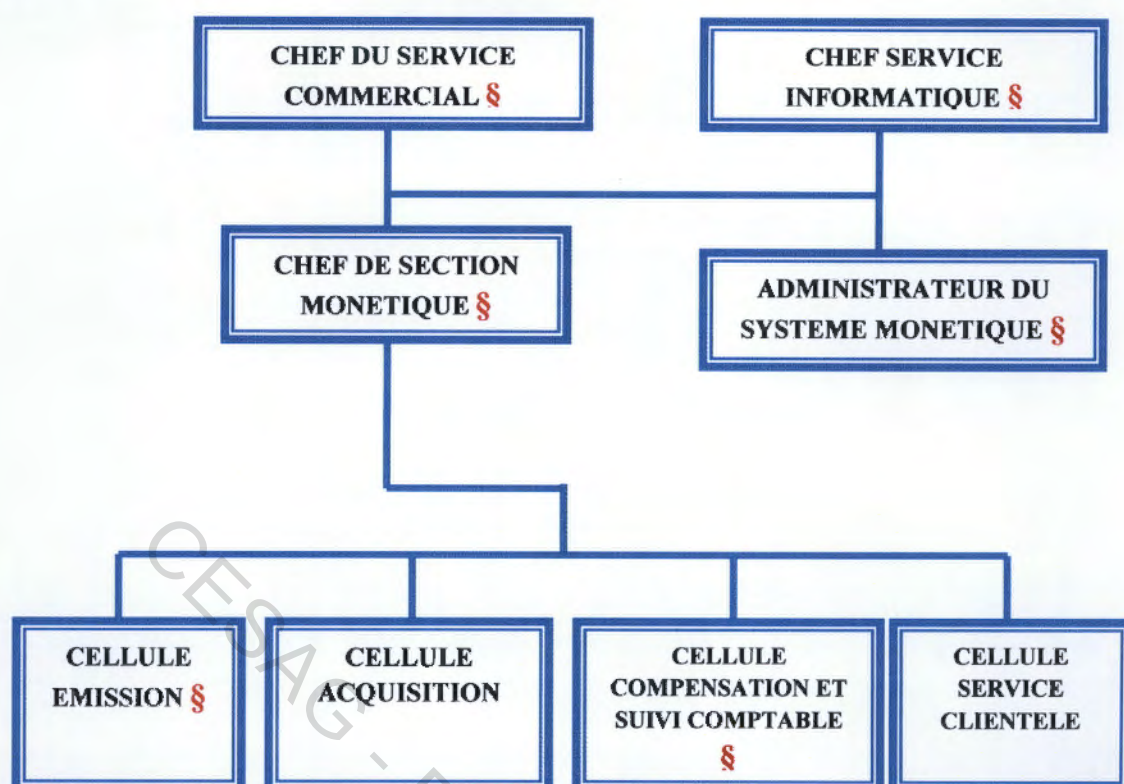
L'enjeu commercial est de taille car la BSIC Sénégal a commencé à commercialiser ses produits monétique qu'en 2009. A moyen terme, tous les clients avec un profil carte devront être titulaires d'au moins une carte.

4.4.2 Organisation de la section monétique

La section monétique devait être composée de six agents (comme l'indiquait son organigramme au moment de son lancement mais à ce jour seuls trois agents sont en fonction et exécutent les différentes tâches (Cf. signe § sur l'organigramme de la section).

Les tâches des postes vacants sont décrites en annexe (annexe 4 : tâches agent acquisition et charge de clientèle, page 65).

Figure 4 : organigramme de la section monétique



Source : BSIC SN, 2010

Etant sous délégation, cette section ne s'occupe que de la partie administrative. Les postes occupés de la cellule monétique sont réparties comme suit :

▪ **Chef de section monétique**

Sous la supervision directe du chef du service commercial pour les composantes ventes et marketing des cartes et celle technique du chef de service des opérations, le chef de la section monétique assure les responsabilités suivantes :

- le développement et la promotion des services et produits monétiques définis par le département commercial (émission, acquisition marchande et les applications cartes spécifiques) ;
- la gestion de la section monétique à travers la coordination des agents sous sa responsabilité et des opérations monétiques ;
- le suivi permanent des objectifs définis dans le business plan et la création des nouveaux produits liés à la carte bancaire dans le but de proposer des solutions pratiques d'avant-garde à la clientèle;
- le suivi et le traitement des réclamations des clients porteurs de cartes bancaires ;

- le suivi et la gestion des stocks de cartes avec le fournisseur des cartes;
- le suivi de la disponibilité des équipements monétiques (GAB, TPE... etc.) des agences en coordination avec le Service des Opérations ;
- le suivi et la coordination des relations avec les commerçants ;
- la fourniture de services qualitatifs et la mise en œuvre de l'assistance nécessaire pour la satisfaction de la clientèle détentrice des cartes bancaires ;
- le suivi de l'application et du respect strict des procédures opérationnelles définies et remises aux agents de la section monétique et des agences ;
- la production et l'envoi mensuel des statistiques monétiques à la Direction Générale de la banque et au Département de la monétique du Siège ;
- la supervision des envois des cartes et des codes confidentiels pour les Agences de la banque ;

▪ Agent règlement compensation et suivi comptable

Sous la supervision générale du chef du service comptabilité, et celle directe du chef de section monétique, l'agent règlement compensation et suivi comptable assure les tâches suivantes :

- la gestion de la compensation et des règlements avec les réseaux de paiement nationaux et régionaux;
- le suivi de la compensation, du règlement et du rapprochement de toutes les opérations monétiques avec le GIM-UEMOA et la BCEAO ;
- la gestion des comptes des porteurs de cartes ;
- le suivi des écritures comptables automatiquement et manuellement générées et injectées dans le système d'information bancaire ;
- l'application et le respect strict des procédures opérationnelles définies;

▪ Agent d'émission

Sous la supervision générale du chef du Service commerciale, et celle directe du chef de la section monétique, l'agent d'émission assure les tâches suivantes :

- la gestion des demandes et contrats de porteurs de cartes ;
- la saisie des données des cartes dans la solution monétique;
- la génération des fichiers de production des cartes et leur envoi au fournisseur ;
- la gestion du renouvellement des cartes ;
- le traitement des réclamations et oppositions des porteurs de cartes ;
- l'application et le respect strict des procédures opérationnelles définies;

- l'exécution des traitements monétiques périodiques (journalier, mensuel et annuel) ;

▪ **L'agent administration système**

Sous la supervision directe du chef du service informatique et en coordination avec le chef de la section monétique, l'agent administration système assure les tâches suivantes :

- la gestion des utilisateurs : création, définition des droits d'accès etc.;
- le suivi des opérations de backup et de l'administration de la base de données ;
- la gestion des relations avec les équipes techniques du siège et des partenaires et l'assistance technique pour les services opérationnels de la monétique;
- le traitement périodique (journalier, mensuel, annuel) des opérations de clôture conformément à la procédure de traitements ;
- l'application et le respect strict des procédures opérationnelles définies;

Conclusion

La description de l'organisation de la BSIC SN, et de son fonctionnement laisse apparaître des insuffisances dans la mise en application de la monétique au sein de cette institution. C'est dans ce cadre que l'activité de la monétique au sein de la BSIC SN sera analysée, de manière beaucoup plus précise, dans le chapitre suivant.

Chapitre 5 : Activité monétique de la BSIC SN

L'utilisation de la monétique se présente comme un réel besoin au niveau de la clientèle des banques surtout depuis que les autorités monétaires exhortent, à travers différents textes réglementaires, celles-ci à promouvoir l'utilisation des instruments de paiement électronique. C'est dans ce cadre que s'est inscrit la filiale sénégalaise de la BSIC avec le lancement de son activité monétique en 2009.

Ce présent chapitre sera d'abord consacré à la description de la situation de la monétique. Dans une seconde partie, il sera procédé à l'analyse de la contribution de la monétique dans le résultat de la filiale, de manière particulière et son impact au niveau national et dans les autres pays.

5.1 Situation de la monétique à la BSIC Sénégal

Il sera présenté la solution monétique à la filiale ensuite l'offre de produits et service pour enfin parler de l'environnement concurrentiel de la banque en matière de monétique.

