

# INTRODUCTION

---

« Sans banquier point d'échange de richesses et de stimulants à la production, à la distribution et à la consommation. »

C'est ainsi que Jean-Pierre DESCHANNEL révèle la place de l'activité bancaire dans la vie économique<sup>1</sup>. Intermédiaire entre la population en excédent de trésorerie et celle en besoin de financement, le banquier collecte l'épargne et distribue le crédit. Ce statut d'intermédiaire l'amène à une recherche permanente d'une clientèle et des déposants de fonds en particulier. Car contrairement aux banques classiques qui spéculaient avec leurs propres monnaies, celles d'aujourd'hui sont tributaires de l'épargne des particuliers.

« Les fonds qu'une personne recueille d'un tiers, notamment sous forme de dépôt avec le droit d'en disposer pour son propre compte mais à charge pour elle de les restituer »<sup>2</sup>, sont appelés fonds reçus du public.

En effet, une banque est une société financière qui gère les dépôts et collecte l'épargne des clients, accorde des prêts et offre des services financiers. Elle effectue cette activité en général grâce à un réseau d'agences. Elle utilise de plus en plus d'autres canaux de distribution : opérations par internet, accords avec les commerçants pour le crédit à la consommation et le paiement par carte, guichets automatiques dans des lieux publics, publipostage, centres d'appel... Les banques commerciales font partie des établissements de crédit.

Dans certains pays, cet établissement financier doit posséder une licence pour pouvoir exercer, laquelle est délivrée par un Etat et validée par des institutions spécifiques.

---

<sup>1</sup> V. DESCHANNEL Jean-Pierre, *Droit bancaire. L'institution bancaire*, Dalloz, 1995

<sup>2</sup> V. article 2 de la loi française du 24 janv. 1984

Par extension, la banque est le secteur économique qui regroupe les activités de conception, de production et de commercialisation des services financiers. La banque joue deux rôles distincts, un rôle d'intermédiaire financier entre demandeurs et offreurs de fonds et un rôle de producteur de services aux emprunteurs et aux déposants.

Ainsi, le métier de la banque lui affecte une particularité en matière de produits et services, cette particularité est due en premier lieu à la spécificité qui caractérise les services et en second lieu au conditionnement du produit bancaire.

Au Sénégal, le système bancaire est composé de l'ensemble des banques de second rang et des établissements financiers. La Banque Centrale est l'organe qui régleme ce système.

Toutefois, il est à noter que les banques n'ont pu jouer, sinon que difficilement, leur rôle dans l'activité économique. Cela s'explique par la rareté de l'épargne qui pourtant constitue « le support nécessaire de l'activité bancaire ».<sup>3</sup>

Cette faiblesse a donné naissance un peu partout à des politiques visant à redonner à ce noble métier son blason doré, comme en atteste d'ailleurs la promotion de la bancarisation dans l'espace de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA).

A la fin des années 80, le système bancaire au Sénégal et plus globalement celui de toute l'UEMOA a connu une grave crise. Face à cette situation, le gouvernement du Sénégal, en rapport avec ses partenaires au développement (Banque Mondiale, France, Etats-Unis...) et la BCEAO, avait initié un plan d'assainissement et de restructuration du système bancaire.

Le succès de cette entreprise a permis de restaurer la viabilité du secteur bancaire qui affiche depuis lors d'importants excédents de trésorerie.

---

<sup>3</sup> Stéphane-PIEDELIEVRE, « Les nouvelles relations contractuelles entre les banquiers et les consommateurs », Semaine juridique, éd. Entreprises et affaires, n° 30, 28 juil. 2005

Cependant, le marché bancaire sénégalais n'est pas apparu différent de celui de la sous-région. Il souffre de la même sous-bancarisation tout en étant dynamique et très compétitif avec un fort ancrage de la banque de détail et une certaine avance sur le plan de la monétique.

La bancarisation traduit l'idée du nombre de personnes bénéficiant des services d'une banque<sup>4</sup>. Son taux se mesure par des éléments divers et variés, entre autres le nombre de guichets permanents, le nombre de personnes titulaires de compte, voire le nombre d'employés dans les banques.

Cette définition quoique séduisante occulte certaines difficultés tenant à l'imprécision même de la notion de banque.

La bancarisation représente le pourcentage de la population ayant accès aux services bancaires. Une population bancarisée à 70% signifie que les 30% restant n'ont pas accès aux services bancaires. C'est donc un élément caractéristique du niveau de développement d'un pays. Plus un pays est développé, plus il sera bancarisé. Au Maroc il est à 30%, contre 52% en Afrique du Sud. Dans les pays développés, le taux de bancarisation est d'au moins 90%.

Dans les pays de l'UEMOA, le taux de bancarisation demeure encore très faible : la moyenne étant de 3,02%, contre 9% au Sénégal. Il existe donc un véritable problème concernant ce faible niveau de bancarisation dans l'espace UEMOA et notamment au Sénégal. Nous en donnons ici trois manifestations concrètes.

La première manifestation est qu'il existe un nombre restreint de détenteurs de compte(s) bancaire(s). C'est d'ailleurs cette approche qui est utilisée pour le calcul du taux de bancarisation dans l'Union.

La deuxième est qu'il y a un refus d'utiliser les instruments de paiement scripturaux au profit d'une forte propension à l'utilisation de la monnaie fiduciaire.

---

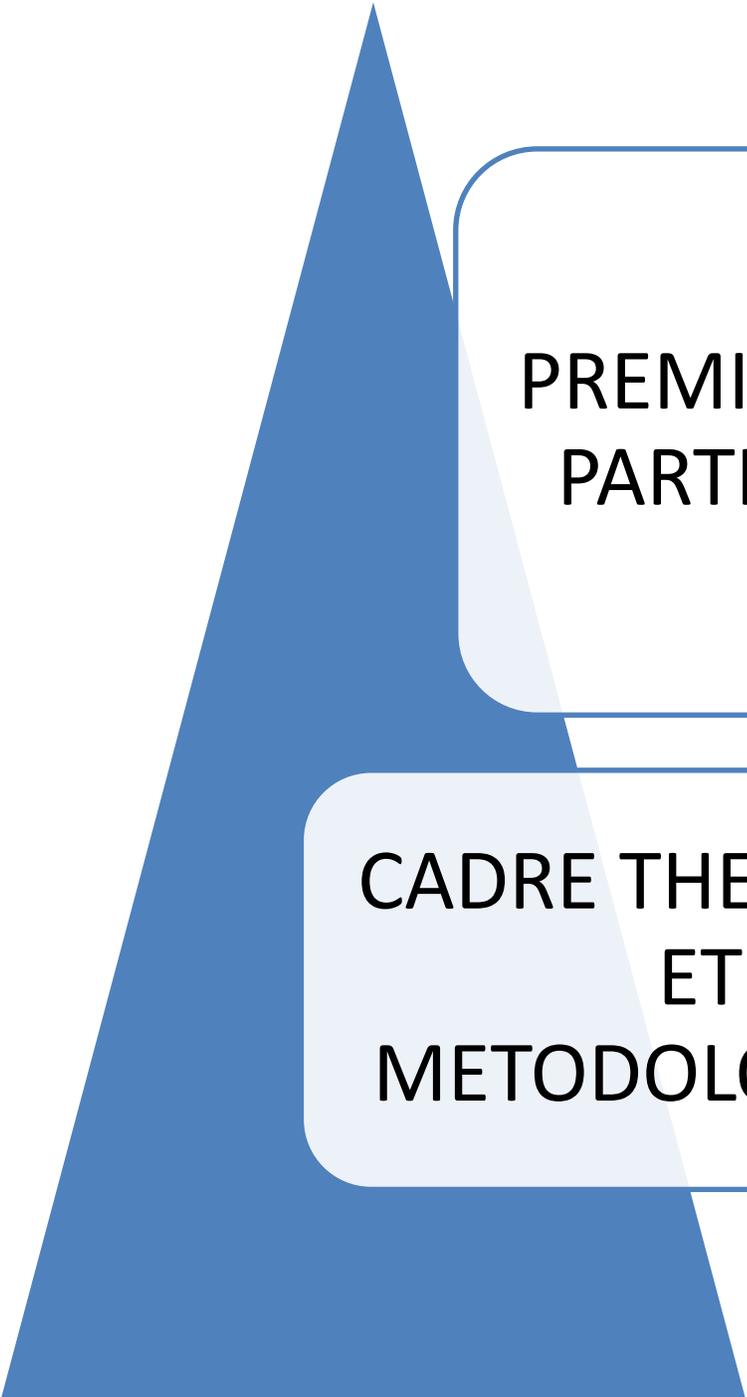
<sup>4</sup>

Dominique PLIHON, Les banques. Nouveaux enjeux et nouvelles stratégies, La documentation française, Paris, 1998

La troisième manifestation est la densité de plus en plus importante du réseau bancaire au Sénégal.

C'est l'ensemble de ces trois problèmes spécifiques que nous nous proposons d'étudier sous le thème : « **La sous-bancarisation et l'implantation de nouvelles institutions financières : paradoxe du marché bancaire sénégalais** ».

Notre travail est structuré en trois parties. La première explique le cadre théorique et méthodologique. La deuxième partie traite du cadre conceptuel et organisationnel et dans la troisième partie nous parlons du cadre analytique et des recommandations.



**PREMIERE  
PARTIE :**

**CADRE THEORIQUE  
ET  
METODOLOGIQUE**

# I-CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

---

## CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE

### SECTION 1 : PROBLEMATIQUE

L'économie Ouest africaine a connu un vent de libéralisation ces dernières années avec comme corolaire une meilleure organisation sous régionale à l'instar de l'UEMOA qui demeure un modèle d'intégration économique et monétaire.

Cette libéralisation est certainement l'un des facteurs qui a favorisé le développement extraordinaire du secteur bancaire. Ainsi, comptait-on sur le marché sénégalais au 31 Décembre 2009 quelques 18 banques aux enseignes différents.

A cela, il faudrait ajouter l'implantation d'une bonne quinzaine d'établissements de micro finance, sans compter la demi douzaine d'établissements financiers aux activités aussi diverses que variées.

C'est dans ce contexte que nous avons relevé ce paradoxe qui veut que le nombre de banques augmentent lorsque, à l'opposé, la sous bancarisation s'accroît. Il nous a alors semblé opportun de nous intéresser à ce dilemme et d'en comprendre les causes véritables.

Pourtant, aussi bien le marché bancaire dans sa globalité que les banques prises individuellement présentent des caractéristiques qui, même si elles ne militent pas pour la sous bancarisation, pourraient avec peu d'effort devenir des éléments qui militent pour.

Du point de vue de l'organisation interne des banques, quelques axes gagneraient à être développés, voire améliorés, parmi lesquels une meilleure maîtrise des portefeuilles clients, une augmentation de la productivité dans une perspective de fidélisation des clients les plus rentables, un développement approprié, de nouveaux produits par le truchement

d'investissements financiers adéquats et enfin une amélioration considérable dans la gestion des bases de données clients.

Du point de vue des offres des produits et services, les banques de la place souffrent de certaines carences dont un système d'information marketing non approfondi, des taux d'intérêt relativement élevés, avec un système de facturation des actes bancaires qui manque cruellement de transparence. Si l'on y ajoute la rareté de l'épargne qui reste le véritable support nécessaire à toute activité bancaire, l'on s'aperçoit qu'il existe d'autres formes de blocages contrevenant à l'évolution positive du taux de bancarisation.

Au niveau du marché bancaire sénégalais, même si la concurrence existe, l'on peut déplorer un certain manque d'initiative et de spécificité dans les prises de décisions et les actions relatives à l'approche client. En effet, dans ce marché, les offres sont les mêmes, la communication manque d'originalité et les argumentaires manquent cruellement d'accroche.

Cette forme de concurrence n'est pas celle qui pourrait militer pour l'évolution positive du taux de bancarisation car elle manque d'originalité.

Pour peu qu'on prenne le temps de discuter avec la clientèle des banques, on se rend compte du caractère défectueux de la démarche marketing telle que pratiquée par les banques sénégalaises. C'est ainsi que les offres de produits et services bancaires qui sont censées répondre aux attentes de la clientèle s'avèrent souvent inadaptées à leurs besoins.

Du point de vue de l'implantation des agences bancaires, il pourrait être déploré la densité du réseau de proximité. Enfin, en dehors de l'inaccessibilité de l'information bancaire, un autre facteur limitant demeure l'urgence de l'amélioration de la qualité du service à fournir à la clientèle.

Le cadre contextuel ci-dessus décrit relativement assez bien le paysage bancaire sénégalais et nous invite à retenir comme principale question de recherche celle qui suit : « Quelles solutions apporter au paradoxe de la sous bancarisation dans un marché bancaire sénégalais en plein développement ? »

## SECTION 2 : OBJECTIFS DE RECHERCHE

La méthodologie de recherche nous impose à juste titre deux types d'objectifs dont un objectif général et quelques objectifs spécifiques.

### 1. Objectif général

Etudier les composantes et le fonctionnement du marché bancaire sénégalais afin de comprendre les causes de la sous bancarisation.

### 2. Objectifs spécifiques

Ils seront au nombre de quatre et leur importance réside dans leur capacité à permettre la réalisation de l'objectif général.

- Analyser la perception du marché bancaire sénégalais par les autorités monétaires ;
- Analyser les actions entreprises par les banques pour combattre la sous bancarisation ;
- Analyser la perception des banques par la clientèle particulière ;
- Analyser la perception des banques par la clientèle institutionnelle

## SECTION 3 : HYPOTHESES DE TRAVAIL

L'hypothèse étant par essence une affirmation qui met en relation deux ou plusieurs phénomènes dont toute évolution de l'un entraîne une évolution de l'autre, nous en retiendrons quatre (4 )

**HYPOTHESE 1 :** L'attractivité d'une banque passe entre autre par la clarté et l'originalité de ses offres.

**HYPOTHESE 2 :** La réglementation bancaire n'est pas toujours compatible avec les objectifs de bancarisation en Afrique de l'Ouest.

**HYPOTHESE 3 :** La clientèle bancaire n'est déterminée à épargner que si elle a la certitude d'être accompagnée en cas de besoin.

**HYPOTHESE 4 :** La clientèle institutionnelle recherche à travers les banques beaucoup plus des partenaires que des conseillers financiers.

#### SECTION 4 : INTERET DU SUJET

L'intérêt du sujet pour le monde bancaire est de trouver dans ce travail des solutions pour mieux comprendre et appréhender le problème de la sous bancarisation, mais également trouver dans cette analyse des éléments de réponse pour améliorer le faible taux de bancarisation du marché sénégalais.

En ce qui concerne le monde universitaire, le thème ainsi développé pourra lui permettre de mieux connaître et comprendre le marché bancaire sénégalais ainsi que la structuration et le fonctionnement du système bancaire.

Le thème développé n'a pas forcément de lien direct avec ma formation mais il m'a permis de voir autre chose dans un autre domaine, à savoir celui de la banque en particulier. Cela m'a beaucoup intéressé et m'a permis de connaître, de comprendre et de mieux appréhender le mode de fonctionnement du milieu bancaire.

Ce thème m'a en effet permis de mieux appréhender le secteur bancaire en particulier et le monde de la finance en général et cela peut m'être d'un grand atout pour le développement de ma carrière si d'aventure il m'était donné d'exercer dans le secteur bancaire.

#### SECTION 5 : REVUE DE LITTERATURE

« Rappelons que la relation qui unit la banque à son client a pour objet la fourniture d'une prestation de services bancaires. Pour être de qualité, cette prestation suppose la mise en œuvre d'un Co-pilotage entre le client et le banquier afin de définir objectifs, moyens d'action et modalités de vérification. Cette collaboration permet la personnalisation de la prestation délivrée par la banque.

La prestation de services met en présence un client qui n'a le plus souvent qu'une connaissance sommaire des services que la banque peut lui offrir et un banquier expert en matière bancaire »<sup>5</sup>.

La consommation bancaire des particuliers est liée aux différentes sphères de leur vie et ce d'autant plus dans les moments où ils rencontrent leur banquier (pour le financement d'un projet, la valorisation de leur épargne, etc.).

