



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG EXECUTIVE EDUCATION
(CEE)**

**MBA Administration et Gestion
MBA-AG**

Promotion 2016-2017

Mémoire de fin de formation

THEME

**Diagnostic du système organisationnel de la Société
Générale de Banques au Sénégal (SGBS)**

Présenté par :

Papa Mody DIOP

Dirigé par:

Amadou Lamine DIA
Professeur Titulaire en
Sciences de Gestion
Doyen Honoraire
FASEG/UCAD/DAKAR

AVRIL 2018

DEDICACE

Ce mémoire est spécialement dédié :

- à mes parents pour toute l'affection et l'amour qu'ils portent à mon égard
- à mon épouse et à ma fille pour l'infinie patience dont-elles ont fait preuve à mon endroit
- à tous mes amis et collègues de la Société générale

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Je remercie :

- DIEU, le Tout Puissant et Miséricordieux, qui m'a donné les forces et les moyens pour faire ce modeste travail ;
- Mon Directeur de mémoire, le Professeur et Doyen honoraire Amadou Lamine DIA pour sa disponibilité, sa pédagogie et sa patience ;
- M.KEBE Abdou Directeur Adjoint de la Conformité SGBS pour son soutien professionnel et moral;
- Mes camarades de promotion du MBA AG de CESAG.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SIGLES ET ABREVIATIONS

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest

CESAG : Centre Africain d’Etudes Supérieures en Gestion

CENTIF : Cellule Nationale de Traitement de l’Information Financière

CSM: Centres de Services Mutualisés

CRRAE : Caisse de Retraite part Répartition Avec Epargne

DAB : Distributeur Automatique de Billets

DCPE : Direction du Contrôle Périodique

DMCQ : Direction Marketing, Communication et Qualité

DCPP : Direction commerciale des particuliers et des professionnels

FATCA: Foreign Account Tax Compliance Act

GTPS : Global Transaction et Paiement Services

HRBP: Human Ressource Business Partner

IPM: Institut de Prévoyance Maladie

KRI: Key Risk Indicators

KYC: Know Your Customer

KYS: Know Your Supplier

LAB: Lutte Anti Blanchiment

PCA : Plan de continuité des activités

PPE : Personnes Politiquement Exposées

RACI: Responsible Accountable Consulted Informed

RCSA: Risk and Control Self Assessment

RO: Risque Opérationnel

RSE : Responsabilité Sociétale et Environnementale

SG : Société Générale

SGBS : Société Générale de Banques au Sénégal

SGBCI : Société générale de banques Côte d’Ivoire

SIRH : Système d’information des ressources Humaines

SIOP : Système d’Information Organisation et Projet

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Treats

UEMOA: Union Economique Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

Liste des figures :

Figure n°1 : Les éléments de base	page 09
Figure n°2 : Modèles des trois cercles	page 16
Figure n°3 : Modèle d'oignon	page 17
Figure n°4 : Diagramme d'Ishikawa	page 17
Figure n°5 : Modèle des 7S	page 18
Figure n°6 : Organigramme Direction Conformité	page 73
Figure n°7 : Nouvelle organisation de RH	page 74
Figure n°8 : Nouvel organigramme de la SGBS	page 75

Liste des tableaux :

Tableau n°1 : Matrice de SWOT	page 18
Tableau n°2 : Dispositif de banque moderne	page 24
Tableau n°3 : Indicateurs commerciaux en T2 2016	page 49
Tableau n°4 : Synthèse diagnostic externe	page 51
Tableau n°6 : Synthèse diagnostic interne	page 65
Tableau n°7 : Résultats attendus de l'environnement externe	page 76
Tableau n°8 : Résultats attendus de l'environnement interne	page 77

LISTE DES ANNEXES

Annexe n°1 : organigramme SGBS 2107	page 83
Annexe n°2 : liste des administrateurs de SGBS	page 84
Annexe n°3 : Immobilisations contentieux en cours	page 85

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE

DEDICACE.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	III
LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES.....	IV
LISTE DES ANNEXES.....	V
SOMMAIRE.....	VI
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE.....	6
CADRE THEORIQUE.....	6
Chapitre 1 : Organisation, structure et diagnostic.....	7
1.1. La notion d'organisation.....	7
1.2. La structure de l'entreprise.....	10
1.3. Définition du diagnostic organisationnel.....	15
Chapitre 2 : Méthodologie et présentation de l'entité.....	16
2.1. Méthodes et outils du diagnostic organisationnel.....	16
2.2. Modèle de diagnostic adopté pour l'étude.....	20
2.3. Présentation de la SGBS.....	22
DEUXIEME PARTIE.....	41
CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....	41
Chapitre 3 : Diagnostic du système organisationnel SGBS.....	42
3.1. Diagnostic externe.....	42
3.2. Diagnostic interne.....	53
Chapitre 4 : Recommandations et Résultats attendus.....	68
4.1. Recommandations.....	68
4.2. Résultats attendus.....	77
CONCLUSION GENERALE.....	79
BIBLIOGRAPHIE.....	81
ANNEXES.....	83
TABLE DES MATIERES.....	87

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Ce sujet s'inscrit dans un contexte de réorganisation d'une organisation, réorganisation pouvant être induite par la mise en place d'un nouveau plan stratégique, par la fixation de nouveaux objectifs à atteindre à l'horizon défini. L'étude s'intéresse par conséquent au processus à travers lequel une organisation se voit la nécessité de remodeler son contexte organisationnel c'est-à-dire l'ensemble de ses caractéristiques internes, structures, organigramme, systèmes de contrôle, politique du personnel, etc., en vue de faciliter des orientations stratégiques éventuellement imposées par les évolutions de l'environnement de l'organisation. En d'autres termes, les entreprises doivent adapter leur organisation aux caractéristiques de leur environnement. Il n'existe pas d'organisation idéale mais d'organisation plus ou moins adaptée aux caractéristiques de l'environnement de l'entreprise (Pr. LAWRENCE et JW.Lorsch, 1973). Ainsi, des évolutions de l'environnement impliquent des changements stratégiques et organisationnels. Dans ce champ, des résultats d'études empiriques ont mis en évidence l'existence d'une corrélation entre environnement, stratégie et structure. Les entreprises les plus performantes sont celles qui présentent une adéquation entre les caractéristiques de leur environnement et leur système organisationnel.

Les caractéristiques de l'environnement de l'organisation mais aussi son âge et sa taille ainsi que son système technologique conditionneraient donc les structures qu'elle adopte. Des configurations organisationnelles peuvent par conséquent être distinguées (H.MINTZBERG, 1986) : La structure simple, la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle, la structure divisionnalisée et l'adhocratie.

Dans cette même dynamique, la principale contribution de Chandler à la théorie du management a été d'expliquer les relations qui existent, dans les organisations, entre stratégie et structure. Dans son célèbre livre intitulé « Stratégie et structure de l'entreprise, 1989), l'historien de l'économie américaine démontre comment les deux principes forment un tout indissociable en définissant la « stratégie » comme la détermination des buts et des objectifs à long terme, des moyens d'actions et de l'allocation des ressources et la « structure » comme la manière dont l'organisation est assemblée pour appliquer la stratégie choisie, avec toutes les hiérarchies et les relations d'autorité que cela implique. Ainsi pour Chandler, dans les organisations, la structure suit la stratégie.

Au demeurant, notons que ce sujet est fort large ce qui nous amène à orienter l'étude dans un cadre pratique bien spécifique en portant notre choix sur la Société Générale de banques au Sénégal(SGBS) filiale du Groupe Société Générale en France.

La banque a été créée le 26 novembre 1962, par la reprise des activités de l'agence de la Société Générale déjà présente au Sénégal et absorbant une banque locale à savoir la Banque

Commerciale Africaine. Lors de sa création, son capital était de 500 Millions de FCFA. Après plusieurs augmentations, il est aujourd'hui de 10 Milliards de FCFA réparti comme suit:

- 35,13% pour des privés sénégalais
- 63,31% SG (Société Générale)
- 1,56% SGBCI (SG côte d'Ivoire) qui est une filiale du groupe Société Générale.

La SGBS a élaboré au début de l'année 2017 son plan stratégique triennal 2017-2020 (en phase avec le plan stratégique du Groupe) en réponse à de nombreuses incertitudes :

- Politiques : élection de Donald TRUMP aux Etats Unis, élections importantes en Europe (notamment en France, aux Pays-Bas, en Allemagne) ; début des négociations du Brexit...,
- Economiques : l'arrivée massive de nouvelles entreprises concurrentes dans le marché bancaire sénégalais,
- Réglementaires : décisions réglementaires majeures attendues au niveau international tel que le Comité de Bâle, l'inflexion anticipée des politiques monétaires des banques centrales et leurs conséquences favorables à la remontée progressive des taux d'intérêt.
- Environnementales : le défi lié aux nouvelles technologies qui incite la banque à accélérer, à innover toujours plus et plus vite, pour s'adapter et saisir les opportunités de croissance.

Sa feuille de route s'est articulée autour de quatre priorités :

- La première, la poursuite de l'adaptation de ses métiers au nouvel environnement, avec l'objectif de toujours mieux servir ses clients ;
- La deuxième priorité sera consacrée à la simplification de ses organisations pour mieux servir ses clients et faciliter le travail de chacune et chacun d'entre ses membres ;
- La troisième priorité sera de déployer son programme Culture & Conduite ;
- La quatrième priorité, préparer résolument l'avenir, non seulement en accélérant encore l'innovation et l'intégration des enjeux des technologies numériques dans l'ensemble de ses activités, métiers, régions, fonctions, mais aussi en travaillant sur la vision à long terme pour l'entreprise.

C'est dans ce sens qu'est née la réflexion sur le diagnostic du système organisationnel de la SGBS suivi de préconisations.

Il convient d'abord de préciser les notions d'organisation et de diagnostic organisationnel.

Plusieurs définitions du terme « organisation » existent mais nous retenons ici celle de H.MINTZBERG(1989) : une organisation est une action collective à la poursuite de la réalisation d'une mission commune ...c'est une façon de dire qu'un groupe de personnes s'est rassemblée sous une bannière distinctive.

Le diagnostic organisationnel peut être défini comme un processus d'évaluation de l'état actuel d'une organisation utilisant des modèles conceptuels ou des méthodes spécifiques ayant pour but d'aider une organisation face à une situation donnée.

A la lumière de ce qui précède, la question centrale que l'on se pose est :

- **Comment se caractérise le système organisationnel de la Société générale de banques au Sénégal ?**

Face à cette interrogation, d'autres interrogations nous interpellent, plus précisément :

- Quels sont les déterminants du système organisationnel actuel?
- Quelles sont les forces et les faiblesses du système organisationnel de la SGBS?
- En fin, comment éliminer les faiblesses et maîtriser les menaces existantes afin de rendre le système organisationnel plus performant?

Objectif général :

L'objectif général poursuivi à travers cette étude est d'identifier des dysfonctionnements du système organisationnel de la SGBS et formuler des recommandations afin d'améliorer l'efficacité de son fonctionnement.

Objectifs spécifiques :

Les objectifs spécifiques visent à :

- Comprendre les déterminants du système organisationnel existant ;
- Montrer les forces et les faiblesses du système organisationnel de la SGBS ;
- S'assurer que le système organisationnel actuel puisse répondre aux exigences de son environnement, faciliter l'atteinte des objectifs fixés ;
- Rendre l'organisation plus flexible et passer à une organisation plus centrée sur le client, contribuant à l'amélioration de la productivité ;
- Doter la SGBS d'un système organisationnel performant et solide lui permettant de gérer les risques liés aux menaces de son environnement et de saisir les opportunités offertes.

Le choix :

Le choix de ce thème se justifie par nos préoccupations, en tant qu'employé de la SGBS d'apporter plus de valeur ajoutée en contribuant à l'amélioration des performances de son organisation

Intérêts :

- Un intérêt théorique pour l'Institution :

Cet intérêt réside sur le fait d'enrichir le système d'informations du CESAG en mettant à la disposition de ses chercheurs, en l'occurrence les étudiants et les professeurs, des informations très utiles dans le cadre de leurs projets pédagogiques.

- Un intérêt pratique pour l'entreprise :

Ce diagnostic permettra aux Dirigeants de la SGBS de mieux comprendre le fonctionnement de son système, d'avoir une visibilité sur ses faiblesses et les menaces de son environnement, mais aussi de bénéficier des recommandations du Diagnostic.

La méthodologie :

La méthodologie utilisée est essentiellement qualitative, basée sur la collecte de données via :

- des entretiens : entretiens avec le Responsable du service Organisation et Projets ;
- des observations : par moi-même en tant que employé ;
- des études documentaires : à l'aide du Référentiel des procédures et instructions.

Les résultats attendus :

L'application des solutions proposées devrait permettre :

- de supprimer les faiblesses identifiées ;
- de maîtriser les risques et menaces identifiés ;
- de consolider les forces et saisir les opportunités présentes.

Plan de l'étude:

Notre étude s'articule autour de deux parties :

La première partie est consacrée au cadre théorique : elle aborde la revue de littérature au chapitre 1 , la méthodologie et la présentation de la SGBS au chapitre 2

La deuxième partie est dédiée au cadre pratique de l'étude : Elle est composée du chapitre3 consacré au diagnostic et du chapitre 4 dédié aux recommandations et résultats attendus.

PREMIERE PARTIE
CADRE THEORIQUE

CESAO - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 : Organisation, structure et diagnostic

Ce chapitre est composé de trois sections, il a pour objectif de revoir les notions d'organisation, de structure et de diagnostic organisationnel.

1.1. La notion d'organisation

1.1.1 Définition

Il existe plusieurs définitions :

- Parsons et Talcott(1964) indiqueront qu'il s'agit « d'unités sociales avec un but ».
- Bourricaud (1989) donnera cette définition : « Forme sociale qui, par l'application d'une règle et sous l'autorité de leaders, assure la coopération des individus à une œuvre commune dont elle détermine la mise en œuvre et répartit les fruits ».
- H. MINTZBERG (1989) précise que l'organisation est « une action collective à la poursuite de la réalisation d'une mission commune ».

Ces définitions comportent des points communs. D'après MINTZBERG (1989), il s'agit de la somme totale des façons de diviser le travail entre ses membres et de coordonner les résultats des différentes tâches.

- Pour Rojot (2002), l'organisation est « une réponse au problème de l'action collective ».

1.1.2. Les composantes de l'organisation

En théorie, « une organisation est un regroupement d'individus qui, après répartition des tâches, travaillent à un objectif commun, à savoir la production de biens et de services pour la société » De fait, la répartition des tâches des produit sous-ensembles ou « éléments de base » qui œuvrent dans un même ensemble. De même, regroupement d'individus travaillant à un même objectif induit une division du travail répartie en éléments de base et en composantes supplémentaires. Ces éléments et composantes pour être efficaces doivent se coordonner et interagir entre-elles selon certains modes ou flux.

Selon l'approche de MINTZBERG(1989), les composantes de l'organisation sont :

Le centre opérationnel, le sommet hiérarchique, la ligne hiérarchique, la technostucture et le support logistique.

1.1.2.1. Le centre opérationnel

Le centre opérationnel regroupe toutes les activités qui sont la raison d'être de l'entreprise. La plupart du temps on y trouvera les activités de production et de vente. Mais on y trouve aussi les tâches de recherche et développement dans les entreprises innovatrices, ou les achats chez un distributeur. Dans certaines entreprises, qu'on appelle parfois "organisations virtuelles", la production est sous-traitée et la commercialisation se fait par un réseau de franchisés indépendants. Dans ces entreprises le centre opérationnel ne comprend ni production ni vente. Mais il inclut l'animation du réseau des sous-traitants (choix de sous-traitants, renégociation ou annulation de contrat, etc.) et d'animation du réseau des franchisés, l'entreprise conservant souvent des activités essentielles comme la définition des produits et la gestion de la publicité.

1.1.2.2. Le sommet stratégique

Le sommet stratégique regroupe toutes les activités qui fixent les directions générales vers lesquelles l'organisation sera orientée : définition des gammes de produits, réorganisation de structure, progrès de rentabilité, etc. Le sommet stratégique d'une entreprise indépendante est composé des cadres dirigeants et des personnes qui au siège les aident directement dans leur travail. Il inclut aussi tous les cadres de niveau intermédiaires qui contribuent à temps partiel à la détermination de la politique générale, par exemple les membres du comité directeur ou les membres du comité nouveaux produits. Toute organisation a un sommet stratégique : dans une usine il pourra être composé du directeur d'usine et de ses principaux collaborateurs.

1.1.2.3. La hiérarchie opérationnelle

La hiérarchie opérationnelle regroupe tous les managers qui ont parmi leurs subordonnés directs ou indirects des personnes dont certaines activités appartiennent au centre opérationnel. Certains cadres ne font pas partie de la hiérarchie opérationnelle : par exemple le directeur du contrôle de gestion est un cadre de haut niveau, mais il n'est pas inclus dans cette partie de l'organisation puisque le contrôle de gestion n'est pas la raison d'être de l'entreprise. Le terme "manager" est d'ailleurs à prendre au sens large : un chef d'équipe dans un atelier fait partie de la hiérarchie opérationnelle, mais ce n'est pas en général un cadre.

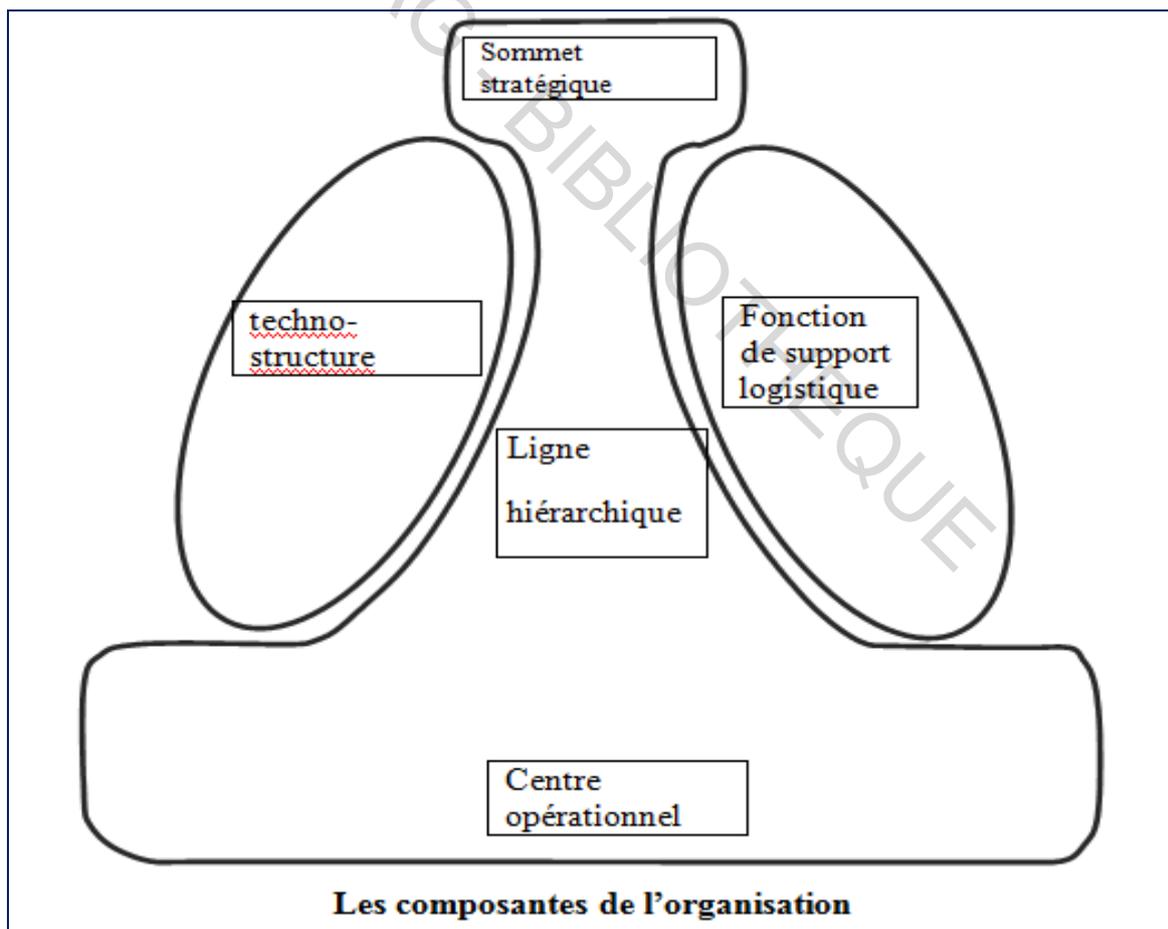
1.1.2.4. La technostructure

La technostructure regroupe toutes les activités qui ont pour but de standardiser les procédés de travail, les résultats ou les qualifications. Dans cette partie d'organisation on mettra par exemple les départements Méthodes, Contrôle de Gestion, Qualité, etc. On y mettra aussi le Département Marketing d'une entreprise de téléphonie mobile si le travail de cette unité de l'entreprise consiste à définir les types de contrats que les vendeurs devront commercialiser.

1.1.2.5. Les fonctions de support logistique

Les fonctions de support logistique regroupent les activités dont l'objectif est d'aider les autres membres de l'organisation en les déchargeant de tâches accessoires. On peut y trouver par exemple les services juridiques, de documentation, de restauration du personnel, de nettoyage des locaux, de maintenance générale, etc.

Figure n°1 : Les éléments de base



Source : (H. MINTZBERG, 1986).

1.2. La structure de l'entreprise

1.2.1. Définition

La structure d'une organisation est l'ensemble des « moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour assurer la coordination nécessaire entre ces tâches » (Henri MINTZBERG, 1989). La répartition des tâches et des responsabilités, les mécanismes de coordination, les règles et les procédures permettent de caractériser la structure d'une entreprise. Si les premiers théoriciens ont cherché à définir l'organisation idéale, leurs successeurs ont davantage mis l'accent sur des facteurs de contingence, internes ou externes à l'entreprise, qui déterminent le choix d'une structure.

Au sens étroit, le terme de structure désigne l'architecture générale de l'entreprise, schématisé par un organigramme.

Dans une vision plus large, une structure peut se définir comme « un ensemble de dispositifs permettant de répartir, coordonner et contrôler les activités, et orienter le comportement des Hommes dans le cadre des objectifs de l'entreprise » (Sophie Catinaud, 2015). En tant que modalité d'agencement et d'articulation des différentes composantes de l'entreprise, la structure détermine de manière plus ou moins formalisée les modes principaux de division du travail entre unités de même que les mécanismes de collaboration et de coordination assurant la cohérence globale de l'organisation.

La structure est censée favoriser le développement économique de l'entreprise et la réalisation de ses grandes options stratégiques. Pour cette raison, le choix de la structure est une décision importante relevant de la direction générale. C'est une décision délicate dans la mesure où la conception d'une structure ne se limite pas à la prise en compte de paramètres comme la stratégie, la taille de l'entreprise, son activité ou encore les caractéristiques de son environnement.

Une structure est aussi le reflet de la culture dominante dans l'entreprise et traduit, formellement, la hiérarchie sociale et les jeux de pouvoir au sein de l'entreprise. Les grands modèles de structures, organisation fonctionnelle, divisionnelle ou matricielle, ne sont d'ailleurs que des référents-types que les entreprises adaptent à leurs caractéristiques et contraintes propres. Le caractère complexe du choix de la structure apparaît plus clairement lorsqu'il s'agit pour l'entreprise de procéder à des transformations importantes de son organisation.