5.1.1 Solution monétique de la BSIC SN

La solution monétique de la filiale est gérée en mode délégation par le GIM-UEMOA via le logiciel monétique « *POWERCARD* ». Les services rendus par celui-ci concernent trois types d'activités : les services interbancaires, les services délégataires et les services complémentaires.

5.1.1.1 Services interbancaires

L'interbancaire entre les banques, établissements financiers, postaux et structures de micro finance, permet de garantir l'acceptabilité des moyens de paiement émis entre ces derniers dans les meilleures conditions de rapidité, de sécurité et de coût. Elle est assurée au moyen d'une plate-forme technique assurant le traitement des cartes interbancaires portant le logo commun de reconnaissance « GIM-UEMOA » et les émetteurs internationaux.

Figure 5 : logo du GIM UEMOA



Source : GIM-UEMOA, 2010

5.1.1.2 Services délégataires

Afin de réduire considérablement les coûts d'investissement, le groupe BSIC a opté pour une solution délégataire auprès du GIM-UEMOA. Cette solution permettra à chaque filiale d'accéder à la monétique à moindre coût par rapport à la détention d'une solution propre. La solution monétique délégataire est la sous-traitance de la partie technique de la monétique à un organisme spécialisé. Le volet métier étant du ressort de l'adhérent. Cette sous-traitance dite délégation peut être : temporaire, permanente, complémentaire, en secours en cas de dysfonctionnement ou d'indisponibilité.

C'est donc une solution simplifiant l'accès à l'interbancaire régionale, l'ouverture vers les émetteurs internationaux Visa, MasterCard. Elle intègre les évolutions techniques et sécuritaires des réseaux, d'EMV ainsi que les évolutions du métier de la monétique.

5.1.1.3 Services complémentaires

Parmi les services complémentaires proposés par le GIM (assistance et consulting, centre d'appels régional, promotion commerciale, centrale d'achats, monitoring de la fraude), la BSIC SN n'a pour l'instant souscrit qu'aux prestations du centre d'appel. En cas d'indisponibilité de la BSIC SN, les titulaires de cartes grâce au numéro ou à l'adresse e-mail du Centre d'appel (+221 33 869 96 00 ; ca@ctmi-uemoa.com), peuvent 24H/24 et 7J/7 mettre en opposition leur carte si elle a été perdue ou volée, demander des informations sur le fonctionnement de leur carte.

5.1.2 Présentation de l'offre de produits et services

Elle tourne autour de la nature de l'offre, des conditions de banque monétique, de la politique commerciale.

5.1.2.1 Nature de l'Offre

Elle est relative à l'émission de cartes bancaires, l'acquisition GAB, l'acceptation TPE et au libre-service bancaire.

▪ **Émission de cartes bancaires**

L'émission de cartes bancaires permet de doter aux clients de la BSIC SN d'un instrument leur offrant la possibilité d'effectuer des retraits d'espèces 24H/24 et 7J/7 auprès de tous les DAB/GAB des banques de l'espace UEMOA, membres du GIM-UEMOA. Elle permet aussi les opérations de cash advance pour les porteurs GIM, Visa, Mastercard, la réalisation des paiements auprès des commerçants affiliés au réseau régional, à des consultations de solde de leurs comptes et l'accès à tout autre service bancaire paramétré au niveau des automates.

➤ **Une gamme de produit est disponible :**

Les cartes proposées par la banque sont de type GIM-UEMOA pure et ont les caractéristiques suivantes :

❖ **carte de retrait « EXPRESS »**

Cette carte de retrait est destinée plus principalement à la clientèle de particuliers titulaire d'un compte d'épargne. Elle permet de retirer de l'argent, d'obtenir le solde de son compte et de disposer d'un mini relevé.

Figure 6 : visuel carte « express »



Source: BSIC SN, 2010

❖ carte de retrait paiement « OASIS »

Cette carte de retrait et de paiement est destinée plus principalement à la clientèle de particuliers titulaire d'un compte de chèque. Les salariés sont les cibles prioritaires. Les titulaires d'un compte d'épargne ne peuvent prétendre à cette carte. Le principal avantage pour le client en plus de celles de la carte « express » est de payer dans toute la zone UEMOA.

Figure 7 : visuel carte « oasis »



Source: BSIC SN, 2010

Par ailleurs, Le titulaire du compte peut décider librement d'attribuer des cartes secondaires aux personnes qu'il aura choisies, une carte secondaire revêt la particularité d'être rattachée au compte du client qui l'attribue à une tierce personne, par exemple à sa femme, et ne pourra réaliser exclusivement que des opérations de retrait et ou paiement (pas de consultation de solde ni de demande d'historique du compte).

❖ Durée de validité des cartes

Les cartes commercialisées par BSIC SN ont une durée de validité de trois (03) ans avec une redevance à payer annuellement. Les cartes sont renouvelables de façon automatique, sauf avis contraire du client qui avertit la banque deux mois avant l'expiration de celle-ci.

▪ Acceptation DAB/GAB

L'installation de DAB/GAB dans différents emplacements du pays permet aux porteurs d'effectuer des retraits et de réaliser des opérations de type libres services bancaires.

Le réseau de GAB de la filiale au 31 décembre 2010 se chiffre à sept déjà installés et sept autres en cours.

▪ **Acceptation TPE**

Le GIM-UEMOA est dorénavant l'unique structure chargée d'installer les Terminaux de Paiement Electronique (TPE) dans la zone UEMOA. A cet effet il a la relation monétique de placement de TPE avec le commerçant. La relation commerciale avec les commerçants restent toujours du ressort des banques et les transactions monétiques domiciliées dans les comptes des banques. Elle est destinée à la clientèle commerciale de la BSIC SN exerçant dans divers types d'activité particulièrement dans l'hôtellerie, la grande et moyenne distribution, la restauration, le free shop, les casinos, compagnies aériennes, les agences de voyage, le prêt à porter, la bijouterie.

Elle permet au commerçant d'accepter d'autres moyens de paiement différents de ceux usuellement utilisés tels que la monnaie fiduciaire, de baisser ses encaisses, de ne pas se rendre régulièrement à la banque pour effectuer des versements, d'accroître son chiffre d'affaires en offrant aux porteurs de cartes la possibilité d'effectuer des transactions dans son magasin.

L'analyse du portefeuille clientèle de la BSIC SN démontre qu'elle dispose de structures susceptibles d'être intéressées par ce produit. Seulement aucune action n'a encore été entreprise pour démarcher les commerçants malgré la faisabilité technique de ce service.

▪ **Libres services bancaires**

Il s'agit de la consultation de solde (elle est payante sur les GAB domestiques et sur les autres GAB interbancaires), l'édition de mini relevé (elle n'est possible que sur les GAB de la BSIC SN. Elle ne retrace que les sept(7) dernières transactions du compte).

5.1.2.2 Conditions de banque monétique

Elles sont principalement relatives aux cotisations cartes, aux commissions liées à l'utilisation des cartes et aux commissions complémentaires exceptionnelles :

▪ **cotisations cartes**

Les cotisations annuelles s'élèvent à 10 000 FCFA HT pour la carte « express » et 15 000 FCFA HT pour la carte « oasis ».

▪ frais porteurs relatifs à l'utilisation

L'utilisation de la carte donne lieu à la perception des commissions ci-dessous.

Tableau 2: frais porteurs relatifs à l'utilisation de la carte

Types	Montants
retraits dans un distributeur de la BSIC	200 FCFA HT par transaction
retraits dans un distributeur d'une autre banque	425 FCFA HT par transaction
délivrance de solde sur un distributeur de la BSIC	100 FCFA HT par demande
délivrance de solde sur un distributeur d'une autre banque	300 FCFA HT par demande
délivrance de mini relevé	200 FCFA HT par demande

Source : BSIC SN, 2010

▪ commissions exceptionnelles

La tarification des commissions exceptionnelles est définie dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3: frais porteurs exceptionnelles

Types	Montants
Re confection d'un code confidentiel	5 000 FCFA HT
Mise en opposition pour perte ou vol	5 000 FCFA HT
Annulation de carte débit	5 000 FCFA HT
Frais de capture de carte sur DAB	2 000 FCFA HT
Frais de capture de carte sur TPE	12 000 FCFA HT
Changement de profil (modification de plafond)	3 000 FCFA HT

Source : BSIC SN, 2010

▪ plafonds des opérations

Toutes les transactions du client ne peuvent se faire que dans la limite du solde disponible sur son compte. Pour les salariés, ce solde disponible inclut le découvert autorisé. Toutefois, afin de protéger le client et le sensibiliser à une bonne gestion de ses avoirs, des plafonds journaliers et hebdomadaires ont été mis en place sur chacune de ses cartes.

