

## INTRODUCTION

La mondialisation soumet les banques au défi d'une stratégie de croissance planétaire. Cette course à la taille, favorisée par la déréglementation et encouragée par les nouvelles technologies d'information, a permis aux banques d'entamer un repositionnement international basé sur le déploiement de nouvelles techniques et technologies de gestion. Ce qui fait qu'aujourd'hui la rentabilité de l'activité bancaire n'est plus centrée que sur les dépôts mais d'autres services viennent de naître comme la banque à distance, la monnaie électronique, fusion acquisition, diversifications de produits, intensification de la concurrence internationale, nombreux sont les éléments nouveaux qui obligent les banques à réduire leurs coûts opérationnels pour améliorer leur performance. Aujourd'hui, les politiques menées par les banques doivent être analysées à l'aune de leur objectif de création de valeur au profit des actionnaires. Il en va ainsi des politiques de multi spécialisation qui sont au cœur des stratégies menées par les banques. Généralement la rentabilité d'un établissement de crédit est très sensible surtout pour sa pérennité (constatation de provisions et de réserves) et la continuité de leur activité (investissement). La rentabilité d'une banque peut être définie comme son aptitude à dégager, de son exploitation, des gains suffisants, après déduction des coûts nécessaires à cette exploitation, pour poursuivre durablement son activité. Danièle Nouy dans son article « La rentabilité des banques françaises » soutient que : «La progression de la rentabilité est plus que jamais une préoccupation majeure des établissements de crédit. D'une part, les normes prudentielles reposent sur la proportionnalité entre les risques générés par l'activité et les fonds propres ; or la croissance de ceux-ci est avant tout fonction des bénéfices, donc de la rentabilité d'exploitation. D'autre part, la conjoncture actuelle de croissance ralentie freine la demande de crédit, source essentielle de la rentabilité bancaire et donne lieu à une montée des risques de signature qui pèse lourdement sur les résultats ». Par ailleurs, l'analyse de la rentabilité des établissements de crédit à partir de la lecture du compte de résultat est difficile et limitée. Le compte de résultat ainsi que la rentabilité d'un établissement sont en grande partie affectés par les frais de gestion alors que les résultats d'un établissement de crédit sont présentés de façon générale, masquant ainsi les distorsions. En effet, l'établissement de crédit peut croire à priori, que la rentabilité bancaire est proportionnelle à l'activité qu'elle engendre. D'où la nécessité de faire une analyse détaillée et approfondie de la structure du compte de résultat de l'établissement de crédit, en recourant aux soldes intermédiaires de gestion qui permettront d'identifier les éléments ayant concouru à la formation du résultat net. Cependant, cette méthode dite des soldes intermédiaires de gestion reste une démarche purement comptable qui ne permet pas de cerner les contributions respectives des différentes activités à la formation du résultat. D'où la nécessité de joindre à cette méthode celle des ratios de rentabilité qui donne des indications générales et synthétiques sur les principales variables, conduisant ainsi au résultat net. Ces différents ratios de rentabilité peuvent être calculés pour mettre les structures d'exploitations.

De nouvelles méthodes sont aussi utilisées pour se conformer aux exigences de toutes entreprises qui assistent de plus en plus à une féroce concurrence et par conséquent à une recherche de performance. Ainsi, mesurer l'activité des banques en tant qu'acteurs de premier plan de la croissance économique, comprendre leurs comportements et l'impact de ceux-ci sur les variations de la rentabilité des institutions bancaires ainsi que sa répercussion sur l'ensemble de l'économie nationale sont d'une importance capitale.

Dans cette étude, nous nous intéresserons d'abord dans une première partie à faire une analyse des soldes intermédiaires de gestion et des ratios de rentabilité de la CBAO Groupe Attijariwafa bank. Nous allons ensuite proposer des solutions et recommandations par rapport à la rentabilité de l'institution, pour enfin voir comment la rentabilité de la banque influe sur son positionnement stratégique.

## **PREMIERE PARTIE : Partie Théorique**

### **I. Contexte et Objet de l'étude**

#### **1.1. Contexte d'étude**

L'environnement financier a été profondément modifié par le processus de libéralisation et de modernisation au cours de ces dernières années. Parmi les acteurs économiques, les banques sont sans doute ceux qui ont été les plus affectés par la globalisation financière. Celles-ci ont mis en place des politiques nouvelles dans des domaines stratégiques pour faire face aux transformations de leur environnement. La libéralisation et l'ouverture à la concurrence des marchés bancaires à partir des années 1980 ont modifié les politiques des banques en les conduisant à des politiques de recherche d'efficacité et de maximisation de la rentabilité, et à la définition de stratégies compétitives.

Les banques s'emploient alors depuis le début des années 1990 à rationaliser la structure de leurs coûts internes et à améliorer leur efficacité. Les grandes banques de dépôt se distinguent, parmi l'ensemble des banques à l'échelle Africaine, voire même mondiale de par leurs niveaux élevés de rentabilité sur la plus grande partie de la période de 1994-2001. Une interprétation théorique de l'intermédiation financière permet de mieux définir le nouveau rôle des banques dans un environnement de marché et de préciser les avantages spécifiques qu'elles détiennent notamment par rapport aux institutions non bancaires et par rapport au marché.

En dépit des crises multiples et multiformes que connaissent les pays de l'UEMOA, le secteur bancaire de la sous région continue d'enregistrer une croissance assez remarquable en nombre d'établissements et en densité du réseau bancaire.

Ainsi en 2009, en zone UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africaine), on dénombre quelques 112 banques de crédit contre 96 en 2007. Si l'on y ajoute les 45 banques que comptait la CEMAC (Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale) en 2009, cela fait un total de 157 banques en Afrique francophone.

Le système bancaire du Sénégal est l'un des plus développés de la région UEMOA (Union économique et monétaire ouest africaine). À fin 2009, le système bancaire sénégalais comptait dix-sept banques et deux établissements financiers (soit un nombre total d'établissements de crédit inchangé par rapport à 2008), selon le dernier rapport annuel 2009 de la Banque de France, à la suite de l'octroi d'un nouvel agrément de banque à la société Union Bank for Africa Sénégal (UBA) et à l'absorption de la Société africaine de crédit automobile par l'établissement financier Alios Finance.