1.2.2. Les caractéristiques de la structure

Selon l'approche de MINTZBERG(1989), les caractéristiques de la structure sont :

Organes, liaisons, organigramme, spécialisation, coordination, formalisations

1.2.2.1. Organes, liaison, organigramme

- Organes

Si l'on s'en tient à une conception étroite, la structure est un agencement particulier des organes composant l'entreprise. Ces derniers sont rangés en trois catégories principales :

Les organes opérationnels ou d'exploitation, participant directement à l'activité productive et commerciale de la firme : services de fabrication, de vente, de conception des produits ;

Les organes fonctionnels, assurant des activités de soutien aux organes opérationnels dans le cadre d'une fonction déterminée : finance, comptabilité, gestion des ressources humaines, maintenance des équipements, etc. ;

Les organes d'état-major, chargés de missions particulières auprès des principaux responsables qu'ils conseillent et assistent dans la préparation de leurs décisions.

- Liaison

Plusieurs types de relations existent entre les différents organes de l'entreprise : relations **hiérarchiques, fonctionnelles** et de **conseil**. Une liaison hiérarchique est la relation classique de chef à subordonné. Les liaisons fonctionnelles désignent les relations entre services spécialisés qui, dans leur domaine d'attribution, disposent de l'autorité et du pouvoir de décision ; par exemple, une politique du personnel, élaborée par la direction des ressources humaines s'impose à l'ensemble des services de l'entreprise. Les **liaisons de conseil** sont les relations entre un cadre hiérarchique et un spécialiste ou un service spécialisé, ce dernier n'ayant ni autorité sur le premier ni pouvoir de décision.

- Organigramme

L'organigramme d'une entreprise est une représentation schématisée et souvent simplifiée des organes et des liaisons. Dans sa forme classique, il a tendance à privilégier les liaisons hiérarchiques entre individus et/ou services au sein de l'entreprise. Pour cette raison, mais aussi parce qu'il ne donne qu'un schéma formel et statique de la structure, l'organigramme n'est qu'un reflet partiel de l'organisation. Pour la décrire plus finement, il est préférable de la caractériser à partir de ses dimensions de base : ses modes de spécialisation et de coordination et son degré de formalisation.

1.2.2.2. Spécialisation, coordination et formalisation

La division de l'entreprise en organes distincts repose sur le principe de spécialisation, qui définit la manière dont est opéré le découpage des activités dans l'organisation. L'existence de liaisons entre ces organes se justifie par l'unité d'action, par les besoins de coordonner les activités de chacun afin d'assurer la cohérence globale de l'organisation. Par ailleurs, celle-ci peut s'appuyer sur des règles et procédures plus ou moins formalisées. Autrement dit, spécialisation, coordination et formalisation permettent de caractériser toute structure d'entreprise.

- **Spécialisation :**

Le mode principal de spécialisation de l'entreprise apparaît à la lecture de l'organigramme : on voit immédiatement s'il s'agit d'un découpage des activités par grandes fonctions, par domaines d'activités, par zones géographiques, etc. Mais aux niveaux inférieurs de la structure, d'autres modes de spécialisation sont envisageables. Ainsi, une entreprise structurée principalement par grands métiers (par activités ou par produits) peut choisir une organisation par fonctions pour chacun d'entre eux et laisser à chaque fonction la possibilité de s'organiser selon les différentes étapes de son processus de travail.

- **Coordination :**

La coordination entre services et activités peut également s'opérer grâce à des dispositifs particuliers comme les comités, les réunions périodiques, et les documents internes (plan d'action, budget, charte). Certaines entreprises ont recours, ponctuellement ou de manière permanente, à des agents ou services intégrateurs: chef de projet, coordinateur, service logistique assurant la coordination des flux depuis les achats jusqu'à l'expédition des produits finis.

- **Formalisation :**

En définitive, la définition des tâches, des liaisons, des modes de coordination et celle des responsabilités déterminent le degré de formalisation d'une entreprise. En général, un haut degré de formalisation dans une organisation se traduit par une abondante production de règles définissant ce qui est acceptable ou inacceptable de la part de ses membres, et de procédures, précisant les séquences d'étapes à respecter dans l'exécution des tâches et la manière de traiter les problèmes. Parfois, la formalisation de ces règles et procédures restreint la liberté et la marge de manœuvre des salariés.

1.2.3. Les déterminants de la structure

L'importance du choix de la structure dans la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise explique l'intérêt porté par de nombreux auteurs aux mécanismes de conception de l'organisation. Au début du 20ème siècle, TAYLOR, FAYOL, mais aussi WEBER avec son modèle bureaucratique de l'organisation ont privilégié une démarche basée sur la recherche d'une « organisation optimale ».

Abandonnant la quête de l'organisation « idéale », plusieurs auteurs ont cherché, à partir d'études comparatives des structures d'entreprises publiées dans les années 60-70, à mettre en évidence les données de contexte susceptible d'influencer les choix organisationnels de la firme. Pour CHANDLER(1989), par exemple, le déterminant principal est la stratégie de l'entreprise. D'autres auteurs ont établi des corrélations entre l'efficacité des structures d'organisation et certaines données internes ou externes à l'entreprise, considérées comme des variables contingentes : l'âge et la taille de l'entreprise, sa technologie, les caractéristiques de son environnement.

1.2.3.1. Stratégie et structure

La relation entre stratégie et structure de l'entreprise a été développée par un spécialiste de l'histoire des entreprises (ALFRED CHANDLER, 1989). Examinant les modalités de croissance de quelques grandes firmes américaines depuis la première moitié du 19e siècle, CHANDLER montre que chaque changement important de stratégie conduit les entreprises à modifier leur structure. Il met ainsi en évidence une séquence des phases de l'évolution :

- Le stade initial de la petite entreprise mono activité peu structurée fondant sa croissance sur une expansion en volume de son activité ;
- La phase d'expansion géographique dans l'activité de base : la multiplication des sites renforce la fonction administrative pour faire face aux besoins de coordination ;
- La phase suivante est celle de l'intégration verticale, l'entreprise internalisant différentes activités auparavant assurées par d'autres entreprises spécialisées (approvisionnements, distribution). Elle met en place une organisation par fonctions ;
- La dernière phase est la croissance par diversification des activités. L'entreprise s'organise en grandes divisions (firme multi-divisionnelle)

Autrement dit, pour CHANDLER(1989), il existe une relation étroite entre stratégie et structure, la première déterminant la seconde.

D'autres auteurs ont souligné que la relation était en réalité plus complexe : la structure elle-même induit au moins partiellement certaines orientations stratégiques.

Mais cette vision plus dialectique de la relation stratégique - structure affine plus qu'elle ne contredit l'analyse de CHANDLER qui estime d'ailleurs que les changements structurels n'interviennent qu'à partir du moment où l'accumulation de mauvaises performances impose la recherche de formes organisationnelles plus efficaces.

1.2.3.2. L'âge, la taille, la technologie

L'idée centrale de l'analyse contingente des organisations est qu'une structure efficace se manifeste par la cohérence entre ses différentes composantes et les contingences auxquelles elles sont confrontées. Il va de soi que la taille des unités joue un rôle essentiel. Dans une grande organisation, la division du travail est plus poussée, la standardisation renforce la coordination par la hiérarchie, le degré de formalisation est élevé. L'âge de l'organisation joue dans le même sens d'une tendance à la complexité.

L'organisation de l'entreprise est naturellement influencée par ses choix techniques. JOAN WOODWARD(1965) explique les différences de structures observées par les différences de technologie. Distinguant plusieurs catégories d'organisation en fonction du processus de production (production par projets, de masse, en continu), elle montre que les firmes les plus performantes sont celles dont les caractéristiques organisationnelles correspondent à leur type de technologie⁴. Par exemple, la hiérarchie est courte dans les firmes à production unitaire et plus lourde dans les entreprises de production de masse où la main-d'œuvre est peu qualifiée. La coexistence de systèmes techniques différents dans une entreprise multi activités oblige cette dernière à adopter différentes solutions structurelles.

1.2.3.3. L'influence de l'environnement

L'idée d'une différenciation des choix organisationnels au sein d'une même firme est reprise dans les travaux de PAUL LAWRENCE & JAY LORSCH(1973) qui associent diversité organisationnelle et différences environnementales. Pour eux, en effet, il existe une relation entre la structure interne d'une entreprise et les caractéristiques de son environnement. Plus celui-ci est complexe (le nombre de variables à maîtriser est élevé) et instable (les variables évoluent rapidement et le degré d'incertitude s'élève), plus la firme a intérêt à mettre en place une structure souple et décentralisée, faiblement formalisée, sur le modèle des systèmes organiques. A l'opposé, des structures de type mécaniste, dotées de systèmes très centralisés de prise de décision sont efficaces dans les environnements simples et stables.

Par ailleurs, les différents sous-systèmes composant l'entreprise (ses divisions, ses grandes fonctions) sont confrontés à des sous environnements spécifiques. Il importe donc d'adapter l'organisation de chacun d'entre eux à ses contraintes spécifiques.

Afin de préserver la cohérence globale du système, la différenciation des formes organisationnelles au sein d'une même firme suppose la mise en œuvre de mécanismes d'intégration, c'est-à-dire de modes de coordination entre les différentes entités.

1.2.3.4. Culture et Pouvoir

La conception d'une organisation n'est pas seulement influencée par des facteurs tels que l'âge, la taille, la technologie ou l'environnement. D'autres déterminants interviennent et permettent d'expliquer les différences de choix structurels d'un pays à un autre, y compris pour des entreprises d'un même secteur, ce sont les valeurs culturelles. L'entreprise et la société dans son ensemble restent fortement influencées par les éléments culturels, par l'histoire et les systèmes de valeurs. En particulier, la nature du pouvoir et la manière dont il se distribue dans la société, la place accordée par les individus au travail, le style dominant de management, l'attrait plus ou moins fort des dirigeants pour le pouvoir sont autant d'éléments de différenciation des structures d'une culture à une autre. La culture « musulmane » est ainsi très différente de la culture « occidentale » au sens où elle est caractérisée par une forte emprise de la hiérarchie, une valorisation de la notion de clan, une recherche de la stabilité et un évitement du risque. Ces traits se retrouvent dans la conception des entreprises situées dans le monde islamique : importance des niveaux hiérarchiques, souci marqué de centraliser les décisions et de « ritualiser » certains comportements. Les éléments culturels peuvent être intégrés au même niveau que les autres déterminants de la structure. Leur influence sur l'organisation est considérable : non seulement ils participent à la configuration générale de la structure, mais ils déterminent en outre son aptitude plus ou moins grande au changement et à la réalisation des apprentissages nécessaires aux adaptations structurelles. Le problème culturel est d'ailleurs évident dans les situations imposant de fortes évolutions l'organisation ou encourent lors d'opérations de fusion ou d'intégration de filiales étrangères.

(ALFRED CHANDLER, 1989).

1.3. Définition du diagnostic organisationnel

Un diagnostic organisationnel est une prise de recul pour évaluer l'«état de santé» d'une organisation et transmettre des recommandations afin d'améliorer l'efficacité du fonctionnement et l'efficience des activités de collecte de fonds.

Ce diagnostic permet par le biais d'une analyse documentaire rigoureuse, par la réalisation d'entrevues individuelles et de groupes ainsi que par la comparaison de la performance de l'organisation avec celle d'autres organisations semblables, de savoir si l'entreprise est efficacement organisée (Harrison, 1989).

Chapitre 2 : Méthodologie et présentation de l'entité

Ce chapitre aborde la méthodologie et le cadre de l'étude (présentation de l'entité).

Il est essentiellement composé de trois grandes sections abordant les différentes méthodes de diagnostic organisationnelles, le modèle de diagnostic adopté pour le diagnostic de la SGBS et enfin la présentation de la SGBS.

2.1. Méthodes et outils du diagnostic organisationnel

Les principaux outils du diagnostic organisationnels sont : le modèle de cycle de vie, le modèle des trois cercles, le modèle d'oignon, le démarche Ishikawa, l'analyse portfolio, l'analyse SWOT, les sondages d'opinion, le modèle des 7S.

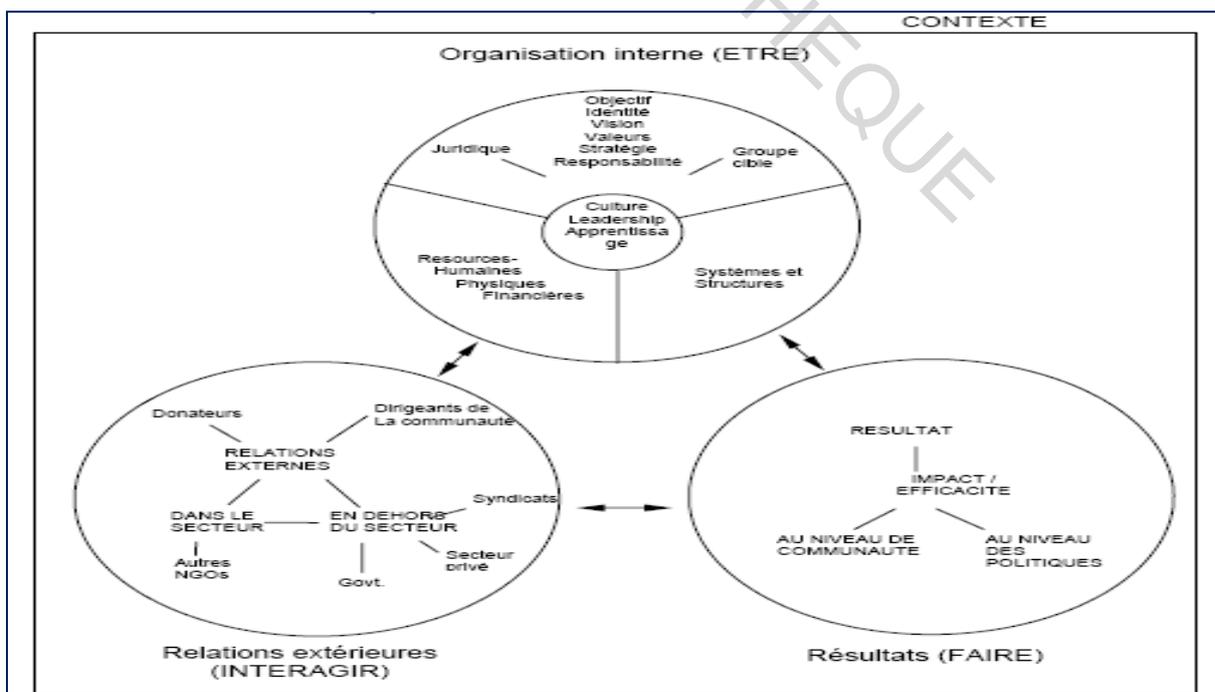
2.1.1. Modèle de cycle de vie

Pour mieux comprendre et situer une organisation, il faut avoir une idée de son historique, de la phase de l'évolution dans laquelle l'organisation se trouve

2.1.2. Modèles des trois cercles

Ces trois composants sont en contact permanent avec le contexte ou l'environnement de l'organisation, que ça soit pour les ressources humaines, financières...Ce qui importe est l'interaction et l'interdépendance entre les cercles

Figure n°2 : Modèles des trois cercles

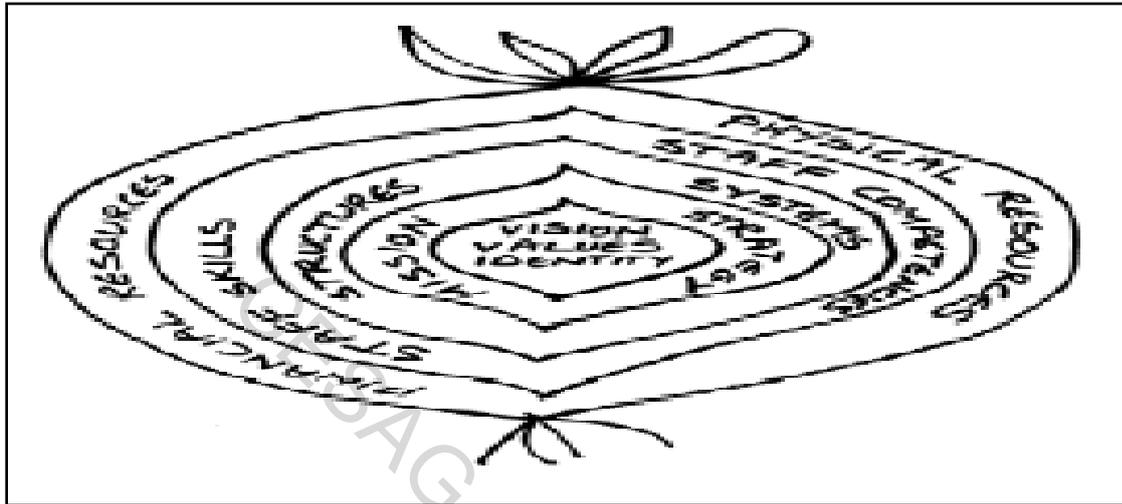


Sources: Thomas-Peters and Philips-Structure is not organisation-Mckinsey Quarterly-Eté 80

2.1.3. Modèle d'oignon

Il montre les différentes strates de l'extérieure vers le cœur de l'organisation interne. Ce modèle propose un simple référentiel pour une approche organisationnelle du changement. Pour voir si un tel problème est il profondément ancré ou pas.

Figure n°3 : Modèle d'oignon

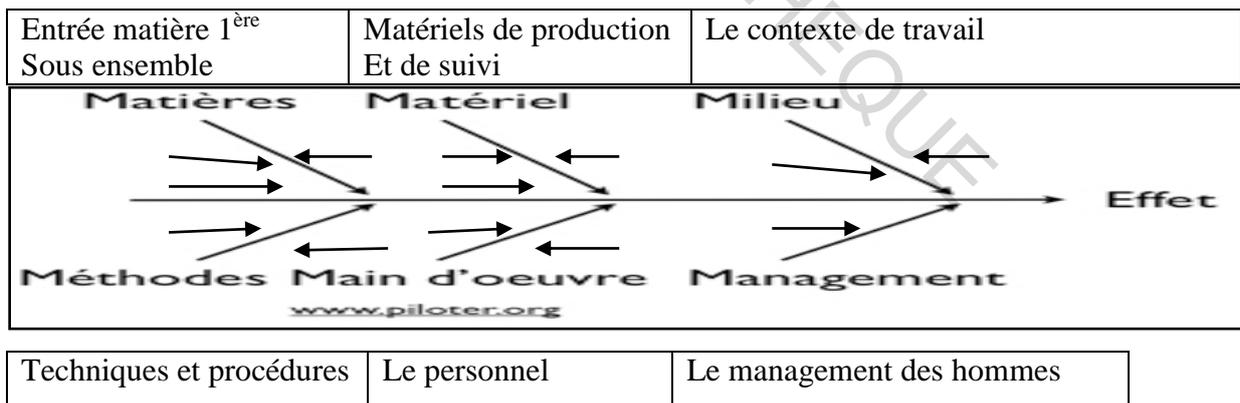


Sources: Thomas-Peters and Philips-Structure is not Organisation-Mckinsey Quarterly-Eté1980

2.1.4. Démarche Ishikawa

Le diagramme d'Ishikawa est un outil qui permet d'identifier les causes possibles d'un effet constaté et donc de déterminer les moyens pour y remédier.

Figure n°4 : Diagramme d'Ishikawa



Sources : www.piloter.org

Cet outil se présente sous la forme d'arêtes de poisson classant les catégories de causes inventoriées selon la loi des 5 M (matière, main d'œuvre, matériel, méthode, milieu).

Main d'œuvre : Problème de compétence, d'organisation, de management

Milieu : lumière, bruit, poussière, localisation, les flèches secondaires correspondant au nombre de familles de causes potentielles identifiées, et les raccorder à la flèche principale.

2.1.5. L'analyse portfolio

Utilisé pour diagnostiquer l'importance relative des projets et d'activités d'une organisation. Elle peut être utilisée comme étape préliminaire pour cibler une analyse SWOT.

2.1.6. L'analyse SWOT

La démarche couramment appelée SWOT correspond à déceler les caractéristiques de l'entreprise et de son environnement. SWOT signifie : « Strengths, Weaknesses, Opportunities, Treats » soit FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITES, MENACES. C'est un outil de planification stratégique permettant de réaliser le diagnostic externe et interne du projet. C'est un outil pratique pour analyser la situation de l'entreprise et mettre à jour un besoin.

Tableau n°1 : Matrice de SWOT

	Positif	Négatif
Environnement interne	Forces	Faiblesses
Environnement externe	Opportunités	Menaces

Sources : cours Management stratégique(2017)

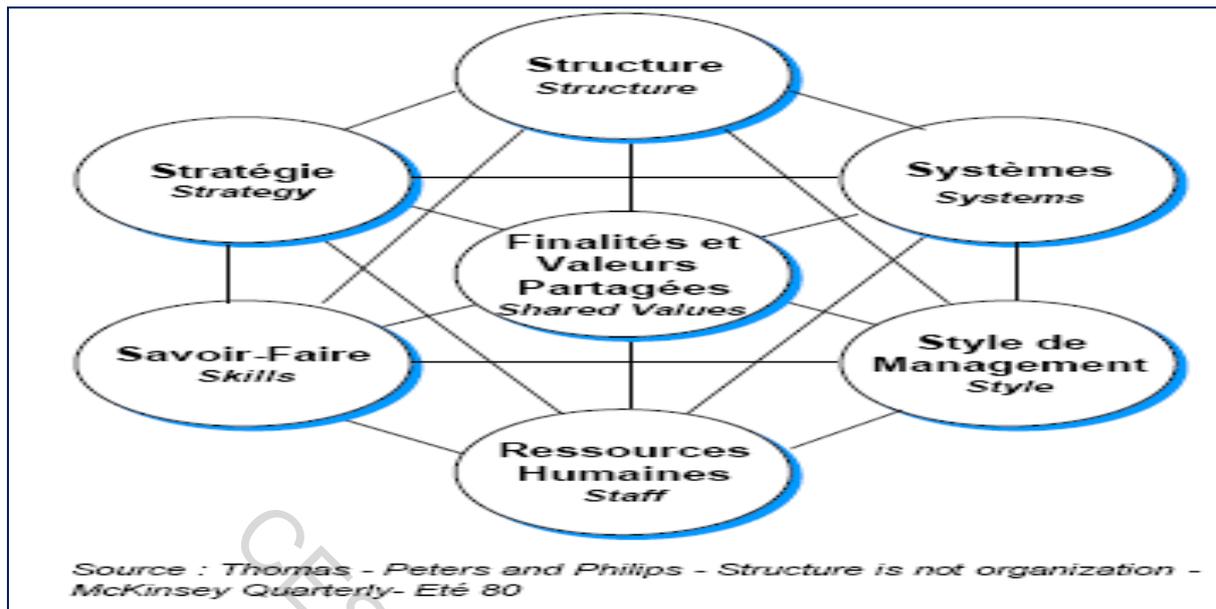
2.1.7. Les sondages d'opinion

Plusieurs recherches universitaires démontrent que les entreprises qui portent une attention particulière à l'opinion de leurs employés, les tiennent informés et les mobilisent sont systématiquement plus performantes que les entreprises qui ne le font pas.

2.1.8. Le modèle des 7 S

La méthode des 7S de McKinsey est un modèle de gestion qui se base sur sept critères pour organiser une entreprise de manière globale et efficace. Elle met en évidence la diversité des leviers qui déterminent l'efficacité d'une organisation et la nécessaire d'harmonie qui doit exister entre eux.

