



CESAG CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT
DES ENTREPRISES ET AUTRES ORGANISATIONS (ISMEO)



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention du
MASTER 2 PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION
OPTION MARKETING ET STRATEGIE
Promotion 8, Année académique 2009-2010

THEME:

**SATISFACTION ET CONFIANCE DES CLIENTS A L'EGARD DES SERVICES
DE LA BANQUE : CAS DE LA BANQUE DE L'HABITAT DU SENEGAL (BHS)**

Bibliothèque du CESAG



107064

Préparé par :

Doris Massanvi LEGUEDE

Sous la direction du :

Professeur Abdoulaye OUATTARA
Conseiller du Directeur Général du CESAG

2010

DEDICACE

A Dieu trois fois saint, créateur de l'univers visible et invisible, et à toute la cour céleste ;

A mes parents géniteurs, et à mes parents adoptifs ;

A mes frères et sœurs restés au pays et en voyage à l'étranger ;

A mes amis de près ou de loin ;

A toutes les personnes de bonne volonté dont les pensées positives m'ont soutenue et motivée.

REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont à l'endroit :

du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG)

du personnel administratif et du corps professoral du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion ;

du Professeur Abdoulaye OUATTARA pour sa disponibilité et sa direction pour la rédaction de ce mémoire de fin de formation ;

Nous remercions tout particulièrement :

Docteur Edoh Pierre GABIAM pour toute son assistance durant ces trois années d'étude à Dakar ;

Monsieur le Directeur de la Banque de l'Habitat du Sénégal,

Monsieur Abdou Aziz MBODJI, Directeur de l'informatique et de l'organisation à la BHS,

Personnel de la Banque de l'Habitat du Sénégal ;

Mesdames Aimée DAMAWOZAN et Florence AHOOMEY-ZOUNOU pour leurs soutiens,

Monsieur Delight AFESEY, pour sa fraternité,

Madame CISSE Oumou pour toutes ses bonnes actions,

Monsieur Efui Koffi TAMAKLOE pour son aide,

Enfin nos remerciements vont à l'endroit de nos collègues stagiaires de toutes les nationalités de la huitième promotion (Master et DESS) Marketing et stratégie.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE	9
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DES CONCEPTS ET DES THEORIES	10
Section 1 : Définition des concepts clés du thème	10
Section 2 : Fondement de la satisfaction et de la confiance du client en marketing	12
CHAPITRE 2 : PRESENTATION DE LA BANQUE DE L'HABITAT DU SENEGAL (BHS)	23
Section 1 : Mission, objectif et domaine d'activité stratégique de la banque de l'habitat du Sénégal	23
Section 2 : Organisation et structure de la banque de l'habitat du Sénégal	36
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE SUR LA BANQUE DE L'HABITAT DU SENEGAL (BHS)	41
CHAPITRE 1 : ANALYSE ET DIAGNOSTIC DU MARCHÉ BANCAIRE DU SENEGAL	42
Section 1 : Analyse du marché bancaire du Sénégal	42
Section 2 : Analyse de la situation interne de la banque de l'habitat du Sénégal	58
Section 3 : Diagnostic et synthèse de la banque de l'habitat du Sénégal	66
CHAPITRE 2 : MESURE DE LA SATISFACTION ET DE LA CONFIANCE DES CLIENTS DE LA BHS	69
Section 1 : Etude du marché	69
Section 2 : Analyse des résultats	70
CHAPITRE 3 : PROPOSITION DE PLAN D'AMELIORATION DE LA SATISFACTION DE LA BANQUE DE L'HABITAT DU SENEGAL	75
Section 1 : Objectifs et choix stratégique	75
Section 2 : Plan d'action	76
CONCLUSION GENERALE	90

ABREVIATION UTILISEES

ANOCI : Agence Nationale pour l'Organisation de la Conférence Islamique
BAHSO : Bureau d'Assistance aux collectivités pour l'habitat Social
BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BHS : Banque de l'Habitat du Sénégal
BICIS : Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal
BRS : Banque Régionale de Solidarité
BTP : Bâtiment et Travaux Publics
CBAO : Compagnie Bancaire de l'Afrique de l'Ouest
CESAG : Centre Africain d'Etude Supérieure en Gestion
CITI : Classification Internationale Type par Industrie
COFEB : Centre Ouest Africain de Formation et d'Etudes bancaires
CRM: Customer Relation Ship
DAB/GAB : Distributeur Automatique de Billet/Guichet Automatique de Bancaire
FAHU : Fonds pour l'Amélioration de l'habitat et de l'Urbanisme
GIM-UEMOA : Groupement Interbancaire Monétique de l'Union Economique et Monétaire
Ouest-Africaine
ISO : Organisation Internationale de Normalisation
MMS : MultiMedia Message Service
OHLM : Office des Habitations à Loyer Modéré
QUID : Questionnaires Unifié des Indicateurs de Développement
RGPH : Recrutement Général de la Population et de l'Habitat
SGBS : Société Générale de Banque Sénégal
SICAP : Société Immobilière du Cap-Vert
SMS : Short Message Service
SNHLM : Société Nationale des Habitations à Loyer Modéré
SOCOCIM : Société Sénégalaise de Ciment
SPSS: Statistical Package for the Social Sciences
SYSCOA : Système Comptable Ouest Africain
TIC : Techniques de l'Information et de la Communication
TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée
UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

Figure 1 : Graphique de la satisfaction clients particuliers de la BHS

Figure 2 : Graphique de la confiance clients particuliers de la BHS

Figure 3 : Facteurs de changement au marketing relationnel

Figure 4 : Système de servuction

Tableau 1 : Evolution des taux de croissance de différents PIB de l'année 2001 à 2004

Tableau 2 : Forces et faiblesses de la BHS

Tableau 3 : Opportunités et menaces de la BHS

Tableau 4 : Satisfaction globale et confiance des clients à l'égard des services de la BHS

Tableau 5 : Satisfaction spécifique des clients à l'égard des services de la BHS

Tableau 6 : Confiance des clients par rapport aux services de la BHS

Tableau 7 : Passage du marketing de la transaction au marketing de la relation

INTRODUCTION GENERALE

Depuis les années 80, le domaine bancaire a connu de profonds bouleversements, sans doute plus remarquable que ceux de tout autre secteur : dérégulation, concurrence accrue mais aussi modification des activités et des coûts d'exploitation face à une clientèle plus exigeante, mieux formée et informée. Ces trois dimensions, l'une interne (l'exploitation) et les deux autres externes (la concurrence et la demande) se sont conjuguées pour faire naître un nouvel état d'esprit et une évolution remarquable des pratiques de gestion.

A cet effet, des progrès considérables dans les réflexions académiques et managériales ont permis d'établir en quoi les services sont différents des produits. Ces spécificités présentent des implications significatives sur la conduite à tenir en marketing des services. La meilleure illustration de cette transformation est proposée par une métaphore évolutionniste¹ qui identifie une première période « rampante » pour le marketing des services qui, après une deuxième phase de « fuite en avant » est arrivé à trouver une rigueur théorique, et pratique qui lui permet de marcher « marcher debout »² depuis le début des années 90.

Cette transformation est une réponse à l'appel de Shostack (1977), vice-président de la Citibank, exprimant le besoin de nouveaux concepts pour le marketing des services. Elle met en avant les difficultés que rencontre une banque, ou toute entreprise de services, pour appliquer à son activité le marketing des produits, et qui expliquent le retard observable de la démarche marketing dans le secteur tertiaire.

Le marketing paraît alors intégré à la démarche bancaire et, comme dans toute autre entreprise, il n'avait plus seulement une légitimité de type « effet de mode » mais s'inscrivait dans une nécessaire démarche stratégique.

Le nouveau contexte concurrentiel a visiblement stimulé le renouvellement de la conception du métier de banquier, ses pratiques et son image.³

Cependant la gestion de la relation client reste l'élément central de tout le marketing des services. La gestion de la relation client consiste à savoir cibler, à attirer et à conserver les bons clients et représente un facteur déterminant du succès de l'entreprise. Construire et développer des relations avec ses clients est un défi, particulièrement lorsque l'entreprise possède des milliers de clients qui communiquent avec celle-ci de multiples manières. Elle est le « point de contact unique » dans la collaboration opérationnelle avec le client et surveille si

¹ Fisk et Coll., 1993

² Les trois phases sont identifiées en anglais par les expressions *crawling out*, *scurrying about* et *walking erect*

³ Marketing et stratégie de la banque, 4^{ème} ed. Monique Zollinger Eric Lamarque page 1 et 6

les obligations telles qu'elles sont définies dans le Contrat de service et de gestion sont bien respectées.⁴

Mais l'aboutissement de la gestion de la relation client est de satisfaire sa clientèle et de susciter auprès d'elle la confiance.

En effet, l'émergence sur l'échiquier économique des banques commerciales offrant des crédits immobiliers constituent une menace pour la Banque de l'Habitat du Sénégal. La situation concurrentielle actuelle du marché fait naître des interrogations sur la satisfaction et la confiance des clients. Ainsi, il nous est impérieux de nous poser cette question : « quelle est le degré de satisfaction et de confiance des clients à l'égard des services de la Banque de l'Habitat du Sénégal ? »

Notre recherche porte sur un thème d'actualité la satisfaction et confiance des clients à l'égard des services bancaires. Il est certes traité par d'autres personnes mais la démarche et le contenu restent authentique et particuliers à cette recherche. Donc elle contribuera dans la mesure du possible à améliorer les relations clients.

Cette étude a pour objectif d'une part de mesurer la satisfaction et la confiance des clients particuliers dans le secteur bancaire. Et d'autre part collecter les informations sur les freins des et les motivations des clients afin d'améliorer les relations clients, de saisir les opportunités et enfin atteindre les objectifs fixés.

Pour la réalisation de cette recherche nous avons fait une étude de marché. Nous avons élaboré un guide d'entretien pour l'étude qualitative et un questionnaire pour l'étude quantitative. L'administration des questions est faite devant la Banque de l'Habitat du Sénégal sur un échantillon de cent cinquante individus pris au hasard. Après la collecte des informations nous avons procédé à une analyse sur le logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

La satisfaction et la confiance client sont ici considérées comme un élément essentiel dans la construction d'une relation à long terme entre le consommateur et l'entreprise prestataire de service. La première partie, consacrée au *cadre théorique et contexte de l'étude*, propose une explication des concepts de l'étude aussi bien une analyse de la BHS et de son environnement.

⁴ http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_la_relation_client

La seconde partie, intitulée *cadre pratique de l'étude sur la BHS* est consacrée à l'analyse et diagnostic du marché bancaire sénégalais et d'autre part à la mesure de la satisfaction et confiance client. Enfin nous proposerons un plan d'amélioration de la satisfaction client suivi d'une conclusion générale.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Problématique

La Banque de l'Habitat du Sénégal (BHS) est une société anonyme de capital social 1 650 000 000 F CFA avec Conseil d'Administration.

Créée sur l'initiative de l'Etat et des promoteurs, la BHS a démarré ses activités depuis mars 1980. Après plus deux décennies, elle continue sa mission en étant au service de la promotion de l'épargne et de l'accès à la propriété immobilière au Sénégal. Malgré les problèmes cruciaux des pays en développement, la dévaluation, la crise économique latente et la crise financière émergente qui frappe les pays, la BHS maintient sa mission en attirant et en mobilisant des fonds pour le financement du secteur de l'habitat sur tout le territoire sénégalais.

Reconnue comme leader dans le domaine de crédit au logement, la BHS a fait ses preuves dans le financement de l'habitat jusqu'à lors. Cependant, la BHS présenterait un déficit dans la satisfaction des besoins de la population lorsque nous assistons à une démographie galopante avec un faible pouvoir d'achat des ménages sénégalais. Mais hanté par la propriété foncière durant l'âge actif est demeuré une préoccupation de la population. Ainsi la demande de logement est sans cesse croissante.

De nos jours, on assiste à l'émergence de certaines banques et institutions financières sur l'échiquier économique sénégalais avec des lignes de crédit destinées au secteur de l'immobilier. Avec l'arrivée de ces nouvelles banques, l'environnement des affaires devient de plus en plus concurrentiel pour la BHS.

Pour maintenir sa position de leader devant la concurrence, la BHS devrait pratiquer une politique relationnelle, être plus compétitive et établir une politique de conquête des prospects. Elle devra aussi faire des innovations dans sa prestation, être à la hauteur de la technologie, être efficace et efficiente dans la satisfaction des besoins.

Ce qui ne semble pas être le cas de l'actuelle stratégie de gestion de la clientèle qui présente les insuffisances suivantes :

- le manque d'accueil et de fidélisation de la clientèle ;
- le manque de réactivité dans le processus administratif ;
- l'absence de connaissance des attentes du client.

La gestion de la relation client de la BHS ne semble pas être suffisamment armée pour s'approprier les opportunités que lui offre le marché, faute d'une stratégie adéquate formalisée et à responsabilité partagée.

Eu égard à cette situation, il convient de se demander si la BHS peut encore continuer son activité sur les bases de ses anciennes relations clients, dans le contexte d'un environnement en profonde et perpétuelle mutation.

Faisant suite à ces constatations, nous nous demandons quel serait le degré de satisfaction et de confiance des clients à l'égard des services de la BHS ?

Objectif de l'étude

Notre étude recherche à atteindre deux types d'objectifs : un objectif d'ordre général et des objectifs spécifiques.

✓ Objectif général

L'objectif général de l'étude est d'analyser les relations de la BHS avec sa clientèle afin de garder sa place de leader en matière de financement des projets de logement et d'acquisition à la propriété immobilier.

✓ Objectif spécifique

L'objectif spécifique consiste à analyser la satisfaction et la confiance de la clientèle à l'égard des services que la Banque de l'Habitat du Sénégal leurs offre. Cela nous permettra de :

- recueillir des informations sur la satisfaction générale de la clientèle,
- traiter ses informations,
- proposer un plan de satisfaction et de fidélisation de la clientèle au moment où nous assistons à l'accroissement accru de la population et de la concurrence.

Intérêt de l'étude

L'étude de ce document présente des intérêts à plusieurs niveaux:

Au niveau personnel, cette étude est importante pour la validation des disciplines de notre diplôme de fin de cycle. En effet, elle nous permettra de mettre non seulement nos connaissances théoriques en pratique mais aussi d'acquérir le savoir faire, le savoir être du milieu professionnel, et d'acquérir une expérience qui nous sera fort utile au cours de notre carrière professionnelle. Cette étude pourrait également être l'ouverture sur le marché des consultances sur la satisfaction et la confiance des clients sur le secteur bancaire.

Au niveau du CESAG, cette étude rentre dans sa mission de recherche en science de la gestion. Elle constituera pour le CESAG une source d'information et de richesse dans le secteur bancaire. En outre, elle augmente le nombre des managers formés par le CESAG pour l'Afrique en vue de la bonne gestion des patrimoines dans les domaines publics et privés.

Au niveau de la BHS, cette étude permettra aux dirigeants d'être sensibilisés sur l'enjeu que représente la gestion de la clientèle dans l'exercice de leurs fonctions face à un environnement concurrentiel de plus en plus exacerbé. Elle permet aussi de régulariser la communication relationnelle entre la banque et sa clientèle dans le souci d'améliorer la compétitivité de l'entreprise.

Enfin cette étude peut être utile pour toute personne qui aurait besoin d'information spécifique sur la satisfaction et la confiance de la clientèle dans le domaine bancaire.

Délimitation de l'étude

Notre étude porte sur les activités de la BHS siège qui nous a accueillie pour notre stage. Les informations collectées portent sur les documents du siège et non de tout le Groupe BHS.

Notre travail porte sur la satisfaction et la confiance des clients particuliers à l'égard des services que la banque leur offre. En l'occurrence nous parlerons de la perception de la clientèle par rapport à la BHS, de sa satisfaction à l'ouverture de compte, de la demande des prêts et à la gestion des réclamations. Enfin nous montrerons leur confiance à la banque dans la gestion de leurs biens.

Démarche de l'étude

D'une manière générale, la méthodologie adoptée pour notre travail consiste en une recherche documentaire, une étude qualitative et quantitative, une recherche en ligne et des entretiens avec les agents de la Banque de l'Habitat du Sénégal.

Concernant la recherche documentaire, nous avons consulté des manuels concernant la BHS, des rapports et analyses statistiques faits sur les états de la banque. Aussi l'organigramme actuel nous a renseignés sur le fonctionnement et la hiérarchie de l'entreprise

Pour la réalisation de l'étude qualitative, nous avons établi un guide d'entretien qui nous a permis de récolter les formations sur les freins et les motivations de la clientèle, elle est suivie

d'une étude qualitative qui consiste à l'administration d'un questionnaire à un nombre représentatif de la clientèle de la BHS.

La recherche en ligne est l'ensemble des informations que nous avons collectées sur Internet concernant la BHS siège, les agences nationales et des bureaux à l'étranger.

Plan du mémoire

Le plan est composé d'une introduction suivi de la problématique du sujet, en suite viennent les objectifs et la démarche adoptée. Et le développement s'articulera autour de deux parties.

La première partie est intitulée cadre théorique et contexte de l'étude, son chapitre premier définit les concepts et présente les fondements de la satisfaction et de la confiance des clients.

Le second chapitre retrace l'historique de la BHS et précise son mode de gestion et ses activités.

La deuxième partie est titrée « cadre pratique », son premier chapitre fait une analyse diagnostic du marché bancaire sénégalais. Le chapitre deuxième propose à la BHS une stratégie d'amélioration de la satisfaction clients.

Enfin, une conclusion assortie des éléments des deux parties termine cette étude.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE

Chapitre 1 : Présentation des concepts et des théories

En tenant compte de la situation accrue de la concurrence, les entreprises ne peuvent plus se permettre de commencer par produire des biens et services pour chercher en suite à les écouler auprès des consommateurs.

Actuellement, les entreprises ne doivent pas produire que ce qu'elles sont quasiment certaines de pouvoir vendre. Ce changement d'optique qui fait de la connaissance préalable des besoins du consommateur un élément essentiel de la vie de l'entreprise conduit à définir le concept de mercatique. Ainsi la satisfaction et confiance client sont-elles des notions fondamentales du marketing qui a été à l'origine de nombreuses études et modélisations, principalement dans le marketing des services.

L'objectif de ce chapitre est de donner l'explication des concepts clés du thème et de présenter les différentes analyses des chercheurs sur ces concepts.

Section1 : Définition des concepts clé du thème

1. Définition du concept satisfaction

La satisfaction est l'état psychologique positif d'un individu ou d'une personne morale, exprimant de manière explicite ou non son contentement. On la distingue du simple contentement qui ne marque que l'achèvement d'un besoin.⁵

Dans ce sens, la satisfaction constitue un sentiment plus qu'une simple sensation d'apaisement; elle s'oppose à l'état de frustration, parfois plus ou moins coloré d'espérance.

La satisfaction constitue plus un sentiment, qu'une simple sensation est l'état de désir ou de besoin. La satisfaction est ainsi dissipation de déplaisir, de peine psychologique.

La satisfaction se distingue du plaisir en ce que ce dernier ne marque qu'une sensation agréable : impression physique, impression culturelle, impression sociale, impression psychologique, impression spirituelle...

Nous avons deux sortes de satisfaction dans le domaine des affaires : la satisfaction interne et la satisfaction externe⁶

⁵ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Satisfaction>

⁶ <http://www.e-marketing.fr/xml/Definition-Glossaire/6315/Satisfaction-interne>

➤ Satisfaction interne

La satisfaction interne est la satisfaction éprouvée par les personnels de l'entreprise. La fidélité est le résultat direct de la satisfaction du client. La satisfaction est largement influencée par la valeur des services fournis aux clients. La valeur est créée par des employés productifs, fidèles et satisfaits. En retour, la satisfaction de l'employé résulte essentiellement des politiques et des services supports de grande qualité qui permettent aux employés d'offrir ces résultats aux consommateurs.⁷

➤ Satisfaction externe

La satisfaction éprouvée par les clients/consommateurs de l'entreprise. « Des produits et des services associés de grande qualité conçus pour répondre aux besoins du client généreront des taux de satisfaction élevés chez le client. Ce taux de satisfaction élevé permettra une plus grande fidélité. Et cette plus grande fidélité est le seul véritable facteur de performance financière sur le long terme » rappellent Thomas Jones et Earl Sasser.

2. Définition du concept confiance

La confiance renvoie à une attitude générale, rencontrée dans des circonstances multiples, où une personne détermine son comportement sur la base d'un sentiment puis d'un raisonnement. La confiance est la base de toute relation. La recherche puis l'analyse de preuves peuvent renforcer la confiance ou au contraire créer un nouveau sentiment : la méfiance.⁸

Faire confiance *a priori*, c'est se déterminer spontanément en supposant un *a priori* positif. A l'inverse on qualifiera le sentiment de méfiance ou défiance. La confiance se gagne au fil du temps que les relations humaines se tissent. Lorsque je fais ce que je dis et dis ce que je fais, je suis digne de confiance car la vérité est le ciment de la confiance. On parlera plus volontiers de réalité de faits.

La confiance s'est introduite dans la pensée gestionnaire par la voie de la théorie des organisations. Au plan économique la confiance des consommateurs et des entrepreneurs favorisent l'activité économique, la constitution d'entreprises, l'investissement, la prise de risque...

⁷ www.e-marketing.fr/.../Satisfaction-interne

⁸ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Confiance>

Pour Berry Wendell, « La confiance est donc une attente, une croyance ou un sentiment, mais c'est aussi une intention de comportement qui sous-tend la vulnérabilité et l'incertitude. »⁹

3. Satisfaction et confiance du client à l'égard des services de banque

En effet, la norme ISO version 2000 impose que toute démarche qualité soit orientée vers la satisfaction clients. La satisfaction clients doit constituer la principale mesure de résultats du système bancaire. L'organisme ou l'entreprise doit établir un processus pour obtenir et piloter les informations et les données concernant la satisfaction des clients.

Cela impliquera d'identifier et gérer les besoins et exigences des clients, explique Christian Barbaray, en mettant en place un système efficace d'évaluation de la satisfaction des clients, de décrire les activités sous la forme de processus, de mettre en place une gestion des ressources (matériels, information....) Les méthodes et les mesures permettant d'obtenir les informations relatives à la satisfaction du client, ainsi que la nature et la fréquence des examens, doivent être définies. Le processus doit démontrer le degré de confiance du client dans la conformité du produit et/ou service....¹⁰

Section 2 : Fondements de la satisfaction et de la confiance du client en marketing

1. Fondement de la satisfaction client

Selon l'expression de L.V. MISES la dynamise économique qui sous-tend chaque activité économique, doit introduire nécessairement le temps, ce qui se traduit par un mécanisme de croissance économique rappelant bien le concept de temps créateur de valeur. Pour décrire ce dynamisme, il convient d'abord d'observer que les acteurs économiques adoptent un comportement de minimisation des dépenses lorsqu'ils envisagent d'acquérir, à titre personnel des biens pour la satisfaction de leurs besoins de consommation finale, ou encore de production. Ensuite, lorsqu'ils se décident à offrir des biens, ils choisissent de produire ceux qui leur offrent le maximum de satisfaction, ou encore le maximum de valeur par les échanges. Ils effectuent un choix des meilleures combinaisons d'offres les plus avantageuses soit en termes lucratifs, soit en terme d'utilité.

⁹ Conserver les communautés, 1995 p 8-24

¹⁰ www.init-marketing.fr/media/deliacms/media/1/127-13de17.pdf

Au cours des années et avec l'évolution des pratiques marketing, tous les spécialistes sont d'accord pour dire que la seule prise en compte de la satisfaction est insuffisante et que seul le croisement avec l'importance présente de l'intérêt. Par expérience, les sociétés qui réalisent leur première étude de satisfaction se contentent de recueillir l'opinion des clients sur leurs points forts et leurs points faibles. Mais celles qui en réalisent régulièrement savent que ce type de résultats est insuffisant et n'apporte pas de réponse à la question essentielle.

Les spécialistes distinguent en fait deux types d'importance à savoir:

- Importance déclarée :

Quelles sont les attentes exprimées par les clients et quel est leur système de valeurs?

Selon T. GALE l'importance déclarée consiste à enrichir l'enquête de satisfaction par une phase de prise en compte préalable du système de valeurs des clients. Le croisement des attentes et de la satisfaction permet alors de repérer les décalages les plus forts tel que :

- attente forte qui implique la satisfaction faible
- attente faible qui implique la satisfaction forte.

- Importance calculée :

Au delà de la prise en compte des attentes exprimées par les clients, il existe un autre système de valeurs déclarée qui est appelé l'importance calculée.

Cette analyse vise à répondre à la question suivante : indépendamment de leurs demandes, quels sont en fait les critères qui contribuent réellement à rendre nos clients très satisfaits ? Ce type d'analyse a été développé dans les années 70 par A. BRADLEY, à partir d'un modèle statistique de régression linéaire.¹¹

Les attentes exprimées par les clients survalorisent certains aspects de la relation avec leurs fournisseurs et en sous-évaluent d'autres.

En effet, la rationalisation du discours et l'effet social influencent beaucoup l'expression des opinions. Ainsi, toutes les études démontrent que l'importance accordée aux prix et aux délais est survalorisée dans le discours et les attentes exprimées par les clients. Ces critères sont, de plus, de type inassouvi. A l'inverse, dans la hiérarchisation de leurs attentes, les clients dévaluent tous les critères liés au relationnel (la gentillesse du personnel, la considération apportée...) alors qu'au final, ils se révèlent très sensibles dans la construction de leur opinion.

¹¹ www.init-marketing.fr/importance/croisement-importance-declaree--calculee

2. Gestion de la relation client ou *customer relationship management* (CRM)

La gestion de la relation client consiste à savoir cibler, à attirer et à conserver les bons clients qui représentent un facteur déterminant du succès de l'entreprise. Construire et développer des relations avec ses clients est un défi particulier lorsque l'entreprise possède des milliers de clients qui communiquent avec lui de multiples manières. Pour arriver à un résultat satisfaisant, les systèmes de gestion des relations clients doivent permettre aux responsables d'entreprise de mieux comprendre leurs clients pour adapter et personnaliser leurs produits ou leurs services.

La gestion de la relation client est relativement récente. Le concept qu'il recouvre remonte au tout début des années 2000 et est le résultat des efforts commerciaux fournis par les sociétés de logiciels et de consulting pour promouvoir leurs solutions. Après des décennies marquées par la suprématie du marketing transactionnel orienté uniquement sur la transaction et non pas sur la continuité de la relation commerciale, on voit au milieu des années 1970 l'apparition du concept de marketing relationnel. Par la suite, c'est essentiellement dans le domaine du marketing des services que des contributions significatives seront apportées au marketing relationnel.