Aussi, le total du bilan agrégé du système bancaire a augmenté de 8,7 % en 2009, s'élevant à 2 664 milliards de francs CFA contre 2 450 milliards de francs CFA en 2008. Ce total représente 23,2 % du total de l'UEMOA, après 24 % en 2008. Cette évolution globale a, principalement, résulté de la forte progression des dépôts collectés auprès de la clientèle, qui se sont inscrits en hausse de 15,6 %, à 1 995 milliards de francs CFA.

Les encours bruts des crédits ont augmenté de 4,6 % pour s'établir à 1 767 milliards de francs CFA, représentant 66 % du total des bilans bancaires tandis que la qualité du portefeuille d'engagements des banques, elle, reste nettement dégradée : les créances en souffrance brutes (créances douteuses et impayées) se sont accrues de 8,8 %, représentant 317 milliards de francs CFA en 2009 contre 292 milliards à fin 2008.

Ces créances ont représenté, en 2009, 18 % du total des encours de crédits, contre une proportion de 17,1 % en 2008. Le taux de provisionnement des créances en souffrance est resté faible et a même diminué, revenant de 53 % en 2008 à 51 % en 2009.

Quant au produit net bancaire (mesure de la contribution spécifique des banques à l'augmentation de la richesse nationale), il s'est amélioré de 4,9 %, pour s'établir à 177,5 milliards de francs CFA, du fait de l'augmentation des marges dégagées sur les activités de prêt à la clientèle. Le résultat d'exploitation a crû de 14,9 %, ressortant à 50,8 milliards, grâce également à une diminution de l'effort net de provisionnement.

Les coefficients de rentabilité se sont améliorés, notamment le taux de marge nette, qui est passé de 19 % en 2008 à 22,6 % en 2009 et le coefficient de rentabilité de 11,6 % à 12,9 %. Le coefficient net d'exploitation s'est détérioré de quatre points (à 64,1 %), en raison d'un alourdissement des frais généraux de 12,6 %. (BCEAO Rapport Annuel 2009).

## **1.2. Problématique**

Les évolutions dans le secteur bancaire ont fortement contribué à accroître la concurrence entre les banques ; de telles évolutions les ont incité à baisser les tarifications entre les services bancaires et les produits, avec pour conséquence une contraction des marges bancaires. Les banques, sentant l'environnement financier devenir de plus en plus dangereux se sont transformées en entreprises dont la survie et le développement dépendent en grande partie d'une recherche de la compétitivité et de la rentabilité. Cette condition de survie sur le marché consiste, pour elles à mettre en œuvre des stratégies qui assurent la satisfaction des besoins de la clientèle, le financement de leur développement et la satisfaction des actionnaires devenus de plus en plus exigeant (norme minimale de rendement des fonds propres, mesurée par le ROE =15%). Pour le cas de la banque qui fait l'objet de notre étude, la CBAO Groupe Attijariwafa bank, les données financières de l'année 2009 confirment la tendance constatée dans le contexte bancaire de la zone UEMOA. En effet son rapport financier annuel clos au 31 Décembre 2009 et certifié par les commissaires aux comptes (cabinet Mayoro Wade et Cabinet Cice Sénégal) présente : un Produit Net Bancaire de 45,303 milliards F CFA qui est en progression de 7% par rapport aux 42,326 milliards F CFA de 2008. Le bénéfice net de 11,045 milliards F CFA croit de 31.2% comparativement aux 8,417 milliards F CFA de 2008. Avec 351,034 milliards F CFA en 2009, les activités de crédits ont crû de 7,84% par rapport à l'exercice précédent (325,504 milliards f CFA) à la faveur d'une forte progression (+19%) des crédits à moyen et long terme. Cette forte hausse des crédits à moyen et long terme a été neutralisée par la baisse des escomptes (-12,08%) avec 118,605 milliards f CFA en 2009 contre 134,907 l'année précédente et les autres crédits à court terme qui ont accusé un repli de (-13%) passant de 41,61 milliards f CFA en 2008 à 36,118 milliards f CFA en 2009. Les créances en souffrances sont passées de 21,193 milliards f CFA en 2008 à 34,993 milliards f CFA en 2009, soit une augmentation de 65.11%. Les dépôts de la clientèle sont passés de 436,175 milliards f

CFA en 2008 à 490,346 milliards f CFA en 2009, soit une hausse de 12,42%. Les revenus issus des concours à la clientèle sont passés de 29,104 milliards f CFA en 2008 à 33,187 milliards f CFA en 2009, soit une progression de 4,713 milliards (+16,2%) grâce aux intérêts perçus sur les crédits à moyen et long terme et les autres crédits à court terme. Le total bilan passe de 634,665 milliards f CFA en 2008 à 626,882 milliards f CFA en 2009, soit une régression de 0,98%. (CBAO Rapport Annuel 2009).

Malgré un contexte économique difficile et l'environnement concurrentiel, la CBAO Groupe Attijariwafa bank maintient la croissance de ses activités surtout aux plans structurel et conjoncturel dont les fruits ont commencé à apparaître dès l'année 2009. Les ratios de rentabilité se sont améliorés ; ce qui justifie le choix d'un thème sur la rentabilité de cette banque. La problématique est résumée autour de la question suivante :

### **Quel est l'apport de l'analyse de la rentabilité dans le positionnement stratégique de la CBAO ATTIJARIWAFWA?**

Une question à laquelle nous essayerons de répondre en se basant sur les objectifs de recherche ci-après.

#### **1.3. Objectifs de recherche**

##### **A. Objectifs Généraux**

- L'importance de la rentabilité dans la pérennité d'une banque,
- L'utilité des soldes intermédiaires de gestion et des ratios de rentabilité dans l'analyse de la rentabilité bancaire.
- La contribution de la rentabilité dans le positionnement stratégique d'une banque.