Figure n°5 : Modèle des 7S



Sources: Thomas-Peters and Philips-Structure is not Organisation-Mckinsey Quarterly-Eté1980

1) Strategy (Stratégie) :

C'est le choix des domaines dans lesquels l'entreprise s'engage, de la nature et de l'intensité de cet engagement et des avantages concurrentiels à acquérir et à développer, tout en essayant de se projeter dans le futur et anticiper la concurrence et le développement de l'environnement.

2) Structure :

C'est la définition des tâches à accomplir, des regroupements, des liens d'autorité, de hiérarchie, de coopération et d'information qui unissent les individus.

3) Systems (Systèmes) :

C'est l'ensemble des procédures formelles et informelles qui permettent le fonctionnement de l'entreprise au jour le jour. C'est-à-dire le budget, le contrôle de gestion, la comptabilité, etc.

4) Style :

C'est la manière dont les dirigeants sont perçus et comment ils se comportent vis-à-vis de la poursuite de leurs objectifs. Le style dépend aussi de la manière dont ils passent leur temps.

5) Staff (Personnel, Ressources humaines) :

C'est l'intégralité des aspects de la gestion des ressources humaines de l'organisation, ainsi que la manière dont elles sont acquises, développées et valorisées.

6) Skills (Compétences, Savoir-faire) :

C'est simplement ce qui distingue l'entreprise des autres. Ce qu'elle fait de mieux par rapport à ses concurrents.

7) Sharing values (Valeurs partagées, Buts supérieurs) :

C'est le point où se recoupent les 6 autres S. C'est l'ensemble des valeurs et des aspirations qui vont au-delà de l'entreprise. Ce sont en fait les idées fondamentales autour desquelles l'organisation est construite.

2.2. Modèle de diagnostic adopté pour l'étude

2.2.1. Champ d'application du diagnostic

Ce diagnostic porte sur l'ensemble de la structure organisationnelle de la SGBS, du centre opérationnel au sommet stratégique en passant par la technostructure et la fonction support et logistique.

2.2.2. Techniques de collecte de données qualitatives

Dans le cadre de notre étude, nous avons utilisé comme techniques d'investigations l'entretien, l'observation et l'analyse documentaire.

2.2.2.1. L'entretien

Des entretiens directifs ont été faits avec le responsable du service « Organisation et projets ». Ces entretiens nous ont permis d'avoir des informations sur le dispositif organisationnel de la SGBS notamment ses faiblesses et forces, sur l'organigramme, mais des suggestions utiles dans le cadre des recommandations.

2.2.2.2. L'observation et l'analyse documentaire

Certaines informations sont obtenues grâce à nos propres observations en tant que membre de l'organisation. Nous avons observé la manière dont les directions et services sont organisées, comment les métiers et les tâches sont coordonnés et spécialisés entre les différentes fonctions de la banque.

Les données sont également collectées par la consultation d'informations écrites par exemple les manuels de procédures, des instructions, le rapport annuel de la banque, des missions d'audit, des documents diffusés par l'entreprise dans le cadre de sa communication interne ou externe, des comptes rendus de réunions.

2.2.3. Méthode d'exploitation des données collectées

L'analyse de contenu est la méthode que nous avons employée pour exploiter les données qualitatives recueillies. L'analyse de contenu est une des méthodologies qualitatives particulièrement utilisées en sciences sociales et humaines depuis les années 1950 qui consiste en un examen systématique et méthodique de documents textuels ou visuels tout en minimisant les éventuels biais cognitifs et culturels afin d'assurer l'objectivité de la recherche. La retranscription est la première étape de l'analyse du contenu, elle consiste à lister les informations recueillies et les met sous forme de texte appelé « verbatim » qui représente les données brutes de l'enquête, autrement dit la retranscription organise le matériel d'enquête sous un format directement accessible à l'analyse.

Les données qualitatives peuvent se présenter sous la forme de :

- Textes (de mots, phrases, etc.) ;
- Images (photos, film vidéo, etc.) ;
- Informations symboliques (gestes, etc.) ;
- Etc.

En fait nous avons opté cette méthode car l'essentiel des données de notre étude ont été recueillies à travers des documents internes et des entretiens.

2.2.4. Difficultés rencontrées

Malgré l'existence d'un système d'informations (portail référentiels des procédures et instructions, intranet, bases de données interne, etc.) très riche à l'aide duquel nous avons effectué nos recherches, quelques difficultés ont été rencontrées. Nous pouvons citer entre autres les contraintes de temps, l'indisponibilité de certains interviewés impactant négativement la qualité des entretiens. La documentation était disponible et accessible mais la difficulté majeure résidait à leur publication en dehors de la banque. En effet certaines informations ont été classées confidentielles et interdites de publication. Ainsi, il nous a été ordonné d'enlever certaines informations jugées sensibles. Cependant, nous avons su surmonter tous ces obstacles en trouvant des alternatives qui nous ont permis de réaliser l'étude de manière convenable.

2.2.5. Diagnostic de l'organisation SGBS par le modèle SWOT

Le diagnostic externe permet d'identifier les menaces et les opportunités de l'environnement externe de la SGBS au niveau macro environnement et microenvironnement.

- Les principaux facteurs du macroenvironnement sont : Politiques, économiques, socioculturel, technologiques, écologiques, légal.
- Les principaux facteurs du microenvironnement de la SGBS sont : Prestataires, partenaires, les salariés, les clients, les fournisseurs, les concurrents, les intermédiaires de marché, les concurrents.

Le diagnostic interne porte sur une analyse fonctionnelle des différentes parties de la structure de la SGBS et permet d'identifier les forces et les faiblesses de son environnement interne. Les principales fonctions concernées sont : Les ressources humaines, financières, technologiques, logistique, Marketing, commerciale et Sécurité financière.

2.3. Présentation de la SGBS

La présentation de l'entité s'articule essentiellement autour de la présentation des déterminants et des composantes du système organisationnel de la SGBS.

2.3.1. Les déterminants du système organisationnel de la SGBS

2.3.1.1. Création et historique (L'âge et la taille)

Créée le 26 novembre 1962 (55 ans actuellement), par la reprise des activités de l'agence de la Société Générale déjà présente au Sénégal et absorbant une banque locale à savoir la Banque Commerciale Africaine. Lors de sa création, son capital était de 500 Millions de FCFA. Après plusieurs augmentations, il est aujourd'hui de 10 Milliards de FCFA réparti comme suit:

- 35,13% pour des privés sénégalais
- 63,31% Société Générale
- 1,56% pour SGBCI qui est une filiale du groupe Société Générale

Avec une politique d'investissement soutenue depuis 1998, la banque s'est développée de façon exponentielle en démultipliant son réseau et son effectif.

Elle compte aujourd'hui :

- 800 collaborateurs
- 177 000 clients (entreprises et particuliers)
- 41 Agences
- 56 DAB (distributeur automatique)

2.3.1.2. Objet social

La Société a pour objet la pratique des opérations de banques, c'est-à-dire, tant pour son compte que pour le compte de tiers ou en participation, en République Sénégal et à l'étranger, de toutes opérations financières, commerciales, mobilières et immobilières pouvant intéresser la banque ou s'y rattacher, notamment les opérations suivantes dont la liste n'a pas un caractère limitatif :

- Recevoir du public des dépôts de fonds en compte ou autrement, productifs d'intérêts ou non, remboursables à vue, à préavis ou à terme.
- Ouvrir à toute personne physique ou morale des crédits d'escompte, et en conséquence escompter tous effets de commerce, lettre de change, billet à ordre, chèque, warrant, effets, bons et valeurs émis par le trésor public ou par les collectivités publiques ou semi-publiques.
- Faire des avances ou ouvrir des crédits, sous des formes quelconques, en vue du financement d'opérations l'agriculture, le commerce ou l'industrie.
- Accepter ou effectuer tous paiements et recouvrements d'effets de commerce.
- Accepter ou conférer à l'occasion de prêt ou d'emprunt toute affectation hypothécaire ou toute autre garantie.
- Procéder ou participer à l'émission, au placement, à la négociation de tous titres de collectivités publiques ou privées.
- Traiter pour le compte de tous tiers et les représenter dans toutes opérations sans exception se rattachant directement ou indirectement à l'objet de la société.

2.3.1.3. Mission

- Participer vigoureusement au développement du Sénégal
- Financer les entreprises
- Soutenir la consommation et l'épargne des ménages
- S'impliquer dans la sauvegarde de l'environnement
- Soutenir l'augmentation du taux de bancarisation par une politique d'implantation réfléchie et concentrée.

2.3.1.4. Stratégie

La stratégie de la SGBS repose essentiellement sur 3 grands axes :

- Renforcement de l'esprit de service au client :

La qualité de service est érigée en règle d'or à la SGBS. En effet, elle a compris très tôt qu'offrir des produits innovants, adapter ses processus aux nouvelles technologies et cultiver la proximité sont les gages d'une performance productrice de valeur ajoutée pour ses clients.

- Optimisation des processus internes & amélioration des performances IT :

En plaçant l'innovation au cœur de son activité, la SGBS améliore sans cesse ses processus afin d'automatiser et de sécuriser davantage les transactions.

- Banque relationnelle de référence :

Etre la banque relationnelle de référence qui offre à ses clients des services de qualité aux meilleurs prix.

2.3.1.5. Produits et services

✓ La banque au quotidien:

- Compte Courant en monnaie locale ;
- Moyens de paiement domestiques : virements, effets de commerce, chèques,
- Services monétiques : cartes affaires, Visa Classic et Premier, cartes salaires, terminaux de paiement électronique, Solution B2B ;
- Services à l'international : domiciliations import/ export, transferts reçus et émis, crédits et remises documentaires, garanties internationales, opérations de change, couverture du risque de change.

• Banque électronique et outils de cash management :

- SGBSONLINE : gestion de comptes domestiques à distance.
- SOGECASH WEB : outil Corporate de cash management multi comptes et multi devises.
- SOGECOM : échanges électroniques banque

✓ Placements : comptes à terme, bons de caisse.

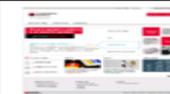
✓ Financement :

- Financement du cycle d'exploitation : découverts, ouvertures de crédits, escomptes de papier commercial et documentaire, crédits court terme, cautions, garanties financières.
- Financement des investissements : crédits à moyen et long terme, crédit bail mobilier.
- Banque d'investissement : financements structurés, financements de projets, conseil en fusions et acquisitions, émissions obligataires, introductions en Bourse.

2.3.1.6. La technologie

L'innovation commerciale et la technologie sont au cœur de la stratégie de développement, de la SGBS, afin de satisfaire au mieux les besoins de sa clientèle.

Tableau n°2 : Dispositif de banque moderne

 <p>La banque en ligne e-banking, email banking, Fax & Téléphone</p>	 <p>Banque de proximité 41 agences dans le pays</p>	 <p>Call center Appels sortant Appels antrant</p>	
 <p>Internet Banking (sogeb@se, sogecash)</p>	 <p>Mobile Banking (messalia)</p>	 <p>Courriers Relever de compte mailin g</p>	 <p>Cash center DAB, TPE</p>

Source : SGBS(2012)

2.3.1.7. Un environnement juridique hybride

Filiale du Groupe société générale, la SGBS est à cheval entre deux juridiction : la juridiction locale(espace UEMOA) et celle française. En pratique, quand deux lois se rencontrent, la loi la plus contraignante s'applique.

2.3.1.8. La culture

La culture organisationnelle à la SGBS est une culture diversifiée et riche. Les 800 collaborateurs sont composés de nationalité sénégalaise, française, chinoise, ivoirienne, béninoise, camerounaise, burkinabaise etc.

2.3.2. Les composantes de la structure de la SGBS

2.3.2.1. Les organes d'état-major

2.3.2.1.1. Le Conseil d'Administration

IL est l'organe suprême de la banque. Il a à sa tête un président élu par les administrateurs pour une durée de 3 ans. Désignés par l'assemblée générale sur proposition du conseil d'administration, les administrateurs au nombre de sept représentent les actionnaires et leur mandat est d'une durée de 3 ans également.

2.3.2.1.2. La Direction Générale

Elle assure la mise en application de la politique générale et contrôle l'adhésion aux méthodes et procédures utilisées pour atteindre les objectifs visés.

2.3.2.2. Les organes fonctionnels

2.3.2.2.1. Le Secrétariat général

Rattaché à la Direction Générale de la SGBS, le Secrétariat Général est une structure fonctionnelle à vocation transversale. Il supervise la Gouvernance, le Service Juridique, Contrôle permanent, Conformité et Sécurité financière.

➤ **Gouvernance :**

Le Secrétariat Général a pour missions de :

- Veiller au respect de la Charte de Direction qui a pour but de fixer les règles d'organisation et de fonctionnement du Gouvernement d'Entreprise (tenue des organes délibérants et des comités rattachés).
- Assurer l'organisation des comités internes et externes (invitations, planning, ordre du jour, rédaction du procès verbal...) ainsi que le Conseil d'Administration, les Assemblées Générales Ordinaires et Exceptionnelles,
- Assurer la formalisation et le suivi des décisions des différents comités à la SGBS (Comité des Risques, Comité de Sécurité des SI, Comité de Conformité et de Veille Juridique...etc.),
- Assurer, à la demande de la Direction Générale, le suivi des projets considérés prioritaires et sensibles notamment au travers de reporting réguliers, est en charge, en relation avec la Banque centrale, de suivre et d'analyser la conjoncture économique et monétaire du pays, pour identifier et évaluer les facteurs macroéconomiques affectant l'économie locale,
- Assurer la relation avec les actionnaires.

➤ **Service juridique :**

Ce Service a pour principales missions d'assurer la sécurité et la conformité juridiques des activités de la SGBS. Pour cela, il devra assurer la gestion, la conduite et le traitement des questions et litiges juridiques. Conformément aux principes et règles définis par le Groupe, la fonction juridique de la SGBS est soumise à l'autorité fonctionnelle de service juridique du Groupe SG. A ce titre, il a pour missions de :

- S'assurer de la coordination et de la surveillance juridique pour l'ensemble de la SGBS,
- Fournir des conseils appropriés aux Directions et Services de la SGBS, directement ou via des conseils juridiques et/ou fiscaux externes,
- Participer à la création et la mise en place de nouveaux produits, afin de s'assurer qu'ils sont conformes à toutes les lois et réglementations applicables,

- S'assurer que les documentations juridiques régissant les transactions protègent les intérêts de la SGBS,
- Contribuer à la rédaction et la mise en place des procédures internes en veillant à la conformité juridique de celles-ci,
- Assurer un support juridique concernant la réglementation des opérations de commerce international,
- S'assurer que la Direction Générale dispose d'informations suffisantes et mises à jour sur les lois et réglementations locales,
- Représenter la SGBS dans les commissions juridiques des organismes professionnels et des autorités locales,
- Assister les différentes entités de la SGBS dans la gestion des litiges
- Mettre en place une politique de conservation de la documentation juridique, conformément à la politique SG et aux lois locales, établir les reportings requis pour Groupe SG
- Assurer la veille réglementaire.

➤ **Service Contrôle Permanent :**

- **Gestion des Risques Opérationnels :**

Le risque opérationnel est le risque de perte résultant de l'inadéquation ou de la défaillance de procédures, personnes, systèmes internes ou résultant d'événements externes (catastrophes, incendie, agression, changements de lois ou de réglementations etc.), à l'exclusion du risque de réputation ou stratégique. A la SGBS, le Responsable Risque Opérationnel (RO) est en charge de la gestion des risques opérationnels. Il a pour tâche:

- La collecte des pertes opérationnelles internes et externes au fil de l'eau,
- L'auto-évaluation des risques et du dispositif de prévention et de contrôle des risques inhérents l'activité de la banque dans le cadre d'un exercice annuel RCSA (Risk and Control Self Assessment)
- L'analyse de scénario des risques extrêmes potentiels ;
- L'identification et l'évaluation des indicateurs clés de risques KRI (*Key Risk Indicators*) ;
- La mise en œuvre de plans d'actions correctrices en collaboration avec les services concernés.

- **Gestion de la Surveillance Permanente**

Les missions du Contrôle Permanent se distinguent entre :

- Le contrôle des risques de crédit et de marché, le contrôle des risques opérationnels, le contrôle des risques structurels, et le contrôle des risques de non-conformité, qui sont effectués par des agents dédiés.
- La Surveillance Permanente (contrôle de premier niveau) qui concerne l'ensemble des agents.

La Surveillance Permanente est la pierre angulaire du système de contrôle interne. Elle se définit comme l'ensemble des dispositions mises en œuvre en permanence pour garantir, au niveau opérationnel, la régularité, la sécurité et la validité des opérations réalisées et des traitements. Elle a pour but la détection d'erreurs et la recherche de l'amélioration de la sécurité et du traitement des opérations.

➤ **Service de Conformité et Sécurité financière**

Dans le cadre du contrôle des risques de non-conformité, les actions suivantes sont effectuées :

- Assurer la prévention du risque de non-conformité ; y compris du risque de sanctions judiciaires, administratives ou disciplinaires, de pertes financières significatives, ou de réputation, consécutifs au non respect des réglementations spécifiques à l'activité bancaire et financière ou des normes professionnelles et de déontologie,
- Sensibiliser l'ensemble des collaborateurs de la SGBS au respect des principes, règles et procédures de conformité.

La Conformité /Sécurité financière est en charge :

- De la conception, de l'organisation et de l'application au jour le jour d'un programme de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme.
- De la coordination, pour cette catégorie d'activités, entre la SGBS et le Groupe SG, mais aussi avec les Autorités locales chargées de la lutte anti-blanchiment (CENTIF), en particulier dans le domaine des déclarations des opérations suspectes.

A ce titre, le service a pour tâches, en particulier :

- D'instaurer les procédures destinées à assurer la mise en œuvre de la lutte anti blanchiment,
- De veiller à l'intégration de la dimension lutte anti-blanchiment dans les procédures existantes, en particulier dans la Surveillance Permanente,

- D'organiser auprès des agents concernés l'information et la formation sur les règles du Groupe SG et la réglementation locale, sur les procédures à appliquer et les responsabilités du personnel,
- De contrôler que la SGBS agit conformément aux exigences de la législation et de la réglementation au sein du territoire, tout en appliquant les procédures du Groupe SG, et de produire à intervalles réguliers un rapport sur ce contrôle à l'attention de l'Administrateur Directeur Général de SGBS.
- De produire annuellement un rapport faisant le bilan de l'action lutte anti blanchiment/terrorisme au sein de la SGBS durant l'année civile écoulée.

Il est à noter que l'Administrateur Directeur Général de la SGBS assume la responsabilité en dernier ressort de l'existence au sein de la SGBS des ressources et des procédures adéquates de lutte contre le blanchiment, appuyées par les contrôles internes et un suivi permanent.

➤ **Plan de continuité des activités (PCA)**

La gestion de la continuité d'activité consiste à développer au sein de la Société Générale de Banques au Sénégal (SGBS), des organisations, des procédures et des moyens destinés à faire face à des sinistres d'origine naturelle ou accidentelle, ou à des actes volontaires de nuisance, en vue de protéger leurs personnels, leurs actifs et leurs activités, et à permettre, la poursuite de ses activités essentielles voire prioritaires, le cas échéant selon un mode dégradé de façon temporaire, puis le retour à la normale.

Elle vise non seulement le respect des obligations réglementaires, mais aussi à minimiser autant que possible les impacts d'éventuels sinistres sur les clients, le personnel ou les infrastructures, et donc à préserver l'image, les fonds de commerce, les marques, produits, procédés et savoir-faire de la SGBS, et à limiter l'impact de sinistres éventuels sur la situation et la solidité financière de la SGBS.

La démarche de gestion de la Continuité d'Activité consiste à :

- Identifier les menaces qui pèsent sur l'Entreprise et leurs effets possibles ;
- Mettre en œuvre des actions de prévention, de protection et de dissuasion ;
- Définir divers scénarios de crise, y compris des chocs extrêmes ;
- l'évolution de l'organisation, ajustement des moyens, tests de fonctionnement).

2.3.2.2.2. Direction financière

Rattachée hiérarchiquement à la Direction Générale, la Direction Finances a pour missions, dans le cadre des orientations définies par la SGBS, de définir, promouvoir, mettre en œuvre et contrôler les divers aspects de la gestion financière et comptable et d'assurer le pilotage financier de SGBS afin d'optimiser sa rentabilité à court et moyen terme.

La Direction financière comprend : La Comptabilité, le Contrôle de Gestion, le Service Trésorerie et la Caisse Principale

➤ **Le Service de la Comptabilité :**

Il a en charge l'organisation des métiers de la comptabilité dans un périmètre de fonction comptable déterminé. Il s'assure de la qualité, de la fiabilité et de la cohérence de l'information comptable diffusée en interne et en externe. Il établit périodiquement des déclarations réglementaires comptables, organise et participe à l'étude et à la définition des méthodes et principes comptables, assure en partie les relations avec les organismes de contrôle et de certification de la comptabilité.

➤ **Le Service Contrôle de Gestion :**

Il élabore et suit la procédure budgétaire. Conçoit et met en place un système de reporting adapté. Supervise et contrôle les données fournies par les correspondants budgétaires. Analyse les écarts et propose des actions de redressement. Centralise les informations de gestion en s'assurant de l'équilibrage des flux internes et de la cohérence avec les informations comptables. Il a aussi en charge, la responsabilité du suivi des investissements et des dépenses de la banque.

➤ **Le Service Trésorerie et Caisse Principale**

• **Le pôle Trésorerie :**

- Consolide et suit la position centrale de trésorerie (Dakar et Province) de la SGBS,
- Traite les messages Swift, chèques, bons de virements BCEAO à destination ou en provenance des clients et correspondants
- Elabore la situation quotidienne et mensuelle de trésorerie et les reporting y afférents,
- Propose une politique de placement des excédents de trésorerie,
- Suit la stratégie d'optimisation des encaisses en agences (Dakar et Province),
- Traite le risque de liquidité et suggère les besoins de financement ou les capacités d'investissement au Directeur Finances,
- Exécute les décisions prises sur les investissements ou les besoins de financement,
- Traite le risque de taux et vérifie que les limites sont respectées,
- Traite les opérations de virements dits « urgents » de trésorerie en liaison avec les agences,
- Gère les réserves obligatoires de la SGBS et veille au respect des instructions de place en la matière,
- Assure le traitement comptable et administratif de toutes les opérations de trésorerie et de placements,

- Assure l'alimentation du référentiel de la SGBS sur certaines données financières,
- Participe à l'élaboration du budget en collaboration avec le Service Contrôle de Gestion
- Ecrit et met à jour les procédures du service,
- S'assure de la bonne application de la Surveillance Permanente.

- **Caisse principale**

La Caisse Centrale a pour mission principale de superviser l'ensemble des activités fiduciaires. Et plus précisément elle :

- Prend en charge le traitement des flux de cash et l'envoi à la BCEAO
- Prend en charge les transferts de fonds et gère les relations avec les transporteurs, en collaboration avec les agences pour la province,
- Gère les ramassages de fonds effectués pour le compte de la clientèle
- Participe à l'amélioration des coûts de transport et du niveau de sécurité, optimise en lien avec le Service Trésorerie, les encaisses des agences,
- Détermine les limites journalières des agences, et s'assure de leur respect,
- Supervise l'alimentation des DAB,
- Prend en charge la commande des devises pour les agences de Dakar,
- Réconcilie tous les comptes en lien avec des opérations de cash de la caisse principale,
- Ecrit et met à jour les procédures du Service, et s'assure de la bonne application de la Surveillance Permanente sur les différents comptes,
- Veille à la sécurité du cash, et de tous les documents importants pour la banque, en collaboration avec le service Sécurité.
- Assure le règlement de toutes les dépenses liées aux frais généraux du Siège
- Produit des rapports réguliers sur les activités cash.