Tableau 4 : plafonds des opérations monétique

	EXPRESS	OASIS
Plafond par retrait	150 000	300 000
Plafond journalier cumulé	300 000	500 000
Plafond hebdomadaire cumulé	600 000	1 000 000

Source : BSIC SN, 2010

Pour pouvoir collecter le maximum de commissions, la filiale a défini une politique commerciale basée sur les ventes de cartes.

5.1.2.3 Politique commerciale de la BSIC SN

Toutes les opportunités de contact avec les clients doivent être exploitées pour promouvoir les cartes. Il s'agit de la communication et de l'argumentaire commercial.

▪ Communication monétique :

Une pochette de classement du contrat porteur, de documents et fiches techniques des produits sont mis à la disposition des demandeurs de cartes. Elle affiche toutes les filiales du groupe ainsi que les agences et points de vente.

Les produits et services monétiques offerts par la banque sont pour la plupart du temps portés à la connaissance des clients lors de l'entrée en relation.

Malgré l'existence des supports commerciaux, la banque n'a pas encore lancée une politique commerciale exclusivement monétique.

▪ Argumentaire commercial monétique

Le groupe BSIC met à la disposition des forces de vente de ses filiales un argumentaire commercial à adapter suivant les réalités et la place bancaire de chaque filiale.

Celui-ci présente les arguments à donner aux clients en fonction de leurs sensibilités :

- la simplicité et la disponibilité : Les cartes GIM permettent d'effectuer des achats et retraits dans les huit pays de l'UEMOA 24H/24 et 7J/7 sur plus de 4000 distributeurs portant le logo GIM ;
- la sécurité et le confort: la carte est protégée par un code secret qui doit être conservé précieusement. Toutes les transactions sont débitées sur le compte du porteur domicilié à la BSIC, pour les cartes de Débit ;
- le choix : la BSIC propose la carte qui répond le plus aux besoins du client.

5.2 Analyse tendancielle des résultats de l'activité monétique

L'élément fondamental susceptible de rentabiliser la monétique est la production de cartes qui génère beaucoup de commissions. A travers l'offre de produits et services et la politique commerciale, l'activité peut être appréciée du point de vue ventes de cartes et rentabilité.

Les données seront relatives à l'année 2010 et seront présentées sous forme de ratios dans un souci de confidentialité.

5.2.1 Ratios relatifs aux ventes de cartes

▪ Ratios ventes de cartes sur portefeuille clientèle au 31 décembre 2010

La vente de carte étant la principale source de rentabilité des cartes, les ratios utilisés seront une comparaison de celle-ci par rapport au cumul des comptes actifs avec profil carte depuis l'ouverture de la banque jusqu' au 31 décembre 2010 et par rapport aux comptes ouverts en 2010 avec profil carte.

Le portefeuille clientèle est composé au 31 décembre 2010 de 82% de comptes actifs dont 74% avec un profil cartes.

$$\text{Le ratio} \quad \frac{\text{vente de cartes}}{\text{comptes actifs avec profil cartes}} = \frac{2\,675}{9\,101} \text{ est égal à } 29\%$$

Ce taux de 29% est réparti à 13% pour les cartes Oasis et 16% pour les cartes Express. En d'autres termes, sur 1000 clients susceptibles de détenir une carte, seuls 290 sont effectivement titulaires de cartes (130 pour les cartes Oasis, et 160 pour les cartes Express). Ce qui dénote du nombre faible de clients détenant une carte bancaire.

▪ Evolution du portefeuille clientèle avant et après le lancement de la monétique

Etant donné que l'activité monétique a été lancée en janvier 2010, nous allons nous intéresser aux chiffres au 31 décembre 2009 et 2010 pour apprécier respectivement son évolution avant et après. Réticent

$$\text{Le ratio} \quad \frac{\text{portefeuille clients après la monétique}}{\text{portefeuille clients avant la monétique}} = \frac{12\,251}{6\,182} \text{ est égal à } 198\%$$

Le nombre de clients a quasiment doublé après l'adoption de la monétique.

5.2.2 Ratios relatifs à la Rentabilité de la monétique

Il sera procédé à la répartition des charges et des produits pour terminer par la rentabilité à proprement dit.

▪ Charges de l'activité monétique

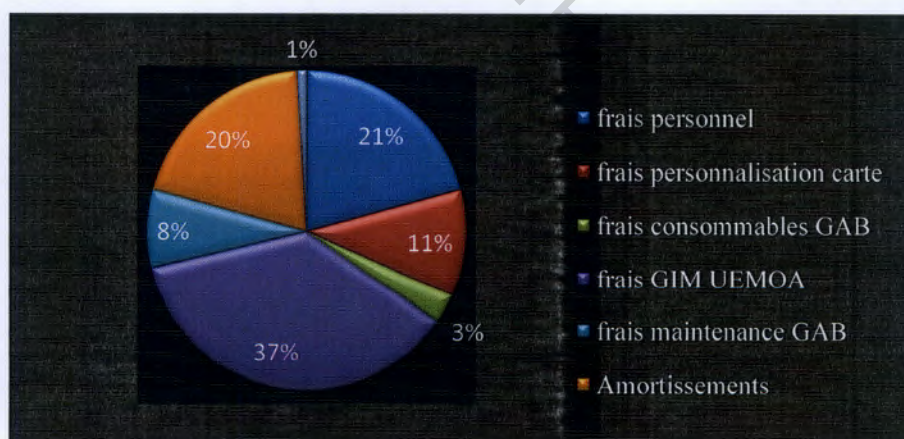
Comme pour les commissions monétiques, nous allons procéder à la répartition des coûts par nature. Ce ratio sera égal au coût par nature sur le coût total.

Tableau 5 : répartition des coûts monétiques par nature au 31 décembre 2010

Types	coût en FCFA	coût en pourcentage
frais personnel	48 000 000	21%
frais personnalisation carte	24 433 920	11%
frais consommables GAB	6 739 200	3%
frais GIM UEMOA	84 720 000	37%
frais maintenance GAB	17 155 000	8%
Amortissements	45 214 035	20%
frais marketing communication	1 515 000	1%

Source : BSIC SN, 2010

Figure 8: diagramme circulaire de la répartition des coûts monétiques par nature



Source: BSIC SN, 2010

Les frais alloués au GIM-UEMOA sont les plus importants car la partie technique de l'activité monétique de la BSIC SN est sous délégation. Aussi les frais marketings communication ne représentent que 1% du budget alloués à la monétique pour l'exercice 2010. Ceci peut expliquer la faiblesse des ventes de cartes.

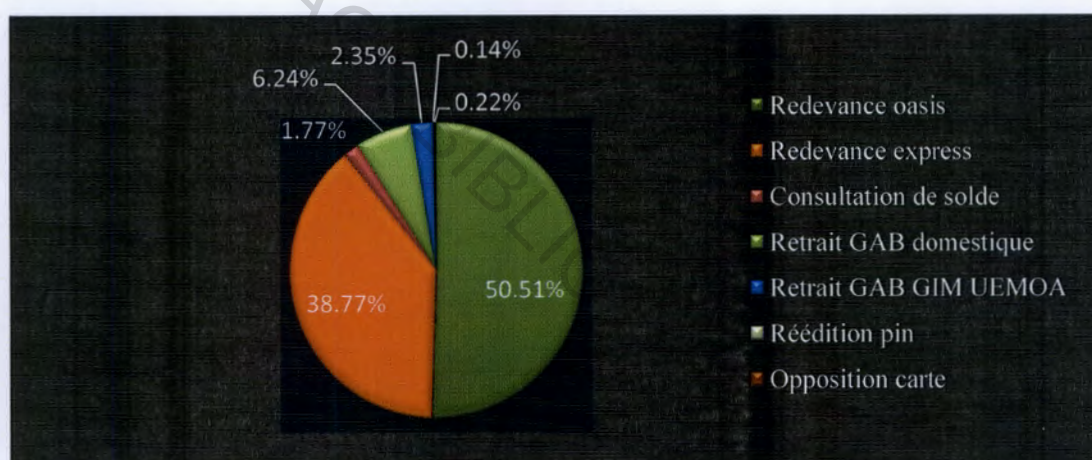
▪ Répartition des produits monétique par type au 31 décembre 2010

