



INTRODUCTION GENERALE

Ce rapport retrace le déroulement de mon stage d'application au sein de la **Banque Populaire**, dans laquelle je me suis engagée durant une période allant du **31 Juillet** au **31 Août 2006**.

L'utilité de ce stage est envisagée selon deux optiques :

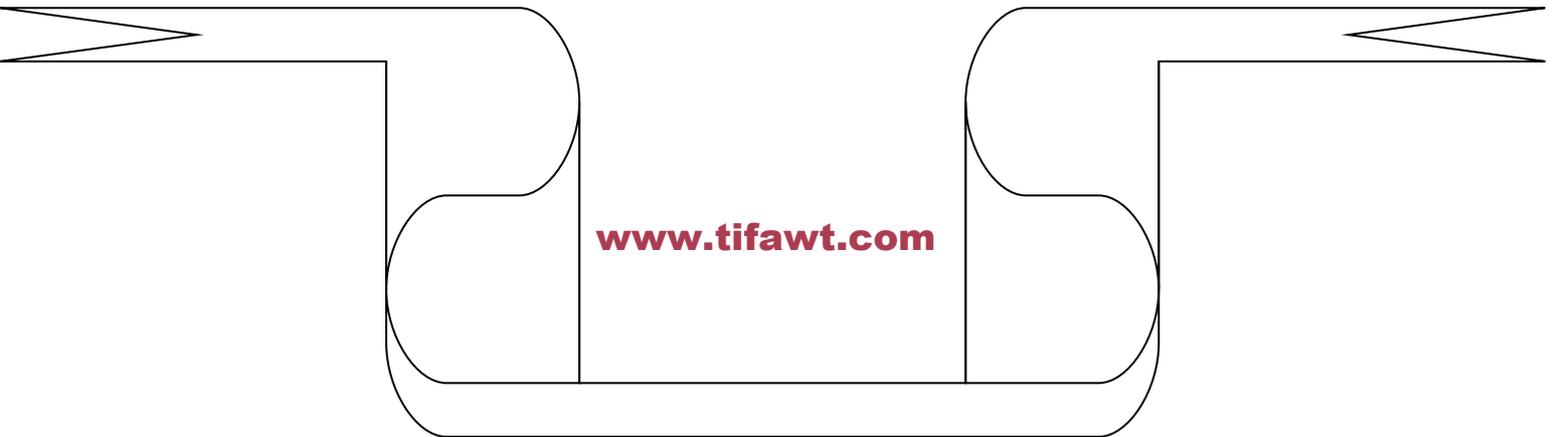
- Compléter d'une certaine manière les connaissances académiques acquises lors des trois années d'études et particulièrement la dernière;
- Avoir un contact direct avec le milieu professionnel.

Mon stage a été effectué au sein de la banque populaire Rabat - Kenitra, dont le siège est à Rabat. La banque populaire bénéficie d'une bonne image institutionnelle grâce à sa contribution à l'essor économique, social et culturel de notre pays. Sa stratégie de développement lui a permis de conquérir une place de leader dans le système bancaire national, et d'avoir une bonne notation de la part de l'agence Standard & Poor's.

Le présent rapport sera divisé en deux parties. La première concernera la présentation du Groupe Banque Populaire, la deuxième présentera un cadre référentiel pour la mesure de la rentabilité des activités bancaires notamment la rentabilité client, qui essaiera d'éclaircir la relation financière de la banque avec sa clientèle et de dégager la contribution de cette relation client à son résultat.



Pour plus de mémoire visitez le site ci-dessous :





Chapitre I : Présentation du Groupe Banques Populaires

I- Le Crédit Populaire du Maroc

1- Présentation du CPM

Le Crédit Populaire du Maroc (CPM) est un groupement des banques à caractère coopératif constitué de la Banque Centrale Populaire (BCP) d'une part et de 11 Banques Populaires Régionales (BPR) dont le capital est détenu par près de 437 940 clients actionnaires appelés "sociétaires" d'autre part. Sa mission est de favoriser notamment l'activité et le développement de toute entreprise moyenne ou petite, artisanale, industrielle ou de service par la distribution de crédits, à court, moyen et long terme. Le CPM contribue à la mobilisation de l'épargne, à son utilisation au niveau des régions où elle est collectée et à la promotion des activités bancaires au niveau régional.

Le Crédit Populaire du Maroc est placée sous la tutelle d'un Comité Directeur dont les attributions, la composition et le fonctionnement sont fixés par la loi 12/96.

2- Missions du CPM

Le Crédit Populaire du Maroc développe ses activités en direction de cinq orientations majeures:

- ❖ **Modernisation des marchés des capitaux:** Historiquement banque de détail, le Groupe Banques Populaires diversifie son offre pour progressivement être présent



dans tous les secteurs de la finance qu'il s'agisse du *capital-risque*, de *la gestion collective* de l'épargne ou de *l'intermédiation boursière*. Les activités du Groupe s'étendent également à *l'international* et à *la bancassurance*.

- ❖ **Contribution au développement régional:** Banque de proximité, le Groupe Banques Populaires joue un rôle de premier plan dans le développement des régions à travers l'action de ses *Banques Populaires Régionales*. Il est l'accompagnateur financier de la région à travers la mobilisation de l'épargne, son utilisation au niveau local, au bénéfice des acteurs économiques et sociaux.

- ❖ **Développement de la bancarisation:** Le Groupe Banques Populaires est le 1er réseau bancaire du pays. Son réseau est constitué à fin 2005 de 530 agences et de 510 guichets automatiques.
Il est également:
 - Le 1er collecteur de l'épargne du système bancaire marocain;
 - La Banque qui réalise le Résultat Net le plus important du secteur;
 - La 1ère banque dans le rapatriement de l'épargne des *Marocains Résidant à l'Etranger* (MRE).

- ❖ **Promotion de l'économie sociale:** Fidèle à ses valeurs identitaires, le Groupe Banques Populaires s'est fixé comme principal objectif de promouvoir l'économie sociale à travers 4 axes stratégiques:
 - Le soutien à l'entrepreneuriat, à travers *la Fondation Banque Populaire* pour l'Encouragement à la Création d'Entreprise;
 - Le financement de *l'artisanat*; le Groupe Banques Populaires soutient ce secteur d'activité par l'amélioration des moyens de financement et l'instauration d'un dialogue permanent avec les différents opérateurs de ce secteur;



-Le développement du *micro-crédit*, dans la perspective de la promotion de l'emploi et de la lutte contre la pauvreté. Une Fondation Banque Populaire pour le micro crédit développe ces interventions;

-La promotion du cautionnement mutuel - système de garantie collective -; qui assure un financement mutualisé de l'artisanat et des particuliers dans les différentes régions du pays.

- ❖ **Une participation intensive au développement économique du pays:** Le Groupe Banques Populaires veille à inscrire son action au service du développement économique et social du Maroc. Fort du professionnalisme de ses ressources humaines et de sa position de leader sur le marché bancaire, il contribue, à fin 2005, à hauteur de 23,12% des crédits distribués par les banques commerciales et de 30% au titre de la mobilisation de l'épargne.

3- Organisation et structure du CPM

Le CPM comporte une structure à deux niveaux, les Banques Populaires Régionales et la Banque Centrale Populaire sous la tutelle d'un Comité Directeur.

- ❖ **Le comité directeur:** c'est l'instance suprême du Crédit Populaire du Maroc exerçant exclusivement la tutelle sur les différents organismes du CPM.

Le Comité Directeur comprend :

- Cinq Présidents des Conseils de Surveillance des Banques Populaires Régionales élus par leurs pairs,
- Cinq représentants du Conseil d'Administration de la BCP, nommés par ledit Conseil.

Le Président du Comité Directeur est élu parmi les membres dudit Comité et sa nomination est ratifiée par le Ministre chargé des Finances.



Le comité directeur a pour missions de:

- définir les orientations stratégiques du Groupe,
- exercer un contrôle administratif, technique et financier sur l'organisation et la gestion des organismes du CPM,
- définir et contrôler les règles de fonctionnement communes au Groupe
- prendre toutes les mesures nécessaires au bon fonctionnement des organismes du CPM et à la sauvegarde de leur équilibre financier.

❖ **La Banque Centrale Populaire:** La BCP est un établissement de crédit, sous forme de société anonyme à Conseil d'Administration.

Elle est cotée en bourse depuis le 8 juillet 2004.

La BCP, qui assure un rôle central au sein du groupe, est investie de deux missions principales :

- Etablissement de crédit habilité à réaliser toutes les opérations bancaires, sans toutefois disposer de réseau propre.
- Organisme central bancaire des BPR.