##### **B. Objectifs Spécifiques**

- Présenter les soldes intermédiaires de gestion et les ratios de rentabilité ;
- Montrer les limites et les avantages des soldes intermédiaires de gestion et des ratios de rentabilité dans l'analyse de la rentabilité ;
- Proposer des pistes de réflexion quant à l'utilisation des méthodes d'appréciation de la rentabilité.

#### **1.4. Hypothèses de recherche**

Pour mieux appréhender notre étude et répondre effectivement à nos questions de recherche, nous avons posé des hypothèses que nous allons suivre tout au long de notre recherche :

- Montrer que les soldes intermédiaires de gestion permettent une bonne appréciation de la rentabilité, car ils présentent deux avantages significatifs : la mise en œuvre de la structure générale du compte de résultat d'un établissement et sa compréhension ;

- Montrer que les soldes intermédiaires de gestion ne suffisent pas pour apprécier la rentabilité du fait que cette méthode comporte une insuffisance importante et reste une démarche essentiellement comptable, elle ne permet pas d'apprécier finement les conditions respectives des différentes activités à la formation du résultat ;
- Montrer que l'analyse des ratios de rentabilité et celle des soldes intermédiaires de gestion sont des méthodes complémentaires.

### **1.5. Pertinence du sujet**

- Nous observons ces derniers temps une prolifération des banques dans l'environnement financier sénégalais. Le nombre de banques et établissements financiers est en constante progression au Sénégal (18 banques et 4 établissements financiers en 2010). D'aucuns se demandent si l'ouverture de ces institutions financières fait suite aux réalités économiques du pays sachant que le rôle du système financier consiste à mettre en relation les agents économiques excédentaires en ressources avec ceux qui en sont déficitaires. Maintenant, s'agirait-il simplement d'institutions financières qui poursuivent des objectifs autre que la collecte des dépôts de la clientèle ou le financement des activités économiques ?
- Notre étude portant essentiellement sur la rentabilité bancaire est d'autant plus pertinente dans la mesure où elle analyse comment une banque parvient à tirer des profits de ses exploitations dans cet environnement bancaire sénégalais où la concurrence est de mise.

### **1.6. Revue de littérature**

Cette revue de littérature porte essentiellement sur le lien qu'il y a entre la rentabilité bancaire et le positionnement stratégique d'une banque.

Deux indicateurs clés avancés dans la littérature économique et financière pour mesurer la rentabilité des activités bancaires sont : la profitabilité des actifs et la marge d'intérêt. Toutefois, l'unanimité est loin d'être obtenue autour de la question de l'impact de certaines variables sur la rentabilité des activités bancaires, telle qu'elle est mesurée. Pendant que l'effet prédit de certains facteurs a trouvé un certain consensus au sein du cercle des économistes et financiers, des controverses demeurent au niveau de l'impact attendu d'autres variables. Par conséquent, nous pouvons considérer que l'issue à la polémique théorique ne serait qu'empirique.

Il existe souvent des divergences entre la théorie économique et les études empiriques en ce qui concerne l'impact de certains facteurs organisationnels sur la rentabilité des actifs. Alors que la théorie économique insiste sur l'effet négatif des frais d'exploitations bancaires sur la profitabilité, certaines études empiriques soutiennent plutôt que l'impact peut être positif dans la mesure où les frais d'exploitations augmentent la productivité des banques et la rentabilité.

Dans leur dynamique de maximisation du profit, les banques tendent à engager des dépenses d'exploitation additionnelles, justifiant ainsi la variation dans le même sens entre les frais bancaires généraux et la rentabilité des actifs. D'autres auteurs estiment que la réalisation de profits ne peut se faire sans engager des dépenses, mais les banques doivent éviter d'engager des dépenses léthargiques.

Les divergences entre les théories économiques et les investigations empiriques sont également constatées au niveau de l'impact des capitaux propres sur la rentabilité des actifs bancaires. Plusieurs études empiriques ont révélé que les capitaux propres exercent un effet stimulant sur la profitabilité des banques mais l'excès du ratio de capital est considéré comme nuisible à la rentabilité des actifs puisqu'en élevant ce ratio, les banques tendent à réaliser une fructification minimale des capitaux disponibles. En revanche on constate une quasi-unanimité des économistes sur l'impact positif des crédits bancaires et de la taille des banques sur la rentabilité des actifs, confirmant ainsi les prédictions de la théorie économique. L'utilisation de la politique de crédit élève aussi les profits bancaires. Autrement dit plus la banque octroie des crédits plus les revenus augmentent et les profits. Cependant, cette politique de crédit peut constituer une entrave à la profitabilité bancaire lorsqu'elle est incompatible avec la stratégie poursuivie en matière de recherche de ressources financières. De ce fait, le renforcement de la politique de crédit devrait se faire en tenant compte de la stratégie de drainage des ressources additionnelles. En effet une politique de dépôt adéquate devrait normalement aider la banque à augmenter ses profits.

Les études empiriques récentes ont soutenu que l'activité bancaire dans les pays en voie de développement a été renforcée par l'émergence des marchés de capitaux. L'élargissement de ces marchés peut produire un effet de substitution sur l'activité des banques, contredisant ainsi les prédictions théoriques. L'impact de la concentration bancaire et la taille du secteur bancaire sur la rentabilité des actifs bancaires est généralement positif, ce qui confirme la théorie économique. Le financement de l'économie par le secteur bancaire reflète la capacité du système à satisfaire les besoins des acteurs économiques.

Les autorités prudentielles utilisent plusieurs instruments d'appréciation de la rentabilité.

Ces derniers se répartissent en trois grandes catégories selon Nouy D. (1992). Une première approche consiste à mettre en évidence les soldes intermédiaires de gestion. Cela permet d'identifier les éléments ayant concouru à l'obtention du résultat final. Ces soldes sont globalement le produit net bancaire, le produit global d'exploitation, le résultat brut d'exploitation, le résultat d'exploitation et le résultat net.

La seconde approche de mesure de rentabilité consiste à analyser les coûts, les rendements et les marges. Cela est essentiellement motivé par la nécessité de prendre en compte l'ensemble de l'activité bancaire, y compris les activités de service et de hors-bilan, et le souci de calculer un indicateur simple et facilement utilisable dans les comparaisons internationales.