Tableau 6 : répartition des commissions monétiques par type

Produits monétiques	Commission par type de produits monétiques	Commission par type de produits monétiques /total commissions monétiques
Redevance oasis	12 480 000	50.51%
Redevance express	9 580 000	38.77%
Consultation de solde	437 150	1.77%
Retrait GAB domestique	1 541 000	6.24%
Retrait GAB GIM UEMOA	580 000	2.35%
Réédition pin	35 000	0.14%
Opposition carte	55 000	0.22%

Source : BSIC SN, 2010

Figure 9: diagramme circulaire de la répartition des commissions monétiques



Source: BSIC SN, 2010

La BSIC SN gagne plus sur les redevances cartes Oasis vu que la facturation est plus élevée que celle des cartes Express. Les commissions sur les retraits ne sont pas si importantes, et on pourrait se demander si tous les clients détenteurs de cartes les utilisent. Cet état des commissions montre nettement que la BSIC SN doit se focaliser sur le nombre de clients détenteurs de cartes et les fonctionnalités que ces cartes peuvent comporter pour améliorer ses produits.

▪ **Ratio de rentabilité de l'activité monétique**

Cette rentabilité se base sur un aspect purement comptable et sera égale aux produits sur les coûts pour l'année 2010.

Le ratio
$$\frac{\text{produits de l'activité monétique}}{\text{charges de l'activité monétique}} = \frac{24\,708\,000}{227\,777\,000}$$
 est égal à 11 %

Les coûts relatifs à l'activité Monétique sont de loin plus importants que les produits.

5.2.3 Résultats de l'activité monétique sur le résultat global de la BSIC SN

Il sera procédé à l'évaluation de la contribution de l'activité monétique sur le produit net bancaire de la BSIC SN.

▪ **Contribution du résultat de la monétique sur le Produit Net Bancaire**

Le ratio
$$\frac{\text{résultat de l'activité monétique}}{\text{Produit Net Bancaire de la BSIC SN}} = \frac{-203\,069\,000}{2\,729\,000\,000}$$
 est égal à -4,11%

Ce ratio de -4,11 point montre que l'activité monétique contribue négativement dans le Produit Net Bancaire de la filiale. Cependant, ces données se rapportent à l'année 2010 c'est-à-dire à la première année d'existence de la monétique. Elles sont dues au fait que peu de clients sont détenteurs de cartes GAB et ceci agit négativement sur les commissions que peuvent générer la Monétique. Les charges de l'activité ne sont pas très importantes, et ceci permet de dire que l'adhésion à la Monétique ne constitue pas un lourd investissement.

▪ **Produit net bancaire avant et après le lancement de la monétique**

Nous avons noté une évolution de 17 points en termes de produit net bancaire entre 2009 et 2010. Ceci peut être expliqué en partie par l'avènement de la monétique.

5.3 Analyse comparative de la monétique à la BSIC avec celle des autres banques du Sénégal

Cette analyse sera relative aux caractéristiques des cartes proposées et aux coûts en vigueur sur la place bancaire sénégalaise.

5.3.1 Analyse des caractéristiques des cartes proposées par la concurrence

A ce niveau nous distinguons principalement trois types de cartes : les cartes privatives, interbancaires régionales et internationales. Les deux principaux organismes sont Visa et Mastercard. Les cartes proposées par la BSIC SN ne sont utilisables que sur les GAB affichant la vitrophanie du GIM-UEMOA et se trouvant dans les huit pays de l'espace alors que les banques consœurs émettent des cartes non seulement utilisables dans ce réseau mais aussi à l'international à travers Visa, Mastercard, etc.

5.3.2 Analyse des tarifs en vigueur

Une tendance globale s'est dessinée au niveau de certaines banques (SGBS, CBAO) considérées comme des « groupes », car disposant de plusieurs filiales réparties en Afrique, consistant à proposer une gratuité de la carte et ensuite une facturation unitaire des retraits DAB/GAB, quelque soit le montant.

Par ailleurs certaines banques (SGBS, CBAO) appliquent le principe de la facturation sur les deux niveaux c'est-à-dire à la souscription de la carte (perception de la cotisation annuelle) et aussi sur chaque retrait (prélèvement de frais fixes). L'analyse de l'activité de quelques concurrents à travers leurs conditions de banques monétiques (annexe 5 : conditions de banque des autres banques de la place, page 66) donne une plus large idée des tarifs pratiqués sur la place bancaire.

Conclusion

Au terme de cette analyse, il a été constaté que la contribution de la monétique dans le résultat globale n'est pas fameuse. Et ceci malgré qu'elle soit une technologie qui a le vent en poupe dans le milieu financier actuellement, donc il s'avère utile de mieux en savoir les contours afin de l'optimiser surtout lorsqu'il s'agit d'une banque jeune.

Notre objectif dans le prochain chapitre sera de faire ressortir les Forces et faiblesses ensuite les opportunités et menaces que pourraient regrouper une telle activité pour une participation optimale dans la rentabilité de la BSIC SN.

Chapitre 6 : Analyse de l'environnement de l'activité monétique et recommandations pour sa meilleure contribution à la rentabilité de la BSIC SN

Après avoir présenté la situation de la monétique à la BSIC SN, une analyse des résultats sera faite en vue d'une formulation des recommandations.

6.1 Analyse des résultats

Comme évoqué un peu plus haut, nous allons analyser les forces et faiblesses et les opportunités et menaces relatives à l'activité monétique.

6.1.1 Forces

Les forces résultant de l'analyse de l'environnement interne de l'activité monétique sont :

- **la commodité du service** : le client pourra contourner l'obstacle des longues files d'attente au niveau des caisses en se rendant directement au GAB ;
- **l'augmentation des horaires d'accès** : les clients peuvent accéder aux services (retrait, paiement, consultation de solde, édition de mini relevé) 24H/24 et 7J/7;
- **la Souplesse de l'accès au compte** : grâce au GAB, le client peut facilement connaître le solde ainsi que les sept dernières transactions de son compte sans passer par un chargé de compte ;
- **produits et services adaptés au portefeuille clientèle** : la carte « oasis » favorise l'ouverture de compte par les commerçants grâce au système de règlement des biens et services par carte.
- **portefeuille clientèle favorable aux ventes de cartes** : le portefeuille clientèle est composé à 74% par des clients ayants un profil carte ;
- **l'optimisation des coûts** : une opération monétique réduit significative les transactions papiers, les coûts de personnels (caissier, guichetier) et enfin favorise un gain de temps qui se traduit par un gain d'argent ;
- **soutien de la BCEAO** : la promotion de l'utilisation des cartes bancaires dans la zone UEMOA est à mettre à l'actif des récentes initiatives régionales à travers la réforme des systèmes de paiement par la BCEAO.

6.1.2 Faiblesses

L'analyse de l'environnement interne de l'activité interne a permis de déceler les faiblesses suivantes :

- **réseau de GAB concentré dans les agences** : le GAB étant considéré comme un petit bureau, il permet d'augmenter la couverture géographique de la banque notamment à certains endroits où il n'y a pas d'agence alors que la BSIC SN n'a implanté ses GAB que dans ses agences ;
- **la nécessité d'entretien et de maintenance permanente du réseau** : la mise en place de services monétiques nécessite l'acquisition de nombreux équipements intégrant les technologies de l'information et de la communication. Ces instruments modernes de paiement, s'appuyant sur l'électronique et l'informatique, et fonctionnent avec des systèmes extrêmement automatiques, nécessitent un entretien et une maintenance permanente ;
- **la sous-traitance de la partie technique** : le mode délégataire n'optimise pas la continuité du service car une petite panne du logiciel « powercard » au niveau du GIM rend hors service tous les GAB du réseau de la BSIC. Les délais de régularisation des problèmes techniques sont plus longs que pour les concurrents qui ont pour la plupart leur propre solution monétique ;
- **produits et services non diversifiés** : la BSIC SN ne propose ni des cartes internationales, ni des cartes prépayées aux non clients. Aussi les autres services comme le virement de compte à compte ; la commande de chèques, le change, le paiement de factures par carte...etc. ne sont pas encore développés par la filiale ;
- **l'acquisition coûteuse des produits de la monétique** : GAB, TPE, cartes à puce sont des outils qui ne sont pour l'instant pas à la portée de tous ;
- **la faiblesse des ventes de cartes** : un manque d'agressivité dans la stratégie de vente des cartes est noté, la filiale n'a vendu qu'à 29% du portefeuille clientèle ayant un profil carte au 31 décembre 2010. Ceci reflète non seulement l'inexistence de campagnes périodiques visant à faire souscrire le maximum de clients aux cartes mais aussi l'existence d'une seule gamme de carte alors que le GIM en propose quinze pour Visa et Mastercard (annexe 6 : gamme de cartes GIM-UEMOA, page 67).

