



REPUBLIQUE DU BENIN
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE APPLIQUEE ET DE
MANAGEMENT (ENEAM)

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II DE L'ENEAM

Option : Banque et Finance des Marchés

ANNEE ACADEMIQUE 2010-2011

THEME

**HARMONISATION DES PRATIQUES DES
OPERATIONS BANCAIRES COURANTES
POUR UN SERVICE CLIENTELE
EFFICACE A LA DIAMONDBANK SA.**

Réalisé et soutenu par :
Ousmane ADJIBI

Maitre de stage

Charles DOTONWE.
Responsable des Opérations à DiamondBank

Directeur de mémoire

Gabriel QUENUM
Professeur à ENEAM

Février 2013

L'ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE APPLIQUEE ET DE
MANAGEMENT N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION NI
IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE. CES
OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES A
LEURS AUTEURS.

IDENTIFICATION DU JURY

- Président du jury :

- Vice-président :

- Membres du jury :

APPROBATION DU DIRECTEUR DE MEMOIRE ET DU MAITRE DE STAGE :

« Nous certifions que le présent mémoire a été réalisé par ses auteurs et exempt de tout plagiat. Il est arrivé à terme et peut-être soutenu devant un jury».

Signatures

Directeur de mémoire

Maître de stage

Dédicace :

Je dédie ce mémoire à :

- mon feu père Osséni ADJIBI
- ma mère Rosalie SEYDOU
- mes frères et sœurs Razack, Félicienne, Chérifatou et Mariam.

Remerciements :

- Nous tenons à remercier le Directeur de l'ENEAM et le Directeur Adjoint pour leur leadership dans la conduite des affaires académiques de l' Ecole durant notre formation.
- Nos remerciements :
 - à Monsieur Gabriel QUENUM, notre directeur de mémoire, pour votre grande disponibilité et vos précieux conseils pédagogiques pour la réussite de ce mémoire, soyez en remercier ;
 - à Monsieur Charles DOTONWE, notre maitre de stage pour ses conseils et les efforts consentis pour le suivi de notre stage.
 - à tout le corps professoral et administratif de l'ENEAM, pour tout le travail abattu pour faire de nous de grands cadres, recevez notre profonde gratitude ;
 - aux honorables membres du Jury pour l'honneur qu'ils nous font en acceptant d'apprécier ce travail ;
 - à mon épouse Angeline DOSSOUMOU et mon fils Ange Marie Armel, merci pour votre soutien pendant mes absences.
 - A tous mes parents, oncles, tantes, cousines et cousins, merci pour votre contribution remarquable à ma formation.

Liste des sigles et abréviations :

DAT : Dépôts à terme

OVP : Ordre de Virement Permanent

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

OHADA: Organisation pour l’Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

UEMOA: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

CEMAC : Communauté Economique et Monétaire de l’Afrique Centrale

FCFA : Franc de la Communauté Française en Afrique

KYC : De l’anglais Know Your Customer (Connaitre ton client)

Liste des tableaux :

Tableau N°1 : Regroupement par centre d'intérêt des problèmes possibles.

Tableau N°2 : synthèse des approches génériques par problème

Tableau N°3 : Synthèse des causes et hypothèses liées aux problèmes spécifiques.

Tableau N°4 : Tableau de bord de l'étude

Tableau N° 5 : Synthèse des avis relatifs aux causes supposées expliquer le retard dans la transmission des accusés de réception des chèquiers à la banque

Tableau N°6 : Synthèse des avis relatifs aux causes supposées expliquer le manque d'harmonisation des libellés relatifs aux commissions et aux frais bancaires sur les relevés de comptes des clients

Tableau N°7 : Synthèse des avis relatifs aux causes supposées expliquer le relâchement dans le suivi et l'exécution des ordres de virement permanent

Tableau N°8 : synthèse des éléments de diagnostic liés aux problèmes spécifiques.

Tableau N°9 :Etat des ordres de virement permanent par échéance/mois

Tableau N°10 : Synthèse de l'étude

Liste des figures :

Graphique N°1 : Analyse des causes supposées expliquer le retard dans la transmission des accusés de réception des chèquiers

Graphique N°2 : Analyse des causes supposées expliquées le manque d'harmonisation des libellés relatifs aux commissions et aux frais bancaires sur les relevés de compte des clients

Graphique N°3 : Analyse des causes supposées expliquer le relâchement dans le suivi et l'exécution des ordres de virement permanent

Sommaire :

Dédicaces

Remerciements

Liste de sigles et abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

INTRODUCTION

CHAPITRE I : Cadre institutionnel de l'étude, observations de stage et ciblage de la problématique.

Section 1 : Cadre physique de l'étude et observations de stage.

Section 2 : Ciblage de la problématique.

CHAPITRE II : Du cadre théorique de l'étude aux conditions de mise en œuvre des solutions.

Section 1 : Des objectifs de l'étude à la revue de littérature

Section 2 : méthodologie adoptée.

CHAPITRE III : Enquêtes, analyses des résultats d'enquêtes, approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre.

Section 1 : Enquêtes et analyses des résultats d'enquêtes et détermination du diagnostic.

Section 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre.

CONCLUSION

Introduction

Les banques et établissements financiers assurent une mission essentielle dans la vie courante de leur clientèle composée de personnes physiques et morales, en rapport avec leur pouvoir de financement, leur rôle primordial dans la mobilisation de l'épargne ainsi que dans les relations financières internationales.

Le souci de la banque d'assurer sa rentabilité justifie les efforts technique, humain, technologique, opérationnel, commercial qu'elle ne cesse de fournir pour améliorer la qualité des services offerts.

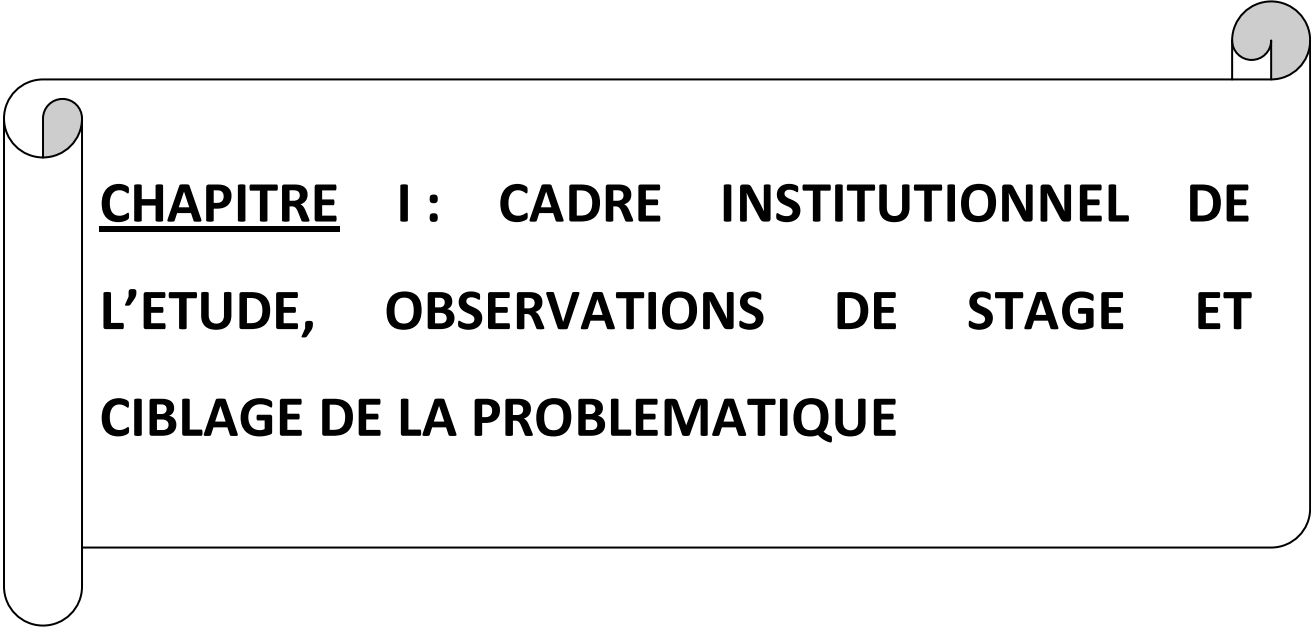
Cette disposition vise essentiellement à garantir la protection et la confidentialité des opérations à travers le respect des procédures et de la réglementation bancaire en vigueur dans l'espace UEMOA. Elle permet également d'assurer la liquidité des banques, le développement et la complexité des opérations en agence. Ainsi la direction des opérations de la banque ne cesse de s'enrichir et de s'adapter à un domaine lui-même en constante évolution : les exigences des clients et le mode de traitement adéquat qu'il convient de développer pour combler leurs attentes.

Aujourd'hui, la banque fait face à de nombreuses difficultés dont la non maîtrise des besoins réels des clients, la défaillance des pratiques en milieu bancaire, le manque d'harmonisation de ces pratiques et par conséquent l'enregistrement des plaintes des clients.

Cette situation interpelle plusieurs acteurs internes notamment les dirigeants de la banque, les organes d'exécution et de contrôle, mais également laisse transparaître la problématique de l'« Harmonisation des pratiques des opérations bancaires courantes pour un service clientèle efficace à la Diamondbank SA. »

Pour répondre à toutes ces questions nous avons adopté une démarche précise.

La démarche qui a retenu notre attention consiste dans un premier temps en la définition du cadre théorique et méthodologique de l'étude et dans un second temps l'établissement d'un diagnostic et la formulation d'approches de solutions et de leurs conditions de mise en œuvre.



**CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE
L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET
CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE**

CHAPITRE I : Cadre institutionnel de l'étude, observations de stage et ciblage de la problématique.

A travers ce premier chapitre, nous présentons successivement le cadre institutionnel de notre étude, nos observations de stage et surtout le ciblage de la problématique. Deux sections seront consacrées à ces rubriques.

Section 1 : Cadre physique de l'étude et observations de stage.

Le cadre institutionnel et physique de l'étude est appréhendé par la présentation historique, la mission statutaire et l'état des lieux.

Paragraphe 1 : Présentation de la structure d'accueil du stage.

I – Historique et mission statutaire

A- Historique

La Diamondbank SAA démarré ses activités le 5 septembre 2001 avec un capital de deux (02) milliards de francs CFA, après l'obtention de son agrément le 24 janvier 2001. Son capital a été par la suite augmenté et est actuellement de vingt milliards quatre cent cinquante millions de francs CFA réparti entre investisseurs béninois et nigériens.

La création de la Diamondbank est née de la volonté d'expansion de siège dans la zone de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africain (UEMOA). D'un réseau d'une (01) agence en 2001, elle a étendu son réseau à dix-sept(17) agences au niveau national, et a ouvert en 2011 trois (03) filiales par le principe de l'agrément unique en Côte d'Ivoire, au Togo et au Sénégal. La banque développe un marketing de proximité pour mieux satisfaire la clientèle. Elle a à cœur l'amélioration permanente de la qualité de services. La banque vise à faire profiter à son aimable clientèle les meilleurs produits adaptés à leurs besoins bancaires.

B- Mission statutaire

La vision des actionnaires est de faire de la banque, une puissante institution financière avec une présence effective au Bénin, dans toutes les capitales africaines et les grandes places financières internationales (Banque, rapport annuel, 2009). Ce vaste projet a pour ancrage le Bénin pour les pays francophones de l'Afrique occidentale.

Ainsi, la mission de la Diamondbank qui découle de celle du groupe, est de créer une banque à caractère international orientée vers la satisfaction des besoins de la clientèle, avec un engouement sans faille quant à la qualité du service fourni (Banque, rapport annuel, 2009).

La vision ainsi définie de la Diamondbank n'est possible que si elle s'appuie sur une structure organisationnelle et un fonctionnement général approprié.

II- Structure organisationnelle et fonctionnement général

Le fonctionnement général de la Diamondbank repose sur les activités d'un certain nombre d'organes dont les fonctions essentielles se rapportent à la délibération, la prise de décision, l'exécution, au conseil et au contrôle.

A – Les instances de délibération et de contrôle

1- Les instances de délibération

Les organes délibérants sont les Assemblées Générales des actionnaires et le Conseil d'Administration.

a- Les Assemblées Générales (AG)

A la base de la création de la Diamondbank se trouvent des investisseurs ou apporteurs de capitaux. Les apporteurs de capitaux sont les personnes physiques ou

morales qui détiennent une part du capital social d'une entreprise. Ils sont tenus régulièrement et suffisamment informés de l'activité, la situation financière et la gestion de l'établissement, au moyen de rapports réguliers et circonstanciés. Dans le cas de la Banque, il s'agit de particuliers béninois. Ceux-ci doivent se réunir périodiquement en Assemblées Générales, pour prendre des décisions sur la vie de la Banque. Les privilèges et obligations qui leur sont reconnus, relèvent des principes généraux du droit commun (Guide du banquier, commission bancaire UEMOA, 2003).

Nous avons deux sortes d'Assemblées Générales : les Assemblées Générales Ordinaires et les Assemblées Générales Extraordinaires. Les attributions de chacune de ces instances ont été expressément définies par les dispositions de l'Acte Uniforme du 17 avril 1997 relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique.

- **Les pouvoirs de l'Assemblée Générale Ordinaire (AGO)**

L'Assemblée Générale Ordinaire se différencie de l'Assemblée Générale Extraordinaire par ses attributions. Les pouvoirs conférés à l'Assemblée Générale Ordinaire sont :

- statuer sur les états financiers de synthèse de l'exercice clos;
- décider de l'affectation du résultat ;
- nommer les membres du Conseil d'Administration, ou l'Administrateur Général et le cas échéant, l'Administrateur Général Adjoint, ainsi que le Commissaire aux Comptes ;
- approuver ou refuser d'approuver les conventions conclues entre les dirigeants sociaux et la société ;
- émettre des obligations ;
- approuver le rapport du commissaire aux comptes.

- **Les pouvoirs de l'Assemblée Générale Extraordinaire (AGE)**

L'Assemblée Générale Extraordinaire est compétente pour résoudre les questions suivantes :

- autoriser les fusions, scissions, transformations et apports partiels d'actif ;
- transférer le siège social ;
- dissoudre par anticipation la société ou en proroger la durée.

b- Le Conseil d'Administration (CA)

Le Conseil d'Administration (CA) est l'émanation de l'Assemblée Générale des actionnaires. Il est doté de pouvoirs importants ; en particulier, il lui appartient de définir la stratégie, d'en surveiller la mise en œuvre, de suivre la gestion et la situation financière de l'établissement. Le Conseil d'Administration est constitué de dix (10) membres dont le Directeur Général et le Directeur Général Adjoint (Banque, rapport annuel 2009).

2- Les organes de contrôle

Au terme des dispositions légales, les banques ont l'obligation de se doter de certains organes de contrôle qui sont essentiellement : les commissaires aux comptes et le service de contrôle interne.

a- Les commissaires aux comptes

L'action des commissaires aux comptes vise à garantir la qualité de l'information destinée aux tiers. Son rôle principal consiste à certifier sincères et réguliers les documents de fin d'exercice des établissements de crédit. Ils sont

désignés par l'Assemblée Générale mais leur nomination est soumise à l'approbation préalable de la Commission Bancaire (articles 28 de l'annexe à la convention et 40 de la loi bancaire).