Leur demande excède le seul univers économique. Ainsi, la sollicitation d'un crédit immobilier échappe au strict registre financier pour empiéter sur les questions liées aux enfants, au statut social de propriétaire, à la retraite, etc. Il en va de même en matière d'épargne, laquelle est le plus souvent socialement marquée : ce sont les économies de toute une vie de labeur, le fruit de la vente de la maison familiale, l'héritage, etc.

Le banquier réalise en revanche aisément cette distinction en triant les informations fournies par le client afin de produire une analyse des projets soumis. Le client a des attentes nouvelles. Il recherche le gain de temps et la commodité d'accès aux services de sa banque. Le client a donc changé car il est devenu plus mur et plus exigeant. Il s'informe, compare, est sensible à la performance, au rapport qualité-prix et est moins fidèle.

Au-delà de la sophistication et de la simplification des produits, l'essentiel est de bien servir le client et de lui vendre des produits parfaitement adaptés à ses besoins. Les changements de comportements des individus et les nouveaux modes de relation qu'apporte la technologie font évoluer le concept de la banque. On enregistre une réelle accoutumance du consommateur à l'utilisation de nouveaux supports et de nouvelles formes de distribution. L'utilisation des cartes bancaires a déjà engagée un mouvement de distanciation dans les relations entre les banques et leurs clients. La fréquentation des guichets a tendance à baisser, mais les études et sondages montrent que les clients considèrent toujours l'agence bancaire comme un point essentiel, même s'il est occasionnel. La très grande majorité d'entre eux n'accepte pas pour le moment l'idée du « tout à distance », y compris les internautes.

---

<sup>5</sup> Sébastien Enonga, le paradigme de la relation banque-clients dans les services bancaires Mémoire online

En même temps, ils attendent qu'on mette à leur disposition l'ensemble des moyens permettant d'accéder à la banque à leur guise, selon le besoin et le moment. Et les banques ont répondu à cette attente en développant les divers canaux de banque à distance, moyennant des investissements coûteux. L'enjeu désormais est de passer de l'empilage des canaux de distribution à l'optimisation de leur emploi.

La concurrence, la technologie et l'évolution des modes de consommation incitent aujourd'hui les professionnels de la banque à s'interroger sur les modalités de la relation avec le client ; et beaucoup ont aujourd'hui intégré le canal internet.

Le réseau de distribution efficace conjugue un traitement de masse d'opérations courantes vendues au détail avec une approche personnalisée, voire sur mesure, des besoins financiers de chaque client. C'est ainsi qu'on passe d'un marketing de masse à un marketing « one to one »<sup>6</sup>.

À partir des informations collectées, l'entreprise pourra obtenir des réponses objectives sur lesquelles fonder sa stratégie opérationnelle. La centralisation des données clients doit ainsi faciliter le pilotage de toute l'activité de société. En effet, l'informatique décisionnelle permet d'élaborer les diverses composantes de la stratégie (commerciale, marketing, canaux de vente, fidélisation) et fournit tous les tableaux de bord nécessaires.

Ainsi, il faut différencier les clients en fonction de leur besoin et de leur contribution au résultat et dialoguer avec eux de manière à diminuer les coûts de la relation commerciale et augmenter l'efficacité. Ce dialogue doit permettre de faire remonter l'information.

La mise en œuvre d'une stratégie orientée client concerne l'ensemble du processus commercial. Les nouveaux canaux de vente (télévente, commerce électronique, etc...) créent des opportunités de métier. De nouveaux outils permettent aux commerciaux de gérer leurs activités et d'augmenter leur efficacité en construisant leurs propositions en interaction directe avec le client

---

<sup>6</sup> personnalisé, spécifique à chaque client.

Les programmes de fidélisation bénéficient de nouvelles possibilités technologiques. Le service après-vente devient l'occasion privilégiée de concrétiser une relation personnalisée et durable avec le client, en lui proposant une offre encore mieux adaptée à ses besoins. Le vecteur idéal de cette relation est le centre d'appel qui permet d'orchestrer tous les éléments de la stratégie client, depuis la base de connaissance qui fournit la vue unique du client nécessaire à cette relation «one to one », jusqu'au scénario personnalisé qui guide l'entretien pour lui présenter une offre adaptée à ses besoins.

« Une relation de clientèle permet non seulement d'atténuer l'asymétrie d'information existant entre un client et sa banque, mais elle procure également au créancier un avantage comparatif informationnel appréciable sur ses concurrents potentiels puisqu'il accumule au cours du temps un actif intangible, le « capital connaissance », qui s'ajoute à ses ressources traditionnelles. Le risque pour le client est alors de se trouver, par le biais de l'information, capturée par sa banque.»<sup>7</sup> Ce risque de capture est renforcé par le problème d'anti-sélection rendant très difficile la possibilité pour une banque d'attirer les meilleurs clients d'une banque concurrente sans récupérer simultanément les clients les moins désirables.

Entre la clientèle bancaire et la banque, il y a une interaction et une synergie que seule la bonne compréhension de la mission des banques peut permettre de cerner surtout lorsqu'on se donne la peine de remonter le temps pour comprendre les origines et l'évolution de la banque.

Le mot « banque » apparaît dans la langue française au XV<sup>ème</sup> siècle. Les banquiers du Nord de l'Italie réalisaient leur travail dans des lieux ouverts et s'installaient sur des bancs, d'où dérive probablement le nom.

Les trésoriers du Temple ont disparu avec lui ; d'autres tels les Médicis ouvrent des établissements bancaires dans les grandes villes qui agissent en ambassades, voire même deviennent financiers des souverains.

---

<sup>7</sup> William F. Sharpe, *Investors and Markets*, Princeton Lectures in Finance

L'activité de Changeur de monnaie se développe face à la prolifération des devises au sortir du bas Moyen-âge. Les princes d'Europe ont besoin de ces devises prisées autant que les épices orientales pour financer les Etats et les conflits incessants : le florin a un cours ahurissant.

Auparavant le dogme chrétien avilissait le contact avec l'argent. Se produit alors, avec l'essor du commerce pratiqué par les républiques maritimes italiennes (les galères de la République de Venise ont des échanges actifs avec la Hanse, l'ouverture de sociétés commerciales dépassant les comptoirs : la première bourse (économie) voit le jour à Amsterdam, son nom vient de la famille Borsa.

Enfin, l'activité de crédit, jusqu'alors exercée par la communauté juive compte tenu de la prohibition, cesse de l'être. Les églises en ouvrent des monts de piété permettant aux miséreux de convertir leurs biens en espèces sonnantes et trébuchantes.

De la convergence de ces trois activités financières est née la banque contemporaine, par concentrations successives. Les banques non seulement exercent le « commerce de l'argent » mais sont également les organismes qui produisent la monnaie.

Selon l'adage « les crédits font les dépôts », tout crédit accordé par une banque augmente la masse monétaire en créant un dépôt bancaire (monnaie scripturale) de montant équivalent et tout crédit remboursé réduit la monnaie en circulation.

Les banques jouent ainsi un rôle économique très important. Elles contribuent, au même titre que les marchés financiers, à orienter l'argent de ceux qui en ont momentanément trop vers ceux qui en ont besoin. Elles ont un grand rôle dans la sélection des projets en fonction de leurs perspectives économiques. Leur rôle peut être comparé, dans un corps humain, au cœur qui distribue le sang riche en oxygène vers les organes qui en ont besoin.

Originellement, un commerce d'argent qu'on fait remettre de place en place, d'une ville à une autre, par le moyen des lettres de change, un établissement qui se chargeait de l'argent des particuliers pour le faire valoir à gros intérêts ou le mettre à cote, la banque est devenue aujourd'hui une entreprise commerciale dont les opérations consistent à recevoir, conserver, payer, emprunter et prêter les capitaux sous forme de monnaie métallique ou autre.

« Une banque est une société financière qui gère les dépôts et collecte l'épargne des clients, accorde des prêts et offre des services financiers »<sup>8</sup>.

Elle effectue cette activité en général grâce à un réseau d'agences. Elle utilise de plus en plus d'autres canaux de distribution : opérations par internet, accords avec les commerçants pour le crédit à la consommation et le paiement par carte, guichets automatiques dans des lieux publics, publipostage. Les banques commerciales font partie des établissements de crédit.

Par banque, il convient d'entendre au demeurant « les entreprises qui font profession habituelle de recevoir des fonds dont il ne peut être disposé par chèque ou virement et qu'elles emploient pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui en opération de crédit ou de placement. »<sup>9</sup>

Ainsi conçu, la banque renvoie de prime abord à une personne physique ou morale dont la profession habituelle consiste à recevoir du public des fonds qu'elle emploie pour son propre compte ou pour celui d'autrui.

Dans le premier cas on parle d'opérations de placement c'est-à-dire une opération consistant pour le banquier, de prendre des participations dans les entreprises existantes ou en formation et toute acquisition de valeurs mobilières émises par des personnes publiques ou privées.

La banque emploie ainsi les fonds par elle reçus en vue d'acquérir un bien, généralement des titres, dont elle espère qu'il prendra de la valeur.

En revanche, dans le second cas on parle d'opérations de crédit. Sont ainsi considérées les opérations de prêts, d'escompte, de prise en pension, d'acquisition de créance, de garantie de financement, de vente à crédit et de crédit-bail.

---

<sup>8</sup> Comprendre la banque article issu de [www.knom.google.com](http://www.knom.google.com)

<sup>9</sup> Réglementation bancaire du Sénégal Loi n° 90-06 du 26 juin 1990

De façon générale, ce qui caractérise ces opérations c'est le but onéreux. Le législateur français l'a très tôt compris lorsqu'il vit en ces opérations « tout acte par lequel une personne agissant a titre onéreux met ou promet de mettre des fonds a la disposition d'une autre ou prend, dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature tel qu'un aval ou un cautionnement »<sup>10</sup>. Sans doute, cette disposition fait-elle allusion mais toujours est-il que limiter la notion de banque au sens de l'article 4 de la loi uniforme serait amputé à ce travail une partie essentielle.

En effet, il existe des entreprises qui, sans être des banques au sens de la loi uniforme, effectuent des opérations entrant dans le monopole de ces établissements, c.-à-d. la réception de fonds du public, l'octroi de crédit et la mise a la disposition de la clientèle et la gestion des moyens de paiement.

C'est le cas notamment des établissements financiers et des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit. Aussi, faut-il ajouter à ceux-là les services financiers de la Poste, le Trésor public ou tout autre organisme dument habilité par la loi.

Eu égard a toutes ces considérations, il convient, dans le cadre de ce travail, d'entendre par banque toute institution publique ou privée qui accomplit à titre de profession habituelle l'une ou l'autre des opérations de banque.

Les banques fournissent aux déposants une série de services :

- **Sécurité** : la banque est un lieu où l'argent est en temps normal plus protégée qu'au domicile des particuliers. Elle fournit des coffres pour conserver des valeurs. Il faut néanmoins noter qu'un dépôt est en fait un prêt gratuit à la banque qui utilise aussitôt la trésorerie reçue pour financer son activité. En cas de faillite de la banque, les dépôts sont perdus sous réserve des garanties fournies par l'Etat.

---

<sup>10</sup> Article 4 de la Loi Française du 24 janv 1984

- **Moyens de paiement** : la banque permet de mobiliser son compte de dépôt de plusieurs façons :
  - Elle fournit des chèques et en assure le règlement via le système de compensation
  - Elle fournit des cartes de paiements du type carte Visa
- Elle permet des **virements** vers d'autres comptes bancaires.
  - Elle fournit sur simple demande des espèces, billets de banque et pièces de monnaie. De même que des traveller's check et des devises étrangères.
  - Elle fournit le moyen de transférer des fonds à l'étranger accepté dans les autres banques.
  - Elle peut collecter les espèces (grande distribution), les compter et les comptabiliser.

Les entreprises étant aujourd'hui capables de se financer directement sur différents marchés, le secteur bancaire a réagi en diminuant son rôle de prêteur et en augmentant celui de prestataire de services, sa rémunération dépendant désormais plus de commissions et moins de l'activité de crédit proprement dite.

En fait, les banques se sont placées à toutes les phases de la vie de l'entreprise : naissance, expansion, introduction en bourse, fusion, acquisition, restructuration, sortie de cote, cession, etc....

Elles peuvent également agir sur le crédit à la clientèle des entreprises qu'elles servent. C'est le cas des secteurs immobiliers (on prête simultanément aux promoteurs, aux entreprises et aux acheteurs), de l'aviation (on finance la construction et les achats par les grands clients) l'automobile (on finance les stocks et en même temps l'achat des flottes par les entreprises et le crédit automobile des particuliers via des filiales spécialisées).

Dans le secteur bancaire sénégalais aussi règne une sévère concurrence qui fait que toutes les banques ont l'obligation de développer une stratégie de fidélisation basée sur la qualité du service offert.

A l'image de tous les secteurs d'activités économiques et sociales, le secteur bancaire connaît depuis quelques années une concurrence de plus en plus rude et acerbe du au fait que le marché bancaire est porteur.

La concurrence est une compétition, une rivalité entre des personnes, des entreprises etc.... qui ont le même objectif, recherchent le même avantage. En matière d'économie, la concurrence est une forme d'organisation sociale des relations ou domine un souci d'égalité des positions dans la relation économique entre celui qui offre (vendeur) et celui qui demande (acheteur).

La concurrence peut également être envisagée en tant que processus. Ce choix analytique recouvre deux éléments importants et qui sont liés.

Le premier est que la concurrence est cette fois un phénomène intrinsèque temporel qui évolue dans le temps.

Le second est qu'une mesure ponctuelle du degré de concurrence n'a plus véritablement de sens.

Ainsi, une pratique jugée anticoncurrentielle a un moment donnée du temps peut éventuellement devenir bénéfique socialement par la suite. Cette pratique peut même être parfois le seul moyen de mettre en place une innovation. L'originalité de cette conception est de ne pas refuser systématiquement l'idée d'une compatibilité entre certaines pratiques des firmes, qui peuvent être jugées a priori restrictives de concurrence, et le fonctionnement normal d'une marche. De concurrentiel plus, en n'assimilant pas la concurrence a une situation dans laquelle les acteurs du marché sont isolées et indépendants, ce type d'analyse cherche à étudier dans quelle mesure certaines restrictions de concurrence, comme par exemple les phénomènes de coopération ou d'intégration, sont de fait nécessaires pour faciliter le jeu même du marché.

Cette approche en termes de processus est principalement motivée par l'orientation de la réflexion vers une notion de concurrence plus concrète, plus proche du sens commun. Selon les auteurs qui s'inscrivent dans cette approche, le raisonnement en termes de concurrence comme

état conduit à des analyses partielles qu'il est nécessaire d'étendre afin de disposer d'une véritable compréhension du fonctionnement de la concurrence. Le choix de cette démarche est d'autant plus important que le phénomène de concurrence ait évolué dans la réalité depuis quelques années.

### Résumé de la théorie de Michael PORTER sur les 5 forces concurrentielles

Le modèle des **cinq forces de Porter** a été élaboré par le professeur de stratégie Michael Porter en 1979. Il synthétise les facteurs influant sur la performance d'une entreprise par cinq forces :

- Le pouvoir de négociation des clients ;
- La menace d'entrants potentiels ;
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs ;
- La menace des produits de substitution ;
- L'intensité de la concurrence intra sectorielle.<sup>11</sup>

Le poids de ces cinq forces permet de déterminer la capacité des firmes en présence à dégager un profit. Si toutes les forces sont élevées, le profit possible sera limité. À l'inverse, si les forces sont faibles, il est théoriquement possible de dégager un profit important. Le point essentiel consiste donc à hiérarchiser ces forces de manière à déterminer quels sont les facteurs clés de succès dans l'industrie, c'est-à-dire les éléments stratégiques qu'il convient de maîtriser pour obtenir un avantage concurrentiel.

---

11

Michael Porter, Choix Stratégique et Concurrence, Economica 1986

## **Le pouvoir de négociation des clients**

La principale influence des clients sur un marché se manifeste à travers leur capacité à négocier. Leur influence sur le prix et les conditions de vente (termes de paiement, services associés) détermine la rentabilité du marché. Le niveau de concentration des clients leur accorde plus ou moins de pouvoir ; des clients peu nombreux faisant face à des producteurs multiples ont de plus grandes possibilités de négociation (ex : la grande distribution). Le pouvoir des clients est d'autant plus grand que les produits sont standardisés ou qu'il existe des produits de substitution facilement disponibles.