6.1.3 Opportunités

Les résultats de l'analyse de l'environnement externe de la monétique nous permet de citer les points ci-dessous comme opportunités à saisir par la filiale :

- **favoriser le déploiement des GAB** donc des transactions interbancaires en acquisition sources de commissions. La plateforme monétique interbancaire régionale est passée en production en juin 2007 et assure aujourd'hui une interopérabilité nationale et régionale pour le compte de 70 établissements (annexe 7 : liste adhérents au GIM-UEMOA, page 68) ;
- **développer le libre-service bancaire** : à l'instar des autres banques, la BSIC doit développer les autres types de libre-service bancaire tels que la commande de chéquier, le virement, l'opposition sur chéquier, le change d' autant plus qu' elle a un parc de GAB de dernières générations qui a toutes ces fonctionnalités ;
- **varier son offre de produits** : étant membre du GIM-UEMOA, la BSIC doit s'ouvrir aux réseaux internationaux Visa et Mastercard pour être compétitive. elle doit Proposer des cartes prépayées disponibles partout et ainsi favoriser la bancarisation des non clients et la collecte de commissions ;
- **profiter du projet de modernisation des moyens de paiements** : entrepris par la BCEAO en se lançant à fond sur la monétique ;
- **s'inspirer des confrères** : notamment en acquérant sa propre solution monétique qui s'amortit au bout d'une certaine période contrairement à celle délégataire qui condamne la banque à payer des redevances et des frais au GIM aussi longtemps que celle-ci durera ;
- **profiter de la hausse du taux de bancarisation** : Le taux de bancarisation au Sénégal est en progression, il est à 19% d'après un entretien accordé à Mme Fatimatou Zahra DIOP Directeur National de la BCEAO le 09 Août 2011 sur PiccMi.Com.
- **profiter de la hausse du nombre de banques** : L'avènement des nouvelles banques favorisent l'interbancaire en augmentant l'implantation des GAB (annexe 8 : répartition des GAB des banques de la place en 2009). Il est à relever que les commissions relatives aux retraits non domestiques sont plus importantes pour la banque.

6.1.4 Menaces

Les menaces inhérentes à l'activité monétique pour la BSIC SN sont :

- **la méconnaissance et la réticence** de la population cible vis à vis des produits de la monétique : la population a une préférence pour la monnaie fiduciaire ;
- **la cybercriminalité** : les fraudes sur cartes bancaires sont présentes et constituent un frein à la vulgarisation de ce moyen de paiement ;
- **la concurrence** : risque de perte de part de marché en faveur des banques nationales qui offrent des gammes de produits et services monétiques variés ;
- **l'expérience** : implantée au Sénégal depuis sept ans et pratiquant la monétique que depuis 3 ans, la BSIC SN doit d'avantage être agressive du point de vue commercial pour élargir sa part de marché face à des concurrents présents depuis plus de 30 ans (la SGBS, la CBAO, la BICIS) ;
- **l'inexistence d'un site internet** : une bonne partie de la population bancarisée a accès à internet donc celui-ci serait un bon moyen de communication pour la monétique.

Au terme de cette analyse, les recommandations et les paramètres de mise en œuvre de celles-ci peuvent être proposés.

6.2 Recommandations et mise en œuvre

Nous ne pouvons pas terminer nos travaux sans adresser des recommandations aux principaux acteurs de la gestion de l'activité monétique de la BSIC SN. Suite aux informations et constats issus du diagnostic ci-dessus, nous formulerons des recommandations en vue d'améliorer la performance de la monétique à la BSIC SN et de rendre celle-ci plus compétitive pour ensuite voir les possibilités d'une mise en œuvre de ces recommandations.

6.2.1 Recommandations

Nos recommandations tourneront principalement autour des actions à entreprendre pour booster les deux principales sources de rentabilité de la monétique que sont:

- les redevances annuelles relatives à la vente des cartes ;
- les commissions liées à l'utilisation de la carte.

Ainsi, nous mettrons l'accent sur :

- **l'accès aux cartes internationales :** (adhésion à Visa et Mastercard), les cartes GIM ne couvrent que 8 pays. La plupart des opérateurs font dans l'international, et ont besoin de plus de flexibilité pour l'utilisation de leurs fonds ;
- **le développement des fonctionnalités des cartes BSIC SN** (possibilité de faire des virements, du change...) pour les rendre plus attractives. Une carte avec laquelle on ne peut que retirer, vérifier le solde de son compte et avoir un mini relevé sur 7 opérations, n'a rien d'attractif quand on sait que les cartes de la concurrence permettent de faire du change etc. ;
- **la segmentation de la clientèle :** démarcher plus de clients susceptibles de détenir des cartes bancaires. Les commerciaux doivent se focaliser sur cette part de marché, qui est présente, mais qui est assez réticente pour l'utilisation des cartes bancaires.

Par ailleurs, parler de produits au sens comptable du terme revient à évoquer les charges inhérentes à l'activité de la monétique car ceux-ci déterminent la rentabilité d'une activité source de performance. Le problème de l'optimisation des charges liées à la solution délégataire, à l'acquisition des GAB, à la personnalisation des cartes, aux consommables GAB, à la commercialisation des produits et aux charges de personnels doit faire l'objet d'une budgétisation basée sur des arguments pertinents. Un tableau de bord doit être produit à l'aide du contrôle de gestion et mis à la disposition des instances de décision en vue d'entreprendre des actions (commerciales, de réduction des coûts) si besoin en est.

Afin de mener à bien les recommandations ci-dessus, la BSIC SN doit user des meilleures techniques de promotion et de commercialisation des produits et services mais aussi des bonnes pratiques et règles sécuritaires pour développer une activité monétique.

6.2.2 Mise en œuvre des recommandations

Elle tourne autour de deux axes principaux :

- les techniques de promotion et de commercialisation des produits et services monétiques ;
- les bonnes pratiques et règles sécuritaires.

6.2.2.1 Techniques de promotion et de commercialisation des produits et services monétiques

Elles passent par cinq points essentiels.

▪ **Promotion des produits et services monétiques**

La BSIC SN doit promouvoir ses produits monétiques en mettant en place une bonne stratégie de communication. En effet, le message doit être véhiculé dans les meilleurs canaux de communication. Pour se faire, la filiale se doit d'utiliser, dans un premier temps ceux de type médias, dans la mesure où depuis le lancement de la monétique en 2009, aucune campagne de publicité axée sur celle-ci n'a été entreprise ; dans un second temps elle peut faire appel à ceux hors médias (mailing, télémarketing direct, internet) moins coûteux et s'adressant directement à la cible.

La banque doit aussi exploiter l'action de la force de vente extérieure grâce aux points de contacts entre clients et agents (ouvertures de compte, visa de chèque, petits crédits, demandes de solde, chèques de guichet, guichet paiement de chèque, ...).

▪ **Préambule à la vente des produits et services monétiques**

Pour vendre les cartes et démarcher les commerçants, les commerciaux doivent maîtriser parfaitement les techniques de vente relationnelles. Les vendeurs doivent connaître les cartes, leur fonctionnement et les bénéfices qu'elles peuvent procurer aux clients et prospects.