A ce titre elle coordonne la politique financière du Groupe, assure le refinancement des BPR et la gestion de leurs excédents de trésorerie, ainsi que les services d'intérêt commun pour le compte des organismes du groupe.

❖ **Les Banques Populaires Régionales:** Banques de proximité, actuellement au nombre de **11** constitue le socle du Crédit Populaire du Maroc.

Etablissements de crédit habilités à effectuer toutes les opérations de banque dans leurs circonscriptions territoriales respectives, les BPR ont pour mission de contribuer au développement de leur région par la diversité des produits qu'elles offrent, le financement de l'investissement et la bancarisation de l'économie.



Elles constituent le levier du Crédit Populaire du Maroc dans la collecte de l'épargne au niveau régional, sa mobilisation et son utilisation dans la région où elle est collectée.

Les Banques Populaires sont organisées sous la forme coopérative à capital variable, à Directoire et à Conseil de Surveillance.

Leur mode d'organisation unique au sein du système bancaire leur permet d'approcher différemment leurs clients, puisque ces derniers se trouvent également être les détenteurs du capital, formant ainsi ce que l'on appelle " le sociétariat".

Outre le fait qu'ils bénéficient des différents services bancaires, les clients sociétaires participent également à la vie sociale de leur banque (Participation aux Assemblées Générales, possibilité de siéger au Conseil de Surveillance).

4- Filiales et fondations du CPM

Le CPM détient des filiales intervenant dans divers domaines du secteur financier:

| <i>Filiales</i> | <i>Domaines d'activité</i> |
|--|------------------------------|
| Médiafinance | Marché des Capitaux |
| Chaabi Leasing | Crédit bail |
| Assarf Chaabi | Change |
| Alistitmar Chaabi | Gestion Collective d'Epargne |
| Maroc Assistance Internationale | Assistance |
| Banque Chaabi du Maroc | Banque |
| Banque Populaire Maroco-Guinéenne | Banque |
| Banque Populaire Maroco-Centrafricaine | Banque |
| SPPP Moussahama | Capital risque |



| | |
|---------------|-------------------|
| CIH | Banque |
| ICF Al Wassit | Société de Bourse |

❖ Fondations

- ✓ **Fondation BP pour le micro Crédit:** 47182 clients en actifs en 2005 pour un montant autorisé de 713MDH sur un encours total de 137MDH.
- ✓ **Fondation BP pour la création d'entreprises:** intervient dans des activités multiples: assistance-conseil, formation, sponsoring, partenariat avec les CRI, conventions avec divers opérateurs publics.
- ✓ **Fondation BP pour l'éducation et la culture:** des actions d'envergure telles la création de 2 écoles pour les enfants MRE d'une capacité de 1500 élèves, la participation à la protection de l'environnement avec l'obtention du prix plages propres de la Fondation Mohamed V, la valorisation de la musique régionale et la lutte contre l'analphabétisme.

II- La Banque Centrale Populaire



La BCP est une société anonyme à capital fixe égal à 588 805 100 dh, divisé en 5 888 051 actions de valeur nominale de 100 dh chacune. Elle agit en tant que compensateur central du groupe et assume la responsabilité de sa gestion financière et de sa supervision.

La BCP, organisme central bancaire des BPR, elle est chargée:

- ✓ De la compensation des créances et des dettes réciproques des organismes du CPM;
- ✓ Du refinancement des BPR, dans les conditions fixées par le Comité Directeur;
- ✓ De la centralisation des souscriptions des valeurs mobilières publiques ou privées recueillies par les organismes du CPM;
- ✓ De la gestion, selon les modalités fixées par le Comité Directeur, des excédents de trésorerie des BPR, des services d'intérêt commun aux organismes du CPM, du fonds du soutien de la CPM, de la centralisation des déclarations de toute nature vis-à-vis de Bank Al Maghreb, de l'Administration Fiscale et des Organismes Professionnels;
- ✓ De l'établissement en cas de besoin, du bilan consolidé du CPM;
- ✓ Et enfin, de toute mission qui lui est conférée par le Comité Directeur.

La BCP s'occupe également des opérations de Fonctionnement, d'Investissement, de Prise de Participation-Filiales. Celles-ci sont déclinées comme suit:

- ✓ **Fonctionnement:** la BCP peut effectuer toutes les dépenses de fonctionnement nécessaires à son activité.
- ✓ **Investissement:** la BCP peut effectuer tous les investissements mobiliers ou immobiliers nécessaires à l'exercice de son activité, à la sauvegarde de ses intérêts et au logement de son personnel.
- ✓ **Prise de participation dans le capital des BPR:** la BCP peut participer au capital d'une BPR sans limitation, à titre provisoire, et exceptionnel lorsque la



situation financière de ladite banque le justifie. Toutefois, elle peut, à titre permanent, prendre une participation n'excédant pas 5% dans le capital d'une BPR. Ces participations ne peuvent aboutir dans les deux cas à la prise de contrôle d'une BPR par la BCP.

- ✓ Autres prises de participations et filiales: la BCP peut prendre des participations dans toute société ou entreprise existante ou en création, créer ou supprimer toute filiale au Maroc ou à l'étranger, chargée de gérer ou d'exploiter des activités communes au CPM. Les prises de participations sont soumises à l'accord du Comité Directeur.

Toutefois, la BCP ne peut intervenir directement dans les circonscriptions territoriales où les Banques Populaires exercent leurs activités, qu'en accord avec la BPR concernée. En cas de conflit, le Comité Directeur statue.

Et plus généralement, la BCP peut effectuer toutes les opérations bancaires, financières, commerciales, industrielles, mobilières et immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à son objet social.

Chapitre II: Présentation de la Banque Populaire Régionale Rabat-Kenitra



I- Structure de la BPR

La banque régionale Rabat Kénitra est organisée sous la forme coopérative à capital variable, à Directoire et à Conseil de surveillance.

Le président du Directoire:

- ✓ Représente la BPR dans ses relations avec les tiers, notamment avec les autorités de tutelle;
- ✓ Veille au respect de l'exécution des décisions et orientations du conseil de surveillance et du Comité Directeur;
- ✓ Est l'interlocuteur de la BCP et des autres organismes du CPM.

Les décisions qui revêtent un caractère important sont prises de façon collégiale.

La gestion en mode directoire implique une responsabilité collégiale de tous les membres de ce dernier.

Chacun des membres du directoire exerce les attributions relevant des fonctions qui lui sont rattachées.

La structure fonctionnelle est adaptée à chaque BPR en fonction de sa taille, de ses spécificités régionales et de son activité, sans remettre en cause les principes suivants:

- ✓ L'agence relève hiérarchiquement de la succursale;
- ✓ La succursale relève hiérarchiquement du Président du Directoire. (voir organigramme en annexes).



II- Définitions des fonctions de la BPRK

1- La fonction Développement et réseau

Elle définit les axes de développement de la BPR, en fonction des opportunités régionales et en tenant compte des orientations stratégiques du Groupe :

- Pilotage des axes de développement.
 - ✓ Analyser l'environnement externe et interne de la BPR ;
 - ✓ Décliner les axes de développement en politique commerciale ;
 - ✓ S'assurer de la cohérence des objectifs commerciaux de la BPR.
- Animation et assistance au réseau de distribution.
 - ✓ Coordonner et suivre la réalisation des actions commerciales ;
 - ✓ Mesurer les performances commerciales du réseau ;
 - ✓ Dynamiser, animer, former et suivre les actions de la force de vente.
- Appuyer le réseau au niveau des domaines demandant une expertise pointue :
 - ✓ Assistance et formation au niveau des domaines du crédit, Comex, marché financier, cautions et marchés, bancassurance, monétique.
 - ✓ Assurer la gestion et le suivi des recouvrements à l'amiable des créances malsaines.

La succursale relève fonctionnellement de la Direction Développement & Réseau.

Les objectifs commerciaux de celle-ci sont constitués de la somme de tous les objectifs des succursales.



2- La fonction Risques & Engagements

Ses principales missions sont :

- ✓ Evaluer, surveiller et proposer tous les moyens pour maîtriser les risques liés aux crédits ;
- ✓ Garantir la sécurité, la liquidité et la rentabilité des engagements de la BPR ;
- ✓ Participer à la conception et à la mise en œuvre des orientations de la BPR en matière d'engagements et aux décisions des comités de crédits et de contentieux & recouvrement.
- ✓ Tout en assurant :
 - Le respect des normes, des procédures et des règles prudentielles en matière d'engagements ;
 - La qualité des engagements à travers les outils de pilotage ;
 - L'animation du comité de Crédit Régional et de Contentieux & Recouvrement.

