



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

**Master Professionnel
en Audit et Contrôle de Gestion
(MPACG)**

**Promotion 3
(2008-2010)**

**Mémoire de fin d'étude
THEME**

**Evaluation de la satisfaction des clients de
la Bank Of Africa du Mali appliquée aux
opérations de crédit**

Présenté par :

Mariam SIENTA

Dirigé par :

M. Alpha SY, CIA



Octobre 2010

DEDICACE

- A nos parents, Monsieur SEKOU SIENTA et Madame SIENTA née ASTAN DIABY, qu'ils trouvent dans ce document le fruit de leurs efforts et soutiens.

REMERCIEMENTS

Nous ne saurions terminer la rédaction de ce mémoire sans remercier tous ceux qui ont contribué à l'élaboration de ce document.

Nous remercions tout le corps professoral du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) et particulièrement :

- M. Moussa Yazi, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité de Banque et de Finance (ISCBF) pour ses multiples conseils ;
- M. Alpha SY, Directeur de ce mémoire, qui a accepté de nous faire profiter de ses précieuses connaissances et de sa riche expérience pendant notre cycle de formation.

Nous remercions tout le personnel de la Bank Of Africa (B.O.A) - Mali plus précisément :

- Le Directeur du Département Comptabilité M. Mama KONTA ;
- La Directrice du Département des Ressources Humaines ;
- La Directrice du Marketing ;
- Et également tout le personnel de département du Crédit.

Toutes ces personnes, ont voulu malgré leurs multiples préoccupations, nous guider tout au long de notre travail, en répondant toujours à nos nombreuses sollicitations. Soyez- en remercier.

Nos remerciements vont également à l'endroit de nos parents, oncles, tantes, frères et sœurs, ainsi qu'à nos cousins, cousines et particulièrement à mon fiancé.

Nous adressons également nos vifs remerciements à toute la communauté malienne, nos ami(es) et camarades de programme pour leur franche collaboration.

Enfin, tous ceux qui ont contribué à notre formation, de près ou de loin. Qu'ils trouvent ici l'expression de notre profonde gratitude et puisse DIEU consolider chaque jour nos liens.

LISTE DES ABREVIATIONS

ACI :	Agence de Cession Immobilière
BCEAO :	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BOA :	Bank Of Africa
CA :	Conseil d'Administration
CESAG :	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CRM :	Customer Relationship Management
DAB :	Distributeurs Automatiques de Billets
DECD :	Direction de l'Exploitation Commerciale et de Développement
DER :	Direction des Engagements et des Risques
DG :	Directeur Général
DGE :	Département des Grandes Entreprises
DI :	Département des Institutionnels
D.O :	Direction des opérations
DSIM :	Direction Service Informatique et Monétique
DR :	Département du Réseau
FCFA :	Franc Communauté Financière d'Afrique
HLM :	Habitation à Loyer Modéré
IAS :	International Accounting Standard
IFRS :	International Financial Reporting Standard
IIA:	Institute of Internal Auditor
ISCBF :	Institut Supérieur de Comptabilité de Banque et de Finance
LEE :	Livret d'Epargne Entreprise
LEP :	Livret d'Epargne Populaire
MOP :	Multiple Option Facilite
ONG :	Organisations Non Gouvernementales
PAS :	Prêt d'Accession Sociale
PBA :	Prêt Bonifies aux Artisans
PBE :	Prêts Bonifies aux Entreprises
PCE :	Prêt à la Création d'Entreprise
PDA :	Point de Départ de l'Amortissement
PEL :	Plan d'Epargne Logement

PEM :	Petites et Moyennes Entreprises
PMI :	Petites et Moyennes Industries
PPEL :	Prêt Principaux d'Epargne Logement
PRE :	Prêts à la Reprise d'Entreprise
SVP :	Spécial Purpose Véhicule
TEG :	Taux Effectif Global
TIE :	Taux d'Intérêt Economique
UEMOA :	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Boucle cybernétique	11
Figure 2: Le modèle de satisfaction	14
Figure 3: Le modèle de satisfaction	46
Figure 4: Référentiels proposés.....	49
Figure 5: Répartition du capital.....	57
Figure 6: Graphique de l'évolution des crédits directs	70
Figure 7: Graphique de l'évolution des engagements par signature.....	74

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: La matrice d'évaluation	44
Tableau 2: Le programme de travail	45
Tableau 3: L'évolution des crédits directs	70
Tableau 4: L'évolution des engagements par signature.....	74
Tableau 5: Dossier de proposition de crédit.....	83
Tableau 6: Décision du comité de crédit.....	84
Tableau 7: Grille de cotation de crédit	85
Tableau 8: Compte d'exploitation du client.....	86
Tableau 9: Suite de compte d'exploitation du client	87
Tableau 10: Récapitulatif des agents auprès desquels les informations ont été recueillies	89
Tableau 11: Résumé du résultat de l'enquête	92

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES ABREVIATIONS	iii
LISTE DES FIGURES.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
TABLE DES MATIERES	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : MARKETING BANCAIRE ET PRODUITS DE CREDIT	8
INTRODUCTION.....	9
Chapitre 1 : L'utilité du marketing bancaire	10
1.1. Mesure de la satisfaction des clients	13
1.1.1. Les critères de satisfaction	16
1.1.1.1. Diversité et qualité des produits	16
1.1.1.2. La qualité.....	17
1.1.1.3. L'image de la banque	18
1.1.1.4. La marque.....	18
1.1.2. La notion de fidélité	19
1.1.2.1. Lien entre satisfaction et fidélité	20
1.1.2.2. Une relation à nuancer.....	22
1.1.2.3. Autre méthodes: les agents espions.....	23
1.2. Gestion de la satisfaction des clients.....	24
1.2.1. Définition de la mission de force de vente	25
1.2.2. Contrôle de la force de vente.....	25
1.2.3. Le Benchmarking	26
1.2.4. Les risques généraux auxquels les banques sont confrontées	27
Chapitre 2 : Place du crédit dans la gamme de produits bancaires	32
2.1. Les différentes gammes de produits octroyés par les banques à leurs clients.....	32
2.1.1. Le découvert.....	32
2.1.2. Les lignes de crédit, facilités de caisse, crédits documentaires.....	33
2.1.3. Les créances commerciales	33

2.1.4. Les lignes multiples.....	34
2.1.5. Les prêts aux particuliers.....	34
2.1.6. Les prêts aux entreprises	34
2.1.7. Les prêts aux secteurs publics et associatifs.....	34
2.1.8. Les prêts aux filiales.....	35
2.2. Les conditions applicables aux opérations de crédit	35
2.2.1. Les caractéristiques du prêt	35
2.2.2. Les différentes phases du prêt	37
Chapitre 3 : La démarche et les outils d'évaluation de la satisfaction des clients	40
3.1. La démarche d'évaluation	40
3.1.1. Les préalables à l'évaluation	40
3.1.2. La préparation de l'évaluation.....	40
3.1.3. La réalisation de l'évaluation	41
3.1.4. La valorisation des résultats	42
3.2. Les outils d'évaluation	42
3.2.1. Les outils de collecte d'informations	42
3.2.1.1. Les questionnaires	42
3.2.1.2. L'entretien	43
3.2.2. Les outils de description.....	43
3.2.2.1. L'observation	43
3.2.2.2. La narration	43
3.2.3. Les outils de réalisation de l'évaluation.....	44
3.2.3.1. La matrice de l'évaluation.....	44
3.2.3.2. Le programme de travail	44
3.3. Les modèles de mesure de la satisfaction des clients.....	45
3.3.1. La concept de satisfaction	45
3.3.2. Mesure de satisfaction	46
3.3.2.1. Les indicateurs de satisfaction.....	46
3.3.2.2. Les enquêtes de satisfaction	47
Chapitre 4 : La méthodologie et le modèle d'analyse de l'étude	48
4.1. Modèle d'analyse	48

4.2. La démarche d'évaluation	50
4.2.1. Outils de collecte des données	50
4.2.2. Les outils de réalisation.....	51
CONCLUSION	53
DEUXIEME PARTIE : EVALUATION DE LA SATISFACTION DES CLIENTS LIEE AUX OPERATIONS DE CREDIT.....	54
INTRODUCTION.....	55
Chapitre 5 : Présentation de la Bank of Africa-Mali.....	56
5.1. Historique	56
5.2. Capital social et effectifs	57
5.3. Organisation et fonctionnement	59
Chapitre 6 : Description du crédit au sein de la B.O.A-Mali et son processus d'octroi	66
6.1. Les différentes formes de crédit au sein de la B.O.A-Mali	66
6.1.1. Les crédits directs.....	66
6.1.2. Les engagements par signature.....	70
6.2. Etude du dossier de crédit	74
6.2.1. Identification du client et de son activité	75
6.2.2. Les informations liées au client.....	75
6.2.3. Détermination de la rentabilité de l'activité.....	76
6.3. Proposition de crédit.....	76
6.3.1. Proposition de crédit.....	76
6.3.2. Avis motivé du Comité local du crédit.....	77
6.3.3. Déblocage de fonds	77
6.4. La durée du prêt (échéance)	78
6.4.1. Le court terme	78
6.4.2. Le moyen terme.....	78
6.4.3. Le long terme	78
Chapitre 7 : Evaluation de la satisfaction des clients liée aux opérations de crédit à la B.O.A- Mali et recommandations	80
7.1. Appréciation des clients par rapport aux opérations de crédit	80
7.1.1. Elaboration, par l'entreprise, d'une demande de crédit auprès d'une banque	80
7.1.2. Etude, par la banque, de la demande de crédit élaborée par l'entreprise.....	80

7.1.3. Négociations, entre la banque et l'entreprise, relatives aux caractéristiques du crédit.....	81
7.2. Mesure de la satisfaction des clients de la B.O.A-Mali	88
7.2.1. Résultat de l'étude	91
7.2.2. Analyse du résultat	93
7.2.3. Recommandations	95
CONCLUSION	97
CONCLUSION GENERALE	98
ANNEXES	100
BIBLIOGRAPHIE	107

**INTRODUCTION
GENERALE**

Les Banques et Etablissements Financiers assurent une mission essentielle dans la vie économique, en rapport avec leur rôle primordial dans la mobilisation de l'épargne ainsi que dans les relations financières extérieures.

Selon SIRUCGET (2001 : 25) la banque, « du fait de son rôle d'intermédiaire entre emprunteurs et prêteurs de capitaux est continuellement en situation de transformations ». Cette transformation s'applique par l'évolution rapide du monde.

Depuis les années quatre-vingt (80), le domaine bancaire a connu « de profonds bouleversements, sans doute plus remarquables 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 » (MONIQUE & al, 2004 : 1).

Par ailleurs, une importance particulière est à accorder aux opérations de crédit, qui constituent une base principale des activités bancaires dans l'U.E.M.O.A. Plusieurs centres de décision interviennent généralement dans l'accord de crédit.

Obtenir un crédit bancaire s'avère parfois nécessaire pour faire face à certaines réalisations. Avant d'avoir l'accès au crédit, il est bon de faire une étude approfondie de la situation, c'est-à-dire, souscrire un crédit ne doit pas se faire à la légère. En effet, les opérations de crédit englobent les diverses activités de prêt d'argent, que ce soit sous la forme de contrats de prêts bancaires. La question est d'autant plus importante lorsque le crédit porte sur des sommes importantes et qu'il s'étale sur plusieurs années. Comment obtenir un crédit bancaire ? Tout d'abord, il convient de savoir pourquoi, on veut obtenir un crédit. Il s'agit en effet, de déterminer exactement ses besoins. Ensuite, il est bon et nécessaire d'examiner ses ressources pour le remboursement.

En revanche, pour satisfaire les demandes de crédit, une institution bancaire ou financière peut soit utiliser une épargne préalable dont elle dispose, ou l'emprunter à son tour sur le marché monétaire.

Le crédit est généralement générateur d'un intérêt que doit payer le débiteur (le bénéficiaire du crédit, appelé aussi emprunteur) au créancier (celui qui accorde le crédit, appelé aussi prêteur). L'accord de crédit est une activité qui repose sur la confiance que le prêteur accorde à l'emprunteur de qui, il attend le remboursement du prêt. De manière générale, plus le prêteur aura confiance à l'emprunteur, plus il lui prêtera une somme importante avec des avantages sur le délai de paiement. Inversement, moins l'emprunteur aura de crédit aux yeux du prêteur, plus celui-ci sera frileux, et exigera des garanties importantes.

La compréhension de ces mécanismes financiers qui régissent l'activité bancaire est aussi importante que le processus de décision qui conduit à accepter ou refuser le crédit à un client. L'octroi du crédit se fait après une analyse et nécessite la prise en compte d'un ensemble de facteurs (la situation économique, financière et professionnelle du client, les garanties qu'il offre).

Les relations entre les banques et leurs clients ont évolué de façon manifeste au cours des dix dernières années. Les progrès technologiques et les innovations financières ont modifié les besoins des clients et ont accru la concurrence entre établissements de crédit ; ils ont également élargi l'offre des crédits bancaires.

L'activité bancaire est de nos jours en pleine croissance et elle constitue un des leviers importants du monde des affaires.

La crise du système bancaire dans l'espace l'UEMOA à la fin des années 1990 a conduit à une restructuration dont le but était de contribuer à l'accroissement du potentiel économique des pays membres de l'union.

Des dispositifs prudentiels sont actuellement en vigueur afin de pallier à toute nouvelle crise. Malgré les efforts fournis par les banques pour respecter ces dispositifs, on ne peut exclure la matérialisation d'un effet similaire.

Dans sa fonction de gestion des fonds de la clientèle, la banque entretient des relations et réalise avec ces clients, des opérations de crédit qui se font sur la base de la confiance. C'est cet aspect de gestion qui est à la source du sentiment de satisfaction ou d'insatisfaction.

La satisfaction des clients liée aux opérations de crédit engendre des risques que les responsables de la banque tentent d'identifier et de couvrir. Il est constant que la satisfaction d'un client provient de la qualité perçue et que cette dernière dépend d'un certain nombre de critères tels que:

- la diversité et la qualité des produits : qui permettent à chacun, quels que soient son âge et son objectif, de trouver un produit qui lui correspond ;
- la qualité de la relation : il est important pour le client de pouvoir communiquer avec les agents de banque, se faire conseiller surtout dans le cas de demande de crédit ; le client ne souhaite pas être un simple numéro, il souhaite pouvoir négocier, discuter et bénéficier d'un traitement personnalisé ;
- l'image de la banque : il est important que le client pense que sa banque est différente des autres. Sa modernisation constitue un poids très important dans le réseau bancaire.

Par rapport à ces différents critères de satisfaction, l'existence d'un dispositif de mesure de la qualité de service est nécessaire surtout quant aux opérations de crédits.

Les opérations de crédit sont très souvent mal gérées dans nos organisations et cela pour plusieurs raisons :

- procédure de crédit complexe ;
- politique de commercialisation déficiente ;
- manque de motivation des chargés de clientèle ;
- intégrité et moralité des agents ;
- etc.

Par ailleurs, ces insuffisances proviennent, très souvent, de graves dysfonctionnements au niveau des autres opérations interfacées et génèrent des risques importants pour l'organisation :

- perte de clients ;
- dégradation de l'image de la banque ;
- difficultés de satisfaction ;
- mauvais accueil de la clientèle.

Les différents rapports d'audit sur la qualité révèlent que la B.O.A-Mali rencontre fréquemment des problèmes de relation avec ses clients suite aux opérations de crédit notamment mauvaise compréhension avec le client, perte de clients etc. En effet, les opérations de crédit apportent chaque jour une part importante de portefeuille de client à la banque.

La satisfaction des clients liée aux opérations de crédit peut trouver des solutions dans la formation adéquate et continue des chargés de la clientèle, l'augmentation de leur nombre ainsi que celui du personnel de crédit. Cela peut être de nature à diminuer la concentration du dossier de crédit et permettre la mise en place d'un dispositif de motivation des chargés de la clientèle.

Pour cela, il nous semble important de savoir comment la B.O.A-Mali mesure et gère-t-elle la satisfaction de ses clients suite à l'octroi de crédit ?

De façon spécifique :

- quelles améliorations pourrait-on apporter à la gestion de la clientèle ?
- quels sont les critères et les outils de mesure de la satisfaction du client liés aux opérations de crédits ?
- quel est le rôle et la responsabilité des chargés de la clientèle dans les opérations de crédit ?

Pour étayer toutes ces questions, nous avons choisi de nous pencher sur « l'évaluation de la satisfaction des clients appliquée aux opérations de crédit » et adopter pour cadre d'étude la B.O.A-Mali.

L'objectif primordial de ce travail est de mesurer le niveau de satisfaction des clients liée aux opérations. Ceci permettra à la B.O.A d'avoir une vision globale de la qualité de service. Aussi, il permet de prendre des dispositions nécessaires et adéquates.

Cet objectif principal se découpe en plusieurs sous objectifs qui concourent à son atteinte. Il s'agit entre autres de :

- identifier les critères de satisfaction des clients ;
- faire ressortir l'importance de l'évaluation de la satisfaction des clients liée aux opérations de crédit ;
- analyser les résultats obtenus et proposer des améliorations nécessaires.

Pour atteindre les objectifs fixés, nous allons chercher à comprendre le comportement des clients de la B.O.A-Mali vis-à-vis des services qui leur sont offerts. A l'issue de cette étude, analyser les points forts et faibles de la B.O.A-Mali afin de renforcer les relations avec les clients. Pour cela, nous allons proposer des questionnaires destinés aux clients lors de notre étude.

La méthodologie adoptée consistera en une collecte d'informations et d'opinions des principaux acteurs de la profession et une revue de la littérature sur le marketing et la gestion bancaire.

Ainsi, au niveau de la banque, il s'agira d'analyser les procédures d'octroi de crédit aux clients, en vue de tirer des conclusions et faire des propositions d'amélioration bénéfiques pour les clients.

Dans le cadre de ce mémoire, l'étude s'intéressera autant aux particuliers qu'aux petites et moyennes entreprises (PME).

L'étude comporte plusieurs intérêts :

➤ **pour la B.O.A-Mali**

- comprendre les besoins et les attentes de ses clients ;
- mesurer la qualité de ses services ;
- fidéliser ses clients et acquérir d'autres afin de gagner une part importante du marché.

➤ **pour le lecteur et le CESAG**

S'informer sur les modalités d'octroi de crédit de la B.A.O-Mali et ses relations avec ses clients. En effet, le CESAG aura en sa possession un document sur l'évaluation de la satisfaction des clients liée aux opérations de crédit et qui pourrait servir aux autres stagiaires.

➤ **pour nous-mêmes**

L'intérêt est encore plus grand ; les activités bancaires étant complexes, surtout lorsqu'il s'agit de la relation client-banque. Cette étude nous permettra d'avoir une vision globale de l'activité bancaire, d'élargir notre champ d'intervention sur le plan professionnel et de renforcer notre expérience.

Enfin, nous espérons apporter notre modeste contribution à l'amélioration des liens existants entre une banque et ses clients.

Ce mémoire comporte deux parties ; une première partie basée sur le Crédit et Marketing Bancaire et une seconde portant sur l'évaluation de la satisfaction des clients de la B.O.A-Mali liée aux opérations de crédits.

**PREMIERE PARTIE : MARKETING BANCAIRE ET
PRODUITS DE CREDIT**

INTRODUCTION

Le terme marketing est apparu aux États-Unis dans la première décennie du XXème siècle. Aujourd'hui, nul n'échappe au marketing puisque son champ d'application s'est énormément élargi pour toucher toutes sortes d'organisme.

Au Mali, devant les conditions économiques créées pour le processus d'ouverture des frontières à la concurrence étrangère, les banques maliennes devront améliorer la qualité de leurs services et adopter une démarche marketing.

En particulier, la Bank of Africa du Mali essaie de développer une démarche marketing dans sa gestion.

Cette première partie est divisée en quatre chapitres. Le premier chapitre porte sur l'utilité du marketing bancaire, le deuxième est consacré à la place du crédit dans les gammes de produits bancaires, le troisième chapitre on a la démarche et les outils d'évaluation de la satisfaction des clients. Dans le quatrième chapitre, nous proposons un modèle d'analyse de l'étude et la méthodologie adoptée.

Chapitre 1 : L'utilité du marketing bancaire

Le nouveau contexte concurrentiel a visiblement stimulé le renouvellement de la conception du métier de banquier, ses pratiques et son image. Selon MONIQUE & al (2004 : 1) suite à l'abolition de la peine de mort : « il existait deux métiers infâmes, celui de bourreau et celui de banquier, aujourd'hui il n'en reste plus qu'un ». L'approche commerciale développée actuellement montre toute l'importance depuis cette déclaration.

La satisfaction des besoins est la pierre angulaire de notre vie quotidienne et donc, du système économique. Elle est au centre de chacune des étapes de la relation d'échange entre producteurs, consommateurs, distributeurs et elle conditionne la politique de marketing, tant dans sa dimension stratégique que dans sa mise en œuvre. Plus un besoin est intense, moins la pression de marketing est forte.

Selon DAYAN (2004 : 255) « un besoin satisfait disparaît ». Par contre, plus les besoins sont élevés dans la hiérarchie, plus il est difficile de les satisfaire pleinement. Dans ce sens, on peut dire que le comportement d'une personne est commandé par le niveau de ses besoins non encore satisfaits.