▪ **Motivations du client**

Les commerciaux doivent maîtriser les motivations du client qu'elles soient des raisons objectives qui peuvent amener un client à acheter une carte (la commodité, la sécurité, la nécessité, la fiabilité, l'innovation) ou subjectives (le prestige, la nouveauté, la sympathie, la considération).

▪ **Argumentaire de vente des produits et services monétiques**

Il faut argumenter sur le produit en allant bien entendu dans le même sens que ses motivations. Il est impératif de capter la principale motivation qui correspond à l'offre de produit.

▪ **Acteurs de la vente**

Pour développer les ventes, il est impératif de disposer de bons vendeurs. Un produit peut être très bien mais il ne sert à rien s'il ne se vend pas. La première personne à être convaincue du produit est le vendeur. Il doit connaître le produit dans sa globalité.

6.2.2.2 Bonnes pratiques et règles sécuritaires

Elles passent par trois étapes fondamentales que sont :

▪ **Étape 1 : mise à disposition des cartes**

Pour la mise à disposition des cartes, il faut essentiellement que :

- tous les points de vente du réseau de la banque doivent être ouverts à la souscription du contrat porteur;
- le circuit de validation du contrat porteur doit faire preuve d'une extrême diligence;
- la carte doit être disponible en agence ou au lieu indiqué par le client dans des délais très courts ;
- le client doit être informé de l'arrivée de la carte ou à défaut lui donner un délai estimatif fiable de la date d'arrivée de la carte;
- les clients qui n'ont pas retiré leurs cartes au bout d'un délai bien défini à partir de la date d'arrivée de la carte en agence doivent faire l'objet d'une relance ;
- les codes et les cartes ne doivent jamais être gardées au même endroit, ni détenues par la même personne. Le fournisseur de cartes ne doit aussi jamais les envoyer au même moment ;
- toute carte remise à un client doit faire l'objet d'une activation immédiate, le cas échéant, indiquer au client le moment de la première utilisation ;
- les cartes qui n'ont pas été retirées au bout d'un délai bien défini doivent faire l'objet de destruction avec un PV à envoyer au service monétique et aux différentes directions concernées.

▪ **Étape 2 : éducation des porteurs de cartes**

- Il faut remettre au client sa carte en lui indiquant toutes les informations nécessaires pour sa bonne utilisation :
- les fonctionnalités et services offerts par la carte (retrait, paiement, consultation de solde, couverture géographique, couverture dans le temps: 24h/24 et 7J/7, plafond de la carte, etc.) ;
- les règles sécuritaires à respecter (confidentialité du code secret, carte à usage personnel, ne jamais mettre carte et code au même endroit, etc.) ;
- la durée de validité de la carte et le renouvellement automatique à l'échéance ;
- les services d'assistance de premier niveau en cas de problème ;

Il faut aussi demander au caissier de s'assurer que ceux qui font les opérations de guichet n'ont pas de cartes : si oui, les orienter vers le GAB, si non, les inciter à disposer d'une carte et les orienter vers le chargé de compte pour la souscription d'une carte ;

Enfin, vérifier chaque mois les cartes en circulation et qui ne sont pas utilisées en appelant les clients concernées pour obtenir les raisons de la non utilisation des cartes, leur rappeler tous les avantages liés à la carte.

▪ **Étape 3 : service après-vente**

Les meilleures ventes sont celles qui fidélisent les clients. Il est important, pour le développement des cartes de disposer d'un service après-vente de qualité qui permet de répondre dans les meilleurs délais aux réclamations des clients que sont :

- activation de la carte dans les délais pour que la première utilisation soit une réussite
- très bonne disponibilité des GAB (Réserver les billets neufs pour les GAB afin d'avoir un bon taux de disponibilité et attirer les clients au niveau des GAB, avoir des Gabistes très disponibles et très réactifs etc.) ;
- mise en place d'un système d'astreinte qui veille en permanence sur la disponibilité des équipements (GAB, Interfaces, Télécoms, cartes) pour la bonne marche de la monétique domestique et interbancaire ;
- très bonne capacité d'écoute et d'analyse du personnel des agences ayant en charge la gestion des réclamations porteurs et commerçants ;
- suivi au niveau des agences de la résolution des réclamations porteurs et commerçants ;

Conclusion

Tout au long de ce chapitre, l'environnement interne et externe de l'activité monétique a été analysé. Ceci a permis de déceler les forces, faiblesses, opportunités et menaces que regorge celle-ci et les recommandations ont été faites de telle sorte que sa mise en œuvre soit aisée pour tous les acteurs. De plus, elle devra être actualisée pour garantir la constance de son efficacité.

Conclusion de la deuxième partie

La deuxième partie de l'étude consacrée à la présentation de la BSIC SN et à l'analyse tendancielle et comparative de l'environnement de l'activité monétique a permis de mettre en évidence les forces, faiblesses, opportunités et menaces .

L'analyse de la situation existante a permis de déceler les dysfonctionnements de cette activité. Ce qui a conduit à la formulation de recommandations en vue de la résolution de ces dysfonctionnements et à leurs conditions de mise en œuvre pour une gestion optimale de cette activité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Cette présente étude portant sur l'impact de la monétique dans la performance de la BSIC SN a tenté de répondre à trois interrogations majeures qui peuvent se résumer ainsi qu'il suit :

- ❖ quels sont les éléments de mesure de la performance de la monétique ?
- ❖ quelle est la stratégie menée par la BSIC SN en vue de promouvoir ce moyen de paiement ?
- ❖ comment peut-elle assurer sa rentabilité à travers la monétique ?

Pour ce faire, dans un premier temps, il a été traité des aspects théoriques de la monétique, dans un premier volet, la monétique interbancaire et l'analyse du système bancaire sénégalais ont été abordées, dans un second volet l'impact de la monétique dans la performance d'une banque a été traité. Il a été souligné que la monétique, peut-être, à grande échelle, au service des banques.

Dans un second temps, l'analyse interne et externe de l'activité monétique au sein de la BSIC SN a été effectuée. Celle-ci tarde à se développer et est confrontée à beaucoup d'obstacles (principalement relatifs à sa politique commerciale). Ensuite elle a été sous tendue d'une analyse plus détaillée. Ceci a permis de constater qu'en un an d'existence, l'activité monétique de la BSIC SN a des forces qu'elle peut exploiter et des opportunités qu'elle peut saisir pour contribuer de manière substantielle à la rentabilité financière de la banque.

Au vue de l'analyse des résultats globaux de l'étude, il en ressort que le recours à la monétique pour les banques sénégalaises est une nécessité dans un monde en perpétuelle mutation pour une meilleure gestion de la relation client car ce dernier est aujourd'hui plus instruit, informé et avisé.

N'ayant pas abordé les aspects macroéconomiques du problème, serait-il intéressant, dans un travail ultérieur, de réfléchir sur la relation entre la monétique et le taux de bancarisation de la population sénégalaise ou de l'UEMOA.