2.3.2.2.3. Direction des ressources humaines

La Direction des Ressources Humaines(RH) participe à la définition de la politique ressources humaines de la SGBS et la met en œuvre, en tant que résultante directe de la stratégie globale de la banque.

La Direction des Ressources Humaines s'organise comme suit :

- Service Développement des Ressources Humaines
- Service Gestion Collective des Ressources Humaines
- Service Pilotage et Support des Ressources Humaines

➤ **Service Développement des Ressources Humaines**

Mission principale : Attirer, former, développer les Ressources Humaines

✓ **Recrutement et gestion des carrières :**

- Anticiper avec les responsables opérationnels sur les besoins de pourvoi de poste et de mobilité interne en lien avec le business plan de la SGBS ;
- Participer aux propositions d'évolution et de rémunération avec les managers ;
- Identifier les salariés à potentiel et définir des plans de formation et de développement professionnel adaptés, en particulier à l'aide d'entretiens de carrière ;
- Recueillir les besoins des hiérarchies et assurer le pourvoi des postes vacants, par recrutement interne ou externe ;
- Définir les conditions liées à la prise de fonction dans le cadre des règles en vigueur ;
- Assurer le suivi de l'intégration des nouveaux collaborateurs au sein de la SGBS ;
- Réceptionner, suivre et analyser les résultats des Evaluations Annuelles d'Activités des collaborateurs ;
- Assurer les entretiens de Gestion de carrière et participer aux Comités de Carrières ;
- Etablir, entretenir et développer les relations avec les Ecoles et Universités afin de capter les meilleurs profils.

✓ **Formation :**

- Participer à la définition et à l'orientation de la politique de formation ;
- Définir les parcours de formations adaptés aux différents profils ;
- Identifier et prioriser les besoins de formation ;
- Proposer des actions de formation adaptées à ces besoins et les mettre en œuvre ;
- Assister les responsables hiérarchiques dans l'identification et l'analyse des besoins de formation;
- S'assurer de la mise à jour des différents modules de formation ;
- Assurer une large communication en interne sur les activités de la formation, en collaboration avec la Direction de la Communication et Qualité ;
- Assurer la Surveillance Permanente du Centre de formation ;
- Réaliser le bilan d'activité du service.

➤ **Service Gestion Collective des Ressources Humaines**

Sa mission est de garantir une bonne gestion administrative du personnel et de la paie, de promouvoir l'équité sociale par la prise en charge des activités et projets afférents à la responsabilité sociétale d'entreprise sur le volet ressources humaines.

✓ **Paie et Administration du Personnel :**

- Assurer le traitement de la Paie ;
- Assurer le suivi des présences au travail (émargement et ou badgeage électronique) en
- Collaboration avec l'ensemble des responsables de services ;
- Assurer le traitement des demandes de congés en collaboration avec l'ensemble des responsables de services ;
- Assurer le suivi des heures supplémentaires ;
- Etablir à la demande des employés toutes attestations ou documents relatifs à la situation professionnelle (Attestation de travail, relevé des émoluments...)

✓ **Gestion et Suivi des Expatriés**

- Assurer la gestion et le suivi des contrats d'expatriés ;
- Assister les expatriés dans leurs demandes administratives auprès des organismes sociaux et diverses autorités publiques.

✓ **Opérations du Personnel**

- Procéder aux ouvertures de comptes pour le personnel ;
- Recevoir les notifications de procuration des agents sur les comptes de tiers et faire les instructions nécessaires ;
- Conseiller et renseigner les employés en matière de Crédit au Personnel ;
- Assurer l'étude et le montage des dossiers de prêts ;
- Valider pour le personnel, les contrats carte à débit immédiat, et soumettre ceux à débit différé à la Direction Générale pour approbation ;
- Veiller au respect, par les agents, des instructions sur les opérations du personnel ;
- Préparer et transmettre les dossiers de succession (en cas de décès d'un membre du personnel) au service dédié ;
- Assurer la conservation des garanties reçues des agents, suite à des prêts accordés par la Banque.

✓ **IPM (Institut de Prévoyance Maladie):**

- Gérer le volet lié aux maladies
- Délivrer les prises en charge (consultations, hospitalisations, etc...) auprès de médecins ou institutions agréés ;
- Assurer les règlements des prestataires ;
- Gestion des prélèvements (mensuels sur comptes du Personnel).
-

✓ **Médecine du travail**

- Prendre en charge le suivi des activités de la médecine du travail et s'assurer du respect des règles d'hygiène et de sécurité ;
- Dispenser des soins d'infirmierie ;
- Préparer et planifier les visites annuelles de santé du personnel ;
- Tenir à jour, dans la plus stricte confidentialité, les dossiers médicaux du personnel ;
- Participer à l'amélioration des conditions de vie et de travail des agents ;

➤ **Service Pilotage et Support des Ressources Humaines**

Sa mission principale est de :

- Suivre l'évolution du Droit Social et veiller à l'application du Règlement Intérieur ;
- Définir une politique « rémunération et avantages sociaux » permettant une rétribution équitable des collaborateurs en fonction des postes occupés et assurant la fidélisation des collaborateurs clés ;
- Piloter et assurer la cohérence globale de l'évolution des rémunérations en fonction des postes occupés dans le respect du budget ;
- Fournir aux responsables opérationnels et managériales les éléments d'analyse de la rémunération globale du collaborateur ;
- Mener toutes les études comparatives statistiques et prospectives nécessaires à la gestion RH de la banque (benchmark des pratiques salariales de la place..) ;
- Elaborer pour le compte de la Direction, des indicateurs de suivi de l'activité de la DRH ;
- Participer à l'élaboration et au suivi du budget des frais du personnel ;
- Assurer la mise à jour des procédures RH, en collaboration avec les autres services et le service projet et organisations;
- Mettre en place un SIRH (système d'information des ressources Humaines) performant

2.3.2.2.4. Direction des Risques

Hiérarchiquement rattachée à la Direction Générale, cette Direction comprend 3 structures :

- Le Service Contrôle des Risques de contreparties
- Le Service Recouvrement Corporate
- Le Service Recouvrement Retail

Conformément à sa mission, la Direction des Risques:

- Assure le recensement de l'ensemble des risques de la SGBS,
- Contribue à la définition des stratégies commerciales,

- Fait appliquer au sein de la SGBS les méthodes et procédures d'analyse, de mesure, d'approbation et de suivi des risques définis par le Groupe SG,
- Contribue à l'appréciation des risques en prenant position sur les opérations proposées par la Direction commerciale,
- Est chargée du pilotage du portefeuille de risques de la SGBS ainsi que de la gestion prévisionnelle du coût du risque de la SGBS,
- Définit les standards en termes de pratiques, d'organisation et de processus de la filière couverture précontentieux dans la filiale ;
- Contribue à renforcer l'analyse du couple « risque/rentabilité » en relation avec la Direction Générale et la Direction Financière de la SGBS,
- Contribue avec la Direction Financière à la gestion des risques pays et risques structurels,
- Contribue à apprécier la viabilité économique et industrielle des divers secteurs économiques, projets ou sociétés afin d'anticiper les besoins, les opportunités et les risques qu'ils recèlent.

2.3.2.2.5. Direction des Traitements Bancaires :

Hiérarchiquement rattachée à la Direction Générale, cette Direction comprend 3 structures :

- Service Moyens de Paiement : Opérations Domestiques,
- Service Moyens de Paiement : Opérations Internationales, Monétique, Transfert Monétaire.
- Service Clients Crédits et Services : Crédits, Produits et Services, Gestion.
- Conformément à sa mission, la Direction des Traitements Bancaires :
- Centralise et prend en charge pour le Réseau, les opérations et les traitements administratifs et comptables de l'ensemble de la clientèle ;
- Assure au Réseau une assistance efficace sur le plan opérationnel (procédures, modes opératoires, règles internes,...) ;
- Veille à la conformité réglementaire et procédurale des opérations clientèles ;
- Contribue, en fournissant les informations et/ou documents nécessaires, à la réponse aux réclamations et demandes d'informations de la clientèle ;
- Assure l'adéquation entre les moyens mis à sa disposition et sa charge de travail.
- Participe et assiste le Réseau à l'enrichissement des dossiers des clients et relaye toute information importante recueillie (aspects commerciaux, gestion préventive des risques et lutte contre les opérations frauduleuses ou illicites).

- Elle veille au pilotage de son activité et adapte en conséquence les moyens et les ressources dont elle dispose. Ainsi, elle communique régulièrement à sa hiérarchie les éléments objectifs sur son activité (volumétries, délais de traitement, incidents rencontrés, qualité entrante et qualité sortante...).

2.3.2.2.6. Le Service Logistique :

Le Service Logistique a été créé suite à la dissolution de la Direction de la Logistique et de l'Organisation en 2014. Il est subdivisé en trois pôles : le Sourcing et Moyens généraux, le service Immeuble et la Sécurité.

Le service Sourcing et moyens généraux est composé de quatre sous-pôles : les achats, les moyens généraux, le courrier et les archives. Les achats et moyens généraux sont sous la responsabilité directe du Responsable Sourcing et Moyens généraux, et les services Courrier et Archives sont gérés par des chefs de pôle.

La cellule Achats est composée d'acheteurs et d'approvisionneurs qui doivent déterminer les besoins annuels avec les responsables métiers, négocier et signer les contrats avec les prestataires et s'occuper de la mise en œuvre des contrats.

Le service Immeuble gère les projets de construction, réaménagement et rénovation, les entretiens et réparations afférentes aux immeubles (menuiserie, plomberie et climatisation)

2.3.2.2.7. Les Centres de Services Mutualisés (CSM):

Rattachés à la Direction Générale, les CSM ont pour objectif de mettre en place des solutions communes et d'apporter des réponses rapides aux filiales de taille «sous critiques». Elle vise également à améliorer la qualité des services et le taux de satisfaction de la clientèle, en donnant aux différentes entités du réseau un accès à des compétences spécialisées et élargies, avoir une offre commerciale homogène et attractive avec une logique d'optimisation et de partage des coûts. Il existe trois centres :

- CSM Monétique : Projet, Opérations, Assistance
- CSM Informatique : Exploitation, Etude et Projet
- CSM Comptabilité et Reporting : Comptabilité, Trésorerie, Contrôle de gestion, Reporting Réglementaire.

2.3.2.2.8. Système d'Information Organisation et Projet (SIOP)

Cette Direction a pour missions :

- De renforcer la sécurisation des projets par la mise en place d'une entité exclusivement dédiée au change (projet encours) ;

- De se doter en matière de Run, de la capacité de prise en charge d'une partie des paramètres transférés du CSM-SI et de pouvoir mieux accompagner les métiers et partenaires sur des plages horaires élargies ;
- De promouvoir, en conformité avec les orientations Groupe, deux nouvelles fonctions relatives respectivement à la qualité des données et à la digitalisation.
- Elle est composée de 4 pôles:
- Projets et organisations ;
- Applications et infrastructures ;
- « Chef digital officer » ;
- « Chef data officer »

2.3.2.2.9. Direction du Contrôle Périodique(DCPE)

Elle a pour mission :

- D'évaluer tous les rouages de l'établissement pour améliorer son fonctionnement,
- D'évaluer le degré de maîtrise des risques (risques de crédits et de marché, risques liés à la qualité et à la sécurité des opérations, risques de non-conformité, juridiques etc.
- D'évaluer les systèmes d'informations et la gestion des projets informatiques et la qualité de la gestion administrative et comptable (audit des procédures, respect des normes prudentielles)

2.3.2.3. Les organes opérationnels :

2.3.2.3.1. Direction Marketing, Communication et Qualité (DMCQ)

La Direction Marketing, Communication et Qualité (DMCQ) assure les principales missions suivantes:

- La promotion de l'image de marque de la SGBS, de ses produits et de ses réalisations auprès
- de nos différents clients et partenaires ;
- Les processus de veille, de réflexion et de décision stratégique ;
- La mise en place du marketing mix : offre produits/services, tarification, communication, distribution ;
- La responsabilité de l'offre de produits et services mis à disposition des clients sur tous les marchés de la banque, via les différents canaux ;
- La production des outils de pilotage de la performance individuelle et collective des collaborateurs des directions commerciales Entreprises et Particuliers ;

- La définition des grandes lignes de la stratégie de communication interne et externe ;
- La mise en place et l'optimisation du déploiement des actions d'information et de communication auprès des différents publics, à savoir : la clientèle (tous segments confondus) et les prospects, les collaborateurs de la Société Générale, les différents médias (journalistes TV, presse, radio....) ;
- La promotion de la culture de Qualité interne/externe et de la Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE) au sein de la SGBS.
- La Direction Marketing, Communication et Qualité (DMCQ) est composée de cinq services : Marketing, datamining et digitalisation, Communication et RSE ,Qualité,Centre d'appel.

2.3.2.3.2. Direction commerciale :

Rattachée à la Direction Générale, la Direction commerciale est composée de deux sous directions : La Direction commerciale des particuliers et des professionnels et la Direction des entreprises.

➤ Direction commerciale des particuliers et des professionnels(DCPP) :

Ses principales missions sont :

- Le développement du fonds de commerce SGBS sur les marchés précités
- La définition, le suivi et l'atteinte des objectifs commerciaux
- Pour remplir ces missions, la Direction Commerciale Particuliers et Professionnels s'appuie sur deux entités et un Réseau d'agences :
- La structure Animation Marché Clientèle des Particuliers
- La structure Animation Marché Clientèle Professionnelle

• La structure Animation Marché Clientèle des Particuliers :

La structure Animation Marché Clientèle Privée couvre les segments de clientèle suivants: Grand Public, Bonne Gamme /Patrimoniaire et Personnes Politiquement Exposées (PPE).

• La structure Animation Marché Clientèle Professionnelle :

La structure Animation Marché Clientèle des Professionnels a pour principales responsabilités:

- Le développement, dans les segments prioritaires, du fonds de commerce de SGBS
- La définition, la mise en place et le suivi des indicateurs de pilotage de l'activité et de productivité du Réseau d'agences sur son Marché
- Le développement du savoir-faire des équipes commerciales de la SGBS sur les opérations de crédits aux Professionnels

- Le suivi et la réalisation des objectifs commerciaux sur le Marché des Professionnels
- La détermination des orientations nécessaires pour développer les synergies vie professionnelle/vie domestique de la Clientèle Professionnelle.
- Le développement de partenariats avec les corporations, fédérations et organismes professionnels (en collaboration avec la structure Produits et Marché de la Prescription).
 - **Réseaux d'agences autour d'Unités commerciales :**

Une Unité Commerciale regroupe plusieurs agences. Elle s'organise autour d'une agence principale dite Agence Mère à laquelle sont rattachées plusieurs agences. Les Agences sont classées en trois catégories : Importante, Moyenne et Petite selon la taille des effectifs.

Le dimensionnement des effectifs étant étudié selon les critères suivants :

- Critères de rentabilité: PNB, volumes dépôts / engagements,
- Critères quantitatifs: nombre de clients pondérés par segments, nombre d'opérations de caisse ;
- Critères prospectifs: potentiel de développement (nouvelles agences)

L'Unité Commerciale a pour mission le pilotage commercial et l'animation de toutes les agences de son périmètre et d'en assurer la surveillance des engagements ainsi que la gestion des moyens et des ressources mis à sa disposition.

De manière générale, l'Unité Commerciale est en charge du :

- Développement, dans les segments prioritaires, du fonds de commerce de SGBS
- Le suivi et la réalisation des objectifs commerciaux sur les différents marchés ;
- L'animation des agences qui lui sont rattachées en proposant les actions commerciales adéquates et en veillant à leur mise en œuvre (campagnes commerciales, actions de formation...).
- Le développement de partenariats et de conventions avec les entreprises, les associations, ou tout autre organisme de son périmètre géographique en vue de favoriser les entrées en relation

L'Unité Commerciale est l'interlocutrice de la DRH en matière d'allocation et de gestion des effectifs et de leur mobilité au sein de son périmètre.

Placée sous l'autorité hiérarchique du Responsable de l'Unité Commerciale, l'Agence est chargée de :

- La mise en œuvre des actions commerciales de la SGBS et la réalisation du plan d'action commercial
- La promotion des produits et services de la banque auprès des clients et prospects

- La gestion et le développement du fonds de commerce de son périmètre (clients et prospects à valoriser) dans de bonnes conditions de risque, de qualité et de rentabilité.
- La mise en place des procédures de suivi et d'utilisation des outils de la surveillance permanente selon l'instruction en vigueur.

➤ **Direction commerciale des entreprises(DCE)**

La Direction Commerciale Entreprises participe, avec la Direction de l'Animation du Réseau, à l'animation et au pilotage de la démarche et de l'action commerciale du Réseau, sur le marché des Grandes Entreprises, des Petites et Moyennes entreprises, des Investisseurs Institutionnels et sur certains produits spécifiques à ces dites clientèles. Elle est l'interlocuteur privilégiée du Réseau pour les questions relatives aux clientèles précitées.

Ses principales missions sont :

- Le développement du fonds de commerce de la SGBS sur les Marchés précités
- La définition, le suivi et la réalisation des objectifs commerciaux
- L'assistance technico-commerciale au Réseau, la promotion des techniques de vente et leur appropriation par le Réseau La Direction Commerciale Entreprises regroupe 3 activités :
- Global Transaction et Paiement Services(GTPS)
- Service banque (pôle analystes)
- Espace des commerciaux grande entreprise et institutions internationales (Administrations, Ambassades, ONG)

DEUXIEME PARTIE
CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

CESAO BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3 : Diagnostic du système organisationnel SGBS

Ce chapitre aborde précisément le diagnostic du système organisationnel de la SGBS.

Il est composé de deux sections axées respectivement sur le diagnostic externe et le diagnostic interne.

3.1. Diagnostic externe

Il consiste à analyser l'environnement externe de l'entreprise.

L'environnement externe d'une entreprise s'entend par tous les facteurs externes à l'entreprise et qui peuvent influencer de manière directe ou indirecte, positivement ou négativement le développement de celle-ci. Il est composé d'un macroenvironnement et d'un microenvironnement.

3.1.1. Analyse du macroenvironnement de la SGBS

Le macroenvironnement est l'ensemble des facteurs extérieurs à l'entreprise qui s'impose à elle et constitue son cadre d'action: Politiques, économiques, socioculturel, technologiques, écologiques, légal.

3.1.1.1. Environnement politique

La SGBS exerce ses activités au Sénégal depuis 1962. Le Sénégal compte parmi les pays les plus stables en Afrique du point de vue politique. De 1960 à nos jours, il n'y a jamais eu de prise de pouvoir par la force. Le système politique du pays a été renforcé par le référendum constitutionnel de 2016 qui a réduit le mandat présidentiel de 5ans à 7ans. Cette stabilité sur le plan politique contribue non seulement à attirer les investisseurs mais aussi, à rassurer ceux qui y investissent déjà. Cependant cette stabilité n'est pas à l'abri du terrorisme qui ronge déjà des pays frontaliers.

3.1.1.2. Environnement économique

Après des décennies de croissances très modestes, en particulier entre 2011 et 2013, lorsque le Sénégal a connu plusieurs chocs exogènes, le gouvernement du Sénégal a adopté, en 2014, un nouveau plan de développement, le Plan Sénégal Emergent, conçu pour aider le pays à sortir de ce cycle de faible croissance et de progrès insuffisants en matière de réduction de la pauvreté. Portée essentiellement par l'agriculture et le secteur industriel, la croissance économique s'est récemment accélérée, atteignant environ 6,5% en 2016 et 2017 faisant du Sénégal l'une des économies les plus performantes de l'Afrique subsaharienne, grâce à une meilleure compétitivité, des progrès dans les réformes structurelles engagées et une conjoncture internationale favorable. (Sources : www.Banquemondiale.org) Les perspectives économiques sont positives avec les découvertes de nouveaux gisements de pétrole et de gaz.

3.1.1.3. L'environnement socioculturel

➤ Sur le plan culturel :

Il existe une grande diversité linguistique à travers les langues au Sénégal. La constitution de 2001 a reconnu au français le statut de langue officielle et à six celui de langues nationales, le Wolof, langue parlée par le plus grand nombre de personnes (90% des sénégalais) même appartenant à d'autres ethnies(le sérère , le peul, le mandingue, le soninké, et le diola).

La littérature sénégalaise a longtemps été connue dans le monde surtout à travers Léopold Sédar Senghor, à la fois poète et homme d'Etat, chantre de la négritude.

Concernant les arts plastiques, diverses initiatives privées sont développées pour soutenir les artistes. Ces arts sont à l'honneur à travers le feu sculpteur Ousmane SOW de renommée internationale. Concernant le cinéma, le cinéma sénégalais est l'un des plus anciens d'Afrique (exemple Ousmane Sembene). Aujourd'hui beaucoup de salles des cinémas sont fermées à cause de la concurrence du marché florissant de la vidéo.

Concernant le système éducatif, l'éducation au Sénégal est l'une des plus avancées sur le continent. Le Sénégal peut se targuer d'avoir un enseignement de qualité avec des équivalences de diplômes des universités étrangères les plus prestigieuses tant en France qu'au Etats-Unis. (Sources Wikipedia).

➤ Sur le plan social :

Malgré le manque de données statistiques récentes, les projections récentes indiquent que les progrès dans la réduction de la pauvreté ont été plutôt modestes et que le Sénégal, qui affichait 46,7% de pauvreté en 2010, continue d'afficher des taux élevés de pauvreté. Sur la base de l'évolution du PIB par habitant, les simulations suggèrent que la pauvreté a diminué de 3 à 6% au cours de la période 2011-2015, principalement dans les zones rurales grâce aux meilleures performances agricoles. En outre, les données sur l'évolution de l'emploi font apparaître les efforts de diversification des emplois en milieu rural qui ont dû réduire la pauvreté.

Dans le même temps, les données non monétaires suggèrent une stagnation des inégalités.

L'évolution des indicateurs sociaux et des résultats est dans l'ensemble positive, bien lente et inégale (Sources : www.Banquemondiale.org)

3.1.1.4. L'environnement technologique :

Le Sénégal occupe la 1ère place en Afrique sub-saharienne en termes de croissance de pénétration et de qualité de services (Source : l'Union internationale des Télécommunications, 2010) :

- Réseau 100% numérisé à haut débit sur l'ensemble du territoire offrant une gamme de produits variés (ADSL, Frame Relay, RNIS, VSAT etc.)
- Bande passante internationale disponible de 4,2 Gb/s (2010)
- Présence de 3 opérateurs télécoms majeurs sur le marché (SONATEL, TIGO, EXPRESSO)
- Le Sénégal est au carrefour des réseaux intercontinentaux à haut débit :
- Atlantis 2: 20 Gbit/s, reliant le Portugal, l'Espagne, le Sénégal, le Cap-Vert, le Brésil et l'Argentine
- SAT-3/WASC/SAFE : 120 Gbit/s, reliant l'Europe, l'Afrique et l'Asie
- Le Sénégal est également connecté à l'Amérique du Nord à travers le réseau de TELEGLOBE Canada
- -Connectivité sous régionale via : Câble de garde à fibres optiques (CGFO) de 2.5G bits/s Sénégal, Mauritanie, Mali et prolongé vers le Burkina et la Côte d'Ivoire
- Fibre optique de 2,5 Gbit/s Kidira-Bamako prolongé vers le Burkina et la Côte d'Ivoire
- Fibre optique terrestre de 622 Mbit/s Sénégal- Gambie secourue par faisceau numérique à 155 Mbits/s.
- Fibre optique de 622 Mbits/ s Sénégal- Guinée Bissau secourue par faisceau numérique à 34 Mbits/ s prolongé vers la Guinée-Conakry

L'Agence de Régulation des Télécommunications & des Postes (ARTP), garantit une concurrence saine et loyale au bénéfice des usagers des réseaux et services de télécommunications :

- Un cadre législatif et réglementaire sécurisé
- Loi d'orientation N° 2008-10 sur la société de l'information
- Loi N° 2008-41 sur la cryptologie
- Loi N° 2008-08 sur les transactions électroniques
- Loi N° 2008-11 sur la cybercriminalité
- Loi N° 2008-12 sur la protection des données à caractère personnel
-

3.1.1.5. L'environnement écologique

➤ **Climat :**

Le Sénégal connaît un cycle de sécheresses erratiques depuis quelques décennies.