Commençons d'abord par les définitions du marketing. C'est « une méthode, sous tendue par un état d'esprit d'ouverture à l'extérieur, qui met en œuvre une démarche et des outils, avec pour but l'adhésion des publics de l'organisation, pour réussir dans un domaine ou sur un marché. Il vise la satisfaction des individus pour le plus grand profit de l'organisation, à partir de l'étude des agents et des facteurs du marché, de leurs comportements et de leurs motivations profondes, grâce à l'application de techniques d'incitation » (DAYAN, 2004 : 242).

Le marketing est aussi « l'effort d'adaptation des organisations à des marchés concurrentiels, pour influencer en leur faveur le comportement de leurs publics, par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents » (LENDREVIE & al, 2006 : 12).

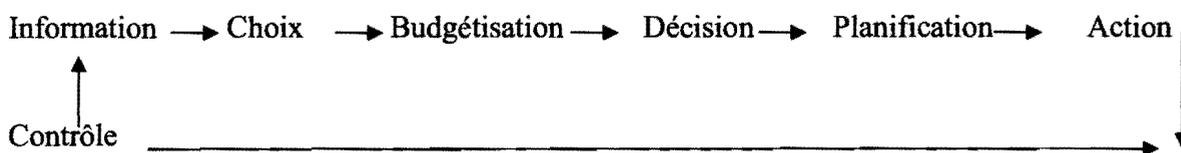
En se référant à ces deux définitions du marketing parmi d'autres, on peut dire que le marketing est une démarche, un état d'esprit, une forme d'organisation, un comportement, une technique appliquée dans un marché bien défini sur un environnement à évolution continue.

L'évolution générale du marketing des services et des pratiques marketings des banques des dernières années, nous amène à nous poser deux types de questions à savoir :

- Quelle est la nature du marketing bancaire ?
- Comment prendre en compte les attentes des clients au-delà desquelles apparaissent les exigences du citoyen ?

Pour répondre à ces questions, il est préférable d'avoir une idée de la démarche marketing. Cette démarche peut être répartie en sept grandes étapes interdépendantes entre elles et hiérarchisées dans le temps. Ces étapes se renouvèlent sans cesse et de façon itérative sous forme de cycle s'établissant en boucle cybernétique (rétroaction indispensable).

Figure 1: Boucle cybernétique



Source : DAYAN (2004 : 243).

En général, la banque est autonome vis-à-vis de son système d'information et de sa production d'informations. Elle utilise un système assez ancien, particulièrement adapté à l'organisation actuelle des fonctions, avec toutefois, des inconvénients rédhibitoires pour les pilotages et les pérennités.

Dans un contexte économique particulièrement concurrentiel, l'entreprise doit sonder en permanence son marché. La mesure de la satisfaction du client est une clé essentielle de la performance et de la compétitivité d'une entreprise. « WysuForms Relation Client » qui est un outil de collecte et d'analyse des informations exprimées par les clients en vue de mieux répondre à leurs attentes et de les fidéliser. La connaissance de ces informations et données stratégiques permettra également d'anticiper les problèmes et les tendances, de mieux appréhender les changements et enfin de détecter des nouvelles opportunités du marché.

Cette solution permet aux entreprises de mettre en œuvre un système d'interview clients et prospects à base de questionnaires pour :

- fidéliser les clients ;
- exploiter au mieux le potentiel commercial de chaque client ;
- améliorer la qualité du service client ;
- apporter une information complémentaire aux tableaux de bord CRM (Customer Relationship Management) et décisionnelle de l'entreprise ;
- détecter de nouveaux marchés.

Par ailleurs, l'utilisation de CRM qui n'est pas un outil ou une démarche réservée à la banque, mais qui prend tout son sens, lorsque les occasions de contrat avec les clients sont multiples et qu'il faut intégrer les différents canaux existants, pour construire une information globale sur le client.

Cependant, la volonté des banques et de certains clients supposent que l'évolution de marketing bancaire intègre de nouvelles dimensions du marketing.

De façon générale, le CRM s'appuie sur les principes suivants à la matière:

- marketing relationnel

Cette approche suppose le passage d'une culture marchande à une culture de partenaire dans les relations commerciales entretenues par l'entreprise. Dans cette optique, il est nécessaire de faire participer le client à l'élaboration et à la vente de produits et de services. Pour permettre une meilleure fidélisation, la démarche CRM facilite l'échange d'information entre les acteurs, elle vise aussi à soutenir leur collaboration sur le long terme.

- marketing one to one

Les entreprises doivent s'orienter vers une segmentation de plus en plus fine et individualisée des clients. Le degré de précision des informations collectées et traitées par les progiciels CRM apportent une connaissance fine du comportement des clients pour préparer des activités ciblées.

Dans ce chapitre nous allons démontrer l'utilité du marketing surtout dans le milieu bancaire.

1.1. Mesure de la satisfaction des clients

Face à des difficultés importantes, on constate souvent que le marketing bancaire se concentre d'abord sur des objectifs de risque avant d'aborder véritablement le volet commercial. Après deux années de crise, durant lesquelles la banque s'est repliée sur elle-même avec, comme objectifs, l'apurement des portefeuilles et la maîtrise du risque, l'année 2006 a combiné l'évolution technologique du système d'information et la préparation à l'euro. Les impacts sensibles d'une telle mutation n'ont pas permis de donner la pleine mesure à l'activité commerciale.

Mais dans le domaine des services, la difficulté vient du fait qu'un service est une « Performance » plutôt qu'une chose.

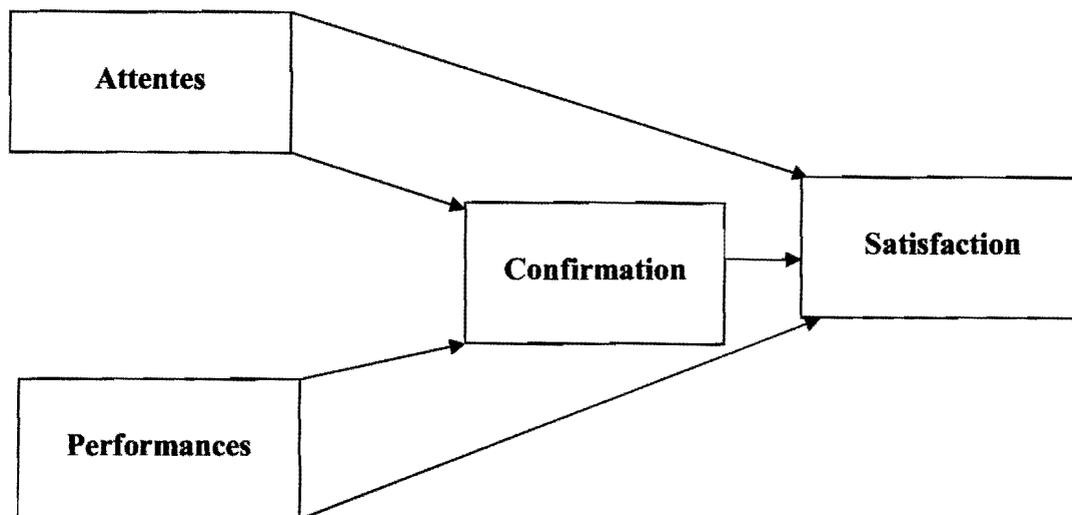
Les notions de qualité et de satisfaction sont étroitement liées et le plus souvent perçues, subjectivement ou non, en fonction des attentes des clients.

Selon ZOLLINGER & al (2004 : 85) en matière de service « les attentes font apparaître deux notions : celle de service désiré, et celle de service adéquat ».

La première est considérée comme le niveau de service que le client souhaite recevoir, qu'il estime mériter pour un prix donné, et la seconde est conçue comme le niveau de service que le client est prêt à accepter, Mais cette dernière se rapproche du niveau minimal de service désiré.

La différence ou écart qui existe entre ces deux services est appelé zone de tolérance.

Figure 2: Le modèle de satisfaction



Source : ZOLLINGER (2004 : 86)

« Si la banque a pour activité principale de recueillir des dépôts pour consentir des crédits, il lui arrive aussi fréquemment d'assurer à sa clientèle d'autres services plus personnalisés qui lui permettent de la fidéliser» (BERNET & al, 2008 : 198).

Généralement, les services offerts par la banque à ces clients peuvent être repartis en deux grandes catégories : le service matériel et le service immatériel.

Les services matériels sont la location des coffres forts, le change manuel, la banque à domicile ; banque 24 heures sur 24; et ceux d'immatériels sont les bulletins d'informations économiques, gestion de portefeuille des valeurs mobilières, gestion de patrimoine, assistance aux dirigeants de PME, produits d'assurance.

Selon ZOLLINGER & al (2004 : 8) « un service est une activité ou série d'activités de nature plus ou moins tangible qui, normalement mais non nécessairement, prend place dans les interactions entre le consommateur et un employé de l'entreprise de service, et/ou des biens et ressources physiques et/ou des systèmes du fournisseur de service, et qui sont proposés comme solution aux problèmes du consommateur».

Cette définition met en évidence les trois composantes de services de l'activité qui sont les suivants : intangible, immatérielle et personnalisée. Ce qui veut dire qu'un service est composé d'une multitude d'éléments différents dont la composition est unique.

Par contre, la diversité du service est l'un des éléments essentiels pour la satisfaction du client.

Ainsi la compréhension de ces trois composantes de service est importante pour mieux spécifier la qualité d'un service.

Etant donné que la satisfaction d'un client provient de la qualité perçue, la qualité d'un service passe par la maîtrise un ensemble de processus internes et par le respect des engagements contractuels vis-à-vis du client. Il est intéressant de dégager les critères de satisfaction, afin de mettre en œuvre des actions correspondantes aux besoins.

Pour WHITELY & al (1997 : 111) « la qualité du service étant difficile à mesurer, les entreprises omettent souvent de demander l'opinion de leurs clients à ce sujet ». Ainsi, le modèle proposé par les chercheurs de Texas A&M Université peut servir de guide en ce domaine. Ils ont déterminé qu'en matière de qualité des services, l'expérience du client pouvait être décomposée en cinq aspects, faciles à mémoriser par l'acronyme FAIRE :

- fiabilité (la capacité à fournir ce qui été promis, de façon précise et fiable) ;
- accueil (la compétence et la courtoisie des employés et leur capacité à inspirer confiance) ;
- image (les locaux, les équipements et la présentation extérieure du personnel) ;
- réactivité (la volonté d'aider les clients et de fournir un service rapide) ;
- empathie (le degré d'attention individuelle accordée aux clients).

1.1.1. Les critères de satisfaction

Ces critères peuvent être classés en quatre catégories.

1.1.1.1. Diversité et qualité des produits

Selon OUATTARA (2008 : 131) il existe différents types de diversification dont les principaux sont:

- la diversification verticale qui s'apparente au processus d'intégration en amont ou en aval d'un processus de production ou de commercialisation ;
- la diversification horizontale qui s'apparente à la diversification marketing dans laquelle on met au point des produits similaires sous différentes formes ;
- la diversification produit qui consiste à mettre au point des produits nouveaux sur les marchés actuels de l'entreprise ;
- la diversification internationale qui consiste à chercher des marchés internationaux pour les produits actuels de l'entreprise ;
- la diversification totale qui consiste à mettre au point de nouveaux produits et à rechercher de nouveaux marchés.

Parmi ces différents types de diversification, la banque utilise en général la diversification totale.

Dans le milieu bancaire, la qualité du service peut être représentée tout d'abord par la diversité des produits. Comme exemple les produits de collecte. La diversité des produits permet à chacun quels que soient son âge, son objectif de trouver un produit qui lui correspond.

Par exemple, les livrets qui sont composés de deux types de produit :

- Les produits défiscalisés : le livret A, Codevi, LEP (livret d'épargne populaire), livret pour les jeunes, LEE (livret d'épargne entreprise) ;
- Les produits fiscalisés : livret B ou compte sur livret.

De même, la qualité du service provient de la diversité des comptes par dépôt à vue.

Exemple : le compte chèques ou compte courant, le compte joint ouvert au nom de deux ou plusieurs personnes et le compte épargne pour les clients qui souhaitent garder leur argent sans distinction de sexe ou âge.

1.1.1.2. La qualité

- définition de la qualité

Pour l'utilisateur d'un produit, la qualité est l'aptitude de ce produit à satisfaire un besoin. La satisfaction de ce besoin doit par ailleurs respecter les considérations suivantes : volume et délai requis, lieu où le produit doit être disponible et à un coût minimum.

Cette définition de la qualité n'est pas cependant la seule.

Pour CLAUDE (2008 : 103) « la qualité est l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques (trait distinctif) intrinsèques à satisfaire des exigences (besoin ou attente formulées ; habituellement implicites ou imposées) ».

Pour le responsable de la fabrication du produit, pour l'inspecteur ou l'auditeur appelé à contrôler la qualité du produit et pour l'acheteur qui commande une matière première, la qualité est à la conformité du produit ou des matières à des spécifications requises, à des normes établies. Ces personnes généralement ne sont pas au courant du besoin du client, et en tout cas, n'ont pas des responsabilités directes de le satisfaire.

Pour le responsable du service marketing, un produit de qualité est un produit vendable. La satisfaction du besoin du client ne représente alors qu'un des éléments à considérer. En effet, il doit examiner, entre autres, les contraintes imposées par les exigences gouvernementales, la stratégie de l'entreprise et celle de la concurrence.

Pour le responsable des finances, un produit de qualité est un produit rentable, c'est-à-dire qui donne un bon rendement sur le capital investi.

La qualité est donc une notion relative, changeant avec la personne qui le définit et souvent avec le temps pour la même personne. Il est important d'être conscient de cette particularité si l'on veut éviter, quand on parle de qualité, d'engager des dialogues de sourds. Comme les

objectifs de l'entreprise ne peuvent être réalisés que si les clients sont satisfaits, la définition qui doit primer sur toutes les autres est la suivante :

la qualité est l'aptitude d'un produit à satisfaire le besoin d'un client tout en respectant les exigences de volume, de temps, de lieu, et de coût de ce client.

- la qualité de la relation

La qualité dans la relation est nécessaire pour la satisfaction du client, la banque tenant à devenir de plus en plus un partenaire financier. Il est important pour le client, surtout la classe des retraités, de pouvoir communiquer avec les agents de banque, se faire conseiller.

Le rôle et la présence des conseillers sont donc essentiels dans la satisfaction de la majorité des clients. Si on prend l'exemple d'une banque commerciale, cette dernière a recours aux services d'agents d'accueil dont le rôle essentiel est l'accueil et le renseignement des clients.

Le client ne souhaite pas être un simple numéro, et notamment en cas de prêt, il souhaite pouvoir négocier, discuter et bénéficier d'un traitement personnalisé. Sa satisfaction en dépend.

1.1.1.3. L'image de la banque

Pour sa satisfaction, il est important que le client pense que sa banque est différente des autres. L'image de la banque passe par son implication dans le devenir économique local, et notamment par son image moderne.

1.1.1.4. La marque

La marque a pour rôle d'apporter une valeur ajoutée aux produits et aux services pour les différencier des produits concurrents et d'agir sur le choix du client. On peut le définir par un signe, un dessin, un symbole, une combinaison des termes qui permet d'identifier les biens et les services d'une entreprise.

Pour LENDREVIE & al (2006 : 745) « une marque est un actif négociable ; soit par la vente de la marque ; soit par la location de la marque : cession de licence de marque, franchise de marque ».

Par contre, une marque a plusieurs fonctions parmi lesquelles, ils y a la parité, la garantie, la personnalisation et la fonction distinctive dans le marché où les produits sont similaires. Il est aussi un élément de positionnement car il joue le rôle d'un contrat de confiance.

Il est donc important de faire une distinction entre la marque et le produit, laquelle distinction peut se faire de la façon suivante :

- établir entre la marque et le produit une distinction due au fait que les produits naissent, se développent et disparaissent. Les produits ont tendance à être renouvelés tandis que les marques, d'une manière générale naissent et disparaissent avec les entreprises qui les créent ;
- le produit peut être considéré comme étant le service de base tandis que la marque serait considérée comme étant une valeur ajoutée ;
- le produit est assimilable au contenu et la marque à l'emballage, aux aspects extérieurs.

D'une manière générale, sur un marché donné, on peut aisément observer sur certains étalages, plusieurs produits identiques. Par contre, il est facile de constater que la marque qui permet aux consommateurs de différencier les produits d'une entreprise, des produits concurrents est unique.

D'où l'attache à la marque que se font les clients de leur banque est l'un des critères essentiels pour pouvoir apprécier son degré de satisfaction.

1.1.2. La notion de fidélité

L'utilisation du marketing direct permet de fidéliser la clientèle. La fidélité étant un critère de satisfaction, cette relation est à nuancer.

Généralement, la fidélité peut s'expliquer non seulement par la satisfaction obtenue lors d'expériences précédentes.

Habituellement la fidélité est définie par « une succession ininterrompue d'achats d'un produit de même marque » (DAYAN, 2004 : 270). Cette vision est insatisfaisante, car la « fidélité » par routine peut se révéler très fragile et donc, in fine, factice.

Une véritable fidélité se caractérise non seulement par des achats réguliers d'un produit, d'une marque donnée mais également par une attitude favorable vis-à-vis de cette marque.

1.1.2.1. Lien entre satisfaction et fidélité

La notion de fidélité et de satisfaction d'un client sont deux notions qui vont de paire. Parce qu'un client non satisfait par un produit ou par un service n'est plus attiré par la même chose.

L'économiste Théodore (1996) met en évidence l'importance de la clientèle d'une entreprise. En effet, cet auteur, à travers cette citation, met en évidence le fait que la clientèle est l'élément le plus important de l'entreprise, sa raison d'être. Il considère que la partie la plus riche et la plus valorisante d'une entreprise est son capital client, dans la mesure où il est plus facile de construire une usine que de construire un portefeuille de clients fidèles et attachés à l'entreprise. La construction de ce portefeuille est à la fois très longue, très coûteuse et donc très précieuse pour l'entreprise à long terme.

Il existe une relation directe entre le taux de fidélisation de la clientèle et la rentabilité.

Selon ZOLLINGER & al (2004 : 96) « un accroissement de 5% du taux de fidélisation dans diverses activités financières peut provoquer une augmentation de la rentabilité de 25 à 100% ».

Pour lui, le taux d'équipement est aussi un important gage de fidélité car plus un client détient un grand nombre de produits plus il reste pendant un long temps dans la même banque.

Ainsi, la structure de la fidélité peut être expliquée par l'attachement d'un client à la qualité d'un service, une gamme de produits, la marque ou l'image.

En se référant à l'enquête menée sur les banques par ALSINET (2002 : 3) ; on retrouve la question suivante qui est posée aux clients : quelle serait votre réaction, si vous deviez faire face aux événements suivants ?

Si au cours du prochain mois, vous vous aperceviez qu'un produit ou qu'un service délivré par votre banque n'est pas à la hauteur de ce que vous attendiez initialement (erreur, mauvais conseil, non respect des délais, etc.).

Eu égard aux réponses fournies à cette question on peut classer la fidélité des clients en six classes :

- une classe de personnes imprévisibles

Dans le cas où la banque leur délivrerait un produit ou un service qui n'est pas à la hauteur de ce qu'elles espéraient initialement, elles seraient prêtes à faire un petit sacrifice, à être ponctuellement tolérantes. Mais elles n'hésiteraient pas à en parler aux personnels de la banque.

Dans le cas où une banque concurrente leur ferait une offre attractive pour un besoin important, elles n'hésiteraient pas à demander à leur banque qu'elle leur fasse une meilleure offre et le cas échéant, elles répondraient favorablement à l'offre si c'est une bonne opportunité pour eux. Tout compte fait, elles ne s'adresseraient pas forcément à cette banque pour conclure leurs futures affaires.

- une classe de personnes indifférentes

Dans le cas où la banque leur délivrait un produit ou un service qui n'est pas à la hauteur de ce qu'elles espéraient initialement, elles seraient indifférentes. Elles ne sont pas particulièrement tolérantes et elles n'iraient pas non plus en discuter avec le personnel de la banque.

Dans le cas où une banque concurrente leur ferait une offre attractive pour un besoin important, ces personnes en parleraient avec leur banque mais ne profiteraient pas forcément de l'offre et ne changeraient pas forcément de banque.

- une classe de personnes conciliantes

Dans le cas où la banque leur délivrerait un produit ou un service qui n'est pas à la hauteur de ce qu'elles espéraient initialement, elles seraient tolérantes, en parleraient au personnel de la banque.

Dans le cas où une banque concurrente leur ferait une offre attractive pour un besoin important, elles n'hésiteraient pas à en parler au personnel de sa banque et ne profiteraient pas de cette offre ; elles ne changeraient pas non plus de banque.

- une classe de personnes infidèles

Dans le cas où la banque leur délivrerait un produit ou un service qui n'est pas à la hauteur de ce qu'elles espéraient initialement, elles ne seraient pas tolérantes, elles n'en parleraient pas forcément au personnel de la banque.