Le pouvoir des clients est fort lorsque :

- ils sont concentrés ;
- les fournisseurs sont nombreux et dispersés ;
- il existe des sources d'approvisionnement de substitution ;
- le cout de transfert (cout que doit supporter un client pour changer de fournisseur) est faible et prévisibles ;
- il existe une menace d'intégration vers l'amont de la part des clients.

## **Le pouvoir de négociation des fournisseurs**

La capacité des fournisseurs à imposer leurs conditions à un marché (en terme de cout ou de qualité) a un impact direct et inversement proportionnel à celui des clients. Un faible nombre de fournisseurs, une marque forte, des produits très différenciés sont autant de facteurs qui accroissent le cout de changement des fournisseurs et donc le pouvoir de ceux-ci.

## **La menace des produits de substitution**

Les produits de substitution ne font pas partie du marché, mais représente une alternative à l'offre. Il peut s'agir de produits différents répondant à un même besoin (ex : téléchargement MP/ Disque compacts), soit de produits influant sur la demande (véhicules électriques / carburants fossiles). Les produits de substitution sont caractérisés par une élasticité croisée qui

est positive. Dans les faits, l'augmentation du prix d'un bien provoque en conséquence l'augmentation de la quantité vendue de l'autre.

### **L'intensité de la concurrence intra sectorielle**

Les concurrents luttent au sein de l'industrie pour accroître ou simplement maintenir leur position. Il existe entre les firmes des rapports de forces plus ou moins intenses, en fonction du caractère stratégique du secteur, de l'attrait du marché, de ses perspectives de développement, de l'existence de barrières à l'entrée et à la sortie, du nombre, de la taille et de la diversité des concurrents, de l'importance des frais fixes, de la possibilité de réaliser des économies d'échelle, du caractère banal ou périssable des produits, etc.

### **La menace d'entrant potentiels**

La survenue de nouveaux concurrents est freinée par l'existence de barrières à l'entrée : les investisseurs initiaux et le temps nécessaire pour rentabiliser (également appelée intensité capitalistique ou ticket d'entrée), les brevets déjà en place, les normes et standards techniques, les mesures protectionnistes, l'image de l'industrie et des entreprises déjà établies, les barrières culturelles, etc. tous ces moyens rendent l'entrée plus difficile pour une nouvelle firme. Les concurrents déjà en place tentent généralement de renfoncer ces barrières à l'entrée.

### **Le rôle des pouvoirs publics**

Bien que les pouvoirs publics ne figurent pas explicitement dans le modèle proposé par M. Porter, son influence est prise en compte et peut affecter chacune des cinq forces. La politique et la législation mises en œuvre conditionnent en effet la manière dont chacune des forces s'exerce sur le marché. Par exemple, l'entrée sur le marché peut être soumise à un agrément et licence d'exploitation ou à l'inverse être l'objet de subventions. Porter s'est opposé à l'ajout de cette

sixième force, à la fois pour des raisons idéologiques (non interventionnisme) et du fait que selon lui le rôle des pouvoirs publics peut être pris en compte dans les barrières à l'entrée. La controverse existe cependant toujours entre les auteurs.

### **Utilisation concrète du modèle des cinq forces en entreprise**

L'objectif de ce modèle est d'identifier les facteurs clés de succès de l'environnement, c'est-à-dire les éléments stratégiques qu'il convient de maîtriser afin d'obtenir un avantage concurrentiel. Pour cela, il est nécessaire de hiérarchiser les cinq forces, afin de déterminer quelles actions stratégiques doivent être menées en priorité pour ne pas subir leur influence et voir sa rentabilité diminuer.

La bancarisation est devenue avec l'existence d'une concurrence acerbe, une perturbation pour tous les dirigeants de banque.

De l'analyse des rouages d'une économie nationale, il découle que la stabilité socio-économique s'appuie sur deux facteurs que sont les investissements et la consommation.

Par ailleurs, la consolidation de ses deux facteurs est généralement fonction entre autres, du taux de bancarisation qui est la véritable source de l'épargne.

La bancarisation reflète le degré de pénétration du système bancaire dans les rouages de l'économie et renseigne sur le niveau de développement de l'offre des services financiers. Elle constitue, de ce fait, un élément clé pour le développement des systèmes de paiement.

Néanmoins, elle demeure tributaire de facteurs structurels tels que le niveau de développement économique et éducatif, la part de la population active occupée et la confiance du public.

Une personne peut ne pas être bancarisée pour plusieurs raisons. Elle peut tout simplement l'avoir refusé, certaines personnes préférant garder leur argent chez eux. Cela peut être dû à un manque de confiance envers la banque. L'autre raison, sûrement la plus valable, est que les banques refusent de prendre pour client des ménages très pauvres qui représentent un risque trop important, ou tout simplement qui n'ont pas assez d'argent pour ouvrir un compte.

Cependant, toute personne a droit d'ouvrir un compte si elle a des fonds nécessaires pour le faire.

Le niveau de bancarisation d'une économie peut être mesuré à travers plusieurs indicateurs :

- La proportion de la monnaie scripturale utilisée dans le règlement  
Des transactions commerciales ;
- Le taux de bancarisation qui correspond au rapport entre le nombre de comptes bancaires et le total de la population ;
- La densité bancaire qui représente le nombre d'habitants par guichet bancaire.

Il existe certains freins au développement de la bancarisation, tels que l'importance du secteur informel, le développement économique régional déséquilibré, la réticence des populations à accepter les moyens de paiement scripturaux, les difficultés rencontrées pour accéder aux services financiers, liées en partie au faible taux d'alphabétisation.

Cependant, les multiples actions engagées par l'Etat en vue du renforcement du cadre légal et réglementaire, et par les banques afin de moderniser et sécuriser les systèmes de paiement et d'élargir l'accès aux services financiers, devraient permettre un développement plus rapide de la bancarisation durant les années à venir.

En ce qui concerne la bancarisation du secteur informel qui occupe une place prépondérante dans l'économie sénégalaise, il s'agira de l'intégrer dans l'économie formelle en démontrant les avantages qui y sont offerts en termes de protection et d'assistance de la part de l'Etat et des bailleurs de fonds en mettant en relief les services et produits financiers qui y sont accessibles.

De même, il faudra une consolidation dans l'industrie bancaire ainsi qu'une intégration des secteurs connexes à la banque, tels que les assurances, le leasing, le factoring et les activités de marché. Pour accéder à ces produits et services, le secteur informel devra nécessairement s'arrimer à l'économie formelle.

L'Etat et les banque jouent un rôle clé dans la construction d'un système bancaire et financier fiable et sécurisé qui doit permettre le développement d'une bancarisation de masse, et en particulier auprès des populations actuellement non bancarisées, souvent par manque de confiance dans les systèmes existants.

Ces efforts ont pour objectif la construction des systèmes financiers inclusifs au profit du plus grand nombre et non de mettre en place des dispositifs spécifiques voire temporaires pour des populations en marge du secteur financier.

Cependant, le développement de la bancarisation ne saurait reposer sur les seules mesures d'ordre réglementaire et légal. Les banques sénégalaise jouent un rôle clé dans le développement de la bancarisation et adoptent, en ce sens, des approches de manières à proposer des moyens de paiement adaptés aux différentes couches de la population, et faciliter l'accès aux services financiers.

Le développement de la bancarisation s'inscrit très souvent comme un levier pertinent dans la stratégie de conquête de part de marché des banques.

Les banques se sont ainsi engagées depuis quelques années dans la politique d'extension de leur réseau, qui s'inscrit dans le cadre des efforts de développement de la bancarisation. Afin de soutenir les efforts de bancarisation, le rythme d'extension du réseau bancaire devrait s'accélérer dans les prochaines années.

La bancarisation traduit l'idée du nombre de personnes bénéficiant des services d'une banque.

Les pays comme la France sont très bancarisé (plus de 90%) alors que l'Inde (moins de 5%) ne l'est que très faiblement.

Elle doit mettre en œuvre des mécanismes divers et variés qui, du décloisonnement des marchés monétaires, c'est-à-dire la suppression des barrières douanières l'institution d'un droit au compte défient l'inventaire.

L'on ne saurait cependant dans le cadre de ce travail, se militer à l'étude de la législation en la matière, car les banques aussi, à travers la massification et la diversification de leurs produits, étendent leur emprise sur la population.

La promotion de la bancarisation dans cet espace renvoie donc à la codification de règles juridiques susceptibles de faciliter voire renforcé « l'accès du grand public (c'est-à-dire personnes physiques et morales sans distinction aucune) aux opérations de banque ». <sup>12</sup>

Il faut réglementer la finance. Mais ne pas oublier qu'elle est nécessaire à l'économie.

Dans un avenir proche, il faudra faire à la fois face à une consolidation dans l'industrie bancaire qu'à une intégration des secteurs connexes à la banque, tels que les assurances, le leasing, le factoring et les activités de marchés. Pour accéder à ces produits et services, le secteur informel devra nécessairement s'arrimer à l'économie formelle.

## **La sous-bancarisation**

Au Sénégal, bien que le marché bancaire n'échappe point à ce phénomène de concurrence, il subsiste un paradoxe caractérisé par une sous bancarisation persistante que les autorités ne cessent d'étudier sans vraiment en comprendre la cause réelle

La bancarisation désigne la pénétration des bancaires dans la population. Il s'agit donc plus d'un processus que d'une situation de fait. Mais à un instant T donné, on peut la quantifier et en juger du niveau.

Ainsi il est fréquent d'entendre certains pays être qualifiés de pays bancarisés tandis que d'autres sont qualifiés de pays sous-bancarisés. Mais la véritable inconnue dans cette catégorisation est le seuil de référence. A partir de quel niveau de pénétration des services bancaires dit-on qu'un pays est bancarisé ?

---

<sup>12</sup> George Ripert, René Boblot, Traité de droit commercial, Tome 2, 15<sup>e</sup> ed. par Philippe Delbecq et Michel Germain, L.G.D.J, 1996

La sous-bancarisation peut également se justifier par le manque de confiance de la population vis-à-vis du système financier et ses corollaires : la culture du cash, la thésaurisation et l'usage de circuits financiers parallèles. Faut-il rappeler qu'une partie importante de l'opération financière a déserté les guichets bancaires se réfugier dans l'informel.

Par ailleurs, il est relevé que cette sous-bancarisation se justifie aussi par le faible niveau d'intermédiation financière découlant entre autres de l'insuffisance de fonds propres des banques et de l'absence de stratégies de marketing pour fournir des services financiers adaptés aux besoins des segments non desservis de l'économie nationale. Il y a lieu aussi de citer d'autres facteurs justifiant le faible niveau de l'offre de financement tels que : l'inexistence d'un marché financier organisé ; l'aversion au risque de la plupart des établissements de crédit qui concentrent leurs interventions sur les mêmes secteurs d'activités et les mêmes clients, à savoir ceux qui peuvent offrir des sûretés réelles.

## SECTION 6 : CADRE CONCEPTUEL

### **-CADRE CONCEPTUEL**

L'importance d'une telle partie dans un mémoire réside dans sa capacité à permettre non seulement une meilleure lisibilité, mais également une meilleure compréhension du thème ainsi développé. Ainsi nous avons retenu les sept (7) concepts ci-dessous :

- 1-Le marché bancaire
- 2-La clientèle bancaire
- 3-La sous bancarisation
- 4-Le marché monétaire
- 5-Les produits et services bancaires
- 6-La qualité et la démarche qualité
- 7-La satisfaction et fidélisation du client

## **-LE MARCHE BANCAIRE**

Dans le courant des années 80, l'acuité de la crise bancaire au Sénégal a précipité la réforme de l'ensemble du système financier. Cette réforme avait pour objectif déclaré de doter le pays d'un système financier viable apte à faire face aux exigences d'une économie qui gagnait en complexité. Depuis cette réforme, les nombres de banques, d'agences et de point de services sont en croissance. L'avènement de la carte bancaire a entraîné l'installation progressive de DAB, GAB, et TPE. Les barrières physiques à l'accès sont donc en diminution

En outre, sous l'effet de la concurrence, les conditions de banque sont de moins en moins contraignantes. Il y a un assouplissement du montant du dépôt minimal initial et une diminution du taux débiteur appliqué à la clientèle des banques. Les barrières financières sont donc en réduction. Mais l'encadrement de cout ne permet pas aux Banques de répercuter les économies d'échelle réalisées sur le marché. La réduction observée est plus faible qu'elle ne devrait l'être.

De même la prépondérance de la banque de petites tailles ne permet pas la proposition de meilleur prix aux clients. Ce type de banque n'arrive pas à réaliser des économies d'échelle du fait du faible volume traité.

En résumé, il existe des caractéristiques du secteur bancaire qui ne contribuent pas à la massification de la bancarisation au Sénégal.

## **- LA CLIENTELE BANCAIRE**

Si le marché bancaire comprend les clients particuliers et les entreprises, l'approche de ces deux populations de clients distincts n'est pas identique et nécessite des études séparées. Les entreprises présentent effectivement comme caractéristique principale d'être significativement multi bancarisées afin de réduire leurs risques et ceux des banquiers. Mais les raisons qui les poussent à être bancarisées sont les mêmes à savoir la décision d'être bancarisées et le choix d'une banque.

C'est une étape de préparation de l'acte d'ouverture d'un compte ; elle obéit le plus souvent à un besoin qui diffère d'une personne à une autre et d'un particulier à l'entreprise. Ce besoin peut prendre plusieurs formes :

- La recherche de la sécurité : C'est le cas pour un individu qui souhaite sécuriser son argent en le transformant de l'espèce à la monnaie scripturale.
- La recherche de l'estime de soi : En effet ouvrir un compte bancaire et être un détenteur d'une carte représente un plus dans la perception des gens. C'est donc un besoin d'estime et d'appartenance à un groupe restreint ; ce besoin peut également résulter de la pression sociale des proches, de la famille ou de l'entourage professionnel.
- Une nécessité : C'est un besoin qui émane d'un stimulus individuel et social. En effet, l'ouverture d'un compte bancaire est devenue une nécessité pour les citoyens détenteurs et non détenteurs de revenus. Cette nécessité peut apparaître aussi chez le futur acquéreur d'un logement, d'une voiture ou d'un simple crédit de consommation en quête de financement
- Une exigence : Pour les entreprises, c'est une exigence d'avoir un compte courant, voire plusieurs, pour la bonne conduite des opérations commerciales et le financement de l'activité. L'ouverture d'un compte peut également être une exigence pour un particulier ; c'est le cas des demandeurs de visa pour l'étranger par exemple.
- Un investissement : C'est le cas des clients, particuliers ou entreprises, qui font fructifier leur capital en liquide en le déposant sur des comptes bloqués (épargne ou dépôt à terme) en contrepartie d'un intérêt après une durée déterminée.

### **-LA SOUS BANCARISATION**

Le terme « faible bancarisation » ou sous bancarisation est utilisé pour qualifier la situation d'un pays ou une faible proportion de la population a accès au compte bancaire.

Les causes de faibles bancarisations sont multiples. Il y'a des facteurs structurels tels que le niveau de développement économique, social, institutionnel et juridique qui déterminent l'environnement global et des facteurs particulier au secteur bancaire comme les condition d'ouverture des comptes, le taux des crédits a la clientèle, la taille des banques, etc.

Pour une amélioration de la bancarisation, il faudra non seulement prendre des mesures d'éradication des causes se trouvant à l'origine du problème mais aussi stimuler et soutenir l'accès des populations au microcrédit. En effet de par leur proximité et la souplesse de leurs conditions, les IMF constituent pour une grande partie de la population une véritable passerelle vers la bancarisation,

Dans l'UEMOA, seule 3 personnes sur 100 ont accès à un compte <sup>13</sup>. Ce ratio est très faible et témoigne de difficultés majeures d'adéquation entre l'offre et la demande dans l'UEMOA.