La fidélisation du client et les revenus futurs qu'il peut ainsi générer sont mis en perspective dans une optique financière et comptable. Dès, lors se développe la notion de « valeur à vie » qui permet de définir la valeur à terme d'un client tout le temps qu'est maintenue sa relation avec l'entreprise. La gestion de la relation client se réalise au biais de quatre composantes fondamentales à savoir : la connaissance du client, la stratégie relationnelle, la communication, et la proposition de valeur individualisée.

- Connaissance du client

La connaissance de chaque client à titre individuel est indispensable pour développer avec lui une relation durable et lui proposer une offre adaptée. L'historique de ses achats, ses moyens de communication préférés, ses modes de paiement préférés, ses préférences et intérêts en termes de services, produits... autant d'informations strictement nécessaires au développement de relation à long terme. Les informations précédemment citées sont généralement dispersées dans les systèmes d'informations et les entreprises généralement les regroupent dans un entrepôt de données client.

- **Stratégie relationnelle**

Les entreprises qui se concentrent sur la réussite de transactions commerciales à court terme ne manifestent qu'un intérêt limité pour le client. Leur réussite se mesure en termes de nombre de transactions réalisées et de chiffre d'affaires réalisé. La part de marché représente pour elles un indicateur de réussite essentiel.

Les entreprises qui développent une stratégie relationnelle s'intéressent au développement de la relation long terme avec leurs clients. Elles entrent en communication avec le client davantage qu'elles ne lui vendent. Parmi la masse des clients, l'entreprise privilégie sans complexe ceux qui sont les plus intéressants et les plus profitables. La transaction commerciale ne constitue pas l'aboutissement de la relation. Celle-ci, débutant avec l'achat, donnera lieu à un approfondissement basé sur la confiance et un engagement mutuel et croissant.

- **Communication**

La stratégie relationnelle mise en place par l'entreprise doit fortement se manifester dans la communication de celle-ci envers son client. Elle devra y démontrer sa capacité à mettre en place un dialogue individualisé au cours duquel un vrai contenu substantiel et porteur de sens pour le client, sera délivré. Pour y arriver, elle devra passer par un réseau de canaux de communication intégrés permettant de communiquer partout et à tout moment. La capacité à gérer une communication à travers de multiples canaux est essentielle. Par exemple une banque utilise de nombreux canaux : agence, envoi postal, site internet, DAB/GAB, serveur vocal, SMS, MMS, etc...

- **Proposition de valeur individualisée**

Le développement d'une relation étroite et d'un dialogue véritable avec le client doit déboucher, pour l'entreprise, sur la création de propositions d'offres personnalisées, tant sur le plan de l'offre produit que du tarif.

Dans cette optique, l'entreprise pourra concevoir, parfois même en coopération avec le client, un service qui répond parfaitement aux besoins de celui-ci. Cela pourra se faire, par exemple, à partir de « modules de service » pouvant être liés les uns aux autres pour former le service global conforme aux attentes du client. L'entreprise devra apporter une attention particulière à garder une totale maîtrise de ses coûts et à éviter le sacrifice de ses économies d'échelle.

De même, la mise en place d'offres individualisées peut entraîner pour l'entreprise un risque accru et une complexité excessive des processus de production. Il faudra arriver à concilier

une production relativement standardisée avec la flexibilité que requiert toute individualisation du service¹²

3. Fidélisation de la clientèle

« Reconnue comme objectif indispensable de toute stratégie de relation client, la fidélisation est trop souvent associée à des programmes promotionnels aux effets douteux. Autre contre sens, l'opposition fréquemment exprimée entre acquisition et fidélisation : les deux sont bien complémentaires »¹³.

La fidélisation des clients figure aujourd'hui au premier rang des préoccupations des entreprises. Cette prise de conscience récente de l'importance de la fidélisation s'inscrit dans le contexte d'une concurrence mondiale de plus en plus ouverte qui rend la conquête de nouveaux clients difficile et coûteuse. Ce nouveau crédo repose sur deux idées principales : Le premier postulat est une baisse de la fidélité des consommateurs. Ces derniers auraient profité de la crise pour remettre en cause leurs habitudes, pour réutiliser leur « pouvoir d'achat » et ils seraient devenus plus « zappeurs » que jamais.

En second lieu, la fidélisation des clients existants coûterait beaucoup moins cher que le recrutement de nouveaux clients et en conséquence les politiques de fidélisation amélioreraient les résultats dans des proportions considérables.¹⁴ L'entreprise qui parvient à faire de ses clients ses meilleurs alliés génère ainsi une partie des flux d'acheteurs potentiels par le rôle de prescription qu'ils pourront jouer auprès de leur entourage. Pour concilier efficacement fidélisation et acquisition, l'entreprise doit réaliser un arbitrage subtil prenant en compte des facteurs aussi variés que la maturité du marché sur lequel elle opère et son niveau de pression concurrentielle ; l'existence de barrières à l'entrée ou à la sortie ; la nature plus ou moins différenciée des offres de produits et de services ; le cycle de ré-achat plus ou moins court ; la valeur potentielle des clients, la répartition des profits qu'ils génèrent ou encore le taux d'attribution (perte de clients) de l'entreprise au regard de celui du secteur et des principaux concurrents. De plus en plus d'industriels s'intéressent à la fidélisation et se sont engagés dans des processus de connaissance de leurs clients finaux, de construction d'entrepôts de données concernant ces derniers, de création de Numéro Vert de contacts consommateurs, d'édition de consumer magazines... sans pour autant céder à la tentation de court-circuiter leurs distributeurs.

¹² http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_la_relation_client

¹³ Les Echos 14/03/2001

¹⁴ Revue Française de Gestion, 02/2000 - p52

« Le foisonnement des technologies (Internet, messagers, CRM,...) représente une potentialité nouvelle de relation directe entre les industriels et le consommateur final. Bien qu'aucune de ces technologies ne puisse avoir une position monopolistique, il devrait plutôt être question de « bouquet de solutions ». Mais les risques d'un choix déjà obsolète ou créant un « enfermement marketing » pourraient bien conduire à de sérieux désenchantements. Surtout si l'outil de la fidélisation n'est pas solidement ancré dans la stratégie marketing et ne constitue pas un élément parmi d'autres du mix-marketing ». ¹⁵ Si l'on examine les pratiques dites de fidélisation des entreprises, deux stratégies apparaissent :

- les stratégies de récompense, les opérations offrant des avantages particuliers aux gros consommateurs ;
- les stratégies d'intensification visant à développer la consommation (ou les dépenses) des clients actuels de l'entreprise.

Mais il est possible que des offres trop fréquentes ou sans avantages spécifiques perçus irritent le consommateur et l'incitent à essayer d'autres marques. Divers facteurs sont susceptibles d'expliquer le comportement de ce consommateur caméléon :

De ce fait, il semble nécessaire de dissocier la « fidélité comportementale, qui peut traduire une attitude favorable envers la marque ou l'entreprise acquise à travers un processus d'apprentissage positif, d'un client qui peut développer une attitude favorable envers la marque (fidélité attitudinale) sans pour autant acheter cette marque ou service de façon répétée » ¹⁶.

Enfin, le concept de fidélité se rapproche du sens commun des relations humaines en introduisant la notion d'engagement, donc de loyauté

4. Traitement efficace des réclamations

Bien gérer les réclamations des clients constitue un outil efficace d'optimisation de ses produits, de ses services, de son image auprès d'eux. La solution de traitement la plus simple et la plus rapide est souvent la meilleure pour le client, comme pour le personnel.

Un traitement des réclamations déplorable est la méthode la plus efficace pour faire fuir les meilleurs. A l'inverse, une efficacité reconnue est un avantage concurrentiel déterminant.

¹⁵ Marketing Direct - N°43

¹⁶ RFG 02/2000 - p53

Enregistrer les réclamations est un moyen simple d'améliorer la relation avec la clientèle.

Garder une trace de toutes les réclamations oblige à se remettre en cause et à réfléchir sur l'origine du problème pour le résoudre définitivement.

Des moyens très simples et peu coûteux peuvent résoudre la grande majorité des réclamations.

Répondre au client est la preuve que vous vous souciez de sa pleine satisfaction. Toutes les mesures que vous prendrez auront un impact positif et contribueront à une forte crédibilité de votre activité, et à la fidélisation de vos clients.

Toutes les réclamations, quelles qu'elles soient, ont leur importance, et doivent être traitées avec le même souci d'apporter une solution à un client mécontent.

Il s'agit donc pour vous de conserver tous les courriers de réclamations qui vous sont adressés, et de les traiter, c'est-à-dire de mettre en place l'action corrective appropriée, et garder la preuve de cette action corrective.

Les éléments pris en compte dans la réglementation des réclamations clients sont : la date et l'origine de la plainte (nom/raison sociale de l'émetteur) ; mesures prises pour corriger la non-conformité ; preuve de ces mesures et date de réponse au client.

En encourageant les réclamations d'une manière active, l'entreprise se donne une seconde chance de s'assurer de la fidélité et de la satisfaction de ses clients.

5. Fondement de la Confiance client

L'importance de la confiance personnelle dans l'utilisation de la recherche marketing a été montrée en 1988 par le travail de Zatman et Moorman. Leurs conceptualisations s'intéressent aux déterminants de la confiance et les conduit à formuler un certain nombre de prescriptions de comportement pour les consultants désireux de développer et maintenir la confiance de leurs clients.¹⁷

6. Fondement de la confiance dans la théorie générale du marketing des services

Le marketing des services a souligné l'importance et l'influence des échanges. Cette dimension prend tout son sens lorsque l'on intègre une vision à long terme de la relation.

¹⁷ le-marketing-pour-tous.6mablog.com/.../Consommateur_enseigne_de_distribution__vers_une_relation_de_confiance_evolutionne.pdf

Dans cette perspective, les interactions entre le personnel en relation sociale basée sur la confiance et l'engagement des partenaires.

Dans les différentes relations, l'étude des interactions concerne essentiellement ces deux acteurs (le personnel en contact et le client), sans tenir compte du niveau de relation entre le prestataire de service et son personnel. Le propos ici est double. Il s'agit, des relations entre partenaires. Par ailleurs, nous espérons les limites de l'approche classique considérant souvent la dyade personnel en contact-client, mais également celle du marketing relationnel, qui s'appuie sur un paradigme reconnu en sciences sociales, le paradigme de l'échange.

D'une manière générale, les entreprises du secteur tertiaire ont un point commun : l'offre de prestation de service. La nature même du service, les conditions de sa production et de sa consommation, rendent naturellement stratégiques les interactions entre le personnel en contact et le client.

La nature intangible de la prestation rend le service difficile perceptible par le client : « un produit est un objet, une chose, un moyen ; un service est un acte, une exécution, un effort » disait Berry en 1980.¹⁸ La production et la consommation du service sont en général simultanées et impliquent une relation directe entre le client et l'entreprise.

Par ailleurs, l'un des principaux apports du marketing des services concerne le concept de relation de service. Cette notion de relation de service se définit tout d'abord comme le contenu des interactions personnel en contact-client. La manière dont se déroule une prestation de service pourrait être considérée comme très secondaire par rapport au résultat final. En fait, il n'en est rien. Le processus nécessaire à la réalisation du service et donc du résultat se voit attribuer une importance aussi forte que le résultat lui-même. On peut alors parler de relation de service.

Gadrey en 1995 souligne l'importance du contenu des interactions personnel en contact-client et distingue deux niveaux d'interaction dans la relation de service. Le premier niveau organise les opérations et le second coordonne leur contrôle et leur rétribution.

Les interactions opérationnelles sont relatives à la co-production ou co-prestation comme :

exemple 1 : remplir un bordereau pour déposer son chèque au guichet de sa banque.

exemple 2 : fournir les bonnes informations au conseiller de clientèle pour l'octroi d'un prêt.

Pour les relations sociales de contrôle et de régulation de l'action ; il s'agit de la distribution des rôles ou des responsabilités, de jeux d'influence et de pouvoir, de certaines pratiques langagières et rituelles et d'échanges affectifs.

¹⁸ chevrel.pagesperso-orange.fr/berry.html

Exemple 1 : les pratiques et habitudes qui peuvent s'instaurer entre un conseiller de clientèle et son client lors des discussions de vente.

Cette définition de la relation de service va au-delà de la simple relation commerciale ; qui tient compte uniquement du caractère marchand dans l'interaction personnel en contact-client. Sa dimension sociale souligne une attention particulière pour le rôle du personnel en contact. La dyade du personnel en contact-client devient cruciale quand l'entreprise de service désire fidéliser ses clients et souhaite leur offrir un avantage concurrentiel réel. La construction d'une relation fondée sur la confiance des partenaires semble donc être la solution à une orientation de l'échange sur le long terme.

L'attention apportée aux échanges dyadiques personnels en contact-client dans le marketing des services a ainsi une influence sur la gestion des flux informationnels et plus particulièrement sur la gestion du climat de l'interaction personnel en contact-client. Deux raisons principales justifient l'importance stratégique pour le prestataire des interactions de son personnel en contact avec le client.

D'autre part, la satisfaction de la clientèle et sa perception de la performance du service étant directement liées au processus de production du service lui-même, la relation client s'impose comme un vecteur essentiel de la fidélisation de la clientèle. L'expérience montre que les clients bancaires sont fidèles à la marque et sur tout à leur conseiller. La qualité de service devient un motif d'insatisfaction et les écarts significatifs de qualité de service entre les banques tel que l'accueil téléphonique, la réactivité à une réclamation sont peu perçus par le client. Alors, la communication de l'enseigne bancaire doit correspondre à l'idée que les clients se font de leur banque, tout en maintenant leur attention, le conseiller doit être à l'écoute de ses clients, les solliciter régulièrement pour renouveler ses propositions.

Si l'intérêt de développer et de gérer une relation de longue durée avec les clients est théoriquement admis, son application reste difficile en raison du contexte concurrentiel intense et du comportement complexe du consommateur. Pourtant ces caractéristiques du marché rendent d'autant plus importante la nécessité de faire de la dimension relationnelle un élément clé et de valoriser les rapports avec la clientèle. La réussite de l'offre de service et la fidélisation du client reposent alors sur les interactions sociales entre le personnel en contact et le client.¹⁹

¹⁹ La revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 203- Marketing p.106

7. La confiance interpersonnelle et institutionnelle en marketing des services

➤ La confiance interpersonnelle

Elle est reconnue comme une variable importante dans ces relations et dans l'explication des comportements de prise de décision. « Elle est alors définie comme une croyance, qu'un partenaire a quant à la fiabilité des promesses et paroles écrites ou verbales d'un autre partenaire²⁰ ». Dans le contexte des services la confiance apparaît comme une dimension fondamentale du marketing relationnel et de l'échange entre vendeurs au détail et grossiste. A cet effet Andaleeb en 1995²¹ insistait sur son importance explicative des intentions de coopération envers un partenaire. L'engagement mutuel est également identifié comme essentiel dans les relations d'affaires. Les recherches ont également montrés que la confiance est aussi un élément réducteur du risque perçu dans les relations industrielles et dans les processus d'achat.

Très souvent, les travaux antérieurs en marketing Business to Business (B to B)²² proposait une conception bidimensionnelle de la confiance. Ils soulignaient l'existence d'une dimension cognitive et d'une dimension affective. La première correspondant à la croyance que le personnel en contact a l'expertise, les compétences nécessaires et les motivations honnêtes sur lesquelles le client peut s'appuyer. La seconde concerne l'attribution de bienveillance du partenaire. Elle fait référence à un sentiment de sécurité quant à l'idée de pouvoir compter sur le personnel en contact qui prendra en compte l'intérêt de son partenaire.

Cependant certaines recherches en comportement du consommateur mettent en évidence une conception tridimensionnelle de la confiance : une dimension cognitive, une dimension affective et une dimension conative, bien que son existence soit plus discutée dans la littérature. La première fait référence à la croyance ou la présomption de comportement. La deuxième est relative à la croyance ou la présomption d'honnêteté et d'intégrité ; et enfin la troisième repose sur l'orientation à long terme attribuée à la marque. Cette dimension concerne la capacité de la marque ou de l'entreprise à prendre en compte l'intérêt du consommateur sur le long terme.

La littérature sur ce concept de confiance est abondante et pas totalement consensuelle, ce qui a poussé certains auteurs à se demander si la confiance dans la relation est plus impersonnelle ou institutionnelle ?

²⁰ Actes du Congrès International de l'AFM 2003, page 1165

²¹ halshs.archives-ouvertes.fr/.../Asac_-Donada_Nogatchewsky-_antecedents_et_consequences_de_la_confiance.pdf

²² Business to Business (relation entreprise à entreprise)

➤ La confiance institutionnelle

Les recherches réalisées entre 1976 et 1993 en littérature marketing évoquent une distinction entre la confiance interpersonnelle et institutionnelle sur un plan théorique. Les travaux ont tout d'abord concerné la confiance publique entre les citoyens américains et les grandes institutions publiques. A partir des années 1990, la confiance est traitée dans le contexte organisationnel en intégrant les notions d'entreprise et de client. A cette époque la confiance interpersonnelle se différencie de la confiance institutionnelle. Cependant, les études concernent principalement les relations Business to Business et s'intéressent peu aux changes entre un consommateur et une entreprise. Elles considèrent la confiance institutionnelle comme un construit multidimensionnel en mesurant principalement deux dimensions : l'honnêteté et la bienveillance.

8. Limites liées aux études de confiance

Il est intéressant de soulever deux problèmes liés aux études antérieures sur la confiance. Tout d'abord, dans le domaine des recherches en marketing, les travaux empiriques ont souvent concerné la mesure de la confiance par le biais de questionnaires, en négligeant les perceptions des consommateurs dans une perspective temporelle. Ainsi, les questions de la conception et de la définition de la confiance par les consommateurs restent posées. Par ailleurs, malgré un intérêt croissant porté à l'étude des relations en général et de la confiance en particulier, les travaux relatifs aux mécanismes de construction de cette variable entre partenaires restent faibles.

Les nouveaux travaux de recherche soulignent l'importance d'une meilleure compréhension des processus comportementaux et psychologiques intervenant dans le cadre des relations de coopération inter organisationnelle. Ils constatent également la faiblesse des études empiriques et évoquent la nécessité de mettre en œuvre des études qualitatives longitudinales pour répondre à ces interrogations. Il semble donc intéressant de s'interroger, d'une part, sur la perception du consommateur à propos de sa conception de la confiance envers sa banque, et d'autre part, sur les mécanismes de construction de la confiance.

Chapitre 2 : Présentation de la Banque de l'Habitat du Sénégal (BHS)

L'entreprise est à la fois un concept et une réalité complexe, multiforme et évolutive. Elle s'adresse nécessairement à des marchés qu'elle doit satisfaire, et auxquels elle doit s'adapter. En fait elle participe à la dynamique des marchés car elle contribue également à leur évolution, voire à leur création.

Mais du point de vu conceptuel l'entreprise, en tant qu'organisation, s'oppose au marché. Il s'agit de rendre compatible les actions et d'assurer la coordination d'agent fonctionnellement spécialisés en raison de l'intérêt de la division du travail du point de vue de la productivité, et de la compétence limitée de chaque personne. Dans les deux sections de ce chapitre nous aborderons d'abord l'aspect historique et le domaine d'activité de la Banque de l'Habitat du Sénégal ensuite de l'organisation et structure de la banque.

Section 1 : Mission, objectif et domaine d'activité de la banque de l'habitat du Sénégal

1. Historique de la banque de l'habitat du Sénégal

L'Etat sénégalais connaissant les graves problèmes de logement, que rencontre la population urbaine sans cesse croissante faute, de l'exode rural et aussi de l'évolution du secteur immobilier, décide d'aider la population. Dans un souci d'améliorer les conditions de vie des populations à faibles revenus, il décide de créer une banque qui pourrait répondre aux attentes de la population. C'est ainsi qu'est née la Banque de l'Habitat du Sénégal (BHS).

Créée en octobre 1979, la BHS démarre véritablement ses activités six mois plus tard, en mars 1980.

La BHS se propose de répondre aux préoccupations suivantes :

- Assurer le recentrage de certaines entités,
- Satisfaire aux besoins de pilotage de proximité des directions,
- Assurer une meilleure prise en charge de la fonction commerciale,
- Donner à la Banque les moyens de pilotage des risques.

La BHS, Société Anonyme au capital de 1.650.000.000 F CFA, est détenue par plusieurs associés et est dirigée par un Conseil d'Administration au sein duquel sont représentées les principales institutions publiques, privées et diverses personnes physique et morale ayant pris part au capital de cette grande entreprise (Annexe 7).

Le siège social de la BHS se situe sur le boulevard Général de Gaulle, et dispose de trois agences à Dakar, une à Ziguinchor, une à Thiès, Touba et une à Saint Louis. Elle a actuellement deux bureaux à New York et un à Ohio. Elle a également deux bureaux en France.

2. Mission et objectifs

La BHS a pour mission de prendre en compte les difficultés de la population dans l'acquisition de biens immobiliers en promouvant le développement du logement social. Elle a pour objectifs :

- encourager le développement d'un système de financement du logement à l'échelle nationale ;
- consentir des prêts à moyen et long termes aux membres des catégories sociales titulaires de revenus modestes et moyens pour leur permette d'accéder à la propriété du logement constituant leur résidence principale ou secondaire ;
- consentir des prêts à court terme aux promoteurs et aux entreprises de bâtiment en vue de la construction de logements destinés aux membres des mêmes catégories sociales ;
- contribuer à la mobilisation de l'épargne et à sa transformation en investissement à long terme dans le secteur du logement ;
- promouvoir la croissance et la diversité de l'industrie du bâtiment et l'utilisation de techniques de construction à faible coût ;
- contribuer au développement des marchés monétaires et financiers ;
- contribuer au financement des investissements des communes en vue de gérer le crédit communal mis à la disposition de la BHS par l'Etat sénégalais.

3. Domaine d'activité de la banque de l'habitat du Sénégal (BHS)

La mission de la BHS se structure autour de l'activité de crédit et de la collecte des ressources. Son domaine principal est le financement de l'immobilier en accession à la propriété, avec une priorité pour le logement dit social, sous la forme de prêts à taux réduits.

La BHS offre une gamme de prêts à ses différents clients à savoir :

- Prêts aux promoteurs publics et privés en vu d'acquérir des terrains, de les viabiliser et de construire des logements à l'intention des populations ;
- Prêts aux coopératives pour le même objet à l'intention de leurs membres ;

- Prêts aux particuliers.
- 4. La collecte de l'épargne

Elle est l'activité qui fait rentrer des fonds à la banque. Cette collecte provient des épargnes des ménages, des bénéfices des entreprises, des ressources additionnelles recueillies sur la clientèle, des dépôts des particuliers, des groupements, coopératives et de l'Etat.

5. L'activité de crédit

Le crédit bancaire est une forme de financement de la banque. Les formes alternatives de financement pour l'entreprise sont le crédit interentreprises et le financement de marché. Le financement peut se faire par ailleurs par le crédit bail, l'affacturage, la location financière.

Le crédit aux particuliers peut être un crédit à la consommation ou un crédit pour un investissement (achat de voiture, de bien immobilier (crédit immobilier) etc.

La banque fixe librement les taux et les conditions de crédit dépendant de la solvabilité de l'emprunteur. Le taux d'intérêt est fonction du risque que représente la dette ainsi le taux peut être variable ou constant.

Le crédit bancaire se concrétise par un contrat de prêt bancaire, par une ouverture de crédit ou par une autorisation de découvert.

Le contrat de crédit comporte généralement, outre le paiement du taux d'intérêt, des frais divers (frais de dossier, assurance emprunteur) ainsi que des commissions. Le contrat de crédit peut également prévoir des garanties et sûretés (caution, hypothèque...)

6. Produits et services de la banque de l'habitat du Sénégal (BHS)

Dans le souci de satisfaire l'ensemble des besoins financiers de sa clientèle, la BHS a une gamme de produits et services pour faciliter l'accès à la propriété. Les produits de l'épargne sont les suivants :

❖ Compte épargne

Il consiste à mettre de l'argent de côté, sans plafond et avec une rémunération à la clé, tout en le gardant à disposition. C'est un contrat d'épargne disponible à versements libres

➤ **Le compte courant (CC)**

Ce compte est ouvert à toute personne physique.

Condition d'ouverture

Versement minimum de 52.500 F CFA et frais d'établissement de la carte client 2000 F CFA ;

Taux sur les Opérations Bancaires (TOB) 340 F CFA et pièce d'identité PP, CNI, PC ;

Une facture SDE-SENELEC-SONATEL portant le nom du client ou certificat de résidence ou copie du titre de séjour et une photo d'identité

Fonctionnement du compte

Retrait minimum 5.000 F CFA et versement minimum 5.000 F CFA ;

Frais de tenue de compte 5.000 F CFA par trimestre et port de lettre 2000 F CFA ;

Commission la plus élevée en matière de découvert 1/24% et taux sur les Opérations Bancaires (TOB) 17%

Alimentation du compte

Par espèces, par virement interbancaire ou interne, par mandat, par remise de chèque

Avantages

Disponibilité des fonds à vue, versements illimités, nombre de retraits illimités chéquier, carte distributeur, procuration possible, envoi gratuit d'un relevé mensuel

➤ **Le compte d'épargne logement (CEL)**

Le compte d'épargne logement est l'un des comptes permettant à la banque de faire rentrer des sommes importantes souvent détenues par les particuliers.

Bien qu'il s'agisse d'un véritable compte de dépôt à vue, le taux auquel sont calculés les intérêts est supérieur à celui des comptes ordinaires, afin d'inciter les particuliers à souscrire à ce type de compte.

Le CEL ne peut être ouvert que par une personne physique, capable et majeure.

Conditions d'ouverture

Versement minimum de 100.000 F CFA, frais d'établissement d'une carte client 2000 FCFA ;

Taux sur les Opérations Bancaires (TOB) 340 F CFA, pièce d'identité : PP, CNI, PC, une photo d'identité ;

Une facture SDE-SENELEC-SONATEL portant le nom du client ou certificat de résidence ou copie titre de séjour.

Fonctionnement du compte

Versement minimum de 5.000 F CFA, retrait minimum 5.000 F CFA ;

Nombre de retrait limité à deux par mois, la troisième fois est pénalisée.

Le solde minimum du compte est 100.000 F CFA, pas de chéquier, ni de procuration.

Alimentation du compte

Versement, virement interbancaire ou interne, mandat

Avantages

Taux rémunérateur annuel de 3,5%, disponibilité des fonds,

Intérêts servis en fin d'année totalement exonérés d'impôts,

Disponibilité des fonds, carte distributeur GAB

Aucune limite des fonds pouvant plafonner vos avoirs,

Placements sécurisant et simples pour accéder à la propriété,

Possibilité d'accès au crédit immobilier à tout moment.