Dans le cas où une banque concurrente leur ferait une offre attractive pour un besoin important, elles n'en parleraient pas au personnel de sa banque, en revanche elles accepteraient l'offre et concluraient leurs futures affaires bancaires avec cette banque concurrente.

- une classe de personnes négociatrices

Dans le cas où la banque leur délivrerait un produit ou un service qui n'est pas à la hauteur de ce qu'elles espéraient initialement, elles ne seraient pas tolérantes mais n'hésiteraient pas à en parler au personnel de la banque.

Dans le cas où une banque concurrente leur ferait une offre attractive pour un besoin important, elles en parleraient au personnel de leur banque mais ne profiteraient pas forcément de l'offre et ne changeraient pas forcément de banque.

Ainsi la fidélité peut être alors un indicateur de satisfaction, cependant cette relation est à nuancer en tenant compte de beaucoup d'autres critères.

1.1.2.2. Une relation à nuancer

La fidélité ne peut s'expliquer uniquement par les différents types de satisfaction, d'autres facteurs doivent donc l'expliquer. Elle dépendrait directement :

- du niveau de tolérance du client qui s'évalue en cas de problèmes. Le client est plus ou moins tolérant ;
- de la possibilité de réclamation et de négociation ;

- de la concurrence, un client fidèle serait alors défini comme un client qui refuserait catégoriquement une offre d'une banque concurrente.

Selon ALSINET (2002 : 5) « la fidélité est liée à la possibilité offerte au client de réclamer ou de négocier lors d'un problème ».

Par ailleurs, ces critères sont eux-mêmes à nuancer, et seront alors explicables en tenant compte de l'âge, de la profession, du niveau d'études des clients.

En effet, même s'ils sont satisfaits du produit, ils ne sont pas plus tolérants, ni prêts à négocier, mais ils acceptent moins facilement une offre concurrente.

Afin de faire une interprétation objective, il est important de faire le croisement de ces différents critères qui influent sur l'attente des clients. On remarque différents types de satisfaction en fonction des différents types de fidélité :

- les personnes infidèles sont les moins satisfaites et les moins attachées à leur banque ;
- les personnes négociatrices et indifférentes sont moyennement satisfaites et attachées aux services de leur banque ;
- les personnes imprévisibles, conciliantes et inconditionnelles sont les plus satisfaites et attachées à la banque.

Tous les types de satisfaction évoluent de la même façon en fonction du type de fidélité.

1.1.2.3. Autre méthodes: les agents espions

La satisfaction du client passe donc par la qualité du service à tous les niveaux. Cependant, il existe d'autres méthodes et notamment les agents espions.

Au sein d'une même agence, un cadre peut se rendre dans une agence en tant que client et évaluer la qualité des produits, des renseignements, de l'agence. Cette technique est appelée benchmarking, c'est-à-dire une technique de management qui permet à une entreprise d'améliorer ses propres performances.

Par définition, cette technique : « consiste à analyser les stratégies et les tactiques mises en œuvre par les entreprises les plus performantes dans les domaines concurrentiels donnés, dans le but d'identifier et de comprendre les meilleures pratiques. Le but est, ensuite, de les imiter,

et si possible, de mieux faire qu'elles en appliquant leurs méthodes et en les adaptant au contexte considéré» (OUATTARA, 2008 : 111).

Ainsi, le rôle d'un agent espion serait de s'introduire dans une autre banque, l'agent espion, toujours considéré comme un client analyse les différentes facettes d'une autre banque afin d'établir des comparaisons et pouvoir évaluer les qualités de la banque par rapport aux groupes concurrents.

Pour clore cette partie, nous vous proposons un exemple d'analyse de maintenance et d'évaluation de la satisfaction des clients sous forme des questions. (Voir annexe 1).

1.2. Gestion de la satisfaction des clients

La gestion de l'activité bancaire s'appuie sur un ensemble de chaînes informatiques de gestion, dont le rôle est d'assurer le fonctionnement des parties du bilan et du compte de résultat qui les concernent. Il faut en effet garder à l'esprit que la matière première de la banque reste l'argent qui, sauf pour le numéraire, n'est pas visible. Cette « matière » passe donc par un ensemble de traitements depuis son entrée dans la banque lors d'un dépôt jusqu'à sa sortie lors de l'accord d'un prêt.

Généralement, la banque organise sa clientèle, soit pour son propre besoin soit pour des raisons réglementaires. Figurent parmi les clients de la banque: les particuliers, professionnels ; entreprise PME ; PMI ; professionnels de l'immobilier ; Etats et collectivistes territoriales ; organismes d'HLM, association de gestion ; banques, institutionnels ; assurances etc.

Il est surtout important, afin de s'assurer de la satisfaction de sa clientèle d'organiser au sein de la banque, un suivi des comportements, qui passe tout d'abord par un contrôle permanent de la qualité, mais aussi par un contrôle de la force de vente.

1.2.1. Définition de la mission de force de vente

La force de vente en marketing est de trouver les adhérents, les transformer en clients, de faire le suivi des clients existants, de développer les relations pour les fidéliser, de consulter les clients en permanence pour qu'il puisse avoir une communication efficace.

Il est essentiel de préciser qu'il existe différents types de force de vente :

- la force de vente interne, qui est l'appui ou le « remplacement » ;
- la force de vente externe qui se fait sur le terrain.

1.2.2. Contrôle de la force de vente

Il est important que le siège ait un pouvoir sur l'agence, c'est-à-dire qu'il soit capable d'influencer, de modifier ses comportements afin d'orienter l'impact désiré sur la clientèle.

Le contrôle de la force de vente peut passer par un contrôle sur les résultats ou bien par un contrôle sur les comportements.

- Contrôle sur les résultats

Afin de motiver et de s'assurer de la performance de la force de vente (toujours dans un souci de satisfaire les clients), il est possible d'agir sur les résultats qui représentent une mesure incontestable des performances.

Tout d'abord, en rendant publics ses résultats et surtout en les liant à la rémunération sous forme de prime. Ce moyen peut permettre de motiver les agents, en créant une compétition entre agences. Cependant, ce système reste peu probable, considérant les réactions syndicales qu'il susciterait.

Afin de les satisfaire, il est indispensable que les conseillers commerciaux s'adaptent aux besoins des clients. C'est dans ce souci que doit s'opérer tout changement, et notamment celui des comportements. Le but final serait alors de constituer une culture commune, un partage et une intériorisation des objectifs et des résultats.

- **Contrôle des comportements**

Le comportement est ce qu'on fait ou qu'on ne fait pas. Acheter, c'est faire, ne pas acheter, c'est aussi faire mais autrement.

Selon BARTHELEMY & al (2004 : 27) « il existe a priori une infinité de manières pour obtenir d'autrui un comportement attendu, allant de l'injonction à la coercition, en passant par l'imploration, la ruse ou la manipulation ».

Ainsi le contrôle des comportements passera toujours par une diffusion des résultats. Il serait alors possible d'appliquer la technique du Benchmarking qui consiste aussi à étudier chez les autres les meilleures pratiques dans un domaine. Les cadres visitent d'autres entreprises, prenant note des techniques utilisées, ce qui permettrait des comparaisons, et si nécessaire l'adoption des techniques observées et l'abandon de ses propres techniques.

Exemple : observation du milieu de l'aérospatial, car même si c'est un domaine étranger, ce sont eux qui gèrent au mieux la qualité.

Une autre méthode passerait par des résultats avec publication des scores.

Exemple: organisation et discussion autour des moyens d'action. La mesure de la satisfaction serait alors un outil d'animation à la recherche d'actions.

1.2.3. Le Benchmarking

Un test sur la concurrence est généralement une bonne occasion pour comparer son entreprise à celles qui opèrent sur le même marché cible, ou à une entreprise particulière qui est la plus importante et la plus redoutable.

Le benchmarking est une technique d'évaluation de plus en plus répandue : cela « consiste à comparer précisément le niveau d'une entreprise avec celui atteint par la concurrence pour signaler d'éventuels problèmes de compétitivité » (ALSINET, 2002 : 14).

En observant ses concurrents, on peut notamment relever quelles solutions adoptées pour régler les problèmes similaires. Il est possible d'exploiter ce qui a permis à un concurrent d'obtenir des résultats positifs.

Ainsi, nous vous proposons un tableau de synthèse pour effectuer un test de comparaison avec votre concurrent direct le plus redoutable et celui que vous affrontez tous les jours afin de se faire une idée du benchmarking (Voir annexe 2).

En fonction du volume de ses transactions avec divers partenaires surtout au niveau de l'octroi de crédit, l'activité bancaire est sujette à plusieurs types de risque. Pour SARDI (1998 : 27) « une banque est un immense coffre-fort, qu'il convient de protéger contre les agressions externes et internes par des mesures adéquates ».

On entend par risque :

Selon RENARD (2010 : 155) « le risque c'est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès ».

Pour BARTHELEL & al (2004 : 33) « un risque se caractérise par sa probabilité d'occurrence, ou fréquence F, et par ses effets, ou gravité G ».

L'IIA quant à lui définit le risque comme étant la possibilité que se produise un événement susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs. Le risque se mesure en termes de conséquence et de probabilité.

1.2.4. Les risques généraux auxquels les banques sont confrontées

- le risque de crédit ou de contrepartie

Selon SARDI (2002 : 38) le risque de crédit est la perte potentielle consécutive à l'incapacité par un débiteur d'honorer ses engagements ».

Ce risque demeure le plus important, et figure parmi les causes premières des difficultés des établissements de crédits. Avant l'octroi de prêt, qui demeure l'activité première de la plupart des banques, celles-ci doivent effectuer des évaluations de la solvabilité des emprunteurs. Cette évaluation ne s'avère pas toujours exacte en raison de facteurs exogènes ou endogènes dont la maîtrise ne relève pas du ressort du banquier.

L'insolvabilité de l'emprunteur : L'insolvabilité de l'emprunteur peut avoir diverses origines, ces origines peuvent être d'ordre général (tremblement de terre dans sa zone d'activité) professionnelle (innovation dans le secteur) personnel c'est-à-dire propre à l'emprunteur (plus fréquent et plus difficile à cerner), et enfin liée à sa localisation géographique (risque pays).

Le risque de crédit est l'incapacité d'une contrepartie de s'exécuter aux termes d'un accord contractuel. Ce risque s'applique non seulement aux prêts mais aussi à d'autres éléments du bilan et du hors bilan tels que les engagements de garanties données, les acceptations et les opérations sur titres.

- risque pays et risque de transfert

Selon le Plan Comptable Bancaire, les risques pays sont les créances et les engagements hors bilan sur des débiteurs privés ou publics résidant dans des pays hors de la zone franc, ayant obtenu ou sollicité un rééchelonnement de leur dette dans un cadre multilatéral ou ayant interrompu les paiements au titre de leur endettement. Les engagements relatifs à des pays dont la situation financière a justifié la constitution de provision sont également considérés comme des risques pays.

Il existe aussi une composante du risque pays appelée « risque de transfert », qui survient lorsque l'obligation d'un emprunteur n'est pas libellée dans la monnaie locale. Il peut arriver que l'emprunteur, quelle que soit sa situation financière ne puisse pas se procurer de la devise dans laquelle l'obligation est libellée.

- risque de marché

Le risque de marché étant considéré comme le risque d'une baisse générale du cours des actions, les banques encourent un risque de perte au niveau du bilan comme du hors bilan.

Cette baisse peut avoir des causes diverses (récession économique, hausse des taux d'intérêts, déficit de la balance commerciale, changement politique, conflits entre nations).

Le risque du marché est également issu d'une évolution défavorable du prix d'un actif en général négociable et qui n'a pas comme origine la détérioration de la solvabilité de l'émetteur de l'actif, sinon on est renvoyé au cas du risque de contrepartie.

On distingue trois catégories du risque marché :

- le risque du taux d'intérêt qui est issu de la détention de créances et dettes dont la date de modification des taux d'intérêt qui leur sont attachés ne coïncide pas, en sachant que pendant ce laps de temps les taux peuvent évoluer à la hausse comme à la baisse ;
- le risque de change qui résulte d'une évolution défavorable du cours d'une devise dans laquelle la banque détient des créances et des dettes ;
- le risque de position sur action qui est lié à l'évolution défavorable du cours des actions figurant dans le portefeuille titres de la banque.

- risque du taux d'intérêt

Le risque du taux d'intérêt réside dans la vulnérabilité de la situation financière d'une banque face à une évolution défavorable du taux d'intérêt.

Ce risque affecte à la fois les bénéfices d'un établissement et la valeur économique de ses créances, dettes et instruments du hors bilan.

Les principales formes de risques des taux d'intérêt auxquelles les banques sont généralement exposées sont les suivantes :

- le risque de révision du taux d'intérêt qui résulte de la différence dans l'échéance (pour les taux fixes) et le renouvellement des conditions (pour les taux variables) des positions de l'actif, et du hors bilan ;
- le risque de déformation de la courbe des taux qui provient de la modification de la pente et de la configuration de la courbe ;
- le risque de base, qui est dû à une corrélation imparfaite dans l'ajustement des taux reçus et versés sur des produits différents, dotés par ailleurs des caractéristiques de révision de taux analogues ;
- le risque de clauses opérationnelles qui est lié aux opérations explicites ou implicites dont sont assorties nombre de créances, dettes et positions du hors bilan des banques.

Bien que ce risque résulte normalement de l'activité bancaire, il peut, s'il est excessif, constituer une menace importante pour les bénéfices et fonds propres d'une banque. Sa gestion occupe une place de plus en plus importante sur les marchés des capitaux à haute technicité.

- risque de liquidité

Le risque de liquidité résulte de l'incapacité d'une banque de faire face à une réduction de son passif ou de financer un accroissement de son actif. Lorsqu'un établissement ne dispose pas d'une liquidité dite adéquate, il ne peut obtenir des fonds suffisants à un coût raisonnable, soit en augmentant son passif, soit en convertissant rapidement des actifs, ce qui affecte sa rentabilité. Dans des cas extrêmes, une liquidité insuffisante peut conduire à une situation d'insolvabilité.

Pour DESMICHT (2007 : 258) le risque de liquidité est « le risque pour l'établissement de ne pas pouvoir faire face à ces engagements ou de ne pas pouvoir dénouer ou compenser une position en raison de la situation du marché ».

- risque opérationnel

Les principales catégories de risques opérationnels sont liées à des carences dans les contrôles internes et la gouvernance d'entreprise.

Celles-ci peuvent entraîner des pertes financières par suite d'erreurs, de fraudes ou de l'incapacité de s'exécuter à temps.

Elles peuvent également nuire aux intérêts de la banque quand les opérateurs, responsables des prêts ou autres agents auront outrepassé leur pouvoir ou effectué leur activité sans respecter les principes de déontologie ou de prudence. D'autres aspects du risque opérationnel résident dans des défaillances du système d'information ou dans des événements tels qu'un gros incendie ou un désastre.

- risque juridique

Les banques sont soumises à des formes diverses du risque juridique. Par exemple, à cause de conseils ou documents juridiques inadéquats ou incorrects, il peut s'avérer que la valeur de l'actif soit inférieure, ou que la hauteur du passif supérieure aux prévisions.

Une action en justice impliquant un établissement bancaire donné, peut avoir des conséquences néfastes pour l'activité bancaire et entraîner des coûts.

- risque de réputation

Ce risque résulte du dysfonctionnement opérationnel, de l'incapacité à respecter les lois et réglementations applicables ou d'autres sources. Il est particulièrement préjudiciable aux banques, étant donné que la nature de leur activité nécessite le maintien de la confiance des déposants, des créanciers et du marché en général.

Avec le développement des activités et du marché, les banques et établissements financiers rencontrent d'autres risques spécifiques au niveau de la collecte, de la comptabilisation et du traitement de l'information financière.

Ce sentiment de satisfaction fait partie de l'objectif premier. Il est donc souvent l'objet de mesure. La satisfaction fait partie des conditions nécessaires (mais non suffisantes) à la fidélisation, à l'entrée de nouveaux clients, ou au développement de la banque.

Cependant, afin de maximiser ce sentiment chez les clients, les actions doivent être menées à la source. Il est vrai que la qualité des produits et services offerts doit être irréprochable, mais il est aussi primordial d'organiser un suivi et un contrôle permanent de la qualité et surtout des comportements qui doivent s'adapter avant tout aux besoins.

Par ailleurs, pour que la banque puisse faire face à ces engagements avec ces différents partenaires, une gestion saine de l'activité bancaire est forcément nécessaire.

Chapitre 2 : Place du crédit dans la gamme de produits bancaires

Les stratégies du produit se traduisent aujourd'hui par la proposition de produit « en promotion » octroi d'un taux d'épargne extrêmement attractive ou d'une somme d'argent lors de l'ouverture d'un compte à vue pour les jeunes produits de prévoyance etc.

Au regard des marchés, la banque propose à sa clientèle des produits de collecte : dépôt ou épargne, et d'emploi : crédit ou prêt, adapté à chaque marché. Ces produits représentent le passif et l'actif de la banque et peuvent être :

- entièrement réglementés notamment le plan d'épargne logement (PEL) qui est un produit fixé par les pouvoirs publics ;
- partiellement réglementés tels que le compte sur livret, qui est réglementé mais son taux est fixé par la banque ;
- libres comme les crédits habitat non conventionnels, c'est-à-dire ces produits sont fabriqués par la banque et en même temps leurs taux et l'échéance de remboursement sont fixés par elle.

Mais dans ce chapitre, nous allons rappeler des différentes gammes de produits octroyés par les banques à leurs clients selon la classification du marché, les conditions appliquées aux opérations crédits, la démarche d'évaluation et les outils de la démarche d'évaluation.

2.1. Les différentes gammes de produits octroyés par les banques à leurs clients

Pour DESMICHT (2007: 60) les différentes gammes de produits d'emploi que la banque octroie à sa clientèle peuvent être structurées comme suite :

2.1.1. Le découvert

Il est attaché à un compte de dépôt (compte de support de l'activité bancaire avec les clients, c'est-à-dire la transition de la plus part des opérations : dépôts d'espèces et de chèques, retraits d'espèces, virement des revenus, virement sur livrets et acomptes titres au titre du client,

prélèvement d'échéances, facturation des services). Autrement dit ce sont des avances sur des fonds attendus par le titulaire du compte.

2.1.2. Les lignes de crédit, facilités de caisse, crédits documentaires

- les lignes de crédit et facilités de caisses

Elles fonctionnent comme un découvert, mais leur montant est plus important que celui du découvert. En plus, elles ne sont destinées qu'aux professionnels, entreprises, et aux institutionnels pour faire face à des difficultés de trésorerie de court terme.

- les crédits documentaires

Les crédits documentaires sont liés à l'activité d'import/export et complètent un contrat commercial. Généralement ce crédit est émis par la banque à la demande de l'importateur qui est dans le même pays que la banque. Il s'agit de documents administratifs réglementés demandés à l'exportateur.

Cependant, le crédit documentaire peut donner lieu à une avance de trésorerie octroyée à l'exportateur par sa banque. C'est la raison pour laquelle il est classé parmi les lignes de crédit et de facilités de caisse.

2.1.3. Les créances commerciales

En réalité les créances commerciales (traite, billet à ordre) sont des moyens de paiement, par contre, l'escompte de ces moyens par la banque relève d'un produit bancaire. Il s'agit de:

- leur fonctionnement entre les parties d'une opération commerciale (effet de commerce: traite ou lettre d'échange, billet à ordre, warrant) ;
- leur fonctionnement entre le bénéficiaire et la banque (escompte : l'achat des traites par la banque, la prise en garantie par la banque).

2.1.4. Les lignes multiples

Elles rassemblent les différents crédits élémentaires (facilité de caisse, crédits spot, crédits documentaires, lignes d'escompte, lignes de crédit) qui sont attribués aux professionnels et aux entreprises avec un plafond global de tirage. Elles sont aussi connues sous le nom MOP: Multiple Option Facilités.

2.1.5. Les prêts aux particuliers

Ils comprennent :

- les prêts à la consommation ;
- les crédits revolving ou prêts personnels permanents ;
- le crédit bail aux particuliers ;
- les prêts d'habitation.

2.1.6. Les prêts aux entreprises

Ils concernent les professionnels et les entreprises. Ils peuvent être classés en quatre (4) groupes.

- les prêts réglementés ;
- les prêts libres aux entreprises ;
- les prêts promoteurs ;
- le crédit- bail aux entreprises ou leasing.

2.1.7. Les prêts aux secteurs publics et associatifs

Ces crédits sont attribués chaque année lors de l'élaboration du budget du client, pour des opérations d'investissement: depuis l'acquisition ou l'aménagement de terrains jusqu'à la construction.

2.1.8. Les prêts aux filiales

C'est le refinancement des filiales auprès de sa mère soit sous forme adossée (lorsque la filiale accorde un crédit à son client, la banque accorde le même crédit à la filiale avec le même échéancier de remboursement,) soit sous forme d'avance globale (refinancement d'un ensemble de prêts homogènes dont le montant de l'échéance de prêt ne correspond pas au montant d'échéance de l'avance).

2.2. Les conditions applicables aux opérations de crédit

« Constitue une opération de crédit tout acte par lequel une personne agissant à titre onéreux met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne ou prend, dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement, ou une garantie » (SARDI, 2005 : 858).