La certification des comptes doit être accomplie selon les principes généralement admis dans la profession, afin de garantir que les documents sont établis conformément aux principes de régularité, de sincérité et qu'ils donnent une image fidèle des opérations de l'exercice, de la situation financière et du patrimoine réel de l'établissement (circulaires n° 02-91/CB et n° 06-92/CB des 10 juin 1991 et 12 décembre 1992).

Pour se conformer aux exigences ci-dessus, la Diamondbank dispose d'un commissaire aux comptes désigné parmi les experts agréés à la cour d'appel de Cotonou. Cependant, en accord avec sa vision, elle s'est dotée en plus d'un autre cabinet d'envergure internationale. Ce choix permet à la Banque, qui est dans un groupe dont les frontières sont au-delà de l'espace UEMOA, de rassurer d'avantage tous ses partenaires.

b- Le contrôle interne

Le système de contrôle interne a pour objet de vérifier que les opérations réalisées, l'organisation et les procédures internes sont conformes aux prescriptions légales et réglementaires, aux orientations de l'organe exécutif et que les limites fixées en matière de risque, en particulier de signature, de change et de taux d'intérêt, sont strictement respectées (Commission Bancaire, Guide du Banquier, 2003). En outre, le contrôle interne doit veiller à la qualité de l'information comptable et financière. Son bon fonctionnement apparaît donc comme l'une des conditions indispensables à une saine gestion de l'établissement et participe directement à la qualité du gouvernement d'entreprise. Le contrôle interne fait l'objet d'une

réglementation spécifique (**circulaire n° 03-91/CB du 10 juin 1991**), ce qui témoigne de l'importance que les autorités monétaires accordent à cette fonction.

Ainsi, la fonction de contrôle interne comme définie par la circulaire n°03-91/cb du 10 juin 1991, au sein de la banque est exercée par le service du contrôle interne qui dépend hiérarchiquement du Directeur Général.

B – Les instances de gestion et d'exécution

Pour son fonctionnement courant, la Banque dispose d'organes de décision et de mise en œuvre des décisions, qui sont des structures qui participent directement à l'activité bancaire. Ce sont des organes qui gèrent directement la banque.

1- Les organes de gestion

Cette rubrique concerne la Direction Générale, et les divers comités de gestion qui l'assistent dans la prise de décision.

a- La Direction Générale

La Direction Générale est composée du Directeur Général et du Directeur Général Adjoint. Elle constitue l'organe exécutif. De ce fait, elle assure la mise en œuvre de la stratégie définie par le Conseil d'Administration d'une part, et la gestion courante de l'établissement d'autre part. Pour atteindre les objectifs qui lui sont fixés, la Direction Générale s'appuie sur plusieurs collaborateurs.

b- Les comités de gestion

La banque dispose de plusieurs comités. Les comités sont composés de personnes expérimentées ayant un profil pouvant leur permettre de statuer sur des questions précises. Les décisions sont prises collégialement. Chaque comité a un président, un vice président et un secrétaire.

- **Le comité de dépense**

IL est chargé de statuer sur l'opportunité de toutes dépenses dont le montant est supérieur ou égal à cinq (05) millions de francs CFA. Pour les montants en dessous de cette limite, il existe des délégations de pouvoir.

- **Le comité ALCO (Asset and Liability Committee)**

Le comité ALCO (Asset and Liability Committee) est en charge de la politique d'investissement des ressources financières de la banque. Tenant compte des objectifs et contraintes sur une base annuelle, le comité fixe une orientation stratégique pour la gestion des ressources et emplois de la banque en définissant un cadre approprié pour la politique d'investissement.

- **Le comité de crédit**

Le comité de crédit approuve les dossiers de crédit dont le montant est supérieur à cinquante (50) millions et inférieur à un (01) milliard de francs CFA. Les crédits de montant inférieur à cinquante (50) millions sont approuvés dans le cadre des délégations de pouvoir aux chefs d'agences et Directeurs Régionaux. Les montants dépassant un(01) milliard relèvent du Conseil d'Administration. Le comité de crédit statue également sur la révision et la définition des procédures de crédit.

- **Le comité de revue du portefeuille**

La responsabilité du comité de revue du portefeuille est de veiller à la qualité du portefeuille de la banque. Il est compétent pour autoriser la constitution des provisions pour créances douteuses au regard du dispositif prudentiel. Son rôle est également de définir et d'attribuer une cotation de risque à chaque signature engagée dans les livres de la banque.

- **Le comité de direction**

Le domaine de compétence de ce comité est l'administration de la banque, notamment en ce qui concerne, les nominations, les promotions, la mise en place de procédures.

- **Le comité de produit**

Ce comité est chargé d'identifier de nouveaux produits et les sources de distribution de ces produits afin d'améliorer la part de marché de la banque.

- **Le comité d'hygiène et de sécurité**

Il est compétent pour toutes les questions d'hygiène et de sécurité. Les délégués du personnel sont membres de ce comité. Le comité est chargé également de l'élaboration des procédures en matière de sécurité de la banque.

- **Le comité de discipline**

Le comité de discipline statue sur les cas de violation des règles qui régissent le travail normal au sein de la banque.

2- Les organes de mise en œuvre des décisions

Au sommet de l'organigramme de la banque, se trouvent tous les organes dont nous avons parlé ci-haut et qui prennent des décisions. L'application quotidienne de ces décisions incombe à des directions et services techniques.

a- Les directions techniques

Dans la banque, les fonctions de marketing, des opérations et de la gestion des risques sont tenues par cinq (05) directions.

- **La Direction Marketing**

La fonction marketing est exercée par trois (03) directions régionales. Ces trois (03) directions ont les mêmes fonctions qui se résument à :

- la mise en œuvre de la stratégie marketing de la banque ;
- le développement et la gestion d'un portefeuille de clients ;
- le conseil de la clientèle ;
- la fourniture de services d'intermédiaire entre la banque et sa clientèle ;
- la proposition et la promotion de produits et services bancaires.

- **La Direction des Risques**

Le département des Risques conseille la direction sur le profil de risque qu'elle doit accepter compte tenu de l'environnement économique national et international et des ressources dont dispose la Banque. Il veille au respect des normes prudentielles en matière de crédit et de la qualité du portefeuille. Il se divise en quatre (04) services.

- **Le service d'analyse de crédit**

Il est chargé de l'analyse des demandes des clients. Il s'agit de voir à la lumière des normes de l'analyse financière et économique l'opportunité en termes de prise de risque, de rentabilité et de politique interne de toute demande de facilité.

- **Le service de suivi de crédit**

Il est chargé du suivi et du contrôle du crédit. Il veille au respect des termes contractuels établis entre la banque et ses clients à l'occasion de l'octroi de facilités. Entre autres, il doit s'assurer que la structuration retenue est respectée en effectuant des contrôles de stock, la vérification des garanties proposées par les clients, la

vérification de l'exécution diligente des marchés financés par la banque. Il instruit les opérations lorsque toutes les conditions sont réunies pour la mise à disposition de fonds aux clients.

- **Le service de l'Administration de Crédit**

Le service de l'Administration de Crédit a plusieurs responsabilités. Il est essentiellement chargé :

- du secrétariat des comités de crédit et de revue du portefeuille ;
 - de l'élaboration des rapports réglementaires sur le portefeuille, notamment les états globaux des engagements de la banque, l'état des accords de classements, l'état des cinquante (50) plus gros risques ou DEC 2071, l'état sur le secteur coton, l'état sur les pôles de développement ;
 - l'analyse du portefeuille,
 - le rapport sur le portefeuille, à l'attention des comités de crédit, de la direction générale et du conseil d'administration,
 - les rapports avec les auditeurs internes, les auditeurs externes, la Banque Centrale.
 - la gestion de la banque assurance.
- **Le service de recouvrement**

Il est chargé du recouvrement par les voies légales des créances compromises ou en voie de compromission de la banque. Les actes que pose ce service sont à caractère juridique. Les aspects comptables du recouvrement sont gérés par le service de suivi de crédit.

b- Les services

- **Service juridique**

Le service juridique est le conseiller juridique de la banque et joue en même temps le rôle du secrétariat général. Il est consulté sur plusieurs questions notamment, les cas de fraudes, d'incident de comptes, de recouvrement, de formalisation de garantie, de contrat de partenariat etc.

- **Le service de la Comptabilité**

Le service de la comptabilité est responsable de la comptabilité de la banque. Elle est responsable surtout de la comptabilité générale et dispose d'un pouvoir de contrôle sur la régularité de toutes les opérations passées.

- **Le service de Contrôle Financier et Planification Stratégique**

Ce service est chargé d'établir les états financiers de la banque. Il est compétent pour analyser et évaluer les performances de la banque. Ce service a la responsabilité du contrôle de gestion.

D'autre part, il assiste la Direction Générale dans la formulation de stratégies pour l'atteinte des objectifs fixés par le Conseil d'Administration.

- **Le service de la trésorerie**

Le service de la trésorerie gère d'une manière générale la trésorerie de la Banque. Il fait en effet des placements sur le marché interbancaire, gère les positions de la banque dans les livres de la BCEAO, gère les devises et les transferts.

- **Le service des ressources humaines**

C'est le service qui gère le capital humain de la Banque. Il organise en effet les recrutements de personnel, leurs formations, leurs contrats d'emploi, ainsi que leurs déclarations à la sécurité sociale. C'est le second interlocuteur des employés de la Banque après leur supérieur hiérarchique.

- **L'administration générale.**

Le service d'administration générale se charge de la mise à disposition aux différents services de la Banque, des fournitures de bureau. Il est chargé de la construction des agences.

- **La Direction des opérations et des technologies**

La Direction des Opérations et des technologies est divisée en plusieurs services. Elle a pour principales missions l'exécution des transactions, la gestion physique des fonds disponibles au niveau des coffres de la banque, la gestion du parc informatique.

- **Service informatique**

Il assure l'organisation et la gestion du parc informatique et technologique de la banque. La mise à disposition du matériel informatique à tous les services de la banque, la veille à la sécurisation du système informatique, la gestion des contrats informatiques.

- **Service du commerce international**

Ce service est chargé d'effectuer les opérations extérieures principalement le règlement des transactions internationales.

- **Service du crédit opération**

L'unité du crédit opération est chargée de passer toutes les écritures relatives au crédit à savoir : les mises en place (débloques de fonds), les remboursements, les modifications de condition de prêt, les régularisations d'écriture, le paiement des primes d'assurance, la constitution de dépôt de garantie et la saisie des garanties obtenues. Les instructions de cette unité viennent exclusivement de la Direction des Risques.

- **Service de la compensation**

L'unité de la compensation est chargée d'exécuter les opérations de compensation. Elle traite les chèques des autres banques déposés par les clients sur leurs comptes ainsi que les chèques émis par nos clients et déposés en remise dans les autres banques.

- **Service de la caisse**

A la tête de ce service se trouve le chef caisse. Le service de la caisse est chargé de recevoir les dépôts, les remises de chèques qui devront être transmises par la suite au service de la compensation, de procéder aux paiements lors des retraits, de gérer le coffre de l'agence.

- **Service clientèle**

Cette unité est chargée de recevoir les clients, de leur présenter les produits de la banque et surtout de procéder à des ouvertures de comptes, à des modifications de comptes et à des clôtures de comptes.

- **Service de transfert**

Cette unité est chargée de passer les écritures relatives aux remises de chèques internes, à la mise en place des ordres de virement permanent, des dépôts à termes, à la certification des chèques, à la modification des éléments d'identification du titulaire de compte, au prélèvement des commissions sur délivrance de chéquiers, sur délivrance d'attestation de comptes etc....

- **Service de qualité des services**

Ce service est chargé d'assister tous les autres services pour améliorer la qualité de leur prestation et d'optimiser la satisfaction des clients externes et internes. Il faut noter que ce service est nouvellement créé (2010) et est né de la volonté de la banque d'améliorer la qualité de services à tous les niveaux.

- **Service produits et canaux de distribution**

La mission de ce service est de proposer de nouveaux produits moins risqués et surtout rentables, d'en trouver les voies d'écoulement.

Paragraphe 2 : Etat des lieux sur les prestations de services du département des opérations.

Nous nous intéressons aux prestations des opérations en agence.

En effet, les opérations en agence se regroupent essentiellement en :

- opération de dépôts en espèces
- opération de retrait par chèques ou sur compte épargne
- opération de trie des fonds collectés
- opération d'ouverture de comptes
- opération de certification de chèques
- opération de virement des chèques internes
- opération de délivrance de chéquiers et de maintenance des accusés de réception
- opération de vérification des pièces de mise en place des dépôts à terme et des ordres de virement permanent.

Notre état des lieux passera en revue ces prestations.

I- Etat des lieux sur les opérations de caisse :

Comme nous venons de les énumérer, les opérations de caisse se regroupent en opérations de dépôts d'espèces, de retrait par chèque ou sur compte épargne et de tri des fonds collectés pour la Banque Centrale.

A- Etat des lieux sur les opérations de dépôts et de tri

Pour effectuer un dépôt en espèces, plusieurs fiches de dépôts sont prévues selon qu'il s'agit d'un dépôt sur compte courant ou d'un dépôt sur compte épargne. Le déposant remplit le bordereau en renseignant les différents champs à savoir l'intitulé de compte, les nom et prénom (s) du déposant et son contact direct, le montant en toutes lettres, le montant en chiffres et le nombre de billets correspondant aux dénominations de chaque coupure.

Le caissier vérifie que toutes ces informations figurent sur le bordereau de dépôt. Ensuite il vérifie le total du dépôt effectué et approuve par un visa sur le reçu du client que le dépôt est juste et conforme au montant inscrit sur le bordereau de versement.

Lorsqu'il s'agit d'un dépôt en espèces de montant élevé, le comptage se fait à l'aide d'une machine électrique appelée compteuse automatique de billets.

On remarque que la banque dispose de moyens modernes de vérification de l'authenticité des billets.

Des erreurs sont constatées sur les fiches de dépôts. **On note l'existence des erreurs sur les fiches de dépôts de clients.**

B- Etat des lieux sur les opérations de retrait par chèques ou sur compte épargne

Le porteur d'un chèque peut être le titulaire du compte ou un quelconque bénéficiaire.

Lorsque le porteur est le titulaire du compte, il remplit le chèque suivant le montant en chiffres, le montant en lettres, son nom et prénom, signe le chèque puis l'acquitte ; Par contre si le chèque est délivré à un tiers, le porteur du chèque écrit son nom et son prénom puis acquitte le chèque.

Le caissier effectue toutes les vérifications possibles et paie le chèque si la provision du compte le permet. Si le compte fonctionne sous des restrictions liées aux engagements du client, le caissier transmet le chèque à son chef caisse qui contacte le gestionnaire de compte pour vérifier la régularité des échéanciers de remboursement, avant d'autoriser le paiement du chèque. La confirmation des chèques crée ainsi une longue file d'attente au guichet de la banque. On constate une augmentation du délai d'attente des clients au guichet de la banque.

Les caissiers effectuent parfois de mauvais paiement, soit en surplus ou en manquant. **On note des erreurs opérationnelles au guichet retrait de la caisse.**

II- Etat des lieux sur les opérations d'ouverture de compte et de délivrance des chéquiers

Il existe un dossier d'ouverture de compte pour chaque client de banque. Le dossier d'ouverture de compte comporte deux cartons de signatures, un formulaire d'ouverture de compte, une convention de compte sur la quelle figure le mode de fonctionnement du compte, une fiche KYC (Know Your Customer) qui renseigne davantage sur le client, une facture SBEE ou un certificat de résidence en vue d'identifier l'adresse géographique du client, deux photos d'identité puis la carte nationale d'identité ou le passeport.