Cadence des versements laissés à votre entière appréciation pour la constitution de votre apport personnel,

➤ **Livret rose d'épargne logement (LEL)**

Le livret rose d'épargne logement est un compte sur livret que des parents ont le droit d'ouvrir à leurs enfants à des taux d'intérêts très intéressants.

Conditions d'ouverture

Le co-titulaire (père, mère ou tuteur) doit fournir à la banque :

Pièce d'identité : PP, CNI, PC, une photo d'identité (titulaire et du co-titulaire)

Un bulletin de naissance, ou extrait de naissance ou le livret de famille du titulaire,

Dépôt minimum de 5.000 F CFA.

Fonctionnement du compte

Versement minimum de 5.000 F CFA par espèce, virement, ou remise de chèque,

Le retrait ou la clôture ne sont autorisés qu'à la majorité du titulaire, ou après dix ans de fonctionnement. A l'échéance seul le titulaire est habilité à effectuer des retraits sur le compte.

Avantages

Le taux d'intérêt est à **3,5%** pour 50.000 F CFA pour une durée inférieure à 10 ans

Le taux d'intérêt est à **6,5%** pour 50.000 F CFA pour une durée supérieure à 10 ans

Accès possible à un crédit immobilier en rapport avec l'épargne cumulé dans le livret,

Accès possible à un crédit conjoint avec le co-titulaire.

La détention de ce compte permet au parent de constituer un capital substantiel qui lui permettra de pouvoir aider sa progéniture lorsque celle-ci voudra par exemple acquérir un logement à sa majorité.

Cependant, l'affectation du capital à l'immobilier n'est pas obligatoire, le parent pourra par exemple payer les études supérieures de son enfant à l'étranger.

➤ **Plan d'épargne logement (PEL) (annexe 4)**

Ce compte peut être ouvert par toute personne physique, capable et majeure. Il donne droit à des crédits et à des conditions préférentielles. Le client désirant avoir un PEL devra signer avec la banque un contrat de crédit.

Conditions d'ouverture

Pièce d'identité : PP, CNI, PC, et un versement minimum de 100.000 F CFA:

Fonctionnement du compte

Engagement à verser pendant 72 mois au moins une épargne mensuelle régulière d'un montant minimum de 10.000 F CFA

Taux d'intérêt administré par la BCEAO actuellement, est de 3,5%

Alimentation du compte

Virement interbancaire ou interne, espèce, ou par remise de chèque, par cession de salaire

Avantages

Si le détenteur du PEL renonce aux intérêts créditeurs, au moment du crédit :

Après une période de 24 mois d'épargne régulière, il peut lui être accordé des prêts immobiliers aux conditions suivantes : taux d'intérêt de la banque allégé de 2,5 points soit 7% si le client remplit les conditions d'éligibilité au crédit de la BHS.

Après une période de 48 mois d'épargne régulière, il peut être accordé des prêts immobiliers aux conditions suivantes : taux d'intérêt de la banque sur le crédit accordé est diminué de 4 points soit un taux de 5,5%.

Dans ce type de compte, le nombre de versement n'est pas déterminé. Ainsi, il est permis au client de verser des montants substantiels libres en plus du montant contractuel, durant les deux premières années de fonctionnement du PEL.

En cas de rupture du contrat de souscription, les fonds épargnés restent indisponibles jusqu'à l'échéance du contrat.

Au moment de la demande de prêt le montant devra correspondre au minimum d'apport exigé dans les conditions usuelles d'octroi de crédit.

Si la banque consent un crédit pendant la phase d'épargne (72 mois), le montant épargné est conservé dans le compte sous forme de dépôt jusqu'au terme du contrat et viendra automatiquement en diminution du capital restant dû.

Au terme du contrat d'épargne PEL, le client dispose de 24 mois pour faire une demande de financement ou transférer son droit de taux préférentiels à un tiers.

Pour la durée du prêt, le client peut bénéficier d'une durée maximum de 20 ans pour tout type de crédit.

➤ **Le plan d'épargne groupe (PEL-COOP) (Annexe 1)**

Le PEL-COOP s'adresse à tout groupement : coopératives, associations et assimilés. Il donne droit à des crédits et à des conditions préférentielles.

Conditions d'ouverture

Statuts, règlement intérieur et procès verbal de la dernière assemblée générale,

Versement d'un montant minimum de 50.000 F CFA par membre adhérent,

Dépôt de la liste des membres adhérents,

Renoncement aux intérêts créditeurs

Fonctionnement du compte

Engagement à verser durant 72 mois au moins, une épargne mensuelle régulière de 10000 F CFA au minimum par membre adhérent,

Dépôt annuel auprès de la banque de la liste des membres adhérents justifiant le niveau d'épargne réalisé, taux d'intérêt fixé par la B.C.E.A.O : 3,5%

Alimentation du compte

Le compte est alimenté par espèces, virement interbancaire ou interne

Avantages

Après une période de 12 mois d'épargne régulière, il peut être accordé des prêts immobiliers aux membres du groupement pris individuellement ou regroupés en coopérative aux conditions prévues dans les avantages du compte PEL présentés ci dessus.

Informations

Le nombre de versement n'est pas limité ainsi, il est possible aux membres de faire autant de versements possibles durant les deux (2) premières années de fonctionnement du PEL, afin d'augmentation l'apport personnel.

L'épargne constituée représente à terme l'apport personnel permettant de déterminer le montant du crédit à accorder.

➤ Le Compte de Dépôt à terme (DAT)

Ce compte est ouvert à toute personne physique ou morale.

Comme son nom l'indique, ce compte ne nécessite que des opérations de crédit jusqu'au terme de la période conclue entre la banque et son client.

En effet, ce type de compte est ouvert à des clients particuliers qui désirent bloquer en banque des sommes relativement importantes pendant un temps déterminé ou des entreprises disposant d'une pléthore de trésorerie et ne voulant pas passer à côté d'un coût d'opportunité. Le terme minimum est de douze (12) mois. Les dépôts à terme sont rémunérés. Le titulaire perçoit des intérêts servis par la banque à un taux relativement intéressant.

Si un titulaire de compte à terme a besoin de fonds avant l'expiration du terme, la banque peut lui accorder des facilités de crédits en lui ouvrant un compte spécial. Le taux appliqué est alors supérieur à celui du dépôt à terme c'est-à-dire augmenté d'un (1) point.

Une modalité, autre, pourrait consister à autoriser les retraits sur le compte et dans ce cas le titulaire du compte subit des pénalités qui se traduisent par l'accroissement du taux d'intérêt débiteur.

Fonctionnement du compte

Dépôt minimum: 1.000.000 F CFA pour une durée de 12 mois minimum;

Engagement écrit de ne disposer des fonds qu'à l'expiration du délai contractuel

Alimentation du compte

Le compte (DAT) est alimenté par virement ou par versement

Avantages

Possibilités d'obtenir des avances sur dépôt dans une limite de 80% du montant en compte;

Renouvellement possible du dépôt à terme ou sans capitalisation des intérêts échus;

Intérêt exonéré d'impôts.

Informations

Toutes modifications des termes du contrat doivent être portées à l'attention de la banque, quinze (15) jours avant l'échéance sinon, le dépôt fera l'objet d'une tacite reconduction.

Les intérêts servis aux personnes morales sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés.

➤ **Le compte virement client (CVC)**

Il s'adresse à toute personne physique ou morale (procuration possible)

Conditions d'ouverture

Personne physique

Versement minimum 100.000 F CFA, frais d'établissement carte-client 2.000 F CFA ;

Taxe sur opérations bancaires (TOB) 340F CFA, pièce d'identité : PP, CNI, PC ;

Copie du registre de commerce, une photo d'identité ;

Personne morale

Versement minimum 250.000 F CFA frais d'ouverture de compte 2.000 F CFA ;

Taxe sur opérations bancaires (TOB) 340F CFA, pièce d'identité : PP, CNI, PC ;

Actes notariés (création d'entreprise et pouvoirs).

Fonctionnement du compte

Minimum retrait : 5.000F CFA, minimum versement 5.000F CFA

Frais de tenue de compte : 15.000F CFA/ trimestre*

Port de lettre : 1.500F CFA / trimestre*

Commission du plus fort découvert 1 / 24%*

Taux débiteur : Taux Interne Bancaire (T.I.B)

Taux sur les opérations bancaires (T.O.B) 340F CFA 17%*

* Sauf pour les coopératives et associations d'acquéreurs de parcelles assainies

Alimentation du compte

Ce compte est alimenté par virement, par mandat, ou par remise de chèque.

Avantages

Disponibilité des fonds à vue, aucune limite de versement pouvant plafonner vos avoirs, chéquier gratuit.

Informations

Nombre de retraits illimités, envoi relevé mensuel

➤ **Le compte de virement personnel physique (CVPP)**

Seules les personnes physiques capables et majeures (procuration possible) peuvent souscrire à ce compte.

Conditions d'ouverture

Versement minimum 50.000 F CFA, frais d'établissement carte-client 2.000 F CFA

Taxe sur opérations bancaires (TOB) 340F CFA

Carte d'accès aux guichets automatiques : 1.000F CFA hors taxes/ mois

Pièce d'identité : PP, CNI, PC, une photo d'identité

Fonctionnement du compte

Minimum retrait : 5.000F CFA, minimum versement 5.000F CFA

Frais de tenue de compte : 7.500F CFA/ trimestre, port de lettre : 750F CFA / trimestre*

Taux sur les opérations bancaires (T.O.B) 340F CFA 17%

Alimentation du compte

Le compte CVPP est alimenté par remise de chèque, par virement, par domiciliation du salaire, par mandat ou par délégation de solde.

Avantages

Disponibilité de fonds à vue

Aucune limite de versement pouvant plafonner vos avoirs.

Informations

Nombre de retraits illimités

Solde minimum du compte 10.000F CFA

Le compte ne peut enregistrer aucun retrait avant réception de la lettre de confirmation d'ouverture du compte signée et renvoyée par le client.

❖ Les crédits (annexe 2)

Les crédits offerts par la BHS sont de deux volets : les concours bancaires aux personnes morales et les prêts particuliers aux personnes physiques.

➤ **Les concours bancaires aux entreprises**

Dans sa relation avec les entreprises de bâtiments publics, la BHS est souvent amenée à faire des prêts à court terme pour permettre à ces dernières de pouvoir débiter les travaux qui leur sont confiés par les promoteurs publics, privés ou par l'Etat. Ces prêts constituent des engagements par signature.

L'engagement par signature est un engagement par lequel, la banque promet de payer en lieu et place de l'entreprise (son client) lorsque celle-ci est défaillante dans l'exécution de la tâche qui lui est confiée par le maître d'ouvrage : garantie

- **La garantie de soumission**

Les entreprises qui participent aux appels d'offre doivent respecter un certain nombre de conditions au rang desquelles le dépôt de la caution provisoire encore appelée dépôt de soumission ou garantie de soumission.

C'est un acte que la BHS délivre à son client et qui signifie au maître d'ouvrage que telle entreprise participant à cet appel d'offre a suffisamment de fonds pour exécuter le marché relatif à l'appel d'offre.

Si l'entreprise est défaillante, puisque la caution est une garantie personnelle et solidaire de la banque, le maître d'ouvrage fera appel et il n'y aura ni bénéfice de discussion, ni bénéfice de division. Dès que la caution est appelée, la banque paie et se retourne vers son client par la suite.

- **La caution d'avance de démarrage**

Cette garantie est délivrée par la banque à la demande du maître d'ouvrage. Cet acte permettra à l'entreprise devant exécuter les travaux de pouvoir bénéficier des fonds de l'avance dans son compte courant; ce qui lui permettra de commencer l'exécution du chantier.

- **La caution définitive ou de bonne fin**

C'est une garantie destinée à sécuriser l'exécution des travaux confiés à des entreprises.

Le maître d'ouvrage qui passe un marché avec une entreprise, prend toujours un risque de voir son chantier inachevé. Pour mener alors à bien l'achèvement des travaux, les marchés de terminaison sont souvent négociés dans des conditions de prix et de délai pénalisant pour le maître d'ouvrage.

Afin d'atténuer ce risque, certains maîtres d'ouvrage imposent dès la signature du marché une caution de bonne fin.

La caution est annulée de plein droit dès la réception des travaux, faite avec ou sans réserve, sur présentation à la banque du procès verbal de réception.

➤ **Les crédits aux particuliers**

Les crédits aux particuliers de la BHS sont subdivisés en deux grandes catégories :

Les prêts personnels ordinaires (PPO), les prêts immobiliers

- **Les prêts personnels ordinaires (PPO)**

• **Crédit équipement**

Le crédit équipement est un financement facilement accordé aux anciens clients de la BHS, car dans ce cas, les formalités sont moins contraignantes.

En effet, c'est un moyen de financer ces derniers dans la mesure où ils auraient auparavant domicilié leur salaire, bénéficié d'un crédit immobilier et voudraient simplement l'améliorer.

C'est pourquoi, dans ce cas, le client possédant déjà un compte courant effectif ouvert lors de l'octroi d'un premier crédit fait l'objet d'une étude au sein de la banque. La banque vérifie si le précédent crédit est effectivement soldé, si le client n'a eu aucun contentieux avec elle dans le cadre du remboursement des mensualités ou des trimestrialités pour certains.

Si le client répond aux conditions requises, la banque ne lui demandera que :

- une pièce d'identité en cours de validité,
- une demande manuscrite adressée au Directeur Général,
- la domiciliation du salaire dans son compte courant,
- le devis du bien à acheter ou facture pro forma.

Pour les nouveaux clients la seule différence sera l'ouverture d'un compte qui n'existait pas auparavant en plus des pièces précédemment citées et la domiciliation du salaire.

Le crédit équipement de la BHS, fait parti des crédits à court terme. Il est remboursable sur une période maximale de 36 (trente six) mois et le taux appliqué est de l'ordre de 8,5% à intérêt simple.

- **Crédit automobile**

Tout comme les crédits exceptionnels, les crédits automobiles sont récents à la BHS. C'est un crédit qui est facilement accordé aux anciens clients de la banque car, ceux-ci sont titulaires d'un compte et le remboursement du prêt se fera de manière plus spontanée.

Pour l'achat d'un véhicule, le demandeur devra apporter la facture pro forma ou le devis à la banque et c'est sur cette base, que le crédit sera accordé et le montant octroyé est souvent de l'ordre de 25% du véhicule à acheter. Le prêt sera directement affecté au crédit et disponible dans le compte du client de la banque, si celui-ci désire lui-même effectué les versements destinés à l'achat de cette dernière.

Dans le cas contraire, la banque peut effectuer les versements directement auprès du concessionnaire.

Il est remboursable sur une période maximale de 60 (soixante) mois. De même de nouveaux types de crédit à court terme sont en instruction en fonction des événements, il s'agit du prêt scolaire, du prêt tabaski que la BHS souhaite proposer à ses clients.

- **Les prêts immobiliers**

La banque consent des prêts à la construction, à l'acquisition, à l'achèvement ou à l'extension de logement, ainsi qu'à l'acquisition et à l'épuisement de terrain ou parcelles destinés à recevoir des programmes d'habitation.

La banque accorde deux types de prêts : les prêts « aides » et les prêts « ordinaires ».

Les prêts aides sont des prêts à caractère social destinés au financement de la construction ou de l'acquisition de logement respectant les normes définies par la BHS et dont le coût n'excède pas le prix plafond des logements économiques précisé par les conditions générales de prêts, onze millions toutes taxes comprises (11.000.000 TTC)

Les prêts ordinaires sont des prêts à caractères commercial destinés au financement de la construction, de l'achèvement ou de l'acquisition de logement respectant les normes fixées par la banque et dont le coût peut excéder le plafond des logements économiques.

7. Autres produits et services

- Le transfert rapide et service de règlement de facture, permettent aux clients d'avoir accès à leurs fonds à l'étranger, aussi d'effectuer des règlements de façon pratique et rapide par le biais de la banque ;
- Opération de change, se sont des transactions en devises étrangères
- Money gram et Money express, Ils sont des opérations qui consistent à envoyer et à recevoir des fonds rapidement de façon sûre et pratique ;
- La banque par Internet, produit d'informations bancaires par le réseau Internet ;
- La banque par SMS, produit qui permet à la clientèle souscrite d'accéder directement à son compte bancaire à partir de son téléphone portable ;
- Des guichets automatiques de banque (GAB)...

Section 2 : Organisation et structure de la banque de l'habitat du Sénégal (BHS)

« L'organisation est un espace où existe une certaine division du travail : il ne s'agit pas d'une foule indifférenciée, des activités sont menées, des rôles attribués, même si les formes de cette division sont diverses et plus ou moins précises. »²³

1. Les organes de décision

La BHS fonctionne suivant une structure basée sur les organes de décision et de gestion. Dirigée par l'Assemblée Générale des actionnaires, et le Conseil d'Administration, la BHS s'oriente principalement vers le financement de la propriété immobilière de la population sur le plan national par l'octroi de différents crédits.

➤ L'assemblée générale

Elle est l'organe suprême et délibératoire. Elle définit la politique générale de l'entreprise et nomme les membres du Conseil d'Administration

²³ Notion fondamentale de management, 4^e édition FOUCHER

➤ Le Conseil d'Administration

Le conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société, et sous réserve des compétences statutairement attribuées à l'Assemblée Générale d'actionnaires. Le Conseil d'Administration nomme parmi ses membres un président directeur général, qui préside le Conseil d'Administration et l'Assemblée Générale, assurent la direction générale de la société, et la représente.

Le Conseil d'Administration de la BHS est composé des institutions publiques et privées, et de divers particuliers ayant pris part au capital social de cette entreprise. Parmi ces administrateurs nous pouvons citer :

- le Président du Conseil,
- le représentant de la Caisse de Sécurité Sociale,
- le représentant du ministère de l'Urbanisme et de l'Habitat,
- le représentant du ministère de l'Economie et des Finances,
- Mr le Directeur National de la BCEAO, représentant la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest,
- le représentant de la Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale (CBAO),
- le représentant de la Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal (BICIS),
- le représentant des Compagnies d'Assurances,
- le représentant de la Holding Kébé,
- le représentant du S.P.I.D.S,
- le représentant de l'Institution Prévoyance du Sénégal.

2. Les organes de gestion

« La structure de gestion de l'entreprise est la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches »²⁴.

Comme le montre l'organigramme (Annexe 3) l'administration et la gestion de la BHS repose sur dix directions

²⁴ Economie d'entreprise édition HACHETTE

➤ La Direction Générale

Elle est dirigée par un directeur général qui se charge de coordonner l'ensemble des activités de la banque.

Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus, dans la limite de l'objet social et sous réserve des compétences statutaires du Conseil d'Administration et de l'Assemblée Générale des actionnaires. Il est révocable à tout moment.

La Direction Générale centralise toute la correspondance et procède à son envoi au niveau des différentes entités. Elle entretient des liens de coopération et d'information avec toutes les directions. Elle se charge de soumettre au Conseil d'Administration le bilan, le compte des pertes et des profits ainsi que tous les autres documents financiers en plus d'un rapport annuel sur les activités de la société. Elle est chargée de rendre compte au Conseil d'Administration lors de chaque réunion de toutes les décisions qui entrent dans le cadre de ses compétences. Le Directeur Général est assisté d'un Adjoint chargé de la coordination et du suivi régulier des activités des entités opérationnelles.

Pour mener à bien son activité, la BHS est structurée en plusieurs directions et départements. Chaque département a une fonction spécifique. Il s'agit de :

➤ Conseiller Technique et Chargé de Missions.

Cette direction est directement liée à la Direction Générale, elle est chargée d'étudier les dossiers des projets et programmes afin de vérifier la faisabilité, la rentabilité de l'investissement ; en suite donner son visa sur la fiabilité la sécurité et la conformité des projets aux objectifs de la banque.

➤ Direction audit et contrôle général.

Elle est chargée de veiller au respect des procédures internes en vigueur, à la régularité des opérations du siège et des agences, ainsi de préserver la sécurité des opérations. Cette direction est chargée du contrôle général des opérations de la banque et la post-évaluation des projets financés par la banque. Elle est directement rattachée à la Direction Générale

➤ Direction marketing et communication.

Elle est chargée de la mise en œuvre de la politique marketing et de la communication de la banque. A ce titre, elle s'occupe particulièrement de la gestion de la relation client, l'étude des marchés, de la promotion et du suivi des produits, de l'établissement d'attestations de différentes natures, aussi de la communication institutionnelle et commerciale

➤ Direction de la clientèle et du réseau.

Elle prend en charge la nouvelle approche commerciale fondée sur la gestion de proximité. Elle est composée de deux départements :

- Département commercial et du réseau

Ce département s'occupe de la gestion des clients particuliers et de la coordination du réseau d'agences locales et à l'étranger. Il prend en charge la gestion de la relation clientèle, l'octroi des crédits immobiliers particuliers, les crédits ordinaires et la commercialisation des autres produits bancaires.

- Département des opérations

Il est chargé du traitement des opérations de la clientèle, de la gestion de la monétique, des transferts rapides d'argent.

➤ Direction de l'exploitation.

Elle résulte de la fusion entre la Direction du Crédit et la Direction Technique pour une meilleure synergie et pour un raccourcissement des délais de traitement des dossiers. Elle est structurée autour de deux départements :

- Département du crédit :

Il se charge de la gestion de la relation avec les professionnels de l'immobilier et les opérations collectives à savoir : promoteurs, investisseurs et coopératives d'habitat. Il assure aussi la fonction conseil et accompagnement des promoteurs et des coopératives.

- Département technique :

Il s'occupe de l'étude et de la gestion technique des projets à soumettre au comité de prêts. Ses attributions sont renforcées par la prise en charge de l'étude et du suivi technique des chantiers financés par la banque.

➤ Direction informatique et organisation.

Cette Direction résulte de l'ancienne Direction des Moyens Informatiques et de la Méthode (DMM). Elle est responsable de la politique informatique de la banque. Elle s'occupe de l'installation des systèmes d'exploitation sur les machines, du fonctionnement du logiciel CRESUS, l'application utilisée par la Banque et son apprentissage au personnel. Elle est aussi chargée de l'édition des états, des fiches de prêts, des tableaux d'amortissement de l'ensemble des crédits octroyés. Elle est constituée de deux départements :

- Département de l'Exploitation et du Réseau

- Département Etude et Développement
- Direction Administrative et Financière

La Direction Administrative et Financière est sous l'autorisation d'un directeur responsable devant la Direction Générale de tout ce qui concerne l'administration de la banque, la gestion du personnel et de l'équipement, ainsi que tous les domaines relatifs à la gestion financière et comptable. Elle est en outre chargée de la gestion du patrimoine, de la documentation et de la formation. Elle est structurée autour de deux départements :

- Département de la Comptabilité et de la Trésorerie :

Il assure la gestion de la trésorerie et est chargé de rentabiliser les excédents de liquidités de la banque.

- Département de l'Administration Générale et des Ressources Humaines :

Il prend en charge l'administration interne de la banque, de la gestion du personnel et sa formation, de la documentation et de la gestion des correspondants.

- Direction des risques et du contentieux.

Ancien service juridique, cette Direction a été créée par la banque dans le but de diminuer les risques et plus particulièrement les risques sur les crédits. Elle est constituée de deux départements :

- Département des risques :

Il assure la maîtrise du risque en effectuant, dans une complète indépendance par rapport à la filière du crédit, le contrôle de tous les engagements et dossiers de crédit.

- Département juridique et du contentieux :

Ce département se charge de la conception et de la rédaction des conventions. Il veille au remboursement des crédits, au recouvrement des créances impayées. Il vérifie la prise de garanties sur les dossiers de prêts et la mise en place du crédit pour le déblocage des fonds. Il analyse les dossiers des clients douteux et entretient les relations avec les notaires et avocats.

Ce département est le conseiller juridique pour la Direction Générale

- Département audit et contrôle général.

Ce département est chargé du contrôle général des opérations de la banque et la post-évaluation des projets financés par la banque. Il est directement rattaché à la Direction Générale

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE SUR LA BHS

Chapitre 1 Analyse et diagnostic du marché bancaire du Sénégal

L'entreprise ne vit pas en autarcie : elle est conditionnée par le milieu dans lequel s'insère son activité et entretient des relations constantes avec son environnement. L'analyse de cet environnement est particulièrement complexe : il comprend en effet de multiples facettes, sur lesquelles les entreprises n'ont pas toujours la possibilité d'agir, et qui influence néanmoins leur vie, leurs décisions et leurs actions. L'environnement de l'entreprise regroupe de très nombreuses composantes nationales ou internationales et connaît actuellement une évolution qui conduit certains auteurs à parler de véritable « mutation du champ d'action de l'entreprise ». Cette évolution ne doit cependant pas masquer le rôle déterminant de l'environnement local et régional sur la vie de l'entreprise. La première section de ce chapitre fait l'analyse du marché bancaire du Sénégal et la deuxième fait l'analyse interne de la banque. Enfin, la troisième section trace le tableau diagnostic et synthèse de la banque de l'habitat du Sénégal.

Section 1 : Analyse du marché bancaire du Sénégal

L'environnement de la BHS est constitué par l'ensemble des données et variables externes, mais ayant une influence sur son fonctionnement et qu'elle doit intégrer dans sa stratégie, comme des contraintes s'imposant à elle, soit comme des moyens d'action lorsqu'elle peut infléchir les éléments de l'environnement.

1. Présentation du contexte général

Ce contexte renvoie au macro environnement. Il porte sur la réglementation bancaire de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), la politique de l'habitat, les réalités socio-démographiques et politiques, et l'évolution de la technologie de l'information et de la communication.

2. La réglementation bancaire de l'UEMOA

La commission Bancaire de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) a pour but de renforcer la compétitivité des activités économiques et financières des États membres dans le cadre d'un marché ouvert et concurrentiel et d'un environnement juridique rationalisé et harmonisé. Elle contrôle l'activité des banques et les oblige à assurer une bonne

qualité du métier et d'assurer un bon dénouement des crédits octroyés par l'exigence d'une solvabilité de leurs clients.²⁵

Le dispositif prudentiel affiné fixe les normes de gestion des banques par le système des ratios et participe entre autre mesure à la rationalisation du management des banques et institutions financières.

L'UEMOA harmonise, dans la mesure nécessaire au bon fonctionnement du marché commun, les législations des États membres et particulièrement le régime de la fiscalité.