Une fois l'état de faible bancarisation défini, il est nécessaire de retenir un indicateur permettant l'appréciation du phénomène dans le temps pour des raisons de commodité, nous retenons un indicateur dépendant du taux de bancarisation mais différant de celui-ci. IL s'agit de la marge de bancarisation.

$$\text{Marge de bancarisation} = 100 \% - \text{Taux de bancarisation}$$

La marge de bancarisation représente l'écart entre la situation de bancarisation complète (100%) et le taux actuel de bancarisation. Plus elle est grande, plu le niveau de bancarisation est faible et inversement.

---

<sup>13</sup> [www.uemoa.int](http://www.uemoa.int)

La définition intrinsèque de la bancarisation fait référence à la proportion de la population ayant un compte de dépôt (bancaire ou non). Mais tous les comptes même en banque, ne donne pas droit à l'utilisation de moyens scripturaux de paiement.

Le compte livret de la poste et le compte d'épargne permettent juste de faire des mouvements de dépôt et de retrait directement au guichet des institutions concernées. Il n'est pas possible de délivrer sur ces types de compte des chèquiers des cartes bancaires etc. Et pourtant leurs titulaires seront considérés comme bancarisés bien qu'ils ne puissent utiliser des instruments scripturaux.

Il existe donc une différence entre la promotion de la bancarisation et la promotion de l'utilisation des moyens scripturaux de paiement. La première est une condition nécessaire mais pas suffisante pour la seconde.

A l'opposé de l'exclusion bancaire et financière qui sévit essentiellement dans les pays industrialisés, la faible bancarisation est une problématique des pays pauvres. Elle traduit le faible niveau d'accès aux services bancaires au même titre que l'accès à l'eau courante, à la santé, à l'éducation etc. Peachey et Roe <sup>14</sup> font remarquer à cet effet que le taux de bancarisation dans les pays du sud et le taux d'exclusion bancaire et financière dans des pays du nord sont similaires. Ils tournent au tour de 10%. Environ 10% des populations des pays riches sont exclus alors que dans les pays pauvres, seules 10% y ont accès.

---

<sup>14</sup> Stephen Peachey and Alan Roe, Access to Finance, Oxford Policy Management, 2004

Mais cette catégorisation systématique du problème de l'exclusion bancaire dans les pays du nord et de la faible bancarisation dans les pays du sud souffre de quelques imprécisions qu'il convient d'indiquer ici. En effet, d'après les propos du directeur financier d'un réseau mutualiste repris par Gloukoviezoﬀ<sup>15</sup> un exclu bancaire « ce n' est pas forcément quelqu'un qui est hors de la banque ;c'est également quelqu'un qui également dans la banque mais n'y comprend rien »il est évident que dans les pays sous -développés ,parmi la frange de la population bancarisée, il y'a des personnes qui bien que disposant d'un compte en banque n comprennent rien au services proposés se contentant de gérer leur compte comme une caisse ou il dépose et retire de la monnaie fiduciaire.

On peut néanmoins en prenant en considération l'aspect social, nécessaire à l'utilisation du qualificatif de l'exclusion, se connecter de la séparation stricte des deux notions en leur attribuant un espace géographique bien déterminé.

---

<sup>15</sup> Georges Gloukoviezoﬀ, L'exclusion bancaire. Le lien social à l'épreuve de la rentabilité, PUF, coll « le lien social »,2010

## - LE MARCHE MONETAIRE

Concernant la définition du marché monétaire, plusieurs définitions peuvent être recueillies, Notamment celles des économistes et des financiers.

Les économistes définissent le marché monétaire comme étant le lieu où s'effectuent l'offre et la demande des capitaux à court terme, tandis que les financiers avancent que le marché monétaire est le lieu où s'échange quotidiennement, pour des durées essentiellement courtes, des liquidités de la banque centrale contre les créances, permettant ainsi aux banques débitrices d'assurer la rentabilité optimale de leurs avoirs <sup>16</sup>.

Jean – pierre GOUX <sup>17</sup> le définit comme étant le lieu où sont empruntés des capitaux à court terme par les entreprises, les particuliers de l'Etat.

Le marché monétaire est le marché sur lequel sont fixés les taux d'intérêt à court terme. Il contribue au contrôle de l'inflation puisque les prix dépendent de la vitesse relative de la création de la monnaie et de la création de la richesse.

Au sens large, nous pouvons retenir que le marché monétaire est un marché informel où l'institution financières, Trésors nationaux, Banques Centrales, Banques commerciales, Gestionnaire des fonds, Assureur des grandes entreprises, etc... placent leur avoir à court terme (excédant de trésorerie) ou se procurent des financements courts (déficits de trésorerie). Par court terme, on entend, généralement moins d'un an, parfois moins de deux ans

---

<sup>16</sup> fonctionnements du marché monétaire en République Démocratique du Congo MPERE BOY MPERE, Cours d'économie monétaire générale,

G3 FASE, UPC, Kinshasa

<sup>17</sup> GOUX, J.P, Economie Monétaire et Financière : Théorie, institutions, politiques, Paris, Economica

Il existe deux compartiments du marché monétaire : le marché monétaire au sens étroit, ou marché interbancaire, sur lequel les banques échangent des liquidités et la banque centrale exerce sa fonction de régulation monétaire ; le marché monétaire au sens large inclut les transactions sur les titres de créances négociables avec les agents non financiers.

Le marché interbancaire est un compartiment du marché monétaire réservé aux et à quelques organismes financiers. Le marché monétaire n'a pas de localisation précise, les transactions se font par les moyens de télécommunications, télex, téléphone, et de plus en plus désormais par l'informatique.

Les intervenants sur le marché interbancaire se composent d'une part, des autorités de tutelle et d'autre part, des émetteurs et investisseurs. Le fonctionnement du marché monétaire repose sur la nature des opérations y effectuées. Sur le marché interbancaire, les opérations effectuées par les banques afin d'obtenir de la monnaie centrale nécessitent des supports multiples variés, notamment : les bons du trésor, les certificats de dépôts, les billets de trésorerie, etc. Ces supports doivent néanmoins, avoir l'aval de la banque centrale. Au sein du marché monétaire, les agents économiques ainsi que les établissements de crédit déficitaires, c'est-à-dire en besoin de financement, s'adressent aux banques excédentaires, c'est-à-dire en capacité de financement, afin d'y obtenir des ressources nécessaires, pouvant subvenir à leurs activités de production de biens et services, moyennant la présentation des effets ou instruments financiers. La banque commerciale prêteuse, dépose une partie des fonds auprès de la banque centrale pour éviter la surliquidité et en cas de difficulté de trésorerie, la banque peut recourir à la banque centrale pour le refinancement.

### **-LES PRODUITS ET SERVICES BANCAIRES**

D'après Kotler et Dubois « Le produit est un bien ou un service offert sur le marché de façon à y être remarqué, acquis ou consommé en vue de satisfaire un besoin »<sup>18</sup>.

Un produit est un bien ou un service vendu par une organisation. En marketing, c'est la promesse faite par la firme de satisfaire un besoin, généralement moyennant un prix à payer par l'utilisateur. C'est à la fois un objet ou un service précis et une représentation intellectuelle et affective : une image.

On distingue généralement parmi les produits, les biens de consommation et les biens d'équipement, en fonction généralement du type d'utilisateur ménage ou professionnel/entreprise, encore que la frontière soit parfois floue. C'est ainsi que les techniques marketing tendent à différer selon l'usage du produit et le type d'acheteur.

Un service est une activité ou une prestation soumise à un échange, essentiellement intangible et qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété. Un service peut être associé ou non à un produit physique.

Il peut aussi s'agir d'activités, d'avantages ou de satisfactions qui font l'objet d'une transaction.

Deux conditions formelles permettent d'identifier les services par rapport aux biens :

Une part prédominante d'immatérialité et l'absence de transfert de propriété. Il faut également distinguer le service principal (qui est l'offre principale quand celle-ci est une prestation de service), des services associés à une offre, que cette dernière soit un bien ou un service.

Le produit bancaire est un service qui a pour objectif de répondre aux besoins de la clientèle bancaire. La banque joue deux rôles distincts, un rôle d'intermédiaire financier entre demandeurs et offreurs de fonds et un rôle de producteur de services aux emprunteurs et aux déposants.

En effet, le métier de la banque lui affecte une particularité en matière de produits et services, cette particularité est due en premier lieu à la spécificité qui caractérise les services et en deuxième lieu au conditionnement du produit bancaire.

---

<sup>18</sup> Philip Kotler et Bernard Dubois, Marketing Management, Pearson, France

Un service est une activité ou une prestation soumise à un échange, essentiellement intangible et qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété. Un service peut être associé ou non à un produit physique.

Il peut aussi s'agir d'activités, d'avantages ou de satisfactions qui font l'objet d'une transaction.

Un service possède cinq spécificités :

- L'intangibilité, qui rend leur appréciation par le client plus difficile, de même que sont plus difficiles la communication et la justification du prix ;
- L'inséparabilité de la production et de la consommation, qui rend impossible de stocker des services et qui impose souvent une proximité physique entre le client et le lieu de production du service ;
- La participation du client à la production de service, qui rend le client plus ou moins actif et peut demander une éducation du client ;
- La relation directe entre le client et le personnel en contact pour la production de service, qui rend les frontières organisationnelles très sensibles et souligne l'importance du personnel en contact dans la perception de la qualité par les clients ;
- L'hétérogénéité de la qualité du service, qui peut varier sensiblement en fonction du producteur de service, du client ou du moment.

## SECTION 5 : LA QUALITE ET LA DEMARCHE QUALITE

La « Qualité » peut se définir comme la capacité à atteindre les objectifs opérationnels visés.

Dans la pratique la qualité se décline sous deux formes :

- La qualité externe, correspondant à la satisfaction des clients. Il s'agit de fournir un produit ou des services conformes aux attentes des clients afin de les fidéliser et ainsi améliorer sa part de marché. Les bénéficiaires de la qualité externe sont les clients d'une entreprise et ses partenaires extérieurs.

Ce type de démarche passe ainsi par une nécessaire écoute des clients mais doit permettre également de prendre en compte des besoins implicites, non exprimés par les bénéficiaires.

- La qualité interne, correspondant à l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise. L'objet de la qualité interne est de mettre en œuvre des moyens permettant de décrire au mieux l'organisation, de repérer et de limiter les dysfonctionnements. Les bénéficiaires de la qualité interne sont la direction et les personnels de l'entreprise. La qualité interne passe généralement par une étape d'identification et de formalisation des processus internes réalisés grâce à une démarche participative.

L'objet de la qualité est donc de fournir une offre adaptée aux clients, avec des processus maîtrisés tout en s'assurant que l'amélioration ne se traduit pas par un surcoût général, auquel cas on parle de « **sur-qualité** ». Il est possible d'améliorer un grand nombre de dysfonctionnement à moindre coût, mais, à l'inverse, plus on souhaite approcher la perfection plus les coûts grimpent.

Dans l'absolu, exhaustive aux attentes des clients (« Zéro défaut ») que d'y répondre mieux que les concurrents. Dans le secteur public la qualité permet notamment de rendre compte d'un usage maîtrisé des fonds publics pour fournir un service adapté aux attentes des citoyens.

L'un des principes de base de la qualité est la prévention et l'amélioration permanente. Cela signifie que la qualité est un projet sans fin dont le but est de prendre en compte les dysfonctionnements le plus en amont possible.

Ainsi la qualité peut être représentée par un cycle d'actions correctives et préventives, appelé « roue de Deming »<sup>19</sup>.

La démarche qualité propose toute une panoplie d'outils d'aide (méthode, analyse, statistique, suivi-contrôle). Ces outils, créés et/ou diffusés par les principaux fondateurs de la démarche

qualité dans le cadre de leurs actions de conseil auprès des entreprises, ont vocation pédagogique.

Il est utile de répartir les outils de la qualité en deux catégories :

- Les outils complexes utilisés dans les domaines de l'ingénierie, de la logistique, de la métrologie, des statistiques, par les services de planification et de méthode,... Ces outils ont souvent été créés au début du siècle dernier. La plupart d'entre eux figurent déjà dans le livre de Joseph Juran<sup>20</sup> guide rassemblant les concepts, outils et démarches applicable à l'amélioration de la qualité.
- Les outils simples d'aides à la réflexion, à l'analyse, à la méthode ; utilisables par tout public sans formation particulière. C'est la JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers) qui fera la première diffusion systématique en 1977, de 7 outils "tout public" sélectionnés pour la simplicité de leur utilisation. Ces outils ont été dénommés les "7M " (1-Diagramme de Pareto, 2-diagramme causes-effets, 3-stratification, 4-check-list, 5-histogramme, 6-diagramme de dispersion, 7-graphe / charte de contrôle).

---

<sup>19</sup> La **roue de Deming** est une illustration de la méthode de gestion de la qualité dite PDCA(Plan-Do-Check-Act). Son nom vient du Statistician William Edwards Deming

<sup>20</sup> Quality Control Handbook » Mc Graw-Hill Book Company

## **-LA SATISFACTION ET LA FIDELISATION DU CLIENT**

### **A : LA FIDELISATION**

La fidélisation du client bancaire est et a toujours été au cœur de la stratégie des banques. Il s'agit non seulement d'analyser précisément les attentes et les comportements des clients, mais aussi d'adapter les modes de distribution des services dans un univers technologique concurrentiel. L'objectif final étant d'établir des liens durables avec le client et de le rendre captif par une meilleure exploitation des informations recueillies le concernant.

La fidélisation est une stratégie qui identifie les meilleurs clients, les maintient grâce à une relation interactive à valeur ajoutée et axée sur le long terme, pour accroître leur rendement. Le point commun de toute littérature est que la fidélisation correspond aux efforts défensifs et proactifs de l'entreprise pour éviter le départ d'un client.

La fidélisation est un attachement, une constance de la relation dans le temps. Le client souscrit au produit et service par l'instauration d'une confiance souvent clairement exprimée car il devient prescripteur en recommandant à son entourage, notre entreprise. Un fidèle client est un client qui s'attache à rester dans la banque parce qu'il perçoit un avantage à ne pas aller à la concurrence.

La fidélité s'exprime par les comportements du consommateur et s'exprime par les attitudes favorables de ceux-ci à l'égard des produits ou d'une marque. Elle est généralement due aux effets bienfaisants d'une marque connue et appréciée, et conduit réciproquement à conférer quelques valeurs à celle-ci.

Elaborer une stratégie de fidélisation afin de résister à la concurrence nécessite la mise à disposition d'importants efforts de la part de l'établissement bancaire : des efforts humains, technologiques, stratégiques. Tous les éléments du marketing opérationnel sont à prendre en compte : le produit, le prix, la communication, et surtout la distribution. En effet la stratégie liée aux canaux de distribution est discriminante. Une chose est certaine : le conseiller clientèle est et doit rester le pivot de la relation entre le client et la banque.

Il est indéniable que fidéliser un client coûte bien moins cher d'en trouver d'autres. Une des approches de la fidélisation consiste à accroître la valeur relationnelle entre le client et sa banque, en multipliant les points de contacts, la qualité de ceux-ci, et à créer une véritable intimité qui va bien au-delà du simple principe de proximité. La diversification des supports améliore l'interactivité et joue un rôle déterminant dans l'appréhension des avantages intangibles que les clients associent aux produits et services de l'entreprise. Cela permet d'intensifier la relation commerciale et in fine d'accroître le chiffre d'affaires.

## B : LA SATISFACTION

On peut définir la satisfaction comme : « le sentiment d'un client résultant d'un jugement comparant les performances d'un produit à ses attentes »<sup>21</sup>. La satisfaction est donc fonction d'une différence.

Trois situations peuvent apparaître : les performances sont en deçà (mécontentement), au niveau (satisfaction) ou au-delà des attentes (enthousiasme). La plupart des entreprises recherchent un niveau de satisfaction élevé car elles savent que même les clients satisfaits peuvent se révéler infidèles. En revanche, les clients très satisfaits sont moins enclin au changement. Un enthousiasme pour la marque crée un attachement émotionnel qui va au-delà de la préférence rationnelle.