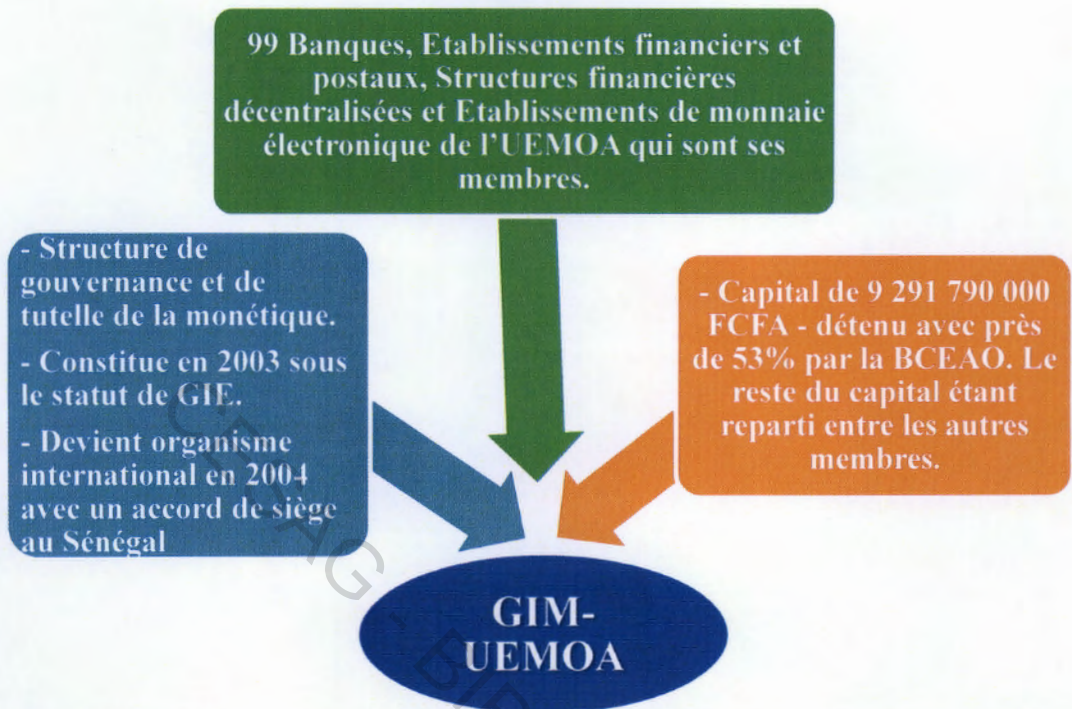
CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1 : presentation du gim-uemoa.	3
Annexe 2 : guide d'entretien.....	25
Annexe 3 : organigramme de la bsic sn, page.	31
Annexe 4 : taches agent acquisition et charge de clientele, page.	34
Annexe 5 : conditions de banque des autres banques de la place	49
Annexe 6 : gamme de cartes GIM-UEMOA.	51
Annexe 7 : liste adherents au GIM-UEMOA	52
Annexe 8 : repartition des GAB des banques de la place en 2009.	52

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 1 : PRESENTATION GIM-UEMOA

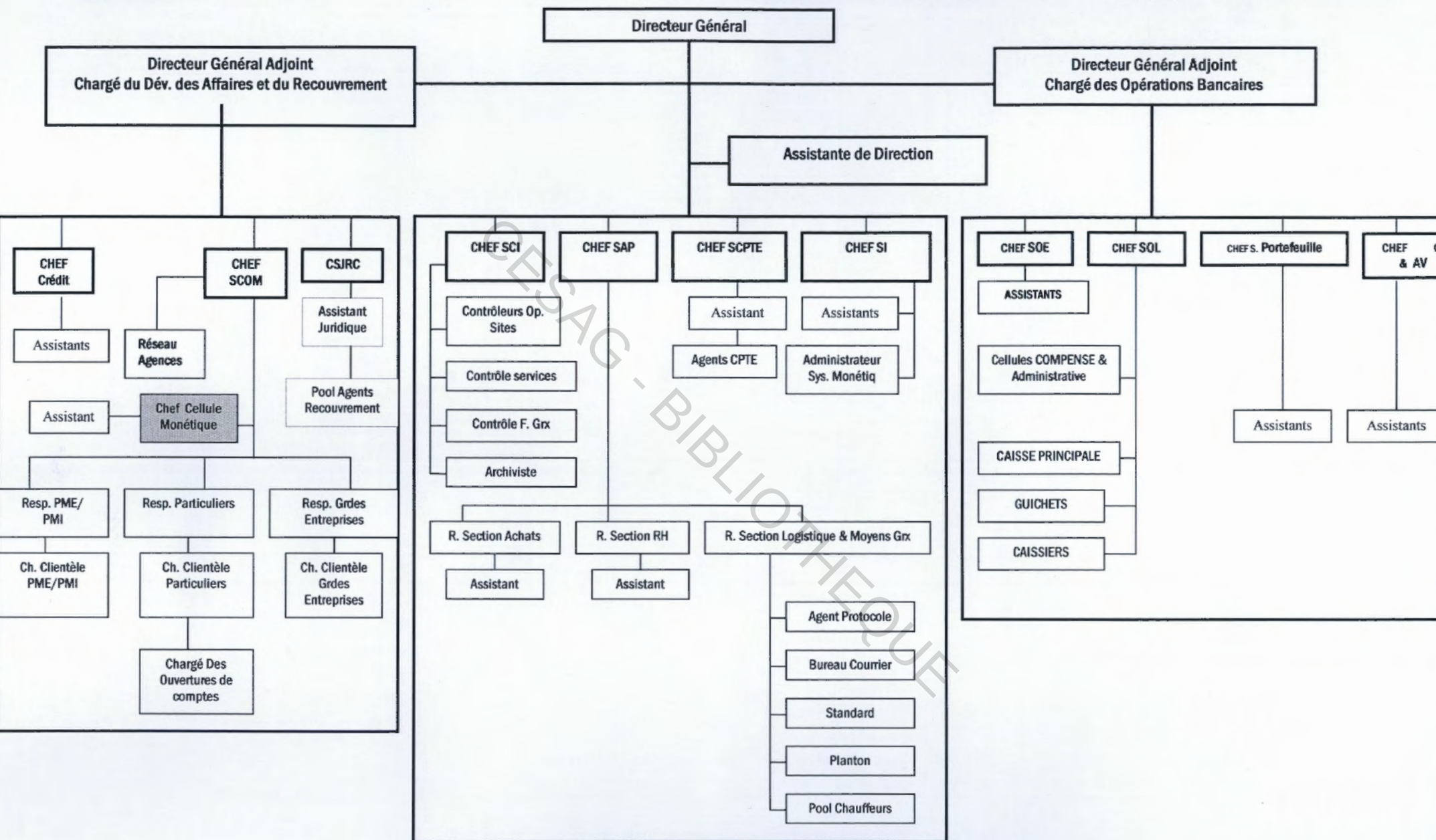


Source : GIM-UEMOA, 2010

ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN

Guide d'entretien	
Question principal	Questions subsidiaires
Quel est la situation de l'activité monétique à la BSIC SN ?	Quels sont les types de cartes bancaires de la BSIC SN ?
	Quel est la situation logistique de la monétique ?
	Quelle est la stratégie commerciale de la filiale en termes de monétique ?
	Quels sont les résultats de l'activité monétique ?
	Quelle est la contribution de la monétique dans le Produit Net Bancaire de la BSIC SN?

Source : nous-mêmes



ANNEXE 4 : TACHES AGENT ACQUISITION ET CHARGE DE CLIENTELE

▪ L'Agent Acquisition

- la gestion des Contrats Marchands ;
- la saisie des données des contrats marchands dans la Solution Monétique;
- l'Assistance aux marchands dans la gestion de la relation Client et l'utilisation quotidienne des TPE ;
- le suivi et la lutte contre les fraudes de toute part ;
- la gestion du téléchargement des transactions sur TPE ;
- le traitement des réclamations et oppositions des porteurs de Cartes ;
- l'analyse de rentabilité sur les Opérations avec les Commerçants ;
- la prise en charge des demandes de copies (pièces justificatives des opérations Clients), les représentations et l'Arbitrage des litiges.
- le suivi de la disponibilité des TPE installés chez les Commerçants;
- l'application et le respect strict des procédures opérationnelles définies.

▪ L'Agent Service Clientèle

- l'assistance par l'utilisation de tous les médias utilisés par la banque (papier, téléphone, email, fax, sms,... etc.) aux porteurs de Cartes de la Filiale;
- l'assistance aux porteurs de cartes de réseaux nationaux, régionaux et internationaux avec lesquels la Banque a signé des accords d'assistance ;
- l'enregistrement des réclamations des porteurs de cartes et leur gestion dans la base de données monétique et avec les services opérationnels de la section monétique;
- le suivi du cycle complet de toutes les réclamations des porteurs de cartes prises en compte jusqu'à leur clôture (opposition, changement de code confidentiel, levée d'opposition, remplacement de cartes. etc.) ;
- la formation et l'éducation des porteurs de cartes de la banque aux aspects liés à l'utilisation de la carte, la sécurité des transactions et l'utilisation des services offerts par la banque aux porteurs de cartes ;
- l'analyse des réclamations et demandes d'assistance effectuées dans le but de l'amélioration des services liés à la carte pour les porteurs de la banque.