En 2002, le Sénégal était le 110^e pays le plus émetteur en dioxyde de carbone avec environ 4.18 millions de tonnes en CO₂ (gaz à effet de serre participant au réchauffement climatique).

➤ **Pollutions :**

La prise en compte de la qualité de l'aire dans les secteurs des transports et de l'industrie est faible. La pollution de l'eau est problématique. Elle a des causes multiples, de l'assainissement insuffisant voire inexistant dans certaines zones

➤ **Agriculture, pêche et exploitations des forêts :**

La surpêche n'est pas tant le fait de pollution locale, mais plutôt d'usines chinoises, coréennes, russes, qui produisent de la farine de poisson destinée à l'aquaculture et à l'élevage asiatique et européen. L'élevage est développé avec un cheptel important de volailles, ovins-caprins et bovins etc. la déforestation est liée aux fluctuations climatiques et à la croissance démographique.

➤ **Eau :**

L'organisation pour la mise en valeur du fleuve Sénégal (OMVS) a été créée en 1972 pour gérer le bassin versant du fleuve Sénégal. Le barrage de Diama est situé sur ce fleuve.

➤ **Energie :**

Les énergies traditionnelles (bois, charbons de bois, déchets végétaux et animaux) représentent 49% de la consommation finale d'énergie dans le pays.

Malgré ces contraintes, l'environnement écologique du Sénégal est favorable. En effet, en 2015, l'organisation Global Footprint Network (GFN) a indiqué que le Sénégal a une réserve en biocapacité qui s'équilibre avec l'empreinte écologique, à environ 1gha (hectare globale par habitant). Pour rappel, l'empreinte écologique est un indicateur et un mode d'évaluation environnementale qui comptabilise la pression exercée par les hommes envers les ressources naturelles fournies par la nature.

C'est dans ce contexte que le gouvernement du Sénégal a mis en place un cadre juridique de protection de la nature (code forestier, décrets ...). Il a également ratifié plusieurs conventions comme la convention de Ramsar sur les zones humides, la convention de Washington sur les espèces menacées d'extinction, la convention sur la diversification et la convention sur la biodiversité. Aussi le Sénégal souhaite s'engager dans une démarche de tourisme durable.

3.1.1.6. L'environnement législatif

L'activité bancaire dans l'espace UEMOA (Union Economique Monétaire Ouest Africain) est régie par la loi n° 2008-26 du 28 juillet 2008. C'est la BCEAO à travers sa commission bancaire qui est chargé de veiller à la bonne application de cette réglementation par toutes les banques exerçant dans l'espace. De manière générale, le dispositif réglementaire africain est jugé inadapté. En effet, il se caractérise par une concentration élevée du secteur bancaire et des taux d'intermédiation extrêmement bas, et des systèmes d'enregistrement des garanties inefficaces qui constituent une entrave supplémentaire à l'accès des entreprises comme des particuliers au crédit. D'après la Banque mondiale, la raison principale pour laquelle les particuliers se voient refuser un prêt ou s'abstiennent d'en demander un est l'insuffisance des garanties qu'elles peuvent fournir, ce qui est dû à la fois à l'inefficacité du système d'enregistrement des biens meubles et effets mobiliers et à l'absence de documents prouvant le bien-fondé des revendications de propriété. C'est pourquoi les garanties exigées en Afrique sont très élevées au regard des autres régions. Selon le Rapport sur la compétitivité en Afrique 20092, le niveau des garanties exigées (137 % de la valeur du prêt) est le deuxième plus élevé au monde.

Cependant, la SGBS tant que filiale de la Société générale est à cheval sur la réglementation européenne et celle de l'UEMOA et la plus contraignante est appliquée.

3.1.2. Analyse du microenvironnement de la SGBS

Le microenvironnement est plus proche de l'entreprise. Il représente tous les facteurs extérieurs à l'entreprise que celle-ci subit mais peut également influencer. Le microenvironnement comprend les différents partenaires de l'entreprise qui se rencontrent sur des marchés ainsi que les relations interentreprises (la concurrence).

3.1.2.1. Les principaux partenaires de la SGBS

La SGBS compte parmi ses partenaires : l'Etat du Sénégal, la Banque Mondiale, la SONATEL, avec certaines écoles comme Sup Déco... La SGBS, dans le cadre de son partenariat avec l'Agence française de développement, a développé une offre de crédit. Ce partenariat est destiné aux entreprises soucieuses de la protection de l'environnement. Il s'agit là d'une application concrète des engagements de la SGBS en matière de responsabilité sociale et environnementale dans l'exercice de ses métiers grâce à la mise à disposition des entreprises d'une ligne de crédit. D'autres partenariats ont été également comptabilisés par la SGBS:

- Des conventions avec des partenaires bancaires et prescripteurs extérieurs :
 - Une avec la France au travers du réseau SG
 - Cinq avec l'Italie au travers des réseaux INTESA, BPVN, CASAMUTUI, UNICREDIT, CASSA DI RISPARMIO DI BIELLA E VERCEL
 - Deux avec l'Espagne au travers des réseaux CAIXA et CECA (Groupement de Caisses d'Épargne)
 - Une avec les Etats-Unis au travers du réseau TRAVELEX
 - Une avec certains ordres (pharmaciens, experts comptables, médecins privés et Architectes) afin de développer nos relations avec les professions libérales. C'est ainsi que la SGBS gère les comptes des Avocats (CARPA) après avoir largement gagné un appel d'offres.
- Plusieurs conventions de prestation :
 - Service d'infrastructure informatique (Il s'agit d'une convention d'assistance technique conclue le 28 novembre 2011. La convention est signée entre la Société Générale Direction Centrale RESG/GTS et la SGBS)
 - Service Centre de Services Mutualisés - Système d'information et Monétique Madagascar, (BFV-SG) Burkina Faso(SGBF), Mauritanie(SGM), Guinée Equatoriale (SGB GE), Tchad (SGT), SG Côte d'Ivoire), SG Cameroun, (conventions signées entre par acte en date du 18 novembre 2010. Elle a pour objet l'assistance par la SGBS à : la gestion du système d'information et la gestion de la monétique)
 - Intermédiation bancaire (MANKO) : La convention a été signée entre la SGBS et la Société d'Appui à l'Inclusion financière (SAIF) par acte en date du 9 mai 2012. Elle a pour objet l'intermédiation en opérations de banque à savoir la promotion des services suivants auprès des personnes susceptibles de constituer des prospects et auprès des clients :
 - Compte à vue ;
 - Livret d'épargne pour particuliers et micro-entrepreneurs non immatriculés ;
 - Compte sur dépôts rémunérés pour les micro-entrepreneurs immatriculés ;
 - Service monétique par téléphone portable ;
 - Crédit à la consommation particuliers et micro-entrepreneurs immatriculés ;
 - -Crédit professionnel pour micro entrepreneurs et très petites entreprises ;
 - Service SMS banking.

3.1.2.2. Le marché bancaire sénégalais :

(Source : Rapport 2014 de la Commission Bancaire de l'UMOA)

Avec ses 25 établissements de crédits, le secteur bancaire sénégalais se montre particulièrement dynamique depuis quelques années. Le volume d'affaires du secteur a progressé significativement avec un doublement des actifs entre 2007 et 2014 grâce à l'assouplissement des conditions monétaires dans la zone et la concurrence accrue avec l'entrée sur le marché des groupes bancaires africains.

- **Une place financière forte, dominée par les groupes bancaires à capitaux africains :**

Au 31 décembre 2015, 25 établissements de crédit exerçaient au Sénégal (23 banques et 2 établissements financiers) avec des actifs totalisant 5 463 Mds XOF, employant 4 858 personnes au service de 1,4 millions de compte. Le Sénégal se positionne ainsi comme le 2ème marché le plus important de l'UEMOA derrière la Côte d'Ivoire (29,4%), avec une part de marché de 19,3%.

Le paysage bancaire sénégalais est dominé par les groupes bancaires étrangers. Fin 2014, ils détiennent 75% des actifs bancaires, concentrent les trois quart du réseau (4 agences sur 5), représentent 78% des comptes de la clientèle et emploient 79% de l'effectif total des salariés du secteur.

Les groupes à capitaux africains sont fortement présents. Sur les 14 groupes bancaires présents dans le pays, 9 sont majoritairement composés de capitaux africains. Ils détiennent près de 50% des parts de marché contre 34% en 2006. Dans cet ensemble, les groupes marocains et nigériens, adoptent une politique d'expansion volontariste avec la mise en place de nouveaux produits destinés notamment aux populations exclues du système bancaire et la multiplication des agences et des guichets. Entre 2006 et 2014, la part de marché des groupes marocains est passée de 3 à 28%. Les groupes nigériens qui ne sont rentrés sur le marché que très récemment (2010 pour UBA et 2012 pour Diamond) détiennent déjà près de 6% de part de marché.

Le taux de bancarisation, calculé sur la base du nombre de comptes et excluant les services bancaires via le mobile, a atteint 17,4% fin 2014, contre 10,6% en 2009. Néanmoins, on dénombre une agence pour près de 35 000 habitants, très éloigné de la moyenne en Afrique subsaharienne (1 pour 20 000) et de la norme d'une agence pour 5 000 habitants généralement admise au niveau international.

- **Un marché en pleine croissance**

Le secteur bancaire sénégalais affiche une forte croissance depuis 2007. Les actifs consolidés du secteur ont doublé en moins d'une décennie, passant de 2 256 Mds XOF à 5 463 Mds XOF(2015), soit un taux de croissance annuel moyen de 11%, conséquence de l'augmentation de la taille du marché induite par les stratégies des différentes banques. En outre, les mesures régionales prises par la BCEAO pour favoriser la bancarisation ont contribué fortement à l'essor du marché : baisse des taux directeurs, reprise des injections de liquidité (2007), réduction du coefficient de réserve obligataire (de 7 à 5%), mis en oeuvre d'une directive de l'UEMOA sur le paiement des salaires des fonctionnaires par le système bancaire. Cette progression a été enregistrée sur la quasi-totalité des postes d'activités des banques. Il faut néanmoins noter que les opérations portant sur les titres de placement semblent prendre de plus en plus d'importance. Elles représentaient 16% des emplois des banques en 2014, contre 14% en 2007, représentant 747 Mds XOF (contre 310 en 2007).

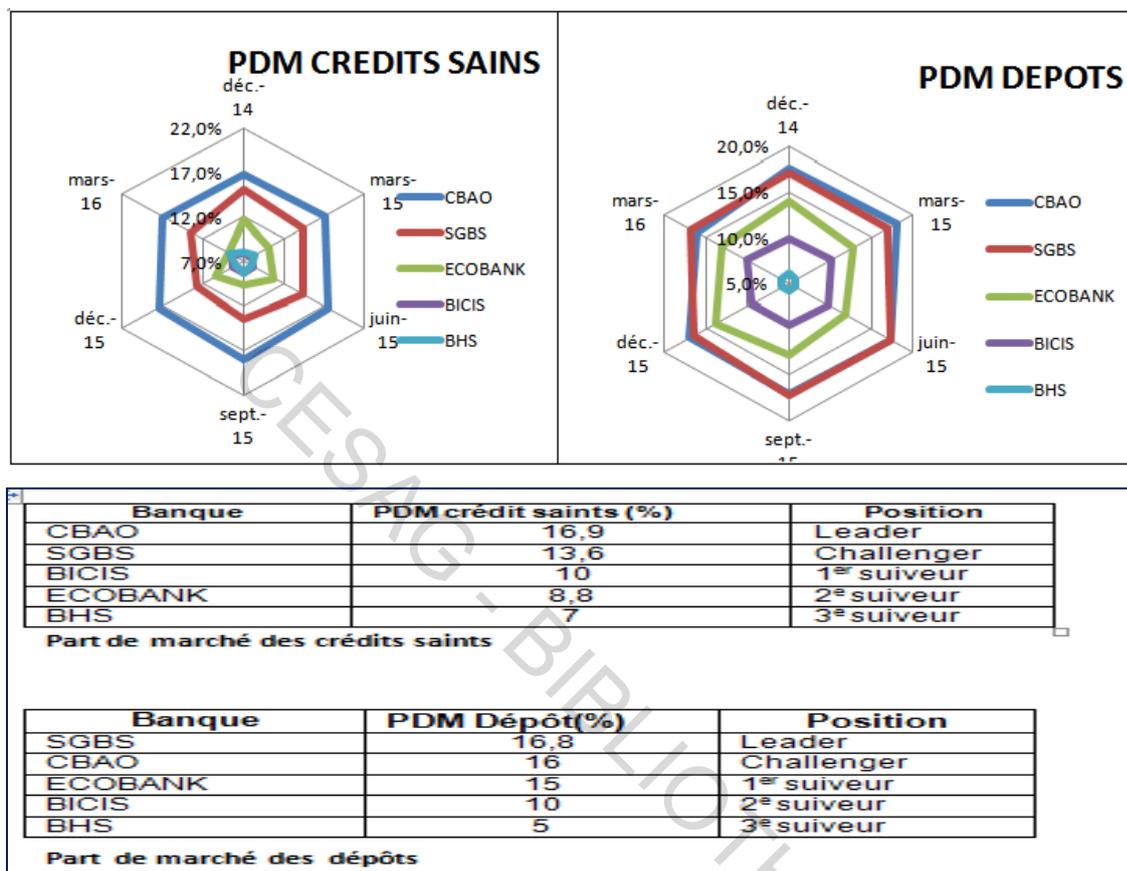
- **Une rentabilité limitée en raison d'un niveau de risque trop important**

La rentabilité des banques du pays est fortement limitée par rapport au reste de l'UEMOA. Malgré un produit net bancaire en forte progression entre 2007 et 2014 (+6% rythme annuel), le résultat net d'exploitation ne progresse que très faiblement, passant de 49 à 59 Mds XOF entre 2007 et en 2013 (+3,1% de croissance annuelle contre +9,5 en moyenne dans la zone) avant de reculer à 29 Mds XOF en 2014 (contre une croissance de +42% dans la zone à 335 Mds XOF). Le coefficient de rentabilité des fonds propres est passé de 14,6% en 2007 à 3,3% en 2014. L'importance du risque explique cette situation. Le coût du risque absorbe en moyenne 20% du produit net bancaire (PNB) sur les 5 derniers exercices. Il a atteint 32% du PNB en 2014. Le ratio de solvabilité (couverture des risques par les fonds propres) ressort à 17% en 2014, le second plus élevé de la région et largement supérieur à la norme de 8% et au niveau moyen régional de 12,6%. Toutes les banques en activité affichent un ratio de solvabilité supérieur à la norme.

3.1.2.3. L'analyse concurrentielle

- Les concurrents directs de la SGBS

Tableau n°3 : Indicateurs commerciaux en T2 2016



Source SGBS

La part de marché (PDM) des encours sains de la SGBS s'élève à 13,6% à mars 2016 contre 12,8% à décembre 2015, dans la même période les principaux concurrents ont vu leur part de marché diminuer comme la CBAO de 17,4% à 16,9% et Ecobank de 10,4% à 8,8%, au profit de banques comme la BOA qui est passé de 6,6% à 7,1%.

Au niveau des dépôts, la PDM de la SGBS à mars 2016 est de 16,8% en légère amélioration par rapport à décembre 2015 (16,4%), elle dépasse la CBAO dont la part de marché à diminué de 17% en décembre 2015 à 16% en mars 2016.

La SGBS est leader à ce niveau grâce à une clientèle diversifiée (Particuliers, Professions libérales, Commerçants, Artisans, Associations, Petites et Moyennes Entreprises, Grandes Entreprises locales, Multinationales, Institutions Publiques et Financières)

- **La concurrence du système financier décentralisé.**

La micro finance s'est développée au Sénégal vers la fin des années 80. Aujourd'hui, elle enregistre plus de 500 structures disséminées un peu partout à travers le territoire sénégalais. Ce secteur offre des services et produits financiers à des populations à faible niveau de revenu et au secteur informel. Donc le développement de la micro finance, menace le secteur bancaire surtout les banques traditionnelles dont la SGBS du fait de la lourdeur de leurs prestations. Après le système financier décentralisé, d'autres menaces guettent le secteur.

- **La concurrence des « pure players » :**

Les « pure players » sont des acteurs exerçant leurs activités commerciales uniquement sur internet ; se sont des banques en ligne. La relation client s'effectue en effet, principalement par téléphone ou par mail. Ils développent des comptes mobiles, le transfert d'argent et proposent des solutions de paiements en ligne destinés aux entreprises et aux particuliers. Donc en offrant des solutions plus adaptées aux besoins d'une population non bancarisée, ils constituent une menace aux banques quant au développement de la bancarisation.

3.1.3 Synthèse du diagnostic externe

Tableau n°4 synthèse du diagnostic externe

MACROENVIRONNEMENT	Opportunités	Menaces /Contraintes
Environnement politique :	Stabilité politique, Attraction et assurance des investisseurs	Terrorisme
Environnement économique :	Une économie ouverte et en plein essor, Financement du PSE, des opportunités d'investissement dans des niches à forte valeur ajoutée (pétrole, gaz, télésestices, etc.	Une économie très informelle exclue du secteur bancaire. Le secteur informel au Sénégal serait de 40 50% de son PIB. Taux de bancarisation est très faible : Sénégal 21% et celui de l'UEMOA 6%,
Environnement socioculturel :	Diversité linguistique, existence de ressources humaines qualifiées grâce au niveau élevé de l'éducation.	Inégalités sociales, insuffisance de l'épargne, niveau de revenu et du pouvoir d'achat faible
Environnement technologique :	Des infrastructures de télécommunications de qualité, Monétique, Gestion et traitement de données numériques, Intégration de solutions télécoms,	La cybercriminalité(le Sénégal serait,effet, à la 71 ^{ème} position des pays les plus attaqués selon une étude de Kaspersky
Environnement écologique :	Abondance de l'eau, existence d'une riche biodiversité, pays attractif au tourisme,	Pollutions, sécheresses, déforestation, surexploitation des ressources halieutique
Environnement législatif :	Un environnement juridique hybride Filiale du Groupe société générale, la SGBS est à cheval entre deux juridiction : la juridiction locale (espace UEMOA) et celle française.	Un cadre réglementaire local jugé inadapté
MICROENVIRONNEMENT :	Opportunités	Menaces
Partenaires de la SGBS Le marché bancaire sénégalais L'analyse concurrentielle	Un partenariat riche, une place financière en pleine croissance avec une baisse des taux directeurs, reprise des injections de liquidité (2007), réduction du coefficient de réserve obligatoire (de 7 à 5%)	Une concurrence très forte. L'arrivée de nouvelle banque constitue une menace réelle

Source : SGBS

3.2. Diagnostic interne

Il consiste à analyser les différentes forces et faiblesses de l'entreprise à l'aide d'outils adaptés pour évaluer son potentiel et valoriser ses compétences distinctives.

3.2.1. Diagnostic de la fonction financière (DIR FIN)

Dans le cadre des orientations définies par la Direction générale, la Direction financière a pour missions de définir, promouvoir, mettre en œuvre et contrôler les divers aspects de la gestion financière et comptable et d'assurer le pilotage financier de SGBS afin d'optimiser sa rentabilité à court et moyen terme. La Direction financière comprend :

- le service Comptabilité (12 ETP) ;
- le service Contrôle de gestion (2 ETP) ;
- le service Trésorerie (2 ETP).

- **Organisation**

Sur le plan organisationnel, la gestion des effectifs au sein de la Direction est satisfaisante compte tenu (i) d'une affectation des profils conforme aux activités de chaque agent, (ii) des respects du cycle annuel de congés acquis (30 jours) et de la durée d'occupation d'un poste (3 à 6 ans) et (iii) de la tenue d'un tableau de polyvalence assurant la continuité de l'activité.

Cependant toutes les activités et processus ne sont pas encadrés par une procédure formalisée.

Le rapprochement du cadre procédural interne de la Direction financière (DIRFIN) avec les instructions du Groupe met en exergue une absence de procédures sur les activités suivantes :

- la trésorerie ;
- le suivi budgétaire ;
- la gestion ALM ;
- Le suivi des suspens ;
- Les traitements de rapprochement compta/gestion ;
- L'identification et le suivi des comptes réservés ;
- L'évaluation des provisions pour risque et charges

A cela s'ajoute, l'absence des contrôles de la supervision managériale et des schémas comptables dans les procédures déjà formalisées telles que les procédures relatives à la sortie des immobilisations finalisées courant 2016.

- **Processus comptables**

Le dispositif de suivi de l'ensemble des comptes de la filiale est récent et, le bilan de la filiale renferme encore des écritures non justifiées économiquement, antérieures à 2016 dans des comptes qui sont encore impactés par des écritures manuelles et, dont la prise en charge par la supervision comptable et le chantier de lettrage doit être amélioré.

En outre, des processus comptables ne sont pas documentés ainsi que le suivi budgétaire des investissements.

En effet, le suivi des comptes créditeurs et débiteurs divers reste perfectible, on relève encore des provisions relative à des suspens antérieurs à 2016 sur des comptes de compensation et charges à payer (débit : 1,36MEUR & crédit : 0,76MEUR), dont, l'ancienneté ne permet pas une justification adéquate du sous-jacent. Aussi, la filiale a déjà passé en pertes 457,3MXOF (697,4KEUR) sur 536,3MXOF à fin octobre 2017 et un suivi périodique a été mis en place. En outre, l'analyse des comptes non encore lettrés, pourtant fortement sensibles reste partielle, en l'occurrence les produits à recevoir et perçus d'avance qui cumulent 95 MXOF de suspens créditeurs antérieurs à 2015. Le hors-bilan est gonflé des cautions échues (1.320MXOF) ou encore des cautions à vue, mais émises depuis plus de 10 ans (parfois depuis 1994). Cette situation est due à un dysfonctionnement informatique qui ne permet pas l'extourne des cautions échues (sujet en cours de traitement au Département Informatique) et des actions commerciales sont en cours pour actualiser les situations les plus anciennes.

- **Gestion des écritures manuelles**

La qualité comptable est fragilisée par le volume des écritures manuelles, certes en baisse, du fait de l'absence de cadre formel précisant les principes de maîtrise des risques liés (propriété des comptes, comptes réservés, habilitations, typologie des opérations autorisées, traçabilité, contrôles a posteriori) – 20% de l'effectif de la filiale sont habilités à effectuer des saisies manuelles. Dans ce sens, le compte « Charges à payer patrimoine » qui enregistre la contrepartie des charges courues dont le règlement n'est pas encore effectif, essentiellement mouvementé par des écritures manuelles enregistre 204 écritures en suspens pour un solde de 670MXOF datant de 2014. En sus, la revue de l'état des suspens présentés au Comité d'audit d'octobre 2016, a révélé des suspens non pris en comptes (débit : 527KEUR, crédit : 463KEUR dont 344KEUR \geq 3 mois) sur les rubriques Banque centrale et Autre débiteurs divers, suite à une erreur d'intégration de certaines écritures. La correction a été apportée dans les états de suivi périodique des suspens.