Le dossier du client est transmis au responsable des opérations qui approuve l'ouverture du compte. Une fois le compte ouvert, le chéquier est délivré au client dans les quarante huit (48H) heures qui suivent. Les clients ne retournent pas les accusés de réception des chéquiers dans les délais afin de permettre à l'agent opérateur de vite maintenir les numéros des feuillets de chéquiers dans le système. **On**

note un retard dans la transmission des accusés de réception des chèquiers à la banque.

III – Etat des lieux sur les opérations de transfert de fonds

Au niveau des opérations de transfert de fonds sont effectuées les opérations suivantes :

- la certification des chèques
- les virements internes
- les dépôts à termes (DAT)
- les ordres de virement permanent (OVP)

La certification des chèques est la représentation par un chèque de banque de l'assurance que la provision existe et qu'elle est suffisante. C'est donc un engagement que prend la banque de payer le bénéficiaire dès la présentation du chèque certifié sur son compte. Les chèques certifiés sont établis dans un délai de quinze minutes (15mn) au maximum.

On note une rapidité dans les opérations de certification de chèques.

Un problème de compréhension se pose aux clients dans la lecture de leurs relevés de compte, car ils ne comprennent pas toujours les termes techniques qui figurent sur leur relevé de compte pour expliquer le prélèvement de certains agios. **On constate que les libellés relatifs aux commissions et aux frais bancaires ne sont pas harmonisés.**

Les dépôts à terme sont des ressources financières que la banque achète suivant des grilles tarifaires préalablement définies. Si la grille proposée par la banque n'est pas acceptée par le client, les gestionnaires des comptes sont tenus de recourir aux signatures autorisées à approuver le taux demandé, avant la mise en place du dépôt à terme. Pour des raisons de trésorerie, les clients

demandent généralement la liquidation des dépôts à terme avant le terme. **On constate que les dépôts à terme sont liquidés avant le terme.**

Les ordres de virement permanent concernent les prélèvements périodiques (en général mensuels) du compte du donneur d'ordre sur celui du bénéficiaire.

Faute de provision à l'échéance, les ordres de virement permanent ne sont pas exécutés à l'échéance ce qui pénalise le bénéficiaire de l'ordre dans ses droits. **On note la mauvaise foi de certains clients qui émettent des ordres de virements permanents.**

Les gestionnaires de comptes aussi devraient suivre les soldes des comptes des clients et le relancer quelques jours avant l'échéance des ordres de virement permanent. **On note un relâchement dans le suivi et l'exécution des ordres de virement permanent.**

Section 2 : Ciblage de la problématique.

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique.

I- Inventaire des forces et faiblesses

De l'état des lieux que nous avons fait, nous déduisons ici les forces et faiblesses mises en exergue.

A- Inventaires des atouts (opportunités et forces)

Les atouts que nous avons notés au niveau des prestations de la direction des risques sont :

- existence moyens modernes de vérification de l'authenticité des billets ;
- rapidité dans les opérations de certification de chèques ;

Face à ses atouts, s'opposent des faiblesses que nous présentons ci-dessous.

B- Inventaires des faiblesses (menaces et faiblesses)

Les faiblesses qu'il convient de relever après l'état des lieux des prestations desservices des opérations se résument comme suit :

- délais d'attente élevés au guichet de la banque ;
- plaintes de plusieurs clients ;
- erreur opérationnelle au guichet retrait de la banque ;
- retard dans la transmission des accusés de réception ;
- manque d'harmonisation des libellés relatifs aux commissions et aux frais bancaires sur les relevés de compte des clients ;
- liquidation des dépôts à terme avant le terme ;
- mauvaise foi de certains clients qui émettent des ordres de virement permanent ;
- Relâchement dans le suivi et l'exécution des ordres de virement permanent.

II- Regroupement des problèmes par problématique

Les problèmes évoqués au niveau de notre état des lieux donnent le regroupement présenté dans le tableau ci-après.

Tableau N°1 : Regroupement par centre d'intérêt des problèmes possibles.

N° d'ordre	Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Libellés de la problématique
1	Qualité des prestations vis-à-vis de la clientèle.	<ul style="list-style-type: none"> - délais d'attente élevés au guichet de la banque ; - plaintes de plusieurs clients ; - erreur opérationnelle au guichet retrait de la banque ; 	Défaillance dans la qualité de services.	Problématique de la qualité des services aux opérations
2	Harmonisation des pratiques des opérations bancaires courantes	<ul style="list-style-type: none"> - retard dans la transmission des accusés de réception ; - manque d'harmonisation des libellés relatifs aux commissions et aux frais bancaires sur les relevés de compte des clients ; - Relâchement dans le suivi et l'exécution des ordres de virement 	Manque d'harmonisation des pratiques des opérations bancaires courantes	Harmonisation des pratiques des opérations bancaires courantes pour un service clientèle efficace à la banque.

		permanent.		
3	Négociation du crédit marketing	- liquidation des dépôts à terme avant le terme ;	Technique de négociation et de gestion des dépôts à terme	Problématique de la gestion des dépôts à terme.

Source : Enquête personnelle.

A- Choix de la problématique et justification

Les problèmes identifiés et regroupés par centre d'intérêt nous permettent d'aboutir aux trois (03) problématiques suivantes :

- « Problématique de la qualité des services aux opérations » ;
- Problématique de « l'harmonisation des pratiques des opérations bancaires courantes pour un service clientèle efficace » ;
- « Problématique de la gestion des dépôts à terme » ;

Un service clientèle efficace conduit irrévocablement à une bonne qualité de services.

A cet effet, nous ne nous intéressons pas à la « Problématique de la qualité des services aux opérations » parce que cette problématique est englobée par la « Problématique de l'harmonisation des pratiques des opérations bancaires courantes pour un service clientèle efficace à la Diamondbank SA ».

Quant à la « Problématique de la gestion des dépôts à terme », la banque a prévu pour l'année en cours une série de formation au profit des chefs d'agence, des gestionnaires de comptes et des responsables des opérations pour renforcer la capacité de négociation en s'appuyant sur les techniques nouvelles d'ajustement du cout d'achat des ressources par le taux de rentabilité des emplois. Cette mesure nous amène à abandonner également « Problématique de la gestion des dépôts à terme ».

Enfin la problématique de l' « harmonisation des pratiques des opérations bancaires courantes pour un service clientèle efficace à la Diamondbank SA » reste en attente de résolution. C'est pourquoi nous la retenons comme le champ d'intérêt de notre étude.

B- Spécification de la problématique retenue

La qualité de services est au cœur des préoccupations des banques commerciales en vue d'optimiser la satisfaction de la clientèle cible qui détermine la raison d'être de la banque. Cette volonté est née de la vision de la banque qui consiste à l'internationalisation de l'activité bancaire en faisant face aux impératifs liés au besoin réel des clients.

A cet effet, plusieurs accords ont été mis en place après la faillite des banques internationales notamment l'accord de BALE I qui connaît un grand succès répondant à des critères économiques avec l'instauration des normes de gestion en l'occurrence le ratio Cooke.

L'élaboration des modèles empiriques, la récolte des données historiques par la centrale des risques et l'installation d'un système de notation ont conduit à l'accord de BALE II qui fixe une exigence de fonds propres correspondant au risque effectif des crédits et ceci en vue d'harmoniser le fonctionnement des banques.

Par ailleurs, la zone UEMOA fait partie du comité de BALE II par l'entremise de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) ; par conséquent le respect des normes internationales doit être imposé par la BCEAO qui fixe les orientations aux banques centrales.

Au Bénin, les banques commerciales évoluent dans un environnement très concurrentiel ce qui constitue un facteur de motivation, de challenge, dans le respect de la réglementation de l'activité d'intermédiation bancaire et de l'harmonisation du droit des affaires(OHADA). Cette préoccupation constitue le noyau des orientations stratégiques de la banque lorsqu'on sait que le rapport d'activité de la banque à fin décembre 2011 montre que la qualité de services des opérations a régressé considérablement. Ce sont ces constats qui fondent la problématique de « l'harmonisation des pratiques des opérations bancaires courantes pour un service clientèle efficace à la Diamondbank SA ». Trois préoccupations fondent ce thème :

- le retard dans la transmission des accusés de réception ;
- le manque d'harmonisation des libellés relatifs aux commissions et aux frais bancaires sur les relevés de compte des clients ;
- le relâchement dans le suivi et l'exécution des ordres de virement permanent.

A Travers cette étude, nous essayerons d'aborder toutes ces préoccupations, afin d'y trouver des pistes de solutions.

Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée.

I - Vision globale de résolution du problème général et vision globale des problèmes spécifiques

A- Vision globale de résolution du problème général

Le problème général est celui l'harmonisation des pratiques des opérations bancaires courantes pour un service clientèle efficace. Nous sommes donc dans la théorie du management de qualité dans le système bancaire. Elle sera abordée à travers trois problèmes spécifiques.

B- Vision globale de résolution des problèmes spécifiques

Le cœur scientifique de chaque problème spécifique sera indiqué ici.

1- Approche générique liée au problème spécifique n°1 : « retard dans la transmission des accusés de réception »

Le retard dans la transmission des accusés de réception des chèquiers à la banque est l'un des comportements des clients. L'étude du comportement des clients se fait par la théorie que l'on appelle théorie du « KYC » c'est-à-dire Know Your Customer qui signifie « Connais ton client ».

La théorie KYC consiste à connaître l'identité du client, son historique, sa moralité, la qualité de sa signature, sa crédibilité et sa cotation. Ce problème spécifique se basera sur cette théorie.

2- Approche générique liée au problème spécifique n°2 : « manque d'harmonisation des libellés relatifs aux commissions et aux frais bancaires sur les relevés de compte des clients »

L'harmonisation des libellés explicatifs figurant sur les relevés de compte repose sur la théorie de la formalisation des procédures, des modalités de traitement et d'enregistrement des opérations. Cette formalisation est du ressort de la BCEAO qui impose à chaque niveau opérationnel des banques commerciales un dispositif de contrôle adapté, qu'il soit hiérarchique ou non, individuel ou collectif, automatisé ou manuel, assimilable à une autorisation ou à une validation.

En pratique, les libellés relatifs aux commissions et aux frais bancaires sur les relevés de compte des clients doivent refléter la cohérence, la permanence des méthodes et le respect de la nomenclature qui proviendrait de la banque centrale.

3- Approche générique liée au problème spécifique n°3 : « le relâchement dans le suivi et l'exécution des ordres de virement permanent »

Le suivi et l'exécution des ordres de virement permanent sont basés sur la théorie des contrats. Ceci se justifie par :

- l'existence des deux parties contractuelles que sont le client et la banque ;
- Nature du contrat : mise en place d'un ordre de virement permanent(OVP) ;
- l'objet du contrat qui stipule le motif de l'OVP.

La banque est tenue de rappeler la partie contractante (le client) lorsqu'il constate des irrégularités telles que l'insuffisance de provision sur son compte au moment de l'exécution de l'OVP. Le suivi exige que l'agent

opérateur remonte l'information afin que les dispositions prévues par la réglementation bancaire soient prises par la banque afin de respecter le droit du bénéficiaire de l'ordre de virement permanent.

II- Synthèse des approches génériques identifiées et séquence de résolution de la problématique spécifiée

A- Synthèse des approches génériques identifiées

La synthèse des approches génériques identifiées se présentent dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°2 : synthèse des approches génériques par problème

Niveau spécifique	Problèmes spécifiques	Approches génériques retenues
1	Retard dans la transmission des accusés de réception ;	Approche générique basée sur la théorie du « KYC »
2	Manque d'harmonisation des libellés relatifs aux commissions et aux frais bancaires sur les relevés de compte des clients ;	Approche générique basée sur la théorie de la formalisation des procédures et des modalités de traitement et d'enregistrement des opérations
3	Relâchement dans le suivi et l'exécution des ordres de virement permanent.	Approche générique basée sur la théorie des contrats

Source : Enquête personnelle.

B- Séquence de résolution de la problématique spécifiée

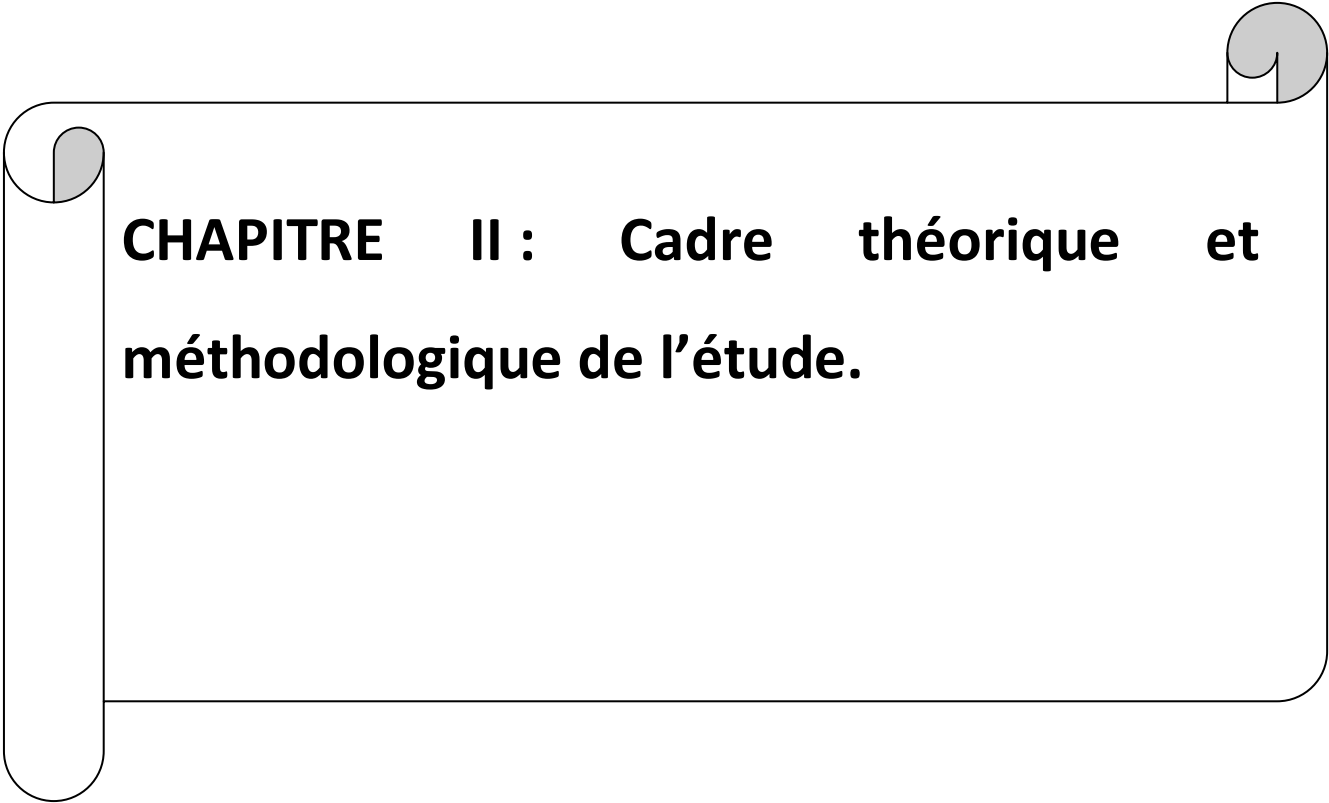
La vision globale de résolution que nous venons de retenir peut être restituée à travers une démarche en deux (02) grandes phases composées d'étapes.