3- La fonction Administrative & financière

Elle se charge de :

- ✓ Assurer dans les conditions de qualité, de sécurité et de productivité requises, les traitements back-office de la BPR ;
- ✓ Assurer le support et l'assistance nécessaires aux agences, succursales et fonctions du siège dans les domaines comptable, informatique et logistique ;
- ✓ Mettre en œuvre les systèmes comptable et fiscal au niveau de la BPR en veillant à l'application de leurs dispositions et en assurant les conditions de fiabilité, de régularité et de sécurité ;



- ✓ Mettre en œuvre, suivant les normes GBP, toute action visant à renforcer les aspects de sécurité des personnes et des biens.

4- La fonction Audit interne

Il intervient dans différents domaines :

- ✓ Mener les missions et réaliser les contrôles ;
- ✓ S'assurer du respect de la réglementation en vigueur (dispositions législatives et réglementaires, procédures internes, normes et usages professionnels et déontologiques, orientations du GBP et stratégie de la BPR,...) ;
- ✓ Apprécier la pertinence et l'efficacité du système du contrôle interne ;
- ✓ Réaliser le reporting relativement aux résultats des travaux d'audit et de contrôle vis-à-vis des instances concernées ;
- ✓ Définir les risques spécifiques à la BPR et les modalités de leur surveillance.

5- La fonction Ressources Humaines

Elle assure le respect de la politique et les règles retenues par l'institution en matière de gestion des ressources humaines. Elle assiste également les managers de la BPR dans l'application de ces règles et veille à la motivation et la mobilisation des RH.

6- La fonction Juridique

C'est une fonction rattachée au Président du directoire, elle veille à :

- ✓ Assister les fonctions du siège et du réseau ;
- ✓ Assurer la sécurité juridique des opérations liées à l'activité ;



- ✓ Fournir conseil et assistance juridique ;
- ✓ Etudier et élaborer des actes juridiques ;
- ✓ Assurer la gestion juridique des comptes ;
- ✓ Vérifier la régularité juridique des documents produits lors des ouvertures de comptes ;
- ✓ Suivre l'échéancier concernant les pouvoirs des représentants légaux des personnes morales ;
- ✓ Traiter les incidents liés aux fonctionnements des comptes (dossiers de successions,...) ;
- ✓ Organisation des assemblées : assurer l'accomplissement des formalités légales nécessaire pour la tenue des conseils de Surveillance et des Assemblées Générales.
- ✓ Assurer le secrétariat du Président du conseil de surveillance.

7- La fonction Planification et contrôle de gestion

La fonction a été créée pour la première fois en février 2000 dans toutes les B.P.R., pour satisfaire les besoins en matière des domaines de la planification et contrôle de gestion et pour faire face aux exigences de la nouvelle ère.

Ce département est directement rattaché au Président du Directoire. Il remplit diverses fonctions:

- ✓ Pilote l'élaboration et l'actualisation de plans moyen terme (PMT) de la BPR.

Ceci par:

- La consolidation des objectifs et des budgets annuels;
- L'élaboration et suivi du plan financier;
- La préparation et animation des mises au point périodiques.



- ✓ Veille au niveau global de la BPR, à l'amélioration continue de la rentabilité et au respect des grands équilibres des bilans sur les plans réglementaires et financiers. Ainsi, le département effectue un:
 - Diagnostic périodique de la situation financière;
 - Suivi et une analyse de la répercussion des mutations réglementaires et financières.
- ✓ Etablit des reporting par:
 - Elaboration, centralisation et diffusion des statistiques;
 - Conception, maintenance et diffusion des tableaux de bord;
 - Analyse et commentaire des indicateurs d'activité et des résultats.
- ✓ Intervient dans les passations des marchés:
 - Participer aux travaux des commissions d'appel d'offres;
 - S'assurer de la disponibilité du budget et du respect des dispositions des procédures en vigueur en matière de passation de marchés et de commandes.

III- Les principales performances réalisées par la BPRK au 31/12/2006

| <i>Indicateurs</i> | <i>Chiffres en milliers de DH)</i> |
|--|------------------------------------|
| Ressources clientèles | 11.479 |
| Ressources locales | 7.639 |
| Ressources MRE | 3.840 |
| Crédits à l'économie | 5.120 |
| Emplois clients productifs effectif | 726 |
| Succursales | 8 |
| Agences | 74 |
| Clients | 325807 |

| | |
|-----------------------|-----|
| Part de marché | 25% |
|-----------------------|-----|



| | |
|--|-------|
| Part de marché en ressources | 18.4% |
| Part de marché en emplois | 10.5% |
| Part de marché en crédits immobiliers | 34% |
| Part de marché en crédits à la consommation | 35% |
| Part de marché au profit des MRE | 60% |

Evolution du réseau durant les 3 prochaines années

- Année 2006 = 10 nouvelles agences
- Année 2007 = 9 nouvelles agences
- Année 2008 = 7 nouvelles agences

A decorative banner consisting of a central rounded rectangular scroll-like shape with two smaller scroll-like shapes on top, and two arrow-like shapes pointing outwards from the sides. The text is centered within the scroll.

Partie II:
L'analyse de la
rentabilité des activités
bancaires



Chapitre I: La rentabilité bancaire

Le contexte actuel de concurrence extrêmement vive rend aujourd'hui indispensable une amélioration de la connaissance et du suivi des conditions de la rentabilité bancaire, notamment en ce qui concerne les opérations de crédit.

Dans cet environnement, les établissements doivent prendre toute la mesure des enjeux qui s'imposent à eux afin d'améliorer leur efficacité et leur rentabilité.

I- Les enjeux d'une démarche analytique de la rentabilité

1. Le contrôle de gestion et le système d'information

L'environnement des établissements de crédit est caractérisé par une concurrence intense. Dès lors, l'analyse précise de la rentabilité des opérations -notamment d'intermédiations- s'avère indispensable afin que chaque établissement puisse être en mesure d'adapter sa stratégie. Dans ce cadre, un contrôle de gestion performant et réactif constitue un avantage concurrentiel majeur permettant, en particulier, d'affiner la tarification par une meilleure connaissance des coûts de revient. Le contrôle de gestion nécessite d'abord la mise en œuvre d'un système d'information détaillé pouvant se prêter à des analyses croissant différents axes. Un tel système passe par une architecture moderne structurée à partir d'entrepôts de données et d'outils d'information adaptés.



2. La capacité d'adaptation des établissements de crédit et la gestion de la rentabilité

La possibilité d'effectuer des analyses multi-axe est, en effet, la première caractéristique d'un système d'information performant. Si l'axe organisation est le plus classique, il devrait pouvoir être complété par d'autres (activités, produits, clients ou marchés). Il faut souligner d'ailleurs que si la réglementation privilégie l'axe produit, cela n'exclut pas d'autres modes de suivi de la rentabilité.

La gestion fine de celle-ci doit également s'enrichir d'analyses plus dynamiques et plus prospectives. Naturellement, l'analyse de la rentabilité des encours doit comprendre celle de la production nouvelle. Par ailleurs, la réflexion stratégique doit être éclairée par des calculs de rentabilité prévisionnelle intégrant l'évolution envisageable des encours ou des engagements portés par établissement (déclenchement des opérations implicites, hypothèses de volatilité des ressources stables, impact des évolutions macro-économiques –mouvement des taux- sur le profil de risque de l'établissement...) et sa répercussion sur la rentabilité.

3. Tarification et rentabilité

Les enseignements tirés de l'analyse de la rentabilité doivent se traduire dans la politique de tarification de l'établissement. En effet, le coût des risques doit naturellement être transféré sur le client via une tarification adaptée. La politique de tarification relève de la compétence de la direction générale et des directions opérationnelles, mais elle doit être étroitement corrélée aux mesures de rentabilité réalisées par la fonction contrôle de gestion. A ce titre, cette tarification requiert, au préalable, une connaissance approfondie du coût de revient des opérations. Celui-ci



doit intégrer le coût de la ressource, la couverture adéquate des risques, les coûts opératoires appropriés des fonds propres, conformément aux dispositions de la réglementation.