- **Trésorerie**

Les processus de comptabilisation des immobilisations ne sont pas convenablement appliqués : 108MXOF d'immeubles antérieurs à 2013 sont encore enregistrés en immobilisations en cours, le traitement comptable des immobilisations des agences fermées (12 sur les 10 dernières années) reste à préciser et la mission constate la carence des justificatifs de 32 biens acquis par adjudication entre 1984 et 2016 (4.900MXOF, dont 637MXOF devant être reclassées en immeubles hors exploitation conformément aux exigences règlementaires). Cette insuffisance est due à une limite de l'outil Delta Immo, qui n'admet pas les transferts. La filiale effectue dans ce sens un reclassement extracomptable dans les états règlementaires.

- **Reporting & suivi budgétaire**

Les reportings règlementaires et le suivi budgétaire des frais généraux sont convenablement exécutés. Cependant, le suivi du budget d'investissement est insuffisamment formalisé et les dépassements de lignes ne sont pas mis en rapport avec les hypothèses ayant servi à son élaboration.

3.2.2. Diagnostic de la fonction Technologie

La SGBS est dotée d'un dispositif technologique et informatique de dernière génération composé essentiellement :

- D'un système Réseaux et télécoms: chargé de la gestion et de l'optimisation des ressources réseaux et télécoms en terme de sécurité ;
- D'un parc Micro & Hot Line : chargé de la gestion du parc micro, de l'assistance bureautique et hot line de premier niveau pour les utilisateurs ;
- D'un système d'exploitation : chargé des traitements de masse informatique et la délivrance des divers états destinés aux utilisateurs et aux clients. Ce service est primordial dans la mesure où il traite l'information en gérant les fichiers. Il apporte aux logiciels les modifications imposées pour leur amélioration et élabore des applications nouvelles ;

En matière de sécurité, un comité sur la Sécurité des Systèmes d'Information (SSI) se tient tous les trimestres présidé par la Direction Générale où tous les projets liés à la SSI sont passés en revue. Ainsi dans le cadre de la sécurité de l'infrastructure SI :

- La migration du SI vers le siège Société Générale (SG) a renforcé la sécurité logique au sein du SI de la SGBS.

- Les accès aux serveurs sont maîtrisés, tracés tant au niveau du socle système qu'au niveau applicatif. Les comptes administrateurs locaux de PC ont été supprimés et les partages effectués sur la base de liste habilitée et les procédures mises en place. De même, le système d'habilitation Amplitude se fait par profil utilisateurs. Une revue des habilitations est effectuée périodiquement avec des mises à jour ponctuelles selon les mouvements du personnel. Un projet est en cours pour la gestion des habilitations hors Amplitude ;
- Au niveau de l'infrastructure réseau, la sécurité est renforcée avec la redondance des équipements et l'installation de firewalls et d'IPS (intrusion prévention système) afin de filtrer les flux. Un cryptage des données sur Internet est mis en œuvre pour protéger les flux monétiques TPE. Tous les logs des équipements sont centralisés sur un serveur et gérés par un outil Splunk. Un outil de supervision Orion est aussi utilisé pour surveiller la disponibilité des équipements. Le Point d'Accès internet sortant est validé conforme par IBFS/DSI (Direction SI du Groupe SG). Le renforcement et le cryptage des mots de passe des comptes d'administration est en cours ;
- Une politique antivirale est décrite et mise en place. 97.2% des équipements en ligne ont les signatures à jour ;
- Un serveur NTP (Network Time Protocol) assure la synchronisation des horloges des PC, serveurs, téléphones IP et équipements réseaux ;

Cependant des insuffisances ont été relevées par la DCPE lors de leur mission SI :

- Les collaborateurs SGBS ne sont pas suffisamment sensibilisés aux risques IT, devenant le maillon faible de la chaîne ;
- Le site e-banking, hébergé au CRT (centre de ressources technologiques) Maroc, ne protège pas les clients SGBS contre les malwares financiers ;
- Les clients ne sont pas assez sensibilisés contre les risques de fraudes ;
- Absence de limitation de plafond sur les virements de masse à travers l'e-banking.

3.2.3. Diagnostic de la fonction Ressources humaines(RH)

Avec plus de 800 collaborateurs, le personnel de la SGBS est une population jeune avec une moyenne d'âge de 25 ans et les femmes représentent 60%. Avec un niveau d'étude aujourd'hui très élevée, passant de bac+2 au Master II, le personnel est composé d'agents, de cadres moyens et de cadres supérieurs.

3.2.3.1. La politique de la fonction Ressources humaines

❖ Recrutement et Intégration

• Processus de recrutement

La Politique RH repose sur un processus de recrutement innovant, transparent et objectif, où les compétences et les potentiels des candidats sont attentivement étudiés pour correspondre au mieux à la Culture de la société, à ses Valeurs et à son ambition de progrès continu au service de ses clients. C'est aussi une politique de recrutement privilégiant la diversité. C'est cette variété des personnalités qui est considérée dans le Groupe comme une valeur ajoutée : chaque collaborateur compte au sein de ses équipes et apporte sa contribution à la réussite de ses clients et au développement du groupe.

• Intégration

Le programme « Starting » accompagne les nouvelles recrues lors de leurs premiers mois parmi les anciens afin de faciliter leur accueil et leur immersion dans un nouvel environnement. En local, ils sont accueillis par leur manager qui les aide à faire connaissance avec leur entité, leur équipe et leurs interlocuteurs les plus proches. Son rôle est de les accompagner sur toutes les questions propres à leur environnement de travail.

❖ Rémunération

La politique de rémunération de la SGBS s'appuie sur :

Un double objectif : être attractive pour les employés et équilibrée pour le groupe.

Une conviction : reconnaître les performances individuelles et collectives.

Un engagement : examiner tous les ans les éléments de rémunération globale.

La rémunération est un élément majeur car elle joue un rôle déterminant dans la motivation des agents. A la SGBS, la rémunération est composée : d'un salaire fixe qui rétribue la capacité à conduire les missions du poste grâce à la maîtrise des compétences requises, d'une rémunération variable qui valorise à la fois la performance individuelle et la performance collective du Groupe. Elle permet de bénéficier directement de la croissance de la banque.

❖ **Evolution professionnelle et formation**

Au cœur de leur Politique RH, la gestion des carrières est un des enjeux importants dont la responsabilité est partagée par tous les acteurs concernés.

La performance collective est fonction de la capacité à développer les compétences individuelles des collaborateurs. Le processus d'évaluation annuel met l'accent sur le développement personnel, parallèlement à la détermination des objectifs de performance. Un entretien avec un manager permet de faire un bilan global de l'activité et d'évaluer la performance au regard des objectifs fixés.

L'ambition de la banque est d'apporter tous les moyens nécessaires à la vie professionnelle au sein du Groupe. A cet effet, elle a développé une politique de formation résolument active. Au sein des différentes lignes métiers, la RH a conçu des parcours de formation répondant au double objectif de développement des compétences et d'évolution individuelle des carrières professionnelles. Des parcours de formation sont ainsi proposés aux collaborateurs pour développer leurs compétences métiers ainsi que leurs compétences comportementales. Compte tenu de cela, le climat social s'identifie comme le degré de satisfaction qui règne dans l'entreprise.

❖ **Couverture sociale et avantages**

- Institution de Prévoyance Maladie (IPM) ;
- Institution de prévoyance retraite du Sénégal (IPRES) ;
- CRRAE (Caisse de Retraitepart Répartition Avec Epargne) ;
- Caisse de sécurité sociale ;
- Gratification; prime de bilan et prime de l'intéressement au bénéfice ;
- Chèque repas: 2000 FCFA /jour ouvré/agent ;
- Avantages bancaires: Carte bancaire sans frais. Exonération des frais de tenues de compte, agios sur les comptes ordinaires ;
- Prêts: 2% pour les Prêts Personnels Ordinaires et 1% pour les Prêts Personnels Immobiliers ;
- Téléphone mobile: Alloué à certains responsables ou agents occupants une fonction sensible ;
- Baptême: 100.000 FCFA ;

3.2.4. Diagnostic de la fonction Marketing

De création récente (2015), la Direction Marketing Communication & Qualité (DMCQ) de SGBS assure la promotion des produits, centralise le traitement des réclamations clientèle et coordonne les activités du centre d'appels. Cette situation n'est pas exempte d'anomalies. Néanmoins, des actions de structuration de l'entité ont été entreprises courant 2016, à savoir : formalisation des procédures et déploiement de certains contrôles liés, renforcement du staff et signature de partenariat avec des agences de communication, ayant permis la couverture de 88% du calendrier commercial en 2016 (avec le report du lancement de 2 produits).

Cependant, des faiblesses sont relevées sur la gouvernance de la fonction marketing et le traitement des réclamations:

- **Sur les aspects organisationnels :**

Le RACI (Responsible Accountable Consulted Informed) entre la DMCQ, la direction commerciale et les services logistiques reste à être clarifié. Le service Marketing ne réalise pas toujours les tâches qui lui incombent (benchmarking et étude de marché) et inversement, la DMCQ exécute des tâches qui ne devraient pas relever de son périmètre (extractions diverses, reporting agences). De même, le suivi des activités gagnerait à être renforcé car, les études concurrentielles attendues du prestataire ne sont pas toujours réalisées.

- **Sur la gestion du stock des goodies et les canaux de communications :**

Des écarts entre les stocks physique et théorique (126 goodies manquants – sacs et T-shirts). La filiale n'est pas encore présente sur les réseaux sociaux pour diversifier ses canaux de communication et toucher les nouvelles couches clientèle que ciblent les produits en cours de développement.

- **Le traitement des réclamations :**

Les délais de traitement des réclamations se dégradent (77% des réclamations enregistrées en 2016 ont été traitées hors délai de 20 jours contre 47% en 2015 et, les durées peuvent aller au-delà de 45 jours avec un pic à 120 jours lorsque plusieurs entités sont concernées) et, 230 réclamations 2016 étaient en suspens à fin mars 2017.

3.2.5. Diagnostic de la fonction commerciale

3.2.5.1. Risque de contrepartie Corporate & Stratégie Commerciale

Globalement, la maîtrise des risques de crédit corporate est convenable et l'agrégat coût net des risques reste favorable après 4 années (2012-2015) de provisionnement (98,2MEUR) requis par la commission bancaire. En parallèle, la filiale a entrepris la restructuration des filières risque et commerciale, avec la mise en place des comités mensuels de suivi des engagements, la refonte de la politique d'octroi de crédit, la création d'une cellule de recouvrement amiable. La couverture des CDL (lettre de crédit documentaire) a été rehaussée à 87%. A fin mars 2017, la filiale dégagait un produit net du risque de 4,7MEUR. Néanmoins, des faiblesses persistent en matière d'octroi, de gestion des garanties, de suivi des engagements et d'efficacité du dispositif d'accompagnement commercial.

- **Sur l'octroi et les décaissements :**

Le dimensionnement des lignes de découverts n'est pas convenablement apprécié car, 18% de 49 dossiers ont connu des dépassements récurrents liés à des flux confiés incohérents avec l'autorisation, les incidents de paiement et la dépendance envers les partenaires ne sont pas renseignés, de même que la fiabilité des données financières n'est pas mitigée. Le KYC des dossiers ouverts en 2017 est satisfaisant, mais 50% des dossiers anciens sont incomplets (statuts, fiche LABO, lettre d'adhésion FATCA).

- **Sur le suivi des engagements & les garanties:**

Des incohérences entre les bases de gestion et comptable relatives à l'affectation et la levée des garanties échues laissent apparaître un écart de 3.758MXOF (5,7MEUR) à fin décembre 2016. Si le suivi des engagements est plus régulier, les états ne sont cependant pas toujours exhaustifs car les prêts manuels et des concours aux institutions financières (sous-évaluation de 906 MXOF) ne sont pas pris en compte. De même, le suivi de la C/VAR doit être effectif, car des tirages sans autorisations ou en dépassement sont relevés.

- **Sur la stratégie commerciale :**

Le fichier clients présente des incohérences de segmentation pour 24% de 2637 clients du portefeuille, 277 secteurs d'activités sont recensés dans Delta contre 44 selon UEMOA ou encore 73 selon la Chambre de Commerce. Une attention particulière devrait être portée sur le crédit-bail qui subit l'effet d'éviction des CMT et le taux de récupération est de 14% (moyenne AFS : 12%), est à mitiger compte tenu du volume des provisions constituées et du nombre de dossiers à recouvrer qui représente plus du double de la moyenne de la zone AFS.

3.2.5.2. DCPD : Unités Commerciales 3, 4 & Sud

Les activités des agences SGBS sont centrées autour du service client car, l'essentiel des traitements administratifs des services offerts (crédits, virements, remises chèques, caution, successions) sont effectués par les services centraux. Ce qui contribue à limiter les risques. De plus, la filiale a initié un projet KYC pour la conformité des dossiers clients, un chantier de numérisation des signatures clients, ainsi que des tests de connaissances des procédures dont certaines (octroi de crédit, entrée en relation PPE, opérations de caisse) ont été mises à jour en 2016.

- **Unité commerciale 3 :**

Les procédures de tenue des caisses et de gestion des moyens de paiement sont convenablement appliquées. Toutefois, des faiblesses persistent encore dans la conformité des dossiers clients : 27% de 120 dossiers ouverts entre octobre 2016 et mars 2017 présentent des documents manquants qui sont requis par les procédures en vigueur (fiche KYC, LABO, FATCA, justificatifs de domicile et d'activité). De même, la sensibilité du personnel à la conformité des opérations de caisse reste faible (les contrôles des signatures ne sont pas toujours effectués ou rendus difficiles par un défaut de numérisation des signatures et des procurations qui ne sont pas reportées dans le CBS (Corp banking Systeme)

- **Unité Commerciale 4 :**

Le dispositif de sécurité en agences connaît des faiblesses, car la vidéo surveillance et les alarmes anti-intrusion ne sont pas encore déployées dans les agences de l'Unité (un projet de sécurisation des agences est en cours de mise œuvre). Les registres LAB obligatoires ne sont pas tous tenus, et lorsqu'ils le sont, ils ne sont pas convenablement renseignés. La conformité des entrées en relation constitue toujours une faiblesse persistante malgré le projet KYC, (34% de 207 dossiers ouverts entre octobre 2016 et mars 2017) avec des documents manquants (fiches KYC, LABO, FATCA, justificatifs d'identité, de domicile et d'activité). Les contrôles des signatures lors des retraits espèces ne sont pas toujours exécutés conformément aux procédures (en rapport avec le volume important de signatures non scannées).

- **Unité commerciale Sud :**

Des registres LAB ne sont pas tenus (opérations de transferts monétaires, donation à un organisme à but non lucratif, opérations anonymes, et opérations douteuses) et lorsqu'ils le sont, l'enregistrement des opérations n'est pas régulier. Les limites d'encaisses sont régulièrement dépassées (parfois plus de 100% du volume autorisé).

Les ajustages de caisses sont compromis par une utilisation non justifiée des opérations abandonnées de change espèces (2.480 entre janvier 2016 et juin 2017, dont 50% pour l'agence Kaolack), permettant de connaître le billettage logique. Enfin, l'incomplétude des dossiers clients reste persistant malgré le chantier KYC avec un taux qui reste élevé (49% en 2017) mais en baisse par rapport à 2016 (61%).

3.2.6. Diagnostic de la fonction logistique

Avec un coût estimé environ à 14,9 milliards FCFA en 2015, soit 22,7 millions € (charges diverses d'exploitation hors dotations aux amortissements), les Achats & Moyens généraux de la SGBS représentent des activités de support importantes, dont l'objectif est de fournir les ressources nécessaires au bon fonctionnement de la banque.

Depuis 2014, l'activité a connu d'importants changements organisationnels, notamment (i) la mise en place de l'outil Delta Achats en 2014 et le transfert du processus de contrôle - règlement des factures au CSM CR, (ii) la dissolution de la Direction de la Logistique et de l'Organisation en septembre 2014 avec la création des Services Immeubles, Sourcing & Moyens Généraux, Sécurité et Système d'information / Organisation désormais rattachés au DGA, (iii) la création d'un poste de Responsable Logistique en novembre 2015. Cependant, les lignes directrices ne sont pas clairement définies en termes de missions, d'objectifs et de responsabilités sur les plans organisationnel et individuel (absence de directive formalisée, d'objectifs opérationnels fixés au management, évaluations non effectuées, fiches de poste quasi-inexistantes,...).

Les manquements soulevés par la précédente mission d'audit de 2013, cotée « Insatisfaisant » n'ont pas été suffisamment pris en charge. Ce qui a accentué l'exposition aux risques de l'entité, et se traduit par des pertes opérationnelles estimées à plus de 760 millions FCFA, soit 1,16 millions € (pertes & provisions pour risques enregistrées entre 2015 & 2016).

L'ampleur et la persistance des risques qui pèsent sur ces activités et la faiblesse des contrôles de 1er et 2nd niveaux, peuvent s'expliquer :

D'une part, le dispositif de maîtrise des processus d'approvisionnement / Achats est encore embryonnaire en raison des problématiques organisationnelles, notamment la répartition du périmètre. Ainsi, la mise en concurrence des fournisseurs n'est pas systématique ; de nombreuses dépenses sont réalisées de gré à gré ou suite à quelques consultations restreintes alors que la procédure d'appel d'offres s'appliquait. Ces irrégularités représentent globalement 3,6 milliards FCFA (5,5 millions €) en 2015, soit 67% des dépenses revues par la Mission.

Cette situation impacte également la couverture contractuelle qui reste faible, avec un taux de 42% ; ce qui ne permet pas de sauvegarder les intérêts de la banque en cas de litiges. De plus, le processus de sélection n'est pas suffisamment documenté pour s'assurer de la transparence. Et le dispositif de commande et réception de biens présente des risques de fraudes et d'abus. A titre d'exemple, sur les douze appels d'offres ayant abouti à la sélection de 24 fournisseurs sur une période audité, l'exhaustivité des dossiers restent incomplets (absence cahier de charges pour 25% des cas, 17% des offres de fournisseurs présélectionnés non reçus, absence de procès verbal d'ouverture de plis, absence de grille de dépouillement pour 4 appels d'offres, etc.). De même, pour un nombre important de règlements (611 factures pour un total de 1 006 millions FCFA, soit 1,5 million €), les prestations ne sont pas justifiées par des expressions de besoin validées.

Par ailleurs, le dispositif « Know Your Supplier » (KYS) n'est pas respecté. 81% des fournisseurs sélectionnés ont des dossiers administratifs incomplets ou inexistant et la vérification de la santé financière n'est pas réalisée.

D'autre part, des carences importantes, préjudiciables à la banque ont été relevées dans la gestion des moyens généraux. Un dispositif de contrôle défaillant, des pratiques inappropriées et une supervision insuffisante de l'activité ont entraîné (i) des pertes opérationnelles sur les stocks de fournitures à hauteur de 335,6 millions FCFA (dont 208 millions / 317 K€ d'écarts suite à l'inventaire physique réalisé par la Mission), (ii) des cas de pertes de courriers sensibles par des prestataires externes, (iii) une hausse non maîtrisée des charges de Courrier (+20% entre 2013 et 2015, soit plus 200 millions FCFA – 300K €) et (iv) la disparition d'une dizaine d'immobilisations suite à des remplacements. La gestion du parc automobile est, quant à elle, marquée par une utilisation abusive des véhicules de service en dehors des horaires de travail (64% des véhicules de service absents dans les parkings pendant le week-end), et une absence de suivi opérationnel.

S'agissant de la gestion des archives physiques, le dispositif actuel ne garantit pas la sécurité des documents et expose la banque à des risques réglementaires et de litiges. La visite des magasins d'archivages a mis en relief l'état dégradé des locaux (humidité, inondations, architecture et équipements inadaptés,...). Le projet de Gestion électronique des données permet certes d'atténuer les risques, mais ne dispense pas d'un archivage physique efficace.

Tous ces manquements illustrent l'état de dégradation du contrôle permanent, caractérisé par un cadre procédural incomplet, une répartition des tâches peu claire, une forte ancienneté du personnel, un contrôle au quotidien défaillant, des contrôles comptables non réalisés et une supervision formalisée inefficace.

3.2.7. Diagnostic de la fonction Sécurité financière

Les nouveaux enjeux réglementaires liés à la sécurité financière obligent les organismes financiers à améliorer l'organisation et la gouvernance de leur activité internationale. Dans ce contexte, la bonne exécution des opérations avec l'étranger ainsi que la sécurisation des flux entrants et sortants impliquent alors le déploiement en local des instructions Groupe SG & normes réglementaires traitant des problématiques LAB-FT, FATCA, KYC et US persons (entité américaine).

La fonction Sécurité financière de la SGBS est actuellement rattachée au Secrétariat Général.

Elle regroupe les programmes suivants :

- Lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (LAB-FT) ;
- Respect des embargos et sanctions internationaux ;
- Surveillance des opérations de marché

Les activités en dollars(USD) de la SGBS sont principalement composées des opérations documentaires, des virements internationaux, des valeurs à l'encaissement à l'étranger et des opérations en dollars au niveau du marché des changes. Le traitement des flux en USD est effectué par le Pôle des Opérations Internationales (POI), en collaboration avec la Direction de l'exploitation (DIREX) et le Contrôle permanent (Conformité –Sécurité financière).

Une évaluation du dispositif de conformité mis en place en vue de la sécurisation des transactions en USD a permis de mettre en évidence (i) des zones de risques majeures et plusieurs points de non respect des normes Groupe SG ou de la réglementation locale, fragilisant ainsi le dispositif global de sécurité financière mais aussi (ii) des difficultés rencontrées par la filiale dans la mise en œuvre des exigences Groupe SG en terme de filtrage des parties prenantes en amont de l'exécution des transactions (flux importants, manque de ressources, absence d'automatisation des processus de filtrage en amont etc.).

- **Gouvernance et organisation des activités en dollars de la SGBS**

Des défauts de gouvernance impactant la conformité des transactions en USD ont été relevés. Ces derniers se manifestent par un retard significatif dans le déploiement en local des Instructions Groupe SG telle que la procédure de vérification, d'affectation et de récusation des personnes américaines salariées du Groupe SG (US Nexus & US persons working for SG) et l'absence de formation exhaustive des agents sur les problématiques LAB-FT, KYC, Embargos & sanctions et FATCA.

- **Portefeuille clients et processus KYC au niveau de la filiale SGBS**

L'important taux de carence des dossiers KYC sur comptes en USD remet en cause la conformité des entrées en relation. Sur la base de l'exhaustivité des comptes ouverts en USD au 31/03/2016 (106 comptes), un taux de carence de 83% a été constaté. La présence d'une autorisation formalisée de la BCEAO pour chaque ouverture de compte en USD & d'un renouvellement de cette autorisation pour les comptes ouverts depuis plus de 2 ans, conformément à l'Instruction N°08/07/2011 relative aux conditions d'ouverture et aux modalités de fonctionnement des comptes étrangers, n'a donc pu être vérifiée.