De façon générale, pour l'ensemble des clientèles, le produit « prêt » peut être identifié par des caractéristiques de fonctionnement.

2.2.1. Les caractéristiques du prêt

Un prêt a d'abord un objet ; le financement de tout ou partie d'un bien mobilier ou immobilier. Il est caractérisé par :

- un montant;
- une durée et une date initiale;
- un ou plusieurs taux;
- le taux effectif global;
- un échéancier de remboursement;
- un ou plusieurs payeurs des remboursements.

Pour l'accord de prêt, la banque peut demander des conditions complémentaires. Elle peut demander à l'emprunteur:

- l'ouverture d'un compte de dépôt à la banque;
- la mise à la disposition de garanties (ou sûretés) qui peuvent être:

- personnelles : caution ou aval d'un tiers;
- réelles : assurance décès, assurance perte d'emploi, hypothèque, cautions payantes, dépôt de titres ou d'effets de commerce, dépôt de marchandises.

A l'exception des échelles d'intérêt sur un découvert en compte courant et de rares crédits revolving, qui adoptent actuellement la convention des mois bancaires constant de 30 jours.

On peut dire que tous les calculs sont une approximation par rapport TEG (Taux Effectif Global) ou TIE (Taux d'Intérêt Economique) qui est utilisé en interne conformément à la norme comptable internationale IAS/IFRS dont le calcul s'appuie sur la réalité des jours séparant(2) deux échéances.

Selon la législation française, aux termes des l'article L.313-3 du code de la consommation, est déclaré usuraire « tout prêt conventionnel consenti à un taux effectif global (TEG) qui excède, au moment où il est consenti, de plus du tiers, le taux effectif moyen pratiqué au cours du trimestre précédent par les établissements de crédit pour des opérations de même nature comportant des risques analogues ».

En revanche, le taux effectif global qui représente le coût réel pour le client usager, intègre les coûts associés obligatoires contractuellement, à savoir : frais de dossiers, commissions divers, coûts de garanties particulières. Dans la pratique, beaucoup d'éléments sont présentés de manière facultative (exemple des assurances) et ne sont donc pas intégrés dans le TEG.

Il faut par ailleurs distinguer encore les coûts accessoires liés à des services (maintenance par exemple pour un crédit automobile) des coûts accessoires d'assurance. La pratique actuelle est de développer des produits et solutions de financement s'apparentant à des locations et ne relevant pas de l'obligation de produire le TEG contractuellement. Il y a dans ce domaine, un cheminement à faire pour que les professionnels produisent un niveau d'information suffisant et clair.

En 1998, la commission européenne a adopté par sa directive n°7 la définition suivante du calcul du TEG, conforme à la mathématique actuarielle : le TEG est tel que la somme algébrique des flux actualisés entrant (+) et sortant (-) est nulle à une date quelconque. Le TEG est un taux annuel, base 365 par convention, équivalent du taux journalier i d'actualisation : $(1+TEG) = (1+i) * 365$. Le flux actualisé (FA) d'un flux zéro (F0) est tel que $FA = F0 * (1+i) * N$ où N est le nombre de jours réels séparant la date de l'échange FA de la date de l'échange F0. On choisit généralement comme date de référence la date la plus élevée des flux.

Ainsi, la République Française a adopté cette directive dans la loi 2002-927. Il est tout à fait aisé de calculer le TEG d'un crédit avec l'aide d'un tableur.

2.2.2. Les différentes phases du prêt

Comme le produit, le prêt a une durée de vie qui passe par un ensemble de phases qui peut être obligatoire ou facultatif.

- l'engagement de la banque

Il se fait après l'entretien entre le client et la banque, et permet à la banque de préparer et signer un contrat de prêt incluant les caractéristiques de prêt, les modalités de remboursement et le tableau d'amortissement. Cet engagement est inscrit dans les comptes hors bilan de la banque

- la signature du client

Le client signe son contrat dans un délai contractuel. Mais pour certains types de crédit, le client dispose de plusieurs jours pour se rétracter après la signature (loi de Neiertz). En revanche, l'opération de signature du client n'a pas de trace comptable.

- les versements du prêt

Ils font partie des conditions contractuelles et peuvent se faire:

- En une, ou plusieurs fois ;

- Sur son compte à la banque, ou à son notaire ou par chèque à un tiers ;
- Sur présentation de justificatifs (facture d'achat, avancement des travaux, etc.).

La date limite de versement est une clause du contrat de prêt.

- le point de départ de l'amortissement (PDA)

Il s'agit de la date à partir de laquelle l'échéance de remboursement est calculée. Elle est supérieure ou égale à la date du dernier versement. Généralement cette date de PDA est choisie par la banque pour faciliter son exploitation (le 5 ou 25 de chaque mois).

- les échéances de remboursement

Une loi d'amortissement est appliquée au montant du prêt. Les échéances de remboursement du prêt peuvent être calculées au rythme souhaité (mensuel, trimestriel, semestriel, annuel).

- la mise à jour des échéances

L'échéancier peut être établi de façon définitive par la banque lors de l'octroi du prêt lorsque le taux pratiqué est fixe. La banque transmet une lettre d'échéance informant le client de son nouveau montant avant le prélèvement. Lorsque le taux est variable ou révisable, l'échéance se modifie en fonction de l'évolution du taux. Il doit être recalculé à chaque échéance.

- la gestion des accessoires

Ils sont aux nombres de deux :

- les frais de dossier ;
- les sûretés réelles payantes : assurances, cautions d'organismes spécialisés, etc....

Le règlement de ces accessoires fait partie du montant du prêt. Il en est tenu compte pour le calcul du TEG.

- les remboursements anticipés

Le contrat de prêt inclut une clause de remboursement anticipé qui peut être :

- total ou partiel en une ou plusieurs fois ;
- à partir du dernier versement ou d'une durée courue déterminée ;
- exonéré ou non d'une pénalité.

Ils font partie des mouvements financiers aléatoires difficiles à maîtriser par la banque.

- la clôture du prêt

La clôture du prêt s'effectue au remboursement de la dernière échéance. Mais pour certaines catégories de prêt, il est nécessaire d'en conserver l'archive pendant un nombre d'années déterminées.

Ainsi, une banque qui se veut d'être concurrentielle doit se baser de plus en plus sur des stratégies fondées sur la satisfaction permanente du client.

Ses stratégies visent à créer de la valeur pour le client, en proposant en plus de l'offre habituelle, un meilleur service, en recourant à des interactions personnalisées, et en tenant compte de la valeur potentiel de chaque client au cours de sa relation avec la banque. C'est-à-dire, la recherche de l'information, l'amélioration de la qualité du service, la prise en compte des attentes des clients et surtout l'innovation des produits deviennent les fondements de la compétitivité de la banque.

Chapitre 3 : La démarche et les outils d'évaluation de la satisfaction des clients

La démarche d'évaluation de la satisfaction du client n'est pas une démarche figée. Donc nous nous proposons de faire une synthèse de quelques une de ces démarches afin d'optimiser notre étude. Il s'agit de la démarche d'évaluation et des outils utilisés lors de ce processus.

3.1. La démarche d'évaluation

Parmi les différentes démarches d'évaluation rencontrées dans notre revue de littérature, c'est la démarche de la banque mondiale que nous retiendrons, car elle nous paraît plus exhaustive. Elle se fait en quatre principales phases : les préalables à l'évaluation, la préparation de l'évaluation, la réalisation de l'évaluation et la valorisation de l'évaluation.

3.1.1. Les préalables à l'évaluation

Selon la nature de l'organisation et ses procédures, les préalables peuvent être différents. Ils consistent généralement à :

- consulter les partenaires et les opérateurs du processus ou de l'organisation où se déroule l'évaluation ;
- choisir le bon moment ;
- faire un avant projet sommaire (ébauche) ;
- prévoir le budget ;
- nommer un responsable et un comité de pilotage.

3.1.2. La préparation de l'évaluation

Pour la BANQUE MONDIALE (2006 : 5) la préparation de l'évaluation se fait en cinq étapes

- prendre connaissance de l'objet de l'évaluation ;
- identifier / préciser les questions et les critères ;
- recenser l'information disponible ;
- concevoir une démarche d'évaluation ;
- définir un dispositif d'évaluation, un programme de travail, un budget et un calendrier.

3.1.3. La réalisation de l'évaluation

C'est le cœur même du processus d'évaluation. A cette étape les documents spécifiques suivants doivent être produits:

Avant la descente sur le terrain pour l'évaluation proprement dite :

- une description sommaire du projet (à évaluer) ;
- une problématique et des questions de recherche ;
- une liste des parties prenantes ;
- une matrice de l'évaluation ;
- une démarche d'évaluation ;
- un programme de travail.

Et pour finir, différents outils ou instruments (guides d'entretien, questionnaires, itinéraire de mission, liste des personnes à interroger, choix raisonné des sites à visiter..) doivent être élaborés.

Pendant et après l'évaluation sur le terrain, il est nécessaire de faire :

- un compte rendu de mission ;
- des rapports d'étapes ;
- un sommaire des résultats ;
- un rapport provisoire d'évaluation ;
- Et enfin, un rapport final d'évaluation.

La réalisation de l'évaluation se fait en huit étapes qui sont :

- exploitation des données disponibles, préparation de la collecte et de l'exploitation des informations complémentaires nécessaires ;
- enquêtes /collectes ;
- analyse et interprétation ;
- argumentation et conclusions ;
- recommandations ;
- restitution des travaux (rapport provisoire) ;
- discussion/confortation ;
- rapport final (BANQUE MONDIALE, 2006 : 13).

3.1.4. La valorisation des résultats

Il s'agit ici de la phase de restitution. Elle consiste à communiquer les résultats obtenus suivant les termes de référence élaborés au préalable par le commanditaire. Elle pourrait se poursuivre par un suivi de la mise en œuvre des recommandations suivant que l'évaluation soit interne à l'organisation ou non, ou en fonction des prérogatives données à l'évaluation dans les termes de référence.

3.2. Les outils d'évaluation

Ils sont principalement de trois ordres : les outils de collecte, les outils de description et les outils de mise en œuvre.

3.2.1. Les outils de collecte d'informations

Les principaux outils de collecte d'informations utilisés sont repartis comme suit :

3.2.1.1. Les questionnaires

Il en existe en grand nombre selon le type d'information recherchée et l'objet de l'évaluation.

Nous en retiendrons deux types qui sont d'ailleurs présentés par RENARD (2010 : 37).

- Le questionnaire de prise de connaissance : il consiste à reprendre les questions que se pose l'évaluateur sur l'objet d'évaluation afin de se familiariser avec l'unité, de faciliter son introduction ou son orientation, de prévoir les moyens à mettre en œuvre, de présélectionner les cibles. Il est utilisé pour les préalables et en prélude à l'évaluation.
- Le questionnaire volume et type de transaction : il permet d'établir des comparaisons, de mettre en évidence des écarts, de rapprocher les informations, de déceler de probables anomalies. Il est utile lors de la réalisation de l'évaluation.

3.2.1.2. L'entretien

Cet outil permet à l'évaluateur de recueillir des informations auprès de l'interlocuteur qui aura à décrire les activités qu'il mène. Par cette occasion, l'auditeur aura à comprendre les activités de son interlocuteur et se faire une idée des opérations. Il se présente sous forme de guide d'entretien et est utile lors de la réalisation de l'évaluation.

3.2.2. Les outils de description

On distingue à ce niveau comme outils, l'observation et la narration

3.2.2.1. L'observation

« Observer c'est aller voir le client sur son lieu de travail et noter comment les produits et services sont utilisés, voir comment l'entreprise est gérée, suivre ce que deviennent vos produits, déceler les problèmes rencontrés par les utilisateurs, comprendre la stratégie et les objectifs du client » (WHITELEY & al, 1994 : 105).

Cette technique nous permet de donner notre propre appréciation de la situation. Comme son nom l'indique, il consiste à observer le comportement d'un consommateur soit à son insu, soit en l'informant. L'enquêteur apprend alors mille choses sans poser une seule question.

Ce travail d'observation comporte de multiples conséquences positives. Il peut mener :

- à la création de nouveaux produits ;
- à la détection de « sujets d'insatisfaction cachés (des choses qui déplaisent au client mais dont il ne se plaint pas.) des clients ».

3.2.2.2. La narration

Selon RENARD (2010: 354), il en existe « deux sortes de narration : la narration par l'auditeur et la narration par l'audité ».

La première est orale et la seconde est écrite. Elles ont en commun de ne nécessiter aucune préparation et de n'exiger la connaissance d'aucune technique. La narration par l'audité est la plus riche, c'est elle qui apporte le plus d'enseignements. La narration par l'auditeur n'est qu'une mise en ordre des idées et des connaissances.

3.2.3. Les outils de réalisation de l'évaluation

Les outils de réalisation utilisés sont la matrice de l'évaluation et le programme de travail.

3.2.3.1. La matrice de l'évaluation

C'est un outil de réalisation qui permet d'élaborer la démarche d'évaluation. Il est utilisé dans la phase de préparation et permet de conceptualiser toute l'investigation partant des questions de recherche aux outils utilisés. Les formateurs de la banque mondiale la présentent comme suit :

Tableau 1: La matrice d'évaluation

Questions	Quels indicateurs à privilégier	Quels dispositifs d'investigation	Quels outils
Classées selon les différents critères : Pertinence Q1 Q 2 Cohérence Q 3	Comment répondre, quels indicateurs seront convaincants, pour chaque	Pour chaque indicateur recherché	Guide test

Source: Banque Mondiale (2006 : 9)

Mais pour notre étude, on se limitera à un questionnaire d'enquête simple.

3.2.3.2. Le programme de travail

Il est utilisé lui aussi dans la phase de préparation de l'évaluation. Il pourrait se présenter comme suit :

Tableau 2: Le programme de travail

Tâche	Produit attendu	Date		Responsable	Prérequis
		Début	Fin		
T1	Produit T1			En distinguant éventuellement qui dirige et qui exécute	
T2	Produit T2				
T3					

Source: Banque Mondiale (2006 : 10)

Le programme de travail est un outil qui permet de formaliser l'évaluation.

La démarche d'évaluation est un processus bien connu des acteurs en management. Dans une perspective de simplifier l'évaluation, les acteurs en gestion ont mis sur pied des modèles d'évaluation de la satisfaction.

3.3. Les modèles de mesure de la satisfaction des clients

3.3.1. La concept de satisfaction

Le concept de satisfaction est un concept de nature différente et plus générale que celui de la qualité, même subjective, parce qu'il intègre d'autres déterminants que le seul produit.

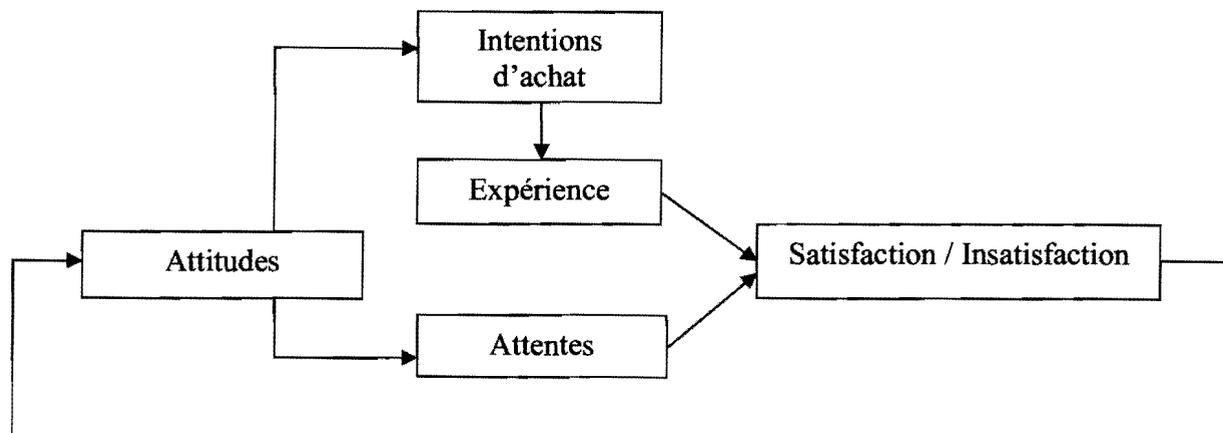
Selon LENDREVIE & al (2006 : 855) « la satisfaction peut être définie en marketing comme le sentiment de plaisir ou de déplaisir qui naît de la comparaison entre les attentes préalables et une expérience de consommation ».

La satisfaction est donc fondamentalement un jugement, une évaluation qui intègre d'une part la qualité perçue (expérience de consommation) et d'autre part les attentes préalables.

Une expérience supérieure ou égale aux attentes crée un sentiment de satisfaction alors qu'une expérience inférieure aux attentes provoque une insatisfaction. C'est pourquoi ce modèle est appelé modèle de la confirmation / infirmation.

Cette évaluation est influencée dans le temps par les attitudes et est illustrée par le schéma ci-dessus :

Figure 3: Le modèle de satisfaction



Source : LENDRIVIE (2006 : 856)

3.3.2. Mesure de satisfaction

3.3.2.1. Les indicateurs de satisfaction

Pour LENDREVIE (2006 : 860) les indicateurs de satisfactions peuvent être caractérisés par les réclamations et le taux de défection des clients.

- les réclamations : le traitement des réclamations, s'il est bien suivi, peut être un indicateur de satisfaction des clients. Mesurer la satisfaction par le suivi des réclamations est cependant très imparfait puisque beaucoup de client mécontents ne se manifestent pas et parce que le suivi des plaintes ne permet pas de se faire une idée de la satisfaction de l'ensemble des clients.
- le taux de défection de client : la mesure de la défection des clients est également un indicateur utile d'insatisfaction (un taux de défection élève). Cet indicateur est particulièrement suivi dans le cadre de politiques de fidélisation. Cependant, le taux de défection est un symptôme et il n'indique pas la raison des difficultés. Il est donc nécessaire d'enquêter auprès des clients pour mesurer et évaluer leur satisfaction.

3.3.2.2. Les enquêtes de satisfaction

Ce moyen de mesurer la satisfaction des clients est plus ou moins sophistiqués. Car elle demande de sacrifice.

En général, une mesure systématique de la satisfaction est seule à même de donner des indicateurs fiables de satisfaction des clients.

La mesure de satisfaction doit permettre :

- d'identifier les différents éléments qui génèrent la satisfaction et l'insatisfaction des clients ;
- de hiérarchiser ces éléments par leur contribution à la satisfaction globale ;
- de mesurer la satisfaction des clients à l'égard des produits ou de l'entreprise par rapport aux concurrents ou par rapport à une période précédente ;
- de déterminer des axes d'améliorations prioritaires (politiques de satisfaction).

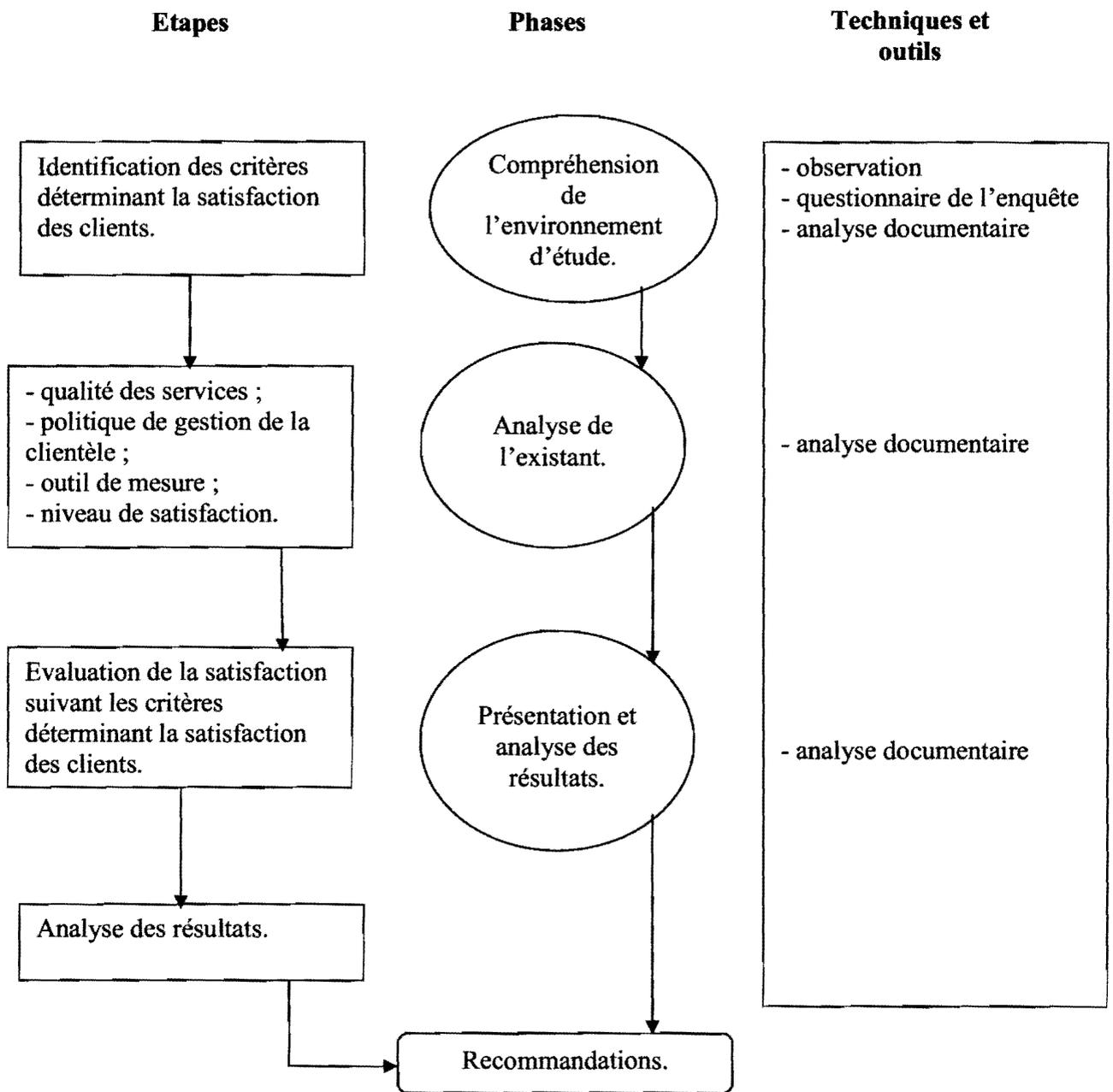
Chapitre 4 : La méthodologie et le modèle d'analyse de l'étude

La méthodologie de notre étude s'apparente à une synthèse de la démarche d'évaluation exposée dans le chapitre précédent. Elle consiste, à première vue à déterminer les catégories de clients tout en déterminant les critères de la satisfaction des clients. Ensuite, il convient de passer à l'évaluation proprement dite de la satisfaction des clients après avoir au préalable élaboré une démarche d'évaluation et sans toute fois ausculter la présentation du modèle d'évaluation existant.