---

<sup>21</sup> Kotler & Dubois, Marketing Management 10<sup>ième</sup> Edition

Une des clefs de la fidélité est donc la satisfaction. En effet, un client très satisfait :

- Reste fidèle plus longtemps ;
- Achète davantage lorsque l'entreprise lance de nouveaux produits ou améliore ses gammes existantes ;
- Recommande les produits de l'entreprise à son entourage ;
- Donne plus volontiers son avis à l'entreprise ;
- Coute moins à cette dernière du fait que les transactions deviennent automatiques.

Une entreprise devrait donc systématiquement mesurer le degré de satisfaction de sa clientèle. Contrairement à l'idée reçue, la satisfaction des clients ne constitue pas toujours un gage de loyauté à long terme. En fait, la satisfaction est nécessaire mais n'est pas suffisante pour conserver ses clients. Il semble que les clients privilégient la qualité de la relation humaine qu'ils ont avec le personnel de l'entreprise par rapport au produit en soi. Malencontreusement, on perd des clients essentiellement à la suite de ce que l'on pourrait qualifier de bavure relationnelle plutôt qu'à cause d'une guerre de prix.

# CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE

---

## SECTION 1 : CADRE DE L'ETUDE

### A- PRESENTATION DU SENEGAL

#### 1) Situation Géographique

La République du Sénégal, est un pays d'Afrique de l'ouest appartenant à l'Afrique subsaharienne. Le Pays fait partie de la CEDEAO. Intégré aux principales instances de la communauté internationale, le Sénégal fait également partie de l'Union Africaine(UA) et de la communauté des Etats sahélo-sahariens.

Le Sénégal se situe à l'avancée la plus occidentale du continent africain dans l'océan Atlantique, au confluent de l'Europe, de l'Afrique et des Amériques, et à un carrefour de routes maritimes et aériennes.

D'une superficie de 196 722 km<sup>2</sup>, il est limité au nord par la Mauritanie, à l'est par le Mali, au sud par la Guinée Bissau, à l'ouest par la Gambie qui forme une quasi-enclave dans le Sénégal, pénétrant a plus de 300 km à l'intérieur des terres (et séparant du reste du pays la région naturelle de Casamance), et par l'Océan Atlantique sur une façade de 500 km. Dakar (550 Km<sup>2</sup>), la capitale, est une presqu'île située à l'extrême Ouest. Les îles du Cap-Vert sont situées à 560 km de la cote sénégalaise. Le pays doit son nom au fleuve qui le borde à l'est et au nord et qui prend sa source dans le Fouta Djallon en Guinée.

#### 2) Situation démographique

En 2007, la population du Sénégal était estimée à 12,5 millions d'habitants, soit une densité moyenne de 65 habitants au Km<sup>2</sup>. Cette moyenne cache une répartition extrêmement inégale de la population, avec une opposition entre le sous-peuplement de l'Est (avec des densités de l'ordre

de 1 à 5 habitants au km<sup>2</sup>), et une forte concentration sur la côte (la densité de la région de Dakar dépasse les 4000 habitants au Km<sup>2</sup>). Liés aux contraintes naturelles et à des facteurs historiques, ces contrastes ont été accentués ces dernières décennies par l'exode rural. Le Sénégal possède l'un des taux d'urbanisation les plus élevés d'Afrique noire (50% en 2003).

Le développement des centres urbains absorbe une grande partie de la croissance de la population sénégalaise qui a plus que doublé en trente ans (de 5 millions en 1975 à 8,5 millions en 1995 et près de 12 millions au milieu des années 2000). Cette expansion démographique est principalement due à l'accroissement naturel de la population, résultant à la fois du recul de la mortalité (9,4 pour mille en 2006) et d'une vigoureuse natalité (32,8 pour mille en 2006).

Outre son inégale répartition, le dépeuplement des campagnes au profit des villes et sa croissance rapide, la population sénégalaise se caractérise par sa jeunesse : au milieu des années 2000, les moins de 25 ans représentent plus de 60% de la population, et les plus de 65 ans environ 3%. L'ensemble de ces données démographiques a des répercussions politiques, sociales et économiques cruciales, notamment en termes d'éducation et d'emploi : le taux de chômage qui est estimé entre 40% et 50% de la population active, touche durement les jeunes et alimente une émigration clandestine maritime massive.

Le Sénégal compte une vingtaine d'ethnies dont les principales sont les wolofs (43 %), les pulaars (24%) et les sérères (15%).

Les étrangers représentent environ 2% de la population. Ils sont surtout présents dans la capitale Dakar où on les rencontre dans le commerce, l'industrie, les services et les organismes internationaux. On les rencontre également au Nord et au Sud du pays, notamment les ressortissants des pays frontaliers

### **3) Situation économique**

En 2004, le produit national brut (PNB) s'élevait à 7,2 milliards de dollars, soit un revenu moyen par habitant de 700 dollars. A la suite d'un ambitieux programme de réformes structurelles lancé en 1994, l'économie sénégalaise est entrée dans une phase de croissance vigoureuse (5% de croissance annuelle du PIB pour la période 1995-2006), portée à partir des années 2000 par le bâtiment, le commerce, les transports et les télécommunications. Si ce programme a permis

d'améliorer la situation des finances publiques et la stabilité monétaire, il ne permet cependant pas de réduire la pauvreté de manière significative (plus de la moitié des Sénégalais vit en dessous du seuil de pauvreté) et de faire diminuer un chômage touchant entre 40 à 50% de la population, en particulier chez les jeunes.

Alors que l'économie reste très dépendante de la vulnérabilité de la production agricole, le Président Abdoulaye Wade a engagé en 2005 le pays dans une « stratégie de croissance accélérée » visant à le hisser au rang de pays émergent et reposant notamment sur la modernisation de l'agriculture et le développement de l'industrie agroalimentaire, le secteur tertiaire, l'industrie textile et l'habillement ainsi que les produits de la mer. Il a également lancé de « grands projets » destinée à combler le déficit d'infrastructures entravant le développement du pays (nouvel aéroport international à Diass et autoroute entre Dakar et Thiès pour décongestionner Dakar, construction d'un port minéralier à Bargny, modernisation du réseau ferré, exploitation des mines de fer du Sénégal oriental). Le Sénégal peine cependant à attirer les investisseurs étrangers privés permettant de financer ces chantiers et continue de dépendre lourdement de l'aide internationale (Banque mondiale, Union européenne). En outre les transferts de fonds provenant de la diaspora sénégalaise représentent une ressource essentielle pour l'économie du pays, en particulier pour la consommation courante et les investissements immobiliers.

## **B. PRESENTATION DU MARCHE BANCAIRE SENEGALAIS**

Le paysage bancaire Sénégalais compte actuellement dix huit (19) banques dont voici un résumé :

### ➤ CBAO Groupe ATTIJARIWAFI BANK :

C'est la première banque Sénégalaise, elle est filiale du groupe financier marocain Attijarawafi Bank, fondée en 1853, c'est aussi la plus ancienne banque de l'Afrique de l'ouest. En Novembre 2007, le groupe marocain Attijariwafi Bank a amorcé l'acquisition de **79,15%** du capital de la

CBAO auprès du groupe Mimran. En décembre 2008, la CBAO absorba Attijariwafa Bank Sénégal, détenue également par Attijarawafa Bank, formant le premier groupe bancaire au Sénégalais. Dotée de 134 agences, la CBAO dispose du premier réseau bancaire au Sénégal et est présente sur différents marchés tels que les particuliers, les Sénégalais de l'extérieur, les grandes entreprises ou encore les PME et TPE.

La banque a environ 135.000 clients. A la fin 2008, la CBAO réalisait une part de marché de 26,3% pour la collecte des ressources, de 22,2% pour les emplois et de 29,9% pour les engagements par signature.

Au premier semestre 2009, le produit net bancaire a enregistré une hausse de 13,1% et le résultat net a progressé de 10,7%.

➤ SGBS :

La SGBS est une banque Sénégalaise filiale du groupe Français société Générale. Elle a été créée le 26 Novembre 1962, avec un capital de 500 millions de francs CFA.

Lors de sa création, le capital de la banque s'élevait à 500.000.000 FCFA. Après plusieurs augmentations, son capital s'élève aujourd'hui à 4.527.600.000 FCFA. Ce capital est à 57,72% détenu par le groupe Société Générale en France qui est donc l'actionnaire majoritaire de la banque.

La Société Générale de la Banque au Sénégal bénéficie du plus large réseau d'agences et de distributeurs automatiques à travers le pays. Avec une politique d'investissement soutenue depuis 1998, la banque s'est développée de façon exponentielle en démultipliant son réseau mais aussi sa logistique. La SGBS gère un réseau dense et diversifié avec de nombreuses agences et de nombreux distributeurs automatiques de billets, le tout réparti à travers toute l'étendue du territoire national, ce qui fait d'elle la banque la plus représentative de la place et la mieux représentée.

Filiale du groupe français Société Générale, elle propose des cartes de paiement internationales ainsi que la gestion des comptes sur internet. Elle s'adresse autant aux particuliers qu'aux

entreprises et bénéficie du réseau international de la Société Générale (banques au Bénin, au Burkina, etc.)

Le classement des 200 premières banques africaines situait la Société à la 91<sup>e</sup> place en 2007 et 76<sup>e</sup> l'année précédente. Elle est aujourd'hui la deuxième banque Sénégalaise derrière la CBAO Groupe Attijariwafa Bank.

➤ BICIS

C'est une banque Sénégalaise, créée en 1962 au capital de 500 millions, détenue par le groupe Français BNP à hauteur de 51% dont elle est l'une des filiales. La banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal prend le relais de la Banque Nationale pour le Commerce et l'industrie (BNCI) présente au Sénégal depuis 1939, à travers sa succursale de Dakar et ses agences régionales de Thiès et Saint Louis. En 2002, la BICIS devient la première banque de l'UEMOA et de l'Afrique noire francophone) obtenir une certification ISO. En 2009, elle augmente son capital de 5 milliard de FCFA à 10 milliards par incorporation de réserves.

Elle possède plusieurs guichets automatiques et agences mais mal répartis géographiquement car elle n'est présente qu'à Dakar, dans la région de Thiès (Saly, Mbour, Thiès) et la vallée du fleuve (Saint-Louis, Richard Toll, Ourossogui). Elle propose à ses clients, des cartes VISA des prêts immobiliers et à la consommation, ainsi que la gestion des comptes sur internet.

Le classement des 200 premières banques africaines situe la société à la 119<sup>e</sup> place de 2007 et 106<sup>e</sup> l'année précédente. C'est la troisième banque dans ce palmarès annuel.

➤ BHS

La banque de l'Habitat du Sénégal (BHS) est une société anonyme avec conseil d'administration, au capital de 5 milliards de francs CFA. Créée en 1979, elle a démarré ses activités en mars 1980.

Le domaine d'activité principal de la BHS est le financement de l'immobilier, en accession à la propriété, avec une priorité pour le logement social.

Elle est une des principales sources de prêts immobiliers en direction des fonctionnaires et salariés au Sénégal bien que les autres banques s'y soient mises aussi.

En 30 ans d'existence, la BHS a consenti plus de 44 000 crédits individuels, pour un volume de financement de 197 milliards de francs CFA destinées à des opérations d'acquisition ou de construction de logements et d'aménagement de parcelles de terrain à usage d'habitation.

La BHS est elle-même promotrice de plusieurs projets immobiliers. Elle propose outre des formules de « comptes épargne-logement » à destination des particuliers.

La BHS s'ouvre aussi, de plus en plus, aux autres secteurs d'activités pour offrir aux particuliers une gamme complète de produits et services répondant à leurs besoins. Le développement de son réseau à Dakar et à l'intérieur du Sénégal est l'une des priorités de la BHS. Elle a par ailleurs mis en place un réseau international de collecte d'épargne, couvrant la quasi-totalité des pays d'émigration des Sénégalais (France, Italie, Espagne, Etats-Unis, Gabon, Côte-d'Ivoire, etc.).

Leader dans son domaine d'activité principal, elle a contribué activement à la naissance de banques similaires dans plusieurs pays africains.

#### ➤ ECOBANK

ECOBANK est groupe bancaire créée en 1999 ; il est constitué d'un Holding.

La maison mère, ECOBANK Transnational Incorporated (E.T.I), est basé à Lomé(Togo) et se compose de 18 filiales implantées dans 13 pays d'Afrique de l'ouest et du centre à savoir : Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Cap vert, côte d'Ivoire, Ghana, Guinée, Libéria, Mali Niger, Nigéria, Sénégal et Togo.

La Maison Mère ETI a pour principale activité, la prestation de services bancaires et financiers par le biais de ses filiales. Ces filiales ont vocation de banque commerciale. Le groupe s'est

également doté d'une filiale orientée vers les activités de banque d'investissement, Ecobank Développement Corporation (E.D.C).

La «Banque de l'Afrique de l'Ouest » comme on a l'habitude de l'appeler a pour objectifs de promouvoir l'intégration économique de l'Afrique de l'Ouest en facilitant le commerce intra-régional et de participer au développement économique de la Zone en prenant une part active dans le financement d'activités créatrices de richesses.

Très sélective en matière d'octroi de crédits à long terme, Ecobank participe surtout au financement de besoins en fonds de roulement et de trésorerie (crédit documentaire, découvert, escompte, caution sur marché, caution en douane).Parallèlement, elle a mis en place des modes de financement spécifiques pour faciliter les transactions entre pays de la sous-région, notamment l'escompte d'effets de commerce sous régional.

#### ➤ CREDIT DU SENEGAL

C'est une banque sénégalaise appartenant au groupe marocain Attijariwafa Bank. Jadis appelé Crédit Lyonnais Sénégal, la société est née en 1989 de l'acquisition de l'UBS par le crédit Lyonnais. Depuis 2003, le crédit Agricole français suite à son rachat du Crédit Lyonnais, est devenu actionnaire majoritaire du CLS AVEC 95% du capital détenu. Le rattachement du crédit Lyonnais Sénégal à la banque de détail à l'international du groupe Crédit Agricole, première banque française et au rang des premières banques mondiales a donné naissance au Crédit du Sénégal le 13 avril 2007. En 2008, la banque est rachetée par le groupe marocain Attijariwafa Bank. Le classement des 200 premières banques africaines situait la société à la 165<sup>e</sup> place en 2007 et 158<sup>e</sup> l'année précédente. Elle est aujourd'hui la cinquième banque sénégalaise.

#### ➤ INTERNATIONAL COMMERCIAL BANK SENEGAL (ICB)

International Commercial Bank Sénégal, A appartient au groupe bancaire ICB, qui est un réseau de banques établies dans les continents Asie, Europe et Afrique. La Holding ICB Financial

Group Holdings AG, est immatriculée en suisse. Depuis le 17 mai 2007, ICM Financial Holdings Group AG est inscrite sur le marché sur le marché AIM de la Bourse de Londres.

IBC Sénégal SA a débuté ses activités au Sénégal en avril 2006 avec l'ouverture de son Agence principal au 18 Avenue Léopold Sédar à Dakar. L'Agence est à un emplacement très visible car située dans la principale zone commerciale. La réussite de la banque résulte du fait qu'elle se positionne et s'engage l'innovation tout en mettant la qualité au service de la clientèle. La banque est dotée d'un personnel expérimenté avec de bonnes infrastructures. Elle fournit une solution viable aux besoins du client en matière de conseils et de financement de commerce extérieur, de banque de détail et d'entreprise. La banque entretient des relations solides avec des banques de classe internationale, comme Deutsche Bank pour soutenir des fonds de commerce et offrir des facilités de paiements a ses clients.

➤ CNCAS

La caisse Nationale du Crédit Agricole du Sénégal est une banque Sénégalaise dont le siège social se trouve à Dakar sur la place de l'indépendance. Elle s'est constituée sous forme de société anonyme avec conseil d'administration en avril 1984. Ses activités ont véritablement commerce avec l'ouverture d'un premier guichet à Dakar en mars 1985. Le classement des 200 premières banques africaines situait la société à la 197e place en 2007 et 184e l'année précédente. Elle est aujourd'hui la septième banque Sénégalaise.

➤ BOAD

La banque Ouest –Africaine de développement (BOAD<sup>o</sup>) est un établissement public à caractère international. Elle a été créée par le traité signé le 14 novembre 1973.