4. La stratégie et la rentabilité

Cette démarche analytique peut, par ailleurs, servir de fondement aux orientations stratégiques des directions générales. Il est indispensable que celles-ci disposent des informations et orientent en connaissance de cause, et sous le contrôle des organes délibérants, leur stratégie et leur politique commerciale. Le positionnement actuel du système bancaire marocain par rapport à ces réflexions nécessite, pour certains établissements, une évolution significative. Pour ce faire, une implication forte des directions générales est nécessaire. Celles-ci doivent, en effet, fixer en concertation avec les fonctions concernées –au premier rang desquelles la fonction contrôle de gestion- les dispositifs les plus appropriés à la réalisation des objectifs que se fixe l'entreprise, que ce soit le rendement des fonds propres, la couverture des risques, la croissance, la part de marché...

Il importe également que les directions générales soient parties prenante à la détermination des conventions de gestion utilisées. En outre, ces conventions doivent être, sinon identiques, du moins cohérentes dans l'ensemble de l'établissement. Il est, enfin, indispensable que les choix en matière de système d'information soient validés à ce niveau. Toutes ces mesures nécessitent la mise en œuvre de moyens humains, techniques et financiers conséquents.



II- Analyse de la rentabilité bancaire

La rentabilité d'un établissement de crédit représente son aptitude à dégager de son exploitation des gains suffisants, après déduction des coûts nécessaires à cette exploitation, pour poursuivre durablement son activité.

La mesure de la rentabilité est l'un des rôles majeurs assignés au contrôle de gestion dans les banques et les établissements financiers.

Mais l'approche de la rentabilité en milieu bancaire et financier est caractérisée par sa complexité et son aspect multiforme. Cette mesure peut en effet se dérouler selon plusieurs axes d'analyse: il peut être opportun de calculer la rentabilité par agence, par produit ou service ou encore par client ou segment de clients.

1. La rentabilité par agence

La rentabilité par agence permet de découper par agence le résultat de la banque et de porter une appréciation sur les éléments internes de la compétitivité de la banque.

L'appréciation de la rentabilité par agence se présente à travers l'établissement du compte d'exploitation agence aussi bien pour les agences à ouvrir en terme de rentabilité prévisionnelle ou des agences déjà existantes pour la rentabilité rétrospective.

La mise en place de cet outil permet de porter une appréciation sur les performances du réseau, en mesurant la contribution de chaque agence dans le résultat de la banque et dans la couverture des charges de structure du siège.

Il constitue un outil essentiel de mesure de la motivation des exploitants et un instrument efficace de formation des responsables d'agences sur les composantes de la rentabilité.



En effet, la mise en place du CEG agence permet de porter une appréciation sur les performances du réseau en mesurant la contribution de chaque agence dans le résultat de la banque et dans la couverture des charges de structure. (Voir annexe)

2. La rentabilité par produit

Le calcul de la rentabilité par produit complète l'approche de la rentabilité par agence. Si cette dernière permet en effet de dynamiser le fonctionnement interne de la banque, le suivi des rentabilités produits constitue un élément fondamental du déploiement stratégique de l'entreprise. En fournissant des éléments précis sur les marges dégagées par les produits et les services commercialisés par la banque, elle permet à cette dernière de se concentrer sur les éléments les plus rentables de son portefeuille d'activités. Cette connaissance des coûts de revient des produits et des services commercialisés par la banque peut constituer également un atout important dans la mise au point de politiques de tarification des produits et des prestations.

La méthodologie de détermination de la rentabilité par produit peut être décomposée en trois temps:

- ✓ Etablissement d'une nomenclature des produits et services commercialisés par la banque;
- ✓ Détermination des charges et des recettes à affecter à chacun des produits et services;
- ✓ Calcul des marges par produit et service et analyse des résultats.

3- La rentabilité par client



L'analyse de la rentabilité client a connu un important développement ces dernières années. La raison de ce développement est simple: il n'est désormais plus acquis que tout client soit profitable pour les établissements bancaires et financiers. Les entreprises, en particulier, ont développé, grâce aux possibilités de traitement informatique et à la télétransmission, une gestion très fine de leur trésorerie. Les recettes engendrées par les dépôts et le "float" de la clientèle professionnelle ont donc notablement diminué pour les banques. Si ce phénomène se conjugue à un alourdissement des charges administratives de traitement des moyens de paiement pour le compte des entreprises, les rapports avec celles-ci peuvent devenir déficitaires. Aussi, est-il devenu vital pour les banques de pouvoir suivre leur rentabilité client, afin d'opérer des choix. De nouvelles relations de type partenariat, fondées sur l'approche globale des besoins du client, peuvent alors, sélectivement, être mises en place.

Sur un plan plus opérationnel, la connaissance de la rentabilité client constitue pour les exploitants une arme redoutable dans la négociation commerciale. L'exploitant peut en effet, en fonction du profil du client, encadrer plus finement les termes de la négociation et limiter les risques.

Mis à part les établissements très spécialisés, les banques possèdent un nombre très important de clients – plusieurs dizaines de milliers de comptes pour les petites banques à plusieurs millions pour les plus grandes – et chacun de leurs clients peut réaliser, au cours d'une période, de très nombreuses transactions, que ce soient des remises de chèques, des demandes de prêt, ou des transmissions d'ordres de bourse.

Ces caractéristiques nécessitent des capacités de traitement informatique très importantes. Aussi, l'approche de la rentabilité client ne peut généralement se faire qu'au niveau de l'informatique centrale de la banque, ce qui nécessite dès le départ une évaluation du volume d'opérations à traiter informatiquement afin de situer le



projet et décider notamment du niveau de précision du calcul de rentabilité client que l'on souhaite retenir, compte tenu de son coût. Pour cela, il est souhaitable de constituer, sur de tels projets, une équipe conjointe contrôleurs de gestion/informaticiens.

Un certain nombre d'autres préalables techniques sont nécessaires à la mise en place du traitement de la rentabilité client. Le système informatique en place doit en effet assurer une identification des clients et des transactions de façon efficace et complète. Cela signifie qu'il doit être en mesure, d'une part, d'identifier tous les comptes possédés par un même client et les regrouper en un seul compte commun et d'autre part, d'identifier toutes les opérations effectuées par un client en retraçant leur nature (paiement d'un chèque, ordre de bourse...). Chaque transaction passée au débit ou au crédit du compte à vue doit ainsi être affectée d'un "code opération" indiquant sa nature.

4- La rentabilité par segment de clients

Cette segmentation peut être envisagée de différentes manières:

- ✓ Par exploitant;
- ✓ Par activité;
- ✓ Par taille de clients;
- ✓ Par segment de marché;
- ✓ Par qualité de risque;
- ✓ Par combinaison de certains des critères précédents.

4-1- Rentabilité des clients par exploitant



En premier lieu, les exploitants qui sont en contact avec la clientèle ont besoin de certaines informations concernant la rentabilité des relations qu'ils entretiennent avec tel ou tel client. Un système de présentation globale de leur clientèle fusionnée est nécessaire. Cette présentation peut également se faire à l'aide d'un compte d'exploitation. C'est un instrument à la disposition des exploitants qui leur permet d'améliorer les comptes qu'ils gèrent, donc, de proposer à leur clientèle des prestations susceptibles d'augmenter la rentabilité de la banque.

Cette segmentation peut être utilisée pour évaluer le rendement des exploitants. Mais il faut manier cette information avec prudence car les conséquences de la conjoncture et d'autres facteurs tels que les taux d'intérêts ne dépendent pas de l'exploitant.

4-2- Rentabilité par secteur d'activité de clientèle

Cette étude indique les secteurs qui sont les plus rentables pour la banque. Il s'agit donc de fusionner la rentabilité par client suivant le secteur d'activité de chacun des clients.

Nous pouvons également établir un compte d'exploitation par agence ou par unité de gestion ou même pour la banque.

L'examen de ces récapitulatifs permet de tirer un certain nombre de conclusions concernant l'amélioration de la rentabilité de tel ou tel secteur et même d'envisager telle ou telle action pour augmenter les activités avec certains secteurs (créer de nouveaux produits adaptés à ces secteurs).

Le problème se posera pour les particuliers; selon l'importance de cette catégorie de clientèle dans la banque, elle peut être considérée comme un secteur ou divisée en plusieurs tels: professions libérales, cadres supérieurs, exploitants agricoles,...



4-3- Rentabilité par taille de clientèle

Souvent la clientèle de la banque est très disparate, non seulement par l'activité mais aussi du point de vue de la taille.

Nous rencontrons des entreprises qui ont des chiffres d'affaires de moins d'un million et celles qui font plus d'un milliard. Les conditions appliquées aux premières n'ont rien à voir avec celles appliquées aux secondes; il en va de même de la nature des opérations et du risque.

Nous pouvons par exemple déterminer neuf tailles; le 1= moins de dix millions de Chiffres et consacrer le 0 aux particuliers.