1- Phase 1 : cadre théorique et méthodologique de l'étude

- Fixation des objectifs de l'étude par rapport aux problèmes en résolution ;
- Identification des causes et formulation des hypothèses liées aux problèmes ;
- Présentation du tableau de bord de l'étude ;
- Revue de littérature ;
- Méthodologie adoptée.

2- Phase 2 : Diagnostic et approche de solutions

- Collecte et traitement des données ;
- Analyse des données et établissement du diagnostic ;
- Approches de solutions ;
- Conditions de mise en œuvre des solutions ;
- Présentation du tableau de synthèse de l'étude.



CHAPITRE II : Cadre théorique et méthodologique de l'étude.

Chapitre 2 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Ce deuxième chapitre traite du cadre théorique et méthodologique, surtout des approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre.

Section 1 : Des objectifs de l'étude à la revue de littérature

Paragraphe 1 : Objectifs et hypothèses

I- Objectifs

A- Objectif général

L'objectif général de notre étude est de **contribuer à l'harmonisation des pratiques des opérations courantes bancaires pour un service clientèle efficace**. Cet objectif assez vaste sera appréhendé par les trois (03) objectifs spécifiques ci-dessous.

B- Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques qui découlent de l'objectif général sont :

- proposer des mesures pouvant permettre à la banque d'entrer immédiatement en possession des accusés de réception des chèquiers ;
- contribuer à l'harmonisation des libellés relatifs aux commissions et aux frais bancaires sur les relevés de compte des clients ;
- envisager les conditions d'instauration du suivi régulier et de l'exécution des ordres de virement permanent.

II- Hypothèses

Il s'agit pour nous ici de choisir pour chaque problème spécifique la cause la plus plausible.

A- Causes et hypothèse liée au problème spécifique : « retard dans la transmission des accusés de réception »

Les supposées causes identifiées pour ce problème spécifique sont multiples. Il s'agit :

- du retrait des chèquiers par lettre de procuration ;
 - du manque de procédure claire précisant le délai de retour des accusés de réception des chèquiers à la banque;
 - de l'ignorance des clients sur l'importance des accusés de réception des chèquiers.
- Le « retrait des chèquiers par lettre de procuration » est l'une des causes supposées expliquer le retard dans la transmission des accusés de réception à la banque ; mais il n'est pas possible d'interdire cette pratique quand on sait que la lettre de procuration a une signification juridique adoptée par toutes les banques. En effet, cette cause ne saurait être retenue.
- Une autre cause pouvant expliquer ce problème spécifique est l' « ignorance des clients sur l'importance des accusés de réception des chèquiers ». Les gestionnaires de compte des clients et les commerciaux de la banque font des efforts de sensibilisation des clients sur la nécessité de retourner les accusés de réception des chèquiers à la banque. Ils ne cessent d'expliquer aux clients qu'ils ne peuvent en aucun cas émettre des chèques si ces accusés ne sont pas préalablement envoyés à la banque pour la maintenance de numéros de chèques dans le système. L'ardeur et l'enthousiasme des agents du crédit marketing dans ce sens nous amène à abandonner également cette cause.

La seule cause que nous jugeons pertinente reste alors « le manque de procédure claire précisant le délai de retour des accusés de réception des chèquiers à la banque ». Cela nous amène à formuler la première hypothèse comme suit : « **le manque de procédure claire précisant le délai de retour des accusés de réception des chèquiers explique le retard dans la transmission des accusés de réception à la banque**».

B- Causes et hypothèses liées aux problèmes spécifiques : «Manque d'harmonisation des libellés relatifs aux commissions et aux frais bancaires sur les relevés de compte des clients»

Les causes supposées identifiées pour ce problème sont :

- l'absence de nomenclature fixée par la BCEAO aux banques commerciales pour désigner chaque libellé explicatif;
- l'inexistence des séminaires de concertation et de validation des libellés par les banques commerciales de la place;
- l'esprit de préservation du secret professionnel dans un élan de concurrence.

« L'inexistence des séminaires de concertation et de validation des libellés par les banques commerciales de la place » est une réalité ; mais il faut signaler que la BCEAO organise des formations périodiques portant sur des thèmes divers au profit des banques commerciales. Par conséquent, la BCEAO crée un cadre de concertation et d'échange entre les banques commerciales. A cet effet, cette cause est à réfuter.

« L'esprit de préservation du secret professionnel » des banques commerciales dans un élan de concurrence se trouve souvent atrophié par le cadre de concertation que crée la BCEAO. Les différentes discussions portant sur des

objectifs communs l'emportent sur la préservation à tout prix du secret professionnel, ce qui nous amène à abandonner également cette cause.

La seule cause qui reste est « l'absence de nomenclature fixée par la BCEAO aux banques commerciales pour désigner chaque libellé explicatif.

Il faut reconnaître que la banque centrale est l'autorité de régulation et de suivi du respect des textes législatifs et réglementaires par les banques commerciales et les établissements financiers. A cet effet, la responsabilité de fixer les nomenclatures des libellés explicatifs applicables à toutes les banques commerciales incombe à la banque centrale. Il s'agit d'une mesure qui est de nature à permettre aux clients de faire une même lecture sur les relevés de comptes des différentes banques et d'effectuer une comparaison entre les différentes tarifications. A cet effet, nous retenons cette cause et formulons alors la deuxième hypothèse comme suit : **« l'absence de nomenclature fixée par la BCEAO aux banques commerciales pour désigner chaque libellé explicatif est à la base du manque d'harmonisation des libellés relatifs aux commissions et aux frais bancaires sur les relevés de compte des clients »**

C- Causes et hypothèse liée au problème spécifique N°3 : « Relâchement dans le suivi et l'exécution des ordres de virement permanent. »

Les causes supposées de ce problème spécifique sont :

- le manque de tenue dans un fichier clair et cohérent l'état des ordres de virement permanent (OVP) par échéance et par mois ;
- Le mauvais archivage des originaux des ordres de virement permanent ;
- L'inexistence de registre qui retrace les ordres de virement permanent.

Le rapport d'audit et d'inspection à fin mai 2012 a fixé les recommandations relatives :

- Au bon archivage de tous les OVP dans un classeur et l'insertion d'une copie de l'ordre dans le dossier des clients ;

- La tenue d'un registre qui retrace tous les OVP et qui doit porter le visa du responsable des opérations et la certification du contrôleur interne ;

Malgré le respect de ces recommandations, le « Relâchement dans le suivi et l'exécution des ordres de virement permanent » est toujours visible.

A cet effet, la cause qui a retenu notre attention est « le manque de tenue dans un fichier clair et cohérent l'état des ordres de virement permanent (OVP) par échéance et par mois ». Nous formulons la dernière hypothèse comme suit : **« le manque de tenue dans un fichier clair et cohérent l'état des ordres de virement permanent (OVP) par échéance et par mois est à l'origine du relâchement dans le suivi et l'exécution des ordres de virement permanent. ».**

De ce qui précède, nous déduisons le tableau de synthèse. Ce tableau de synthèse nous conduit à la présentation du tableau de bord. Ces deux tableaux se présentent comme suit :

Tableau N°3 : Synthèse des causes et hypothèses liées aux problèmes spécifiques.

N° d'ordre	Problèmes spécifiques	Causes supposées	Formulation des hypothèses
1	Retard dans la transmission des accusés de réception	<ul style="list-style-type: none"> - le retrait des chèquiers par lettre de procuration ; - le manque de procédure claire précisant le délai de retour des accusés de réception des chèquiers à la banque; - l'ignorance des clients sur l'importance des accusés de réception des chèquiers 	le manque de procédure claire précisant le délai de retour des accusés de réception des chèquiers à la banque explique le retard dans la transmission des accusés de réception
2	Manque d'harmonisation des libellés relatifs aux commissions et aux frais bancaires sur les relevés de compte des clients	<ul style="list-style-type: none"> - l'absence de nomenclature fixée par la BCEAO aux banques commerciales pour désigner chaque libellé explicatif; - l'inexistence des séminaires de concertation et de validation des libellés par les banques commerciales de la place; - l'esprit de préservation du secret professionnel dans un élan de concurrence. 	l'absence de nomenclature fixée par la BCEAO aux banques commerciales pour désigner chaque libellé explicatif est à la base du manque d'harmonisation des libellés relatifs aux commissions et aux frais bancaires sur les relevés de

			compte des clients.
3	Relâchement dans le suivi et l'exécution des ordres de virement permanent.	<ul style="list-style-type: none"> - le manque de tenue dans un fichier clair et cohérent l'état des ordres de virement permanent (OVP) par échéance et par mois ; - Le mauvais archivage des originaux des ordres de virement permanent ; - L'inexistence de registre qui retrace les ordres de virement permanent. 	Le manque de tenue dans un fichier clair et cohérent l'état des ordres de virement permanent (OVP) par échéance et par mois est à l'origine du relâchement dans le suivi et l'exécution des ordres de virement permanent.

Source : Enquête personnelle

Tableau de bord

Le tableau de bord de notre étude présente les problèmes identifiés, les objectifs, les causes supposées et les hypothèses formulées.

Tableau N°4 : Tableau de bord de l'étude

Niveau d'analyse		Problématiques	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général		<u>Problème général</u> : Harmonisation des pratiques des opérations bancaires courantes pour un service clientèle efficace.	<u>Objectif général</u> : Contribuer à l'harmonisation des pratiques des opérations bancaires courantes pour un service clientèle efficace		
Niveaux spécifiques	1	<u>Problème spécifique N°1</u> : Retard dans la transmission des accusés de réception.	<u>Objectif spécifique N°1</u> : proposer des mesures pouvant permettre à la banque d'entrer immédiatement en possession des accusés de réception des chèquiers	<u>Cause spécifique N°1</u> : le manque de procédure claire précisant le délai de retour des accusés de réception des chèquiers à la banque.	<u>Hypothèse spécifique N°1</u> : le manque de procédure claire précisant le délai de retour des accusés de réception des chèquiers à la banque explique le retard dans la transmission

					des accusés de réception.
2	<u>Problème spécifique N°2 :</u> Manque d'harmonisation des libellés relatifs aux commissions et aux frais bancaires sur les relevés de compte des clients	<u>Objectif spécifique N°2 :</u> - contribuer à l'harmonisation des libellés relatifs aux commissions et aux frais bancaires sur les relevés de compte des clients.	<u>Cause spécifique N°2 :</u> l'absence de nomenclature fixée par la BCEAO aux banques commerciales pour désigner chaque libellé explicatif.	<u>Hypothèse spécifique N°2 :</u> l'absence de nomenclature fixée par la BCEAO aux banques commerciales pour désigner chaque libellé explicatif est à la base du manque d'harmonisation des libellés relatifs aux commissions et aux frais bancaires sur les relevés de compte des clients.	

	3	<p><u>Problème spécifique N°3 :</u> Relâchement dans le suivi et l'exécution des ordres de virement permanent.</p>	<p><u>Objectif spécifique N°3 :</u> - envisager les conditions d'instauration du suivi régulier et de l'exécution des ordres de virement permanent.</p>	<p><u>Cause spécifique N°3 :</u> le manque de tenue dans un fichier clair et cohérent l'état des ordres de virement permanent (OVP) par échéance et par mois.</p>	<p><u>Hypothèse spécifique N°3 :</u> Le manque de tenue dans un fichier clair et cohérent l'état des ordres de virement permanent (OVP) par échéance et par mois est à l'origine du relâchement dans le suivi et l'exécution des ordres de virement permanent.</p>

Source : Enquête personnelle.

Paragraphe 2 – Revue de la littérature

La revue de littérature sera abordée sous deux (02) angles : le point des connaissances théoriques et le point des connaissances empiriques.

I- Point des connaissances théoriques

Les travaux de chercheurs en sciences de gestion sur la banque s'appuient sur l'analyse de l'activité économique fondée sur le service rendu. L'efficacité du service rendu par la banque passe par l'entretien d'une relation symétrique entre la banque et le client.

Erving Goffman, dans la dernière partie de *Asiles (1968)*, est un des premiers auteurs à parler de la « relation de service », selon laquelle le praticien se trouve en contact direct avec le public (clients). A cet effet, les bénéficiaires de services se mettent entre les mains des praticiens qui détiennent une expertise dont les clients ont besoin. Les auteurs **Besucco et al. , 2002** pensent que la relation de services est une « relation qui met en contact le salarié et la personne à qui est destiné la prestation ».

Dès **1980**, **Lipsky** montrait que le service finalement rendu ne se limite pas au service défini, mais diffère selon les qualités et compétences de la personne qui le rend. A cet effet, l'harmonisation des pratiques des opérations bancaires courantes renforce la compétence de la banque en termes de services rendus et de la satisfaction des attentes des clients.

Pour **Jean Gadrey**, les relations de services se développent le plus souvent à l'occasion de prestations de services qui correspondent au fait qu'une « organisation qui possède ou contrôle une capacité technique et humaine vend à un agent économique le droit d'usage de cette capacité et de ces compétences pour une certaine période, pour produire des effets utiles sur l'agent lui-même, ou sur des biens qu'il possède et dont il a la responsabilité » (Gadrey, 2003, p.20).

Gloukoviezoff (2005) propose d'appliquer les analyses de **Gadrey** à la banque : la banque (organisation) propose à ses clients (agents économiques) une prestation de services dont l'objectif est de leur permettre la conservation et l'utilisation des ressources monétaires dont ils disposent. Pour le même auteur, le client doit être un acteur à part entière de la prestation de services bancaires depuis sa conception jusqu'à sa réalisation. Cette collaboration est nécessaire pour permettre sa personnalisation et pour parvenir à réduire l'incertitude inhérente à sa singularité. Selon l'auteur, « *c'est donc la coproduction de la prestation qui en assure la qualité.* ». Or il ne peut avoir de coproduction sans la rupture du système d'asymétrie d'informations entre le client et la banque d'où la nécessité d'uniformiser les pratiques liées à la prestation de services dans la banque et de fournir au client la bonne et unique information.

Pour **Cusin (2002)**, il existe désormais deux modèles : « la banque relationnelle » et l'« industrie bancaire de masse » ou « banque transactionnelle ». Pour les clients de la banque transactionnelle, la prestation est bien davantage corsetée par les outils informatiques qui évaluent, notent et rendent un verdict relativement aux demandes des clients et à leur niveau de risque. L'influence de ces outils informatiques est illustrée par le fait que les recommandations qu'ils délivrent en matière de rejet de paiement, sont suivies par les conseillers lorsqu'elles concernent les niveaux inférieurs de segmentation (clients ordinaires) alors qu'elles sont véritablement retraitées pour les niveaux supérieurs (clients top). Concernant ces derniers, ces outils ne sont alors qu'une aide à la décision (**Rowe, 1998**). Lorsque la relation concerne des clients à faible potentiel, la place laissée au copilotage et donc à la personnalisation de la prestation est donc relativement réduite, même si elle n'est pas systématiquement absente. En fait la déstandardisation (**Lazarus, 2004**), et les couts qu'elle engendre en termes de temps et de formation du personnel, n'a lieu que lorsque les situations financières des clients sont telles que le profit escompté est supérieur au cout d'une relation personnalisée.