Pour encourager l'épargne, un taux de rémunération de base est fixé à 3,5% pour les comptes et plan d'épargne. Toutefois, une expression pour l'acquisition contractuelle de crédit est possible. Avec l'évolution des activités économiques ces dernières années, le cadre législatif bancaire s'est adapté à de nouvelles dispositifs. C'est notamment le cas de la Directive n° 02/98/CM/UEMOA, portant harmonisation des législations des Etats membres en matière de taxe sur la valeur ajoutée (T.V.A.). Elle est relative aux taux unique de la taxe sur la valeur ajoutée fixé à 18%.²⁶

Au cours de l'année 2002, des innovations essentielles²⁷ ont été apportées notamment par :

- Le Règlement n° 14/2002/CM/UEMOA relatif au gel des fonds et autres ressources financières dans le cadre de la lutte contre le financement du terrorisme dans les Etats membres de l'UEMOA. Ce Règlement a pour objet de fixer les règles relatives au gel des fonds et autres ressources financières, dans les Etats membres, par les personnes visées à, en application de la Résolution n° 1267 (1999) du Conseil de Sécurité des Nations Unies, afin de prévenir l'utilisation des circuits bancaires et financiers de l'Union à des fins de financement d'actes de terrorisme.

- Le Règlement n° 15/2002/CM/UEMOA relatif au système de paiement dans les Etats membres de l'union. Ce présent règlement vise la mise en place d'un dispositif juridique relatif au système de paiement.

Ce présent règlement vise la mise en place d'un dispositif juridique relatif aux systèmes de paiement dans les Etats membres de l'UEMOA. Les opérations de règlement des établissements bancaires et financiers effectuées par le biais d'un système de paiement sont définies dans les conditions fixées par les règles régissant ledit système.

- La Directive n° 07/2002/cm/UEMOA relative a la lutte contre le blanchiment de capitaux dans les états membres de l'union économique et monétaire ouest africaine

²⁵ <http://www.uemoa.int/uemoa/historique.htm>

²⁶ <http://www.ena.fr/index.php?page=ressources/rapports/memoires/master/dicko>

²⁷ http://www.uemoa.int/actes/2002/reglement_14_2002_CM_UEMOA.htm

(UEMOA). Au sens de la présente Directive, le blanchiment de capitaux est défini comme l'infraction constituée par un ou plusieurs des agissements commis intentionnellement.

- La Directive n°08/2002/CM/UEMOA portant sur les mesures de promotion de la bancarisation et de l'utilisation des moyens de paiement scripturaux. Pour l'application de la présente Directive, il convient d'entendre par « instrument ou procédé scriptural » tout instrument ou procédé sur support papier ou électronique admis par le Règlement portant adoption d'un dispositif juridique sur les systèmes de paiement dans les Etats membres de l'UEMOA comme moyen de paiement valable.

• Le Règlement n°06/2004/CM/UEMOA modifiant le chapitre 8 du règlement n° 04/96/cm/UEMOA du 20 décembre 1996 portant adoption d'un référentiel commun au sein de l'UEMOA dénommé système comptable ouest africain (SYSCOA). La nomenclature des activités basées sur la Classification Internationale Type par Industries (C.I.T.I) et la nomenclature des biens et services, du référentiel comptable commun au sein de l'UEMOA dénommé Système Comptable Ouest Africain (SYSCOA) sont modifiées et remplacées par les nomenclatures d'activités et de produits annexées au présent Règlement.

3. La mission de la BCEAO au sein de l'UEMOA²⁸

La Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) a pour mission de mettre en application les règlements de l'UEMOA aussi d'atteindre des objectifs qu'elle s'est fixés. Elle a pour objectif :

- l'émission monétaire
- la politique monétaire
- l'organisation et la surveillance de l'activité bancaire
- l'assistance aux Etats membre de l'union

• L'émission monétaire

La BCEAO jouit du privilège exclusif de l'émission monétaire sur l'ensemble des Etats membres de l'Union Monétaire Ouest Africaine. Elle émet des signes monétaires, billets et pièces de monnaie, qui ont cours légal et pouvoir libératoire dans l'ensemble des Etats

²⁸ www.bceao.int/internet/bcweb.nsf/.../bc3

membres de l'Union. La création, l'émission et l'annulation des signes monétaires sont décidées par le Conseil des Ministres.

En matière d'impression, la Banque Centrale mène des recherches permanentes relatives à l'authentification des signes monétaires, en vue de renforcer la sécurité des billets qu'elle émet. C'est dans ce cadre qu'il convient d'inscrire les décisions prises respectivement en 1977 et en 1991, visant à renouveler et à compléter la gamme des billets et des pièces de monnaie en circulation.

- La politique monétaire

La Banque Centrale a également pour mission de gérer la politique monétaire des Etats membres de l'Union. Cette politique monétaire vise à:

- ajuster la liquidité globale de l'économie en fonction de l'évolution de la conjoncture économique, pour assurer une stabilité des prix
- promouvoir la croissance économique.

- L'organisation et la surveillance de l'activité bancaire

La Banque Centrale définit la réglementation applicable aux banques et établissements financiers et exerce à leur égard des fonctions de surveillance. Dans ce cadre, la Commission Bancaire, créée le 24 avril 1990 et présidée par le Gouverneur de la BCEAO, est chargée de veiller à l'organisation et au contrôle du système bancaire dans l'UEMOA. La BCEAO assure le Secrétariat Général de la Commission Bancaire.

- L'assistance aux Etats membres de l'Union

La Banque Centrale assiste, à leur demande, les Gouvernements des Etats de l'Union dans leurs relations avec les institutions financières et monétaires internationales et dans les négociations qu'ils entreprennent en vue de la conclusion d'accords financiers internationaux. S'agissant en particulier des relations des Etats avec le Fonds Monétaire International, la Banque Centrale assure le rôle d'agent financier, en vertu des dispositions de la Convention du 24 septembre 1981 signée entre elle et les Etats membres.

L'Institut d'émission assiste aussi les Etats dans les domaines de la définition et du suivi de l'exécution des programmes d'ajustement ainsi que de la gestion de la dette. En particulier, il assiste les Gouvernements dans les négociations de rééchelonnement de leur dette extérieure. L'Institut d'émission apporte également son concours dans la conception, l'harmonisation et l'application de textes relatifs à la réglementation des relations financières extérieures. C'est

dans ce cadre notamment qu'il assure, pour le compte des Etats, l'établissement de leurs balances des paiements.

A part les quatre principales missions et objectifs, la BCEAO œuvre pour la bonne gouvernance, le développement et la croissance des Etats membres par :

- sa participation active aux réflexions menées avec les partenaires de la Zone Franc dans les domaines de la réforme des assurances, de la prévoyance sociale, de la mobilisation de l'épargne, du droit des affaires, ainsi que de l'observatoire économique de la Zone Franc et des pôles régionaux de formation.

- sa politique de formation au profit de ses agents qu'elle a étendue, par la suite, aux banques et établissements financiers, aux administrations économiques et financières des pays membres, ainsi qu'à celles de certains pays de la sous-région. Cette formation est assurée par le Centre Ouest Africain de Formation et d'Etudes Bancaires (COFEB), situé au Siège de la BCEAO. La création de ce centre répondait à la nécessité d'harmoniser la formation des cadres du secteur bancaire, et d'y apporter une dimension plus régionale.

4. La politique de l'habitat au Sénégal

Pour palier les problèmes auxquels le secteur est confronté, l'Etat sénégalais a successivement élaboré des politiques et des applications opérationnelles ; il a également mis en place des institutions et des mécanismes en vue d'encourager la construction des logements, des infrastructures et l'assainissement des parcelles, tout en prenant soin de rationaliser et de réglementer l'occupation urbain.²⁹

L'insuffisance des ressources financières allouées à ce projet n'a pas permis la réalisation efficace de tous les points de sortie de crise.

L'habitat dans la mentalité sénégalaise est le lieu de rencontre, de partage et le cadre de vie intime de la famille. Il apparaît alors comme une priorité dont la satisfaction est l'une des conditions d'épanouissement, et de réalisation de la personne donc de la population.

L'accent au logement devient de plus en plus difficile malgré l'effort consenti par la population pour accéder à la propriété immobilier.

Malgré la mise en place de la politique d'urbanisation et la création d'un cadre réglementaire de gestion de l'espace pour les localités, la création de zones d'aménagement dans les grandes villes, les besoins en logement restent galopants.

²⁹ <http://www.gouv.sn/spip.php?article187>

En matière d'habitat, la SICAP SA et la SNHLM ont été les instruments privilégiés de l'Etat pour la mise en œuvre de la politique d'habitat planifié. Sur la période 2003-2004, 5.317 logements ont été réalisés dont 217 par la SNHLM, 529 par la SICAP et 4.571 par des promoteurs privés

➤ Société Immobilière du Cap-Vert (SICAP SA)

La nouvelle dénomination de la Société Immobilière du Cap-Vert (SICAP), elle est une société anonyme à participation publique majoritaire créée en 1950. Son siège social est au cœur de ses réalisations à la place de *l'Unité Africaine* à Dakar au Sénégal. Son Capital Social est de 2.742.640.000 F CFA dont 89,57% sont détenus par l'Etat du Sénégal.

La SICAP SA a pour objectif de mener à son achèvement :

- toutes opérations tendant à supprimer la crise du logement,
- à améliorer les conditions de l'habitat au Sénégal
- à participer à l'exécution des plans d'extension ou d'aménagement des villes.

Elle pourra en conséquence faire notamment l'acquisition, la mise en valeur, l'administration, la prise en location, la vente ou l'échange de tous terrains et immeubles. Elle fait également le lotissement, la construction, la gérance pour elle-même ou pour le compte de tiers de terrains et bâtiments. Ainsi que l'aménagement de tout immeubles, gérance, acquisition de meubles et objets mobiliers pouvant garnir les immeubles. La société pourra en outre procéder à des opérations de crédit immobilier.³⁰

➤ Société nationale des habitations à loyer modéré (SNHLM)

Pour circonscrire les problèmes liés à la structuration du milieu urbain et au développement accéléré des grandes villes, dus en partie par l'exode massif des populations rurales éprouvées par les effets néfastes de l'avancé du désert, l'Etat sénégalais s'est vite attelé, à la veille de l'indépendance. Il a renforcé la capacité de production des structures dans le domaine de l'habitat en créant par l'ordonnance en 1959 un commissariat à l'urbanisme et à l'habitat du nom d'Office des Habitations à Loyer Modéré (OHLM). L'Office des HLM n'a cessé d'évoluer suite aux recommandations des bureaux d'études et autres corps de contrôle de l'Etat.³¹

Au cours des années 80, son organisation et son statut ont connu un changement qui est dû à la volonté des dirigeants successifs et à la mise sur pied en 1985, d'un règlement

³⁰ <http://www.sicap.sn/presentation.php>

³¹ www.central-immobilier.net/index.php?

d'établissement partiellement appliqué jusqu'en décembre 1987, date du changement de son statut juridique. L'OHLM devient ainsi, la Société Nationale des Habitations à Loyer Modéré (SNHLM) La société adoptée prend en considération les objectifs de l'organisation contenus dans le contrat-plan signé avec l'Etat et des perspectives du plan de développement stratégique.

La BHS créée en 1979 est venue compléter le tissu des structures mises en place par l'Etat pour soutenir la production de logements sociaux.

Avec la BHS, les subventions qui étaient affectées aux sociétés publiques de production de l'habitat planifié, sont désormais utilisées pour bonifier et consolider les prêts ciblés par les subventions. A cet effet, l'Etat verse 80% du Fonds pour l'Amélioration de l'Habitat et de l'Urbanisme FAHU à la BHS.³²

Toutefois, l'insuffisance des financements locaux relativement à l'importance de besoins à satisfaire et l'impératif des sociétés immobilières de se constituer un parc d'habitation nécessite la couverture de leurs charges d'exploitation et de régulation du marché de logement ont commandé le recours à des financements extérieurs.

Les demandeurs de logement s'organisent de plus en plus en coopératives disposant d'une épargne logée pour l'essentiel à la BHS.

Des efforts considérables ont été déployés dans le domaine de l'encadrement des coopératives d'habitats qui sont devenues des éléments clés de la politique engagée par l'Etat, au niveau de la production de logements, pour les couches les plus défavorisées. Cette politique mise en œuvre par le Bureau d'Assistance aux Collectivités pour l'Habitat Social (BAHSO) a contribué de façon significative au développement de l'action à l'accès à la propriété. Elle demeure en outre un puissant facteur d'incitation et de développement de l'épargne des travailleurs regroupés au sein des coopératives.

Par ailleurs, le développement de la promotion immobilière privée est venu renforcer la production de logement à côté des sociétés immobilières publiques dans la promotion de l'habitat planifié.

Sur le plan fiscal, certaines dispositions pratiques ont été mise en œuvre pour promouvoir la production de logements au profit des couches les moins favorisées.

En prenant en compte tout ces efforts consentis, l'habitat planifié n'a pas pu répondre à la demande de plus en plus croissante, et l'habitat rural n'a pas pu bénéficier autant d'appui.

³² <http://www.bhs.sn/Présentation/tabid/121/language/fr-FR/Default.aspx>

Pour mettre en œuvre les objectifs retenus pour le secteur de l'habitat et afin de rendre opérationnelle la politique définie par ledit secteur, la BHS octroie des financements par crédits spécifiques aux sociétés promoteurs d'une part et aux particuliers d'autre part.

La BHS a également fait des modifications dans ses règles et constitutions pour favoriser l'accès aux crédits à des taux réduits tel que :

- la révision des statuts de la BHS en vue du financement de logement à location simple pour permettre aux promoteurs de continuer un parc locatif et ainsi réguler le marché ;
- la mise en place d'un fonds mutuel de garantie pour l'Union Nationale des Coopératives d'Habitat ;
- la création de conditions pouvant permettre à la BHS d'accéder à des crédits peu coûteux et à long terme pour le financement de l'habitat social ;
- l'encouragement des autres banques à s'implanter davantage dans le financement du logement ;
- relèvement du plafond du Fonds pour l'Amélioration de l'Habitat et de l'Urbanisme (FAHU) ;
- l'encouragement de l'épargne nationale et le renforcement de la mobilisation de ressources extérieures concessionnelles ;
- l'encouragement de la mobilisation de l'épargne des sénégalais de l'extérieur et son orientation vers le financement du logement.

Avec l'évolution des mentalités et la population galopante, toujours est-il que la faible capacité d'autofinancement est une tendance lourde du secteur. La création récente du ministère de l'habitat et de la construction est révélatrice de la volonté de l'Etat du Sénégal de promouvoir le secteur de l'immobilier.

5. L'environnement sociodémographique

Dans le but de subvenir aux besoins de la totalité de la population sur le territoire, la BHS a segmenté son marché de l'habitat afin de pouvoir identifier les besoins de chaque segment, ses attentes, ses moyens, et ses conditions de vie. Pour mieux se positionner sur le marché la BHS a fait une étude socio-démographique en prenant en compte le critère géographique tel que la taille, l'âge, mouvement migratoire, aspect socio-économique.

- Taille et évolution de la population

Au recensement général de la population et de l'habitat (RGPH), de juillet 2005, la population sénégalaise était de 11,7 millions d'habitants. Les projections officielles estiment cette population à 12.822.400 habitants en 2010, 14.563.900 en 2015 et à 18.281.800 en 2025 avec un taux annuel de croissance de 2,8%.

- Répartition de la population par âge

Comme tout pays de la sous région Ouest africaine, la population sénégalaise est caractérisée par sa jeunesse à savoir :

42% de la population ont moins de 15 ans,

54,1% sont entre 15 et 64 ans alors que

3% seulement ont 60 ans et plus.³³

L'âge médian qui est de 17,2 ans atteindra selon les projections, en l'an 2025, 22,6 ans ce qui constitue encore un potentiel de croissance démographique considérable pour les prochaines années.

La répartition par sexe montre une légère prédominance des femmes qui représentent 52% de la population totale.

Du point de vue de la répartition géographique, on note de fortes disparités. La population est fortement concentrée à l'Ouest et au Centre au détriment du Nord et de l'Est faiblement peuplé à cause des effets néfastes de l'avancé du désert.

L'étude montre que 46,7% de la population vivent en ville, et le taux de croissance urbain est de 4,2%.par an. A cette croissance le Sénégal est l'un des pays les plus urbanisés de l'Afrique de l'Ouest.

D'après les résultats des projections, le taux d'urbanisation serait de 68% en 2015 et le taux de croissance de la population urbaine de 3,9% par an.

En conclusion nous dirons que ces statistiques dégagent une tendance forte à l'accroissement de la demande de logement pour les années à venir.

- Mouvements migratoires

Le Sénégal a toujours été un théâtre d'importants mouvements migratoires qui explique en partie la répartition géographique actuelle de sa population.

De nos jours, des formes de migrations liées à la recherche de meilleures conditions de vie sont apparues et ont connu un développement sans précédent du fait de la crise économique, des tensions sociales, et de l'extension de la pauvreté.

³³ RGPH, 2005

Dans les migrations intérieures à part l'exode rural on observe des migrations des régions enclavées, et défavorisées ou frappées par la désertification vers des régions qui offrent d'hospitalité.

Quant aux migrations internationales nous dirons qu'elles sont importantes mais mal connues. Ces mouvements touchaient seulement en particulier certaines ethnies et certains corps de métier. Aujourd'hui, avec la persistance de la crise économique, le chômage, la fuite des cerveaux et les situations socio-politiques, elles s'intensifient et concernent toutes les régions et toutes les catégories de la population active : commerçants, jeunes diplômés, salariés, artistes, sportifs...

Les sénégalais de la diaspora sont de plus en plus tournés vers les épargnes pour le financement de l'habitat. Car le souci de la propriété immobilière demeure essentiel pour les émigrés.

- Aspect socio-économique

Avec un taux de croissance moyen annuel de 2,4% en 2002 contre 5,7% en 2001, le Produit Intérieur Brut (PIB) a connu un net recul, même si d'une façon générale l'accroissement du PIB se maintient en croissance au dessus du croît démographique depuis 1994.

En effet, entre 1995 et 2000, l'économie a dégagé un taux de croissance moyen annuel de plus de 5%. Toute fois ces performances économiques enregistrées n'ont pas contribué à améliorer les conditions de vie des populations. Les indicateurs sociaux évoluent négativement depuis dix ans malgré la croissance observée au niveau des indicateurs macro-économiques.

La totalité des ressources des couches populaires va dans la consommation familiale.

La première enquête « budget-consommation »³⁴ a permis d'évaluer la proportion des ménages en dessus du seuil de pauvreté à 57,9% en 1994. Les résultats du Questionnaire Unifié des Indicateurs de Développement (QUID)³⁵ évaluent cette proportion à 53,9% en 2001.

La taille moyenne des ménages au Sénégal est de 7,8 personnes. Selon l'enquête sur la perception de la pauvreté, sur la période 1991-1994, « les ménages locataires ont enregistré une baisse, passant de 45,3% à 29% à Dakar ; de 38% à 22,4% en milieu urbain »³⁶. « L'âge d'accès à la propriété immobilière qui est en moyenne à cinquante ans reste avancé quand on sait que la population est à la domination jeune »³⁷.

³⁴ Enquête sénégalaise Auprès des Ménages (ESAM I), 1994

³⁵ Enquête sénégalaise Auprès des Ménages (ESAM II), 2001 - 2002

³⁶ Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP), 2001

³⁷ IFAN/ORSTOM, 1995, pp. 99-121

Or du point de vue socio-culturel, l'accès à la propriété est perçu comme un signe de réalisation. Selon le rapport publié par l'ouvrage IFAN-ORSTOM, de nombreux cas de départs volontaires sont justifiés par les pères de famille comme le moyen d'avoir enfin l'opportunité d'accéder à une cagnotte pour acheter une maison, en étant sûr de laisser un patrimoine bâti aussi modeste soit-il à sa famille.

Au Sénégal, le taux de bancarisation (taux obtenu en divisant le nombre des comptes par la population active) est de 8,68% alors que « la moyenne estimée dans la zone UEMOA en 2010 est de 20% ».

Notons que le secteur du Bâtiment et du Travaux Publics (BTP) représente 4% du PIB national. Avec une croissance de 14% en 2004, il améliore les faibles résultats du secteur secondaire.

Le marché du BTP est en pleine expansion grâce aux nombreux investissements effectués dans l'immobilier et grâce également aux programmes financés par les institutions internationales pour construire ou réhabiliter les infrastructures routières et de transport. Les perspectives sont très bonnes pour les années à venir avec notamment les projets présidentiels tels que l'autoroute à péage, le nouvel aéroport international ou encore les projets d'aménagement portuaire et de l'Agence Nationale pour l'Organisation de la Conférence Islamique (A.N.O.C.I) à Dakar.³⁸

Tableau 1 : Evolution des taux de croissance de différents PIB, de 2001 à 2004

	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004
PIB global	+4,7%	+1,1%	+6,5%	+6%
Secteur Secondaire	+4,3%	+9,8%	+6,4%	+6,7%
Secteur du BTP	-1%	+12,4%	+10,5%	+14%

Source : Ambassade de France au Sénégal - Mission Economique, le 12 septembre 2005.³⁹

Le tableau ci-dessus représente les moyennes des taux de croissance des PIB enregistrés sur quatre ans (2001-2004) au Sénégal. Nous constatons que le PIB global n'est pas stable, de 4,7% en 2001, il a chuté à jusqu'à 1,1% en 2002. Cette baisse est due au faible taux du secteur

³⁸ <http://www.batisup.com/articlesliens/secteur.pdf>

³⁹ <http://www.batisup.com/articlesliens/secteur.pdf>

du BTP qui est à (-1%). Avec le concours des acteurs publics, parapublics et privés le niveau des investissements en BTP est élevé à hauteur de 63% à l'investissement national. Cette action explique la progression linéaire du PIB global en 2003 et 2004.

Les matériaux qui interviennent dans la construction des immeubles constituent le marché support du logement. A ce titre, il faut noter le démarrage des activités en 2002, d'une nouvelle cimenterie installée à Kirène (Cimenterie du Sahel), avec une production annuelle de 1,2 millions tonnes. En 2008, « Avec un investissement de 130 milliards de Francs Cfa réalisé grâce à une coalition d'institutions financières et bancaires, la phase d'extension des Ciments du Sahel va porter la production de l'usine à 3 millions de tonnes par an. Au plan social, près de 250 nouveaux emplois seront créés avec aussi un respect strict des normes environnementales requises. Mais l'objectif principal du projet est d'atténuer le prix du ciment ». ⁴⁰ La SOCOCIM (Société sénégalaise de Ciment) avait le monopole de la production du ciment avec une offre actuelle de 3,2 millions de tonnes par an. ⁴¹

6. La technologie bancaire

L'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication sur le métier et relations bancaires est un variable à prendre en compte en ce début de 3ème millénaire. L'information est en effet un outil qui augmente la performance et le degré de compétitivité dans le traitement des ordres et des opérations.

Les banques sont maintenant dotées des systèmes d'information marketing et de gestion pour des raisons liées à l'impact technologie de l'information et de la communication. En fin 1999, il semblait que le modèle bancaire traditionnel risquait de voler en éclats sous les coups de boutoir assénés par de nouveaux entrants, s'appuyant principalement sur Internet pour attirer massivement des clients mécontents de leur relation bancaire traditionnelle. En 2001, la tendance s'est inversée : les banques traditionnelles ont rapidement intégré les nouvelles technologies dans leur stratégie de distribution multi-canal. Les nouvelles technologies permettent d'abaisser considérablement le coût des transactions bancaires pour les opérations de base de gestion du compte, ce qui ouvre sans doute la voie à un certain modèle de banque en ligne.

⁴⁰ www.xibar.net/EXTENSION-DES-CIMENTS-DU-SAHE

⁴¹ www.ciment.wikibis.com/sococim.php

Les progrès de l'informatique et de la télématique ont favorisé la création de nombreux produits tel que la carte bancaire à piste magnétique puis à puce, automates bancaires, banque par Internet et par SMS ...

Du point de vue de la monétique, la BCEAO a initié depuis Mars 1999 un projet d'envergure régionale visant à la modernisation des systèmes de paiement dans les huit pays de l'Union, par le renforcement des infrastructures de base du secteur financier, la réduction des coûts et délais de traitement, l'amélioration de la sécurité des opérations et la promotion de nouveaux instruments de paiement électroniques. Cette réforme doit, à terme, aboutir à l'accélération de l'intégration économique et au renforcement de la stabilité et de l'efficacité du secteur financier au service de l'ensemble des acteurs économiques.

Mais tout compte fait c'est sur le terrain de la qualité de service et du conseil, préoccupations récurrentes des acteurs institutionnels qui n'ont à ce jour pas trouvé de réponse satisfaisante, que se joue et se jouera encore la compétition bancaire dans les années à venir.

7. Opportunités et menaces du marché bancaire au Sénégal

❖ Opportunités

Elles sont déterminées à l'aide du modèle d'analyse stratégique, tel que le modèle des 5 forces de la concurrence de Michael Porter. Il s'agit par exemple de l'apparition d'une nouvelle technologie, de l'émergence d'une nouvelle réglementation, de l'ouverture de nouveaux marchés....

Dans le cadre des réformes des systèmes et moyens de paiement initiées par la Banque Centrale (BCEAO) en vue de moderniser l'environnement bancaire de l'UEMOA, il a été mis sur pied un Groupement d'Intérêt Economique appelé Groupement Interbancaire Monétique (GIM) de l'UEMOA pour conduire la réforme relative à l'interbancaire monétique.

Le GIM-UEMOA vient donc apporter un maillon capital dans la marche vers l'intégration financière des populations des Etats et en même temps offrir une opportunité inédite d'accéder aux réseaux des émetteurs internationaux des systèmes de paiement que sont VISA International et MasterCard International, jadis réservés à une élite.

Désormais, avec la carte bancaire de l'UEMOA, le client a accès à une large couverture constituée de tous les GAB des membres de l'UEMOA.

L'autre fonction de la carte bancaire de l'UEMOA est de pouvoir payer ses achats dans tout les Commerces de l'UEMOA à travers des Terminaux de Paiement Electronique (TPE) qui y seront installés avec toutes les dernières technologies de sécurité et de lutte contre la fraude.

Il y est plutôt question ici de l'article 449 de l'acte uniforme qui régit, dans l'espace juridique OHADA, les sociétés commerciales. Cette disposition, soumet à autorisation préalable du Conseil d'Administration, les "cautions, avals, garanties, et garanties à première demande, souscrits par la société, pour des engagements pris par des tiers".

Le premier argument consiste à dire que "l'application de cette disposition (art. 449) aux banques, pourrait les amener à mieux se gérer, à développer des systèmes informatiques leur permettant de savoir à tout moment, quel est le montant des engagements pris".

Le deuxième argument assimile la "non exclusion des banques " du champ de l'article 449 à " un oubli ", et non "à une volonté délibérée de les obliger à demander une autorisation de crédit ".

La fixation des taux débiteurs de manière contractuelle permet à la banque de mettre en place une politique de taux à son objet social.