La troisième approche comprend l'ensemble des ratios d'exploitation calculés afin de mettre en évidence les structures d'exploitation. Il s'agit notamment du coefficient global d'exploitation qui montre de façon synthétique la part des gains réalisés qui est absorbée par les coûts fixes; Le coefficient de rentabilité (return on equity, ROE) qui exprime le rendement du point de vue de l'actionnaire et ne recoupe pas forcément les besoins de l'analyse financière; le coefficient de rendement (return on assets, ROA) qui exprime de façon assez globale le rendement des actifs. L'inconvénient de sa référence au total de bilan est qu'elle ne fait aucune différence entre les actifs malgré les risques non convergents; l'indicateur de fragilité financière qui doit être relativisé comme

indicateur de poids des risques; et, du ratio de solvabilité (Ratio de Cooke) qui est un ratio prudentiel destiné à mesurer la solvabilité.

Un ratio moyen peut aussi être calculé. Il est égal au rapport entre Fonds propres et l'ensemble des engagements.

D'autres variables dont les données sont disponibles et suggérées par la littérature sont les ratios de capital et de liquidité, les prêts sur Dépôts, les pertes sur emprunts d'exploitation et certains frais généraux [Short (1979)]. Ce sont en général des facteurs liés à la gestion.

Selon **Jean-Paul POLLIN** (Université d'Orléans), « Pour tenter de prévoir le futur de l'industrie bancaire, il faut avant tout, s'interroger sur le ou les positionnements qu'elle doit adopter pour pouvoir créer de la valeur (d'assurer sa rentabilité) dans le nouvel environnement concurrentiel auquel elle a à faire face. Ce qui revient à se demander comment les banques doivent aménager les marchés sur lesquels elles interviennent, jouer avec leurs imperfections, afin de maîtriser l'évolution de leur marge ». Quant à Arshadi et Lawrence (1987), ils ont analysé sur la base des données empiriques le comportement de la performance de nouvelles banques installées aux Etats-Unis. Ils ont utilisé une analyse de corrélation canonique pour tester la relation entre la mesure de performance et une série de variables financières endogènes. Quatre mesures de performance ont été utilisées. Il s'agit :

- Du taux de rendement qui est le rapport bénéfice net/total actif
- Du ratio intérêts reçus sur prêts/total des prêts
- Du ratio intérêts payés sur dépôts/total des dépôts à terme + dépôts d'épargne
- Du total des crédits des banques de l'échantillon/total des crédits à l'économie

Ils parviennent à la conclusion selon laquelle le coût des opérations bancaires, la taille des banques et la structure des crédits bancaires sont des variables qui expliquent mieux la performance des banques. La principale limite de cette étude reste son caractère statique qui est lié à la nature même des corrélations canoniques.

Une autre étude a été réalisée par BOUKE (1989) pour apprécier les facteurs qui influent sur la performance des banques commerciales en Europe, en Amérique du Nord et en Australie. L'échantillon est constitué de 90 banques. Les deux indicateurs qu'il a utilisés pour évaluer ce concept sont les suivants :

- Revenus après impôts + dépenses d'administration
- Revenus après impôts + dépenses d'administration + créances douteuses

Il est parvenu à la conclusion selon laquelle le ratio liquidité et le ratio de concentration pour chaque Pays étaient significatifs dans la détermination de la profitabilité des banques commerciales.

Une méthodologie identique à celle de Bouke a été utilisée par Molyneux et Thornton (1992) pour déterminer la profitabilité des banques. Ils ont utilisé 6 mesures de profitabilité :

- Le rapport bénéfice après impôts et taxes/capital + réserves
- Le rapport profit net/capital
- Le rapport bénéfice après impôts et taxes /capital + total prêts
- Le rapport bénéfice après impôts et taxes/total des actifs

- Le rapport bénéfice après impôts et taxes + coûts d'administration /total actif
- Le rapport profit net + coût de l'administration + provisions sur créances/total actif

Les résultats obtenus leur ont permis de conclure que la relation entre la concentration et chacune des 6 mesures de la performance est significativement positive. Plus le marché bancaire est concentré, plus la banque est performante.

Comme pour apporter une réponse à notre question de positionnement stratégique d'une banque évoquée dans notre problématique, Jean Kernaïse Mavoungou dit qu' « il existe plusieurs types de positionnement stratégique qui se complètent :

- **Le positionnement de spécialité :** une offre restreinte mais très compétitive de produits et de services dans un secteur donné reposant sur un service rapide et économique. Ce type de positionnement permet de satisfaire une partie seulement des besoins d'un grand nombre de clients. Par exemple, dans le secteur bancaire, il s'agira d'offrir des produits réputés pour leur performance moyenne mais garantie, dont les frais de gestion sont très faibles.
- **Le positionnement de besoin :** il vise à satisfaire les attentes d'un groupe particulier de consommateurs. Ce positionnement correspond au marketing de ciblage. Par exemple, une banque d'affaire va orienter son service personnalisé en ciblant des clients qui disposent d'un capital important à placer. Le service repose sur la gestion de portefeuille, le contrôle des investissements. Par contre, les prêts représentent une infime partie de son activité. La rentabilité des capitaux investis est élevée dans une telle banque malgré les frais du personnel élevés.
- **Le positionnement sur l'accès :** c'est une stratégie de segmentation de la clientèle selon les critères de différenciation pour atteindre la cible, selon la nature des moyens utilisés.

## **DEUXIEME PARTIE : Partie Méthodologique**

### **II. Cadre méthodologique**

Le terrain choisi pour notre recherche est le secteur bancaire. Ce chapitre intitulé Cadre méthodologique est consacré à la description des procédés et les méthodes mises en œuvre pour collecter et traiter les informations qualitatives et quantitatives. Ainsi, la démarche méthodologique adoptée vise à éclairer les conditions dans lesquelles se sont déroulées notre travail de recherche, mais aussi, les différentes étapes de la recherche. Il s'agit en effet de démontrer comment nous sommes parvenus à réaliser notre étude et sur quoi porte son application.