4.1. Modèle d'analyse

Il est la modélisation des étapes les plus importantes de l'étude. Il se présente comme suit :

Figure 4: Référentiels proposés



Source : nous mêmes

4.2. La démarche d'évaluation

Après la revue de la littérature qui nous a permis de cerner la notion de satisfaction et d'en déterminer les catégories du client et les critères de satisfaction d'une part, et d'autre part la démarche d'évaluation, nous proposons le cheminement suivant :

4.2.1. Outils de collecte des données

Plusieurs outils d'analyse stratégique ont été développés dans la littérature du management et mis en œuvre par des entreprises. Dans notre cas, l'objectif étant de réunir le maximum d'informations sur la satisfaction des clients consécutive aux opérations de crédit, nous allons vous adresser aux responsables du processus ainsi qu'aux clients.

Pour appliquer la démarche décrite précédemment, nous allons utiliser les outils suivants :

- **l'observation**

Durant les deux mois, passés au siège de la B.O.A-Mali plus précisément dans le service clientèle et le département du crédit, nous avons pu observer le processus d'octroi du crédit et la gestion des clientèles. Il nous a été permis de travailler au département qualité. C'est un département chargé de la gestion des réclamations des clients. Ce qui nous a permis aussi de suivre le processus d'évaluation.

- **L'entretien**

Il a été mené suivant un échantillon de deux cent (200) clients des deux catégories confondues (particulier / entrepreneur). Vu que le traitement proprement dit des dossiers des crédits se déroule uniquement au siège, nous avons pu nous entretenir avec les principaux acteurs, c'est-à-dire ceux qui occupent une parcelle de responsabilité dans les opérations de crédit.

Cet entretien avec eux nous a permis d'exposer nos objectifs d'évaluation, notre plan de travail, mais aussi d'avoir un vison globale de la gestion de la clientèle et afin d'avoir une autorisation pour effectuer l'enquête auprès des clients.

- **l'analyse documentaire**

L'analyse documentaire consiste à l'exploitation des documents de l'organisation ou entité faisant l'objet de l'étude. Dans le cas de la Bank Of Africa, nous avons eu à consulter l'organigramme, les procédures du crédit, les rapports annuels de l'activité, les lettres de réclamation des clients, les notes de service et les logiciels utilisés pour les traitements du dossier de crédit. Nous avons également visité le site web de la banque.

4.2.2. Les outils de réalisation

Nous avons utilisé principalement deux outils :

- **la matrice d'analyse dont une ébauche se présente comme suit :**

Questions	Critères de satisfaction	Identification du client	Outils utilisés
<p>Depuis combien de temps êtes- vous clients de la B.O.A- Mali ?</p> <p>Avez-vous déjà sollicité un crédit ?</p> <p>Que pensez-vous de la procédure d'octroi de crédit ?</p>	<p>Qualité des services ;</p> <p>Diversité des produits ;</p>	<p>C1 : client particulier</p> <p>C2 : client entrepreneur</p>	<p>Observation ;</p> <p>Entretien ;</p> <p>Documentation</p>

Source : nous mêmes

- **le plan du travail**

Tâches	Produits attendus	Date	
		Début	Fin
Prise de connaissance de la B.O.A- Mali, la gestion de la clientèle et le département de crédit.	15 juillet 2010		30 août 2010
Collecte des informations : par le questionnaire d'enquête et entretien	15 août 2010		25 septembre
Evaluation proprement dite de la satisfaction des clients	Rapport provisoire		
Rédaction du rapport provisoire d'évaluation	Rapport provisoire		

Source : nous mêmes

CONCLUSION

En conclusion, les transformations que le secteur bancaire malien a connues, ont renforcé l'économie nationale. Ce secteur bancaire continue de subir une série de changements dus aux nouvelles techniques du marketing, c'est la transition d'une ancienne économie vers une nouvelle économie.

Les banques maliennes se doivent donc de conserver la plupart des savoirs et des compétences qui firent leur réussite dans le passé. Mais si elles aspirent à se développer et à prospérer dans l'économie d'aujourd'hui, elles vont devoir développer de nouvelles compréhensions majeures et de nouvelles compétences importantes. Elles doivent fondamentalement repenser et réviser leurs stratégies marketing et plus particulièrement elles devront repenser le rôle du marketing comme étant au centre de la stratégie des banques.

**DEUXIEME PARTIE : EVALUATION DE LA
SATISFACTION DES CLIENTS LIEE AUX
OPERATIONS DE CREDIT**

INTRODUCTION

La modernisation des banques progresse rapidement bien que leurs investissements énormes augmentent considérablement le coût de leurs opérations surtout ceux du crédit. En outre, l'amélioration des services proposés aux clients et l'introduction de nouveaux produits bancaires sont encore plus onéreux. Ceci amène les banques à mettre en place des stratégies et des plans de marketing.

Le message dans tout cela est que les banques doivent désormais revoir et réviser certains de leurs stratégies de base, canaux, politiques, de procédures d'organisation afin de tirer avantage des opportunités qu'offre l'économie en réseau. Il s'agit de nouvelles stratégies et de nouveaux pratiques marketings.

L'intérêt de cette étude est de chercher à comprendre d'une part la gestion de l'opération de crédit en analysant la satisfaction des clients et d'autre part, d'évaluer la satisfaction des clients liée aux opérations de crédit à la B.O.A-Mali et recommandations.

Chapitre 5 : Présentation de la Bank of Africa-Mali

Dans ce chapitre, nous allons faire une présentation de la Bank Of Africa du Mali à partir les points suivants.

5.1. Historique

La Bank Of Africa-Mali a été juridiquement créée le 20 décembre 1982 et ouverte au public le 19 décembre 1983. Elle est le fruit de la volonté et de l'effort conjugués de commerçants et industriels maliens soucieux de créer une banque à la fois d'affaires et commerciale, plus en mesure de répondre à leurs intérêts et à leurs aspirations.

La palette bancaire se caractérisait par l'existence d'une banque nationale de développement et de deux banques commerciales dépendantes des banques françaises. Ce système était surtout encouragé par l'absence de concurrence et le manque de dynamisme ou une politique active d'innovation.

La B.O.A-Mali est la première banque privée sous régionale Malienne, à capitaux africains. Elle fut également la première structure du Groupe Bank Of Africa et le quatrième groupe bancaire de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africain (UEMOA), qui dispose du plus grand nombre d'implantations nationales dans cette zone.

Avec un ancrage initial et un champ d'expérimentation irremplaçable, elle permit de valider et d'affiner la conception générale et les principes d'action qui seront le fondement d'un réseau régional fort : le Groupe Bank Of Africa.

A sa création, elle s'est fixée comme objectifs principaux :

- la vulgarisation de la politique de créativité en matière de collecte de l'épargne ;
- la relance de l'activité économique par le financement et les prêts aux entreprises et opérateurs économiques;
- la recherche du profit c'est-à-dire la réalisation d'un bénéfice ;

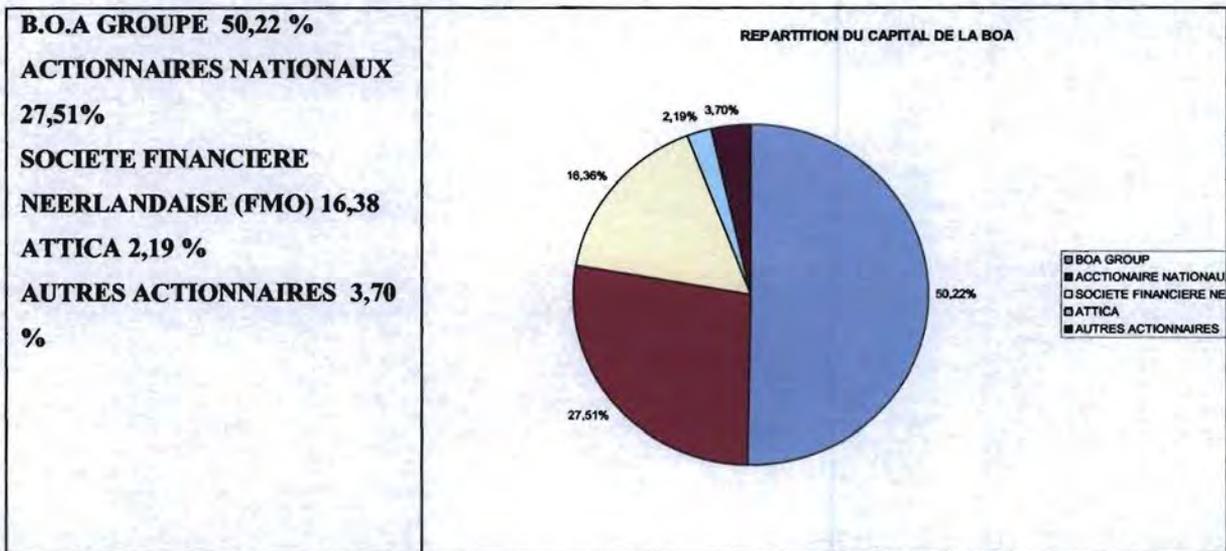
- l'extension de la couverture géographique par la création des agences dont celle de Paris pour la satisfaction des Maliens de l'extérieur ;
- la lutte contre le chômage par le recrutement de jeunes diplômés maliens.

5.2. Capital social et effectifs

Près de 850 actionnaires, à majorité africains et appartenant au secteur privé ont souscrit au capital de la banque, faisant de la B.O.A-Mali une véritable banque populaire et une expérience unique dans le système bancaire malien.

De sa création à nos jours, le capital de la B.O.A a subi des modifications dans sa structure. Son montant au départ s'élevait à deux milliards (2 000 000 000) de francs CFA puis il est passé à quatre cent dix milliards (410 000 000 000) de Francs et se répartit comme suit:

Figure 5: Répartition du capital



Source : B.O.A-Mali (2009 :12)

- Réseau de la Banque et ses correspondants

Le bureau central situé à Bamako enregistre à lui seul 48 000 comptes clients avec plus de 60 milliards (60.000.000.000) de Francs CFA de dépôts. Hormis le siège, la B.O.A-Mali a ouvert des agences à Bamako :

- Agence de l'Hippodrome (en 2005)
- Agence de Badalabougou (en 2005)
- Agence de Sébénicoro (en 2008)
- Agence d'Hamdallaye (en 2008)
- Agence de l'ACI 2000 (en 2008)
- Agence de Faladiè (en juillet 2009)
- Agence du Grand Marché (en juillet 2009)
- Agence de Baco Djicoroni (en Décembre 2009)

Au niveau local, la B.O.A-Mali dispose de six (06) agences et de (02) bureaux de représentations installées directement sur les sites miniers de Sadiola et de Morila :

- Agence de Sikasso ;
- Agence de Koutiala ;
- Agence de Kayes ;
- Agence de Koulikoro ;
- Agence de Ségou ;
- Agence de Nioro du Sahel ;
- Bureau de représentation de Sadiola ;
- Bureau de représentation de Morila ;

A l'étranger, la B.O.A-Mali a ouvert depuis 1992 un bureau de représentation à Paris et a établi en septembre 2004 un partenariat avec la Compagnie de Banques Internationales (CBIP). Cette convention permet d'offrir les services traditionnels d'une agence bancaire et ainsi, de canaliser l'épargne des maliens vivants en France.

La B.O.A-Mali est toujours à la poursuite du développement de son réseau aussi, beaucoup d'autres projets d'agences sont prévus dans les régions et à l'étranger.

La B.O.A-Mali comptait un personnel de 275 salariés au 31 décembre 2009.

Notons que la B.O.A-Mali a su conserver, voir accroître quelques peu ses parts de marché dans un contexte économique morose et d'une concurrence exacerbée par la venue de nouvelles banques.

Hormis des indicateurs comptables, la B.O.A-Mali a lancé depuis trois (03) ans un vaste chantier de modernisation de son outil de production à travers :

Le développement du système et des moyens de communication avec l'installation des antennes VSAT sur chacun des sites de production permettant l'exploitation des données en temps réel, tout en réduisant les coûts de communication téléphoniques.

Le développement du système de données informatiques avec l'actualisation permanente de son progiciel de gestion permettant à ce jour l'adhésion à la télé compensation de place et la centralisation des opérations réalisées en agence vers le siège. Cette nouvelle technologie permet d'installer des distributeurs automatiques de billets (DAB) à n'importe quel endroit du territoire malien. Ces DAB sont déjà opérationnels dans les agences de Bamako et des régions de la façon suivante :

- le lancement de la carte "Sésame" en 2004 a constitué un moyen de paiement plus simple et plus pratique permettant aux clients de faire des retraits dans toutes les B.O.A quelques soit le pays ;
- le lancement des cartes Visa (en juin 2006) : "Proxima" et "Libra" ;
- le lancement de la carte bancaire sans compte bancaire en octobre 2008 : Carte Visa prépayée "TUCANA" ;
- le lancement de B.WEB : Internet Banking en 2008 ;
- le lancement des opérations Western Union en février 2007 ;
- le lancement d'un nouveau type de crédit destiné aux femmes entrepreneurs en juillet 2008.

5.3. Organisation et fonctionnement

- Conseil d'Administration (CA)

Le conseil d'administration est l'organe exécutif de la B.O.A-Mali, il jouit de toutes les prérogatives et regroupe en son sein les gros actionnaires de la société (ceux qui détiennent une part importante des actions).

Il nomme et révoque le Directeur Général, valide les grandes orientations de l'entreprise, fixe les objectifs fondamentaux, décide les réorganisations à opérer en vue de meilleurs performances.

Les grandes décisions sont généralement issues des réunions tenues chaque année au plus tard au mois de mars.

En marge de ce conseil se tient une assemblée des actionnaires au second trimestre de chaque année afin de présenter la situation de l'année écoulée aux différents actionnaires de la banque.

- Direction Générale

Dirigée par le Directeur Général (DG), elle coordonne toutes les autres directions de la banque à travers ses différentes cellules ci-après citées :

- Conseiller DG ;
- Contrôle Général ;
- Chargé de mission ;
- Secrétariat général ;
- Ressources humaines ;
- Moyens généraux ;
- Service contentieux.

Elle a pour rôle en matière de crédit, de donner son accord sur la base des propositions faites par les services compétents et de prendre des décisions de crédit qui lui sont déléguées.

En un mot, elle s'occupe de la gestion quotidienne des activités de l'établissement, et peut aussi convoquer un comité de crédit interne ou élargi.

- Direction de l'Exploitation Commerciale et de Développement (DECD)

La DECD avec sa section commerciale, a été le principal artisan du développement des ressources clientèles de la B.O.A-Mali avec un taux moyen annuel de croissance de 11,5%.

Elle a sous sa direction les chargés des grands comptes et les agences (agences de Bamako, des régions et de Paris).

- les chargés de clientèles

Ce sont des agents chargés de la gestion des clients des entreprises, et de l'élaboration des propositions de crédit. Chacun a un portefeuille qu'il gère et anime.

➤ les agences

C'est dans les agences que les clients effectuent toutes les opérations à savoir les ouvertures de comptes, les versements, les encaissements, les remises, etc.

A Bamako les clients sont repartis comme suit :

- Agences pour les entreprises et organismes gouvernementaux et non gouvernementaux ;
- Agences pour les particuliers ;
- Agence "ELITE" pour les clients privilégiés,
- Agence de l'Hippodrome ;
- Agence de Badalabougou ;
- Agence de Sebenicoro ;
- Agence de l'ACI 2000 ;
- Agence de Baci Djicoroni et du Grand Marché ;

Ces agences fonctionnent avec le siège à travers des comptes de liaison. Actuellement cette direction a sous son contrôle trois (03) départements : le Département des Grandes Entreprises, celui du Réseau et enfin des Institutionnels.

- Département des Grandes Entreprises (D.G.E)

Le Département des Grandes Entreprises s'occupe des entreprises dont le chiffre d'affaires est supérieur ou égal à un milliard (1 000 000 000) de francs CFA. Il a pour rôle de fidéliser les gros clients et d'en attirer d'autres.

- Département du Réseau (DR)

Il s'occupe des Petites et Moyennes entreprises (PME) et des agences dont celle dite « ELITE » qui est réservée à la clientèle "haut de gamme" (personnel consulaire, organisations non gouvernementales (ONG), professions libérales, etc.).

- Département des Institutionnels (D. I)

Le Département des Institutionnels s'occupe des organisations non gouvernementales (ONG), professions libérales, etc.).

- Direction Administrative et comptable (D.A.C)

La structure actuelle de la DAC lui permet, avec plus d'efficacité, d'assurer le suivi des comptes de gestion, les comptes internes et de correspondants, sécurisant ainsi la banque contre les effets néfastes des suspens sur la rentabilité.

Elle a sous sa direction les départements suivants :

- Département de la Comptabilité

Sa mission s'articule autour de la comptabilité générale, il donne lieu à :

- la vérification de l'exactitude des imputations comptables ;
- la gestion quotidienne du compte suspens informatique ;
- la surveillance quotidienne des comptes sensibles (compte de liaison débiteurs et créditeurs, divers dispositions télégraphiques, suspens informatique, comptes Exodus) ;
- la régularisation mensuelle des documents BCEAO et tous les annexes ;
- le suivi des ratios prudentiels ;
- l'établissement trimestriel d'un bilan provisoire et du compte de résultat ;
- l'arrêté du bilan annuel, écriture et travaux conséquents.

- Département Contrôle de Gestion

Il se caractérise par :

- La préparation et le suivi des budgets annuels de fonctionnement et d'investissement ;
- le tableau de bord mensuel ;
- suivi de l'évolution des charges et des produits ;
- l'élaboration des indicateurs clés ;
- rapport trimestriel des réalisations budgétaires ;
- fiscalité applicable à la banque réglementaire des impôts assujettis.

- Direction services Informatique et Monétiques (D.S.I.M)

Il est chargé de l'élaboration des procédures bancaires, du paramétrage de toutes les opérations de la banque, des modifications de cautions et des effets.

Il s'occupe de l'organisation du menu de chaque service et de la mise à jour. Une cellule de digitalisation a été intégrée dont le rôle est de scanner les signatures pour les ouvertures des comptes.

- Département Informatique

Il est chargé du traitement quotidien en temps réel et en différé. Il sert d'assistant aux utilisateurs et aux agences.

- Département Monétique

Il tient à jour le tableau de bord des incidents de paiement et des solutions retenues du paramétrage et de la mise à jour des fichiers de base des développements spécifiques pour la banque.

- Direction des opérations (D.O)

Créée en 2005 pour un bon suivi des activités de la banque, la Direction des Opérations gère toutes les opérations du back-office et du service étranger, sauf celles du guichet.

- Contrôle General ou Audit

Il assure la surveillance et le contrôle des risques opérationnels et administratifs. Il est directement rattaché à la Direction Générale.

- Direction des Engagements et des Risques (DER)

Elle est chargée d'apprécier les opérations faites par les exploitants en fonction de la crédibilité du client et des grandes orientations de la banque avant d'émettre un avis.

Afin de mieux exécuter sa mission, la direction est constituée par :

- secrétariat des engagements

Il s'occupe de l'administration du crédit et la mise en place du crédit ; il s'assure et inspecte de manière indépendante, que les concours ont bien été accordés selon les procédures d'autorisation en vigueur.

- la mise en place du crédit

La mise en place consiste à la mise à disposition du crédit au client en créditant son compte par le débit d'un compte d'engagement, en faveur du client (débiteur).

Le remboursement des crédits se fait à partir des cash-flows générés par l'exploitation d'une entreprise et chez le particulier par prélèvement direct après virement sur son compte salaire, pension ou autre revenu.