La politique de bonification des prêts initiés par l'Etat et la création de conditions permettant à la BHS d'accéder à des crédits peu coûteux et à long terme sont révélatrices de l'engagement de l'Etat en faveur de l'opérationnalisation de la politique de l'habitat social.

Les opportunités qu'offre le paysage bancaire sénégalais continuent d'aiguiser l'appétit des opérateurs. La faiblesse du taux de bancarisation du Sénégal montre les potentialités qu'offre le secteur financier sénégalais. Un élément qui, certainement, constitue un indicateur majeur encourageant les investisseurs étrangers et locaux à explorer le marché.

Notons également l'agrandissement des villes qui génère la création des réseaux d'agence, et la banque de proximité.

L'accroissement de la population et le désir de la propriété immobilière demeurent un facteur important pour le marché de logement. La demande sans cesse croissance de logement qui résulte du fort potentiel de croissance démographique fait de l'habitat un secteur très attractif.

❖ Risques et menaces

Dans les changements de l'environnement, l'entreprise doit déceler ceux qui constituent des menaces à conjurer. « Les menaces peuvent reposer dans la technologie, l'arrivée à maturité

d'une activité, la présence d'un concurrent recherchant à faire des acquisitions, la réglementation et la dérégulation... »⁴²

➤ Concurrence actuelle de la BHS

De nombreuses banques nationales et internationales sont représentées au Sénégal. Certaines sous un nom bien sénégalais cachent des filiales de banques étrangères.

La Société Générale de Banque au Sénégal (SGBS), Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie au Sénégal (BICIS), Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale (CBAO) et le Groupe Attijariwafa Bank, Banque Régionale de Solidarité (BRS Sénégal), Ecobank, Banque Atlantique.

La BICIS par son Plan Epargne Logement (PEL) a mise en place un crédit « Epargne-Toit » permettant d'accéder à la propriété à des taux avantageux. Le PEL "Epargne-Toit" comporte une phase d'épargne sur 4 ans et une phase de prêt à un taux préférentiel de 5,95% remboursable sur 10 ans maximum.

Grâce à Epargne-Toit, vous pouvez acquérir un terrain ou une résidence, construire, procéder à des travaux d'extension, de rénovation ou d'achèvement. Vous pouvez même financer un investissement locatif privé à usage exclusif d'habitation.

La Société Générale de Banque au Sénégal (SGBS) offre aussi au marché bancaire sénégalais des crédits pour le logement appelé Plan Epargne Logement (PEL). Chez la SGBS souscrire à un PEL c'est aussi garantir le taux de Prêt Epargne Logement de demain.

Il s'agit d'un compte particulier qui permet aux clients d'avoir une rémunération au taux de 4% l'an pendant 4 ans aussi de bénéficier d'un prêt logement avec un taux préférentiel sur le crédit. Ce produit est destiné aux particuliers mais il n'est pas exclu que la banque puisse signer des conventions avec des coopératives, aussi la banque peut financer des promoteurs pour des travaux d'infrastructures.

Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale (CBAO) et le Groupe Attijariwafa Bank propose aussi à la population sénégalaise un crédit pour acquérir de logement dénommé « Avenir Logement ».

⁴² Les stratégies de l'entreprise 2è ed. Topos p.22

Ce produit permet de construire une épargne préalable avec un taux de rémunération de 4,5%, en vue d'obtenir un prêt pour réaliser un projet immobilier. Il est destiné à tout client particulier désireux d'acquérir un prêt logement à des taux préférentiels. En s'alliant aux promoteurs immobiliers, la CBAO et le Groupe Attijariwafa Bank a permis à des milliers de sénégalais de réaliser leur rêve d'acquisition de propriété dans de bonne condition.

Ecobank a inscrit dans ses livres un crédit immobilier destiné à sa clientèle particulière dénommé « un foyer pour tous ». Ecobank, propose à sa clientèle un montage financier intéressant pour l'achat de la maison de leurs rêves, ce havre de paix où leur vie privée sera à l'abri des regards et où leurs enfants s'épanouiront en toute quiétude.

La Banque Atlantique octroie aussi des crédits aux clients pour la réalisation de leurs rêves ou tout simplement agrandir et équiper de leurs maisons

Les banques BRS, Ecobank, et Atlantique ne proposent pas aux clients un compte spécifique pour accès aux crédits de logement mais donnent des crédits directement sur le compte courant.

➤ Les produits de substitution

Remarquons que dans le domaine du financement du logement, on ne trouve que peu de produits substitués. Il s'agit pour l'essentiel de l'auto construction. L'auto construction a connu un réel développement il y a 16 ans à la suite de la dévaluation du franc CFA en 1994 selon le grand nombre d'autorisations de construction délivrées par les services régionaux de l'urbanisme. En général les acteurs de l'auto construction sont les émigrés et les riches commerçants à revenus non justifiés et laissés par les institutions financières. Ces constructions ne respectent pas souvent les normes en vigueur.

L'une des menaces les plus préoccupantes aujourd'hui est la perspective d'ouverture de l'objet social de la BHS à d'autres horizons avec la saturation des réserves foncières au niveau de Dakar.

Le risque de financement d'une clientèle peu solvable que représentent certains segments du secteur informel malgré l'exigence de la BCEAO aux banques de s'assurer d'une bonne qualité et d'un bon dénouement des prêts.

La fragilité du pouvoir d'achat des ménages, ajoutée à la baisse des indicateurs sociaux constituent aussi une menace sur la capacité d'endettement des emprunteurs.

L'encouragement des pouvoirs publics aux banques commerciales de s'impliquer dans le financement du logement. Cette situation s'explique par une concurrence accrue sur le marché de financement du logement d'où une menace pour la BHS de perdre des parts de marché. En plus, l'exigence de plus en plus forte de la clientèle tend à devenir une contrainte majeure.

Section 2 : Analyse de la situation interne de la banque de l'habitat du Sénégal (BHS)

Dans cette partie de notre travail, nous allons aborder la situation interne de la banque. Il s'agira de présenter et de montrer la fonctionnalité des entités composantes de la BHS. L'objectif est de relever les efforts consentis pour le maintien de la responsabilité sociale, la gestion des ressources humaines, ainsi que ses forces et faiblesses.

1. Différentes fonctions de gestion de la banque de l'habitat du Sénégal

Les fonctions en gestion d'entreprise sont l'ensemble des services qui travaillent en collaboration de manière organisée pour fournir des biens ou des services à des clients dans un environnement concurrentiel ou non concurrentiel avec un objectif de rentabilité. Les fonctions les plus utilisées sont :

Achats et logistique, production et ingénierie, marketing et ventes, ressources humaines, gestion financière, contrôle et comptabilité, administratif, juridique et fiscal, systèmes d'information...

2. Les fonctions de management

Dans une appréciation du style de management, nous allons étudier les activités de direction, de planification, d'organisation et de contrôle.

- La forme de direction

La BHS utilise la forme de direction participative par les objets (DPPO). La gestion de la banque se constitue alors en un système d'objectifs, où le personnel est directement associé, lors des réunions, à la négociation et à la fixation des objectifs. Cette forme de direction a favorisé l'intégration et la responsabilité du personnel au tour du projet d'entreprise. La direction participative de la BHS encourage la recherche de la qualité totale du service facilite la communication interne et améliore le climat social.

Cependant des efforts sont à consentir pour promouvoir une véritable culture d'entreprise orientée vers la satisfaction des besoins de la clientèle.

- La planification

A sa création, la BHS s'était donné un plan stratégique lui permettant de piloter l'évolution de l'entreprise d'adopter une attitude volontariste puis sa mise en œuvre dans des programmes et des budgets afin d'atteindre les objectifs fixés. Alors que la planification stratégique est centrée sur les objectifs généraux et les axes de développement, la planification opérationnelle se focalise sur les moyens à mettre en œuvre dans un cadre pluriannuel avec découpage en tranches annuelles. Ainsi le plan d'investissement et le plan de financement constituent deux aspects essentiels de la planification opérationnelle. Le soin est donné à chaque service de décliner ses objectifs afin de les mener à bien. Mais l'arbitrage se fait au niveau de la Direction Générale en collaboration avec les différents responsables.

Par contre cette planification n'est souvent pas suivie d'un contrôle rigoureux et tombe en désuétude faute de non circulation et le non partage de l'information.

- L'organisation

Elle est fonctionnelle, avec un organigramme mis en annexe. La Direction Générale est chargée de coordonner l'ensemble des activités de la banque, elle les centralise et procède à son envoi au niveau des différentes entités. Le Directeur Général est assisté d'un Adjoint chargé de la coordination et du suivi régulier des activités des entités opérationnelles. La structure organisationnelle intègre le réseau d'agences locales, à l'étranger et correspondants. Le système de prise de décision en ce qui concerne l'octroi des crédits aux particuliers est centralisé au service clientèle par une simulation sur le logiciel Crésus qu'utilise la banque. Par souci d'amélioration du travail du « *front office* » l'organigramme subit des modifications au niveau de certaines directions marketing et commerciale notamment et, aussi une augmentation du personnel.

- Le contrôle

Le contrôle constitue un élément déterminant du processus général de la gestion. Il détermine et évalue les réalisations des tâches et/ou des projets pour permettre de prendre les mesures correctives et afin que l'exécution des opérations soit conforme aux plans initialement conçus et aux programmes d'action préalablement arrêtés dans le cadre de la planification.

Le contrôle à la BHS s'effectue à deux niveaux :

Au premier niveau le contrôle s'applique à toutes les activités de la banque et est permanent. Il consiste à vérifier la véracité, la régularité, la sécurité et la conformité des opérations par rapport aux normes et procédures fixés par la banque et en vigueur dans la zone UEMOA. Sur ce plan les difficultés résident actuellement sur l'inexistence de processus formalisé par la banque pour certaines opérations.

Au deuxième niveau, le contrôle consiste en un audit dirigé par un cabinet avec deux commissaires aux comptes pour la certification des comptes et l'analyse de l'audit interne imposé aux banques et institutions bancaires.

3. Les fonctions financières

La fonction financière a toujours occupé une place privilégiée dans la gestion de l'entreprise car elle concerne son existence même : sa naissance, sa croissance, son autonomie et sa survie. La fonction « finance » a pour tâche essentielle de s'assurer que l'entreprise dispose en temps voulu, des fonds nécessaires à sa croissance et son développement et que l'argent généré par les activités de l'entreprise soit investi de manière rentable.

La BHS étant située dans la zone franc CFA de l'UEMOA, a des obligations pour le respect des directives de la BCEAO pour être en conformité avec la politique monétaire et du crédit couvrant la zone.

L'analyse des fonctions financières de cette dernière nous permettra de porter un jugement sur les performances passées et la capacité présente de la banque. Pour ce faire les documents comptables constituent notre principale source d'information.

Cette fonction est assurée par le département comptabilité et trésorerie de la Direction Administrative et Financière de la banque.

Le département rassemble d'une part les sources de financement pour les investissements tel que l'apport de capital par les associés, la capacité d'autofinancement, les emprunts et d'autre part les sources de financement de l'exploitation à savoir le crédit fournisseurs, et les découverts.

Sur la base du bilan normalisé il établit :

- Le bilan financier en classant les actifs selon un critère de liquidité croissante et les passifs selon un critère d'exigibilité croissante.
- Le bilan fonctionnel fondé sur les cycles d'investissement portant sur les immobilisations, cycle de financement portant sur les ressources stables et cycle d'exploitation.

Avec le bilan financier la banque passe à l'analyse du fond de roulement qui lui permettra d'étudier l'équilibre financière de son activité et d'apprécier sa situation de trésorerie.

4. La responsabilité sociale

L'objectif principal de cette section est d'illustrer la diversité et le large éventail des projets et politiques lancés et soutenus par BHS, en matière d'action sociale. L'action sociale de l'entreprise consiste à la contribution des entreprises au développement durable. L'action sociale est de plus en plus considérée comme une question stratégique de nature à garantir le développement d'un monde durable et d'accroître la compétitivité de l'entreprise.

La BHS entend tirer le meilleur parti de son puissant capital humain dans le cadre de sa mission visant à bâtir une banque d'envergure nationale voire internationale et contribuer à développer le pays.

Les employés constituent sans nul doute la meilleure ressource. C'est pourquoi, la BHS s'attache à attirer, retenir et renforcer son réseau d'employés. Homme et femmes unissent leurs efforts dans des équipes locales et virtuelles afin de générer de la valeur pour les clients. L'objectif de la banque est d'offrir aux employés des opportunités attractives de formation et de développement personnel tout en leur permettant d'évoluer dans un environnement qui les responsabilise et les motive. Elle cherche à leur proposer les meilleurs outils et ressources disponibles, y compris une plate-forme technologique adaptée. Elle apprécie et reconnaît les résultats remarquables de ses employés et œuvre à leur proposer des plans de carrière évolutifs.

L'utilisation des technologies permet à la BHS de communiquer à plus de 50% par voie électronique. Grâce à cette consommation réduite de papier, moins de déchets sont générés pour préserver un plus grand nombre d'arbres et contribuer ainsi à la protection de l'environnement.

La BHS peut tenir des réunions dans l'ensemble du réseau d'agence et de correspondants sans avoir à se déplacer. A son avis, l'adoption croissante des technologies pour communiquer et coordonner les projets au détriment des transports va contribuer à protéger son environnement.

5. La fonction ressources humaines

Son rôle essentiel est de gérer l'ensemble des salariés depuis l'embauche jusqu'au départ à la retraite.

Le Département des ressources humaines est chargé aussi du recrutement, de la gestion des stagiaires, de la distribution du travail et des relations avec le comité d'entreprise. Il est structuré en de différents postes tel que :

- poste des appointements et salaires dont le rôle est de communiquer au service de comptabilité générale la liste des virements à effectuer au titre des salaires.
- poste formation, il organise et programme les temps de formation pour le recyclage du personnel, l'initiation des nouveaux, et la formation à l'extérieur.
- poste social, s'occupe des problèmes liés à l'hygiène, la sécurité et à l'environnement puis, gère les difficultés rencontrées par les membres du personnel. Il prend en charge la vie sociale en organisant, la distribution des cadeaux de soutien pendant le mois de Ramadan, l'arbre de Noël... Il forme des délégations pour les salutations pour les événements heureux ou douloureux des collègues.
- poste gestion des carrières il gère les portefeuilles de chaque poste de la banque et procède à la répartition du personnel dans les services. Il fait la gestion prévisionnelle du personnel en fin il élabore les dossiers et prépare les départs à la retraite.
- le poste communication assure la diffusion des informations vers le personnel. Il utilise le plus souvent le téléphone, le mailing, et la lettre.

6. Les actions marketing

Cette partie du travail donne une appréciation des actions marketing au sein de la banque. Elle comporte un ensemble de méthodes et de moyens dont dispose la banque pour s'adapter aux publics auxquels elle s'intéresse, leur offrir des satisfactions si possible répétitives et durables. La direction marketing et communication est rattachée à la Direction Générale et a pour fonction l'élaboration de la stratégie marketing de la banque sur le long terme et la mise en œuvre du plan commercial, par l'analyse systématique et approfondie de la demande.

➤ La gestion de la relation client

La direction marketing par son personnel crée et entretient une relation mutuellement bénéfique entre la banque et ses clients. Dans ce mode de relations commerciales, la BHS s'attache la fidélité du client en lui offrant une qualité de service. Dans le souci de la gestion de sa clientèle, la BHS a mis en place :

- La segmentation de la clientèle

La banque a segmenté le marché et elle a ciblé deux catégories, les clients à gros compte (entreprises) et les clients particuliers. La BHS se positionne sur ces deux segments en leur proposant des services spécifiques afin de satisfaire leurs besoins.

Ainsi à la banque les services sont séparés entre les gestionnaires des gros comptes et les gestionnaires des comptes particuliers avec des offres et actions marketing appropriées. Elle a également des sous segments à qui elle offre des services rapides à savoir : le salon VIP, le guichet prioritaire avec carte de membre.

- La communication

Compte tenu de l'importance de la communication la banque fait beaucoup d'effort pour communiquer avec ses clients. Elle prend le temps d'informer sa clientèle des conditions, avantages et inconvénients des différents types de comptes. Elle envoie périodiquement des relevés bancaires pour faire part aux clients de la situation de leur compte.

La BHS informe sa clientèle sur les changements ou modification et sur les nouveaux produits/services dans sa prestation de services. Elle utilise aussi les média et hors média pour communiquer avec ses clients et les prospects.

7. Forces et faiblesses

L'évaluation organisationnelle porte sur les divers types de ressources de l'entreprise, qui doivent être évaluées de façon comparative et selon diverses méthodes, pour permettre une appréciation de sa compétitivité dans son domaine d'activité.

Il peut s'agir par exemple du portefeuille technologique, du niveau de notoriété, de la présence géographique, du réseau de partenaires, de la structure de gouvernement d'entreprise, etc.

❖ Forces

Avec l'avènement de la technologie de l'information et de la communication, la BHS a procédé à un renouvellement de son matériel de travail. L'équipement des bureaux en ordinateurs performants, l'aménagement d'une salle serveur, l'achat de nouveaux logiciels spécifiques à la gestion bancaire, la connexion en réseau pour la centralisation, la sécurité et la protection des données expliquent la performance et la compétitivité des services de la BHS. La banque dispose d'un système d'information bien fourni pour communiquer les informations internes à temps réel et de détecter les fraudes.

Sur le plan national la BHS a une notoriété *top of mind*⁴³ sur le marché de logement. Son réseau d'implantation sur le territoire lui permet d'être à proximité de ses clients. Son architecture conforme aux normes des banques et son image de marque suscitent la confiance de sa clientèle.

La structure organisationnelle fondée sur la DPPO⁴⁴ avec la décentralisation du pouvoir fait impliquer le personnel afin de mener à bien leur activité. La BHS dispose aussi d'un réseau de partenaires très puissants tels que l'Etat, les actionnaires et des promoteurs de logements.

Grâce à la main d'œuvre qualifiée et la performance de l'outillage la banque parvient à mener l'analyse financière et l'étude de solvabilité de ses investissements et aussi à établir une méthodologie de l'analyse des ventes pour son amélioration et le maintien de la position de leader en face de la concurrence du marché.

❖ Faiblesses

L'analyse interne de la BHS a révélé également des insuffisances. Ces faiblesses sont beaucoup plus liées à ses activités envers les clients.

Dans le portefeuille de services offerts par la BHS, le manque de structure d'accueil et le long temps d'attente constituent encore une question préoccupante. Pour l'efficacité et l'efficience du service au *front office* les agents doivent posséder les compétences requises, leur permettant d'avoir un comportement créant chez la clientèle un sentiment d'appartenance.

A cet effet, notre étude a permis d'énumérer quelques remarques :

⁴³Le nombre de fois ou une marque est citée en première place en notoriété spontanée

⁴⁴ DPPO : Direction Participative Par les Objets

- l'absence de bonne gestion de flux clientèle à la fin du mois et le manque de structure d'accueil ce qui s'explique par des longs fils d'attente devant les guichets ;
- L'insuffisance de la coordination et lenteur dans l'accomplissement des services expliquent les bousculades et énervement des clients au niveau du service clientèle ;
- Le nombre insuffisant des GAB et leur manque de fonctionnalité au moment de grande affluence ;
- L'absence de communication sur les conditions des comptes et des retraits dans les agences autres que celles de l'ouverture de compte ;
- La mauvaise organisation interne donnant lieu aux déplacements fréquents des agents, une durée assez longue pour le traitement d'un dossier et l'allongement des délais d'attente ;
- les performances en termes de compétitivité et d'attraction ne sont guère plus encourageantes et la régression importante sur le plan du logement devant les concurrents ; investissements en recherche insuffisants,
- le manque de culture marketing et culture d'entreprise qui sont bien des notions que ne maîtrisent pas toujours le personnel.

Section 3 : Diagnostic et synthèse de la banque de l'habitat du Sénégal (BHS)

1. Diagnostic de la banque de l'habitat du Sénégal

➤ Tableau 2 : Forces et faiblesses de la BHS

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> -Renouvellement et la performance de l'équipement -Logiciels spécialisés et la connexion en réseau -Système d'information fourni et actualisé -Notoriété <i>top of mind</i> sur le marché de logement -Implantation à proximité des clients -Architecture conforme aux normes des banques -Structure et pouvoir décentralisés -Réseau puissant de partenaires -Personnel qualifié -Ressources propres supérieures aux dettes -Disposition de la capacité d'emprunt -Trésorerie disponible 	<ul style="list-style-type: none"> -Manque de bonne gestion de flux clientèle -Insuffisance de la coordination et lenteur des services -Nombre insuffisant des GAB et leur manque de fonctionnalité -Insuffisance et manque de la communication au <i>front office</i> -Régression importante sur le plan de logement devant les concurrents -Investissements en recherche insuffisant -Manque de culture marketing et de la culture d'entreprise -Peu d'implication dans la responsabilité sociale

Source : Construction personnelle

➤ Tableau 3 : Opportunités et menaces de la BHS

OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> -GIM de l'UEMOA pour la conduite de la réforme d'interbancaire monétique. -L'article 449 de l'acte uniforme d'OHADA permettant de fixer des taux débiteurs de manière contractuelle -La politique de bonification des prêts initiés par l'Etat et la création de conditions d'accès des crédits peu coûteux et à long terme initiées par l'Etat en faveur de la politique de l'habitat social. -Faiblesse du taux de bancarisation du Sénégal -L'agrandissement des villes qui génère la création des réseaux d'agences. -L'accroissement de la population et le désir de la propriété immobilière 	<ul style="list-style-type: none"> -Existence de la concurrence exacerbée sur les crédits aux logements -Produits de substitution l'auto construction pour l'essentiel -Réglementation de la BCEAO aux banques de s'assurer d'une bonne qualité et d'un bon dénouement des prêts. -Risque de financement d'une clientèle peu solvable -Fragilité du pouvoir d'achat des ménages. -Baisse des indicateurs sociaux constituent une menace sur la capacité d'endettement des emprunteurs. -Encouragement des pouvoirs publics aux banques commerciales de s'impliquer dans le financement du logement -Exigence de plus en plus forte de la clientèle tend à devenir une contrainte majeure.

Source : Construction personnelle

2. Synthèse

La BHS, banque de l'Habitat du Sénégal est une banque commerciale, créée par les apports des actionnaires et qui a pour vocation majeure, l'investissement et le financement de l'habitat sur tout le territoire sénégalais. Evoluant sur l'échiquier économique de l'UEMOA, elle est soumise aux lois en vigueur de la commission bancaire de la BCEAO, de la réglementation de l'OHADA et des lois des établissements financiers de l'Etat sénégalais.

En se référant aux forces de la BHS, à savoir ses ressources matériels (réseau d'agence, l'équipement, la fiabilité la sécurité...), financiers (les ressources propres, l'endettement, capacité d'emprunt, capacité bénéficiaire, trésorerie disponible), incorporels (technologie maîtrisée, l'image de marque, réseau d'actionnaires, valeur de la banque), et humains (formation, savoir-faire, motivation, capacité d'innovation et de changement d'individus, l'aptitude au travail en équipe), elle a les moyens pour sa politique en plus des opportunités que le marché lui offre.

Ce pendant la BHS dans l'exercice de sa mission rencontre des insuffisances qui lui sont internes tel que manque de bonne gestion clientèle et de communication, nombre insuffisant de GAB, peu d'investissement social et de recherche... Et des menaces externes tel que l'environnement marchand (clients de plus en plus exigeants, pression des actionnaires et promoteurs, concurrence exacerbée, produits de substitution), et l'environnement non marchand (évolution de la population, baisse des indicateurs sociaux, facteurs technologiques et sociaux-techniques, externalités, politique de développement durable, réglementations). Ces insuffisances ternissent l'image de la banque voire lui faire perdre des clients.

Dans cette situation de la BHS avec l'essor du marché bancaire sénégalais, comment alors aider la BHS à satisfaire au mieux sa clientèle afin de la garder et de susciter chez les prospects la souscription aux services de la BHS ?

Chapitre 2 : Mesure de la satisfaction et de la confiance des clients de la banque de l'habitat du Sénégal (BHS)

Dans un contexte de concurrence intense où le consommateur adopte un comportement complexe, alternant une rationalité dans ses décisions et une recherche d'hédonisme et d'expériences, les entreprises s'orientent de plus en plus vers un marketing relationnel. Cette nouvelle conception relationnelle de l'échange se traduit essentiellement par la mesure de la satisfaction et de la confiance client à l'égard de l'entreprise. Ces deux éléments jouent alors un rôle croissant dans la construction des relations durables. Ce constat général vaut en particulier pour les activités de service, marquées par de fortes interactions entre le personnel en contact et le client, dont la problématique relationnelle tend, à plus d'un titre, à s'inscrire dans une perspective plus large pour devenir la problématique de la fidélisation du consommateur au prestataire de service. Les deux sections suivantes porteront respectivement sur l'étude du marché et l'analyse des résultats.

Section 1 : Etude de marché

1. Etude qualitative

Les études qualitatives s'appliquent à étudier les comportements et motivations d'un groupe restreint de consommateurs. Une étude qualitative ne cherche pas à extrapoler les résultats obtenus à l'ensemble de la population, il n'y a donc pas de notion de représentativité, mais on recherche à aller en profondeur et à comprendre les attitudes et sentiments.⁴⁵ Pour ce fait nous avons élaboré un guide d'entretien. (Annexe 4)

2. Etude quantitative,

Une étude quantitative est une étude des comportements, attentes ou opinions réalisée par questionnaire auprès d'un échantillon de la population étudiée et dont les résultats chiffrés sont ensuite extrapolés à l'ensemble de la population étudiée. Les études quantitatives sont généralement menées auprès de quelques centaines à quelques milliers d'individus.⁴⁶ Mais dans ce cas notre échantillon est composé de cent cinquante individus. (Annexe 5)

⁴⁵ http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89tude_qualitative

⁴⁶ <http://www.definitions-marketing.com/Definition-Etude-quantitative>

Section 2 : Analyse des résultats

❖ Principaux résultats

Les résultats sont relatifs aux différents concepts de satisfaction et de confiance liés au comportement du client par rapport aux services bancaires de la BHS. (Annexe 6)

1. Satisfaction globale à l'égard des services bancaires de la BHS.

D'une manière générale, les clients dans leur grande majorité ne sont pas satisfaits des services de la BHS. Les résultats sont dans le tableau ci-après.

Tableau 4 : Satisfaction globale et confiance des clients à l'égard des services de la BHS

Satisfaction globale en pourcentage (%)		
Satisfaction	Insatisfaction	Ne sait pas
44,83	52,16	3

Source : Construction personnelle

Pour mieux appréhender le degré d'insatisfaction de la clientèle à l'égard des services de la BHS, l'examen du tableau n°2 relatif à la satisfaction permet de réaliser une analyse plus fine et de comprendre certains détails liés à l'utilisation de ces services.