Nous aurons ainsi une fiche de rentabilité par taille comparable à celle établie par secteur. Nous pouvons également établir le compte d'exploitation de l'agence, de l'unité de gestion ou même de la banque par taille de la clientèle.

4-4- Rentabilité par segment de marché

La segmentation d'un marché est au centre de la stratégie marketing. La segmentation du marché est un processus consistant à identifier les groupes d'acheteurs aux besoins et aux motivations d'achats caractéristiques. Cette segmentation permet:

- ✓ Le choix des marchés cibles;
- ✓ L'élaboration d'un ensemble d'actions visant à conquérir ces marchés cibles.

Il en découle que ces segments ne correspondent pas à un ensemble de clients de la même activité ou de la même taille, d'où la nécessité de répartir l'ensemble de la



clientèle en segments de marchés pour suivre l'évolution et la rentabilité de chacun d'eux. Ainsi une segmentation peut être faite:

- ✓ Par type de compte;
- ✓ Par type de besoins;
- ✓ Par attitude...

4-5- Rentabilité par segment de Qualité du Risque

L'anticipation de recettes que sont les crédits, représente un risque permanent: le risque que ces crédits ne soient pas remboursés totalement ou en partie. C'est pourquoi le suivi de la qualité du risque par client est un souci constant pour les responsables bancaires. Ainsi, la banque peut diviser sa clientèle en plusieurs catégories selon le risque qu'elle encourt, par exemple en trois catégories. Il en découle que chaque client va être classée dans une des catégories suivantes:

- ✓ Risque bon;
- ✓ Risque moyen;
- ✓ Risque mauvais.

A partir de cette satisfaction, la banque peut segmenter ses clients par qualité du risque et avoir non seulement le montant et la rentabilité par catégorie mais aussi les secteurs d'activité ou la taille des clients selon la qualité du risque.

5- Suivi de la rentabilité

Au-delà du choix des axes, la direction générale de l'établissement doit décider des modalités de suivi de la rentabilité. Ainsi, l'analyse de la rentabilité peut se faire en stock, en flux ou à l'aide d'une analyse générationnelle. Le suivi de la rentabilité en



stock ne permet pas de distinguer la rentabilité des dernières opérations menées et d'observer ainsi le tassement ou au contraire l'amélioration immédiate de la rentabilité des opérations nouvelles, liée par exemple, à une meilleure sélection des risques. Le poids du passé masque alors les évolutions récentes. L'analyse en flux ou en production nouvelle permet d'observer toutes ces inflexions et constitue ainsi un outil performant de pilotage et permet de répondre aux exigences de la réglementation sur le contrôle interne.

Le suivi de la rentabilité en terme d'analyse générationnelle relève d'une logique en permettant de suivre la rentabilité des opérations en fonction de la date de l'engagement. Cela, permet ainsi de décomposer l'analyse en fonction des différentes exercices passés et une meilleure appréhension de la rentabilité prévisionnelle des opérations.



Chapitre II: Etude de la rentabilité client à la banque populaire

Introduction

D'une période où le banquier marocain vivait dans une position de rentier, nous sommes passés à une période de libéralisation avec la mise en place des mécanismes du marché, ce qui a provoqué une mutation profonde de l'environnement bancaire.

Ce dernier se caractérise par :

- ❖ Le décloisonnement ;
- ❖ La désintermédiation ;
- ❖ La déréglementation ;
- ❖ L'internationalisation ;
- ❖ La montée des risques ;
- ❖ Le renforcement de la concurrence.

Toutefois, cette libéralisation du système bancaire s'est accompagnée par l'instauration de nouvelles règles prudentielles telles que :

- ❖ Le capital minimum ;



- ❖ Le coefficient maximum de division des risques bancaires ;
- ❖ Le ratio minimum de solvabilité (Cook) ;
- ❖ La classification des créances en souffrance et leur couverture par les provisions.

L'impact de ces règles n'est pas sans effet, sur la rentabilité de l'institution. Par conséquent, l'amélioration de la rentabilité constitue un nouvel impératif de gestion.

Or, améliorer celle-ci passe nécessairement par apporter des réponses à des questions du type :

- ⊕ Sur quelle activité ?
- ⊕ Sur quel produit ?
- ⊕ Sur quelle clientèle ?
- ⊕ Au niveau de quelle agence ?

L'institution gagne t-elle ou perd t-elle de l'argent et combien ?

Cette démarche suppose la mise ne place d'instruments de mesure dont le besoin n'avait pas jusqu'ici ressenti.

Il s'agit entre autres :

- 📄 De la rentabilité client ;
- 📄 Du système budgétaire ;
- 📄 Du compte d'exploitation par agence ;
- 📄 Du tableau de bord.



I- Présentation générale

La banque entretient une série de relations avec la clientèle et il est important de savoir si globalement, la relation avec le client ou un segment de clientèle est rentable ou non, ceci afin :

- D'organiser les choix commerciaux ;
- De négocier les conditions particulières.

De même, l'action commerciale d'une banque doit être différenciée selon les clients : leurs attentes, leur potentiel et leur rentabilité actuelle.

En effet, il ne suffit pas de retirer de sa clientèle un profit, il faut également accorder des prêts aux clients dont on attend un meilleur rendement ou collecter les ressources de ceux qui en détiennent.

Sur un plan pratique, la détermination de la rentabilité client peut s'exprimer par le calcul de la marge restant après addition de toutes les recettes perçues par la banque sur un client et soustraction de tous les frais engagés pour lui. Cette logique d'évaluation est appliquée pour :



- Les dépôts ;
- Les emplois ;
- Les opérations bancaires.

Cependant, calculer la rentabilité d'une relation avec un client, ne constitue pas seulement à recenser les produits encaissés et les charges payées à ce client.

En effet, l'activité d'intermédiation génère des charges et des produits qui peuvent être explicites ou implicites.

Ainsi, la distribution des crédits génère à la fois des produits explicites sous forme d'intérêts ou de commissions, mais également des charges implicites sous forme de coût des capitaux utilisés pour financer ces mêmes crédits.

Cette logique d'évaluation s'applique également à la collecte des ressources, par conséquent si les charges et les produits explicites peuvent être facilement identifiables, il est indispensable de ne pas omettre et surtout de bien valoriser les charges et les produits implicites, dans tout calcul de rentabilité des capitaux.

1. Les dépôts

Pour appréhender la rentabilité de l'activité dépôts à vue ou à terme d'un client, il y a lieu de calculer la marge sur les encours moyens créditeurs, exprimés par la différence entre les intérêts payés au client sur les dépôts et le rendement théorique résultant de leur placement.

2. Les emplois

De la même façon que pour des dépôts, la mesure de la performance des emplois est exprimée par la marge sur les encours moyens débiteurs résultant de la différence entre les intérêts perçus des clients et le coût de refinancement des ressources utilisées.



3. Les opérations bancaires

Elles constituent un des aspects importants de la relation banque client, qui doit être pris en compte.

La marge qui en résulte tient compte :

- Des commissions reçues et des frais récupérés ;
- Du coût des opérations bancaires utilisées par le client, auquel il faut ajouter les éventuelles prestations fournies.

II- Description de la méthodologie

Contrairement aux autres entreprises, la banque est dépendante à 100% de ses clients. Le client est en effet, à la fois "fournisseur" et "clients".

- **Fournisseur** : du fait qu'il dépose à la banque ses capitaux à vue ou à terme ; ceux-ci constituent la matière première de la banque.

- **Client** : du fait que les capitaux reçus en dépôt sont transformés en prêts accordés à la clientèle. Les services sont rendus aux deux: le déposant utilise le chèque pour ses paiements et retraits, le client en fait autant pour utiliser les crédits consentis. Souvent un client est à la fois fournisseur et client. **C'est donc le client qui est au centre de l'activité bancaire et l'élément déterminant pour la rentabilité d'une banque.**

L'étude de la rentabilité des clients individuellement ou par groupe paraît être un instrument qui vise à améliorer la rentabilité d'une banque. L'objectif est donc d'obtenir un résultat permettant d'éclairer les dirigeants de la banque ou de l'unité de gestion concernée sur un client de la banque. Cette étude permet ainsi de déterminer dans quel domaine les relations avec le client sont déséquilibrées au détriment de la



banque et, même si le résultat global est positif, d'exercer les actions conduisant à une amélioration de la rentabilité du client pour la banque.