La BOAD est une institution commune des Etats membres de l'Union économique et monétaire ouest-africaine dont l'objet est de « promouvoir le développement équilibré des Etats membres et de réaliser l'intégration économique de l'Afrique de l'Ouest » en finançant des projets

prioritaires de développement rural, infrastructures de base, infrastructures modernes, télécommunications, énergie, industries, transport, agro-industries, tourisme et autres services.

Les chefs d'Etats de l'Union économique et monétaire ouest-africaine réunis lors de la 12 session ordinaire à Ouagadougou le 17 janvier 2008 ont nommé le Béninois Abdoulaye Bio Tchané, présent de la BOAD.

➤ BIS

A l'origine dénommée, MASSARAF FAYCAL AL ISLAM, la Banque Islamique du Sénégal a été constituée le février 1983.

Société Anonyme au capital de FCFA 2.705.640.000, la banque Islamique du Sénégal compte les actionnaires suivants : Dal Al Maal Islam Genève : 44.%, Banque Islamique de Développement Djeddah (BID) :33.26% Etat du Sénégal : 22.18%, Divers : 0.06%.

Forte de l'appui de ses actionnaires, la banque Islamique du Sénégal contribue au développement économique du Sénégal à travers la réalisation des objectifs fondamentaux repris à l'article 3 de ses statuts à savoir :

- Mener des activités de collecte d'épargne et de distribution de crédits sur base principes édictés par l'Islam, répondant ainsi aux besoins et aspirations d'une grande partie de la population sénégalaise.
- Offrir aux entreprises et opérateurs économiques des services bancaires modernes et complétifs.

Malgré ce nom qui laisserait penser à une obscure banque maraboutique, la BIS est une des meilleures banques du Sénégal y compris pour les entreprises. Elle propose les plus basses commissions de transfert d'argent du Sénégal vers l'étranger.

### ➤ BSIC

La banque Sahélo-Sahéliens pour L'Investissement et le commerce (BSIC) est une Institution financière régionale de le communauté des Etats Sahélo-Sahéliens créée en vertu de la convention signée le 14/04/1999 à Syrte en Libye ; avec un capital de 500millions d'euros entièrement souscrit par 13 (treize) états actionnaires.

Le groupe compte à ce jour 11 filiales opérationnelles,3 filiales en cours de création, un centre de la communication au siège de la banque à tripoli.

Les filiales du groupe sont désormais bien ancrées sur leurs marchés respectifs et voient leurs parts de marchés croitre progressivement.

La mission principale de la banque est de contribuer au développement socio-économique des états membres. Elle exerce à ce titre toutes les activités bancaires, financières et commerciales, y compris celles relatives au financement du commerce extérieur et des projets d'investissement.

### ➤ UBA

United Bank for Africa Sénégal a obtenu de la BCEAO (Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest) sa licence bancaire le 17 janvier 2009 et a démarré ses activités au public depuis le 8 mai 2009 avec l'ouverture de 3 agences. Avec un capital de départ de 6 milliards FCFA, qui va être augmente très prochainement, UBA Sénégal se positionne pour être l'institution financière leader sur le marché bancaire sénégalais.

Elle ne facture aucun frais de tenue de compte, ce qui est nouveau au Sénégal.

Sa stratégie d'implantation se décline en 4 axes :

- Développement de la banque de détail ;
- Développement des produits de trésorerie ;
- Développement de la banque électronique ;

- Forte implantation sur tous les segments de la clientèle (institutionnelle, privée, commerciale).

➤ BRS

Elle soutient grâce au microcrédit dans les pays du tiers monde les pauvres qui souhaitent prendre leur sort en mains afin d'améliorer leur quotidien et d'offrir un avenir à leur enfants. A cette fin, elle soutient des initiatives en matière d'épargne de crédit et d'assurances répondant aux principes coopératifs précités. La banque Régionale de Solidarité accorde une priorité absolue à l'évolution de ces activités vers l'autonomie. IL s'agit cependant d'une véritable banque.

➤ BOA

Le Groupe BANK OF AFRICA, fondé en 1982 au Mali, est aujourd'hui présent dans 12 pays, à travers un réseau de banques commerciales et de sociétés financières, toute entièrement dédiés au continent africain.

La BANK OF AFRICA – SENEGAL, créée en octobre 2001, compte aujourd'hui 101 collaborateurs. Elle dispose d'un réseau constitué de 22 agences dont 14 à Dakar et 8 agences régionales. Une croissance régulière lui permet de s'affirmer dans un paysage bancaire fortement compétitif.

La BOA SENEGAL dispose de multiples compétences et de différents pôles de métier pour répondre aux attentes de sa clientèle.

Les objectifs de la BOA-SENEGAL se définissent en termes de :

- Poursuite d'une forte croissance ;
- Fidélisation des clients ;
- Investissement sur de nouveaux produits et services ;
- Extension du réseau ;
- Qualité de service.

La BOA –SENEGAL est une banque de proximité, tous publics. Son offre englobe une large gamme de produits et de services bancaires à forte valeur ajoutée, avec une diversité de financements proposés.

La BOA-SENEGAL a l'ambition d'être toujours plus proche de ses clients et le Banque compte au 31 décembre 2007, 8 agences, 7 points de ventes Western Union, 5 guichets automatiques de billets.

➤ CITIBANK

Créée en 1975, cette banque est une succursale à 100% de la Citibank NA, basée à New-York. Son résultat net a progressé de 8% en 2000, pour atteindre 3,23 millions de dollar.

Présente depuis plus de 20ans au Sénégal, la Citibank Sénégal s'insère dans un réseau mondial, dont les clients principaux sont des multinationales. Ses méthodes sont standardisées ce qui lui permet d'offrir à ses clients un niveau de service équivalent partout dans le monde.

Elle est une des banques leaders dans l'introduction de l'Internet Banking (paiement sécurisé sur internet) au Sénégal. C'est la banque américaine préférée des dirigeants africains.

➤ BANQUE ATLANTIQUE

La banque Atlantique est un groupement de 8 banques ouest africaines basé à Lomé créé sous le nom de banque Atlantique Cote d'Ivoire avec un capital initial de 1.000.000.000 franc CFA.

Créée en septembre 2006, la Banque Atlantique Sénégal intervient dans les principaux secteurs d'activité de l'économie du Sénégal ou elle accompagne différentes entreprises et PMI/PME dans le cadre de leur développement. Elle intervient dans la pratique d'opérations de banque au Sénégal ou dans tout autre pays, soit son propre compte, soit pour le compte de tiers

➤ BIMAO

La Banque des Institutions Mutualistes d'Afrique de l'Ouest(BIMOA) est vise à doter les institutions mutualistes ou coopératives de l'Afrique de l'Ouest d'un véritable outil bancaire pour la gestion de leur trésorerie et pour faciliter leur accès au marché financier régional et international. Ainsi la BIMAO participe au financement des institutions mutualistes au Sénégal et à l'étranger et ce, conformément à la loi bancaire de l'UMOA. Elle travaille aussi en étroite collaboration avec le Crédit Mutuel du Sénégal.

Ses principaux produits et services sont :

- Ligne de refinancement des mutuelles d'épargne et de crédit ;
- Agent de l'opérateur de transfert d'argent Western Union ;
- Ligne de crédit à moyen et long terme ;
- Requête de refinancement de le mutuelle

#### ➤ DIAMOND BANK

Diamond Bank est une banque universelle, offrant une gamme complète de produits et service bancaire dans le domaine de la banque de détail, banque commerciale, banque de financement et d'investissement. L'activité bancaire s'est basée sur des relations fortes et durables et est mue par l'innovation et la technologie de pointe. La structure de la banque, ainsi que l'accompagnement des services de la banque, des fonctions de contrôle de la banque et autres fonctions d'appui facilitent l'offre excellente de services à la clientèle.

Les différents groupes composant la structure de la banque comprennent :

- Retail Banking (ou services bancaires de détail) ;
- Corporate Banking (ou services bancaire pour entreprises) ;
- Secteur Public ;
- Département Trésorerie et Banque Correspondante ;
- Services aux clients et Technologie ;
- Services Généraux ;
- Banque aux Particuliers.

➤ BRM

Plus qu'une nouvelle banque, la Banque Régionale de marchés est une autre banque : elle est créée en décembre 2006 et est la première institution bancaire de la zone de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine spécialisée par choix stratégique dans les activités de banque d'affaires et de marchés.

Fondée sur l'innovation financière, la BRM a pour ambition, à l'instar des banques de même type dans les pays développés, de participer activement à l'accroissement de la liquidité et de l'efficacité des marchés de capitaux de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine dans leur ensemble. Son expertise technique lui permet d'introduire de nouveaux produits et de nouvelles solutions de placement et de financement qui transcendent les territoires nationaux. Grâce à une approche personnalisée, basée sur la recherche permanente de solutions globales liées à des problématiques réelles de gestion, la BRM aide ses clients à se révéler à eux-mêmes et à s'inscrire résolument dans un processus de transformation de leurs potentialités dormantes en valeur. Elle est ainsi en mesure de jouer pleinement un rôle de révélateur de valeurs.

➤ CREDIT INTERNATIONAL

Crédit International, filiale du Groupe international Crédit libanais, a ouvert officiellement ses portes, le 22 juin à Dakar (Sénégal). La nouvelle banque démarre ses activités avec un capital de FCFA 6 milliards (€ 9 millions). Les services qui seront proposés vont de la gestion de comptes au financement des entreprises. Le Sénégal représente la porte d'entrée de Crédit International en Afrique de l'Ouest, a déclaré Dr Joseph Torbey, président du conseil d'administration.

A travers les compétences professionnelles de sa direction et ses cadres, le Crédit International met à la disposition de ses clients une vaste gamme de produits bancaires innovants, offerts aux particuliers et aux entreprises, allant de la simple gestion de comptes aux montages les Plus complexes du financement des entreprises, des professionnels et des entrepreneurs, conformément aux normes internationales les plus strictes en matière de gestion et de qualité. A ceci vient s'ajouter un large éventail de services bancaires électroniques qui se conforment aux

normes internationales les plus strictes en matière de sécurité et de qualité.

### **C. LES INSTITUTIONS DE MICRO –FINANCE**

La micro-finance cherche à donner accès à des services financiers aux personnes qui sont exclues du système bancaire et financier traditionnel, à savoir principalement une partie importante de la population des pays en développement mais aussi de manière encore très limitée les populations très défavorisées des pays développés. La principale activité de la micro-finance est l'octroi de microcrédits devant souvent permettre de démarrer et de soutenir des activités économiques de petites tailles. Enfin la micro-finance ne se limite pas au microcrédit mais cherche à proposer une plus large gamme de produits financiers, notamment à travers la micro-épargne et la micro-assurance.

Les IMF réussissent leur implantation en milieu rural, car elles arrivent à répondre de manière fine aux besoins des populations en adaptant leurs produits et services aux contraintes locales (montant de crédit, date d'octroi, échéancier de remboursement, etc.). Elles constituent de véritables concurrents pour les banques.

En effet, elles sont très proches des populations et ciblent jusqu'au' aux classes les plus basses de la société. Aussi, elles proposent des taux d'intérêts très attractifs qui sont susceptibles d'attirer l'ensemble de la clientèle bancaire sénégalaise. Parmi elles, nous pouvons citer:

➤ CREDIT MUTUEL DU SENEGAL(CMS)

Le Crédit Mutuel du Sénégal (CMS) : qui est aujourd'hui la première IMF au Sénégal, il dispose de 76 agences. Les encours de crédits s'élèvent à 31milliards FCFA en 2005 pour un montant de dépôt qui atteint 35 milliards

➤ UM-PAMECAS

L'Union des Mutuelles de Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et de Crédit au Sénégal (UM-PAMECAS) : c'est un réseau de 203601 sociétaires, réunissant plus de 30 caisses d'épargne et de crédit.

➤ ACEP

L'Alliance de Crédit et d'Épargne pour la Production (ACEP ; fruit de la collaboration entre USAID et le gouvernement, l'ACEP a un encours de crédit qui s'élève à près de 20milliards FCFA et l'épargne mobilisée atteint 3,7milliards FCFA.

➤ MICROCRED

MicroCred Sénégal a été légalement enregistrée le 3 janvier 2007 et a déboursé son premier crédit le 17 septembre 2007, c'est une institution de micro finance au service des entrepreneurs. Avec plus de 20 agences et près de 80.000 clients, microcred met à la disposition de ses clients des produits et services de qualité adaptés à leurs besoins, sa mission est de fournir des services financiers aux micros, petites et moyennes entreprises exclues du système bancaire traditionnel.

L'Intérêt des banques pour les IMF est conditionné par la solidarité, le professionnalisme de ces dernières et par leur capacité à toucher des catégories de populations solvables. Cependant, même si le secteur de la micro-finance s'est fortement développé, il n'en reste pas moins un secteur particulièrement fragile. Peu d'IMF ont aujourd'hui atteint une pleine viabilité financière, institutionnelle et sociale. Tous ces facteurs limitent la capacité des banques à s'incérer dans le secteur de la micro-finance et à y développer les relations de confiance nécessaires au développement de partenariats.

L'Offre des banques obéit à d'autres règles : standardisation des produits, centralisation des décisions, etc. il peut en résulter un décalage entre les besoins de l'IMF et l'offre de la banque, pouvant aboutir à des dysfonctionnements importants.

## SECTION 2 : DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE

Notre étude s'intéresse essentiellement à un phénomène, un paradoxe qui est que au fur et à mesure que le marché bancaire sénégalais enregistre de nouveaux entrants, l'on constate une sorte de stagnation pour ne pas dire de recule du taux de bancarisation. La Compréhension de ce dilemme nous amène à étudier l'environnement composite au sein duquel les banques, les autorités monétaires, les établissements de micro-finance ou crédit et la clientèle sont les acteurs censés détenir les véritables réponses à nos questionnements.

## SECTION 3 : TECHNIQUES D'INVESTIGATION

Pour les besoins de notre étude, nous avons eu à faire une intense recherche documentaire en phase exploratoire afin de réaliser toute la partie théorique de notre mémoire. C'est ainsi que nous avons parcouru des ouvrages, des mémoires déjà soutenus, des sites internet et naturellement certains de nos supports de cours.

Par la suite, nous avons eu à concevoir cinq instruments de recherche sous forme de guide d'entretien qui ont été administrés aux différentes cibles ci-dessus précitées. Cette administration s'est faite en face à face sous forma d'entretien semi-directif.