- **Lutte anti blanchiment/embargos et sanctions**

Le respect des règles en matière d'embargos et de sanctions est remis en cause par l'absence de filtrage des parties prenantes aux opérations de transferts, crédits & remises documentaires en USD en fonction des listes internationales. Pour 100% des transferts émis vers des pays sous embargos reçus par la mission, aucun ne contient de justificatifs de filtrage des parties prenantes. Or, sur les 7 255 transferts émis en USD et 21 660 rapatriements reçus en USD entre le 01/01/2014 et le 31/03/2016, 556 ont été émis vers des pays sous embargos, soit 7% et 200 rapatriements sont issus de pays sous embargos. Concernant les transferts, il s'agit de 554 transferts à destination de pays sous embargos partiels et de 2 transferts à destination de pays sous embargos totaux. Concernant les rapatriements, il s'agit de 199 rapatriements en provenance de pays sous embargos partiels et d'un rapatriement en provenance d'un pays sous embargo total. Les opérations documentaires en USD en provenance de pays sous embargos n'ont pas fait l'objet de filtrage au titre des parties prenantes et de formalisation d'une fiche de conformité, conformément à l'instruction locale N° 209 LAB/LFT « Correspondance bancaire et Trade Finance » déployée depuis juillet 2015. Aucune de ces transactions à risque n'a donc fait l'objet de remontée au Responsable de la Conformité avant exécution.

3.2.8. Synthèse du diagnostic interne

Tableau n° 6 : synthèse du diagnostic interne	
Fonction financière	
Forces	<ul style="list-style-type: none"> - La gouvernance de la filière finance fonctionne conformément aux exigences normatives. - Les reportings règlementaires et le suivi budgétaire des frais généraux sont convenablement exécutés
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> - Faiblesse de gestion des immobilisations : Une documentation insuffisante des biens adjugés), le déclenchement tardif des amortissements et des sorties d'immobilisations qui ne sont pas convenablement comptabilisées - Les écritures manuelles ne sont pas traitées dans un cadre formel qui définit la priorité, les contrôles, la typologie des écritures, la traçabilité - Des lacunes dans le suivi des comptes Nostri, Lori et des titres de participation affectent la gestion de la trésorerie (identification des suspens bancaires, évaluations des titres). - Le suivi du budget d'investissement est insuffisamment formalisé et les dépassements de lignes ne sont pas toujours expliqués
Fonction Technologie et informatique	
Forces	<ul style="list-style-type: none"> - Un dispositif technologique moderne et sécurisé
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de protection du site e-banking contre les malwares financiers - Les clients ne sont pas assez sensibilisés contre les risques de fraudes. - Absence de limitation de plafond sur les virements de masse à travers l'e-banking.
Fonction Ressources humaines	
Forces	<ul style="list-style-type: none"> - Des ressources humaines compétentes et qualifiée qui répondent aux valeurs de la SGBS ; - Un bon ratio de productivité traduisant la bonne performance des employés ; - Une politique sociale contribuant à l'apaisement du climat social et au renforcement des capacités et des performances.
Faiblesses	RAS
Fonction Marketing	
Forces	<ul style="list-style-type: none"> - Banque universelle et de référence au Sénégal - Large spectre de produits et de services - L'innovation commerciale et technologique est au coeur de sa stratégie de Développement
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> - Une stratégie marketing et commerciale peu efficace se traduisant par une baisse de ses parts de marché, une diminution du nombre de ses clients et du nombre de comptes ouverts - Des délais de traitement des réclamations relativement 'longs' (plus de 77% des réclamations 2016 ont été traitées au-delà délai de 20 jours)
Fonction commerciale	
Forces	<ul style="list-style-type: none"> - La maîtrise des risques de crédit corporate est convenable et l'agrégat coût net des risques reste favorable après 4 années (2012-2015) de provisionnement (98,2MEUR) requis par la commission bancaire - l'essentiel des traitements administratifs des services offerts (crédits, virements, remises chèques, caution, successions) sont effectués par les services centraux. Ce qui contribue à limiter les risques
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> - Des insuffisances dans les contrôles LAB (registres obligatoires non tenus), des faiblesses persistantes dans la conformité des dossiers KYC (malgré le projet de remédiation KYC) et une faible sensibilité à l'application des procédures (opérations de caisse notamment).
SOURCES SGBS	

SUITE <u>Tableau n° 6</u> : synthèse du diagnostic interne	
Fonction Logistique (Sourcing et moyens généraux)	
Forces	RAS
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> - L'organisation actuelle du Sourcing et moyens généraux est génératrice de risques importants, - La sécurité des actifs n'est pas assurée en raison des mauvaises conditions de stockage des fournitures de bureau, biens consommables & archives physiques ; - La supervision des services généraux présente des lacunes considérables, sources d'erreurs récurrentes et de dépenses non maîtrisées ; - Les pratiques d'Achats ne répondent pas à une démarche structurée et ne sont pas conformes aux standards du Groupe
Fonction Sécurité financière	
Forces	RAS
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> - Des défauts de gouvernance impactant la conformité des transactions en USD ont été relevés ; - L'important taux de carence des dossiers KYC sur comptes en USD remet en cause la conformité des entrées en relation ; - Le dispositif de sécurité financière présente des failles liées à l'absence de filtrage en amont des données commerciales, logistiques et bancaires relatives aux transactions en USD ; - L'absence de justification de la réalité économique de certaines transactions en USD fragilise le dispositif LAB-FT de la filiale

Source : SGBS

Chapitre 4 : Recommandations et Résultats attendus

Ce chapitre est composé de deux sections.

La première section est dédiée aux recommandations et la deuxième aux résultats attendus

4.1. Recommandations

4.1.1. Recommandations relatives aux menaces

4.1.1.1. Recommandations relatives aux menaces du macroenvironnement

4.1.1.1.1. Environnement politique, économique et socioculturel

- Pour se prémunir contre le terrorisme, la SGBS devra renforcer son dispositif de sécurité :
 - Elle doit augmenter les effectifs des agents de sécurité au niveau du siège de la banque ainsi que dans les agences.
 - Elle doit installer un nouveau système autonome de vidéo surveillance au siège et dans toutes les agences
 - Elle doit mettre en place un dispositif de contrôle des accès au siège
- La contribution de la SGBS pour l'amélioration de l'inclusion financière au Sénégal :
Pour ouvrir des comptes et accorder des crédits aux populations non bancarisées et à faibles revenus, la SGBS pourrait :
 - Instaurer une politique de proximité en décentralisant son réseau d'agences bancaire (trop urbaine) dans les zones où elle n'est pas encore présente par exemple dans les régions de Fatick, Sédhiou, Kaffrine, Matam, etc.
 - Instaurer une politique de produits, de crédits et de prix adaptées au niveau de revenu moyen de cette population pauvre (le coût des services bancaires étant trop élevé).

4.1.1.1.2. Environnement technologique

- Face à la cybercriminalité :
 - La banque doit d'abord connaître les techniques employées par les cybercriminels pour appréhender ses éventuelles faiblesses
 - Elle doit adopter une politique de défense visant à protéger ses systèmes d'informations en lançant une campagne de sensibilisation aux risques IT de l'ensemble du personnel SGBS, en implémentant des solutions permettant de se protéger contre les attaques .

4.1.1.1.3. Environnement écologique

La SGBS doit consolider et développer son engagement à l'initiative RSE (Responsabilité Sociale et Environnementale).

Certes beaucoup d'efforts ont été consentis dans ce cadre notamment dans la santé avec l'appui au SAMU SOCIAL dans leur lutte pour améliorer la situation des enfants en danger dans la rue, dans l'éducation avec un soutien à la Fondation Kéba MBAYE qui œuvre pour faciliter l'accès à l'éducation aux enfants et adultes qui ne peuvent en bénéficier, financement verts (La SGBS finance des activités économiques respectueuses de l'environnement. Elle a signé un accord de partenariat avec l'Agence Française de Développement (AFD) en avril 2015. Ce dernier porte sur la "Facilité Dépollution", ligne de crédit (à taux préférentiel) destinée à financer les projets de dépollution des entreprises (traitement des rejets, valorisation des déchets, etc.) et qui est venue renforcer l'offre de financements verts après celle mise en place en janvier 2015, intitulée "Facilité SUNREF-Énergie Durable".)

4.1.1.1.4. Environnement législatif

Face aux contraintes réglementaires :

La banque court plusieurs risques à ne pas se conformer à la réglementation : sanctions pénales, administratives, financière, risques de réputation, injonctions de mise en conformité, etc. Pour s'adapter à ces nouvelles règles du jeu, la banque doit d'abord renforcer ses services juridiques, de Conformité et de contrôle permanent. Elle peut également s'appuyer sur des partenaires stratégiques tels que les cabinets d'avocats et de conseil qui vont s'approprier chaque nouvelle réglementation afin de pouvoir proposer à la banque une expertise juridique spécifique, pour la conseiller dans la mise en conformité. Ces cabinets pourront également intervenir auprès du régulateur pour assister la banque dans ses démarches.

4.1.1.2. Recommandations relatives aux menaces du microenvironnement

4.1.1.2.1. Recommandations relatives à la concurrence

A cause de la forte concurrence, la SGBS doit élaborer des stratégies marketing et commerciale beaucoup plus efficaces que celles existantes. Ces nouvelles stratégies doivent d'être des stratégies de collaboration reposant sur l'information, l'immédiateté, l'interactivité, l'individualisation, l'interconnexion, l'intégration et l'itération afin de renforcer ses relations avec sa clientèle.

4.1.2. Recommandation relatives aux faiblesses

4.1.2.1. Recommandations relatives aux faiblesses de la fonction financière

- La direction financière devra compléter le corpus procédural de ses activités (trésorerie, suivi budgétaire, traitement des opérations manuelles, suivi des suspens, traitements de rapprochement compta/gestion, identification et le suivi des comptes réservés, évaluation des provisions pour risque et charges) et mettre à jour la Directive interne de la Direction Financière ;
- La filiale devra formaliser le projet de lettrage des comptes, lequel décrira les comptes concernés, leur priorisation en fonction du niveau de risques. Un monitoring devra être mis en place au niveau du management afin de régulariser les suspens non justifiés antérieurs à 12 mois ;
- La Direction financière devra mettre à jour l'instruction encadrant les écritures manuelles comptables, dans laquelle les principes de propriété des comptes, comptes réservés, habilitations, typologie des opérations autorisées, centralisation, validation, traçabilité, contrôles à posteriori.
- Formaliser le suivi du budget des investissements de la filiale dont le monitoring périodique au niveau du management devrait être assis sur les hypothèses de construction du budget.

4.1.2.2. Recommandations relatives aux faiblesses de la fonction technologique

- **Sécurité physique & sécurité logique :**

- Mettre en place une procédure de gestion de crise précisant les actions à réaliser en cas d'alerte provenant du local technique. S'assurer de la disponibilité des personnes susceptibles d'agir en cas d'alerte (pas d'absence simultanée, proximité des locaux).
- Mettre en place une politique de mots de passe pour les applications internes du CSM PM, permettant un niveau de sécurité satisfaisant (minimum de 8 caractères, caractères alphanumériques, renouvellement périodique etc.).

- **Sécurité informatique :**

- Définir et appliquer les processus (i) de suivi des machines sous Windows (serveur, poste de travail fixe et mobile), comprenant à minima le modèle, le numéro de série, le service propriétaire, l'utilisateur (pour les postes de travail), la localisation ;
- Sécuriser les ordinateurs portables en déployant le master NDG dessus et en les intégrant au domaine quand ils ne le sont pas ;

Inclure dans le Plan stratégique mis à jour les volets suivants :

- Evaluation de la capacité informatique, Une matrice RACI pour la gouvernance des SI, Un budget détaillé permettant la réalisation de la transition numérique
- Elaborer une charte formelle permettant de définir l'étendue, le rôle et les responsabilités du comité en charge de la stratégie IT ;
- Nommer une personne en charge de l'identification et du traitement des questions relatives aux changements organisationnels, aux évolutions technologiques (SOA, Big data, Open source, Open Banking Architecture, etc.) et aux exigences réglementaires ;
- Effectuer la réflexion sur la mise en œuvre d'une infrastructure Cloud, d'une architecture Orientée service(SOA) et de la méthodologie AGILE tel que recommandé par IBFS/DSI

4.1.2.3. Recommandations relatives aux faiblesses de la fonction RH

- La SGBS doit reformer sa politique de rémunération par une révision à la hausse des salaires faible. Cette réforme doit instaurer une politique de rémunération équitable eu égard à la bonne performance de ses employés ;
- L'élaboration de pratiques innovatrices en matière de gestion des relations du travail est essentielle afin de trouver un équilibre entre le besoin d'efficacité de l'organisation et d'équité des travailleurs ;

Dans une optique d'optimisation des processus encadrant les métiers, la politique RH de la SGBS doit inclure les points suivants :

- Le partage de l'information de façon rationnelle. L'information doit être disponible dans l'entreprise et être concentrée là où elle est pertinente et nécessaire à la prestation des rôles de chacun .Un plan de communication, partagé par les cadres, les employés, le syndicat et la haute direction, doit assurer la cohérence des moyens mis en avant ;
- La détermination d'une vision du devenir de SGBS, un processus permanent de communication, le respect du rôle de chacun et la reconnaissance des intérêts partagés entre les parties sont les ingrédients d'un bon climat social et professionnel ;
- En matière de vieillissement de la main œuvre, la SGBS doit encourager le transfert d'expertise, la retraite progressive, la flexibilité dans les horaires et l'organisation du travail afin de favoriser le maintien des travailleurs âgés en emplois ;
- L'organisation doit reconnaître les besoins nouveaux des plus jeunes générations en matière de reconnaissance et de rémunération.

4.1.2.4. Recommandations relatives aux faiblesses de la fonction marketing

- Mettre en place un outil de suivi des réclamations pour fiabiliser la base et permettre une gestion plus efficace ;
- La filiale gagnerait à définir un RACI entre les fonctions Marketing, Exploitation, et Logistiques afin d'améliorer l'efficacité de l'entité Marketing et Communication.

4.1.2.5. Recommandations relatives aux faiblesses de la fonction commerciale

- Mettre en place une procédure encadrant les décaissements de CMT en faveur des achats de matériels/véhicules d'occasion ainsi que la formalisation des nantissements des objets financés ;
- Garanties : Élaborer une procédure pour les prises de garantie. Elle précisera (i) les types de garanties à prendre en fonction des clients et du type de crédit, (ii) les méthodes d'évaluation objective des biens, et (iii) les modalités d'enregistrement et de suivi ;
- Octroi de crédit : Afin de réduire le risque règlementaire lié, la filiale devra formaliser l'autorisation de débit du compte courant, en cas d'impayé sur effet, que le client signe dès la mise en place d'une des lignes d'effets escomptés.

4.1.2.6. Recommandations relatives aux faiblesses de la fonction logistique

- Organisation du Sourcing & Moyens généraux: Mettre sous pilotage les activités Achats & Moyens généraux afin d'optimiser la gestion des différents processus (achats, approvisionnement, livraisons etc.). Ce chantier devra inclure : une mise à jour du cadre normatif, les contrôles liés, les comités de pilotage et tableau de bord ;
- Processus achats : Sur la base d'une revue exhaustive des dépenses, définir les priorités à court & moyen termes et formaliser la stratégie Achat.
- Redéfinir le processus d'engagement de dépenses permettant de justifier la mise en concurrence des fournisseurs (documenter les étapes de sourcing et justifier le choix des fournisseurs consultés, archiver toutes les preuves de consultation des fournisseurs).

4.1.2.7. Recommandations relatives aux faiblesses de la fonction Sécurité

Financière

- Décliner en local la procédure Groupe de vérification, d'affectation et de récusation des personnes américaines salariées du Groupe SG (US Nexus & US persons working for SG) puis procéder au recensement des Personnes Américaines affiliées à la filiale ;
- Former tous les agents de la banque aux problématiques KYC, LAB-FT, FATCA, Embargos & sanctions, avec une cible de 100% d'agents formés ;
- Intégrer à l'interface Swift les champs obligatoires 50 et 70 concernant les MT 202 ;
- En collaboration avec la Conformité, fixer un seuil de justification des opérations de rapatriement en devises et l'intégrer à la procédure OPI/PR/02 « Transferts reçus – Rapatriements » ;
- En s'appuyant sur l'instruction interne N°190 sur le KYC, formaliser une procédure d'ouverture de compte de la clientèle commerciale.

4.1.3. Proposition d'une nouvelle organisation

Nous proposons une nouvelle organisation qui sera composée de l'organisation existante à laquelle nous ajoutons la nouvelle Direction Conformité et la réorganisation de la Direction RH.

4.1.3.1. Création de la Direction Conformité

4.1.3.1.1. Les raisons de la création d'une Direction Conformité

Les événements survenus ces dernières années comme les affaires Enron et worldcom ont conduit les législateurs à durcir les obligations de contrôle interne : loi Sox aux Etats-Unis et loi de Sécurité financière en France. Inspirés des recommandations du GAFI (Groupe d'Action Financière Internationale), les travaux du comité de Bâle, les Directives européennes et la Directive n° 02/2015/CM/UEMOA relative à la LAB-FT ont insisté sur l'obligation de mettre en place une fonction conformité indépendante et dotée de moyens suffisants.

A la SGBS il existe déjà un service de Conformité et de Sécurité financière rattaché au Secrétariat Général. La création de cette nouvelle Direction va contribuer à renforcer le dispositif Conformité et Sécurité financière Groupe SG afin de mieux répondre aux obligations réglementaires locales et internationales.

4.1.3.1.2. Les composantes de la Direction Conformité

La nouvelle Direction sera rattachée directement à la Direction Générale de la banque.

Confiée à un Directeur de Conformité et elle sera composée de deux services :

- Un service de Sécurité financière sous la responsabilité d'un Responsable de Sécurité financière et d'une équipe de chargés de Sécurité financière.
- Un service de Conformité sous la responsabilité d'un Responsable de Conformité avec son équipe de chargés de Conformité.

Le Directeur de la Conformité se chargera du Management de la Direction et son rôle essentiel est d'assurer la bonne marche de la Direction et à l'atteinte des objectifs fixés.

Le service de Sécurité financière est chargé des programmes suivants :

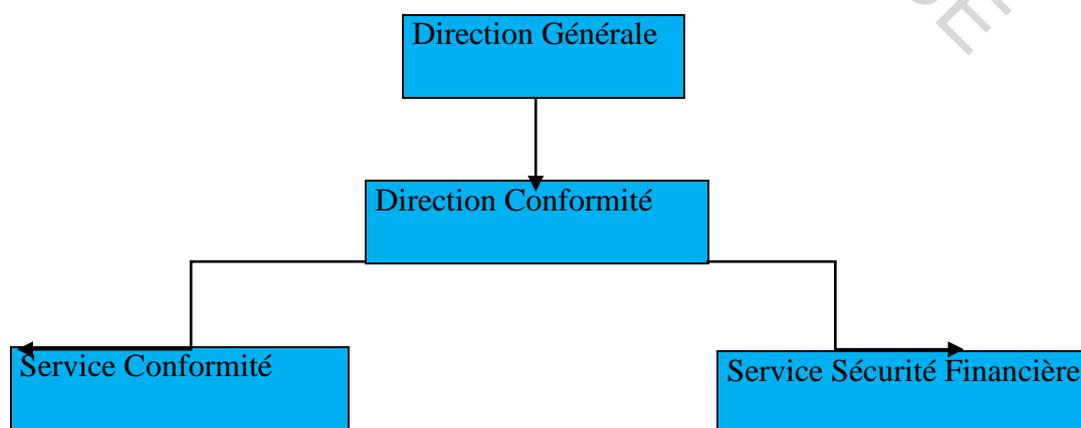
- Lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (LAB-FT) ;
- Respect des embargos et sanctions internationaux ;
- Surveillance des opérations de marché

Le service de Conformité a pour mission principale de :

- Définir le champ d'application des différentes réglementations en regard de l'éthique et de la déontologie de la Banque ;
- Définir les règles et les procédures à appliquer ;
- Préconiser une organisation à mettre en place et s'assurer de l'efficacité des contrôles.

4.1.3.1.3. L'organigramme de la Direction Conformité

Figure n° 6 : Organigramme Direction Conformité



Sources : SGBS

4.1.3.2. Réorganisation de la Direction RH

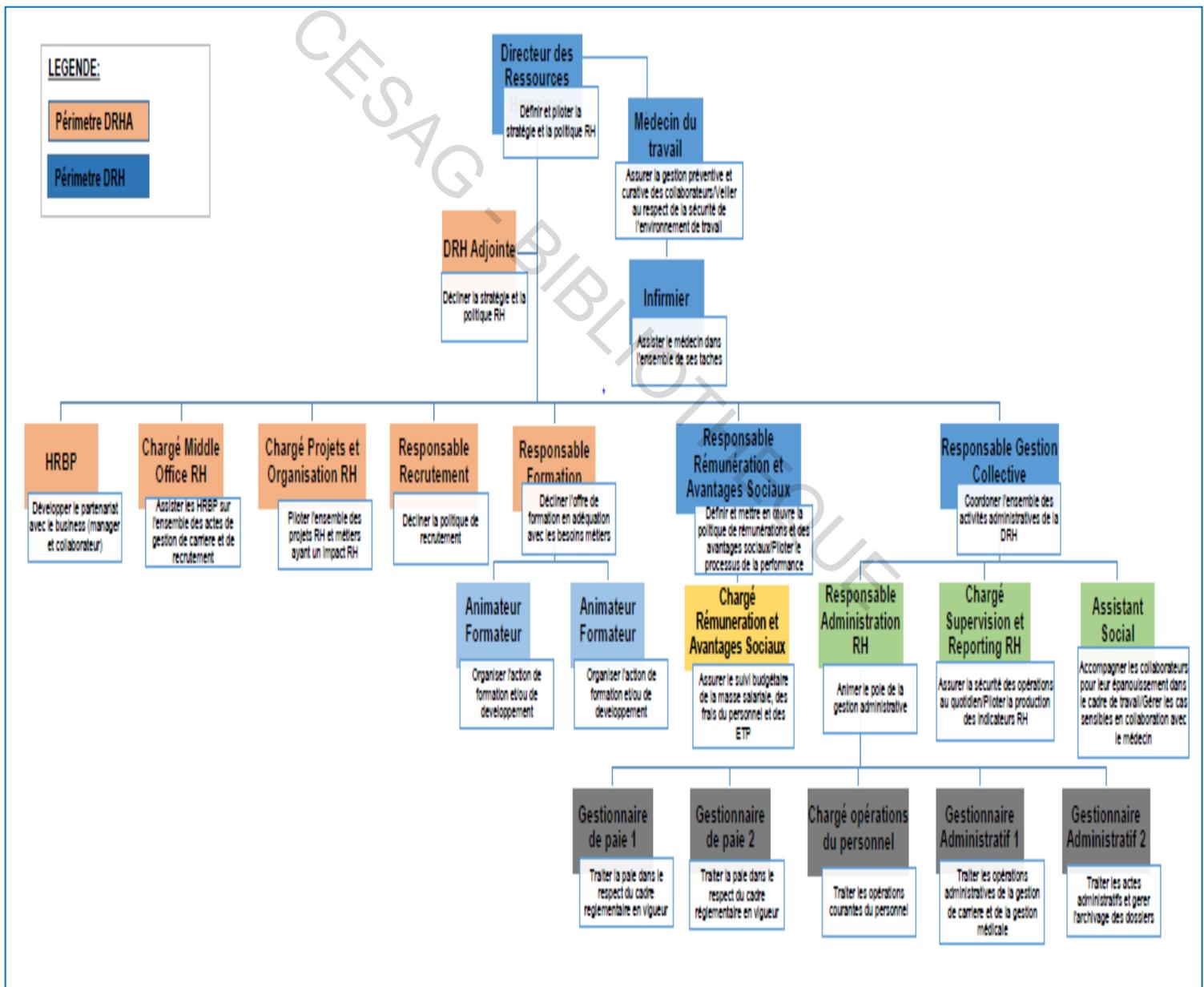
Cette réorganisation résulte d'un projet de transformation de la RH initié depuis 2016.