L'utilité d'une telle étude se manifeste à quatre niveaux:

- a- Améliorer la rentabilité du client en englobant toutes les relations de la banque avec lui dans une même étude: rassembler tous ses comptes et toutes les opérations réalisées pour son compte;
- b- Faciliter la mise en place d'un plan d'action commerciale et de choix des marchés: types d'activités et de clients les plus rentables;
- c- Evaluer les rendements des exploitants responsables des relations avec les clients: l'étude peut être utilisée comme indication du rendement des exploitants;
- d- Concurrencer efficacement les autres banques: lorsque un emprunteur potentiel demande un crédit à des conditions déterminées à une autre banque concurrente; le responsable du crédit peut être en mesure de juger immédiatement s'il peut offrir des conditions meilleures que celles de la banque concurrente;

Une telle étude enfin permet d'envisager des actions correctives qui peuvent être:

- ✓ Négociation d'une augmentation des conditions;
- ✓ Modification des relations avec le client;
- ✓ Mise en œuvre de techniques plus économiques pour traiter les opérations du client.

1- Démarche d'analyse

L'évaluation de la rentabilité client s'effectue à trois niveaux:

- ✓ Détermination du PNB client;
- ✓ Evaluation des charges du client;



- ✓ Détermination de la contribution de la relation client au résultat de la BPR.

1-1- Détermination du PNB client

**Produit Net Bancaire = Marge sur dépôts + Marge sur emplois
+ Commissions et récupérations de frais**

- Marge sur dépôts

C'est la différence entre les intérêts à servir au client sur ses dépôts et le rendement de leur transformation (crédits et autres placements).

Marge sur dépôts = Rendement Global des dépôts - Coût financier des Ressources

- ❖ Rendement global des dépôts

Le rendement global est la somme des produits des emplois obligatoires sur la partie souscrite et de la rémunération du reliquat des ressources du client.

Rendement global = Produits des emplois obligatoires + Rendement des capitaux réemployables

Les produits des emplois obligatoires sont liés aux souscriptions obligatoires issues de la réglementation bancaire en vigueur et des taux de rémunération qui leur sont affectés. Ces souscriptions sont opérées uniquement sur les dépôts à vue. Elles se composent ainsi:

- Réserve monétaire :

Coefficient de la réserve monétaire (16,5%) appliqué à la moyenne des dépôts à vue prévisionnelle de la relation.



- **Bons de trésor habitat économique et PME**

Taux de souscription 1% appliqué à la moyenne des dépôts à vue prévisionnelle de la relation.

- **Bons de caisse CNCA :**

Taux de souscription de 2% appliqué à la moyenne des dépôts à vue prévisionnelle de la relation.

Les capitaux réemployables sont calculés en déduisant des ressources prévisionnelles: les souscriptions obligatoires et les valeurs en caisse. Celles-ci sont estimées en appliquant aux dépôts du client le taux d'encaisse de l'agence domiciliataire. Ce taux est mesuré par le rapport entre les valeurs en caisse et les ressources globales de l'agence (1% en moyenne).

Le rendement des capitaux réemployables est déterminé en appliquant aux ressources disponibles le taux de rendement moyen de la BPR (hors produits des emplois obligatoires), évalué comme suit :

Produits de trésorerie, des emplois clients et des titres de participation

Encours moyens des emplois de la BPR

- ❖ **Coût financier des ressources**

Il se compose des charges sur dépôts rémunérés (Application des taux en vigueur aux dépôts rémunérés : DAT, Comptes sur carnet, etc.) et des contributions réglementaires (Fondation Hassan II: 0,25% du compte chèque pour un client MRE; Fonds de garantie des dépôts : 0,20% des ressources globales du client).

- **Marge sur emplois**



C'est la différence entre les intérêts perçus de la relation clients et le coût de refinancement.

$$\text{Marge sur emplois} = \text{Intérêts et commissions à percevoir} - \text{Coût de refinancement}$$

❖ **Les intérêts et commissions à percevoir:**

Ils sont déterminés en appliquant les conditions débitrices convenues aux différentes catégories des encours moyens prévisionnels d'engagements de la relation :

- Taux d'intérêt,
- Commissions liées aux engagements.

❖ **Le coût de refinancement:**

Les crédits clients matérialisés par un décaissement supportent le taux moyen pondéré de la rémunération des Bons de Trésor à 52 semaines.

• **Commissions et récupérations de frais**

Il s'agit des:

- ❖ Commissions sur fonctionnement de compte,
- ❖ Commissions sur moyens de paiement;
- ❖ Commissions sur opérations de commerce extérieur;
- ❖ Commissions sur autres prestations de services.

1-2- Evaluation des charges du client

Il s'agit de déterminer le coût de gestion, le coût du risque crédit et le coût des fonds propres réglementaires.



- **Coût de gestion**

La détermination du coût de gestion est réalisée en deux temps:

- Coût unitaire arrêté selon la formule suivante :

$$\frac{\text{Charges générales d'exploitation [1] de la B.P.R en N- 1}}{\text{Nombre d'opérations [2] de l'exercice N- 1}}$$

[1]: Frais Généraux + dotations aux amortissements

[2]: Toutes les opérations bancaires : (Virements, Retraits, Escompte....)

- Application du coût unitaire au nombre d'opérations client :
 - ➔ Pour une nouvelle relation : en fonction du volume des opérations projetées;
 - ➔ Pour une relation existante : sur la base des réalisations antérieures.

- **Coût de risque crédit**

Le coût du risque crédit est obtenu en rapportant la moyenne des dotations aux provisions nettes des reprises de provisions devenues disponibles à la moyenne des emplois clients.

Dotations aux provisions pour créances en souffrance nettes des reprises de provisions et des récupérations de créances amorties* + créances irrécupérables*

Encours moyens des Crédits à l'économie

[*] Correspondant à la moyenne des 5 derniers exercices.



Ce coût est appliqué aux encours moyens des crédits qui seront mis en place pour la relation client.

Le coût du risque crédit de la période considérée est pondéré selon le système de cotation du CPM, soit :

- 25% pour les clients cotés « A » ;
- 50% pour les clients cotés « B » ;
- 75% pour les clients cotés « C » ;
- 100% pour les clients cotés « D ».

- **Coût des fonds propres réglementaires**

C'est le coût en fonds propres réglementaires nécessaires pour la transformation d'une ressource en crédit, évalué par le différentiel entre:

- la rentabilité financière de l'exigence réglementaire en fonds propres (8%);
- le rendement de la ressource sur le marché.

CFPR = [(100 DH*pondération des actifs * 8%) *(ROE/ (1-IS)]-Taux de rendement du placement de la ressource

1-3- Détermination de la contribution de la relation client au résultat de la BPR

Après la détermination du produit net bancaire (PNB) et l'évaluation des charges du client, on obtient la contribution de la relation client au résultat de la BPR et ce comme suit:

Contribution de la relation à la rentabilité de la BPR

=

PNB – Coût de gestion – Coût du risque crédit – Coût des Fonds



2- Outils de mesure de la rentabilité client

2-1- Compte d'exploitation client

Le premier intérêt d'un compte d'exploitation client est de fournir une mesure, sinon exacte, du moins approchée, de la qualité commerciale d'un client.

Le second intérêt d'un compte d'exploitation client est de permettre un élargissement du champ de la décision bancaire au domaine commercial, antérieurement, nous raisonnions en terme d'appartenance du client à une classe de risque, il est désormais possible d'appréhender la situation d'un client simultanément en termes de classes de risques et de classe de rentabilité commerciale.

L'objet d'un compte d'exploitation client est d'appréhender de façon synthétique l'ensemble des opérations effectuées pour le compte de client, et leur contrepartie en termes financiers (produits bancaires, charges bancaires), il convient :

- dans un premier temps de retenir une typologie des activités bancaires la plus représentative possible, ces activités étant ensuite regroupées au sein de blocs homogènes correspondant aux divers métiers de la banque.
- Dans un second temps, celui de la valorisation, d'estimer au terme de l'exploitation de données internes de la banque (coûts divers de fabrication des produits concernés, taux d'intérêts créditeurs et commissions résultant de l'application du tarif de la banque aux services rendus à l'entreprise) les



contributions de chaque client au Produit net bancaire et au résultat d'exploitation de la banque.

2-2- Tableau de bord client

Le tableau de bord fournit tout d'abord la décomposition du produit net bancaire par métiers pour le dernier trimestre connu, et ensuite, une indication de l'évolution de celui-ci au cours des 4 à 6 trimestres antérieurs, permettant ainsi à l'établissement bancaire d'apprécier la relation de la banque avec ce client dans la durée.

Il permet en outre, par la comparaison du même trimestre de deux années consécutives de neutraliser l'éventuelle saisonnalité de l'activité de l'entreprise.