ANNEXE 5 : CONDITIONS DE BANQUE MONETIQUE DE CERTAINES BANQUE

	BICIS			SGBS			CBAO		
	Local	Confrère	Étranger	Local	Confrère	Étranger	Local	Confrère	Étranger
Retrait GAB	200	1.500	2.000	Franco pour 1er retrait et 500 pour retraits suivants dans la même journée	2.000	3.000	Franco	2.000	3.000
Consultation Solde	100	Pas programmé	Pas programmé	Franco	Pas programmé	Pas programmé	Franco	Pas programmé	Pas programmé
Édition mini relevé	300	Pas programmé	Pas programmé	Pas programmé	Pas programmé	Pas programmé	Franco	Pas programmé	Pas programmé
Commission sur capture carte	0	10.000	10.000	Pas programmé			Pas programmé		
Frais d'opposition	2.000			5.000			1.500		
Recalcule PIN	10.000			4.000			Pas programmé		
Commissions sur changement profil	Franco			franco			franco		
Déblocage PIN	Pas programmé			franco			franco		
Retrait Cash Advance	200	2.000	3.000	Franco (même conditions que pour le GAB)	2.000	3.000	franco	3.000	3.000
Commissions sur annulation carte	Franco			franco			franco		
Commissions sur achat	Franco pour le porteur			Franco pour le porteur			Franco pour le porteur		
Commissions s/ demande de chéquier et relevé de compte	Pas programmé			Pas programmé			Pas programmé		

Source : BSIC SN, 2010

ANNEXE 6 : GAMMES DE CARTES DU GIM

LA GAMME DES CARTES INTERBANCAIRES	
CARTES REGIONALES	
Carte GIM-UEMOA de Retrait Carte GIM-UEMOA de Retrait Paiement	
CARTES INTERNATIONALES	
VISA	
Cartes GIM-UEMOA Visa Electron P/R Cartes GIM-UEMOA Visa Classic Cartes GIM-UEMOA Visa Business Cartes GIM-UEMOA Visa Gold Cartes GIM-UEMOA Visa Platinum Cartes GIM-UEMOA Visa Prépayées Cartes GIM-UEMOA Visa Infini	
MASTERCARD	
Cartes GIM-UEMOA Cirrus Cartes GIM-UEMOA Maestro Cartes GIM-UEMOA MasterCard Cartes GIM-UEMOA Gold MasterCard Cartes GIM-UEMOA Platinum MasterCard Cartes GIM-UEMOA MasterCard Prépayées Cartes GIM-UEMOA MasterCard Unembossed Cartes GIM-UEMOA @ccess MasterCard	

Source: GIM-UEMOA, 2010

BIBLIOGRAPHIE

1. BELLAMY Edouard, 1891, *looking backward 2000-1987*, édition de l'âge d'or, Boston, 304 P ;
2. BOUYALA Régis, 2005, *le monde des paiements*, édition revue Banque, Paris, 185 P ;
3. Contrat constitutif du GIM-UEMOA, 2010 ;
4. DEVOLUY Michel (1994), monnaie et problèmes financiers, *l'Europe face à la crise*, (article 6 : P 19) ;
5. HALLEPEE Didier, 2009, *l'univers de la monétique* : histoire, fonctionnement et perspectives, édition carrefour du Net, Paris 171 P ;
6. KAPLAN R.S., 1993, *measuring manufacturing Performance: a new Challenge for managerial accounting research*, The Accounting Review, 705;
7. KMAR ZAOUALI, 2009, rentabilité de la monétique, Directeur à la BH
8. LEROY Frederic, 2008, *les stratégies de l'entreprise*, édition Les Topos, Paris, 125 P ;
9. LOH Damas, 2004, perspectives de l'introduction des procédés de paiement électronique au sein de l'institution de micro finance ECLOF-CI, mémoire de fin de cycle option ingénierie financière et comptable ;
10. LOVELOCK Christopher, 2008, *le marketing des services*, 6ème édition , éditeur Pearson, 640 P ;
11. MEDETON M., 2006, contribution à l'amélioration de la vente des cartes bancaires à la Banque Atlantique, mémoire de MBA, ESGIS Bénin ;
12. MICHEL ROUACH ET GERARD NAULLEAU, 2004, *Le Contrôle de Gestion bancaire et financier*, 4ème édition, revue banque édition, p 369 ;
13. MYERS (1995), what we've learned to date, mortgage banking, volume 56,(p 38);
14. Negro (2000), les compétences commerciales à l'épreuve de l'appropriation des technologies modernes de l'information et de la communication : le cas de la distribution en milieu bancaire », La revue des sciences de gestion, (article 190/191 : p 59-72) ;
15. Plan Comptable Bancaire de l'UEMOA, états de synthèses, volume 2, p 354 ;
16. Protocol d'accord du GIM-UEMOA, 2010 ;
17. Règlement intérieur du GIM-UEMOA, 2010 ;
18. RIDDLE (2001), Cadre d'analyse de rentabilisation pour l'adoption des affaires électroniques dans les petites entreprises, 38 P ;
19. Strategor, *politique générale d'entreprise*, Dunod, Paris, 945 P ;

20. TUGRUL Atamer, *diagnostic et décisions stratégiques*, 2nd édition, Dunod, Paris, 2003, p 479 ;
21. VERNIMMEN, Pierre (2011), *finance d'entreprise*, Edition Dalloz, Paris, 1218 P ;
22. Vincent PEILLERON, (2009), l'Afrique en route vers la monétique, *bande à part*.

Sources internet

23. ABDEL-HAMEED M. Bashir, assessing the performance of Islamic Banks: some evidence from the Middle East, www.iefpedia.com, 9 novembre 2010;
24. ANGHBAZO, commercial bank net interest margins, default risk, interest-rate risk, and off-balance sheet banking, www.elsevier.com, 1er janvier 1997;
25. BEN Naceur, 2003, the determinants of the tunisian banking industry profitability: panel evidence 1980-2000, www.mafhoum.com, avril 2003;
26. Commission bancaire de l'UEMOA, rapport annuel de l'année 2010, www.bceao.int, 10 novembre 2010 ;
27. Dexia : L'analyse SWOT, www.dexia.fr, septembre 2011.
28. Diners club international, l'histoire du diners club, www.dinersclub.fr, 25 novembre 2010 ;
29. GIM-UEMOA (2009) : introduction à la monétique du GIM, www.gim-uemoa.org, 5 mai 2009 ;
30. GIM-UEMOA(2010) : journal monétique avril 2010 .PDF, www.gim-uemoa.org, 20 mai 2010 ;
31. LIMAYEM Haloui, l'impact de l'investissement en technologies de l'information sur la performance des entreprises : une nouvelle vision, www.fsa.ulaval.ca/rd, 20 novembre 2010 ;
32. Observatoire de la sécurité des cartes de paiements, rapport annuel d'activité 2010, www.banque-france.fr, 5 novembre 2011 ;

ANNEXE 7: LISTE ADHERENT GIM PAR PAYS

<u>PAYS</u>	<u>MEMBRES</u>
Benin	8 (CBB, BRS, ECOBANK, BSIC; FBB; BOA; BAB; BIBE)
Burkina	8 (BIB, BRS, ECOBANK, BSIC; BOA; BABF; CBI; BCB)
côte d'ivoire	13 (BIAO, BNI, BFA, VERSUS, BRS, EBCI; BACI; BHCI; BSCI; BDG; CNCE; ABCI; BOA)
Guinée Bissau	3 (BAO, BRS, ECOBANK)
Mali	12 (BDM, BNDA, BRS, BMS, EBM, BSIC; BAM; BHM; BCI; BIM; BCS; BOA)
Niger	7 (BIA, BRS, EBN, BSIC, SONIBANK; BAN; BOA)
Sénégal	11 (CBAO, CNCAS, BA; BRS, BIS, EBSN, BSIC, FERLO; BOA; BHS; CISA)
Togo	8 (BTD, BRS, EBT, UTB, BSIC; SPT; BATG; BPEC)

Source : GIM-UEMOA ,2010

ANNEXE 8: REPARTITION GAB DES BANQUES DE LA PLACE / 3 AVRIL 2009

BANQUES	NOMBRE GAB
SGBS	39
BICIS	37
CBAO	56
BHS	6
CREDIT DU SENEGAL	12
CNCAS	3
BOA	10
ECOBANK	16
BANQUE ATLANTIQUE	4
TOTAL	179

Source : BSIC SN, 2010