Raison : Mieux servir les intérêts de la Banque, améliorer l'accompagnement des lignes Métier et des collaborateurs.

En fait la Banque évolue et la fonction RH doit s'adapter à cette évolution pour:

- Se positionner en véritable partenaire stratégique des managers
- Attirer, gérer, développer et accompagner les collaborateurs dans la formation
- Développer de véritables expertises afin d'apporter les meilleures solutions
- Identifier et favoriser les activités apportant plus de valeur ajoutée

Figure n°7 : La nouvelle organisation de la fonction RH

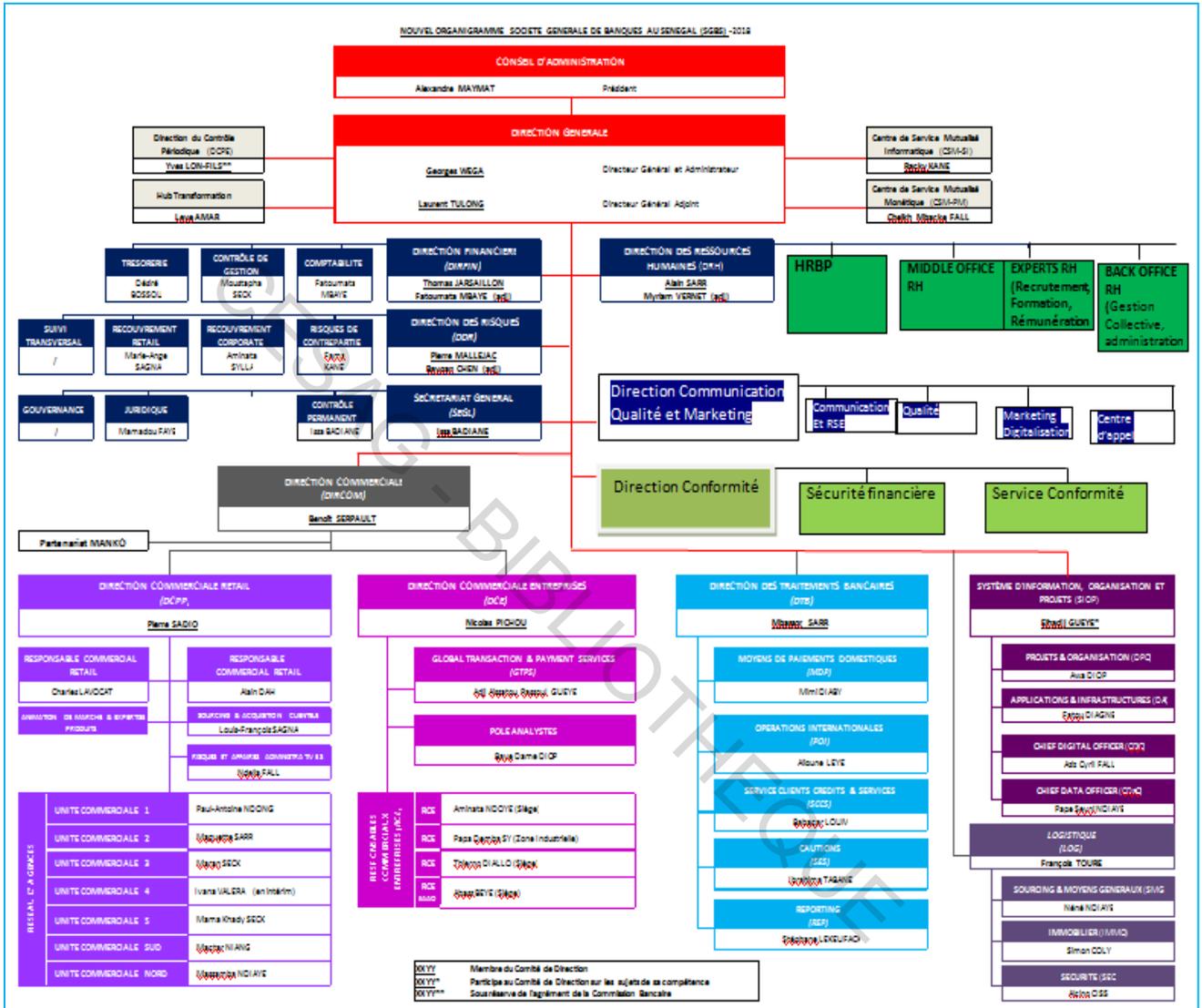


Source : SGB

4.1.3.3. Le nouvel organigramme de la SGBS

Originalité : Ce nouvel organigramme est le résultat de l'ancien organigramme auquel se sont additionnés la nouvelle Direction de la Conformité et de la nouvelle organisation de la RH.

Figure n°8 : Nouvel organigramme de la SGBS



Sources : SGBS

4.2. Résultats attendus

L'application des recommandations susmentionnées devrait permettre à la SGBS de transformer certaines menaces en opportunités et d'éliminer les dysfonctionnements inhérents à ses métiers.

4.2.1. Résultats attendus par rapport aux recommandations relatives aux menaces de l'environnement externe

L'application des recommandations au sujet des menaces de l'environnement externe devrait conduire aux résultats suivants:

Tableau n° 7 : résultats attendus de l'environnement externe	
Environnement	Résultats
Environnement politique, économique et socioculturel	<ul style="list-style-type: none"> - De mieux adapter ses métiers au nouvel environnement ; - De participer vigoureusement au développement économique et social du Sénégal ; - De mieux soutenir l'augmentation du taux de bancarisation par une politique d'expansion de son réseaux d'agences ; - De soutenir la consommation et l'épargne des sénégalais
Environnement technologique	<ul style="list-style-type: none"> - Un système d'information très bien protégé face à la cybercriminalité; - Un dispositif de sécurité solide face à la menace terroriste .
Environnement écologique	<ul style="list-style-type: none"> - Une banque respectueuse de l'environnement grâce à sa politique RSE exemplaire ; - S'impliquer davantage dans la sauvegarde de l'environnement.
Environnement législatif	<ul style="list-style-type: none"> - Un dispositif de contrôle juridique et de conformité exemplaire pour le respect de la réglementation bancaire.
Environnement concurrentiel	<ul style="list-style-type: none"> - De retrouver sa place de leader dans le marché bancaire sénégalais ; - De redevenir la Banque de référence sur le marché bancaire Sénégalais et sous régional ; - D'être une banque qui rassure sa clientèle sur le plan financier et sécurité.

Sources SGBS

4.2.2. Résultats attendus par rapport aux recommandations relatives aux défis de l'environnement interne

L'application des recommandations au sujet des défis de l'environnement interne devrait conduire aux résultats suivants:

Tableau n° 8 : Résultats attendus de l'environnement interne

Fonction	Résultats
Fonction financière	- De disposer d'une fonction financière bien encadrée par des instructions et procédures bien définies et respectées.
Fonction Technologie et informatique	- Une fonction technologique renforcée et bien adaptée aux nouvelles technologies de l'information et de la communication.
Fonction Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> - Une prise en charge plus rapprochée des besoins individuels des managers et collaborateurs en ce qui concerne leur développement personnel ; - Une centralisation des demandes administratives RH par le biais d'un point d'entrée unique(FILRH).Ce qui rendra plus fluide leur traitement - D'avoir un climat social stable et des collaborateurs fiers d'être des employés de la SGBS ; - D'avoir une structure bien simplifiée pour mieux servir la clientèle et faciliter le travail des collaborateurs.
Fonction Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Une banque qui répond dans les meilleurs délais aux réclamations de sa clientèle ; - De fonder une relation durable et équilibrée avec sa clientèle ; - D'être une banque plus ouverte et plus proche.
Fonction commerciale	<ul style="list-style-type: none"> - D'avoir un dispositif commercial et administratif efficace et efficient ; - Des procédures bien définies qui encadrent les garanties ainsi que les décaissements de crédits.
Fonction Logistique (Sourcing et moyens généraux)	- Des processus bien optimisés concernant les achats, approvisionnement, livraisons, appel d'offre etc.) ;
Fonction Sécurité financière	- Un dispositif de Conformité et de Sécurité financière respectueux des recommandations du GAFI.

Sources SGBS

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Au total, ce diagnostic permet d'avoir une visibilité sur la réalité du système organisationnelle, de la manière dont elle est structurée, de connaître ses déterminants et ses composantes. Il facilite également l'identification des dysfonctionnements en interne et de percevoir les menaces de son environnement externe.

Ainsi il convient de noter que le système organisationnel de SGBS est très complexe et se rapproche approximativement de la structure divisionnelle de Henry MINTZBERG.

Malgré son âge avancé (65) et sa grande taille (plus de 800 collaborateurs), c'est une structure moderne et bien organisée qui a pour objet et pour mission respectivement la pratique des opérations de banque et de participer vigoureusement au développement économique du Sénégal avec une stratégie qui repose essentiellement sur trois axes :

- Banque relationnelle de référence
- Optimisation des processus internes & amélioration des performances IT :
- Renforcement de l'esprit de service au client

En outre, c'est une structure très divisionnalisée avec :

- Au sommet stratégique, les organes d'état-major composés du conseil d'administration et de la Direction Générale ;
- Les organes fonctionnels et supports composés par le Secrétariat général, Direction financière, des risques, des ressources humaines, des traitements bancaires, logistique etc.
- Les organes opérationnels composés de la Direction commerciale et de la DMCQ.

Le diagnostic a décelé beaucoup de faiblesses dans le fonctionnement de la plus part des directions et services mais aussi de menaces de son environnement et auxquelles nous avons faites des préconisations. Les recommandations dégagées doivent être suivies pour application afin d'éliminer les faiblesses et de maîtriser les menaces.

Pour autant, il faut souligner que la structure de SGBS est généralement bien organisée et recèle des forces non négligeables. Parallèlement, elle bénéficie de beaucoup d'opportunités offertes par son environnement externe.

En perspective, il convient de noter que l'application des recommandations permettra certes de supprimer les faiblesses, de transformer les menaces en opportunités pour améliorer l'efficacité du fonctionnement du système organisationnel de SGBS mais l'objectif ne se limitera pas à ce stade, l'objectif consistera en la consolidation et au maintien des forces et avantages acquis dans la pérennité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

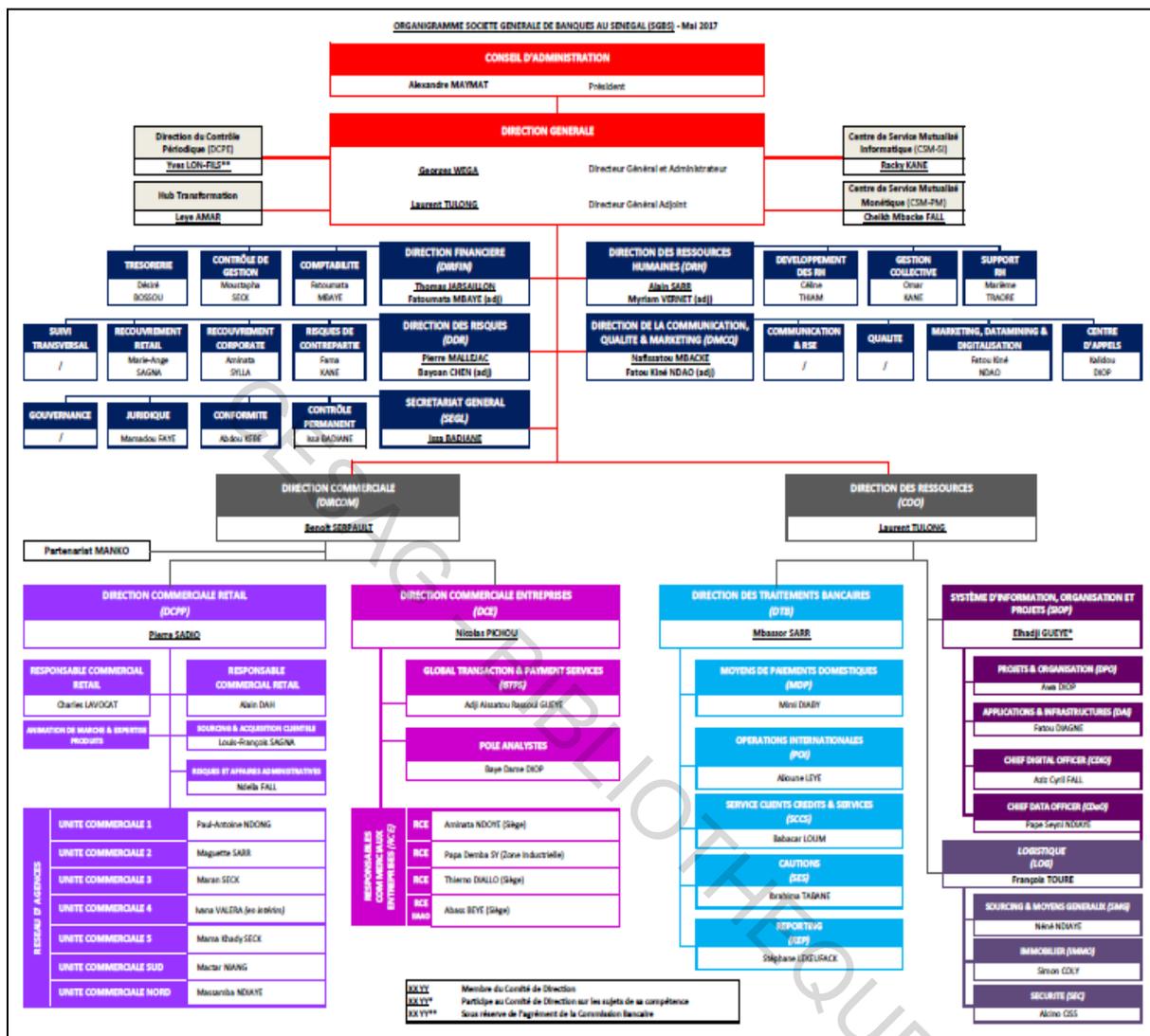
BIBLIOGRAPHIE

- 1- H.Mintzberg (1986 a), « Structure des organisations », Editions Organisation/Agence d'Arc.
- 2- J.Rojot et A.Bergmann (1989), « Comportement et organisation », Vuibert Gestion.
- 3- P.R. LAWRENCE & J.W. LORSCH, Adapter les structures de l'entreprise,
- 4- Editions d'Organisation, 1973 ;
- 5- J.Rojot (2005), « Théorie des organisations », 2ème édition, Editions Eska.
- 6- H.Mintzberg (1986 b),« Le pouvoir des organisations », Editions Organisation/Agence d'Arc.
- 7- H.Mintzberg (1989 a), « Le management, voyage au centre des organisations », Editions Organisation/Agence d'Arc.
- 8- Alfred Chandler, stratégie et structure, les Editions d'Organisation, Paris 1989.
- 9- Joan Woodward, "Industrial organization: Theory and Practice", Londres, Oxford University Press, 1965.
- 10- comite d'audit et des comptes,activités du contrôle périodique,SGBS 15 novembre 2017
- 11- Rapport d'audit, SGBS-achats et moyens généraux Octobre 2017
- 12- Rapport d'audit, SGBS-Direction financière, Novembre 2017
- 13- Directives SGBS
- 14- Organisation: panorama d'une méthode de diagnostic Pierre Romelaeric,Université Paris Dauphine, pierre.romelaer@dauphine.fr, lromelaer@noos.fr
- 15- Rapport annuel 2015-SGBS
- 16- www.Banquemondiale.orgwww.apix.sn;
- 17- www.investinsenegal.com

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Organigramme SGBS 2017



Sources : SGBS

LISTE DES ADMINISTRATEURS AU 26 JUILLET 2017

NOM ET PRENOM (S)	FONCTION	NATIONALITE	DATE DE PRISE DE FONCTION
M. DIAGNE BASSIROU	PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	SENEGALAISE	1^{ER} JUILLET 2017
MME DIOP FATIMATOU ZAHRA	ADMINISTRATEUR	SENEGALAISE	23 FEVRIER 2017
M. WEGA GEORGES	DIRECTEUR GENERAL	CAMEROUNAISE	03 AOUT 2016
M. EL YACOUBI AHMED	ADMINISTRATEUR	FRANÇAISE	19 NOVEMBRE 2015
M. DEMOURES PIERRE YVES	ADMINISTRATEUR	FRANÇAISE	19 NOVEMBRE 2015
M. MBAYE CHEIKH TIDIANE	ADMINISTRATEUR	SENEGALAISE	22 NOVEMBRE 2013
M. MAYMAT ALEXANDRE	ADMINISTRATEUR	FRANÇAISE	13 NOVEMBRE 2012
M. SY ABOUBACAR SEDIKHE	ADMINISTRATEUR	SENEGALAISE	17 MARS 2003
SOCIETE GENERALE	ADMINISTRATEUR	FRANÇAISE	26 NOVEMBRE 1962

Source : SGBS

ANNEXE n° 3 : IMMOBILISATIONS CONTENTIEUX EN COURS [98432100069]

Date de l'écriture	DT	N° de compte contrepartie	Libellés	Libellés/observations	Commentaires DCPE	Immobilisations acquises par adjudication	Commentaires DIRFIN
18/05/2012	28 912 500	NA	Données historiques indisponibles	OPERATION FRAIS ENREG AFF SIM	Ces charges (Frais d'enregistrement et frais de greffe) sont liés à une immobilisation acquise par adjudication (TF 04/DK). Cette immobilisation n'est pas dans la liste des immobilisations de la Banque ni dans le listing du COPIL du T4 2016.	TF 04/DK	Il s'agit des frais accessoires liés à l'adjudication des biens de la contrepartie SIMEX. Le bien a été rétrocedé par le service CTX au client. Nous attendons d'obtenir tous les documents pour procéder à la sortie du bien. Le service contentieux pourra vous fournir plus de détail sur la transaction.
18/05/2012	737 500	NA	Données historiques indisponibles	OPERATION FRAIS GREFFE AFF SI			
05/07/2013	9 302 920	NA	Données historiques indisponibles	OPERATION MUTATION AFF FINATR	Cette écriture correspond à un chèque de frais de mutation pour une immobilisation acquise par adjudication (TF 11999) datant de 2013. Photocopie du chèque présente. Pas de PV d'adjudication. Immobilisation non présente dans le rapport du COPIL et dans la liste des immobilisations.	TF 11999	le PV d'adjudication nous a été transmis courant mai. le bien figure toujours dans les immobilisations CTX en cours. Le bien a été cédé par le service IMMEUBLES. Nous attendons les documents de cession pour procéder à leur enregistrement comptable (adjudication + cession).
28/08/2013	8 556 554	NA	Données historiques indisponibles	OPERATION FRAIS MUTAT TF 7 19	Ecritures liées à des charges (Frais de mutation et salaire du conservateur) pour l'acquisition d'adjudication (TF numéro 7190/GRD) datant de 2013. Pas de photocopie des chèques. Pas de PV d'adjudication. Immobilisation absente du listing du COPIL T4 2016 et de la liste des immobilisations au 31/12/2016	TF 7190/GRD	Le bien a été cédé. Il s'agit de frais accessoires comptabilisés après immobilisation du bien. Nous avons prévu de les passer en charges sur exercices antérieurs
28/08/2013	1 645 388	NA	Données historiques indisponibles	OPERATION FRAIS MUT TF 7190/G			
29/10/2014	50 000 000	00800114 801	SARR SEYDOU	OPERATION PRIX ADJUD TF 581/G	Cette écriture correspond à un bien acquis par adjudication (TF numéro 581/GRD). Le PV d'adjudication est présent prouvant ainsi le prix. Pas de photocopie de paiement de frais de mutation. Le bien n'est pas dans le listing des immobilisations en contentieux du COPIL T4 2016 ni dans la liste des immobilisations au 31/12/2016	TF 581/GRD	Le bien figure dans les IMMO CTX EN COURS

Source : SGBS

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	III
LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES.....	IV
LISTE DES ANNEXES.....	V
SOMMAIRE.....	VI
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE.....	6
CADRE THEORIQUE.....	6
Chapitre 1 : Organisation, structure et diagnostic.....	7
1.1. La notion d'organisation.....	7
1.1.1 Définition.....	7
1.1.2 Les composantes de l'organisation.....	7
1.2. La structure de l'entreprise.....	10
1.2.1 Définition.....	10
1.2.2 Les caractéristiques de la structure.....	11
1.2.3 Les déterminants de la structure.....	13
1.3. Définition du diagnostic organisationnel.....	15
Chapitre 2 : Méthodologie et présentation de l'entité.....	16
2.1. Méthodes et outils du diagnostic organisationnel.....	16
2.1.1 Modèle de cycle de vie.....	16
2.1.2 Modèles des trois cercles.....	16
2.1.3 Modèle d'oignon.....	17
2.1.4 Démarche Ishikawa.....	17
2.1.5 L'analyse portfolio.....	18
2.1.6 L'analyse SWOT.....	18
2.1.7 Les sondages d'opinion.....	18
2.1.8 Le modèle des 7 S.....	18
2.2. Modèle de diagnostic adopté pour l'étude.....	20
2.2.1 Champ d'application du diagnostic.....	20
2.2.2 Techniques de collecte de données qualitatives.....	20
2.2.3 Méthode d'exploitation des données collectées.....	21
2.2.4 Difficultés rencontrées.....	21

2.2.5.	Diagnostic de l'organisation SGBS par le modèle SWOT	22
2.3.	Présentation de la SGBS.....	22
2.3.1.	Les déterminants du système organisationnel de la SGBS.....	22
2.3.2.	Les composantes de la structure de la SGBS	25
DEUXIEME PARTIE.....		41
CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....		41
Chapitre 3 : Diagnostic du système organisationnel SGBS.....		42
3.1.	Diagnostic externe.....	42
3.1.1.	Analyse du macroenvironnement de la SGBS	42
3.1.2.	Analyse du microenvironnement de la SGBS	46
3.1.3	Synthèse du diagnostic externe	52
3.2.	Diagnostic interne.....	53
3.2.1.	Diagnostic de la fonction financière (DIR FIN).....	53
3.2.2.	Diagnostic de la fonction Technologie.....	55
3.2.3.	Diagnostic de la fonction Ressources humaines(RH)	57
3.2.4.	Diagnostic de la fonction Marketing	59
3.2.5.	Diagnostic de la fonction commerciale	60
3.2.6.	Diagnostic de la fonction logistique.....	62
3.2.7.	Diagnostic de la fonction Sécurité financière.....	64
3.2.8.	Synthèse du diagnostic interne	66
Chapitre 4 : Recommandations et Résultats attendus.....		68
4.1.	Recommandations	68
4.1.1.	Recommandations relatives aux menaces	68
4.1.2.	Recommandation relatives aux faiblesses	70
4.1.3.	Proposition d'une nouvelle organisation	73
4.2.	Résultats attendus	77
4.2.1.	Résultats attendus par rapport aux recommandations	77
	relatives aux menaces de l'environnement externe	77
4.2.2.	Résultats attendus par rapport aux recommandations	78
	relatives aux défis de l'environnement interne.....	78
CONCLUSION GENERALE.....		79
BIBLIOGRAPHIE.....		81
ANNEXES.....		83
TABLE DES MATIERES.....		87