Le tableau de bord client fournit également d'autres renseignements concernant le client qui nous permettent de juger du caractère rentable de la relation de la banque avec l'entreprise.

3- Les limites de l'analyse de la rentabilité client de la banque populaire

D'après une description détaillée de la démarche suivie pour la mesure de la rentabilité client du CPM, nous pouvons ainsi ressortir certaines faiblesses de cette méthode.

La démarche suivie pour évaluer le poids des clients de la banque populaire révèle quelques lacunes.

Certes, le compte d'exploitation client trace clairement le calcul de marges de dépôts et de crédits et n'omet à ce niveau aucun point (toutes les déductions sont faites) ; toutefois quelques lignes de l'activité des clients ne sont pas prises en considération. Il s'agit principalement des opérations financières sur les titres que tout client serait prêt à effectuer. Chaque client a le droit de souscrire, dans la limite de 5% du capital,



des parts sociales. En omettant cette partie du compte d'exploitation client, la banque ne prend pas en considération les clients participants à son capital social.

Le compte d'exploitation reflète l'activité des clients dans une durée limitée sans pour autant comparer cette activité avec celle des années ou trimestres antérieurs. Une telle comparaison permettrait d'élargir le champ d'analyse et de donner des conclusions plus fiables.

De même, l'analyse de la rentabilité d'un groupe de clients se base sur une seule segmentation, celle de répartir la clientèle de la banque en particuliers, entreprises et MRE.

En effet, d'autres sous segmentations s'avèrent aussi pertinentes du fait qu'elles permettraient à la banque d'orienter ses choix stratégiques et bien réagir e terme de décision marketing.

4- Exemple de calcul de la rentabilité client

- **Fiche signalétique client**

| | |
|-------------------------|--|
| Forme juridique | SARL |
| Capital | 1800000 dhs |
| Activité | - Réalisation et installation de systèmes solaires, photovoltaïques et thermiques; - Vente de produits sanitaires |
| Date de création | 11 octobre 1990 |
| Siège social | 54, Bd Moulay Rachid, Temara |

- **Fiche signalétique client**



| Désignation | AUT. | Date | Taux | durée | Echéance | Objet |
|---|---------|----------|------|--------|----------|---------------------------------------|
| Lignes crédits de fonctionnement | | | | | | |
| - Facilité de caisse | 1200000 | 31/10/02 | 8,5% | 12mois | 31/10/03 | Financement des besoins de trésorerie |
| - Escompte commercial | 200000 | 31/10/02 | 8,5% | 12mois | 31/10/03 | Financement des besoins de trésorerie |
| - Avance sur marché NANTI "ASMN" | 2000000 | 31/10/02 | 8,5% | 12mois | 31/10/03 | Financement du cycle d'exploitation |

| Lignes crédits d'investissement | | | | | | |
|--|---------|----------|--------|--------|----------|---|
| - Crédit à moyen terme "1" | 1500000 | 19/12/01 | 7,5% | 7ans | 31/12/08 | Financement partiel des travaux de construction d'1 usine et son équipement |
| - Crédit à moyen terme "2" | 3000000 | 06/10/03 | 7,25 % | 7ans | 31/12/09 | Acquisition, aménagement et équipement d'1 local commercial |
| Lignes cautions administratives | | | | | | |
| -Cautions provisoire | 150000 | 31/10/02 | 2% | 12mois | 31/10/03 | Financement du cycle d'exploitation par cautions |
| | 450000 | 31/10/02 | 2% | 12mois | 31/10/03 | |
| -Cautions définitive | 720000 | 31/10/02 | 2% | 12mois | 31/10/03 | |
| -Cautions retenue de garantie | | | | | | |



| Lignes commerce extérieur | | | | | | |
|----------------------------------|---------|----------|----|--------|----------|--|
| -Obligation cautionnée | 400000 | 31/10/02 | 2% | 12mois | 31/10/03 | Financement du cycle d'exploitation sous forme de signatures |
| -Accréditif (CREDOC) | 2000000 | 31/10/02 | 2% | 12mois | 13/10/03 | |



Calcul de la marge sur dépôts

| Dépôts | Encours moyen (1) | Valeurs encaisse (2) | Réserve monétaire (3) | Bons de caisse CNCA (4) | B.T.H. E&P. M.E (5) | Capitaux réemployables (1-2-3-4-5) | Rendement global (6) | Coût financier des ress. (7) | Marge A= (6)-(7) |
|------------------------|-------------------|----------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------|------------------------------------|----------------------|------------------------------|------------------|
| Compte créditeur à vue | 199 942 | 1 640 | 19 994 | 3 999 | 1 999 | 172 310 | 12 472 | 400 | 12072 |
| Prov. eng/signature | 11 817 | - | - | - | - | 11 817 | 838 | 24 | 814 |
| Total dépôts | 211 759 | 1 640 | 19 994 | 3 999 | 1 999 | 184 127 | 13 310 | 424 | 12 886 |

Encours moyen créditeur

| | 1 ^{er} Trim. | 2 ^{ème} Trim. | 3 ^{ème} Trim. | 4 ^{ème} Trim. | moyenne |
|--------------|-----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|-------------|
| DAV | 391 384 | 211 684 | 34 870 | 91 849 | 199 942 (1) |
| PROV. | 13 800 | | 29 333 | | 11 817 (2) |

$$(1) (391\,384 + 211\,684 + 34\,870 + 91\,849) * 100 / 365 = 199\,942$$

$$(2) (13\,800 + 29\,333) * 100 / 365 = 11\,817$$

❖ Calcul du Rendement global des dépôts

Calcul des valeurs encaisse et des emplois obligatoires

Valeurs encaisse

$$\text{Dépôts à vue} \times 0.82\% \quad 199\,942 \times 0.82\% = 1\,640$$

Emplois obligatoires

- Réserve monétaire (*) :
 $\text{Dépôts à vue} \times 10\% \quad 199\,942 \times 10\% = 19\,994$

- Bons de caisse CNCA :
 $\text{Dépôts à vue} \times 2\% \quad 199\,942 \times 2\% = 3\,999$

- Bons de Trésor H.E. & P.M.E. :
 $\text{Dépôts à vue} \times 1\% \quad 199\,942 \times 1\% = 1\,999$

(*) En 2002, le coefficient de la réserve monétaire s'élevait à 10% et non rémunérée



Rendement des emplois obligatoires

- Réserve monétaire :
 $19\,994 \times 0\% = 0$
- Bons de caisse CNCA :
 $3\,999 \times 4.25\% = 170$
- Bons de Trésor H.E. & P.M.E. :
 Dépôts à vue $\times 1\%$ $1\,999 \times 4.25\% = 85$

Rendement des capitaux réemployables

Rendement des capitaux réemployables :

| | |
|-------------------------------|------------------------------------|
| DAV : $19\,994 \times 7.09\%$ | $172\,310 \times 7.09\% = 12\,472$ |
| PES : $11\,817 \times 7.09\%$ | $11\,817 \times 7.09\% = 838$ |

Rendement global des dépôts

| |
|---|
| Rendement global = $170 + 85 + 12\,472 + 838$ = 13 310 |
|---|

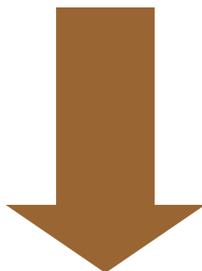
❖ Calcul du coût financier des ressources

La contribution réglementaire :

Fonds de garantie des dépôts

- Dépôts à vue :
 $199\,942 \times 0,20\% = 400$
- Provisions pour engagements par signature :
 $11\,817 \times 0,20\% = 24$

| |
|--|
| Coût financier des ressources = $400 + 24 = 424$ |
|--|



Marge sur dépôts = rendement global des dépôts – coût financier des ressources

$$= 13\,310 - 424$$

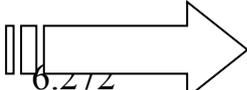
$$= 12\,886$$

Calcul de la marge sur emplois

| Désignation | Encours moyens (8) | Produit des emplois (9) | Coût de refinancement (10) | Marge (9) – (10) |
|---------------------------|--------------------|-------------------------|----------------------------|------------------|
| Compte débiteur à vue | 125 032 | 15 958 | 4 601 | 11 357 |
| Escompte commercial | 66 021 | 6 272 | 2 430 | 3 842 |
| Crédit moyen terme | 1 372 921 | 99 515 | 50 523 | 48 991 |
| Engagements par signature | 1 716 415 | 17 164 | | 17 164 |
| Total emplois | 3 280 389 | 138 909 | 57 554 | 81 355 |