Dans le souci de donner le détail des contenus de la phase exploratoire et de la phase empirique, nous présenterons dans ce chapitre les différentes parties y afférentes. A cet effet, ce chapitre est réparti en trois parties. La première est consacrée aux techniques de recueil des données, la deuxième porte sur les techniques d'analyse des données, tandis que la troisième met en exergue les difficultés rencontrées durant notre recherche ainsi que les limites de ce travail.

#### **2.1. Techniques de recueil des données**

Cette partie est consacrée aux différentes méthodes de collectes de données qualitatives et quantitatives. A cet effet, nous développons tous les mécanismes susceptibles d'être utilisés. Pour bien mener notre étude et réunir l'essentiel des informations, il a fallu des entretiens avec différents membres de la CBAO Attijariwafa bank notamment au département du contrôle de gestion, à la direction des ressources humaines et au département de marketing et communications. Nous avons aussi visité la bibliothèque de l'université Cheikh Anta Diop et celle de Supdeco mais aussi à utiliser l'outil internet afin de mieux appréhender les récentes discussions ayant trait au sujet étudié.

##### **2.1.1 Recherche documentaire**

A cette étape de la recherche, nous avons eu à parcourir et exploiter certains centres de documentation à Dakar (Sénégal). Ces centres de documentation se regroupent en trois catégories à savoir les Bibliothèques universitaires, les bibliothèques des institutions de recherche et les bibliothèques des centres de formation professionnelle en sciences de Gestion.

Par souci d'objectivité par rapport à notre problématique et la documentation adaptées à la recherche, nous avons ciblé d'abord les revues et les ouvrages en langue française.

Ensuite, nous avons consulté la documentation disponible, notamment les ouvrages et thèses soutenus à l'Université Cheikh Anta Diop (UCAD) et certains ouvrages et mémoires soutenus à SUPDECO, ainsi que ceux de certaines écoles de commerce de Dakar et du CESAG. Aussi, quelques revues et ouvrages anglo-saxons ont retenu notre attention pour mener notre recherche.

Les sites web spécifiques en finance et au secteur bancaire nous ont été aussi d'une grande utilité.

En vue de bien appréhender les réalités et les pratiques liées au secteur bancaire sénégalais, nous avons utilisé des rapports annuels d'activité publiés par la Banque Centrale.

C'est de l'exploitation de tous ces documents de gestion que nous avons pu d'une part, élaborer notre problématique de recherche et d'autre part, constituer une revue de la littérature développée dans le chapitre précédent. Cette étape nous a permis de dégager les dimensions et les indicateurs des concepts clés de notre thème de recherche.

### **2.1.2. Le questionnaire**

Le questionnaire est un outil d'investigation auquel nous avons eu recours. Si nous voulons le classer parmi les différentes classes de collecte d'information, il est dans la rubrique enquête qui représente un intermédiaire entre l'observation et l'expérimentation. L'enquête s'adapte bien à la recherche causale. En effet, ce type de recherche sert à déterminer des relations de cause à effet entre les variables.

#### **2.1.2.1. Processus d'élaboration du questionnaire**

Pour élaborer notre questionnaire nous sommes passés par deux étapes :

- Premièrement, nous sommes parties de certaines notions théoriques liées à notre problématique.
- En deuxième lieu, nous avons mené une étude préliminaire auprès d'un échantillon réduit de la population mère. Le but étant de recueillir des informations complémentaires ou des éléments d'appréciation pour ajuster et adapter notre recherche théorique au contexte de la CBAO Attijariwafa bank.

#### **2.1.2.2. La forme du questionnaire**

Notre questionnaire est présenté sous forme d'une grille de choix, à travers laquelle, les responsables de la CBAO Attijariwafa bank peuvent y répondre aisément.

- La première ligne intitulée « Degré d'exposition », porte sur les idées et les perceptions du répondant. Nous avons imposé une échelle et c'est au responsable de choisir, parmi les degrés proposés, le niveau qui correspond le mieux à sa perception.
- Les autres lignes, intitulées « Méthodes de gestion », porte sur le choix du responsable.
- Enfin, les colonnes intitulées « Rentabilité bancaire, Soldes Intermédiaires de Gestion, Ratios Prudentiels » sont mises en évidence.

#### **2.1.2.3. Echantillonnage**

##### **a) La taille de l'échantillon**

Le questionnaire a été soumis aux Départements de Contrôle de gestion, des Ressources Humaines et Marketing et Communication appartenant à la CBAO Attijariwafa bank opérant dans la capitale Dakar Sénégal. Ce choix est expliqué par les différentes limites matérielles, humaines et temporelles, sous-jacentes à tout travail de recherche et aussi dans le but d'atteindre un nombre d'agents qui peut nous procurer des résultats statistiquement fiables.

## **b) Le contact de l'échantillon**

Pour mener des contacts au sein de notre échantillon, nous étions devant plusieurs alternatives :

- Questionnaire par e-mail.
- Entretien personnel.
- Interview par téléphone.

Aussi, pour le besoin de notre travail de recherche, nous avons opté pour des entretiens par téléphone et questionnaire par e-mail.

Enfin, pour répondre à l'exigence méthodologique de la rédaction de notre mémoire, nous avons organisé des entretiens non-directifs et des entretiens semi directifs pour la collecte des informations qualitatives.

### **2.1.3. Entretiens non directifs et entretiens semi directifs**

#### **a) Entretiens non directifs**

Pour mieux comprendre le fonctionnement pratique du secteur bancaire dans son ensemble (et d'une banque en particulier) et appréhender comment les banques gèrent leur rentabilité afin de bien apprécier, d'une part, la pertinence du domaine d'intérêt de la recherche et, d'autre part, chercher à connaître les différentes méthodes de gestion de la rentabilité bancaire, nous avons procédé par les interviews non directifs.

Selon Evrard (2003) et al. (2003), l'entretien non directif permet de recueillir un discours qu'aucune logique extérieure ne vient a priori structurer par des questions directes ou standardisées.