Le système bancaire béninois évoluant dans un environnement concurrentiel, notre étude ne se limite au modèle de la banque transactionnelle mais est orientée sur le

premier modèle de **Cusin** c'est-à-dire la banque relationnelle dont la qualité de services va au-delà des attentes des clients.

II- Point des connaissances empiriques

Nous rappelons que notre étude est basée sur la problématique de « l'harmonisation des opérations bancaires courantes pour un service clientèle efficace ». Les connaissances empiriques sur ce thème remontent du groupe de travail sur l'harmonisation des réglementations et pratiques bancaires au sein du Comité des Superviseurs de Banques de l'Afrique de l'Ouest et du Centre (CSBAOC) tenue à Abidjan le 09 Mai 2006. Au nombre des connaissances empiriques dans le cadre de l'harmonisation des pratiques dans le secteur bancaire, nous citons les travaux déjà abattus par quelques spécialistes :

Mamadou Diop, Secrétaire Général de la Commission bancaire et président en exercice du CSBAOC a pensé à la nécessité de l'identification des pistes d'harmonisation possibles au sein des banques.

Ellého TETE-BENISSAN, Chef du Département de la Surveillance et des Etudes Bancaires quant à lui, se penche sur l'évaluation des réglementations et pratiques bancaires, à la lumière des vingt cinq (25) principes de base. Pour chaque principe, les points proposés en vue d'identifier les pistes d'harmonisation sont les suivantes :

- En ce qui concerne le principe 1, relatif aux conditions d'efficacité et d'harmonisation du cadre de supervision bancaire, deux conditions sont retenues : l'indépendance légale des institutions de supervision et leur autonomie financière ;
- S'agissant des principes 2 à 5 relatifs à l'agrément et à la structure des propriétés, les praticiens ont noté que dans certaines juridictions, le champ de compétence de l'organe de contrôle était élargi notamment aux secteurs de la micro finance ou des assurances. Dans les pays présentant une organisation différente, ils ont convenu de la nécessité d'une supervision de toutes les activités financières par

des structures de contrôles spécialisés ainsi que d'une étroite collaboration entre ces dernières, en vue d'assurer une parfaite harmonisation des pratiques du secteur financier.

- En ce qui concerne l'harmonisation de la réglementation et des exigences prudentielles (principes 6 à 18), l'uniformisation des états de calcul des fonds propres est retenue, pour permettre une meilleure comparabilité des données sur la solvabilité des systèmes bancaires. Les représentants des institutions ont réaffirmé la nécessité de renforcer les dispositifs de gestion des risques bancaires, en particulier celui de contrepartie.
- Evoquant les méthodes de contrôle bancaire (principe 19 à 21), le groupe de travail a noté la pertinence des systèmes de supervision mis en place dans les différentes juridictions du CSBAOC, tout en relevant la nécessité de développer les outils nécessaires à la supervision basée sur les risques.
- En ce qui concerne les exigences en matière d'information financière (principe 22), en vue de s'assurer de la bonne application des règles comptables par les banques et d'accroître la fiabilité de leurs états financiers, il est retenu que les procédures d'approbation ainsi que les missions et responsabilités des commissaires aux comptes soient, si nécessaires, clairement définies.
- Parlant des pouvoirs institutionnels des autorités prudentielles, notamment en termes d'exigence d'actions correctives et de sanctions (Principe 23), les participants ont convenu que des sanctions doivent résulter d'un processus de concertation et de suivi des efforts accomplis par les banques dans la correction des insuffisances ou infractions qui leur sont reprochées.
- S'agissant enfin de l'activité bancaire transfrontalière (principes 24 et 25), ils ont recommandé la formalisation de la coopération multiforme, notamment par la définition d'un cadre de concertation permanent, permettant la fluidité des échanges d'informations.

Ces connaissances empiriques, qui soulèvent la question de l'harmonisation en milieu bancaire orientent notre réflexion sur la problématique de « l'harmonisation des pratiques des opérations bancaires courantes pour un service clientèle efficace ».

Section 2 : Méthodologie adoptée.

La méthodologie de travail nous permettra d'identifier l'outil d'analyse des données et de produire des informations utiles aux analyses subséquentes. Elle reste le moyen privilégié de collecte des informations indispensables à la vérification des hypothèses.

Paragraphe 1- Méthodes empiriques

L'approche empirique est le socle de la méthode d'enquête envisagée à travers les instruments de mobilisation de données. L'approche empirique de notre travail se réalisera à travers :

- l'objectif de l'enquête et l'identification de la population mère ;
- l'échantillonnage aux outils de présentation des données.

I- Objectif de l'enquête et identification de la population mère

A- Objectif de l'enquête

L'objectif de notre enquête est de recueillir les informations pouvant nous permettre de vérifier les hypothèses formulées. Il s'agit de voir si :

- le manque de procédure claire précisant le délai de retour des accusés de réception des chéquiers à la banque explique le retard dans la transmission des accusés ;

- l'absence de nomenclature fixée par la BCEAO aux banques commerciales pour désigner chaque libellé explicatif est à la base du manque d'harmonisation des libellés relatifs aux commissions et aux frais bancaires sur les relevés de compte des clients ;
- Le manque de tenue dans un fichier clair et cohérent l'état des ordres de virement permanent (OVP) par échéance et par mois est à l'origine du relâchement dans le suivi et l'exécution des ordres de virement permanent.

B- Identification de la population mère

La population mère de notre étude est l'ensemble des agents des services des opérations en agence.

1- Echantillonnage et outils de présentation des données

La population mère de notre étude est l'ensemble des agents des services des opérations en agence et comporte un effectif de cent (100) personnes réparties dans les agences de Cotonou. Un numéro est affecté à chaque individu, de 1 à 100, le tout déposé dans une urne. Nous avons retenu un échantillon de 25 personnes. Cet échantillon sera tiré de façon aléatoire. Nous choisissons au hasard et successivement dans la population mère quatre (4) individus et retenons le dernier individu choisi. Ce dernier est considéré comme un élément de l'échantillon. Les trois individus restants ne sont plus retournés dans l'urne. Cette opération est alors répétée vingt cinq (25) fois, ce qui conduit à choisir les 25 individus qui constitue l'échantillon de notre étude.

2- Centre d'intérêt du questionnaire

Le questionnaire soumis à l'échantillon devra nous permettre de recenser des informations afin de mieux comprendre :

- les facteurs qui expliquent le retard dans la transmission des accusés ;
- les raisons qui sont à la base du manque d'harmonisation des libellés relatifs aux commissions et aux frais bancaires sur les relevés de compte des clients ;
- les causes qui sont à l'origine du relâchement dans le suivi et l'exécution des ordres de virement permanent.

3- Technique de dépouillement

Les données recueillies par questionnaire auprès de l'échantillon seront regroupées par critères de façon manuelle à l'aide de l'outil Excel.

4- Outils statistiques de présentation des données

Les résultats d'enquête sont présentés selon les cas par les méthodes de tri à plat, de tri croisé. Les données sont présentées par tableaux et graphiques.

Paragraphe 2- Approches théoriques

Il s'agit de retenir pour chaque problème spécifique une approche théorique liée au point des connaissances développées et surtout à la détermination de la cause réelle.

I- Les conditions liées à l'appréciation du retard dans la transmission des accusés

• Les normes ou repères d'amélioration

Il s'agit de faire ressortir les aspects qui prouvent le respect du délai de transmission des accusés de réception des chèques à la banque.

A cet effet, lorsqu'un chèque est retiré par un client de la banque, tous les numéros de ce chèque doivent être automatiquement maintenus dans le système avec un statut de numéros non encore utilisés.

Cette maintenance doit être automatique dans un premier temps pour éviter le risque d'erreur et dans un second temps pour des mesures de sécurité.

Ainsi nous pensons que le délai de transmission des accusés est respecté lorsque l'accusé parvient à la banque le jour de sa délivrance pour rendre possible le paiement des chèques émis.

- **Seuil de décision pour vérifier la première hypothèse**

Nous pensons résoudre ce problème en nous basant sur la logique selon laquelle, la cause la plus déterminante est celle qui réunit la fréquence la plus élevée.

II- Les conditions liées à l'appréciation de l'harmonisation des libellés relatifs aux commissions et aux frais bancaires sur les relevés de compte des clients

- **Les normes ou repères d'amélioration**

Les clients de la banque ne sont pas des spécialistes de l'activité bancaire. Donc le système bancaire doit faciliter aux clients la compréhension des libellés relatifs aux prélèvements des agios au débit de leur compte. C'est une disposition qui doit émaner de la banque centrale et doit faire objet de respect strict par toutes les banques commerciales afin de permettre aux clients qui ont ouvert des comptes dans plusieurs banques de faire une même lecture et de faire des comparaisons de tarification.

- **Seuil de décision pour vérifier la deuxième hypothèse**

Nous pensons résoudre ce problème en nous basant sur la logique selon laquelle, la cause la plus déterminante est celle qui réunit la fréquence la plus élevée.

III- Les conditions liées à l'appréciation du relâchement dans le suivi et l'exécution des ordres de virement permanent


- **Les normes ou repères d'amélioration**

Les normes bancaires veulent que tous les ordres de virements permanents soient suivis et exécutés suivant les conditions de l'ordre et que le fichier des incidents de

paiement soit objet d'un rapport envoyé à la centrale des risques de la banque centrale en application de l'instruction N°1/CIP du 01/02/1997 relative aux dispositions de centralisation des incidents de paiement dans l'UEMOA. Ainsi la tenue d'un fichier de suivi des OVP et d'incident de paiement relèverait de la conformité aux normes.

- **Seuil de décision pour vérifier la troisième hypothèse**

Nous pensons résoudre ce problème en nous basant sur la logique selon laquelle, la cause la plus déterminante est celle qui réunit la fréquence la plus élevée.



**CHAPITRE III : Enquêtes, Analyses des résultats
d'enquêtes, approches de solutions et conditions
de leur mise en œuvre**

CHAPITRE III : Enquêtes, Analyses des résultats d'enquêtes, approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre

Section 1 : Enquêtes et vérification des hypothèses.

Paragraphe 1 : Mobilisation et dépouillement

I – Mobilisation des données

La mobilisation des données et leur dépouillement ont été faits dans les conditions présentées ci-dessous.

A- Cadre des enquêtes

Pour atteindre notre objectif, nous avons eu plusieurs entretiens avec les agents des services des opérations notamment les responsables des opérations, les agents du service clientèle.

Ainsi, nous avons élaboré un questionnaire dont la préoccupation est de recueillir des informations relatives à la vérification des hypothèses.

B- Déroulement de l'enquête

L'enquête s'est réalisée du 20 au 30 Mai 2012, à Cotonou par la voie de messagerie électronique (Outlook). Nous avons adressé à chaque individu de l'échantillon, un questionnaire électronique qu'il nous a retourné par le même canal. Ce travail ne s'est pas fait sans difficulté.

C- Difficultés rencontrées et limites des données

Nous avons rencontré les difficultés suivantes :

- La réticence de certains enquêtés à réagir parce que les informations passent par la base de données informatique et pourraient être récupérées par la banque ;
- Le manque de temps du fait que les enquêtés sont des staffs du front office et sont en contact permanent avec les clients;
- Le souci de donner des avis qui pourraient remettre en cause le système de gouvernance et récupérer par les instances de directions ;
- Le caractère non anonyme des messages électroniques qui permettent d'identifier l'agent et ses commentaires.

Quand aux limites de notre étude, elles sont liées à unemarge d'erreur qui n'est pas significative.

II- Dépouillement et présentation des données

Il est question ici de présenter de façon synthétique les résultats issus des divers dépouillements.

Tableau N° 5 : Synthèse des avis relatifs aux causes supposées expliquerle retard dans la transmission des accusés de réception des chèquiers à la banque

N°	Critère	Effectifs	Fréquence
1	Retrait de chéquier par lettre de procuration	4	16,00%
2	Manque de procédure clair précisant le délai de retour des accusés	20	80,00%
3	Ignorance de certains clients sur l'importance des accusés de réception des chèquiers	1	4,00%
4	Autres	0	0,00%
		25	100,00%

Source : Enquête personnelle

Tableau N°6 : Synthèse des avis relatifs aux causes supposées expliquer le manque d'harmonisation des libellés relatifs aux commissions et aux frais bancaires sur les relevés de comptes des clients.

N°	Critère	Effectifs	Fréquence
1	Absence de nomenclature fixée par la BCEAO aux banques commerciales pour désigner chaque libellé	17,0	68,00%
2	Inexistence des séminaires de concertation et de validation des libellés par les banques commerciales	2,0	8,00%
3	Esprit de préservation du secret professionnel des banques dans un élan de concurrence	6,0	24,00%
4	Autres	0,0	0,00%
		25,0	100,00%

Source : enquête personnelle

Tableau N°7 : Synthèse des avis relatifs aux causes supposées expliquer le relâchement dans le suivi et l'exécution des ordres de virement permanent

N°	Critère	Effectifs	Fréquence
1	Mauvais archivage des originaux des ordres de virement permanent	2,0	8,00%
2	Manque de tenue dans un chier clair et cohérent de l'état des OVP par échéance et par mois	15,0	60,00%
3	Inexistence de registre qui retrace les ordres de virement permanent	7,0	28,00%
4	Autre	1	4,00%
		25,0	100,00%

Source : enquête personnelle

Paragraphe II : Analyses des résultats d'enquêtes et établissement du diagnostic

A travers ce paragraphe, nous allons dans un premier temps analyser les données collectées, en vérifiant les hypothèses précédemment émises, dans un second établir un diagnostic afin d'y formuler des solutions.

I- Analyses des résultats d'enquêtes

Cette analyse se fait par vérification des hypothèses dans les conditions que nous avons précédemment définies.

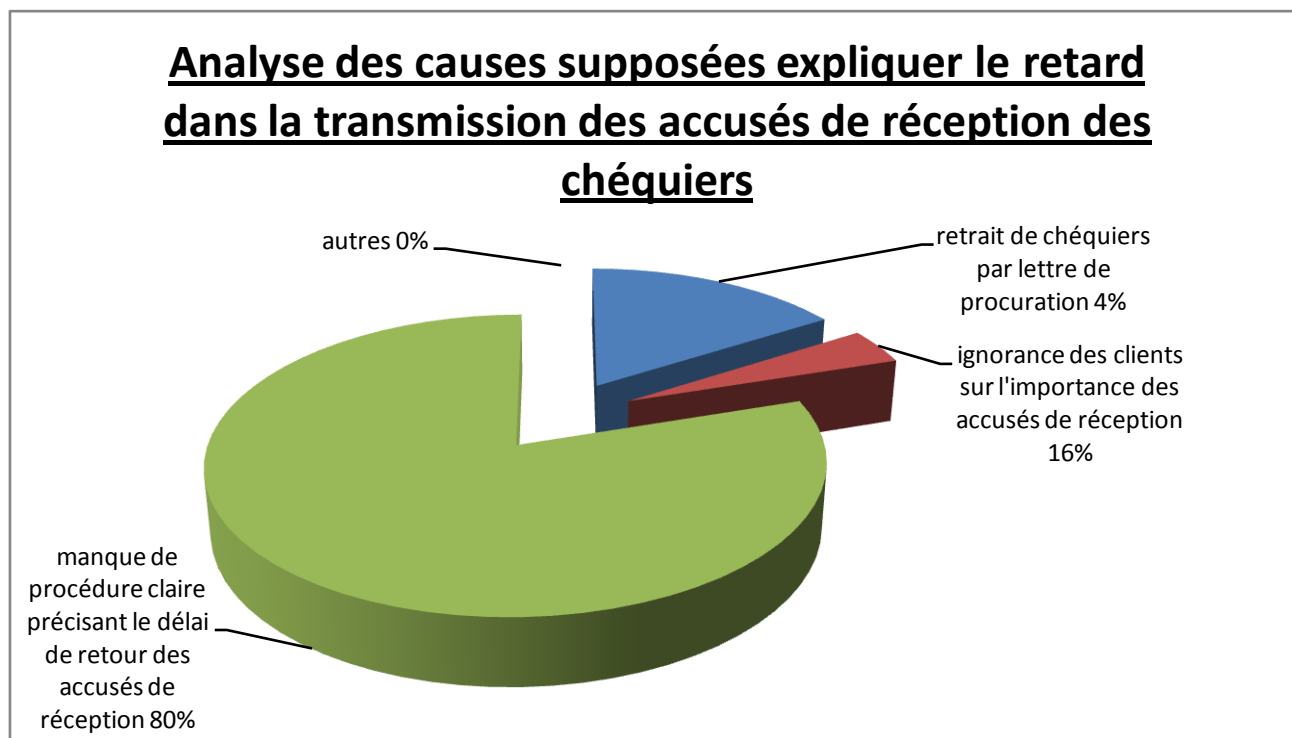
A- Analyse des causes expliquant le retard dans la transmission des accusés de réception des chèquiers et test de vérification de la première Hypothèse.