❖ Calcul des produits des emplois

- Comptes débiteurs à vue :
 $125.032 \times 12,76\% = 15.958$

- Escompte commercial : $66.021 \times 9,50\% = 6.272$ 

138 909

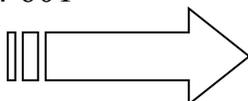
- Crédits à Moyen Terme :
 99.515

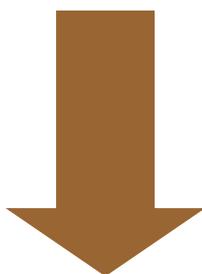
- Engagements par signature :



$$1.716.415 \times 1,00\% = 17.164$$

❖ Calcul du Coût de refinancement

- Comptes débiteurs à vue :
 $125\,032 \times 3,68\% = 4\,601$
- Escompte commercial :  **57 554**
 $66\,021 \times 3,68\% = 2\,430$
- Crédits à Moyen Terme :
 $1\,372\,921 \times 3,68\% = 50\,523$



Marge sur emplois = Intérêts et commissions à percevoir – Coût de refinancement

$$= 138\,909 - 57\,554 = 81\,355$$

Commissions et récupérations de frais

❖ Calcul des intérêts et commissions à percevoir

| | |
|----------------------------------|---------------|
| Commissions sur remise de chèque | 1 332 |
| Autres commissions (COM + FRS) | 34 541 |
| TOTAL | 37 875 |



Détermination du PNB

PNB = Marge sur dépôts + Marge sur emplois + Commissions et Récupérations de frais

$$\begin{aligned} \text{PNB} &= 12\ 886 + 81\ 355 + 37\ 875 \\ &= 132\ 116 \end{aligned}$$

Calcul du coût de gestion

Le coût unitaire de l'écriture :

- Charges générales d'exploitation :
Frais Généraux + Dotations aux amortissements = 94.194.000
- Nombre d'écritures clientèle de la BPR :
2.629.485
- Coût unitaire de l'écriture :
 $94.194.000 \div 2.629.485 = 36$

Le coût de gestion de la relation

- Nombre d'écritures de la relation :
918
- Coût de gestion :
 $918 \times 36 = 32.885$



Calcul de coût du risque crédit

| Calcul du coût de risque crédit en 2002 | | | | | | | | | |
|--|-------------------------|--------------------------------------|---|---------------------------------------|--|--|------------------|---------------------------|----------------|
| Désignation | Moy dotat. Prov (98-02) | Moy reprises/prov.dev. dispo (98-02) | Moy récup des créances amorties (98-02) | Moy reprise de prov utilisées (98-02) | Moy des créances irrécupérables couv/prov(98-02) | Moy des créances irrécupérables non couv/prov(98-02) | Dotations nettes | Crédits à l'économie 2002 | cout du risque |
| Kenitra | 11 141 | 2 692 | 3 | 1 021 | 404 | 389 | 8 219 | 673 577 | 1,22 % |
| rabat | 24 324 | 14 808 | 146 | 8 025 | 7 452 | 1 230 | 10 028 | 1172848 | 0,86 % |
| BPRK | 35 465 | 17 500 | 149 | 9 046 | 7 857 | 1 620 | 18 247 | 1 846425 | 0,99 % |

Calcul des fonds propres réglementaires

| Calcul du coût des fonds propres de la BPRK en 2002 | | | | | |
|--|------------------------------|---|--------|------------------------------------|------------------------|
| Taux de pondération des actifs (Actifs et Hors bilan pondérés/total Actif et hors bilan) en 2002 | Ratio minimum de solvabilité | ROE (Rentabilité attendues des FP par le PMT 2002-2005) | (1-IS) | Taux de rendement global de la BPR | Coût des fonds propres |
| 48.8% | 8% | 12,4% | 0,604 | 7,24% | 0,52% |

CFPR = [(100 DH*pondération des actifs * 8%) *(ROE/ (1-IS)]-Taux de rendement du placement de la ressource

$$\begin{aligned}
 &= 48,8\% * 8\% * (12,4\% / 0.604) - 7,24\% \\
 &= \mathbf{0,52\%}
 \end{aligned}$$

- Comptes débiteurs à vue :
125 032 X 0,52% = 650
- Escompte commercial :
66 021 X 0,52% = 343



- Crédits à Moyen Terme :
 $1\,372\,921 \times 0,52\% = 7.139$

COUT DES FONDS PROPRES = 8.133

Contribution de la relation au résultat de la banque

Contribution de la relation à la rentabilité de la BPR

=

PNB

-

COUT DE GESTION

-

COUT DU RISQUE CREDIT

-

COUT DES FONDS PROPRES

La contribution = 132116 – 32885 – 0 – 8133

= 91 098

(Voir tableau ci- joint)



MARGE SUR DEPOTS

en dh

| Designation | Encours Moyens (1) | Valeurs encaisse (2) | Réserve Monétaire (3) | Bons CNCA à 1 an (4) | B.T. H.E. & P.M.E. (5) | Capitaux Reemployables (1-2-3-4-5) | Rendement Global (7) | Coût financier des Ress. (6) | Marge (7) - (6) = A |
|--------------------------|--------------------|----------------------|-----------------------|----------------------|------------------------|------------------------------------|----------------------|------------------------------|---------------------|
| Compte Crediteur à vue | 199 942 | 1 640 | 19 994 | 3 999 | 1 999 | 172 310 | 12 472 | 400 | 12 072 |
| provisions eng/signature | 11 817 | 0 | 0 | 0 | 0 | 11 817 | 838 | 24 | 814 |
| Total dépôts | 211 759 | 1 640 | 19 994 | 3 999 | 1 999 | 184 127 | 13 310 | 424 | 12 886 |

MARGE SUR EMPLOIS

| Désignation | Encours Moyens (8) | Produits des emplois (9) | Coût de refinancement (10) | Marge (9-10) = B |
|--|--------------------|--------------------------|----------------------------|------------------|
| Compte Débiteur à vue | 125 032 | 15 958 | 4 601 | 11 357 |
| Escompte Commercial | 66 021 | 6 272 | 2 430 | 3 842 |
| Crédit Moyen Terme | 1 372 921 | 99 515 | 50 523 | 48 991 |
| Engagements par Signature | 1 716 415 | 17 164 | | 17 164 |
| Total emplois | 3 280 389 | 138 909 | 57 554 | 81 355 |
| Commissions & Récupérations de frais (11) | | | | 37 875 |
| P.N.B (D) = (A+B+11) | | | | 132 116 |
| Coût de gestion (12) | | | | 32 885 |
| Coût du risque crédit (13) | | | | 0 |
| Coût des Fonds Propres (14) | | | | 8 133 |
| Contribution de la relation au résultat de la banque (D-12-13-14) | | | | 91 098 |



Conclusion générale

La maîtrise durable de la rentabilité des activités bancaires doit permettre à la banque d'assurer l'efficacité de leur exploitation.

A cet égard, l'existence d'un système de pilotage et de contrôle de gestion est un atout essentiel pour affronter un contexte marqué par la globalisation financière. Le renforcement de la concurrence exige désormais une gestion de plus en plus fine et réactive de la rentabilité, c'est-à-dire une connaissance de plus en plus approfondie de l'ensemble des coûts et des produits de l'établissement. L'efficacité de la fonction et la fiabilité du système d'information deviennent alors des composantes essentielles de la compétitivité des banques.

C'est dans cette optique que le présent rapport s'inscrit. En effet, l'étude de la rentabilité client ne constitue qu'un élément parmi d'autres qui jugent l'efficacité de l'établissement et qui expliquent, d'une manière claire, la relation entre la banque et l'acteur, le plus important à la survie et à la continuité de celle-ci : Le Client.

Les résultats de cette étude permettent à la banque d'organiser les choix commerciaux et négocier les conditions particulières, pour une meilleure satisfaction de ses clients.



Annexes

- ❖ Organigramme
- ❖ Compte d'exploitation agences BP

Bibliographie

- ❖ Le contrôle de gestion dans la banque: M.A. AMAZIRH (éditions banque)
- ❖ Le contrôle de gestion bancaire et financier : Michel Rouach (2^{ème} édition)
- ❖ Crépoflash: Revue interne du Groupes Banques Populaires n°216 mars/avril 2006
- ❖ Note d'information BCP 2005
- ❖ Rapports de stage

Webographie

- ❖ www.bcp.ma
- ❖ www.Bank-Al-Maghib.ma
- ❖ Intranet de la BPR