Les conditions de remboursement sont arrêtées avec la banque et les bénéficiaires de crédits.

La banque s'assure aussi que les concours devenus préoccupants font l'objet d'un déclassement, d'où la nécessité de certains contrôles :

Les contrôles quotidiens : ils s'appliquent aux :

- débiteurs irréguliers de la veille ne disposant pas d'autorisation ;
- prêts sans engagements correspondants c'est-à-dire les dossiers de prêts pour lesquels un dossier d'autorisation n'a pas été trouvé (non saisi) avant la mise en place effective du concours.

Les contrôles périodiques : ils s'appliquent :

- au respect des modalités prises en matière de crédit ;
- la surveillance et le suivi des garanties.

- service précontentieux :

Il s'occupe essentiellement du recouvrement des créances devenues préoccupantes du fait de la durée de l'impayé ou l'encours en situation irrégulière. En plus de sa mission principale qui est le recouvrement, ce service s'occupe également de la régularisation des impayés en étudiant et proposant des scénarii d'apurement. Pour se faire, il effectue certaines tâches :

- le suivi des impayés : Il s'agit de faire une situation sur les prêts connaissant des difficultés au niveau du remboursement ;
- l'analyse des possibilités de recouvrement avec des propositions rééchelonnées (nouvelles échéances) de façon amiable.

Mais il arrive que certains clients montrent de la mauvaise volonté ou un refus catégorique, alors les intimidations (convocation, menace de saisie etc.) deviennent obligatoires.

Les dossiers du Précontentieux connaissent généralement deux (2) sorts après traitement :

- le client régularise sa situation ou s'engage sur un protocole d'accord qu'il respecte, alors le dossier est reclassé sain ;
- le client n'arrive pas à honorer ses engagements, le dossier est alors déclassé en créances douteuses et litigieuses.

- Le service juridique et Contentieux

Il joue un rôle de conseiller juridique au sein de la banque. Ce département a pour attribution la prise de garanties, leur archivage, leur suivi (gestion des garanties), l'exécution des dossiers de succession (en cas de décès).

Chapitre 6 : Description du crédit au sein de la B.O.A-Mali et son processus d'octroi

Parmi les activités majeures d'un établissement bancaire, les opérations de crédit occupent une place prépondérante. Par définition, le crédit vient du mot « credere » c'est-à-dire confiance, il peut être défini « comme une assistance financière du banquier à l'égard de son client » (BERNET, 2008 : 42).

Dans ce chapitre, nous allons présenter les différentes formes de crédit au sein de la B.O.A. Ensuite, des différentes étapes d'un processus d'octroi de crédit suivies de la manière de proposition de crédit et la répartition de la durée des prêts.

6.1. Les différentes formes de crédit au sein de la B.O.A-Mali

Selon la forme les crédits peuvent être classés en deux (2) catégories à savoir les concours directs et les crédits par signature.

6.1.1. Les crédits directs

Ce sont des concours sollicités par les particuliers, et les entreprises auprès de la banque pour satisfaire un besoin durant une période en principe de court terme et ils sont caractérisés par une sortie de fonds (argent) au sein de la banque.

- les crédits aux particuliers

Compris dans la gamme des prestations, ils permettent d'offrir un financement plus facile, plus rapide et plus adapté aux clients (salariés, pensionnaires ou locateurs) parmi eux, nous avons :

- crédit salaire

Il permet de faire face à certains besoins d'ordre financier d'une clientèle à revenu moyen.

- crédit scolaire

Il a pour but de financer les frais scolaires des enfants de la clientèle lors de l'ouverture de l'année scolaire.

- crédit tabaski

Pour l'achat de mouton lors de la fête de tabaski.

- découverts automatiques sur la base de salaire

Ces types de crédit donnent la possibilité aux clients de présenter temporairement un solde débiteur. Ce qui peut les permettre de faire des opérations de retrait, dont le montant accordé est fonction de du salaire soit 50% du salaire dans le cas où le client n'a pas d'autres crédits en cours, ou le cas échéance, lorsque le client a un crédit à cours, c'est 30% du salaire. Il est renouvelable chaque six (06) mois.

- prêt immobilier

Il permet l'acquisition d'un logement.

- les crédits aux entreprises

Afin de financer leurs cycles d'exploitation, leurs investissements, les entreprises sont appelées à recourir de façon continue aux différents crédits. La B.O.A.-Mali leur offre une série de crédits en vue de consolider la relation banque-entreprise dont nous pouvons citer ci-dessous :

- les crédits par caisse

Ce type de crédit offre à l'entreprise de faire face à ces dépenses quotidiennes. Parmi eux nous avons :

- les facilités de caisse

C'est un type d'avance de fonds de la banque, généralement de courte durée. Cette avance permet aux clients de remédier à un décalage entre le moment où il règle ses dépenses (salaires, achats matières premières ou marchandises etc.) et le moment où il encaisse ses recettes.

- le découvert

Il offre la possibilité au client de présenter un solde débiteur pendant une certaine période. Durant cette période le client peut prélever sur son compte des fonds pour un montant supérieur à ces disponibilités propres, afin de compléter des fonds propres insuffisants.

- le crédit de campagne

Ce type de crédit est destiné aux entreprises ayant une activité saisonnière, il leur permet de faire face à des besoins de trésorerie suite au décalage entre la période des dépenses et celle des recettes. Il est surtout valable dans l'agriculture et l'élevage.

➤ le financement des stocks

Les stocks étant de nature moins liquide, les entreprises disposant des stocks considérables font recours à certains crédits sous formes d'avances afin de combler leurs besoins (règlement de fournisseurs, frais divers etc.). Parmi eux on distingue:

- avance sur marchandises ;
- avance sur produits.

Pour ces avances spécifiques, les marchandises ou les produits sont en gage à la banque (dépossession du débiteur) durant l'échéance, la B.O.A-Mali a opté pour la « TIERCE DETENTION » ou profit d'AUXIGAGES (magasins généraux).

➤ la mobilisation du compte clients

La concurrence étant rude, les entreprises accordent souvent des mobilités de paiement à leurs clients, donc des créances afin de mieux les fidéliser. Ces créances peuvent être matérialisées par :

- la lettre de change ou traite

La traite est un acte par lequel une personne, le tireur (fournisseur) donne à une autre personne le tiré (client), l'ordre de payer une somme d'argent à une troisième personne le bénéficiaire (fournisseurs ou tiers) à une échéance.

- le billet à ordre

C'est un acte par lequel une personne, le souscripteur (client) s'engage à payer une certaine somme à l'ordre d'une autre personne (bénéficiaire) à une échéance. Ces différentes créances peuvent être cédées à la banque contre une somme moyennant certains frais (agios), cette opération s'appelle l'escompte des effets de commerce non échus.

Les effets mobilisables c'est-à-dire susceptibles d'être remis à l'escompte doivent avoir les caractéristiques suivantes :

- être régulièrement établis c'est-à-dire contenir les mentions obligatoires ;
- avoir une échéance à 90 jours maximum ;
- être libellé en monnaie c'est-à-dire en francs CFA.

A travers l'escompte, le banquier met à la disposition du détenteur le montant de cet effet déduction faite des agios, commissions et intérêts. Ce concours bancaire a pour objet d'anticiper le paiement de la créance par le débiteur.

La banque se charge ensuite de recouvrer les effets escomptés à leur date d'échéance. En cas d'impayé, la banque garde la possibilité de recours contre les garants de l'effet qui sont notamment son client le bénéficiaire initial de l'effet et le tiré initial.

Les agios de l'escompte sont calculés de la façon suivante :

$$\text{Agios de l'escompte} : \frac{\text{Montant de l'effet} * \text{Nombre de jours} * \text{Taux d'escompte}}{360}$$

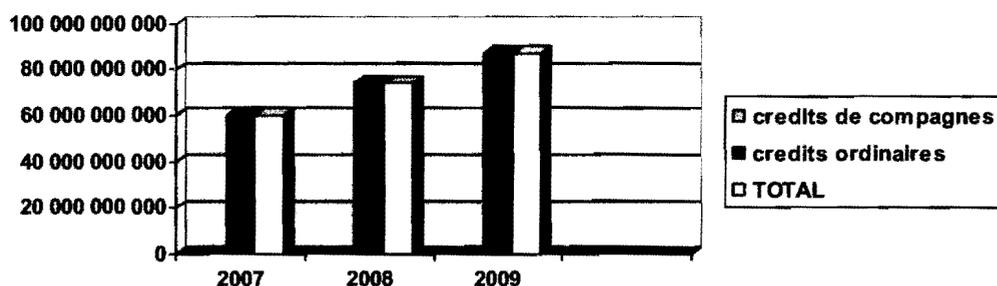
Le taux escompte est compris entre [8 – 12%]

Après une présentation des crédits directs, nous allons présenter les encours de ces types de crédits pendant les 3 dernières années, c'est-à-dire de 2007 à 2009.

Tableau 3: L'évolution des crédits directs

Crédits	2007	2008	2009
Crédits de campagne	57 807 181		251 080 200
Crédits ordinaires	59 912 699 476	74 087 195 978	86 869 067 859
Total	59 970 506 657	74 087 195 978	87 120 148 059

Figure 6: Graphique de l'évolution des crédits directs



Source : nous mêmes, en fonction du rapport annuel de la B.O.A-Mali (2008 :28-33; 2009 : 30-35)

Interprétation

Dans notre analyse, nous constatons une rupture au niveau du crédit de campagne en 2008, avec une reprise de cette activité en 2009 qui n'est pas aussi importante que l'année avant la rupture.

Cette rupture peut s'expliquer par le fait que le crédit de campagne est lié à une activité saisonnière. Tandis que nous remarquerons une augmentation des crédits ordinaires.

6.1.2. Les engagements par signature

Si le plus souvent la banque aide l'entreprise en mettant des fonds sous forme de crédits de trésorerie, elle peut aussi lui apporter son concours sous forme d'engagements que l'on appelle engagements par signature.

Selon SARDI (2005 : 1147), « les engagements correspondent à des promesses de concours en trésorerie (ouverture de crédit confirmé ou accord de refinancement) qui sont faites en faveur d'un bénéficiaire, établissement de crédit ou client ».

Les engagements par signature désignent l'ensemble des engagements pris par la banque d'intervenir en se portant garant de son client lors d'une opération bien déterminée.

Par cette intervention la banque remplacera le débiteur avalisé (client) si celui-ci venait à ne pas respecter ses engagements. Parmi ces engagements, on peut retenir essentiellement :

- les cautions sur marchés publics

Dans la pratique, l'Etat ou le maître d'ouvrage exige un maximum de garantie aux entreprises qui postulent lors de leurs appels d'offres sur marchés publics et à ceux qui sont détenteurs de leurs marchés publics afin d'éviter de subir des préjudices.

La banque s'engage par lettre dite caution auprès de l'Etat ou le maître d'ouvrage au respect des obligations contractées par ces clients envers eux jusqu'à certain montant. Parmi les types de cautions relatives aux marchés publics nous avons :

- les cautions de soumission

Comme son nom l'indique c'est une garantie bancaire offerte à la clientèle afin de pouvoir soumettre sa candidature aux appels d'offres. Cette garantie vise à attester la sincérité et à démontrer la capacité du client à exécuter le marché ou les travaux faisant l'objet de l'appel en question à travers une attestation confirmant l'existence d'une surface financière adéquate chez le client. La caution de soumission est comprise entre [2 à 3 %] du montant du marché.

- la caution d'avance de démarrage

C'est une garantie de remboursement donnée par la banque à un client acquéreur d'un marché afin qu'il puisse bénéficier d'une avance de fonds pour le démarrage des travaux, la banque n'étant libérée de son obligation qu'au fur et à mesure de l'exécution du marché. Il faut

vérifier sur le contrat d'une part la durée du marché et d'autre part que les clauses concernant le montant de cette caution est compris entre [20 à 60 %] du montant.

- la caution de bonne fin ou de bonne exécution

C'est une garantie donnée généralement avec l'avance de démarrage. Elle garantit l'exécution intégrale et correcte des travaux. Cette garantie nécessite un certain nombre de précautions, il faut s'assurer fondamentalement que l'entreprise a la capacité de mener à bien l'exécution du marché et qu'elle dispose de ressources matérielles, humaines et financières pouvant lui permettre de réaliser le marché dans son intégralité et dans les bonnes conditions.

Le montant est égal à 10% du montant du marché.

- la caution de retenue de garantie

C'est une garantie donnée visant à couvrir les défauts signalés par le maître d'ouvrage après l'exécution du marché public. Cette caution est moins risquée aux yeux de la banque car elle n'est que source d'assurance aux yeux du maître d'ouvrage.

- les cautions de douane

En général les frais de douane sont payables lorsque les marchandises franchissent les frontières, mais une entreprise d'import et export connaissant des difficultés passagères peut solliciter ce type de crédit auprès de la banque afin d'avoir une échéance dans certaines situations : de transit, d'admission temporaire ou lors du stockage.

- les cautions fiscales

C'est une garantie donnée par la banque à l'administration fiscale suite aux difficultés rencontrées par son client de s'acquitter des taxes fiscales dans l'immédiat. Suite à son octroi, le client bénéficie d'un prolongement de son échéance.

- les avals de traites fournisseurs

L'aval est un écrit dans lequel la banque se porte garant du remboursement d'une traite tirée par son client. A travers cet écrit le client a la possibilité d'obtenir un allongement des délais de paiement fournisseurs, de ce fait il évite un décaissement.

- les crédits documentaires

Le crédit documentaire est l'engagement écrit par une banque (émettrice) conformément à l'instruction de l'acheteur (client de la banque émettrice) d'effectuer ou de faire effectuer par une autre banque (notificatif) le règlement de l'achat en faveur du vendeur (bénéficiaires ou fournisseurs) contre la remise de document par ce dernier. Il est appliqué le plus souvent dans les échanges internationaux.

Ces types de crédits ne sont pas porteurs d'intérêts du fait qu'ils ne sont pas source de décaissement de la part de la banque, mais leurs concours sont rémunérés par des commissions prélevées chez le client des qu'il bénéficie d'eux.

Le prélèvement des commissions s'effectue de façon trimestrielle. L'octroi des engagements par signature est très risqué pour la banque bien qu'elle n'effectue pas un décaissement.

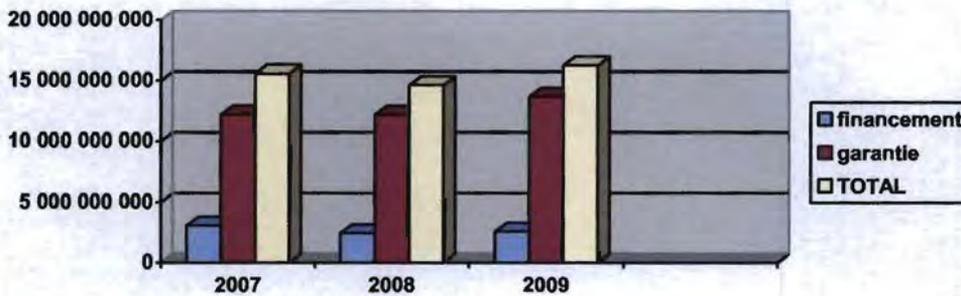
Lorsqu'au contraire, le banquier notificateur s'engage personnellement à effectuer le règlement, le crédit est dit « confirmé » (GARSUAULT, 2001 :114).

Après avoir présenté les différents engagements par signature, nous allons présenter les montants des engagements par signature sur 3 ans c'est-à-dire 2007 à 2009.

Tableau 4: L'évolution des engagements par signature

Nature	2007	2008	2009
Financement	3 062 797 155	2 442 734 201	2 548 000 000
Garantie	12 199 461 393	12 176 338 606	13 673 000 000
Total	15 568 561 703	14 619 072 807	16 221 000 000

Figure 7: Graphique de l'évolution des engagements par signature



Source : nous mêmes, en fonction du rapport annuel de la B.O.A-Mali (2008 :28-33 ; 2009 : 30-35)

Interprétation

Les engagements par signature connaissent une hausse de 11% en s'élevant au 31 décembre 2009 à 16 221 470 945 F CFA contre 14 619 072 807 F CFA. L'encours des cautions émises s'accroît de 12,3% en s'établissant d'une fin d'exercice à l'autre de 12 176 338 606 F CFA à 13 673 284 079 F CFA. L'encours des lettres de crédit s'établit à 2 548 186 875 F CFA à fin 2009 contre 2 442 734 201 F CFA à fin 2008, soit une hausse 4,5%.

6.2. Etude du dossier de crédit

Comparativement aux autres types de crédits que la B.O.A-MALI offre à ses clients, l'étude du dossier de prêt femmes entrepreneurs est très simple et se fait de la façon suivante : c'est à la suite d'une demande de crédit du client adressée au Directeur Général qu'on attribue le

dossier au chargé d'affaires appelé "exploitant" au siège et aux chefs d'agences dans les régions.

Ce dernier se charge de l'étude du dossier et de la proposition de conclusion sur la requête suivant son appréciation des risques en tenant compte des informations qu'il aura collectées.

Son travail consiste à étudier les informations liées à la personne du client et de son activité, de vérifier la véracité de ses informations en faisant une visite de terrain pour voir l'entreprise elle-même, s'entretenir avec le client par rapport à la nature de l'activité, à la gestion de l'entreprise, le fonds de roulement disponible, le lieu d'approvisionnement et d'écoulement, la clientèle cible, le mode de règlement et le cycle de rotation de l'activité.

L'entretien est la clé de voûte de la connaissance de l'entreprise. Le chargé d'affaires s'efforce non seulement d'obtenir les informations qui lui sont essentielles, mais aussi de porter une appréciation sur le client.

Le banquier doit contrôler les mouvements sur le compte qui pourraient l'aider dans la prise de décision en ce qui concerne le montant du prêt.

Dans le cadre de l'étude du dossier, l'exploitant procède à la collecte des informations sur les clients.

6.2.1. Identification du client et de son activité

L'identification du client porte sur son nom et prénom, son adresse complète, son activité professionnelle, son numéro de compte, sa date et lieu de naissance, sa situation matrimoniale, le montant demandé, l'objet du prêt et la durée du prêt. En plus des informations relatives à son conjoint, le client doit fournir les documents pour la constitution du dossier de prêt.

6.2.2. Les informations liées au client

L'entretien est la clé de voûte de la connaissance de l'entreprise. Le chargé d'affaires rencontre les dirigeants de l'entreprise. Il s'efforce non seulement d'obtenir les informations qui lui sont essentielles, mais aussi de porter une appréciation sur les dirigeants eux-mêmes. Il s'agit d'étudier la moralité du client, sa solvabilité, son expérience dans l'activité menée.

6.2.3. Détermination de la rentabilité de l'activité

Dans cette deuxième partie, le chargé d'affaires procède à l'analyse de la rentabilité de l'affaire indiquée sur la base des éléments qui rentrent dans le calcul du coût de l'activité. Cela permet de déterminer le besoin réel de financement de l'entreprise qui sera en rapport avec la capacité de remboursement du prêt.

Par ailleurs, la banque tient à vérifier si le client n'a pas d'engagements auprès d'autres institutions financières ou de micro finance pour éviter le surendettement afin de minimiser le risque de non remboursement du prêt. Elle tient aussi à savoir le moyen de financement de l'entreprise existante c'est-à-dire la part du fonds propre et le prêt s'il y a lieu.

Les garanties proposées sont celles de la SONAVIE pour les prêts sur les comptes courants particuliers simples. C'est une garantie financière qui se calcule en fonction de l'âge du client, la durée du prêt et le montant du prêt. Elle intervient dans la réparation en cas de sinistre, de décès ou d'invalidité de la part du client et n'est jamais remboursable même en cas de remboursement dans les conditions normales du prêt.

La dernière étape consiste pour le chargé d'affaires à faire le commentaire (proposition de crédit) en détail sur le client et de son activité, de se prononcer sur le dossier de crédit et mettre le dossier dans le circuit pour avis.

6.3. Proposition de crédit

La proposition du crédit à la B.O.A-Mali se fait comme suit :

6.3.1. Proposition de crédit

La proposition de crédit est un exercice purement littéraire et technique mais indispensable.

Le chargé d'affaires doit présenter l'entreprise. Il représente l'image de l'entreprise aux yeux des décideurs en ce qui concerne sa structure financière.

La présentation de l'activité revient à parler de la date de création, des dirigeants, du domaine d'intervention, du positionnement du client sur le marché, son chiffre d'affaires, les différents mouvements sur le compte permettant d'apprécier la capacité financière du client.

Il s'agit de vérifier la rentabilité de l'activité, sa structure financière, le niveau d'endettement, le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement, la rotation des stocks, les délais clients, le crédit fournisseur et trésorerie.

Le chargé d'affaires donne son avis motivé sur le dossier sur la base des éléments d'appréciation bien fondés par rapport à la rentabilité de l'activité et les informations liées à la personne du client. A ce niveau, l'exploitant selon ses analyses explique et justifie sa proposition.

Bien souvent, l'exploitant ne décide pas seul ou bien doit en référer à un comité de crédit qui se compose de deux personnes en ce qui concerne Bamako, et de trois personnes pour les agences des régions.