Le premier problème spécifique qui se pose à nous est « le retard dans la transmission des accusés de réception des chèquiers à la banque ». Cette situation s'explique par :

- le retrait des chèquiers par lettre de procuration ;
- le manque de procédure claire précisant le délai de retour des accusés de réception des chèquiers à la banque;
- l'ignorance des clients sur l'importance des accusés de réception des chèquiers.

Au terme de notre enquête, les fréquences associées à chacune de ces causes sont données par le graphique ci-dessous.

Graphique N°1 : Analyse des causes supposées expliquer le retard dans la transmission des accusés de réception des chèquiers

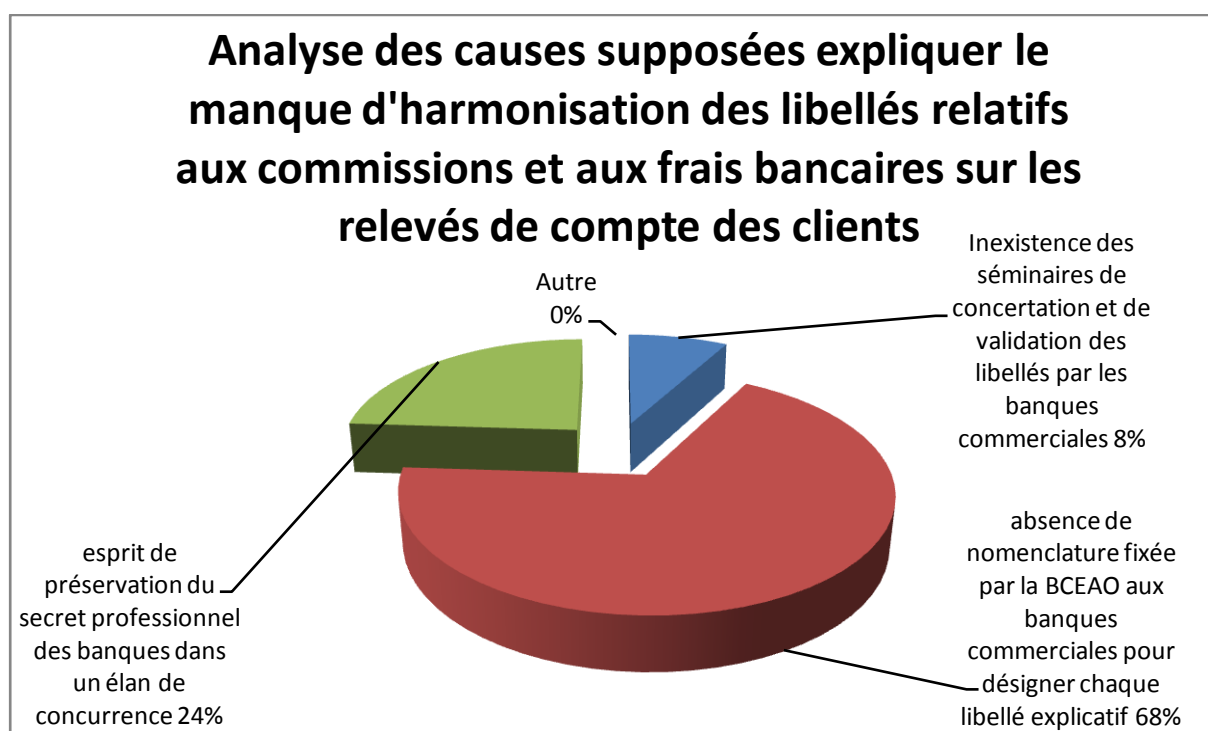


Source : enquête personnelle.

L'analyse de ce graphique montre que la cause la plus importante est celle relative au « manque de procédure claire précisant le délai de retour des accusés de réception des chèquiers à la banque ». Cette cause explique à elle à 80% le problème spécifique, d'où la vérification de la première hypothèse selon la quelle «le manque de procédure claire précisant le délai de retour des accusés de réception des chèquiers à la banque explique le retard dans la transmission des accusés de réception des chèquiers à la banque ».

B- Analyse des causes expliquant le manque d'harmonisation des libellés relatifs aux commissions et aux frais bancaires sur les relevés de compte des clients

Graphique N°2 : Analyse des causes supposées expliquées le manque d'harmonisation des libellés relatifs aux commissions et aux frais bancaires sur les relevés de compte des clients

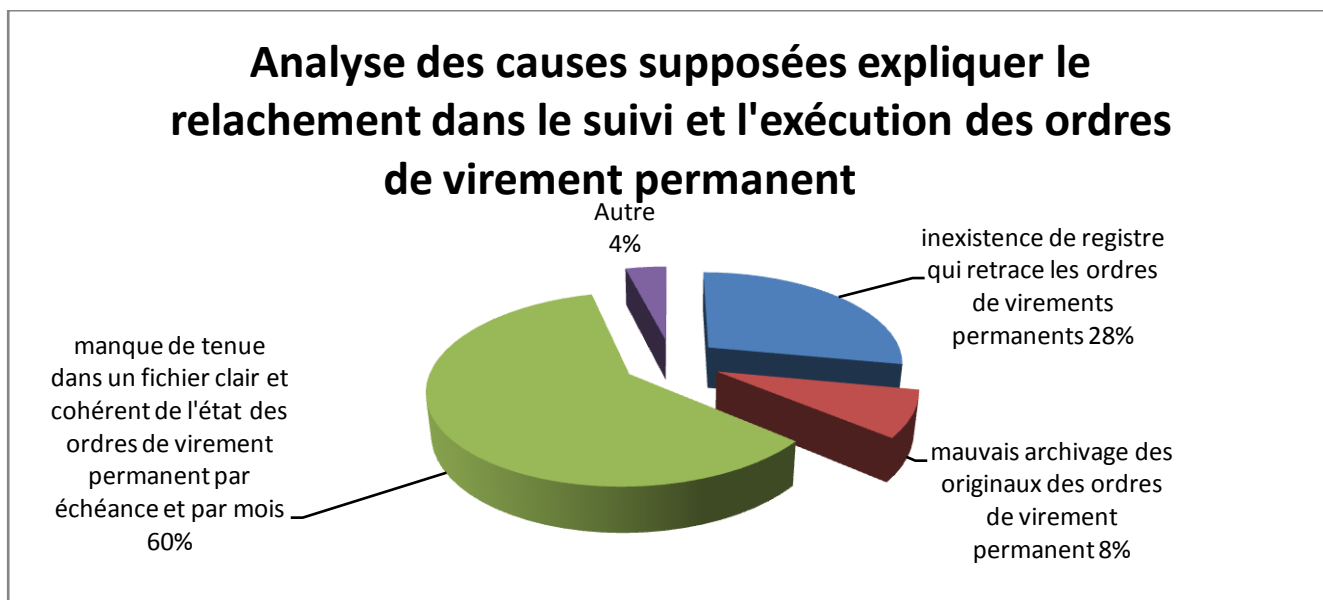


Source : Enquête personnelle

L'analyse du graphique 2 montre que la cause la plus déterminante est celle relative à l'absence de nomenclature fixée par la BCEAO aux banques commerciales pour désigner chaque libellé explicatif d'où l'hypothèse selon laquelle « l'absence de nomenclature fixée par la BCEAO aux banques commerciales pour désigner chaque libellé est à la base du manque d'harmonisation des libellés relatifs aux commissions et aux frais bancaires sur les relevés de compte des clients » est vérifiée.

C- Analyse des causes expliquant le relâchement dans le suivi et l'exécution des ordres de virement permanent

Graphique N°3 : Analyse des causes supposées expliquer le relâchement dans le suivi et l'exécution des ordres de virement permanent



Source : Enquête personnelle

La troisième hypothèse formulée dans le cadre de notre étude stipule que « le manque de tenue dans un fichier clair et cohérent de l'état des OVP est à l'origine du relâchement dans le suivi des ordres de virement permanent ». Les données collectées pour le test de cette hypothèse montrent que :

- le manque de tenue dans un fichier clair et cohérent de l'état des OVP (60%) ;
- l'inexistence de registre qui retrace les ordres de virement permanent (28%) ;
- mauvais archivage des originaux des ordres de virement permanent (8%) ;
- les autres causes (4%).

Il ressort de ce qui précède que la cause la plus déterminante est le manque de tenue dans un fichier clair et cohérent de l'état des OVP. Ainsi notre troisième hypothèse est vérifiée.

II- Etablissement du diagnostic

L'analyse des données, non seulement a permis de vérifier les hypothèses mais également de connaître les causes réelles des problèmes spécifiques. Cela nous permet d'établir le diagnostic suivant :

A- Elément de diagnostic lié au problème spécifique N°1

Suite à la vérification de la première hypothèse, nous retenons que le manque de procédure claire précisant le délai de retour des accusés de réception des chèquiers à la banque est la cause réelle du retard dans la transmission des accusés de réception.

B- Elément de diagnostic lié au problème spécifique N°2

La vérification de la deuxième hypothèse nous permet de dire que la cause réelle qui explique le manque d'harmonisation des libellés relatifs aux commissions et aux frais bancaires sur les relevés de compte des clients est l'absence de nomenclature fixée par la BCEAO aux banques commerciales pour désigner chaque libellé explicatif.

C- Elément de diagnostic lié au problème spécifique N°3

La vérification de la dernière hypothèse nous indique que la cause réelle du relâchement dans le suivi et l'exécution des OVP est le manque de tenue dans un fichier clair et cohérent de l'état des ordres de virement permanent par échéance et par mois.

Au regard des éléments de diagnostic établi ci-dessus, nous pouvons faire la synthèse suivante :

***Tableau N°8** : synthèse des éléments de diagnostic liés aux problèmes spécifiques.

N°	Problèmes spécifiques	Causes réelles
----	-----------------------	----------------

1	Retard dans la transmission des accusés de réception.	Manque de procédure claire précisant le délai de retour des accusés de réception des chèquiers à la banque.
2	Manque d'harmonisation des libellés relatifs aux commissions et aux frais bancaires sur les relevés de compte des clients.	Absence de nomenclature fixée par la BCEAO aux banques commerciales pour désigner chaque libellé explicatif..
3	Relâchement dans le suivi et l'exécution des OVP.	Manque de tenue dans un fichier clair et cohérent de l'état des ordres de virement permanent par échéance et par mois.

Source : enquête personnelle.

Section 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre.

Paragraphe I : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre

Au terme du diagnostic, nous avons une vue claire sur les causes réelles des problèmes spécifiques. La résolution de ces causes, règle les problèmes spécifiques et par ricochet le problème principal.

I- Approches de solutions

A- Approche de solutions liées au problème spécifique N°1

L'approche de solutions liées au problème spécifique N°1 passe par l'éradication de la cause réelle qu'est le manque de procédure claire précisant le délai de retour des accusés de réception à la banque. A cet effet, la direction des opérations doit exiger clairement dans la procédure de la banque qu'aucun chéquier ne doit être remis au client si l'accusé de réception n'est pas signé sur place. Ainsi les titulaires du compte qui donne procuration à une tierce personne pour le retrait des chèquiers doivent déposer l'accusé de réception le même jour dans l'agence la plus proche, sans se présenter obligatoirement à l'agence de domiciliation du compte.

La banque pourra ainsi maintenir les numéros de chèquiers immédiatement dès la délivrance ; le problème spécifique N°1 sera ainsi résolu.

B- Approche de solutions liées au problème spécifique N°2

Le diagnostic établi nous montre que la cause réelle qui explique le manque d'harmonisation des libellés relatifs aux commissions et aux frais bancaires sur les relevés de compte des clients est l'absence de nomenclature fixée par la BCEAO aux banques commerciales pour désigner chaque libellé explicatif.

Pour résoudre définitivement ce problème spécifique, la BCEAO devra définir les mots-clés réduits qui correspondent aux intitulés des commissions et frais bancaires qui sont passés au débit des comptes des clients et faire appliquer cette mesure par toutes les banques commerciales.

C- Approche de solutions liées au problème spécifique N°3

La tenue d'un fichier clair et cohérent présentant l'état des OVP par échéance et par mois est la solution réelle qui peut résoudre le problème spécifique N°3.

A cet effet, nous proposons le fichier suivant qui devra être exploiter par les services des opérations de la banque pour un meilleur suivi et une bonne exécution des ordres de virement permanent.

Tableau N°9 : ETAT DES ORDRES DE VIREMENT PERMANENT PAR ECHEANCE/ MOIS DE

N°	Code client	Intitulé du compte	Montant de l'OVP	Bénéficiaire de l'OVP	Echéance de prélèvement

II- Condition de mise en œuvre des solutions

A- Condition de mise en œuvre des solutions relatives au problème spécifique N°1 :

La direction générale doit organiser un atelier de travail qui regroupe les agents des services opérations et les gestionnaires de compte. Cet atelier consistera à la relecture de la procédure visant à faciliter aux clients le processus de transmission des accusés de réception. Ainsi, les clients n'auront plus à faire obligatoirement recours à leur agence de domiciliation de comptes pour déposer les accusés. Ils peuvent être déposés dans n'importe quelle agence et traité sur place.

B- Conditions de mise en œuvre des solutions relatives au problème spécifique N°2 :

La banque pourra proposer à la BCEAO des éléments du socle d'harmonisation des termes des opérations bancaires courantes proposés par le comité consultatif du secteur financier en France. Ensuite la BCEAO doit élaborer un document qu'on pourrait appeler code d'harmonisation des termes des opérations bancaires courantes, qui sera publié à toutes les banques commerciales pour application

C- Conditions de mise en œuvre des solutions relatives au problème spécifique N°3

Le directeur des opérations et des technologies doit instruire le coordonnateur des opérations en agence d'envoyer le fichier proposé à tous les responsables des opérations et du contrôle interne de chaque agence pour application.

Les responsables des opérations à leur tour devront envoyer le même fichier aux agents chargés du traitement des ordres de virement permanent en agence.

Un état hebdomadaire doit être envoyé au contrôleur interne par le responsable des opérations pour vérification de la conformité des données.