Tableau 5 : Satisfaction spécifique des clients à l'égard des services de la BHS

Concept relatif à la satisfaction spécifique des services de la BHS	Résultat en pourcentage (%)		
	+	-	NSP
Satisfaction par rapport à l'accueil des clients à la BHS	80	16	4
Satisfaction par rapport à des heures d'ouverture de la BHS	92,7	7,3	0
Satisfaction par rapport aux services des GAB de la BHS	1,3	98,7	0
Satisfaction par rapport au temps d'étude des dossiers de prêts	2	98	0

Satisfaction par rapport au retrait d'argent dans les agences	0	88	12
Satisfaction par rapport à l'ouverture de compte	94,7	5,3	0
Satisfaction par rapport au processus de prêt	88	4	8
Satisfaction par rapport aux frais liés aux services du GAB	0	100	0

Source : construction personnelle

Légende :

NSP : Ne sait pas

(+) : D'accord

(-) : Pas d'accord

La satisfaction des clients à l'égard des services de la BHS porte essentiellement sur certains critères de la relation client. Selon le résultat d'analyse 88% des enquêtés apprécient l'accueil réservé à la clientèle et 92,7% sont satisfait des heures d'ouverture, qui sont étendues et qui permettent de retirer de l'argent à tout moment. En plus 94,7% des répondants sont satisfaits de l'ouverture de compte qui ne pose pas de problème et 88% sont favorables au processus de prêt.

Par contre la majorité des répondants à l'étude estiment qu'ils ne sont pas satisfaits des services que la banque leur rend. Nous avons 98,7% des répondants qui ne sont pas satisfaits par rapport aux services des GAB de la BHS.

98% des enquêtés ne sont pas satisfaits par rapport au temps d'étude des dossiers de prêts et 88% montre leur insatisfaction à propos des retraits d'argent dans les agences. Enfin 100% des répondants dénoncent leur insatisfaction aux frais liés aux services du GAB.

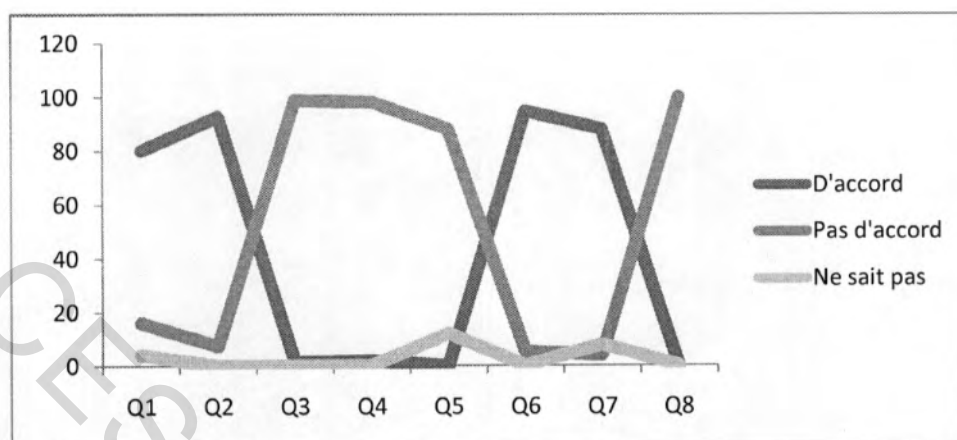


Figure 1 : Graphique de la satisfaction clients particuliers de la BHS

Source : Construction personnelle

La courbe est la représentation graphique de la satisfaction et de l'insatisfaction des clients particuliers de la BHS pris dans un échantillon.

La courbe épaisse représente la variation de la satisfaction des clients suivant les questions qui leur a été administrées.

La courbe non épaisse est la représentation des clients non satisfaits par rapport aux services que la banque leur rend.

La courbe intermédiaire représente le pourcentage des répondants qui sont indifférents des questions posées.

En conclusion nous pouvons dire que la majorité des clients n'est pas encore satisfait malgré les efforts d'amélioration des services de la BHS.

2. Confiance que portent les clients à la BHS

Il convient ici d'analyser la confiance que les clients mettent en la BHS par rapport à sa gestion des affaires et sa crédibilité devant la concurrence.

Tableau 6 : Confiance des clients par rapport aux services de la BHS

Concept relatif à la confiance dans les services de la BHS	Résultat en pourcentage (%)		
	+	-	NSP
Confiance, car pas de fraude ni de détournement	100	0	0
Confiance, car la BHS est solvable	89,3	10,7	0
Confiance, car la BHS est crédible et sécurisée	74,7	25,3	0

Source : Conception personnelle

Sur l'ensemble de l'échantillon l'étude nous montre que la clientèle a une grande confiance en la BHS, ce qui fait que 100% avouent avoir confiance, car ils ne trouvent pas de fraude dans les relevés ni de détournement des fonds. D'autre par 89,3% ont confiance, car la BHS est solvable en cas de faillite. Enfin 74,7% mettent leur confiance en la BHS car pour eux c'est une banque crédible et bien sécurisée.

Globalement seul 12% d'opinion sont défavorables à l'idée de confiance en la BHS par les clients particuliers.

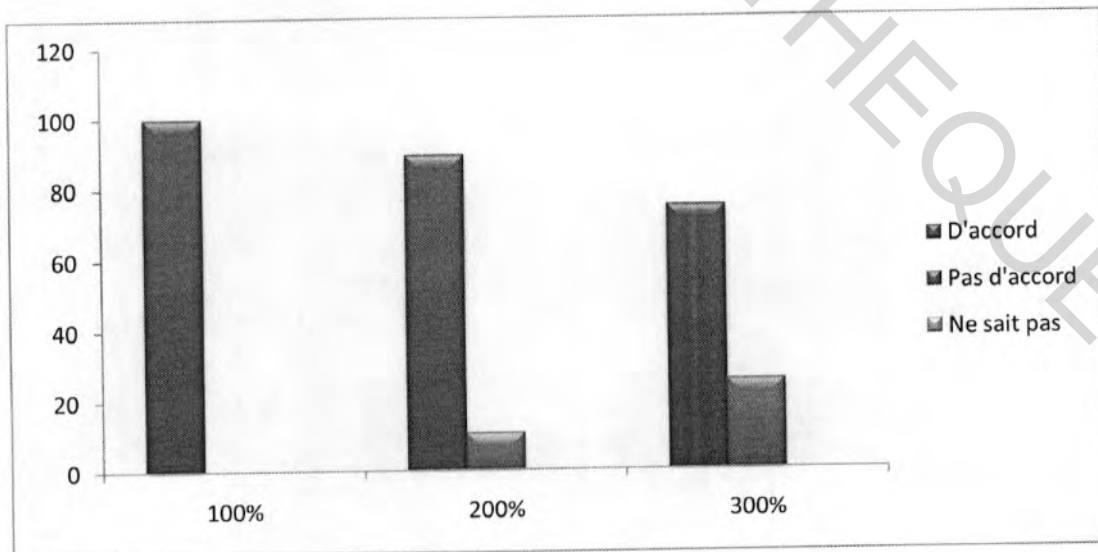


Figure n°2 : Graphique de la confiance clients particuliers de la BHS

Source : Construction personnelle

Ce graphique ci-dessus représente le degré de confiance que les clients ont pour leur banque. Nous lisons que les clients ont confiance en la BHS bien qu'ils ne soient pas tout à fait satisfaits. Car ils n'ont pas remarqué de fraude dans l'établissement des relevés bancaires ni de détournement des fonds au sein de la banque. Seul 36% des enquêtés ne sont pas entièrement confiants. Pour susciter alors l'adhésion de ces 36% la banque devrait aussi communiquer sur le thème de la confiance.

Conclusion partielle

Dans l'optique de la rédaction de notre mémoire de fin de formation, nous avons mené une étude sur la satisfaction et la confiance des clients à l'égard des services de la BHS suite à notre stage à l'agence principale.

Après le dépouillement du questionnaire et son analyse par le logiciel SPSS, les résultats montre que sur un échantillon représentatif de 150 individus :

Seul 44,83% de la population enquêtée est satisfait des services que la banque leur offre, alors que 52,16% n'est pas satisfait et 3 individus sont restés indifférents. Mais par rapport à l'attribut confiance la majorité des enquêtés sont d'accord.

Le diagnostic effectué relève les forces de la banque et opportunités à saisir sur le marché, ainsi que des faiblesses internes et des menaces de l'environnement.

Dans le souci de réduire les effets liés à la faiblesse de la BHS, de saisir les opportunités et d'intégrer les menaces de l'environnement tout en parvenant à ses objectifs, nous lui avons proposé une stratégie d'amélioration de la satisfaction client.

Chapitre 3 : Proposition de plan d'amélioration de la satisfaction clients de la BHS

La mise en œuvre de l'avantage concurrentiel, lié au domaine d'activité stratégique de l'entreprise, implique des choix organisationnels spécifiques qui permettent de maximiser les synergies potentielles entre les différents métiers d'un établissement. L'organisation mise en place doit favoriser la communication entre les différents entités en s'appuyant sur des compétences transversales ou en développant des compétences d'intégration avec, comme objectif central, le client dans sa globalité. La première section de ce chapitre porte sur les objectifs fixés et les choix stratégiques. Enfin la seconde section établit le plan d'actions.

Section 1 : Objectifs et choix stratégique

1. Objectifs

Suite à notre étude portée sur la satisfaction et confiance de la clientèle particulière de la BHS, nous avons formulé nos objectifs à atteindre sur une période de cinq ans afin de redorer le blason de la banque sur le marché.

❖ Objectif global :

- Bonne gestion des ressources pour la maximisation du profit,
- Recherche de nouveaux clients sur des marchés existants et l'augmentation des ventes.
- Croissance en 2 ans après l'ouverture vers de nouveaux marchés
- Maintient de sa position de leader dans le domaine de financement de logement sur le territoire.

❖ Objectifs spécifiques :

- Communication d'acceptabilité sur les conditions de retrait d'argent dans les agences,
- Valorisation du capital (réputation de la banque)
- Revoir à la baisse les frais liés aux services des GAB,
- Augmenter le nombre des GAB et assurer leur fonctionnalité pendant les périodes d'affluence,
- Ouverture de guichets temporaires pendant les moments de fortes affluences,
- Informer sur les conditions favorables et défavorables de chaque compte à son ouverture,

2. Options stratégiques

Elles constituent l'ensemble des critères de segmentation stratégique et spécifiés retenus afin de bien réussir les combinaisons du mix marketing et de communication.

❖ Segmentation et choix du public cible

Pour mieux gérer sa clientèle la BHS a procédé à une segmentation de sa clientèle en deux catégories à savoir les entreprises et les particuliers à qui elle offre le service d'épargne et de crédit.

Sur le segment des particuliers, le service offert ainsi que la démarche de communication et de distribution apparente au marketing des produits de grande consommation.

Pour l'identification de manière précise du segment des particuliers, elle a procédé par l'utilisation des critères géographique et catégorie socio professionnelle. De cette pratique en ressortent trois sous ensembles :

- catégorie des résidents salariés issus de la fonction publique et privée ;
- catégorie des militaires issus du comité des militaires (COMI) ;
- catégorie des résidents non salariés issus du secteur informel et de la profession libérale ;
- catégorie des non résidents composés par les sénégalais de la diaspora.

❖ Positionnement

La Banque de l'Habitat du Sénégal doit se positionner sur le marché par certains critères déterminants qui suscitent une perception essentiellement positive des clients et des prospects. Sur l'échiquier bancaire sénégalais, la BHS utilise le positionnement objectif et symbolique pour se démarquer de la concurrence par :

- la sécurisation et génération d'intérêt des épargnes,
- le financement des projets de logement et autres à des taux réduits,
- facilitation de l'accès à la propriété immobilière à tous,

Section 2 : Plan d'actions

Faisant référence aux résultats issus de notre étude notre action d'amélioration des services de la BHS sera axée sur la stratégie opérationnelle appliquée au marketing. Nous allons revoir les éléments du marketing mix de la banque afin de mieux satisfaire les besoins de la clientèle et

de peut être lui proposer de nouveaux services pour un segment délaissé de la population sénégalaise.

Le mix marketing de la BHS est composé par :

- la politique du produit et/ou service
- la politique de prix, la valeur monétaire du service
- la politique de distribution, les agences
- la politique de communication
- a force de vente et de négociation

Mais parlons d'abord de l'organisation de la fonction marketing à mettre en place à la banque.

1. Organisation de la fonction marketing

La BHS ne pouvant pas réduire tous les risques de son environnement externe peut du moins influencer, modifier, minimiser les facteurs qui lui sont internes.

Pour l'amélioration de sa performance la direction marketing et communication devrait renforcer et former à la nouvelle donne son équipe technique et commerciale. Et prendre en charge d'autres aspects du marketing bancaire tel : la communication produit, formation continue de la force de vente, gestion du site internet et les relations publiques.

A part les services traditionnels, gestion de la relation client, l'étude des marchés, communication institutionnelle et commerciale, la Direction Marketing et Communication doit réorganiser sa direction en des départements : stratégie, commercial, études de marché, communication, qualité...

➤ Le département de stratégie

Il a pour mission de faire la conception des services et les choix stratégiques concernant des domaines dans lesquels la banque s'engage en vue d'acquérir des avantages concurrentiels et une compétence distinctive qui la rendent différente des autres banques. C'est là où le choix entre les diverses alternatives s'effectue en fonction des buts généraux portant sur la rentabilité recherchée, le risque accepté ainsi que le type et le rythme de croissance choisis.

Selon la vocation de la BHS et pour pouvoir conquérir les domaines choisis, elle s'identifie par les stratégies de développement horizontal (prêt logement sur tout le territoire) et vertical (vente d'immobilier) ; croissance interne (extension des activités au sein de la banque) ; spécialisation (concentration des ressources sur des créneaux particuliers).

Enfin les décisions stratégiques portent sur la nature et l'importance des ressources financières, humaines et matérielles à consacrer aux modalités de développement retenues ; et l'affectation des ressources s'effectue dans le cadre de plans et de budgets.

➤ Département commercial

Le département commercial est chargé de vendre les biens et les services de la banque et d'assurer la relation avec les clients. Il prospectera les acteurs du marché pour les convaincre d'acheter les produits BHS. Il travaille avec les clients de l'entreprise pour d'une part les rendre plus confiants et d'autre part les convaincre de souscrire à de nouveaux services. Il établira les propositions commerciales et négociera les contrats de prêts. Il définit aussi les offres commerciales et assure la communication de l'entreprise avec la clientèle.

Il traite les problèmes de remboursement des crédits en collaboration avec le Département comptabilité. Il est chargé de la constitution des dossiers techniques contractuels.

Le département commercial est le lien principal entre le client et la banque. Il assurera également l'assistance aux clients et fera remonter au Département études et au Département qualité les plaintes des clients.

➤ Département études de marché

Il sera chargé de la recherche et traitement des informations à l'interne de la banque et sur le marché pour les prises de décisions, le lancement de nouveaux produits, la gestion de la base de données marketing, et pour le système d'information de la banque en général.

Il aura souvent recours aux cabinets d'études pour la fiabilité et la véracité des informations.

➤ Département communication

Ce département va gérer toute les formes de communication de la banque. En premier lieu la communication interne pour informer le personnel, en second lieu la communication externe qui inclut, la communication produit et institutionnelle, ainsi que les relations publiques

➤ Département qualité

Ce département va développer plutôt le concept de qualité total du matériel de travail et du service rendu auprès du personnel. La qualité totale fait alors partie de l'image de marque, de la culture et du projet de la banque aussi elle l'aide à éviter les pertes et frais résultant d'une mauvaise qualité du service. Dans cette optique, tous les salariés appartenant à tous les

services doivent avoir comme objectif la recherche de la qualité totale. Le département aura comme outil la réunion périodique pour l'identification des problèmes, la cause la plus probable, et accepter une solution qui sera mise en œuvre. En somme, il s'agit d'un véritable système-qualité centrée sur la satisfaction client et qui intègre des objectifs de résultat pour juger de l'efficacité de la démarche qualité et de son amélioration continue pouvant déboucher sur la certification.

2. Gestion du mix marketing de la banque

➤ Public cible

Le public cible sur lequel nous devons agir principalement est la clientèle particulière composée des salariés, des militaires, fonctionnaires, des étudiants, des commerçants... La cible secondaire qui sera le relais de la BHS est l'ensemble des promoteurs SICAP SA et SNHLM, des conseillés...

➤ La politique du produit et/ou service

Les produits de la BHS sont des services permettant de satisfaire les besoins et les désirs de la clientèle. Selon la classification classique ces services ont un cycle de vie et selon l'approche moderne la matrice du Boston Consulting Group (BCG) des portefeuilles de produits est la plus connue. La nature et la durée de chaque phase du cycle de vie du service sont étroitement liées à la nature de celui-ci. La BHS propose à sa clientèle particulière plusieurs services de même nature pour satisfaire un besoin déterminé. Ainsi la banque a deux gammes de services :

- l'épargne
- le crédit

Elle opte pour une gamme longue, afin de pouvoir satisfaire la demande de toutes les catégories de sa clientèle.

Dans les décisions concernant les produits, nous remarquons que les services vieillissent et sont amenés à disparaître. Il ne peuvent rester « produits vedette » ou « vaches à lait » ; la banque doit donc prendre des décisions conduisant à proposer plusieurs services pour satisfaire un besoin déterminé, et à créer de nouveaux produits.

➤ La politique de prix, la valeur monétaire du service

Dans le souci d'atteindre les objectifs de sa mission, la BHS pratique la politique de pénétration qui vise par l'intermédiaire d'un taux d'intérêt et de prix des services faibles à prendre une large part de marché potentiel. Mais cette politique est soumise à la réglementation des taux et des prix de la zone franc de l'UEMOA.

Le taux d'intérêt du crédit mobilier et son délai de remboursement doivent alors inciter les clients à s'adresser à la BHS plutôt qu'aux concurrents.

➤ La politique de distribution : les agences

La politique du produit et la politique des prix étant déterminées, la BHS doit encore opérer des choix dans le cadre de sa politique commerciale. Il est indispensable de fixer les grandes lignes de la politique de distribution.

Ici la politique de distribution consiste en une décentralisation des activités de la banque. Elle passe donc par une augmentation du personnel, du nombre des agences, et des guichets. Dans l'idée de la création d'un réseau compte tenu de l'évolution de la technologie et de la mentalité de la population.

Pour ce fait une étude de marché est requise avant toute décision du choix d'implantation dans les zones de chalandise où la collecte et dépôt d'épargne serai intéressant.

L'implantation dans une zone tiendra compte des paramètres comme la population active, les structures d'accès, de la sécurité de la zone et les offres des concurrents directs...

Aussi prendre en compte la qualité des structures d'accueil, de l'étendu des heures d'ouverture, et de l'externalité.

La banque doit aussi être en mesure de créer de nouveaux produits adaptés aux besoins de la zone d'implantation et de former le personnel à la nouvelle donne afin de maximiser la rentabilité de l'investissement.

➤ La politique de communication

« Les hommes ne parlent pas seulement avec des mots mais avec leur corps ou les objets avec l'organisation du temps et de l'espace » Jacques Durant. Pour son efficacité sur le marché, la BHS doit élaborer une politique de communication en fonction de la cible pour lui transmettre des informations, pour développer son bonne image de marque, et influencer le comportement des prospects.

La communication interne est dirigée vers les employés de la banque. Elle doit être verticale et horizontale, et a pour but de mobiliser le personnel de l'informer sur la vie de la banque ses objectifs et ses moyens, en vue de développer en eux l'esprit d'entreprise ainsi que sa culture. A cet effet la BHS peut faire recours à des supports comme le journal d'entreprise, aux notes de service, aux circulaires, réunions, séance d'animation et de projection de films...

La communication externe elle est sous deux formes : institutionnelle et commerciale.

3. La communication institutionnelle ou *corporate*

Dans le cas de notre étude la BHS a une notoriété *top of mind* auprès des clients sur le plan de logement. Mais est-il qu'elle doit améliorer son image de marque pour demeurer leader dans le domaine au moment où la concurrence est exacerbée.

Pour ce faire la banque va périodiquement organiser au cours de l'année des campagnes de communication d'entretien pour renforcer son positionnement et d'améliorer son image sur le marché. Comme la banque utilise déjà le mécénat et le sponsoring pour sa communication, elle va renforcer ses moyens pour augmenter la visibilité de ses actions. Ses financements seront beaucoup tournés vers les prospects, tel que les concours de recrutement dans la fonction publique, la formation militaire, la participation à la formation dans les universités et grandes écoles. Elle va maintenant développer d'avantage ses relations publiques (le réseau de *lobbying*, les relations presse et participer aux événementiels.

a. Relations presse et relations publiques

Les relations publiques sont une fonction de direction, de gestion et de communication, à caractère permanent grâce à laquelle, la BHS visera à établir, à maintenir ou à promouvoir des relations de confiance fondées sur la connaissance et la compréhension mutuelle de la banque et ses publics, internes et externes.

Sa mission principale est de promouvoir l'image de marque de l'entreprise. Elles organiseront et feront fonctionner la «vitrine» de la banque. C'est une courroie de transmission avec l'environnement de la banque.

b. Réseau de lobbying

Système de coordination des groupes de pression pour défendre les intérêts de la banque à l'échelle nationale devant l'Etat et à l'internationale auprès de la commission bancaire de l'UEMOA. A l'heure actuelle ces groupes de pression sont de plus en plus puissants et les

réseaux qu'ils forment sont toujours aussi secrets qu'ils parviennent à bout de leurs revendications. La banque renforcera son partenariat avec le lobbying bancaire du Sénégal pour la protection de ses intérêts actuels et contre les injonctions de l'environnement.

c. Les relations presse

Les relations presse sont l'outil essentiel des relations publiques, qui se définissent comme un ensemble de techniques de communication destinées à développer une relation de confiance, d'estime et d'adhésion entre la banque et de multiples publics. Ainsi, les relations presse sont le moyen de relayer l'opération de relations publiques auprès de l'opinion publique et de la clientèle particulière. Le but à atteindre est d'occuper au mieux le terrain médiatique en entretenant une relation durable entre la BHS et les journalistes du secteur. Concrètement, la banque fera des partenariats avec les media de la place pour qu'ils lui assurent la diffusion des campagnes publicitaires et les publi-reportages.

A cet effet des campagnes de communications média (télévision, radio, affichage, presse écrite...) axées sur la satisfaction seront organisées au cours de l'année. Comme action on utilisera la publicité, le publi-reportage, communiqué...

d. Communication événementielle

La communication événementielle est un outil de communication hors-média, interne ou externe, que la banque utilisera dans le but d'organiser un événement. Le Chargé de communication événementielle développera la création, la qualité et la cohérence des formes et des contenus. Généralement l'événement est sous la forme de salon, congrès, forums, conférence, soirée festive, cocktail, colloque, séminaire, exposition...

Dans ce cas nous proposons à la banque d'organiser chaque année un de ces événements au tour d'un point de satisfaction en invitant sa clientèle particulière. Elle se tiendra dans l'enceinte de la banque de préférence en fin de semaine. A cette occasion la direction prendra le temps de bien présenter ses offres les avantages ainsi que les inconvénients. Elle donnera les conditions d'accompagnement de l'épargne et du crédit. Elle prendra le temps d'expliquer les changements, modifications et dans les offres de la banque. Ce sera aussi le lieu de recueillir les doléances du public dans le souci d'apporter des améliorations et de pouvoir satisfaire les attentes de sa clientèle. La séance pourra être levée par un mini cocktail.

- La communication commerciale

Elle porte plutôt sur la gamme des produits et services de la banque. L'étude réalisée montre que la clientèle de la BHS n'est pas satisfaite des prestations de la banque. Dans cette situation la banque pourra revoir sa communication produit, en pratiquant au mieux les stratégies *Pull* et *Push*.

- a. La stratégie *Pull*

La stratégie *Pull* invite à investir massivement en publicité-consommateur de façon à développer chez ce dernier une préférence pour la marque. Elle fait appel à des actions publicitaires, en media et hors media. En fonction de la clientèle particulière, la banque utilisera l'action publicitaire soit lors du lancement d'un produit nouveau, soit lors de la communication d'entretien des produits existants.

C'est le moment où la banque pourra satisfaire le besoin de manque d'information des clients sur les ouvertures de comptes, les conditions de prêts et de retrait d'argent dans les agences.

Il s'agit là de faire une publicité collective qui s'adresse à l'ensemble de la clientèle actuelle et potentielle de la banque en utilisant les media de masse tel que la radio, la télévision, la presse écrite, l'affichage et l'Internet.

La BHS pourra utiliser la publicité sur le lieu de vente (PLV) comme action hors media. En effet elle aménagera une partie dans le hall principal sous forme de présentoir pour exposer tous les produits et services offerts par la banque. De sorte que le client qui se rend à la banque puisse être attiré par les dépliants, les prospectus, les affiches et les brochures. Equiper la banque des plaques indiquant les directions, les services et les fonctions...

Le présentoir doit être géré par une dame attrayante, avisée et bien formée afin d'informer la clientèle pour les renseignements complémentaires sur les produits.

La banque pourra organiser de journées portes ouvertes, en installant des stands sur le parvis pour chacun des produits afin de communiquer sur les conditions, les caractéristiques intrinsèques des comptes et des crédits, sur les simulations de prêts, les délais de remboursement, les taux d'intérêt, et les charges d'assurance.

Ce sera aussi le lieu d'informer la clientèle sur les raisons indépendamment de la banque sur la non fonctionnalité des appareils domotique à des périodes de grande utilisation tel que les GAB en panne en fin du mois, la lenteur de la connexion sur le site de la BHS, endommagement du groupe électrogène suite à des coupures intempestives de courant

électrique... Enfin la banque prendra soin de rassurer sa clientèle par ses efforts d'améliorations de la qualité de ses prestations

b. La stratégie *Push*

La stratégie *Push* consiste à utiliser à fond la force de vente et le réseau de distribution pour promouvoir activement les produits et les services jusqu'à utilisateur final. Elle pousse les produits et services vers les clients.

➤ Force de vente

La force de vente est constituée par l'ensemble du personnel commercial chargé de la vente et de la stimulation de la demande. Elle constitue le principal outil de la performance commerciale et regroupe différents postes : directeur commercial, communication, marketing, financière, et comptable.

Selon les objectifs de satisfaction fixés par la banque, la formation de sa force de vente suivra cette directive.

La formation concernera les agents en *front office* et les gestionnaires des comptes particuliers et portera sur l'accueil des clients en face ou au téléphone, sur les comportements et sur la communication verbale.