Il doit fournir aux instances supérieures une synthèse de cette démarche, qui servira de document de travail. Elle est nécessairement assez courte, le responsable du dossier étant près à fournir tous les éclaircissements nécessaires qui conduisent à la proposition de crédit ou de donner une situation détaillée sur le client et son activité.

6.3.2. Avis motivé du Comité local du crédit

La décision d'octroi du crédit relève d'une concertation entre les différents responsables en fonction du montant demandé par le client dans le but de se prémunir contre les risques du crédit.

6.3.3. Déblocage de fonds

Une fois que l'étude du dossier s'avère concluante, le chargé d'affaires procède à l'établissement du billet à ordre, de la lettre d'engagement, la simulation du prêt et du bulletin d'adhésion à la SONAVIE, et le fait signer par le client avant la mise en place du prêt.

La mise en place : c'est une opération qui consiste à créditer le compte courant du client par le débit d'un compte d'engagement du montant du prêt et de passer aux prélèvements des frais (SONAVIE et frais de commissions) en débitant le compte du client par le crédit du compte de produit de la banque.

6.4. La durée du prêt (échéance)

Facteur important lors d'octroi d'un prêt, la durée exprime la période sur laquelle le remboursement du prêt ou crédit doit être fait de façon logique (sans incident de paiement).

A fin d'éviter tout retard les banques ont adopté une démarche pour que les remboursements soient : mensuel, trimestriel, semestriel ou annuel.

6.4.1. Le court terme

Le crédit est dit court terme lorsque, son échéance n'excède pas 2 ans. En général, on trouve les prêts aux particuliers, les facilités de caisse octroyées aux entreprises ou autre type de dépenses urgentes.

6.4.2. Le moyen terme

Un crédit est dit moyen terme lorsque son échéance est comprise entre 2 à 5 ans, parmi ces types de crédit on retrouve des crédits de financement destinés à l'acquisition d'une immobilisation. Le plus souvent ils sont octroyés sur garantie comme les crédits de court terme.

6.4.3. Le long terme

Ce type de crédit est rare dans les banques, c'est un crédit dont l'échéance excède 5 ans. Il arrive que certains prêts aient pour échéance 10 ans ou plus. Ce type de crédit en général est octroyé au personnel de la banque, à une clientèle très restreinte ou par les prêts immobiliers. Après, la présentation des différents types de crédit octroyés au sein de la B.O. A-Mali, il est important de retenir que les crédits aux entreprises sont accordés sous forme de ligne de crédit à court terme.

Une ligne de crédit permet à l'entreprise de disposer d'un plafond global de crédit négocié avec un taux d'intérêt pour une durée pouvant atteindre plusieurs années et elle est renouvelable. L'entreprise l'utilise en fonction de ses besoins en montant et en durée.

Chapitre 7 : Evaluation de la satisfaction des clients liée aux opérations de crédit à la B.O.A-Mali et recommandations

La relation entre la banque et ses clients passe par plusieurs étapes nécessaires avant la demande d'un prêt. Dans ce chapitre, au premier plan nous allons faire une présentation de l'accord de crédit afin d'avoir une vision globale des différentes phases de relation que doivent avoir la B.O.A-Mali et un client suite aux opérations de crédit. Et au second plan, mesurer la satisfaction des clients à l'aide de l'enquête par questionnaire.

7.1. Appréciation des clients par rapport aux opérations de crédit

Cette partie peut être répartie en trois phases.

7.1.1. Elaboration, par l'entreprise, d'une demande de crédit auprès d'une banque

L'entreprise évalue ses besoins de financement relatifs à un projet qu'elle désire mettre en œuvre et établit les caractéristiques précises du mode de financement souhaité.

L'élaboration d'un plan prévisionnel d'exploitation (business plan) permettra l'analyse prospective des effets anticipés de l'application de la stratégie choisie par l'entreprise.

7.1.2. Etude, par la banque, de la demande de crédit élaborée par l'entreprise

Afin de déterminer l'opportunité d'accorder un crédit à l'entreprise le sollicitant pour financer un projet, la B.O.A-Mali effectuera diverses études telles que :

- analyse sectorielle, présentée dans une optique descriptive et prospective ;
- analyse des données disponibles de l'entreprise (données financières, part de marché, audit des compétences, structures organisationnelles, processus de production, relations fournisseurs et clientèle, actionnariat, participation,...) ;
- analyse du suivi de l'entreprise, si celle-ci a déjà été cliente (relations, type de prestations fournies, incidents,...) ;
- étude du plan prévisionnel d'exploitation (business plan) « confère Annexes 4 et 5 » de l'entreprise, de sa stratégie à court, moyen et long terme, de l'opportunité de réaliser le projet envisagé, du retour sur investissement que l'entreprise peut espérer obtenir ;

- analyse de la capacité de remboursement, de l'entreprise, du crédit (nominal et intérêt) sur la période donnée (en relation avec la rentabilité de l'investissement financé au moyen du crédit).
- Etudes des possibilités de mise en place de garanties, hypothèques, nantissements, cautions (si besoin est au moyen des montages financiers complexes...).

De ces études dépendront la nature et les caractéristiques précises du crédit que la B.O.A-Mali souhaitera proposer à l'entreprise.

7.1.3. Négociations, entre la banque et l'entreprise, relatives aux caractéristiques du crédit

Chacune des caractéristiques du crédit sera négociée. La négociation pourra être envisagée de manière globale ou bien point par point. Elle portera principalement sur :

- montant global du crédit sur l'ensemble de la durée ;
- montant des décaissements par tranche ;
- échelonnement des décaissements par tranche ;
- taux d'intérêt appliqués aux différentes tranches ;
- durée totale du crédit et de la relation de crédit ;
- coût total du crédit ;
- montants des remboursements ;
- garanties, hypothèques, nantissements, cautions... ;
- indexation sur une devise déterminée si le crédit est libellé en devise étrangère ;
- opportunité d'un financement du projet par le crédit bancaire par rapport à d'autres modes de financement que la banque serait susceptible de mettre en œuvre (augmentation de capital, et plus généralement financement non intermédiaire...) ;
- viabilité du projet financé (rentabilité, cash-flow, capacité de remboursement...) ;
- stratégie de l'entreprise à court, moyen et long terme ;

- type de relation que la banque et l'entreprise entretiendront pendant la durée du crédit (réunions régulières, participation à des réunions de travail internes à l'entreprise, participation de la banque dans le capital de l'entreprise...);

Suite à cette phase de négociation, une proposition finale (identique ou différente à celle élaborée lors de la deuxième phase) sera faite à l'entreprise. Cette dernière acceptera, ou refusera, les caractéristiques du crédit proposé par la B.O.A-Mali, en fonction de la rentabilité du projet et de sa capacité à faire jouer la concurrence pour obtenir auprès d'autres banques des conditions plus avantageuses.

La possibilité d'une phase (4) de renégociation pourra être envisagée si de nouvelles informations significatives pouvaient avoir un impact (positif ou négatif pour l'entreprise) sur la détermination des caractéristiques du crédit.

Pour faciliter la réalisation de ces différentes phases des opérations de crédit, la B.O.A-Mali utilise une maquette dans laquelle les options suivantes sont faites : proposition du crédit, décision du comité de crédit, grille de cotation du crédit et le compte d'exploitation du client. Cette maquette est illustrée par les tableaux suivants :

Tableau 5: Dossier de proposition de crédit

PROPOSITION DE CREDIT		Date	BANK OF AFRICA-MALI										
NATURE DEMANDE		AGENCE	Single	Reference Dossier									
Compétence		Consolidation	Non consolidé	Demière présentation									
Cient / Société				Indice client									
Forme juridique		Grande (si appartenante)		Code Groupe	XXX								
Secteur d'activité		Code Secteur		Pays de contrôle	MALI								
N° de compte principal		Date entrée en relation		Date dernière visite									
Principal interlocuteur		Fonction	GERANT	Gestionnaire									
Capital		DATE ETATS FIN. REVIS.		AUDITEUR									
PRECEDENTE COTATION BOA	B	COTATION APPLICATION		PROCHAINE REVISION									
Cours/Rate EUR		Unités exprimées	000 000	Devise de consolidation									
Cours/Rate USD	5,000	De	XOF	En	000 000	EUR							
FACILITES		ENTRER LES FACILITES ACTUELLES				ENTRER LES FACILITES PROPOSEES -NOUVELLES OU EN RENOUVELLEMENT - AVEC OU SANS MODIFICATION							
Nature Facilité (actuelle ou proposée)	Devise	Autorisations échelles (000 000)	Contre-valeur XOF	Echéance	Taux	Utilisation en XOF	Devise	Facilité proposée (en) 000 000	Echéance	Taux	Contre-valeur XOF	Consolidation EUR	Nombre des facilités actuelles
	XOF						XOF					0,0	
	XOF						XOF					0,0	
	XOF						XOF					0,0	
	XOF						XOF					0,0	
TOTAL EN XOF			0,0	UTILISATIONS-->		0,000	XOF					0,0	0,000
EXPOSITION AUTORISEE EN EUR		0,000		Exposition en				EUR	0,000			Total	Total
EXPOSITION AUTORISEE EN USD		0,000		Exposition en				USD	0,000			XOF	EUR
FACILITES EN DEVISES AUTRES QUE DEVISE LOCALE - EURO - OU DOLLAR US													
Devise & Cours/Rate****		ENTRER MANUELLEMENT LES CONTRE-VALEURS EN INDIQUANT LA DEVISE CONCERNEE ET LE COURS APPLIQUE				Devise de consolidation							
Devise & Cours/Rate****								En	000 000	EUR			
Devise & Cours/Rate****								Montants	XOF	EUR			
TOTAL EN XOF			0,0	UTILISATIONS-->		0,0						0,0	0,000
EXPOSITION AUTORISEE EN												TOTAL GENERAL	TOTAL GENERAL
EXPOSITION AUTORISEE EN												XOF	EUR
EXPOSITION AUTORISEE EN													
<input type="checkbox"/> La nouvelle demande s'ajoute aux facilités actuelles. <input type="checkbox"/> La nouvelle demande vient en substitution des facilités actuelles.													
TOTAL FACILITES ACTUELLES				UTILISATIONS-->		0,0		NOUVEAU TOTAL PROPOSE FACILITES			0,0	0,000	
GARANTIES ET ENGAGEMENTS / ASSURANCES - DETENUES / SOUSCRITES - A CONSTITUER / A SOUSCRIRE													
Nature de la garantie ou de l'engagement et affectation le cas échéant	Montant 000 000	Echéance	Devise	Détenteur ou à constituer	Assurance	Montant 000 000	Echéance	Délégation					

Source : DOSSIER DE REFERENCE, (2009 : 1)

Tableau 6: Décision du comité de crédit

BANK OF AFRICA-MALI		Ref. Dossier			Date		
DECISION DU COMITE DE CREDIT							
Client / Société			Directeur d'Exploitation :				
			Analyste de Crédit				
Client/Indice		Groupé			COTATION APPLICATION		
GLOBAL FACILITES ACTUELLES XOF				GLOBAL NOUVELLES FACILITES XOF			
DECISIONS							
Nom et Fonction	DATE	ACCORD	ACCORD S/S RESERVE	REJET	OBSERVATIONS/SIGNATURE		
Responsable Département Crédit							
Directeur Général Adjoint							
Directeur Général							
Comité Local de Crédit							
Christine Creignou							
Responsable AFH Département Crédit							
Francis Sueur							
Directeur AFH des Participations							
Paul Derreumaux							
Président AFH							
CONFIRMATION	<input type="checkbox"/>						
EFFACEMENT	<input type="checkbox"/>						
DU EFFACEMENT DEFINITIF	<input type="checkbox"/>						

Source : DOSSIER DE REFERENCE, (2009 : 2)

Tableau 8: Compte d'exploitation du client

UNITE D'EXPLOITATION		BANK OF AFRICA-MALI					
Client / Société							
EXPLOITATION GENERALE				EN	000.000'	XOF	
Non consolidé							
Période	31/12/07	31/12/08	31/12/09	Var.	31/12/09	%	
EUR							
Vente de marchandises et/ou de services							
Vente de produits fabriqués							
Production stockée							
Production immobilisée							
Produits accessoires							
Autres produits							
Interventions d'exploitation							
1 RECETTES NETTES							
Coût d'achat/production biens/services vendus							
+/- Variation de stocks							
Achat de matières premières et de fournitures							
+/- Variation de stocks							
2							
3 MARGE BRUTE = 1 - 2							
Autres achats/réversions							
+/- Variation de stocks							
Transports							
Services extérieurs							
Impôts et taxes							
Autres coûts d'exploitation							
4							
5 VALEUR AJOUTEE = 3 - 4							
6 Frais de personnel							
7 EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION (EBE)							
8 Créances aux amortissements et provisions							
9 Reprises de provisions et transfert de charges							
10 RESULTAT D'EXPLOITATION = 7 - 8 - 9							
Produits financiers							
Gains de change							
Charges financières							
Pertes de change							
11							
12 RESULTAT DES A.O. = 10 + 11							
+ ou - Valeur de cession							
Autres produits H.A.O.							
Autres charges H.A.O.							
13							
14							
15 RESULTAT PERIODE = 12 + 13 - 14							
Produits exceptionnels							
Pertes exceptionnelles							
16 R.S.A.							

Source : DOSSIER DE REFERENCE, (2009 : 4)

Tableau 9: Suite de compte d'exploitation du client

COMPTÉ D'EXPLOITATION		BANK OF AFRICA-MALI					
Client / Société				EN	000.000'	XOF	
Non consolidé							
Période	31/12/07	31/12/08	31/12/09	Var.	31/12/09 EUR	% CA	
1	CHIFFRE D'AFFAIRES						
2	+ Autres produits						
3	- Coût d'achat/production des marchandises vendues						
4	MARGE BRUTE						
5	- Charges de personnel						
6	- Charges d'administration						
7	- Autres charges d'exploitation						
8	EBE						
9	+ Revenus financiers						
10	- Intérêts et charges assimilées						
11	+ Revenus des participations						
12	+ Gains de change						
13	- Pertes de change						
14	RESULTAT COURANT AVANT AMORTISSEMENT						
15	- Amortissements						
16	- Provisions						
17	+ Reprises de provisions						
18	RESULTAT COURANT						
19	+ Profits exceptionnels						
20	- Charges exceptionnelles						
21	- Impôt sur les bénéfices						
22	- Intérêts minoritaires						
23	RESULTAT NET						
24	- Bénéfice distribué						
25	CASH FLOW (23 + 18 - 19 + 20 - 24)						

RATIOS		BANK OF AFRICA-MALI		
Période	31/12/07	31/12/08	31/12/09	
ACTIVITE				
- Rentabilité du capital				
- Rentabilité sur ventes				
- Couverture d'intérêts (notre de frais)				
- Frais financiers nets / Ventes				
- Cash Flow / CA				
SOLVABILITE ET LIQUIDITE				
- Levantage financier (ratio de frais)				
- Dettes financières stables/cash flow (notre années)				
- Quick ratio				
- Fonds de roulement / BFR				
- Ratio d'endettement				
BFR COMMERCIAL (en jours de CA TTC)				
- Délais clients (en jours de CA)				
- Stocks (en jours d'achat)				
- Délais fournisseurs (en jours d'achat)				
- Trésorerie (en jours de CA)				
* Total endettement à plus d'un an = 9 + (9.1 + 9.2) + 11.6 (cf B/S p. 3)				
STRUCTURE FINANCIERE	31/12/07	31/12/08	31/12/09	
Ratio 1 : Fonds propres nets / Total Actif corrigé				
Ratio 2 : Endettement / Fonds propres				
Ratio 3 : Endettement / EBE				
Ratio 4 : EBE / Intérêts et charges assimilées				
Ratio 5 : Actif Circulant / Passif Circulant				
Ratio 6 : EBE / Chiffre d'Affaires				

Source : DOSSIER DE REFERENCE, (2009 : 5)

7.2. Mesure de la satisfaction des clients de la B.O.A-Mali

On a souvent tort de penser qu'on connaît ses clients. En réalité, cette connaissance peut être faussée par les à priori et les intérêts en jeu. Il nous faut donc d'abord disposer d'outils objectifs permettant :

- d'identifier les besoins avant la prestation ;
- d'évaluer la satisfaction après la prestation.

Ensuite, de mettre en œuvre les actions appropriées pour mieux répondre aux besoins identifiés ou réduire les causes de son insatisfaction.

Pour cela, au cours de notre étude nous nous sommes entretenus avec les principaux acteurs, c'est-à-dire ceux qui occupent une parcelle de responsabilité dans les opérations de crédit.

Cet entretien avec eux nous a permis d'avoir l'autorisation pour effectuer l'enquête auprès des clients.

Les différentes responsables contactés et leurs postes se résument dans le tableau ci-dessous :

Tableau 10: Récapitulatif des agents auprès desquels les informations ont été recueillies

Services	Responsabilité	Effectif total	Réalisation
Direction exploitation commerciale développement	Directeur de réseau + les chargés de clientèle (particulier et PME)	3	2
Direction des opérations	Back office domestique	1	1
Direction des engagements et risques	Secrétariat des engagements	1	1
Département ressources humaines (DRH)	Directrice du DRH	1	1
Département marketing et communication	Directrice de marketing et communication	1	1
Département organisation et qualité	Le directeur de l'organisation et qualité	1	1
Département de la comptabilité	Directeur de la comptabilité	1	1

Source : nous-mêmes

Le questionnaire utilisé dans notre cas pour identifier les besoins et d'avoir une idée sur la satisfaction des clients de la B.O.A-Mali se présente comme suite :

Questionnaire sur l'évaluation de la satisfaction des clients suite aux opérations de crédit:

Identification de client:

C1: client particulier

C2 : client entrepreneur

Depuis combien de temps êtes-vous client à la banque ?

Moins d'une année moins de 2 ans plus de 5ans

1. Qu'est ce qui décrit le mieux votre satisfaction avec les produits et les politiques de prêt de la banque ? (Réponse lue.)

- a. Ne sais pas ;
- b. Satisfaisant ;
- c. Très satisfaisant ;
- d. Aucune opinion ;
- e. Mécontent ;
- f. Très mécontent.

2. Si la réponse à la question précédente est 'e' ou 'f', quelle est la raison?

- a. Montant crédit insuffisant ;
- b. Durée crédit trop courte ;
- c. Crédit trop cher (taux élevé) ;
- d. Problème ou conflits avec le personnel ;
- e. Autres, à spécifier.

La mise en place de ce questionnaire s'est déroulée de la façon suivante :

- compréhension de l'environnement, pour cela nous avons observé des réactions du client au niveau des services chargés de la clientèle dans lesquels les clients sont en relation direct avec le chargé afin d'identifier et de déterminer leurs critères la satisfaction. On a eu à observer aussi, au niveau du département qualité, ceux qui sont en charge des réclamations des clients. Les lettres de plaintes de certains clients ;
- notre analyse documentaire s'est portée sur le processus d'octroi de crédit qui existe dans la B.O.A-Mali, la qualité de service offert aux clients au regard de laquelle on a déterminé les critères de la satisfaction des clients de la B.O.A suite aux procédures d'octroi de crédit ;

- définir la taille de notre échantillon, qui est de deux cent (200) clients des deux catégories confondues (particulier / entrepreneur) sans distinction d'âge, de sexe, du niveau d'étude. Par rapport aux résultats de l'enquête, on se retrouve avec un échantillon de cent cinquante (150) répondants dont cent (100) particuliers, contre cinquante (50) entrepreneurs ;
- traitement de l'information, classée selon le type du client (particulier, ou entrepreneur) ;
- et pour terminer des recommandations.

Dans l'interprétation des résultats recueillis, il est important de considérer les critères qui différencient significativement les répondants. L'appréciation du client de la B.O.A-Mali suite aux opérations de crédit s'évalue en fonction :

- du type de client ;
- du niveau d'étude ;
- de l'âge dans la banque (durée de domiciliation dans la banque).

Vu qu'on a eu certaines difficultés pour la validation de questionnaire, on s'est limité à deux questions principales dans lesquelles le client ne fait que cocher son point de vue.

7.2.1. Résultat de l'étude

Suite à notre enquête, nous avons élaboré un tableau qui résume le nombre de personnes touchées et les motifs de leurs plaintes.

Tableau 11: Résumé du résultat de l'enquête

Motifs des plaintes	Nombre de particuliers	En pourcentage	Nombre d'entrepreneurs	En pourcentage
Montant crédit insuffisant	15	15 %	17	34%
Durée crédit trop courte	25	25%	6	12%
Crédit trop cher (taux élevé)	33	33%	16	32%
Problèmes ou conflits avec le personnel	15	15%	7	14%
Autres à spécifier	12	12%	4	8%
Total	100	100%	50	100%

Source : nous mêmes

Interprétation du tableau

- pour un montant de crédit insuffisant : on constate sur cent cinquante clients, que 15/100 soit 0,15 % de particuliers contre 17/50 soit 0,34 % d'entrepreneurs se plaignent que le montant de crédit est insuffisant ;
- pour une durée de crédit trop courte : on constate que seulement 0,12% soit 6/ 50 d'entrepreneurs pensent que la durée de crédit est courte conte 0,25 /100 soit 0,25% pour le particuliers ;
- pour un taux de crédit élevé : on constate, que les deux types de clients sont du même point de vue concernant le taux de crédit soit 0,33% pour les particuliers et 0,32% pour les entrepreneurs ;
- problèmes ou conflits avec les personnels : on constate également qu'ils sont du même point de vue comme pour le taux de crédit, soit 0,15% pour les particuliers contre 0,14% pour les entrepreneurs ;
- autres problèmes : on constate que les particuliers ont plus de problèmes dans l'accueil avec le personnel soit 0,12% pour les particuliers conte 0,8% des entrepreneurs.