Ainsi, au cours de ces interviews non directifs, nous avons limité notre intervention à la manifestation d'une attitude de compréhension, à une relance fondée sur les éléments déjà exprimés par les experts ou les cadres des banques, afin d'approfondir les éléments faisant objet de notre thème.

Les cibles visées au cours de ces entretiens sont surtout les experts du domaine et quelques cadres de direction qui ont accumulé un certain nombre d'années d'expérience dans le secteur bancaire.

#### **b) Entretiens semi directifs**

Selon toujours Evrard, l'entretien semi-directif est un mode de recueil très largement utilisé dans le domaine de la gestion, car il est centré autour des thèmes précis à aborder. La différence essentielle par rapport à l'entretien non directif est liée au fait que l'entretien se déroule à partir d'un guide d'entretien défini au préalable et qui liste les thèmes à aborder.

A cet effet, nous avons réalisé l'entretien semi directif à base d'un guide d'entretien structuré autour du domaine d'intérêt scientifique du thème par rapport au champ de la recherche (La CBAO Attijariwafa bank).

Ceci nous a permis de mieux comprendre les concepts issus de la littérature, en comparaison avec ceux employés sur le terrain de la recherche. Ainsi, nous avons pu concilier les concepts théoriques de la littérature et les réalités conceptuelles du domaine bancaire en général et de la CBAO Attijariwafa bank en particulier. Cette démarche nous a permis l'opérationnalisation et la collecte des informations centrées sur des indicateurs objectivement vérifiables sur le terrain.

➤ **Elaboration du guide d'entretien**

Le guide d'entretien a été élaboré dans le cadre de l'entretien exploratoire semi directif à l'intention des experts et un certain nombre de cadre de direction de la CBAO Attijariwafa bank. Il a été structuré autour de deux axes principaux à savoir la les Soldes Intermédiaires de Gestion et les Ratios de rentabilité bancaire.

L'objectif visé était d'analyser dans un premier temps la pertinence de notre thème de recherche pour le secteur bancaire et dans un second temps de recueillir leurs points de vue sur les concepts clés à développer dans le cadre de notre recherche ainsi que la manière dont la rentabilité bancaire est déterminée à la CBAO Attijariwafa bank.

➤ **Administration du guide d'entretien**

Nous avons contactés par téléphone trois (3) cadres de direction de la CBAO Attijariwafa bank au siège de la banque et six (6) agents de ladite banque pour prendre rendez-vous. Nous avons aussi contacté trois (3) consultants en matière bancaire.

## **2.2. Techniques d'analyse des données**

Dans le cadre du traitement des données, nous avons recouru aux méthodes statistiques pour l'analyse des données quantitatives, nous avons aussi fait recours aux méthodes comparatives et l'outil privilégié pour le traitement des données est le logiciel Microsoft Excel pour la construction des histogrammes et des diagrammes.

## **2.3. Difficultés rencontrées**

Tout travail de recherche rencontre des difficultés et blocages. Le notre a connu des difficultés à deux niveaux :

- La classification et la sélection des documents exploitables ont été très difficiles vue la multitude des approches d'analyse de rentabilité bancaire.
- Un autre souci a été d'avoir accès aux documents internes de la CBAO et de pouvoir posséder des informations complètes à cause de la récente fusion entre la Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale et Attijari bank Sénégal qu'a connue le groupe.

## **2.4. Les limites du travail**

Notre travail présente des limites comme tout exercice prospectif ou de planification. Il présente des limites dans la mesure où il s'appuie sur des hypothèses qui prolongent généralement les tendances observées. En grande partie, ces limites proviennent :

- du risque de mauvaise interprétation et de simplification,
- du risque de modèle et de l'adéquation des moyens alloués à ce travail,
- de la précision et de l'exhaustivité du système d'information,
- et de la pertinence des hypothèses souvent extrapolées à partir d'observations en régime stationnaire

### **III. Cadre conceptuel : Les outils d'analyse**

Le secteur financier est essentiel pour assurer une économie saine et vigoureuse répondant aux besoins et aspirations des principaux acteurs économiques. Il remplit un large éventail de fonctions importantes pour l'économie. Les exigences des acteurs économiques ont conduit à de nombreuses mutations au niveau des prestations.

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. Elle est issue du processus de transformation au sens large (telles que sur les contreparties, les taux d'intérêt, les devises ou les échéances) mis en œuvre par les établissements de crédit dans le cadre de leur fonction d'intermédiation.

Dans ce chapitre on va s'intéresser dans un premier temps aux soldes intermédiaires de gestion et en dernier lieu aux ratios de rentabilité bancaire.

#### **3.1. Les Soldes intermédiaires de gestion**

L'équilibre rentabilité-risque ne peut pas toujours être apprécié par le seul examen du résultat net, qui est solde intégrant parfois des produits non récurrents qui peuvent masquer la structure de la rentabilité des établissements de crédit.

C'est pourquoi l'analyse de la rentabilité bancaire passera par la méthode des soldes intermédiaires de gestion qui consistera à partir des produits et des charges du compte de résultat à identifier des soldes successifs, lesquels apparaissent désormais obligatoires. Et ce depuis les règlements du comité de règlement comptable n°2000-03 et n°2000-04 du 4 juillet 2000, relatif aux documents de synthèses individuels et consolidés des entreprises relevant du comité des réglementations bancaire et financière.

Cette méthode de soldes intermédiaires de gestion présente deux avantages significatifs : elle peut toujours être mise en œuvre et permettre de comprendre la structure générale du compte résultat d'un établissement de crédit. En revanche, cette méthode a aussi une limite importante : elle ne permet pas de connaître la contribution nette du résultat des principales lignes de métier ou les principaux pôles d'activités d'une même ligne de métier.

Ces soldes intermédiaires de gestion sont au nombre de cinq : le produit net bancaire, le résultat brut d'exploitation, le résultat d'exploitation, le résultat courant impôt et le résultat net.

#### **1. Le produit net bancaire (PNB)**

Le PNB est un condensé de l'activité bancaire. Il représente toujours la marge brute dégagée par les établissements de crédit sur l'ensemble de leurs activités bancaires, à laquelle on ajoute les produits accessoires et divers nets, précédemment regroupés dans le produit global d'exploitation. Il mesure la contribution spécifique des banques à l'augmentation de la richesse nationale et peut en cela être rapproché de la valeur dégagée par les entreprises.