TABLEAU N°10 : SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE (Source : Enquête personnelle)

Niveau d'analyse	Problématiques	Objectifs	Causes réelles	Diagnostics
Niveau général	<p><u>Problème général</u> : Harmonisation des pratiques des opérations bancaires courantes pour un service clientèle efficace.</p>	<p><u>Objectif général</u> : Contribuer à l'harmonisation des pratiques des opérations bancaires courantes pour un service clientèle efficace</p>		
Niveaux spécifiques	<p>1 <u>Problème spécifique N°1</u> : Retard dans la transmission des accusés de réception.</p>	<p><u>Objectif spécifique N°1</u> : proposer des mesures pouvant permettre à la banque d'entrer immédiatement en</p>	<p><u>Cause spécifique N°1</u> manque de procédure claire</p>	<p><u>Hypothèse spécifique N°1</u> : le manque de procédure claire précisant le délai de retour des accusés de réception des chèquiers à la banque explique le retard</p>

		possession des accusés de réception des chèquiers	précisant le délai de retour des accusés de réception des accusés de réception	dans la transmission des accusés de réception.
2	<u>Problème spécifique N°2 :</u> Manque d'harmonisation des libellés relatifs aux commissions	<u>Objectif spécifique N°2 :</u> Contribuer à l'harmonisation des libellés relatifs aux commissions	<u>Cause spécifique N°2 :</u> l'absence de nomencl	<u>Hypothèse spécifique N°2 :</u> l'absence de nomenclature fixée par la BCEAO aux banques commerciales pour désigner chaque libellé

	et aux frais bancaires sur les relevés de compte des clients	et aux frais bancaires sur les relevés de compte des clients	ature fixée par la BCEAO aux banques commerciales pour désigner chaque libellé explicatif .	explicatif est à la base du manque d'harmonisation des libellés relatifs aux commissions et aux frais bancaires sur les relevés de compte des clients.
3	<u>Problème spécifique N°3 :</u> Relâchement dans le suivi et l'exécution des ordres de virement permanent.	<u>Objectif spécifique N°3 :</u> Envisager les conditions d'instauration du suivi régulier et de l'exécution des ordres de virement permanent.	<u>Cause spécifique N°3 :</u> manque de tenue dans un fichier clair et cohérent l'état des OVP par échéance .	<u>Hypothèse spécifique N°3 :</u> Le manque de tenue dans un fichier clair et cohérent l'état des ordres de virement permanent (OVP) par échéance et par mois est à l'origine du relâchement dans le suivi et l'exécution des ordres de virement permanent.

Source : Enquête personnelle.

Conclusion

L'environnement concurrentiel dans lequel évolue le système bancaire béninois fait que chaque banque se distingue par la qualité des services offerts aux clients. La qualité de services devient ainsi un indicateur qui permet d'apprécier le degré de satisfaction du client, le risque de perte potentielle de clients mais également le taux de fidélisation des clients déjà acquis.

L'accroissement de la base clientèle de la banque dépend de l'efficacité du service rendu. C'est dans cette optique que nous avons orienté notre travail sur la « **Problématique de l'harmonisation des pratiques des opérations bancaires courantes pour un service clientèle efficace.** ». Dans cette problématique, nous avons fait ressortir la divergence des pratiques des opérations bancaires et leur implication sur la satisfaction des clients. A cet effet, nous avons proposé des mesures correctives en vue d'harmoniser les pratiques bancaires dans toutes les filiales de la banque et d'éradiquer les causes réelles se trouvant à la base de tous les problèmes spécifiques évoqués.

Au nombre de ces mesures correctives, nous avons suggéré que:

- les titulaires du compte qui donne procuration à une tierce personne pour le retrait des chèquiers déposent l'accusé de réception le même jour dans l'agence la plus proche, sans se présenter obligatoirement à l'agence de domiciliation du compte.
- Les mots-clés réduits soient définis pour les intitulés des commissions et frais bancaires qui sont passées au débit des comptes des clients et la mise en application de cette mesure par toutes les banques commerciales.
- Un fichier du suivi et de bonne exécution des ordres de virement permanent soit mis en application par les services des opérations de la banque.

Ainsi, tous les chèques qui remplissent les conditions de paiement seront traités le plus rapidement que possible pour la satisfaction dans un temps record du bénéficiaire du chèque à tous les guichets de la banque ;

La lecture et la compréhension des frais au débit des relevés de compte deviennent aisées à tout client alphabète, car les libellés sont désormais uniformes sur tous les relevés pour les mêmes types d'opérations ;

La gestion des ordres de virement permanent devient plus efficace du fait de l'application d'un fichier qui permet à la banque d'informer le donneur d'ordre et le bénéficiaire du dénouement de l'opération à chaque échéance.

Les banques commerciales ayant des représentations dans les pays de l'UEMOA et de la CEMAC, l'extension de l'harmonisation des pratiques des opérations bancaires courantes au plan continental occupera une place de choix pour un service clientèle efficace au sein du système. Nous proposons qu'un horizon soit ouvert à cet effet par la mise en place d'un comité adh'oc chargé de l'harmonisation de toutes les pratiques des opérations bancaires courantes au sein de l'UEMOA.

Bibliographie

I-OUVRAGES GENERAUX

Akerlof G. " The Market for "Lemons" : Quality, Uncertainty and the Market Mechanism ", *Quarterly Journal of Economics*, vol.84 n°3, August, p. 488-500, 1970.

Bernoux, P., "La construction des règles : le cas des guichets de banque" in *La Sociologie des entreprises*, p. 331-356, Paris, Seuil, 1995.

Besucco, N., Tallard, M., du Tertre, C., & Ughetto, P., *La relation de service : un nouveau modèle de travail en tension*. Paris: Rapport pour le ministère de la

Bressand A., Nicolaïdis K., « Les services au coeur de l'économie relationnelle », *Revue d'économie industrielle*, n°43, numéro spécial : « le dynamisme des services aux entreprises », 1er trimestre, p.179-196, 1988.

Brunet F., Robert C., Siganos F., « L'exclusion bancaire et financière », *Recherche sociale*, n°169, Paris : FORS Recherche Sociale, pp.4-61, 2004.

Courpasson D., *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris : Presses Universitaires de France, 2000.

—, *La modernisation bancaire. Sociologie des rapports professions-marchés*, L'Harmattan, 1995.

Cusin F., « La relation bancaire en question » in Gloukoviezoff G. (éd.), *Exclusion et liens financiers. Rapport du Centre Walras 2004*, Paris : Economica, p. 249-262, 2005.

—, "Attirer, sélectionner, fidéliser : le double marché du crédit aux particuliers" in Cochoy, F., *La captation des publics*, PU du Mirail, 2004.

—, « Les figures du client bancaire et ses relations paradoxales à la banque. Entre confiance, méfiance et défiance », *Sciences de la société*, n°56, mai, p. 115-131, 2002.

Eber, Nicolas, « Sélection de clientèle et exclusion bancaire », in *Revue d'économie financière* n° 58, p. 79-96, 2000.

Falgeras, V. et Porlouis, N., « De nouveaux outils pour gérer la relation client », *Revue Banque*, n°605, Juillet-Août 1999, p. 30-32.

Gloukoviezoff G., « Qualité de la relation bancaire et exclusion bancaire des particuliers », *Document de travail du LEFI*, Lyon, non publié, 2005.

—, « L'exclusion bancaire et financière des particuliers » in : L'Observatoire National de la Pauvreté et de l'Exclusion Sociale, *Les travaux de l'observatoire*, Paris , pp.167-205, 2004.

.Guille, M., « Savoir bancaire spécifique, marché du crédit et intermédiation financière », *Economie appliquée*, tome XLVI, n°4, 1994.

Laffite, M., *La valeur client et ses implications bancaires*, Revue Banque édition, 1995.

Lazarus, J. 2004. *Le bureau du banquier, commerce et justice*, mémoire de DEA sous la direction de Luc Boltanski, EHESS, 2004.

Stiglitz J. et Weiss A., «Credit Rationing in Markets with Imperfect Information », *American Economic Review*, vol. 71, n°3, 1981.

31

Ughetto, P., "Figures du client, figures du prestataire", *Sciences de la société*, N°56, p. 99-113, 2002.

Zollinger, M., *Marketing bancaire, vers une banque du troisième type*, Dunod, 1985

— *Marketing et stratégies bancaires, la métamorphose*, Dunod, 1992

- A. DAMODARAN (2007), « **Finance d'entreprise** », théorie et pratique, édition
- BCEAO (2000) : « **Dispositif prudentiel applicable aux banques et aux établissements financiers de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) à compter du 1^{er} janvier 2000** » ;
- Commission Bancaire (2003) : « **Guide du banquier de l'UMOA** »
- BANQUE SA (2009) : « **Rapport Annuel 2009** » ;
- J. ISSA-SAYEGH (1999) : « **Acte uniforme portant organisation des suretés** », édition FFA ;
- O. SOW (2004) : « **Loi bancaire portant réglementation bancaire** », version annotée par O. SOW, édition Echica ;
- OHADA (1998) : « **Droit des sociétés commerciales et du GIE** », Acte uniforme, édition FFA ;

II- SITE INTERNET

- www.fr.wikipedia.org
- www.BANQUEbank.com
- www.banque.info
- www.commission-bancaire.ord
- www.bceao.int
- www.ruralfinance.org

Annexes

Questionnaire

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation du cycle II de l'ENEAM, nous vous prions de bien vouloir répondre au présent questionnaire qui vous est soumis. Ledit questionnaire garantit l'anonymat.

1- Quelle appréciation faites-vous de la qualité du service au front office?

- excellent
- très satisfaisant
- satisfaisant
- passable
- médiocre

2- D'après vous quelle est la principale cause du retard dans la transmission des accusés de réception des chèquiers à la banque ?

- Retrait de chèquiers par lettre de procuration
- Ignorance des clients sur l'importance des accusés.
- Manque de procédure claire fixant un délai
- Autre (à préciser).....

3- Quelle raison vous paraît plus juste pour expliquer le manque d'harmonisation des libellés relatifs aux prélèvements des commissions et frais bancaires sur les relevés de compte des clients ?

- Inexistence des ateliers de concertation et de validation des libellés par les banques
- Absence de nomenclature fixée par la BCEAO pour désigner chaque libellé explicatif
- Esprit de préservation du secret professionnel des banques dans un élan de concurrence.
- Autre (à préciser).....

4- D'après vous laquelle des causes suivantes explique le mieux le relâchement dans le suivi et l'exécution des ordres de virement permanent ?

- Inexistence de registre qui retrace les ordres de virement permanent

- Mauvais archivage des originaux des ordres de virement permanent
- Manque de tenue dans un fichier clair et cohérent de l'état des OVP
- Autre (à préciser).....

5- Votre avis

-
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Merci.

Table des matières

Dédicaces.....	i
Remerciements.....	ii
Liste des sigles et abréviations.....	iii
Liste des tableaux.....	iv
Liste des figures	v
Sommaire.....	vi à viii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : Cadre institutionnel de l'étude, observations de stage et ciblage de la problématique.....	2
Section I : Cadre physique de l'étude et observations de stage.....	3
Paragraphe I : Présentation de la structure d'accueil du stage.....	3
I – Historique et mission statutaire.....	3
A- Historique.....	3
B- Mission statutaire	4
II- Structures organisationnelles et fonctionnement général.....	4
A – Les instances de délibération et de contrôle.....	4
I- Les instances de délibération	5
a- Les Assemblées Générales (AG).....	5
b- Le Conseil d'Administration (CA).....	6
I- Les organes de contrôle	6
a- Les commissaires aux comptes	7
b- Le contrôle interne.....	7

B – Les instances de gestion et d’exécution.....	8
I- Les organes de gestion.....	8
a- La Direction Générale	8
b- Les comités de gestion.....	9
2- Les organes de mise en œuvre des décisions.....	11
a- Les directions techniques.....	11
b- Les services.....	13
Paragraphe 2 : Etat des lieux sur les prestations de services du département des opérations.....	17
I – Etat des lieux sur les opérations de caisse	17
A- Etat des lieux sur les opérations de dépôts et de trie.....	17
B- Etat des lieux sur les opérations de retrait par chèques ou sur compte épargne.....	18
II- Etat des lieux sur les opérations d’ouverture de compte et de délivrance des chèquiers.....	19
III – Etat des lieux sur les opérations de transfert de fonds.....	19
Section 2 : Ciblage de la problématique.....	21
Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique.....	21
I- Inventaire des forces et faiblesses.....	21
A- Inventaires des atouts (opportunités et forces).....	21
B- Inventaires des faiblesses (menaces et faiblesses).....	21
II- Regroupement des problèmes par problématique.....	23
A- Choix de la problématique et justification.....	25
B- Spécification de la problématique retenue.....	25
Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée.....	27
I - Vision globale de résolution du problème général et vision globale des problèmes spécifiques.....	27
A- Vision globale de résolution du problème général	27
B- Vision globale de résolution des problèmes spécifiques.....	27
I- Approche générique liée au problème spécifique n°1 : « retard dans la transmission des accusés de réception »	27
2-Approche générique liée au problème spécifique n°2 : « manque d’harmonisation des libellés relatifs aux commissions et aux frais bancaires sur les relevés de compte des clients ».....	28
3-Approche générique liée au problème spécifique n°3 : « le relâchement dans le suivi et l’exécution des ordres de virement permanent ».....	28

II- Synthèse des approches génériques identifiées et séquence de résolution de la problématique spécifiée.....	29
A- Synthèse des approches génériques identifiées	29
B- Séquence de résolution de la problématique spécifiée.....	30
Phase 1 : cadre théorique et méthodologique de l'étude.....	30
Phase 2 : Diagnostic et approche de solutions.....	30
Chapitre 2 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude.....	32
Section 1 : Des objectifs de l'étude à la revue de littérature.....	32
Paragraphe I : Objectifs et hypothèses.....	32
I- Objectifs	32
A- Objectif général.....	32
B- Objectifs spécifiques.....	32
II- Hypothèses.....	33
A- Causes et hypothèse liée au problème spécifique N°1: « retard dans la transmission des accusés de réception ».....	34
B- Causes et hypothèses liées aux problèmes spécifiques N°2: «Manque d'harmonisation des libellés relatifs aux commissions et aux frais bancaires sur les relevés de compte des clients».....	34
C- Causes et hypothèses liée au problème spécifique N°3 : « Relâchement dans le suivi et l'exécution des ordres de virement permanent. ».....	35
Paragraphe II – Revue de littérature.....	44
I. Point des connaissances théoriques	44
II. Point des connaissances empiriques.....	46
Section 2 : méthodologie adoptée.....	48
Paragraphe I Méthodes empiriques.....	48
I- Objectif de l'enquête et identification de la population mère.....	48
A- Objectif de l'enquête	48
B- Identification de la population mère.....	49
1-Echantillonnage et outils de présentation des données.....	49
2-Centre d'intérêt du questionnaire.....	49
3-Technique de dépouillement.....	50
4-Outils statistiques de présentation des données.....	50