7.2.2. Analyse du résultat

De façon générale, concernant l'enquête de satisfaction, trois questions peuvent ressortir. Elles concernent l'avis du client sur la qualité de la prestation, son coût, ses délais de réalisation.

- Pour notre cas, en fonction du niveau d'étude, que ce soit un particulier ou un entrepreneur, deux points de vue peuvent être dégagés :
 - Les catégories socioprofessionnelles les plus satisfaites sont les retraités et les ouvriers. Pour les retraités, la B.O.A-Mali a mis en place un système d'accueil favorable, c'est-à-dire le jour où les retraités devraient se présenter pour toucher leurs pensions, tout le personnel de la B.O.A-Mali est mobilisé surtout les guichetiers et les caissières. Ce jour même, les retraités qui avaient demandé le découvert peuvent le toucher aussi ;
 - Les catégories socioprofessionnelles les moins satisfaites sont les cadres et les professions administratives car ils n'ont pas le temps pour suivre la procédure. Ils sont aussi les moins attachés aux opérations de crédit.

- Par rapport à la durée de domiciliation, on constate :
 - Les clients anciens, c'est-à-dire d'une durée de domiciliation supérieure à cinq (5) ans, sont les plus satisfaits à la demande de crédit. Cela s'explique, au fait que le délai de traitement de leur dossier ne prend pas du temps car durant des années la banque a eu le temps de connaître leurs activités, leurs besoins. Mais ces derniers se plaignent par rapport à la qualité des services surtout au niveau de l'accueil et à la caisse. Ils pensent que la B.O.A devrait les traiter d'une autre manière plus appropriée due à leur fidélité.
 - Les clients nouveaux, c'est-à-dire d'une durée de domiciliation inférieure à cinq (5) ans, sont les moins satisfaits de la demande de crédit. Cela s'explique, par le fait que le délai de traitement des dossiers serait un peu long, car il faut que la banque ait le temps de les étudier, analyser et connaître en vue de donner suite à leur demande. Ces personnes pensent que les procédures d'octroi de crédit sont plus complexes et lentes par rapport à d'autres banques.

➤ Par rapport à la force et à la faiblesse de la B.O.A-Mali

Aujourd'hui le Mali est marqué, au plan économique, par un léger recul de croissance et au plan politique, par la fragilité de la situation sécuritaire dans le nord du pays.

Malgré ces incertitudes, la B.O.A- Mali continue de se faire marquer par une croissance continue dans le secteur financière. Mais comme toutes les activités la B.O.A-Mali ont des points faibles et des points forts qui peuvent être structurés comme suite :

Les forces de la B.O.A-Mali sont :

- BOA-MALI est la plus ancienne entité du Groupe BANK OF AFRICA donc bénéficie de l'expérience en la matière ;
- des partenaires de qualité ;
- création de nouvelles agences ;
- augmentation continue des dépôts de la clientèle ;
- accroissement du nombre des comptes d'actifs de la clientèle ;
- politique de diversification des produits et services ;
- solutions adaptées aux problèmes de financement ;
- politique d'innovation des produits et services dans les années à venir.

Les faiblesses de la B.O.A-Mali sont :

- manque de formations continues du personnel surtout les chargés de la clientèle ;
- non respect de certaines procédures dans la charte client tel que le délai de traitement d'un dossier de crédit (un délai maximum de 5 jours ouvrés) ;
- manque de motivation de certains agents ;
- mauvaise compréhension du rôle du département qualité qui est un service nouveau au sein de la B.O.A-Mali ;
- absence d'un programme d'évaluation de la satisfaction des clients.

7.2.3. Recommandations

Recommandations 1

L'un des trois objectifs opérationnels assignés au Service Crédit est le respect des délais dans le traitement des dossiers. Ce qui est un des éléments des critères de satisfaction des clients. Pour ce faire, nous souhaitons voir le nombre des rédacteurs de crédit à la hausse.

Recommandations 2

Les chargés de clientèle qui sont en contact direct avec les clients doivent avoir une certaine connaissance en marketing bancaire afin de fidéliser les clients et de donner une bonne image à la banque. Cela nous amène à proposer de faire des formations en marketing pour certains chargés de clientèle.

Recommandation 3

Le département de qualité étant chargé de la gestion de la réclamation des clients et le suivi, qui pour le moment n'a pas ses yeux sur toutes les activités de la banque. Cela est dû au fait que c'est un service nouveau au sien de la B.O.A-Mali.

Pour une intégration rapide de l'activité nous demandons de donner le pouvoir d'intervention au département qualité dans le département réseau des agences et une vive collaboration avec le département marketing.

Recommandation 4

Enfin, nous demandons à la B.O.A-Mali pour une meilleure relation avec ses clients dans un milieu concurrentiel de faire :

- étudier et anticiper les besoins de ses clients afin de mieux les connaître, de les satisfaire par la rapidité et à un taux abordable ;
- améliorer la prise en charge des clients pour l'accueil physique et téléphonique ;
- preuve de créativité et d'innovation pour diversifier ses offres de crédit ;

- créer dans l'esprit de tous ses clients l'image d'une banque dévouée à leur satisfaction ;
- respecter ses engagements envers les clients.

**CONCLUSION
GENERALE**

CONCLUSION

Adopter une politique marketing n'a pas seulement pour objectif de développer la clientèle, mais d'adopter des pratiques bien étudiées et planifiées, en prenant en considération la situation concurrentielle qui se caractérise par la recherche de nouveaux moyens et techniques permettant d'attirer le plus grand nombre de clients. Donc la banque, en menant un politique marketing réussie, amène sa clientèle à lui rester fidèle, cela demande une coordination des activités du marketing, c'est-à-dire une liaison constante d'une combinaison avec les autres départements de la banque afin que ces activités soient compatibles avec les possibilités et les plans des autres départements.

Dans le monde compétitif d'aujourd'hui, la satisfaction des clients est la clé de la réussite. Il faut donc disposer d'outils permettant d'identifier objectivement les besoins des clients, d'évaluer leur satisfaction et de suivre les progrès réalisés dans la relation client. En effet un client perdu, c'est d'abord une perte d'image pour l'entreprise : on dit qu'un client mécontent en parle à dix personnes, un client satisfait à trois.

Dans le domaine des services, la satisfaction du client est plus difficile à évaluer. Cependant, ce sentiment de satisfaction fait partie des objectifs premiers. Il est donc souvent l'objet de mesure. La satisfaction fait partie des conditions nécessaires (mais non suffisantes) à la fidélisation, à l'entrée de nouveaux clients ou au développement de la banque.

Afin de maximiser ce sentiment chez les clients, les actions doivent être menées depuis la source. Il est vrai que la qualité des produits et services offerts doit être irréprochable, mais il est aussi primordial d'organiser un suivi et un contrôle permanent de la qualité et surtout des comportements qui doivent s'adapter avant tout aux besoins des consommateurs.

L'enjeu économique et financier de la satisfaction des clients est donc considérable. Il représente un pourcentage important du chiffre d'affaires. La satisfaction des clients doit donc être une des priorités de la B.O.A-Mali.

ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire d'analyse de la maintenance et d'évaluation de la satisfaction des clients

1 - A votre avis, les services suivants répondent-ils à des standards satisfaisants pour les clients ?

Extérieur de l'agence

Les chemins d'accès à l'agence sont nettoyés.

Les vitres et les portes sont claires et propres

Les poignées de portes sont faciles à ouvrir

Les lumières extérieures éclairent correctement

Les parkings clients sont accessibles aux clients

La visibilité de la signalétique est bonne

Distributeur automatique de billet

L'éclairage est adéquat

L'écran et les touches sont propres

Les informations sont mises à jour

La corbeille à papier est vidée

La boîte à la lettre est disponible

Intérieur de l'agence

L'air conditionné fonctionne bien

Les portes automatiques fonctionnent

L'entrée et la sortie des clients sont aisées

La signalétique est bien disposée

2- Sur le «financement de la petite et moyenne entreprise»

2. 1. Définition et objectifs généraux

a) Les PME sont-elles spécifiquement visées par votre institution? Oui Non

b) Avez-vous fixé pour l'avenir des objectifs quantitatifs quant au volume des crédits à octroyer aux PME? Oui Non

2.2 Définition

Dans votre établissement, les PME sont définies par:

- leurs actifs? Valeur maximale CFA
 - leurs effectifs? Employés
 - leur chiffre d'affaires? Limite CFA
 - le niveau de leurs fonds propres? Montant CFA
 - Le niveau des encours de crédits? Montant CFA
 - Le niveau des garanties? élevé moyen faible

 - D'autres critères? Si oui , Si Non , lesquels?
-

2.3 Objectifs commerciaux

L'engagement de votre établissement dans les opérations de crédits avec les PME s'est fait (ou pourrait se faire) dans la perspective:

- d'une diversification du portefeuille? Oui Non

- d'une division de risques? Oui Non
- d'une mobilisation de l'épargne? Oui Non
- de donner une meilleure image de votre établissement?
Oui Non

- d'accroître votre rentabilité? Oui Non

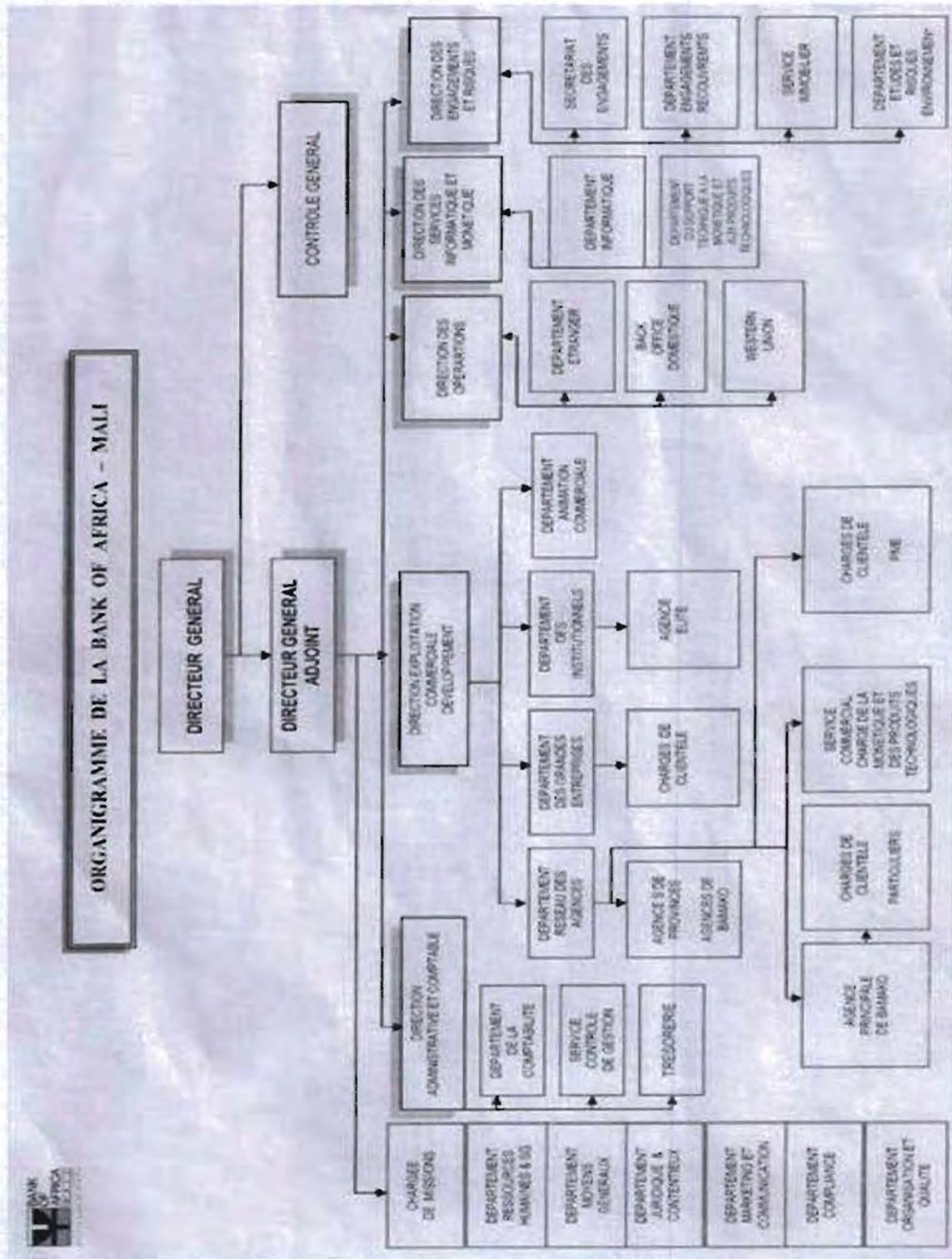
Annexé 2 : Modèle de test sur le principal concurrent

Aspects pris en compte	Informations à analyser	Pour évaluer la capacité compétitive
1- Profil compétitif général	Valeurs ou volumes	1 Dimensions
Chiffre d'affaires global		
Capitalisation en bilan		
Marge structure (capital fixe, marge nette)		
Marge trésorerie (total disponibilités, passif à court terme)		
Situation financière		
Effet débits sur cap. Propre (actif net/capitaux propres)		
Taux d'endettement (débit/capitaux propres)		
Taux d'endettement vis-à-vis des banques par rapport au chiffre d'affaires		
Qualité résultats économiques		
Nombre d'employés		
Type de développement		
Qualité du management.		
Qualités stratégiques		
2 - Portefeuille d'affaires Valeurs	Valeurs ou volumes	2 - Motivation pour la défense et ses positions et importance des affaires
Chiffre d'affaires dans le Secteur		
Concentration %		
Chiffre d'affaires		
Autre zone %		
3 – Positionnement sur le Marché	Valeurs ou Volumes	3 – Capacités agressives et de défense, compétences, diversification
Compétences spécifiques		
Gamme produite		
Catalogues		
Conditions de vente		

Aspects pris en compte	Informations à analyser	Pour évaluer la capacité compétitive
Marges aux intermédiaires		
Crédits		
Points forts		
Points faibles		
Parts de marché dans le Secteur		
Présence produite		
Image perçue par les Intermédiaires		
Image perçue par les Consommateurs		
4 – Positionnement Stratégique	Valeurs ou volumes	4 - Clarté sur les Objectifs
Principaux investissements		
Publicité : volume Investissement		
% sur le chiffre d'affaires du secteur		
Moyens utilisés		
Avantages du message		
Segment(s) ciblé(s)		
Acquisitions (réseaux vente unités productives)		
Orientations stratégiques		
Désinvestissements		
5 - Résultats économiques	Valeurs ou volumes	5 Ressources disponibles et capacités de développement
Revenu opérationnel (de l'activité typique)		
Revenu des ventes (revenu opérationnel brut/profits nets)		
% coût endettement (coût fin. /revenu opérationnel brut)		
Productivité chiffre d'affaires par employé		
Productivité valeur ajoutée par employé		
Sous-traitante importante % dans la production		
Sous-traitante participation % à la distribution		

Aspects pris en compte	Informations à analyser	Pour évaluer la capacité compétitive
6 – Base organisationnelle	Valeurs ou volumes	6 - Flexibilité par rapport aux changements du marché
Mécanismes opérationnels		
Système de planification et de contrôle de gestion		
Système de gestion du Personnel		
Système d'information		
Structure organisationnelle (type de la)		
Structure de marketing (Oui, Non, laquelle)		
Mission		
Système de vente (direct/indirect)		
Développement réseau de Vente		
Style de vente (doux/agressif)		
Politiques d'incitation		

Annexe 3 : Organigramme de la B.O.A-Mali.



BIBLIOGRAPHIE

I. OUVRAGES

1. **ALLARD Christophe**, (2002), *le management de valeur client*, Dunod Paris P.230
2. **AUGROS Jean Claude & QUERUEL Michel**, (2000), *Risque de taux d'intérêt et gestion bancaire*, Economica, Paris, P.422
3. **BARTHELEMY Bernard & COURREGES Philippe** (2004), *Gestion des risques, méthode d'optimisation globale*, 2^{me} édition, Organisation P. 471
4. **BERNET Luc & ROLLANDE** (2008), *Principe de technique bancaire*, Dunod, Paris, P 519.
5. **PINET Claude**, (2009 :103), *Clés pour réussir sa certification ISO9001 :2008*, 2^{ém} édition, P.141
6. **DAYAN Armand**, (2004), *Manuel de gestion Volume 1*, Ellipse Edition Marketing, Paris, P.1088.
7. **DESMICHIT Françoise**, (2007), *Pratique de l'activité de bancaire*, Dunod, Paris, P.354.
8. **HELPER Jean-Pierre**, (2001), *Marketing*, 7^{me} édition, Vuibert, P.429.
9. **HELPER Jean-Pierre & ORSONI Jacques** (2006), *Management Stratégie et Organisation*, 6^e me édition, Vuibert P .482.
10. **GARSUAUL Philippe & PRIAMI Stéphane** (2001), *Les Opérations bancaires à l'international*, BANQUE éditeur, P375.
11. **KOTLER Philip, KELLER Kevin Lane, DUBOIS Bernard & MANCEAU Delphine** (2006), *Marketing Management*, 12^{ème} édition, Nouveau Horizons, P.879.
12. **LABADIE Axelle & ROUSSEAU Olivier**, (1996), *Crédit management : Gérer le risque clients*, Edition Economica, Paris, P .238 .
13. **LENDREVIE.J, LEVY.J & LINDON.D**, (2006) ; *Théorie et Pratique du Marketing*, 8^{ème} édition, Mercator, P.1127.
14. **OHNESSIAN Valérie** (2007), *la Banque à Découvert : Petit alphabet de la banque telle qu'on se la voit pas*, revue banque, P.14
15. **OUATTARA Abdoulaye**, (2008), *Marketing et Management : exercices et cas corrigés*, les presses de l'imprimerie CML/MS, P.186
16. **SARDI Antoine**, (1998), *Pratique et comptabilité bancaires*, éditions AFCES P.1
17. **SARDI Antoine**, (2002), *Audit et contrôle interne bancaire*, éditions AFCES P.1099

18. **SARDI Antoine**, (2005), *Pratique et comptabilité aux normes IFRS*, éditions AFCES P.1420
19. **RENARD Jacques**, (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, édition organisation groupe Eyrolle, P.469
20. **VILLALONGA Christophe** (2007), *l'Audit Qualité Interne*, Usine nouvelle Dunod, Paris, P.197.
21. **WHITELY R. & HESSON D.**, (1997), *Les avantages compétitifs de l'entreprise, orientée clients, nouveau horizon*, édition Paris, P. 383
22. **ZOLLINGER Monique & LAMARQUE Eric**, (2004), *Marketing et Stratégie de la banque* ; 4^{ème} édition ; Dunod, P .309.

II. REVUES ET ARTICLES

23. **ALSNET Audrey & BURRET Jean François**, (2002), Mesure et gestion de la satisfaction de client dans le milieu bancaire, P .18 ; <http://www.alain-moroni.fr>
24. **BALKENHOL Bernd & LECOINTRE Christian**, (1987) ; Pratiques bancaires dans les opérations de crédit avec les petites et moyennes entreprises en Afrique de l'Ouest, P.28 ; www.ilo.org/wcmsp5/public/...e
25. **Banque d'Investissement et de Développement de la CEDEAO**, Décaissement des prêts : procédures et directives aux emprunteurs (2009) ; P.49 ; [http://www.bidc.ebid.org/fr/document Africa](http://www.bidc.ebid.org/fr/document/Africa)
26. **Banque mondiale**, module de formation, [www.brw.org,Mai](http://www.brw.org/Mai)
27. **Comite de Bale** (2004), Convergence internationale de la mesure et les normes de fonds propres
28. **Credit Wikipedia**, Taux effectif global, http://fr.wikipedia.org/wiki/Taux_effectif

III. DOCUMENTS ET TEXTES

29. **BANK OF AFRICA- MALI**, (2008), Rapport Annuel P.45 ; <http://www.bank-of-africa.net>
30. **BANK OF AFRICA- MALI**, (2009), Rapport Annuel P.49 ; <http://www.bank-of-africa.net>

31. **BANK OF AFRICA- Mali**, (2007), Presentation ;
<http://www.boamali.com/presentation>
32. **BANK OF AFRICA- Mali**, (2007), Presentation ;
[http://www.boamali.com/la charte de client](http://www.boamali.com/la_charte_de_client)
33. **BANK OF AFRICA**, (2008), Modalités de fonctionnement du comite de crédit de la B.O.A-Mali à compter du 01/09/2008 note de servie N ° 02/ 2008, P.3
34. **BANK OF AFRICA**, (2005), Proposition de concours : dossier de référence n°63729, S.J.L. Sarl2.