Depuis 1993, le calcul du PNB intègre les dotations ou reprises de provisions sur titres de placement. Il intègre également le résultat des opérations sur titres de l'activité de portefeuille, considérées comme structurée source d'une rentabilité récurrente.

En revanche, les plus ou moins values de cessions sur immobilisations financières qui figuraient auparavant dans le produit global d'exploitation sont exclues à ce niveau, les intérêts sur créances douteuses en sont désormais déduits.

Le PNB peut être détaillé par de grands types d'activité : opérations de trésorerie et interbancaires, opérations avec la clientèle, opérations de crédit bail, opérations sur portefeuilles titres.

Il est fondamental de scinder le PNB en deux éléments : le PNI (produit net d'intérêt ou marge nette d'intérêt) qui concerne les seuls produits et charges d'intérêts rapportables à la gestion des capitaux, et les commissions assimilables à la rémunération de services ou venant compenser les coûts d'opérations. L'importance du PNB varie en fonction de la diversification plus ou moins forte de l'activité des établissements de crédit.

### **PNB= LES PRODUITS D'EXPLOITATIONS – LES CHARGES D'EXPLOITATION**

Il faut rappeler que le PNB est la composition des produits et des charges d'exploitation bancaire sur le plan économique.

Les produits d'exploitation bancaire comprennent principalement :

- Les intérêts perçus sur les créances, il résulte essentiellement de l'intermédiation bancaire ;
- Les plus values réalisées ou latentes proviennent des activités du marché financier ;
- Les commissions perçues au titre des prestations des services pour le compte de tiers ;
- En fin les dividendes perçus.

Les charges d'exploitations comprennent :

- Les intérêts versés sur les dettes, cette composante vient de l'activité d'intermédiation bancaire ;
- Les moins values réalisées ou latentes au titre des activités du marché financier.

Seul le PNB ne peut pas nous permettre d'avoir une idée sur la rentabilité des établissements de crédit, c'est pourquoi nous allons étudier un autre solde de gestion.

## **2. Le résultat brut d'exploitation (RBE)**

Le PNB, une fois couvert par les frais généraux et les dotations aux amortissements et aux provisions sur les immobilisations, laisse apparaître un solde, ce dernier va permettre des comparaisons et des analyses significatives faisant apparaître notamment des diversités touchant à la fraction des frais généraux plus ou moins directement rattachée à la gestion des ressources entre une banque à réseau et une banque à refinancement sur le marché financier.

Le RBE est la marge dégagée par les établissements de crédit après la prise en compte des coûts de fonctionnement de l'ensemble de leurs structures.

Le recours au RBE permet d'apprécier la capacité globale d'un établissement de crédit à générer une marge après imputation des coûts de ressources et des charges de fonctionnement.

**RBE= PNB – Les charges générales d'exploitation – dotations aux amortissements et aux provisions sur immobilisations corporelles et incorporelles.**

Il faut noter que si le PNB est composé de produits et charges d'exploitation, le RBE par contre est constitué des charges générales d'exploitations et des dotations aux amortissements et aux provisions sur immobilisations.

Les frais généraux au sens large sont également appelés frais de structure et recouvrent l'ensemble des dépenses engagées pour mettre en œuvres les différents métiers. Les charges générales d'exploitations, comprennent les charges du personnel et d'autres frais administratifs. Les dotations aux amortissements et aux provisions pour dépréciation sur les immobilisations incorporelles et corporelles sont des immobilisations d'exploitation. Les charges enregistrées dans ce poste représentent une consommation moyenne d'exploitation et sont indépendantes du choix effectué en ce qui concerne les moyens matériels de l'exploitation.

Il est important de signifier que le RBE ne tient pas compte du résultat des cessions des immobilisations corporelles, incorporelles et financières. Ceci étant dit passons à un autre solde intermédiaire de gestion.

### **3. Le résultat d'exploitation (RE)**

La marge calculée prend en compte l'ensemble du risque de contrepartie. Le coût du risque du marché (dépréciation de la valeur d'un actif par rapport à son prix de marché) est toujours au niveau du produit net bancaire. Ainsi, les dotations nettes aux provisions sur les titres de placements et les titres de portefeuilles sont présumées correspondre à un risque de marché et non de crédit. Le résultat d'exploitation (RE) est obtenu à partir du résultat brut d'exploitation en déduisant de ce dernier le coût du risque.

**RE = RBE- Le coût du risque**

Il faut noter que le coût du risque comprend :

- Le provisionnement en capital des créances douteuses ou des engagements de hors bilan douteux (le provisionnement des intérêts impayés) étant, quant à lui pris en compte au niveau du produit net bancaire ;
- Le provisionnement de risque pays ;
- Le provisionnement des risques et charges qui ne peuvent être reliés à un actif précis (provisions pour risques et charges figurant au passif du bilan) mais qui revêtent néanmoins un caractère courant, le compte de résultat ne permet pas de décomposer précisément les dotations nettes aux provisions pour risques et charges.

C'est à ce niveau que la notion de risque est prise en compte, ce solde a été remplacé par le résultat courant avant impôt

#### 4. Le résultat courant avant impôt

Le résultat courant avant impôt est un solde qui représente la marge générée par les établissements de crédit sur l'ensemble de leurs activités courantes (y compris le résultat des cessions des immobilisations), après la prise en compte de tous les coûts (coûts de structures et coûts de risques).

Le résultat courant avant impôt est égal au RBE diminué des dotations aux provisions et des pertes sur créances irrécupérables, il prend donc en compte le risque de contrepartie.

**Résultat avant impôt = RBE - (dotations aux provisions + pertes sur les créances irrécupérables)**

Le résultat courant avant impôt peut aussi être obtenu à partir du résultat d'exploitation, en déduisant de celui-ci les gains ou pertes sur les actifs immobilisés.