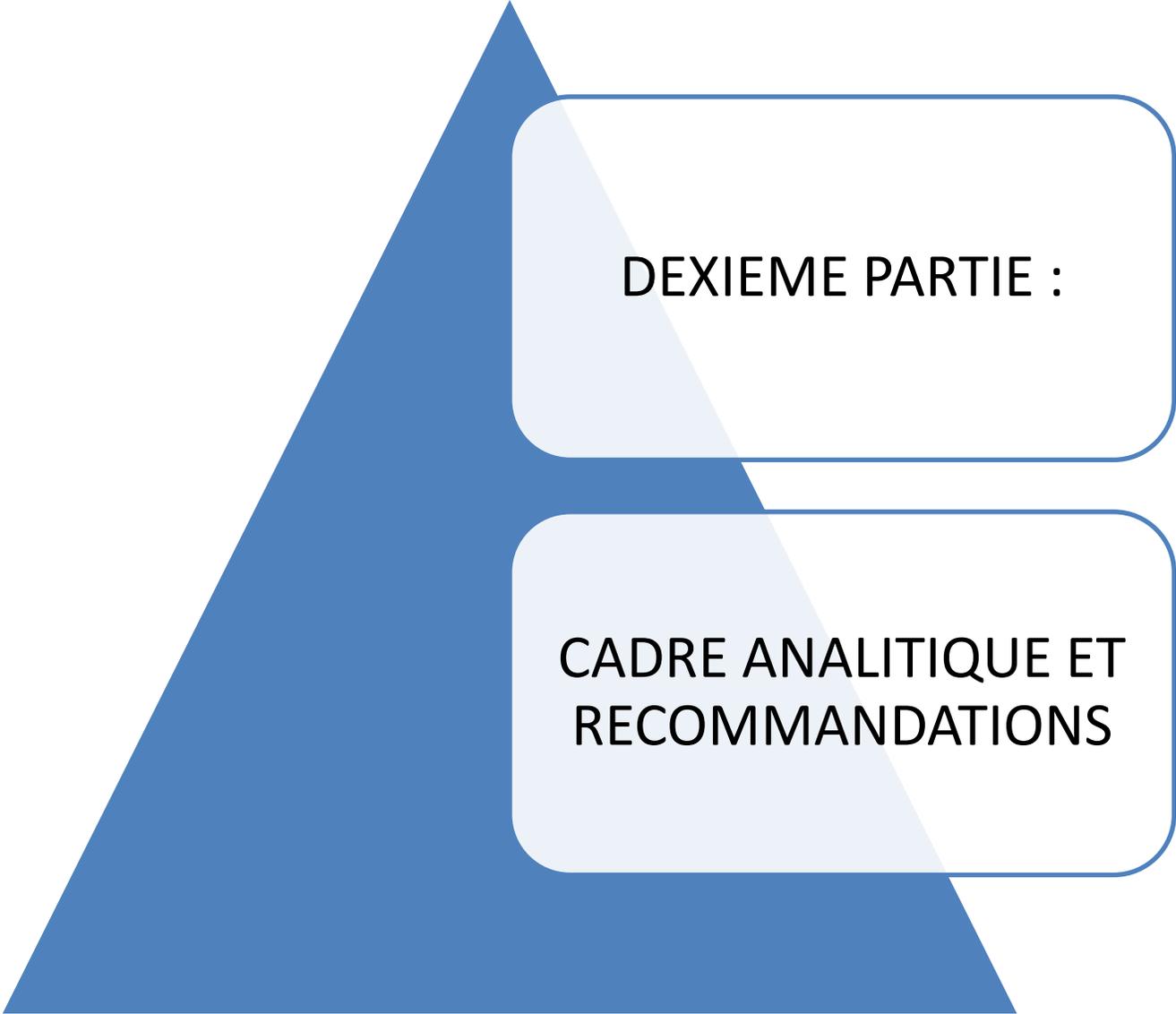
## SECTION 4 : DIFFICULTES ET LIMITES RENCONTREES

Ces difficultés sont de deux natures à savoir celles classiques relatives à la rareté des écrits sur le thème qui nous intéresse à savoir le parallélisme entre l'implantation de nouvelles institutions financières et cette sous bancarisation persistante.

D'Autre part, au moment d'administrer nos instruments de recherche pour la collecte de données appropriées, nous avons vécu les situations ci-dessous :

- Des difficultés d'obtenir des rendez-vous avec les uns et les autres
- Les fréquentes perturbations au cours des entretiens ;
- La trop grande méfiance de certains interlocuteurs à répondre à nos questions ;

- Le refus tout net de certains interlocuteur ou en tous cas l'impossibilité de les intégrer à l'instar des sociétés de micro-finances et de la clientèle institutionnelle.



**DEXIEME PARTIE :**

**CADRE ANALITIQUE ET  
RECOMMANDATIONS**

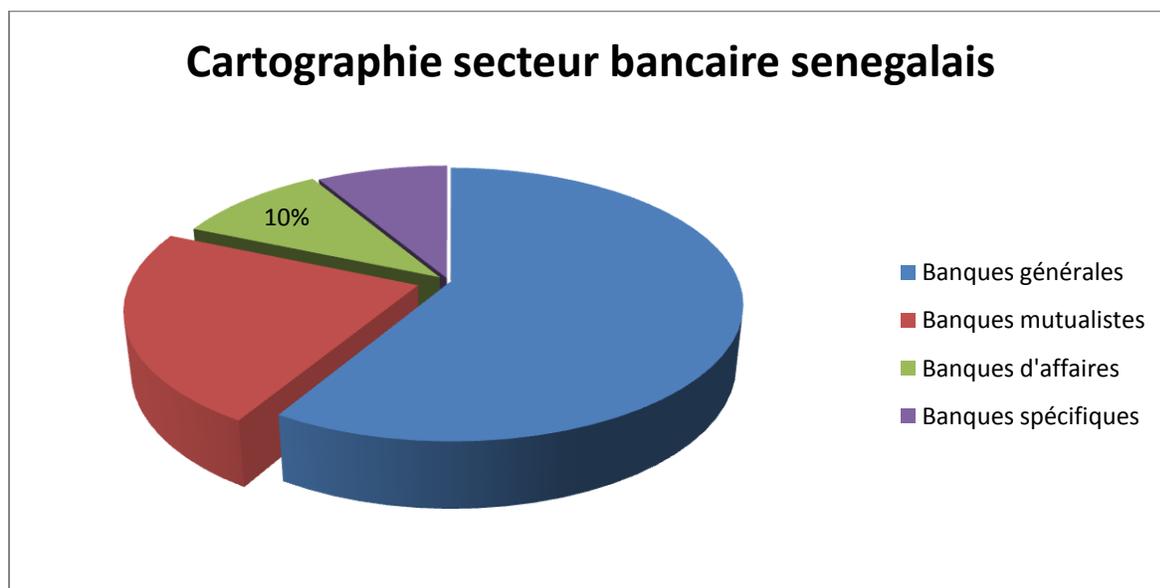
## II. CADRE ANALYTIQUE ET RECOMMANDATIONS

---

Dans cette partie, nous aurons successivement à synthétiser la cartographie du marché bancaire sénégalaise, à analyser et à interpréter les données qui ont été collectées et enfin à formuler les recommandations nécessaires dans une perspective d'amélioration du taux de bancarisation.

### CHAPITRE I : SYNTHÈSE DE LA CARTOGRAPHIE

Cette cartographie s'appuie sur des informations qui remontent à Décembre 2009<sup>22</sup> et qui situe le nombre de banques à 20. Ces banques sont réparties en quatre groupes relativement à leur positionnement en tant que banques généralistes, mutualistes, d'affaires ou alors banques spécifiques.



---

<sup>22</sup> les Déterminants du lieu d'implantation de l'agence bancaire

- Les banques généralistes représentent 58% des banques au niveau du marché et ont pour caractéristique de traiter toutes les opérations de banques sans exclusif. Cet état de fait explique que chaque année, les 3 premières banques de la place se situent à leur niveau. On peut citer entre autres : CBAO-Attijari Bank, SGBS et BICIS.
- Les banques d'affaires représentent 10% en l'occurrence la Citibank, la BIS et le Crédit du Sénégal. Leurs caractéristiques principales résident dans leurs conditions d'accessibilité draconiennes et dans la définition de leurs cibles privilégiées qui ne peuvent être qu'une clientèle de grands comptes, institutionnelles ou encore d'affaires d'un certain niveau.
- Les banques mutualistes représentent 23% et favorisent un partenariat avec leurs clients qu'ils considèrent comme des sociétaires. L'on peut citer notamment le Crédit Mutuel du Sénégal, l'ACEP et l'UM-PAMECAS pour ne citer que ceux là.
- Les banques spécialisées (9%) sont inscrites dans une logique spécialisation contrairement aux banques généralistes qui traitent de tout. On peut citer la BHS, la CNCAS, la BSIC et la BIMAO par exemple.

## CHAPITRE II : ANALYSE ET INTERPRETATION DES DONNEES

---

### A. DONNEES RELATIVES AUX AUTORITES MONETAIRES

D'après le questionnaire, les autorités monétaires et de tutelle pensent qu'elles se doivent de veiller strictement au respect par les banques régissant le secteur pour maintenir et renforcer la stabilité du système. Ainsi, il revient à la banque centrale et à la commission bancaire d'assurer la stricte supervision des établissements de crédit afin que ceux-ci opèrent dans les conditions de solvabilité, de rentabilité et de liquidité, qui préservent les dépôts du public. C'est à cela que s'attache la BCEAO.

Les données qui précèdent viennent confirmer notre deuxième hypothèse relative à l'incompatibilité entre objectif de bancarisation et réglementation bancaire.

En effet, il paraît opportun de souligner une autre tendance parallèle à celle que l'on vient d'évoquer et non moins importante, il s'agit du mouvement de fusion-absorption auquel on assiste dans le secteur bancaire. Ainsi, plusieurs banques se sont regroupées dans la dernière période et c'est une évolution qui mérite une attention toute particulière.

Au total, le secteur bancaire sénégalais se retrouve dans un processus où, d'un côté, il y'a plus de banques répondant à une plus grande variété des besoins du consommateur et, de l'autre, on assiste à un regroupement se traduisant par la construction de grands et solides ensembles. De ce fait, nous pensons que cette évolution va se poursuivre et que ne se maintiendront que les banques viables. Celles qui ne le seront pas seront certainement absorbées. Mais, selon les autorités monétaires, il y a encore de la place pour de nouvelles banques.

En effet, au cours des cinq dernières années, le système bancaire sénégalais a enregistré une augmentation sensible du nombre d'établissements de crédit (banques et établissements financiers), qui est passé de 14 en 2004 à 20 à fin août 2009. Cette évolution, qui s'est amorcée au milieu des années 1990, à la suite des réformes entreprises par les autorités monétaires

(libéralisation du secteur, privatisation des banques nationales, dérogation pour les expatriés, etc.) en réponse à la crise bancaire à laquelle la zone a été confrontée durant les années 1980, a été impulsée au cours de ces dernières années par trois facteurs principaux.

D'abord, la relative rentabilité de l'activité bancaire dans la zone, comme l'atteste le résultat net des établissements. Enfin, le niveau relativement faible du capital minimum exigé jusque là pour la création d'un établissement de crédit dans l'UEMOA.

D'après les autorités monétaires, à ces principaux facteurs, il y a lieu d'ajouter, au plan interne, la convertibilité du franc CFA et son arrimage à l'euro qui lui confère une certaine stabilité. Au niveau externe, l'abondance de liquidité des banques des pays producteurs de pétrole, notamment du Nigéria et de la Libye, en relation avec l'envolée des cours du pétrole ces dernières années, a été également un facteur d'incitation à la conquête de nouveaux marchés.

Par ailleurs, le Sénégal a bénéficié au cours de ces dernières années d'une stabilité politique et d'une croissance économique soutenue, en particulier sur la période 1994-2005.

## B. DONNEES RELATIVES AUX BANQUES

Les questions évoquées posent le problème du nombre optimal de banques dans une économie. Elle a fait l'objet de controverse entre professionnels du secteur, économistes ou observateurs. Ainsi d'après le questionnaire, pour parler du cas particulier du Sénégal, il importe de relativiser l'affirmation selon laquelle il y aurait trop de banques, au regard justement du niveau de bancarisation de l'économie mais également et surtout de la faible couverture géographique du réseau bancaire.

La plupart des banques questionnées ne peuvent vraiment pas affirmer qu'il y ait trop de banques, si l'on part du principe que la concurrence est saine, par essence. Selon, auparavant, il y avait quelques grandes banques qui dominaient le marché, qui intervenaient autour de la place de l'Indépendance et il n'y avait pas ou peu d'implantation dans le pays et étaient donc peu accessibles à la grande majorité de la population. Ainsi, depuis 5 à un peu moins de 10 ans, on voit un formidable développement des installations de banque. L'intérêt, en tous cas tel que

nous, les banques, le percevons, c'est que cela facilite l'accessibilité, pour les populations, aux services bancaires et financiers.

Le renforcement du réseau bancaire permet donc de développer la bancarisation de nos économies et contribue ainsi à apporter une réponse au besoin d'intégrer le secteur informel à l'économie moderne. On se rend compte que c'est seulement, dernières années, qu'il existe des agences bancaires dans des zones comme hors du centre ville et hors de Dakar également.

En effet, avant, la majorité de la population, géographiquement parlant, n'était pas couverte par le réseau bancaire.

Aujourd'hui, il ya un mouvement bénéfique parce que permettant de diversifier le service offert à la clientèle. Et la concurrence aidant, il permet de réduire les couts d'accès.

Ainsi au regard des banques, les progrès réalisés par le Sénégal en matières de bancarisation sont à lier en partie à ce dynamisme

observé dans le rythme d'implantation de nouvelles banques. En tout état de cause, cette évolution ne semble pas jusqu'à présent constituer une menace au regard du profil affiché par le secteur en terme de rentabilité mais également au vu de la capacité des nouveaux établissements à atteindre au bout de quelques années leur point mort. Jusqu'à présent, au contraire, les bénéfices nets des banques se sont fortement accrus.

Donc, si ce n'était pas rentable et s'il n y avait pas de place pour ces nouvelles banques, elles n'auraient pas enregistré de tels résultats.

Aussi, est-il permis de croire qu'un accroissement du nombre de banques contribue à améliorer la qualité des services bancaires, à la faveur d'une concurrence accrue et saine, tant du point de vu de l'innovation et la diversification dans les produits offerts, que du cout du crédit et du relèvement de l'offre de crédit.

Nos hypothèses 1 et 3 ont été vérifiées et confirmées par l'ensemble des données contenues entre les pages 62 et 63 et relatives à l'accessibilité et à la qualité des services bancaires et financiers.

### C. DONNEES RELATIVES A LA CLIENTELE PARTICULIERE

Pour mieux comprendre les motivations qui peuvent inciter les clients pour l'ouverture d'un compte, nous les avons questionnés sur les raisons qui les ont poussées à avoir un compte en banque. Certains l'ont fait par nécessité professionnelle, d'autre pour la proximité de l'établissement bancaire.

En effet, certains clients de la banque ont été obligés d'avoir un compte bancaire vu leur statut professionnel. Mais quant à leur choix de la banque, les réponses ont été les mêmes à savoir : la proximité, la notoriété, les produits proposés.

Mais le principal frein lié à la sous bancarisation, selon les réponses, est les conditions d'ouvertures restrictives et la conjoncture. Le manque de culture bancaire constitue aussi un frein quant à la bancarisation de peuple sénégalais. En effet, la plupart des clients potentiels de la banque est constitué par les personnes évoluant dans le secteur informel et n'ayant pas fait des études poussées. Ainsi, les inciter à confier leurs revenus à des banques, constitue pour eux un surcout non nécessaire car pouvant soit garde leur argent en toute sécurité, soit le confier à des institutions de micro finance, moins onéreux pour eux.

Ainsi pour que les banques puissent remédier à cela, toujours selon les réponses des interviewés, elles doivent sensibiliser la population à l'ouverture d'un compte bancaire, rendre accessible l'ouverture d'un compte en diminuant les frais d'ouverture, supprimer les freins à la sortie c'est-à-dire leur permettre de changer de banque à tout moment, réduire les frais de sortie et proposer des produits et services adaptés à la clientèle.

Notre quatrième hypothèse n'a pu être vérifiée car les donnés qui précédent ne concernent nullement la clientèle institutionnelle.

## D.DIAGNOSTIC INTERNE DU MARCHE BANCAIRE SENEGALAIS

### Diagnostic Interne

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Offres multiples, variées et attractives due à la concurrence ;</li><li>• Stabilité économique et politique</li><li>• Développement de la banque de proximité ;</li><li>• Réduction des conditions d'ouverture de compte ;</li><li>• Offres de produits adaptées à la clientèle</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Défaillance dans le système de communication externe des banques ;</li><li>• Lourdeur dans le système d'octroi du crédit ;</li><li>• Taux d'intérêt élevés ;</li><li>• Défaillance dans le fonctionnement des GAB ;</li><li>• Conditions d'ouvertures de compte restrictives</li></ul>

Le tableau ci- dessus devra être lu de manière à consolider toutes les forces par la réalisation des Opportunités mais aussi de neutraliser les faiblesses.

- Les banques devraient mieux communiquer tout en s’efforçant d’améliorer leur politique de prix. Pour parer à l’implantation de nouveaux entrants, elles devraient veiller à un meilleur maillage du marché.
- Les banques devraient se soucier de plus en plus de leurs clients en étant proche d’eux et en étant toujours tournée vers eux. Cette politique leur permettrait de gagner en clarté et en efficacité mais aussi d’établir une relation de proximité et de confiance vis-à-vis de la clientèle.
- Les banques proposent désormais des produits et services variés mis à la disposition de la clientèle.