Et elle permettra de corriger les manquements à l'endroit du client tel que les manques de délicatesse, la causerie entre employés en présence de la clientèle, manque de respect, et la tendance des caissières à garder les pièces aux retraits. A équiper chaque agent de matériel nécessaire afin d'éviter les déplacements fréquents et de gagner du temps.

Dorénavant, à l'ouverture du compte le client fera connaissance de son gestionnaire de compte et à le droit de venir le rencontrer souvent pour lui présenter des projets de financement d'une part et lui demander des conseils et la lecture du relevé de compte d'autre part.

La banque assurera les mises à jours régulier de son site afin d'offrir des solutions de relevés de comptes on line (*e-banking*). Elle va aussi persuader sa clientèle particulière à faire recours à ces services qui facilitent grandement les opérations et les ordres.

4. Traitement des réclamations client et suivi

Bien gérer les réclamations des clients constitue un outil efficace d'optimisation de ses produits, de ses services, de son image auprès d'eux. La solution de traitement la plus simple et la plus rapide est souvent la meilleure pour le client, comme pour le personnel.

La politique de gestion des réclamations que la banque mettra en place s'adressera à l'ensemble du personnel et concerne tous les produits et services offerts, puisque la satisfaction des clients constituera l'objectif stratégique de cette politique.

Dans le traitement des réclamations de sa clientèle la BHS utilisera une procédure de gestion qui va commencer depuis la réception jusqu'à la mise en place d'un plan de prévention des dysfonctionnements. Cette démarche intégrera le client comme composante essentielle dans ce processus et lui offre plusieurs options pour répondre à sa plainte.

La gestion des réclamations se centralisera au tour d'un agent issu du service commercial, il établira la liste des réclamations-client, les causes de ces réclamations et les actions préventives mises en œuvre pour les supprimer. Dans la prise en charge des réclamations il mettra en place les différents canaux de communication par lesquels une réclamation peut aboutir.

En suite une organisation lui permettant d'apporter une réponse d'attente immédiate au client l'informant que sa demande a été bien prise en compte et donné des explications sur les erreurs et les manquements intervenus dans l'accomplissement des services.

Puis il engagera des corrections rapides et efficaces des réclamations vers l'unité opérationnelle qui assurera le traitement.

5. Système automatisé de gestion de la relation client

Le marketing relationnel connaît un engouement certain dans les entreprises de services depuis près de 15 ans.⁴⁷ La banque prend aujourd'hui conscience de son importance pour fidéliser ses clients. Une question se pose aux managers : comment mieux connaître ses clients pour être plus réactif à leur demande ?

Après analyse de la situation du marketing relationnel dans les services en général et dans la Banque de l'Habitat du Sénégal en particulier, nous aborderons les processus de mise en œuvre de ses composantes fondamentales :

a. La connaissance du client BHS

⁴⁷ La Gestion de la Relation Client dans la banque Véronique des Garets CERMAT IAE de TOURS

L'échange relationnel, en se plaçant dans le long terme, intègre donc une dimension sociale à l'échange. « Dans un échange relationnel, les participants retirent des avantages personnels, des satisfactions de nature non économiques et s'engagent dans un échange social »⁴⁸

Nous allons mettre en application le tableau de passage du marketing de la transaction au marketing de la relation de Payne et Al.

Tableau 7 : le passage du marketing de la transaction au marketing de la relation

Marketing de la transaction	Marketing de la relation
Orientation à court terme	Orientation à long terme, <i>Ex</i> : augmentation de la durée de paiement des crédits
Intérêt pour la vente isolée	Intérêt pour la rétention de clientèle, <i>Ex</i> : proposition des services annexes
Contact discontinu avec la clientèle	Contact continu avec la clientèle, <i>Ex</i> : établissement de base de données client BHS
Mise en avant des caractéristiques du produit	Mise en avant de la valeur du produit pour le client, <i>Ex</i> : propriétaire immobilier
Peu d'importance accordée au service clientèle	Beaucoup d'importance accordée au service clientèle, <i>Ex</i> : Informer sur les produits
Engagement limité à satisfaire la clientèle	Engagement fort à satisfaire la clientèle, <i>Ex</i> : respect de la déontologie
Contacts avec la clientèle modérés	Fort contact avec la clientèle, <i>Ex</i> : tous les contacts pour pouvoir joindre le client
La qualité est d'abord le souci de la production	La qualité est le souci de tout le personnel, <i>Ex</i> : variables spécifiques de mesure de la qualité du travail du personnel

Source : Construction personnelle inspirée de Payne et al. 1998

Le tableau relève le contraste existant entre le marketing transactionnel et le marketing relationnel. Il montre la révolution du marketing relationnel dans le but de satisfaire la clientèle mais aussi de tisser une relation individuelle et durable avec lui.

Pour parvenir à cette relation durable et individuelle avec la clientèle, la BHS devra créer un entrepôt de données client. Cet entrepôt informera sur l'historique de ses achats, sur ses moyens de communication préférés, ses modes de paiement préférés, ses préférences et intérêts en terme de services et ou produits.

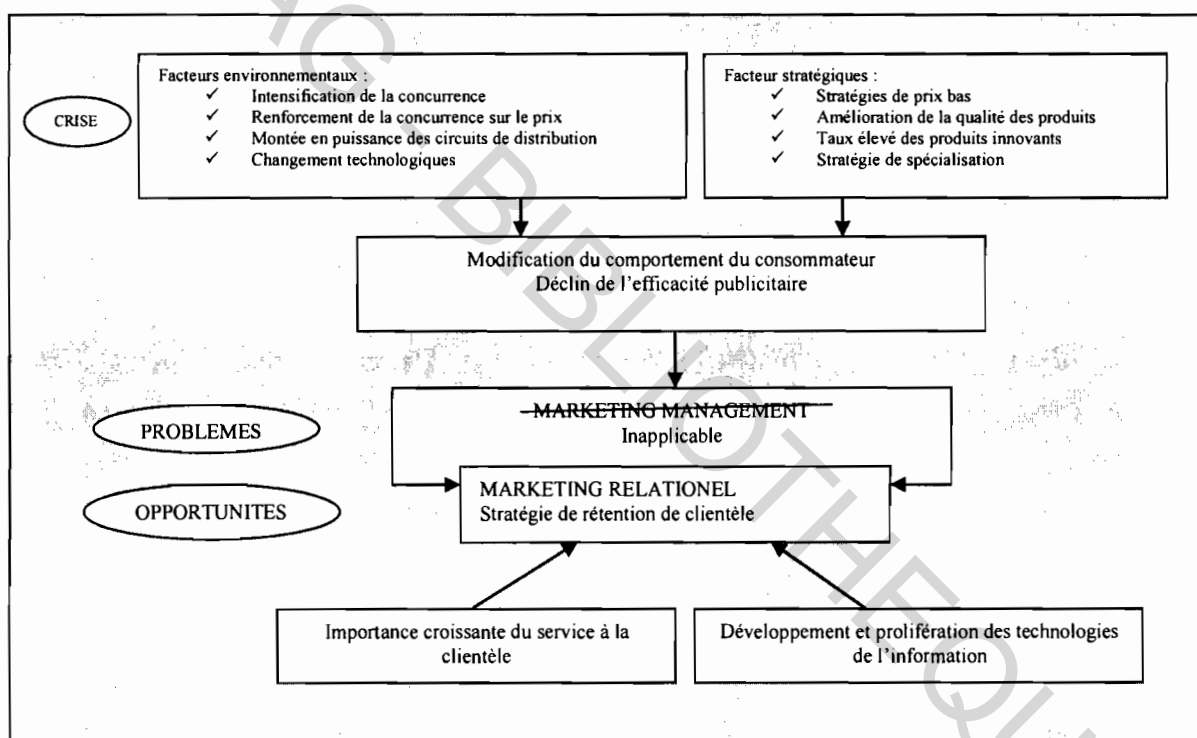
⁴⁸ Dwyer, Schurr, Oh, 1987

b. Stratégie relationnelle

Elle est la relation durable que la BHS propose à sa clientèle compte tenue des variables issues des facteurs environnementaux et stratégiques.

Dans le schéma de Flambard-Ruaud et Llosa présentant les facteurs de changement ayant conduit au marketing relationnel (figure 3), nous remarquons l'importance des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Elles ont permis à la fois une meilleure information du consommateur et donc des exigences nouvelles de sa part, et de nouvelles possibilités pour la BHS pour analyser en profondeur leur comportement en évitant la massification des propositions jusque là dominante.

Figure 3 : les facteurs de changement au marketing relationnel



Source : Flambard Ruaud S., Llosa S. (1999)⁴⁹

Le marketing transactionnel au cours de son évolution dans le temps et dans l'espace a connu une crise venant des facteurs environnementaux et des facteurs stratégiques. De cette crise en découle le déclin de l'efficacité publicitaire. Les comportements des consommateurs ont été

⁴⁹ Marketing relationnel et marketing des services : une profonde complicité, in Bernard Pras (eds) *Faire de la Recherche en Marketing*, Bernard Pras, Vuibert.

modifiés. Ils ne passent plus à l'action par les campagnes publicitaires. C'est justement ce problème d'inapplication du marketing management qui a poussé les chercheurs au marketing relationnel.

Le marketing relationnel présente alors plusieurs opportunités pour la rétention de clientèle, la croissance du service. Il assure le développement et la prolifération des technologies de l'information.

La BHS voulant développer une relation à long terme avec sa clientèle, rentre en communication avec cette dernière. Parmi la grande masse des clients la banque privilégie sans complexe ceux qui sont les plus intéressants et les plus profitables. Ce qui explique les segmentations du fichier de base de données client tel que client fonctionnaire, client libéral, client militaire, client commerçant, client salarié, client étudiant, etc.

c. Communication

La stratégie relationnelle mise en place par la banque doit fortement se manifester dans la communication de celle-ci envers son client. Elle devra y démontrer sa capacité à mettre en place un dialogue individualisé au cours duquel un vrai contenu substantiel et porteur de sens pour le client, sera délivré. A ce niveau le service marketing procédera à la conception des messages dans les règles de l'art commercial pour informer et présenter ses produits et services. Il utilisera des techniques de publipostage, et de matraquage dans le but d'attirer l'attention l'intérêt, le désir et l'action des clients.

Pour y parvenir, la BHS, devra passer par un réseau de canaux de communication intégrés lui permettant de communiquer en temps réel partout et à tout moment. En plus la banque doit essentiellement avoir une capacité pour gérer une communication à travers de multiples canaux. Par exemple l'augmentation du réseau d'agence, envoi de courriers postal, site Internet de la banque, serveur vocal, DAB/GAB, SMS, MMS, etc.

d. Proposition de valeur individualisée

Le développement d'une relation étroite et d'un dialogue véritable avec le client doit déboucher, pour la BHS, sur la création de propositions d'offres personnalisées, tant sur le plan de l'offre produit que des taux de prêts.

Dans cette optique, la BHS pourra encourager la création des coopérations, des associations, et des groupements afin de leur proposer une offre individuelle spécifique à leur mode de vie, revenu, situation géographique, etc.

La banque apportera une attention particulière à garder une totale maîtrise des coûts et à éviter le sacrifice de ces économies d'échelle. De même, la mise en place d'offres individualisées peut entraîner pour la BHS un risque accru et une complexité excessive des processus de production. Alors il faudra arriver à concilier une production relativement standardisée avec la flexibilité que requiert toute individualisation du service. Et cela nous conduit à la servuction.

Le système de servuction pose un certain nombre d'éléments qui intègre les spécificités des produits et services de banque.

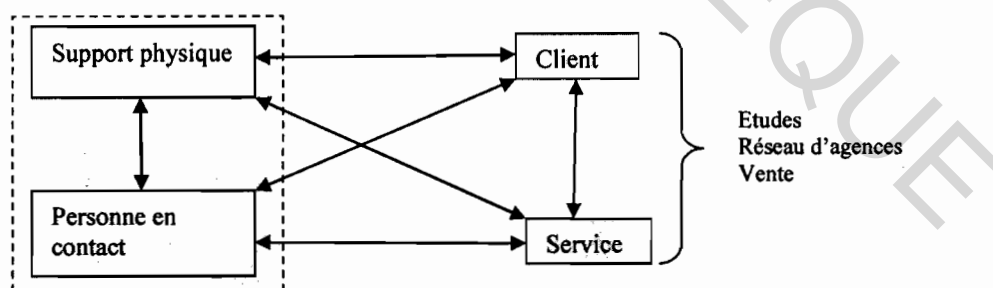
La figure ci-après montre les éléments fondamentaux du système de servuction dont :

- ✓ le support physique : il regroupe d'une part des instruments nécessaires au service (tables, fauteuils, livres, machines, feuilles stylos, logiciels, etc.) et d'autre de l'environnement matériel dans lequel se passe le service (localisation, bâtiment, décor, l'agencement...).
- ✓ Le personne en contact : il s'agit de certains employés de la banque dont le travail requiert d'être en contact avec le client (les agents à l'ouverture de compte, les gestionnaires de compte, les guichetiers, accueil,...)

Il faut noter qu'à la différence des supports physiques et du client, le personnel peut ne pas exister, tel que les distributeurs des billets de banque, plaquettes et flèches indiquant les lieux.

- ✓ Le client : utilisateur impliqué dans la création du service ; sans lui il y a que des capacités disponibles, et des potentialités de services.
- ✓ Le produit et/ou service : ils sont éventuellement destinés à la clientèle (comptes, crédits, transfert d'argent, etc.)

Figure 4 : Système de servuction



Banque de l'Habitat du Sénégal

Source : Construction personnelle inspirée de P. Eiglier & al, Servuction (1987)

CONCLUSION GENERALE

Tout au long de cette étude, nous avons recherché à mettre en évidence deux préoccupations essentielles de la gestion de la relation client de la Banque de l'Habitat du Sénégal :

- ✓ la satisfaction et confiance des clients à l'égard des services bancaires

Le client est sans aucun doute le grand gagnant de ces cinq dernières années. Le rapport de force n'a jamais été autant en sa faveur et il continuera de l'être à moyen terme. Cette préoccupation qui se retrouvait dans le discours des banquiers au début des années 90 est maintenant le défi principal à relever. Les efforts d'adaptation portent sur la maîtrise des systèmes d'information et l'alimentation des techniques de gestion des bases de données, pour proposer des segmentations plus fines et plus pertinentes. Il porte également sur le développement de la fonction marketing-vente, tant sur le redéploiement des ressources humaines spécifiquement affectées à cette fonction que sur celui de l'enrichissement des compétences des responsables opérationnels en matière de distribution et de segmentation.

Tout cela contribuera à améliorer significativement la qualité de la relation et de la performance commerciale. Cette dimension concerne toutes les fonctions de l'entreprise et constitue un facteur de succès générique. Elle ne peut donc pas s'insérer dans un champ particulier, pas plus que dans la stratégie. Il est logique de voir cette démarche transcender les fonctions traditionnelles des entreprises bancaires pour se centrer sur le client. Être à son écoute, personnaliser la relation, être attentif à son niveau de satisfaction, conclure une véritable charte de qualité constitue autant de caractères au centre des programmes de qualité qui sont aujourd'hui développés par certains établissements.

De cette volonté de mettre le client au centre des préoccupations découle directement le processus de refonte des structures bancaires. L'émergence des métiers transversaux dans l'économie en général est incontestable. Les banques universelles illustrent un positionnement éclaté en termes de métiers mais elles affichent une volonté générale de se recentrer sur le métier de distribution pour mettre en avant leurs compétences relationnelles. Les contraintes concurrentielles sont pourtant en forte croissance sur cette fonction avec l'émergence de multiples distributeurs potentiels. Mais les professionnels de la banque ont tous le sentiment qu'il s'agit là du cœur de leur métier.⁵⁰

Les objectifs de notre recherche sont en trois étapes, nous avons l'objectif général, objectif spécifique, et l'intérêt général.

⁵⁰ Marketing et stratégie de la banque, 4^{ème} ed. Monique Zollinger Eric Lamarque pages 297-298

- ✓ Objectif général : aider la BHS à garder sa place de leader en matière de financement des projets de logement et d'acquisition à la propriété immobilière.
- ✓ Objectif spécifique : faire une étude de marché sur les concepts de satisfaction et de confiance à l'égard des clients des services de la BHS. Enfin analyser les données et proposer un plan d'amélioration de la relation client.
- ✓ Intérêt général : d'une part pour nous permettre d'allier les théories avec les pratiques dans le milieu professionnel et d'autre part enrichir le centre de documentation du centre de formation pour des fins de recherche.

Quant à la méthodologie de l'étude du marché nous avons constitué un échantillon pris au hasard. Après la collecte des données nous avons effectué des analyses qui nous ont donné des résultats globaux comme suit :

Pour la satisfaction client seul (44,83%) des répondants sont satisfaits alors que (52,16%) affirment leur insatisfaction à l'égard des services de la BHS.

Par contre, les clients confirment leur confiance à ladite banque (100%) ont confiance car il n'y a pas de fraude ni de détournement. Pour (89%) ils ont confiance car la banque est solvable vis-à-vis d'eux. Enfin (74,7%) ont confiance en la BHS à cause de sa crédibilité.

De l'ensemble de ces résultats nous proposons un plan d'action pour l'amélioration de la relation client en générale et en particulier la satisfaction client.

Au cours des études sur le terrain et pendant la rédaction de notre travail nous avons rencontré quels que difficultés d'ordre financier, matériel, d'accessibilité des informations, de disponibilité des clients enquêtés ainsi que des agents de la banque.

Cependant compte tenu de l'importance du thème et de sa position stratégique dans la gestion de la clientèle, nous pensons que tous les aspects du thème ne sont pas encore explorés. La réflexion peut alors être approfondie davantage.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

✓ *Ouvrages*

A. CAILLAT, H. KERADEC, D. LARUE, C. PELLETIER, C. SAUVIAT « Economie d'entreprise », Edition HACHETTE

Bernard GARRETTE, Pierre DUSSAUGE, RODOLPHE DURAND « STRATEGOR » 5^{ème} Edition DUNOD.....

F. LEROY « Les stratégies de l'entreprise » 2^{ème} Edition. Topos p.22

Jacques LENDREVIE, Julien LEVY, Denis LINDON, « Mercator-théorie et pratique du marketing » 8^{ème} Edition, DUNOD

M. DARBELET, L. IZARD, M. SCARAMUZZA, « Notions fondamentales de management », 4^è Edition FOUCHER,

M. ZOLLINGER, E. LAMARQUE « Marketing et stratégie de la banque » 4^{ème} Edition DUNOD

Philip KOTLER, Kevin KELLER, Delphine MANCEAU, Bernard DUBOIS « KOTLER et DUBOIS Marketing management » 13^{ème} Edition PEARSON,

✓ *Mémoires et magazines*

« Les banques populaires et DZ Bank nouent une alliance stratégique », Les Echos mars 2001

I. NDIAYE, « Réflexion sur une stratégie marketing pour la Banque de l'Habitat du Sénégal (BHS) », Mémoire DSGE-MBA, CESAG, Dakar, 2003

N. GUIBERT « La confiance en marketing : fondement et applications », Revue Française de Gestion, Février 2000, p.52

S. GATFAOUI, « Les mécanismes de la confiance dans le discours des clients : le cas d'une banque mutualiste », Actes du Congrès International de l'AFM 2003

S. GATFAOUI., « La dynamique de confiance dans la relation client individuel/prestataire de service : proposition d'un cadre de réflexion », La revue des sciences des gestions, Direction et gestion n°203-marketing

S. N'GBLAN KOKO, « Diagnostic de la gestion de la clientèle d'une entreprise de service et proposition d'une stratégie de satisfaction et de fidélisation de sa clientèle : cas de AGS-VIE », Mémoire DESS-MS, CESAG, Dakar, 2003

REFERENCES WEBOGRAPHIQUES

Définition du glossaire, www.e-marketing.fr

Extension des ciments du Sahel sur www.xibar.net

Gestion de la relation clients sur www.wikipedia.org

Gestion de la relation client dans la banque sur www.ceremat.iae.univ-tours.fr

Le secteur du BTP au Sénégal, 12 septembre 2005 sur [www. batisup.com](http://www.batisup.com)

Missions et objectifs BCEAO sur www.bceao.int/internet

Publication régulière BCEAO, www.bceao.int

Règlements bancaires, www.uemoa.int/reglement

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	i
REMERCIEMENT	ii
SOMMAIRE	iii
ABREVIATION UTILISEES	iv
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX	v
INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE	9
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DES CONCEPTS ET DES THEORIES	10
Section 1 : Définition des concepts clés du thème	10
Section 2 : Fondement de la satisfaction et de la confiance du client en marketing	12
CHAPITRE 2 : PRESENTATION DE LA BANQUE DE L'HABITAT DU SENEGAL (BHS)	23
Section 1 : Mission, objectif et domaine d'activité stratégique de la banque de l'habitat du Sénégal	23
Section 2 : Organisation et structure de la banque de l'habitat du Sénégal	36
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE SUR LA BANQUE DE L'HABITAT DU SENEGAL (BHS)	41
CHAPITRE 1 : ANALYSE ET DIAGNOSTIC DU MARCHE BANCAIRE DU SENEGAL	42
Section 1 : Analyse du marché bancaire du Sénégal	42
	95

Section 2 : Analyse de la situation interne de la banque de l’habitat du Sénégal	58
Section 3 : Diagnostic et synthèse de la banque de l’habitat du Sénégal	66
CHAPITRE 2 : MESURE DE LA SATISFACTION ET DE LA CONFIANCE DES CLIENTS DE LA BHS	69
Section 1 : Etude du marché	69
Section 2 : Analyse des résultats	70
CHAPITRE 3 : PROPOSITION DE PLAN D’AMELIORATION DE LA SATISFACTION DE LA BANQUE DE L’HABITAT DU SENEGAL	75
Section 1 : Objectifs et choix stratégique	75
Section 2 : Plan d’action	76
CONCLUSION GENERALE	90
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	94
REFERENCES WEBOGRAPHIQUES	95
ANNEXES	97

CESAG

ANNEXES

BIBLIOTHEQUE



BANQUE DE L'HABITAT DU SENEGAL

Société Anonyme avec Conseil d'Administration
au Capital de 1.650.000.000 F. CFA

Objet :

Le Plan Epargne Groupe (PEL-COOP) s'adresse à tout groupement : coopérative, association et assimilées. Il donne droit à des crédits à des conditions préférentielles.

Conditions d'ouverture du PEL-COOP :

- Se munir des statuts, règlements intérieur, procès verbal de la dernière assemblée et les pouvoirs
- Déposer la liste des membres adhérents indiquant leurs dates de naissance et leurs revenus nets,
- Verser un montant minimum de F CFA 50.000 par membre adhérent,
- Renoncer aux intérêts créditeurs.

Fonctionnement du PEL-COOP :

- Engagement à verser durant 72 mois au moins, une épargne mensuelle régulière d'un montant minimum de F CFA 10.000 par membre adhérent,
- Déposer annuellement auprès de la Banque, la liste des membres adhérents justifiant le niveau de l'épargne réalisée,
- Taux d'intérêt : taux administré par la BCEAO ; soit 3,5% actuellement.

Fonctionnement du PEL-COOP :

- Par espèce, par virement, par cession de salaire, par remise de chèque.

Avantages du PEL-COOP :

Après une période de 12 mois d'épargne régulière, il peut être accordé des prêts immobiliers aux membres du groupement pris individuellement ou regroupés au sein de la coopérative.

Les Conditions du prêt sont les suivantes :

- Le taux d'intérêt du prêt est de (T.I.B* - 3), soit 7% actuellement si le client remplit les conditions d'éligibilité au crédit BHS.

Après une période de 48 mois d'épargne régulière, il peut être accordé des prêts immobiliers aux membres du groupement pris individuellement ou regroupés en coopérative, aux conditions suivantes :

- Le taux d'intérêt du prêt est de (T.I.B* - 4,5), soit 5,5% actuellement si le client remplit les conditions d'éligibilité au crédit BHS.

Important :

- Le nombre de versement n'est pas limité. Ainsi, il est loisible au client de verser des montants ponctuels libres en sus du montant contractuel, durant les quatre (4) premières années de fonctionnement du PEL-COOP, pour augmenter son apport personnel.
- En cas de rupture de contrat de souscription, les fonds épargnés restent indisponibles jusqu'à l'échéance du contrat.
- L'épargne constituée représente à terme, l'apport personnel permettant de déterminer le montant du crédit à accorder dans le strict respect des conditions usuelles d'octroi.
- Si la banque consent un crédit pendant la phase d'épargne (72 mois), le montant épargné est conservé dans le PEL sous forme de dépôt jusqu'au terme de contrat et viendra automatiquement en diminution du restant dû.
- Au terme du contrat, le membre dispose de 36 mois au plus pour présenter un dossier de demande de financement ou transférer son droit au crédit aux conditions PEL-COOP à un tiers.

* T.I.B = Taux Interne Bancaire = 10% actuellement

Contactez notre Service Assistance aux Coopératives

Tél (221) 839.33.33

SIEGE SOCIAL : BD GENERAL DE GAULLE - B.P. 229 DAKAR - R.G. : 79 - B 129 - CIB K 00 39 G - NINEA 0027939 / 2 / G / 3

Tél. : (221) 839.33.33 - Téléc. : 699 999 F. ATTN. BDL D 10 - Fax : (221) 823.80.43

Bureau de ZIGUINCHOR : 295 ES - 11 B.P. 449 - Tél. : (221) 991 18 51 et 991 18 53 - Fax : (221) 991 18 52

AGENCE DE NEW-YORK : 1170 Broadway suite 205 New-York N.Y. 10 001 - Tél. : (212) 447 12 00 - Fax : (212) 447 71 77

SERVEUR VOCAL : BHS INFOS (221) 628 10 04

P
L
A
N

E
P
A
R
G
N
E

G
R
O
U
P
E

BANQUE DE L'HABITAT DU SENEGAL CONDITIONS GENERALES DES PRETS

BENEFICIAIRE

- Personne physique titulaire d'un Compte d'Epargne Logement (CEL) à la Banque ou un Plan d'Epargne Logement (PEL) arrivé à terme,
- Ayant constitué progressivement sur son CEL ou PEL, l'Apport Personnel Minimum ou pouvant justifier d'un apport équivalent,
- Dont le revenu du ménage permet de faire face aux mensualités de remboursement du prêt,
- Et dont le logement à acquérir constituera la RESIDENCE PRINCIPALE ou pour l'édification d'autres résidences.