Paragraphe II - Approches

théoriques.....	50
I- Les conditions liées à l'appréciation du retard dans la transmission des accusés	50
Les normes ou repères d'amélioration.....	50
• Seuil de décision pour vérifier la première hypothèse.....	51
II- Les conditions liées à l'appréciation de l'harmonisation des libellés relatifs aux commissions et aux frais bancaires sur les relevés de compte des clients.....	51
Les normes ou repères d'amélioration.....	51
Seuil de décision pour vérifier la deuxième hypothèse.....	51
III- Les conditions liées à l'appréciation du relâchement dans le suivi et l'exécution des ordres de virement permanent.....	51
.....	51
Les normes ou repères d'amélioration.....	51
Seuil de décision pour vérifier la troisième hypothèse.....	52
Chapitre 3 : Enquêtes, Analyses des résultats d'enquêtes, approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre	52
Section 1 : Enquêtes et Analyse des résultats d'enquêtes.....	52
I – Mobilisation et dépouillement.....	52
I- Mobilisation des données.....	52
A Cadre des enquêtes.....	52
B-Déroulement de l'enquête.....	52
C- Difficultés rencontrées et limites des données.....	53
II- – Dépouillement et présentation des données.....	53

Paragraphe II–Analyses des résultats d’enquêtes et établissement du diagnostic.....	55
I- Analyses des résultats d’enquêtes.....	55
A- Analyse des causes expliquant le retard dans la transmission des accusés de réception des chèquiers et test de vérification de la première Hypothèse.....	55
B- Analyse des causes expliquant le manque d’harmonisation des libellés relatifs aux commissions et aux frais bancaires sur les relevés de compte des clients.....	57
C- Analyse des causes expliquant le relâchement dans le suivi et l’exécution des ordres de virement permanent.....	58
III- Etablissement du Diagnostic.....	59
A- Elément de diagnostic lié au problème spécifique N°1.....	59
B- Elément de diagnostic lié au problème spécifique N°2.....	59
C- Elément de diagnostic lié au problème spécifique N°3.....	59
Section 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre.....	61
ParagrapheI- Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre.....	61
I- Approches de solutions.....	61
A- Approche de solutions liées au problème spécifique N°1.....	61
B- Approche de solutions liées au problème spécifique N°2.....	62
C- -Approche de solutions liées au problème spécifique N°3.....	62
II-Condition de mise en œuvre des solutions.....	62
A- Conditione mise en œuvre des solutions relatives au problème spécifique N°1.....	63
B- Conditions de mise en œuvre des solutions relatives au problème spécifique N°2.....	63
C- Conditions de mise en œuvre des solutions relatives au problème spécifique N°3.....	63
Conclusion.....	69
Bibliographie.....	71 à 73
Annexes	74 à 76

Bibliographie

I-OUVRAGES GENERAUX

Akerlof G. " The Market for "Lemons" : Quality, Uncertainty and the Market Mechanism ", *Quarterly Journal of Economics*, vol.84 n°3, August, p. 488-500, 1970.

Bernoux, P., "La construction des règles : le cas des guichets de banque" in *La Sociologie des entreprises*, p. 331-356, Paris, Seuil, 1995.

Besucco, N., Tallard, M., du Tertre, C., & Ughetto, P., *La relation de service : un nouveau modèle de travail en tension*. Paris: Rapport pour le ministère de la

Bressand A., Nicolaïdis K., « Les services au coeur de l'économie relationnelle », *Revue d'économie industrielle*, n°43, numéro spécial : « le dynamisme des services aux entreprises », 1er trimestre, p.179-196, 1988.

Brunet F., Robert C., Siganos F., « L'exclusion bancaire et financière », *Recherche sociale*, n°169, Paris : FORS Recherche Sociale, pp.4-61, 2004.

Courpasson D., *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris : Presses Universitaires de France, 2000.

—, *La modernisation bancaire. Sociologie des rapports professions-marchés*, L'Harmattan, 1995.

Cusin F., « La relation bancaire en question » in Gloukoviezoff G. (éd.), *Exclusion et liens financiers. Rapport du Centre Walras 2004*, Paris : Economica, p. 249-262, 2005.

—, "Attirer, sélectionner, fidéliser : le double marché du crédit aux particuliers" in Cochoy, F., *La captation des publics*, PU du Mirail, 2004.

—, « Les figures du client bancaire et ses relations paradoxales à la banque. Entre confiance, méfiance et défiance », *Sciences de la société*, n°56, mai, p. 115-131, 2002.

Eber, Nicolas, « Sélection de clientèle et exclusion bancaire », in *Revue d'économie financière* n° 58, p. 79-96, 2000.

Falgeras, V. et Porlouis, N., « De nouveaux outils pour gérer la relation client », *Revue Banque*, n°605, Juillet-Août 1999, p. 30-32.

Gloukoviezoff G., « Qualité de la relation bancaire et exclusion bancaire des particuliers », *Document de travail du LEFI*, Lyon, non publié, 2005.

—, « L'exclusion bancaire et financière des particuliers » in : L'Observatoire National de la Pauvreté et de l'Exclusion Sociale, *Les travaux de l'observatoire*, Paris , pp.167-205, 2004.

.Guille, M., « Savoir bancaire spécifique, marché du crédit et intermédiation financière », *Economie appliquée*, tome XLVI, n°4, 1994.

Laffite, M., *La valeur client et ses implications bancaires*, Revue Banque édition, 1995.

Lazarus, J. 2004. *Le bureau du banquier, commerce et justice*, mémoire de DEA sous la direction de Luc Boltanski, EHESS, 2004.

Stiglitz J. et Weiss A., «Credit Rationing in Markets with Imperfect Information », *American Economic Review*, vol. 71, n°3, 1981.

31

Ughetto, P., "Figures du client, figures du prestataire", *Sciences de la société*, N°56, p. 99-113, 2002.

Zollinger, M., *Marketing bancaire, vers une banque du troisième type*, Dunod, 1985

— *Marketing et stratégies bancaires, la métamorphose*, Dunod, 1992

- A. DAMODARAN (2007), « **Finance d'entreprise** », théorie et pratique, édition
- BCEAO (2000) : « **Dispositif prudentiel applicable aux banques et aux établissements financiers de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) à compter du 1^{er} janvier 2000** » ;
- Conseil des Professeurs de l'ENEAM (2007) : « **Référentiel des mémoires** », deuxième édition, Atelier de validation du 20 octobre 2007 ;
- Commission Bancaire (2003) : « **Guide du banquier de l'UMOA** »
- BANQUE SA (2009) : « **Rapport Annuel 2009** » ;
- I. HOUNKPONOU (2009) : « **Opérations bancaires et financières à l'international** », support de cours, Master 2 Banque et finance de marché, ENEAM ;
- J. ISSA-SAYEGH (1999) : « **Acte uniforme portant organisation des suretés** », édition FFA ;
- O. SOW (2004) : « **Loi bancaire portant réglementation bancaire** », version annotée par O. SOW, édition Echica ;
- OHADA (1998) : « **Droit des sociétés commerciales et du GIE** », Acte uniforme, édition FFA ;

II- SITE INTERNET

- www.fr.wikipedia.org
- www.BANQUEbank.com
- www.banque.info
- www.commission-bancaire.ord
- www.bceao.int
- www.ruralfinance.org

Annexes

Questionnaire

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation du cycle II de l'ENEAM, nous vous prions de bien vouloir répondre au présent questionnaire qui vous est soumis. Ledit questionnaire garantit l'anonymat.

1- Quelle appréciation faites-vous de la qualité du service au front office?

- excellent
- très satisfaisant
- satisfaisant
- passable
- médiocre

2- D'après vous quelle est la principale cause du retard dans la transmission des accusés de réception des chèquiers à la banque ?

- Retrait de chèquiers par lettre de procuration
- Ignorance des clients sur l'importance des accusés.
- Manque de procédure claire fixant un délai
- Autre (à préciser).....

3- Quelle raison vous paraît plus juste pour expliquer le manque d'harmonisation des libellés relatifs aux prélèvements des commissions et frais bancaires sur les relevés de compte des clients ?

- Inexistence des ateliers de concertation et de validation des libellés par les banques
- Absence de nomenclature fixée par la BCEAO pour désigner chaque libellé explicatif
- Esprit de préservation du secret professionnel des banques dans un élan de concurrence.
- Autre (à préciser).....

4- D'après vous laquelle des causes suivantes explique le mieux le relâchement dans le suivi et l'exécution des ordres de virement permanent?

- Inexistence de registre qui retrace les ordres de virement permanent
- Mauvais archivage des originaux des ordres de virement permanent
- Manque de tenue dans un fichier clair et cohérent de l'état des OVP
- Autre (à préciser).....

5- Votre avis

-
.....
.....
.....
.....
.....

Merci.

Table des matières

Déclaration.....	i
Identification du Jury.....	ii
Approbation du Directeur de mémoire et du Maitre de stage.....	iii
Dédicaces.....	iv
Remerciements.....	v
Liste des sigles et abréviations.....	vi
Liste des tableaux.....	vii
Liste des figures	viii
Sommaire.....	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : Cadre institutionnel de l'étude, observations de stage et ciblage de la problématique.....	2
Section I : Cadre physique de l'étude et observations de stage.....	3
Paragraphe I : Présentation de la structure d'accueil du stage.....	3
I - Historique et mission statutaire.....	3
A- Historique.....	3
B- Mission statutaire	4
II- Structures organisationnelles et fonctionnement général.....	4
A – Les instances de délibération et de contrôle.....	4
I- Les instances de délibération	5
a- Les Assemblées Générales (AG).....	5
b- Le Conseil d'Administration (CA).....	6
I- Les organes de contrôle	6
a- Les commissaires aux comptes	7
b- Le contrôle interne.....	7

B – Les instances de gestion et d'exécution.....	8
1-Les organes de gestion.....	8
a- La Direction Générale	8
b- Les comités de gestion.....	9
2- Les organes de mise en œuvre des décisions.....	11
a- Les directions techniques.....	11
b- Les services.....	13
Paragraphe 2 : Etat des lieux sur les prestations de services du département des opérations.....	17
I – Etat des lieux sur les opérations de caisse	17
A- Etat des lieux sur les opérations de dépôts et de trie.....	17
B- Etat des lieux sur les opérations de retrait par chèques ou sur compte épargne.....	18
II- Etat des lieux sur les opérations d'ouverture de compte et de délivrance des chèquiers.....	19
III – Etat des lieux sur les opérations de transfert de fonds.....	19
Section 2 : Ciblage de la problématique.....	21
Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique.....	21
I- Inventaire des forces et faiblesses.....	21
A- Inventaires des atouts (opportunités et forces).....	21
B- Inventaires des faiblesses (menaces et faiblesses).....	21
II- Regroupement des problèmes par problématique.....	23
A- Choix de la problématique et justification.....	25
B- Spécification de la problématique retenue.....	25
Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée.....	27
I - Vision globale de résolution du problème général et vision globale des problèmes spécifiques.....	27
A- Vision globale de résolution du problème général	27
B- Vision globale de résolution des problèmes spécifiques.....	27
I- Approche générique liée au problème spécifique n°1 : « retard dans la transmission des accusés de réception »	27
2-Approche générique liée au problème spécifique n°2 : « manque d'harmonisation des libellés relatifs aux commissions et aux frais bancaires sur les relevés de compte des clients ».....	28
3-Approche générique liée au problème spécifique n°3 : « le relâchement dans le suivi et l'exécution des ordres de virement permanent ».....	28
II- Synthèse des approches génériques identifiées et séquence de résolution de la problématique spécifiée.....	29

A- Synthèse des approches génériques identifiées	29
B- Séquence de résolution de la problématique spécifiée.....	30
Phase 1 : cadre théorique et méthodologique de l'étude.....	30
Phase 2 : Diagnostic et approche de solutions.....	30
Chapitre 2 : Du cadre théorique de l'étude aux conditions de mise en œuvre des solutions.....	32
Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude.....	32
Paragraphe 1 : Des objectifs de l'étude à la revue de littérature.....	32
I- Objectifs et hypothèses.....	32
A- Objectifs.....	32
1- Objectif général.....	32
2- Objectifs spécifiques.....	33
B- Hypothèses.....	33
1- Causes et hypothèse liée au problème spécifique N°1: « retard dans la transmission des accusés de réception ».....	34
2- Causes et hypothèses liées aux problèmes spécifiques N°2: «Manque d'harmonisation des libellés relatifs aux commissions et aux frais bancaires sur les relevés de compte des clients».....	34
3- Causes et hypothèse liée au problème spécifique N°3 : « Relâchement dans le suivi et l'exécution des ordres de virement permanent. ».....	35
II - Revue de la littérature.....	44
A- Point des connaissances théoriques	44
B- Point des connaissances empiriques.....	46
Paragraphe 2 : méthodologie adoptée.....	48
I- Méthodes empiriques	48
A- Objectif de l'enquête et identification de la population mère.....	48
1- Objectif de l'enquête	48
2- Identification de la population mère.....	49
a- Echantillonnage et outils de présentation des données.....	49
b- Centre d'intérêt du questionnaire.....	49
c- Technique de dépouillement.....	50
d- Outils statistiques de présentation des données.....	50
II- Approches théoriques.....	50
A- Les conditions liées à l'appréciation du retard dans la transmission des accusés	50
• Les normes ou repères d'amélioration.....	50
• Seuil de décision pour vérifier la première hypothèse.....	51

B-	Les conditions liées à l'appréciation de l'harmonisation des libellés relatifs aux commissions et aux frais bancaires sur les relevés de compte des clients.....	51
•	Les normes ou repères d'amélioration.....	51
•	Seuil de décision pour vérifier la deuxième hypothèse.....	51
C-	Les conditions liées à l'appréciation du relâchement dans le suivi et l'exécution des ordres de virement permanent.....	51
	.Les normes ou repères d'amélioration.....	51
•	Seuil de décision pour vérifier la troisième hypothèse.....	52
	Section 2 : Des enquêtes de vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions.....	52
	Paragraphe 1 : Enquêtes et vérification des hypothèses.....	52
	I – Mobilisation et dépouillement.....	52
A-	Mobilisation des données.....	52
•	Cadre des enquêtes.....	52
•	Déroulement de l'enquête.....	52
•	Difficultés rencontrées et limites des données.....	53
B –	Dépouillement et présentation des données.....	53
II -	Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic.....	55
A-	Vérification des hypothèses.....	55
1-	Analyse des causes expliquant le retard dans la transmission des accusés de réception des chèquiers et test de vérification de la première Hypothèse.....	55
2-	Analyse des causes expliquant le manque d'harmonisation des libellés relatifs aux commissions et aux frais bancaires sur les relevés de compte des clients.....	57
3-	Analyse des causes expliquant le relâchement dans le suivi et l'exécution des ordres de virement permanent.....	58
B-	Etablissement du diagnostic.....	59
1-	Elément de diagnostic lié au problème spécifique N°1.....	59
2-	Elément de diagnostic lié au problème spécifique N°2.....	59
3-	Elément de diagnostic lié au problème spécifique N°3.....	59
	Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre.....	61
	I- Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre.....	61

A-	Approches de solutions.....	61
1-	Approche de solutions liées au problème spécifique N°1.....	61
2-	Approche de solutions liées au problème spécifique N°2.....	62
3-	-Approche de solutions liées au problème spécifique N°3.....	62
B-	Condition de mise en œuvre des solutions.....	62
1-	Conditione mise en œuvre des solutions relatives au problème spécifique N°1.....	63
2-	Conditions de mise en œuvre des solutions relatives au problème spécifique N°2.....	63
3-	Conditions de mise en œuvre des solutions relatives au problème spécifique N°3.....	63
	Conclusion.....	69
	Bibliographie.....	71 à 73
	Annexes	74 à 76