## CHAPITRE III : RECOMMANDATIONS

---

Une recommandation est un outil d'aide à la prise de décision et ou à l'action. Aussi nous formulerons un certain nombre aussi bien en direction des autorités monétaires, qu'en direction des banques.

### SECTION 1 : RECOMMANDATION SPECIFIQUES AUX AUTORITES MONETAIRES

Si les autorités monétaires, tiennent à voir le taux de bancarisation augmenter, elles gagneraient à :

- Appliquer la directive sur la bancarisation :

Il existe plusieurs textes qui régissent le secteur bancaire en général et la promotion de la bancarisation en particulier. Leur mise en application est parfois non effective. Dans plusieurs pays, les salaires ne sont pas bancarisés et le règlement des impôts continue de se faire parfois en monnaie fiduciaire.

Ce texte de loi gagnerait à être appliqué dans son entièreté dans chacun des états membres de l'espace communautaire.

- Réprimer les incidents de paiement :

Le problème du secteur bancaire de l'UEMOA est la gestion non dissuasive des incidents de paiement au point où, les instruments de paiement scripturaux sont rejetés par simple mesure de précaution.

Il est primordial de stopper cette situation déplorable qui constitue un frein à la promotion de la bancarisation et des moyens de paiement scripturaux. Les banques pourront être sanctionnées en cas de manquement à leur devoir de déclaration des incidents créée par l'UEMOA et qui est doté

d'un cadre juridique bien étoffé dont la mise en application stricte pourrait dissuader toute infraction.

- Assigner un objectif de bancarisation au secteur bancaire :

La bancarisation de masse n'est pas une activité rentable en soi, du moins pas à court terme. Les banques pourraient être réticentes à supporter des charges d'entretien de comptes bancaires et de fourniture de services bancaires de base, juste pour un objectif de taux qui ne se traduirait pas rapidement par des marges bénéficiaires confortables. L'UEMOA a besoin d'un mécanisme pour éviter que les banques ne défilent devant leurs responsabilités sociales, d'autant plus qu'elles sont pour la plupart aux mains de capitaux étrangers. Une telle mesure pourrait, au delà de la simple bancarisation, servir pour le financement bancaire de l'économie.

- Impliquer d'avantage les autorités politiques :

La bancarisation est un processus qui reflète le niveau de développement économique. Le niveau de développement est si bas qu'il est impossible de faire de la bancarisation, une conséquence naturelle du progrès économique.

Il est primordial que la vulgarisation des services bancaires soit le cheval de bataille des autorités publiques. Des décisions peuvent être prises au niveau des instances politiques communautaires, mais elles ne doivent pas remplacer l'ambition politique de chaque Etat membre qui doit l'inscrire dans son programme d'action et œuvrer pour dynamiser le processus de bancarisation.

- Créer des banques postales :

Dans les Etats membres de l'UEMOA, les services financiers postaux ont une clientèle assez large. Le reversement de ces clients ou de leur immense majorité dans le secteur bancaire par le

biais d'une transformation institutionnelle seraient d'un gain important pour le processus de massification de la bancarisation.

- Etablissement d'une passerelle entre les IMFS et les banques :

La bancarisation doit être inscrite dans un processus global d'inclusion financière qui inclut l'accès aux services financiers décentralisés. De nombreux agents économiques « à faible pouvoir financier » ont accès aux IMF mais restent complètement en dehors du secteur bancaire en dépit du chiffre d'affaire sans cesse croissant de leurs activités. Il est important qu'une passerelle soit établie entre les IMF et les banques afin que les populations qui ont atteint un certain niveau dans la pratique de la micro finance puissent intégrer progressivement le secteur bancaire pour la prospérité de leurs activités et le progrès économique de l'union.

## SECTION 2 : RECOMMANDATIONS SPECIFIQUES AUX BANQUES

En ce qui concerne les banques, il serait judicieux pour elles de :

- Instaurer une médiation bancaire :

La création d'un compte bancaire est le point de départ d'une relation commerciale au cours de laquelle des problèmes réels ou supposés pourraient survenir. La gestion efficace des conflits bancaires est indispensable pour une meilleure acceptation des services bancaires dans l'UEMOA. Il faut instaurer une médiation bancaire à deux niveaux : d'abord au niveau de chaque banque, ensuite au niveau national. Il pourrait également être utile de penser à une médiation sous-régionale.

- Instaurer un compte spéciale sans cout ni dépôt minimal :

Selon le contexte économique et sociologique, le processus de bancarisation d'un pays peut être accéléré par l'instauration d'un compte spécial sans cout, ni dépôt minimal. Les pays de

l'UEMOA évoluent dans leur ensemble, dans un contexte favorable à une telle initiative. Ce compte sera destiné aux personnes à faible revenu. Il devra être proposé par toutes les institutions bancaires dans les mêmes formes.

- Amélioration de l'accès au crédit bancaire :

Au delà de la sécurisation des avoirs, la bancarisation sera bien acceptée par les populations si elle se traduisait en une relation bancaire fructueuse, c'est-à-dire génératrice de financement pour les activités commerciales ou non. Une « démocratisation » du crédit bancaire constituera à n'en point douter, un appel quasi irrésistible à la création de comptes en banque. Le respect des conditions débitrices par les banques serait un début prometteur pour l'atteinte de cet objectif.

- Offrir des produits mieux adaptés aux populations non bancarisées
- Réduire les frais d'ouverture et autres taux d'intérêt élevés
- Collaborer plus étroitement avec les institutions de microcrédit qui peuvent leur apporter une part non négligeable de client.

# CONCLUSION

---

Actuellement le taux de bancarisation est de 7% Sénégal, 40% au Maroc, 60% en Tunisie et 99% en France. Dans l'économie moderne, le taux de bancarisation est un indicateur important du niveau de développement. Il reflète le degré de pénétration du système bancaire dans les rouages de l'économie et renseigne sur le niveau de développement des systèmes de paiement. La bancarisation ne vise pas seulement l'ouverture d'un compte, mais elle cherche à promouvoir l'accès massif des populations aux services financiers.

Ce mémoire avait pour but d'analyser le caractère paradoxal qui matérialise le développement dans l'implantation de nouvelles institutions financières sur le marché sénégalais sans pour autant que le taux de bancarisation n'augmente de façon sensible.

Ainsi, la revue de littérature a permis de mieux spécifier cet objectif en désignant deux types de facteurs : l'environnement global et l'état du secteur bancaire sénégalais. Nous avons introduit un troisième facteur, relatif à l'impact de la micro-finance sur le secteur bancaire.

Les résultats obtenus montrent que l'environnement global ne contribue pas à la réduction de la faible bancarisation. Il en est de même de l'état du secteur bancaire.

Par contre, le secteur de la micro-finance contribue de façon significative à la réduction de la faible bancarisation notamment par l'offre de microcrédit de montant relativement élevé.

Moins qu'un aboutissement, une identification formelle et irréfutable des principaux facteurs explicatifs du phénomène complexe de la faible bancarisation, notre étude est un pas dans une direction où beaucoup reste à faire.

Il est impératif que la problématique de la bancarisation soit prise en charge au niveau de chacun des Etats et au niveau des instances sous-régionales en vue de définir des politiques globales d'action. A faible bancarisation et ses corollaires font corps avec le problème de sous

développement au même titre que les difficultés d'accès à la santé ; à l'eau potable, à l'électricité, à l'éducation, au transport et à la communication.

Il existe de par le monde des expériences qui pourraient servir de base à une politique de bancarisation dans l'UEMOA.

Mais aucune de ces approches ne saurait être dans l'UEMOA sans tenir compte du contexte et des spécificités locales. D'où l'importance des études qui permettront de mieux cerner les mécanismes engendrant la faible bancarisation et d'y adapter les solutions. A cet égard, il serait particulièrement intéressant de réaliser dans l'Union des travaux approfondis sur l'évolution du taux de bancarisation et du mode de passage des clients des IMF vers les banques.

Ainsi, au terme de notre travail, nous sommes habités par un double sentiment après avoir écouté les uns et les autres sur les motifs de cette sous bancarisation et sur les voies et moyens d'en sortir.

La promotion de la bancarisation dans l'espace qui nous concerne passera peut-être par une couverture démographique, par une agence bancaire sur la base d'une logique de l'ouverture d'une agence pour chaque zone de chalandise de 5.000 habitants.

A cette démarche stratégique, devrait s'ajouter une politique de promotion de la bancarisation qui pourrait être appuyée par une certaine volonté politique capable de codifier des règles juridiques y relatives comme en atteste le directive de l'UEMOA portant mesures de promotion de la bancarisation et de l'utilisation des moyens de paiement scripturaux.

Pour ce qui nous concerne, nous reconnaissons d'une part, avoir beaucoup appris à travers nos recherches, mais que d'autre part, notre étude pourrait considérablement être améliorée par de futurs chercheurs outilles que nous.

# BIBLIOGRAPHIE

## I : Ouvrages

DESCHANEL Jean-Pierre, Droit bancaire. L'institution bancaire, Dalloz, 1995

GLOUKOVIEZOFF Georges, L'exclusion bancaire. Le lien social à l'épreuve de la rentabilité, puf, coll. « le lien social », 2010.

GOUX, J.P, Economie Monétaire et financière : Théories, institutions, politiques, paris, Economica.

Nouveau Larousse encyclopédique, Larousse VUF, 2001, v. « Bancarisation » ; v. aussi grand Usuel Larousse, Dictionnaire encyclopédique, Larousse Bordas, 1997

PEACHEY Stephen and ROE Alan, Access to finance, Oxford policy Management, 2004

PIEDELIEVRE Stéphane, « les nouvelles relations contractuelles entre les banquiers et les consommateurs », Semaine juridique, éd. Entreprises et affaires, n°30, 28 juillet 2005

PLIHON Dominique, les banques. Nouveaux enjeux et nouvelles stratégies, La documentation française, paris, 1998

Porter Michael, choix Stratégique et Concurrence, Economica 1986

Kotler Philip et Dubois Bernard, Marketing Management, Pearson, France

Réglementation bancaire du Sénégal LOI n°90-06 du 26 juin 1990

RIPPERT George, ROBLOT René, traité de droit commercial, Tome 2, 15<sup>e</sup> éd. Par Philippe DELBECQUE et Michel GERMAIN, L.G.D.J, 1996

RIVOIRE-Jean Chronique des banques françaises 1930-1990, Banque, Déc. 1992, supplément au n°533 de la revue Banque ;

Sharpe William F., Investors and Markets, Princeton Lectures in Finance

SREVEL-JR., Les banques et les transferts électroniques, OCDE, Paris, 1983 ;

Thomas-R les banques des années 1990 : perspectives et enjeux, Banque n°521, Nov. 1991, p.1012, spec.p.1014 ;

Analyse du fonctionnement du marché monétaire en République Démocratique du Congo  
MPERE BOY MPERE, cour d'économie monétaire générale, G3 FASE, UPC, Kinshasa

« Efficience et prise de risque dans les banques en France », **Revue Economique**, mai 1996

« Quality Control Handbook » Mc Graw-Hill Book Company

## **II: Textes Officiels**

-Traité du 14 Novembre 1973 constituant l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA);

-traité du 10 Janvier 1994 portant institution de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine ;

-Loi uniforme portant réglementation bancaire dans l'espace UEMOA,

-règlement n°15/2002/C M/UEMOA relatif aux systèmes de paiement dans les états membres de l'union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA),

-Loi Sénégalaise n°2004/09 du 06 Février 2004, transposant au Sénégal la directive n°08/2002/CM/UEMOA portant mesure de promotion de la bancarisation et de l'utilisation des moyens scripturaux de paiement ;

-Instruction n°01 du 8 Mai 2004 relative à la promotion des moyens de paiement scripturaux et la détermination des intérêts exigibles en cas défaut de paiement ;

# WEBOGRAPHIE

[www.knom.google.com](http://www.knom.google.com)

[www.bceao.int](http://www.bceao.int)

[www.uemoa.int](http://www.uemoa.int)

[www.google.fr](http://www.google.fr)

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

[www.memoireonline.com](http://www.memoireonline.com):

- Les Déterminants du choix du lieu d'implantation des agences bancaires, Mémoire de Maitrise en Gestion, Mamadou BA
- Enonga Sébastien, Le paradigme de la relation banque-clients dans les services bancaires
- Approche analytique de la faible bancarisation dans les pays de l'UEMOA : cas du Benin par Makpindo José Michaleck Jérôme LOUGBEGNON
- La promotion de la bancarisation dans l'espace UEMOA par Matar Fall
- Les Déterminants de la faible bancarisation dans l'UEMOA par Agossou Jacques GANSINHOUE

[www.Reussirbusiness.com](http://www.Reussirbusiness.com)

Error! Hyperlink reference not valid. Assemblée général-Fédération des associations professionnelles des banques et établissement financiers (Fapbef) de l'UEMOA-Relever le défi da la bancarisation.

[www.uemoa.int](http://www.uemoa.int): Site de l'UEMOA.

<http://www.bceao.int>: Site de la BCEAO.

[www.managers-africains.com](http://www.managers-africains.com)

# ANNEXES

## ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN NE CONTENANT QUE DES QUESTIONS OUVERTES ET SEMI-OUVERTES

### GUIDE D'ENTRETIEN ADRESSE AUX BANQUES

Quels sont vos principaux produits et services ?

Parlez nous de votre clientèle, types, caractéristiques, produits choisis.

Ya t-il des produits et services spécifiques à un type de clientèle ?

Comment percevez-vous la sous bancarisation ?

Constitue t- elle une menace pour vous ?

Selon vous à quoi est elle due ? Quelles sont les causes ?

Qu'est ce que vous faites pour y remédier ?

Quelles solutions préconisez-vous ?

### GUIDE D'ENTRETIEN ADRESSE A LA CLIENTELE DES PARTICULIERS

Pourquoi avoir choisi telle banque ?

Qu'est qui vous a motivé pour ouvrir un compte ?

Quels sont les avantages tirés de ce compte bancaire ?

Quelles sont selon vous les inconvénients d'avoir un compte ?

Conseilleriez-vous à un de vos proches d'ouvrir un compte dans cette banque ?

Pourquoi selon vous peu de personnes sont bancarisées au Sénégal ?

Quelles en sont les causes selon vous ?

Qu'est ce que les banques peuvent faire pour y remédier ?

#### GUIDE D'ENTRETIEN ADRESSE A LA CLIENTELE INSTITUTIONNELLE

Êtes-vous domiciliés à une banque ? Laquelle et depuis quand ?

Si oui pourquoi avoir choisi cette banque ?

Quels sont les avantages ? Les inconvénients ?

Pourquoi selon vous on note une sous bancarisation au Sénégal ?

Qu'est ce que vous préconisez pour pallier à cette sous bancarisation ?

#### GUIDE D'ENTRETIEN ADRESSE AUX AUTORITES MONETAIRES

Quel est le taux de bancarisation au Sénégal ?

Pourquoi un taux de bancarisation aussi faible ?

Quelles en sont les principales causes ?

Quelles solutions préconisez-vous pour augmenter le taux de bancarisation au Sénégal ?

Qu'est ce que vous feriez vous en tant qu'institution monétaire pour augmenter le taux de bancarisation au Sénégal ?

Quels sont les moyens dont vous disposez pour y parvenir ?

Quel est le rôle de l'Etat concernant la réduction de la sous bancarisation au Sénégal ?

## GUIDE D'ENTRETIEN ADRESSE AUX SOCIÉTÉS DE MICROFINANCE

En tant que société de micro finance comment voyez vous le paysage bancaire au Sénégal ?

Etes-vous satisfaits de votre taux de bancarisation ?

Pourquoi certains clients vous préfèrent ils à la banque ?

Quels est le taux de bancarisation au Sénégal ?

Selon vous à quoi est du ce taux bas de bancarisation ?

Comment percevez-vous la sous bancarisation au Sénégal ?

Selon vous, quelles sont les solutions pour y remédier ?

ANNEXES 2 : BCEAO : PLAN D'ACTINS DES RECOMMANDATIONS POUR LA PROMOTION DE LA BANCARISATION ET L'UTILISATION DES MOYENS SCRIPTURAUX DANS L'UEMOA