CONDITIONS DU PRET

CATEGORIES LOGEMENTS	MONTANT TTC*	APPORT MINIMUM	1 ^{ère} Résidence		Autre Résidence (*)	
			TAUX	DUREE (en année)	TAUX (**)	DUREE (en année)
Très économique	8.000.000	10%	TIB - 2	20	TIB	15
Economique	11.000.000	10%	TIB - 1	20	TIB	15
Moyen standing	15.000.000	15%	TIB	20	TIB	15
Standing						
• Type A	20.000.000	20%	TIB	15	TIB	10
• Type B	25.000.000	25%	TIB	15	TIB	10
• Type C	30.000.000	30%	TIB	10	TIB	10
Grand standing A	40.000.000	40%	TIB	10	TIB	10
Grand standing B	60.000.000	40%	TIB	10	TIB	10

TIB : Taux Interne BHS = 10%

TIB appliqué pour toutes les catégories de logement à tout client dont le salaire est supérieur à 225.000 F CFA.

(*) : constitué du coût et des frais d'acte.

(**): La Taxe sur les Opérations Bancaires (TOB) de 17% est appliquée en sus du taux sur la résidence principale dont le coût est supérieur 20.000.000 F CFA et sur toute autre résidence ou terrain, quelque soit le coût.

GARANTIES

- Hypothèque de premier rang ou nantissement du droit de bail étendu aux peines et soins.
- Souscription d'une police d'assurance décès-invalidité et incendie.
- Souscription d'une police d'assurance chômage.
- Blocage dans le compte, d'un montant correspondant à trois (3) mensualités, pour le secteur informel et les clients résidents à l'étranger.
- Domiciliation du salaire et/ou cession volontaire.

FONCTIONNEMENT

1. Acquisition : logement promoteur - logement ancien - terrain promoteur - terrain d'un particulier.

Débloqué des fonds : règlement direct, par la Banque du coût du logement au Notaire ou au promoteur

Remboursement du prêt : sans différé, par mensualités constantes prélevées automatiquement sur le CEL de l'emprunteur, alimenté par une cession volontaire ou une domiciliation de salaire.

2. Crédit construction - Achèvement - Amélioration - Extension.

Débloqué des fonds : règlement direct, par la Banque des décomptes des entrepreneurs ou des tâcherons sur certification de l'Emprunteur.

Remboursement du prêt : avec un différé maximum d'un an, par mensualités constantes prélevées automatiquement sur le Compte d'Epargne Logement (CEL) de l'emprunteur, alimenté par une cession volontaire ou une domiciliation de salaire.



BANQUE DE L'HABITAT DU SENEGAL

Société Anonyme avec Conseil d'Administration
au Capital de 1.650.000.000 F. CFA

Cher Client, Chère Cliente,

Vous avez ouvert un Compte d'Épargne Logement (CEL) à la BHS dans le but d'acquérir votre propre logement.

La BHS a décidé de vous soutenir dans la réalisation de votre projet en vous offrant la formule la plus simple et la moins chère du marché pour accéder à la propriété à un taux de 7 ou 5,5% : c'est notre **NOUVEAU PLAN D'ÉPARGNE LOGEMENT** (nouveau PEL).

Conditions d'ouverture du nouveau PEL :

- Dépôt initial : 52.340 F CFA,
- Versements mensuels réguliers (minimum 10.000 F CFA – maximum à votre convenance). Cependant, l'épargne mensuelle peut être renforcée par des versements plus importants pendant les deux premières années du nouveau PEL.
- Durée 72 mois. Toutefois, le prêt immobilier découlant du nouveau PEL peut être obtenu avant l'échéance de 72 mois.

Conditions d'octroi du prêt rattaché au nouveau PEL :

- Cotisations régulières pendant toute la durée du contrat,
- Renonciation aux intérêts créditeurs générés par le nouveau PEL (3,5% par an) au moment du dépôt de votre demande de prêt.

Conditions du prêt rattaché au PEL :

- Durée : maximum 20 ans dépendant de la durée restante de l'activité professionnelle,
- Taux :
 - 7% après 24 mois d'épargne dans le nouveau PEL,
 - 5,5% après 48 mois dans le nouveau PEL,
- Montant : en relation avec le montant épargné dans le nouveau PEL (voir tableau ci-dessous), et à hauteur du coût global de votre projet et compte tenu de votre capacité d'endettement.

Le coût global de votre projet ne pouvant pas dépasser 60.000.000 F CFA, le crédit maximum que vous pourrez obtenir dans les conditions définies ci-dessus ne peut excéder 36.000.000 F CFA.

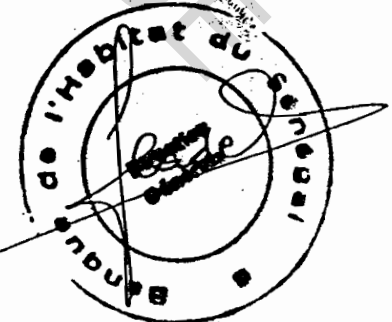
Au terme du PEL, l'épargne réalisée viendra en diminution des capitaux restant dus sur le prêt qui vous a été accordé.

Avec le NOUVEAU PEL, vous n'avez jamais été aussi près de votre but.

Contactez notre Service Commercial

Tél. (221) 839.33.31 – 839.33.33

GRILLE DE CORRESPONDANCE : Montant Epargné/Volume de prêt	
Montant Apport	Crédit Maximum
800.000 F CFA	7.200.000 F CFA
1.100.000 F CFA	9.900.000 F CFA
2.250.000 F CFA	12.750.000 F CFA
4.500.000 F CFA	16.000.000 F CFA
6.250.000 F CFA	18.750.000 F CFA
9.000.000 F CFA	21.000.000 F CFA
24.000.000 F CFA	36.000.000 F CFA



Abdoul Kader SOW
Directeur Général

LA VOIE ROYALE POUR ACCEDER A LA PROPRIETE.

N
O
U
V
E
A
U

P
L
A
N

E
P
A
R
G
N
E

L
O
G
E
M
E
N
T

BANQUE DE L'HABITAT DU SENEGAL
LISTE DES PIÈCES A FOURNIR A L'APPUI D'UN DOSSIER DE PRET

	<i>Acquisition logement/terrain vendu par un promoteur</i>	<i>Acquisition logement/terrain vendu par un particulier</i>	<i>Construction</i>	<i>Amélioration ou extension</i>	<i>Achèvement</i>
Document d'identité BHS	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗
5 documents d'identité ou certificats d'imposition IGR ou registre de commerce et justificatifs de revenus ***	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗
Etats des droits réels au (Bloc Fiscal, rue Vincent ou au Service Régional des Domaines)	⊗	⊗	⊗		⊗
Promesse de vente notariée		⊗			
Titre de Propriété **			⊗	⊗	⊗
Contrat de réservation	⊗				
Copie de carte d'identité légalisée ***	⊗	⊗	⊗		⊗
Certificat de non engagement de votre employeur et de votre banque ***	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗
Attestation SICAP et SNHLM	⊗	⊗	⊗		⊗
Titrage cadastral ou plan de situation		⊗	⊗		⊗
Plan en 2 exemplaires			⊗	⊗	⊗
Devis en 2 exemplaires *			⊗	⊗	⊗
Autorisation de construire			⊗	⊗	⊗

Pour de plus amples informations, contactez le Service Commercial de la BHS.

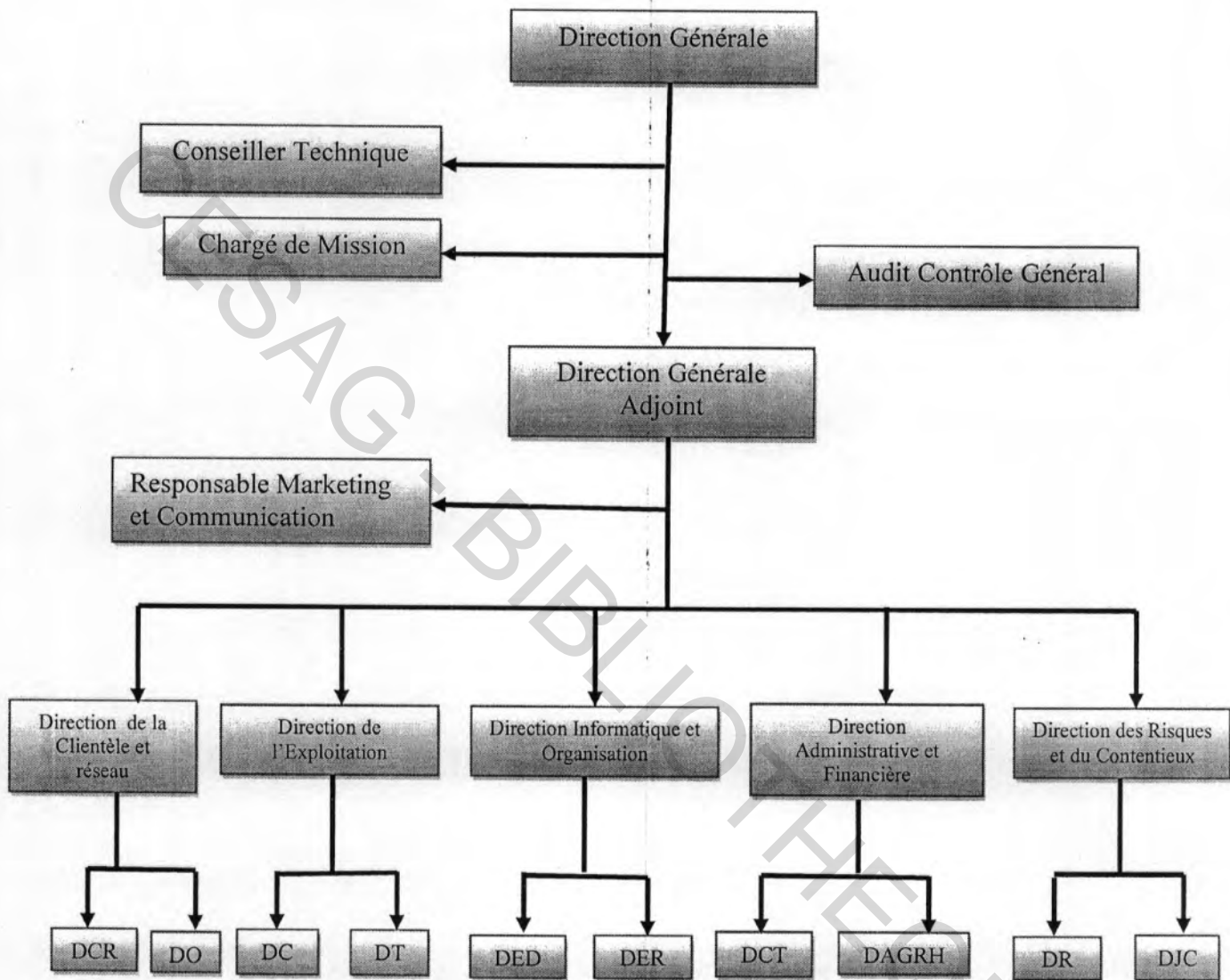
Tél. 839.33.3.

* Devis des travaux réalisés et à réaliser en cas d'achèvement.

** Quand il s'agit d'un bail, joindre l'original du bail et une autorisation de nantissement.

*** A fournir également par le Co-emprunteur.

ORGANIGRAMME DE LA BANQUE DE L'HABITAT DU SENEGAL (2006)



DCR : Direction de la Clientèle et du réseau

DO : Département des Opérations

DC : Département du Crédit

DT : Département technique

DER : Département de l'Exploitation et du Réseau

DED : Département Etude et Développement

DCT : Département de la Comptabilité et de la Trésorerie

DAGRH : Département de l'Administration Générale et des Ressources Humaines

DR : Département des risques

DJC : Département juridique et du contentieux

GUIDE D'ENTRETIEN POUR L'ETUDE DE MARCHE DE LA BHS**Code**

--	--	--	--	--	--

Bonjour Monsieur / Madame, dans le cadre de notre formation en master professionnel en marketing stratégie au CESAG, nous réalisons une étude sur la satisfaction et la confiance de la clientèle à l'égard des services de la BHS.

Nous vous remercions de bien vouloir répondre à nos questions pour nous aider à mener à bien cette étude.

Ce questionnaire est anonyme il ne requiert que votre opinion.

Question 1

Avez-vous déjà utilisé les services de la BHS ?

Oui

Non

Question 2

Que pensez-vous de la BHS ?

⇒ Que pensez-vous de son image (représentation que vous avez de la BHS)

Question 3

Concernant votre relation avec la BHS êtes-vous satisfait des services qu'elle vous offre?

Oui

Non

Oui Pourquoi ?

Non pourquoi ?

⇒ Etes-vous satisfait pour les ouvertures de comptes

⇒ Etes-vous satisfait pour les processus de prêt

⇒ Etes-vous satisfait pour les transferts d'argent

Question 4

Avez-vous confiance à la BHS ?

Oui

Non

Oui, pourquoi avez-vous confiance à la BHS

Non, pourquoi ?

⇒ Avez-vous confiance dans la gestion de vos affaires ?

⇒ Avez-vous confiance dans les virements bancaires ?

⇒ Avez-vous confiance dans l'étude des dossiers ?

QUESTIONNAIRE POUR L'ETUDE SE MARCHE DE LA BHS

Code

--	--	--	--	--	--

Bonjour Monsieur / Madame, dans le cadre de notre formation au CESAG, nous réalisons une étude sur la satisfaction et la confiance de la clientèle à l'égard des services de la BHS.

Nous vous remercions de bien vouloir remplir ce questionnaire pour nous aider à mener à bien cette étude.

Ce questionnaire est anonyme nous ne demandons que votre opinion en précisant

N°	Déclaration	D'accord	Pas d'accord	Je ne sais pas
		1	2	3
Satisfaction de la clientèle				
1	Je suis satisfait car l'accueil des clients à la BHS est convenable malgré le fait qu'elle informe peu sa clientèle sur les frais de clôture du compte			
2	Je suis satisfait des heures d'ouverture de la BHS, qui sont étendues et qui permettent de retirer de l'argent à tout moment			
3	J'estime que les GAB de la BHS sont insuffisants sur le territoire, au regard du nombre des clients ayant souscrit au service du guichet automatique			
4	Selon moi, le fait que la BHS consacre peu de temps pour l'étude des dossiers de prêts, constitue pour moi une source de satisfaction			
5	Je ne suis pas satisfait du retrait d'argent dans une agence autre que celle dans la quelle on a ouvert le compte car il est possible de supporter des frais supplémentaires			
6	Je suis satisfait de l'ouverture de compte à la BHS, qui ne pose pas de problème à la clientèle dès l'instant où le dossier est complet			
7	J'estime que le processus de prêt de la BHS à ses clients est globalement satisfaisant			
8	Je ne suis pas satisfait de l'utilisation des GAB, car j'estime que les frais liés à ce service sont trop élevés par rapport au service rendu			

Confiance des clients				
9	J'ai confiance à la BHS car je ne trouve pas de fraude dans mes relevés ni de détournement des fonds à la BHS			
10	J'ai confiance en la BHS, car elle est une banque solvable et protégée par l'Etat			
11	J'ai confiance à la BHS, car c'est une banque crédible, et sécurisée part rapport aux autres banques			

12 . Votre nom (Facultative)

13. Profession :

14. Sexe M F

15. Tranche d'âge 15-21 ans 22-27 ans

28-35 ans 36 ans et +

16. Niveau de formation : Analphabète Primaire

Secondaire

Supérieure

17. Situation matrimoniale : Célibataire

Marié

Divorcé

Veuf

18. CSP : Ouvrier Employé Cadre moyen Cadre supérieur

Statistiques

	je suis satisfait car l'accueil des clients à la BHS est convenable malgré le fait qu'elle informe peut sa clientèle sur les frais de clôture du compte	Je suis satisfait des heures d'ouverture de la BHS, qui sont étendues et qui permettent de retirer de l'argent à tout moment	J'estime que les GAB de la BHS sont insuffisant sur le territoire, au regard du nombre des client ayant souscrit au service du guichet automatique	Selon moi, le fait que la BHS consacre peut de temps pour l'étude des dossiers de prêts, constitue pour moi une source de satisfaction	je ne suis pas satisfait du retrait d'argent dans agence autre que celle dans laquelle on a ouvert le compte car il possible de supporter des frais supplémentaires
N	150	150	150	150	150
Valide					
Manquante	0	0	0	0	0

Statistiques

	Je suis satisfait de l'ouverture de compte à la BHS, qui ne pose pas de problème à la clientèle dès l'instant où le dossier est complète	J'estime que le processus de prêt de la BHS à ses clients est globalement satisfaisant	Je ne suis pas satisfait de l'utilisation des GAB, car j'estime que les frais liés à ce service sont trop élevés par rapport au service rendu	J'ai confiance à la BHS car je ne trouve pas de fraude dans mes relevés ni de détournement des fonds à la BHS	J'ai confiance en la BHS, car elle est une banque solvable et protégée par l'Etat
N	150	150	150	150	150
Valide					
Manquante	0	0	0	0	0

Statistiques

	J'ai confiance à la BHS, car c'est une banque crédible, et sécurisée par rapport aux autres banques	Votre nom	Sexe	Tranche d'âge	Niveau de formation
N	150	150	150	150	150
Valide					
Manquante	0	0	0	0	0

Statistiques

		Situation matrimoniale	CSP
N	Valide	150	150
	Manquante	0	0

Tableau de fréquences

Je suis satisfait car l'accueil des clients à la BHS est convenable malgré le fait qu'elle informe peut sa clientèle sur les frais de clôture du compte

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	d'accord	120	80,0	80,0	80,0
	pas d'accord	24	16,0	16,0	96,0
	je ne sais pas	6	4,0	4,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Je suis satisfait des heures d'ouverture de la BHS, qui sont étendues et qui permettent de retirer de l'argent à tout moment

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	d'accord	139	92,7	92,7	92,7
	pas d'accord	11	7,3	7,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

J'estime que les GAB de la BHS sont insuffisant sur le territoire, au regard du nombre des client ayant souscrit au service du guichet automatique

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	d'accord	148	98,7	98,7	98,7
	je ne sais pas	2	1,3	1,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Selon moi, le fait que la BHS consacre peut de temps pour l'étude des dossiers de prêts, constitue pour moi une source de satisfaction

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	d'accord	147	98,0	98,0	98,0
	je ne sais pas	3	2,0	2,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Je ne suis pas satisfait du retrait d'argent dans agence autre que celle dans laquelle on a ouvert le compte car il est possible de supporter des frais supplémentaires

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide d'accord	132	88,0	88,0	88,0
je ne sais pas	18	12,0	12,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Je suis satisfait de l'ouverture de compte à la BHS, qui ne pose pas de problème à la clientèle dès l'instant où le dossier est complète

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide d'accord	142	94,7	94,7	94,7
pas d'accord	8	5,3	5,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

J'estime que le processus de prêt de la BHS à ses clients est globalement satisfaisant

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide d'accord	132	88,0	88,0	88,0
pas d'accord	6	4,0	4,0	92,0
je ne sais pas	12	8,0	8,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Je ne suis pas satisfait de l'utilisation des GAB, car j'estime que les frais liés à ce service sont trop élevés par rapport au service rendu

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide d'accord	150	100,0	100,0	100,0

J'ai confiance à la BHS car je ne trouve pas de fraude dans mes relevés ni de détournement des fonds à la BHS

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide d'accord	150	100,0	100,0	100,0

J'ai confiance en la BHS, car elle est une banque solvable et protégée par l'Etat

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide d'accord	134	89,3	89,3	89,3
je ne sais pas	16	10,7	10,7	100,0
Total	150	100,0	100,0	

J'ai confiance à la BHS, car c'est une banque crédible, et sécurisée par rapport aux autres banques

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide d'accord	112	74,7	74,7	74,7
je ne sais pas	38	25,3	25,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Votre nom

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	150	100,0	100,0	100,0

Sexe

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide féminin	36	24,0	24,0	24,0
masculin	114	76,0	76,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Tranche d'âge

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide de 28 à 35 ans	44	29,3	29,3	29,3
de 36 et plus	106	70,7	70,7	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Niveau de formation

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide primaire	5	3,3	3,3	3,3
secondaire	49	32,7	32,7	36,0
supérieure	96	64,0	64,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Situation matrimoniale

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide célibataire	13	8,7	8,7	8,7
marié	120	80,0	80,0	88,7
divorcé	7	4,7	4,7	93,3
veuf	10	6,7	6,7	100,0
Total	150	100,0	100,0	

CSP

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ouvrier	36	24,0	24,0	24,0
employé cadre moyen	95	63,3	63,3	87,3
cadre supérieure	18	12,0	12,0	99,3
4	1	,7	,7	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Tableaux croisés

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pour cent	N	Pour cent	N	Pour cent
Tranche d'âge * Sexe	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Tranche d'âge * CSP	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Situation matrimoniale * Sexe	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Situation matrimoniale * CSP	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Niveau de formation * Sexe	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Niveau de formation * CSP	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%

Tranche d'âge * Sexe

Tableau croisé

			Sexe		Total
			féminin	masculin	
Tranche d'âge	de 28 à 35 ans	Effectif	15	29	44
		% dans Tranche d'âge	34,1%	65,9%	100,0%
		% dans Sexe	41,7%	25,4%	29,3%
		% du total	10,0%	19,3%	29,3%
	de 36 et plus	Effectif	21	85	106
		% dans Tranche d'âge	19,8%	80,2%	100,0%
		% dans Sexe	58,3%	74,6%	70,7%
		% du total	14,0%	56,7%	70,7%
Total		Effectif	36	114	150
		% dans Tranche d'âge	24,0%	76,0%	100,0%
		% dans Sexe	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	24,0%	76,0%	100,0%

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	3,476 ^b	1	,062		
Correction pour la continuité	2,737	1	,098		
Rapport de vraisemblance	3,332	1	,068		
Test exact de Fisher				,092	,051
Nombre d'observations valides	150				

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 0 cellules (,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 10,56.

Tranche d'âge * CSP

Tableau croisé

			CSP		
			ouvrier	employé cadre moyen	cadre supérieure
Tranche d'âge	de 28 à 35 ans	Effectif	15	27	1
		% dans Tranche d'âge	34,1%	61,4%	2,3%
		% dans CSP	41,7%	28,4%	5,6%
		% du total	10,0%	18,0%	,7%
	de 36 et plus	Effectif	21	68	17
		% dans Tranche d'âge	19,8%	64,2%	16,0%
		% dans CSP	58,3%	71,6%	94,4%
		% du total	14,0%	45,3%	11,3%
Total		Effectif	36	95	18
		% dans Tranche d'âge	24,0%	63,3%	12,0%
		% dans CSP	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	24,0%	63,3%	12,0%

QESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau croisé

			CSP	
			4	Total
Tranche d'âge	de 28 à 35 ans	Effectif	1	44
		% dans Tranche d'âge	2,3%	100,0%
		% dans CSP	100,0%	29,3%
		% du total	,7%	29,3%
	de 36 et plus	Effectif		106
		% dans Tranche d'âge		100,0%
		% dans CSP		70,7%
		% du total		70,7%
Total		Effectif	1	150
		% dans Tranche d'âge	,7%	100,0%
		% dans CSP	100,0%	100,0%
		% du total	,7%	100,0%

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	9,998 ^a	3	,019
Rapport de vraisemblance	11,498	3	,009
Association linéaire par linéaire	4,545	1	,033
Nombre d'observations valides	150		

a. 2 cellules (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,29.

Situation matrimoniale * Sexe

Tableau croisé

			Sexe		Total
			féminin	masculin	
Situation matrimoniale	célibataire	Effectif	2	11	13
		% dans Situation matrimoniale	15,4%	84,6%	100,0%
		% dans Sexe	5,6%	9,6%	8,7%
		% du total	1,3%	7,3%	8,7%
	marié	Effectif	28	92	120
		% dans Situation matrimoniale	23,3%	76,7%	100,0%
		% dans Sexe	77,8%	80,7%	80,0%
		% du total	18,7%	61,3%	80,0%
	divorcé	Effectif	2	5	7
		% dans Situation matrimoniale	28,6%	71,4%	100,0%
		% dans Sexe	5,6%	4,4%	4,7%
		% du total	1,3%	3,3%	4,7%
veuf	Effectif	4	6	10	
	% dans Situation matrimoniale	40,0%	60,0%	100,0%	
	% dans Sexe	11,1%	5,3%	6,7%	
	% du total	2,7%	4,0%	6,7%	
Total	Effectif	36	114	150	
	% dans Situation matrimoniale	24,0%	76,0%	100,0%	
	% dans Sexe	100,0%	100,0%	100,0%	
	% du total	24,0%	76,0%	100,0%	

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	2,042 ^a	3	,564
Rapport de vraisemblance	1,940	3	,585
Nombre d'observations valides	150		

a. 3 cellules (37,5%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,68.

ituation matrimoniale * CSP

Tableau croisé

			CSP		
			ouvrier	employé cadre moyen	cadre supérieure
Situation matrimoniale	célibataire	Effectif	1	12	
		% dans Situation matrimoniale	7,7%	92,3%	
		% dans CSP	2,8%	12,6%	
		% du total	,7%	8,0%	
	marié	Effectif	30	71	18
		% dans Situation matrimoniale	25,0%	59,2%	15,0%
		% dans CSP	83,3%	74,7%	100,0%
		% du total	20,0%	47,3%	12,0%
	divorcé	Effectif		7	
		% dans Situation matrimoniale		100,0%	
		% dans CSP		7,4%	
		% du total		4,7%	
veuf	Effectif	5	5		
	% dans Situation matrimoniale	50,0%	50,0%		
	% dans CSP	13,9%	5,3%		
	% du total	3,3%	3,3%		
Total	Effectif	36	95	18	
	% dans Situation matrimoniale	24,0%	63,3%	12,0%	
	% dans CSP	100,0%	100,0%	100,0%	
	% du total	24,0%	63,3%	12,0%	

LA STRUCTURE DU CAPITAL DE LA BHS

REPARTITION DU CAPITAL		
<i>ETAT DU SENEGAL</i>	150.000.000	9,09%
<i>IPRES</i>	127.500.000	7,73%
<i>CAISSE DE SECURITE SOCIALE</i>	120.000.000	7,27%
<i>SOCIETE NATIONALE DES HLM</i>	45.000.000	2,73%
<i>SICAP</i>	45.000.000	2,73%
<i>BCEAO</i>	150.000.000	9,09%
<i>SOCIETE FINANCIERE INTERNATIONALE</i>	142.500.000	8,64%
<i>BANQUES LOCALES</i>	375.000.000	22,73%
<i>COMPAGNIES D'ASSURANCES</i>	84.750.000	5,14%
<i>HOLDING KEBE</i>	75.000.000	4,54%
<i>EL HADJI MBAYE</i>	75.000.000	4,54%
<i>DIVERS LOCAUX</i>	260.250.000	15,77%