**Résultat courant avant impôt = RE +/- gains ou pertes sur actifs immobilisés**

Les gains ou pertes sur actifs immobilisés comprennent notamment : le résultat de cession sur titres en principe détenus à long terme. Il s'agit des quatre catégories de titres détenus à long terme. Le groupe détient alors un contrôle exclusif, généralement la majorité des droits de vote, et les titres d'investissement : il s'agit de titres à revenu fixe (obligations) que l'établissement a l'intention de conserver de façon durable, en principe jusqu'à l'échéance.

#### 5. Le résultat net (RN)

Ce résultat prend en compte l'ensemble des produits et charges relatifs à l'exercice. En outre ce résultat s'obtient, à partir du résultat courant avant impôt, en prenant en compte le résultat exceptionnel, l'impôt sur les bénéfices et les dotations/reprises des frais pour risques bancaires généraux et provisions réglementées :

**RN = Résultat courant avant impôt +/- Résultat exceptionnel - Impôt sur les bénéfices +/- dotations /reprises de FRBG et provisions réglementées**

Le résultat exceptionnel est le solde des produits et des charges exceptionnelles, au sens où ces produits et charges ne relèvent pas de l'activité courante, que celle-ci soit de nature bancaire ou non bancaire (ont un caractère exceptionnel : le résultat de cession d'immobilisations non affectées à l'exploitation ou une dotation aux provisions pour plan social par exemple). Le résultat exceptionnel est défini de façon restrictive.

Les dotations nettes au Fonds pour Risques Bancaires et Généraux (FRBG) et aux provisions réglementées ne relèvent pas en général de l'exploitation courante, il est donc pertinent de les prendre en compte après le résultat courant avant impôt.

Le résultat net intègre outre, le résultat exceptionnel, les autres produits et charges de caractères le plus souvent exceptionnels, les dotations au fonds pour risques bancaires et généraux et l'impôt sur les sociétés.

### 3.2. Les ratios de rentabilité

Les ratios sont les outils de l'analyse financière les plus utilisés. Un ratio est un rapport entre deux postes ou un groupe de poste (soit du bilan ou du compte résultat) ayant pour but de fournir les informations utiles à l'analyse financière (rentabilité, indépendance financière,...) et permettre de porter un jugement.

L'analyse financière par la méthode des ratios permet au responsable financier de suivre et de mesurer l'évolution des performances économiques et financières ainsi que des structures de l'entreprise et de situer l'image qu'elle donne aux tiers intéressés.

En effet, cette méthode qui consiste à mettre en rapport les données comptables les plus significatives, est un moyen d'étudier la structure financière et la gestion de la banque. Elle est surtout un moyen d'étude comparative dans la mesure où un ratio en lui-même n'a pas de signification et que c'est la comparaison de ratios entre plusieurs banques qui est instructive. De nombreux ratios peuvent être calculés mais il est suffisant de calculer ceux dont le pouvoir explicatif est plus grand. Il faut aussi noter que chaque type d'analyse a un but ou une fonction qui lui est propre, ce qui permet de déterminer le ratio auquel on donnera plus d'information dans l'analyse.

Donc, la méthode des ratios est surtout ; un moyen d'assurer une étude comparative dans la mesure où un ratio en lui-même ne signifie rien et que c'est la comparaison dans le temps et / ou dans l'espace qui est instructive.

#### A. Les ratios de rentabilité d'exploitation

##### A.1. Le coefficient brut d'exploitation :

Le coefficient brut d'exploitation est le rapport entre les dépenses d'exploitation (charges d'exploitation bancaire et les frais de structure) et les recettes d'exploitation (produits d'exploitation bancaire). Il indique donc la capacité d'une banque à couvrir l'ensemble de ses dépenses d'exploitation par des revenus de même nature. Il est toutefois assez peu utilisé, le coefficient net d'exploitation étant généralement mieux apprécié que lui.

**Coefficient brut d'exploitation = (charges d'exploitation bancaire+ frais de structure)/ produits d'exploitation bancaire**

##### A.2. Le coefficient net d'exploitation :

Le coefficient net d'exploitation rapporte les charges de structure au produit net bancaire. Le coefficient net d'exploitation indique donc la part de la richesse produite qui est absorbée par l'ensemble des frais de structure qu'il a fallu engager pour produire cette richesse. Symétriquement, le ratio résultat brut / produit net bancaire indique quelle est la part de la richesse produite qui demeure à la disposition d'un établissement de crédit, après paiement des frais de structure, pour provisionner les risques de crédit et rémunérer les actionnaires. Il est souhaitable que ce ratio soit nettement inférieur à 70%. Il montre de façon synthétique la part des gains réalisés qui est absorbée par les coûts fixes (frais généraux).

**Coefficient net d'exploitation = charges de structure/ PNB**

## B. Les ratios de rentabilité globale

Pour exprimer l'évolution de la rentabilité, deux critères sont les plus souvent utilisés : le coefficient de rentabilité financière (Return on equity « ROE ») et le coefficient de rentabilité économique (Return on Asset « ROA »).

### B.1. Ratio de rentabilité des fonds propres « ROE »

Le ratio de rentabilité des fonds propres ou retour sur fonds propres mesure la capacité bénéficiaire d'une banque ainsi que la rentabilité des capitaux investis par les actionnaires. En d'autres termes il mesure la rentabilité des fonds propres de la banque. C'est le résultat net rapporté aux fonds propres et exprime la rentabilité du point de vue des actionnaires puis qu'il met en évidence le rendement de leurs investissements. Sa signification est limitée en termes d'analyse financière, du fait qu'il compare un solde dont le caractère résiduel est évident à des sommes, les fonds propres qui ne sont qu'une petite partie des capitaux utilisés. Il se définit par :

**ROE= résultat net ou bénéfices net / fonds propres**

Il peut encore être calculé de la manière suivante :

**ROE= MP x RA x LF**

Avec :

Marge de profit (MP) = Bénéfices nets après impôt/ Revenu total

Rendement de l'actif (RA) = Revenu total/ Actif total moyen

Levier financier (LF)= Actif total moyen / Fonds propre moyens.

Il ne faut pas oublier que le niveau de ce ratio dépend de l'importance des fonds propres. Ainsi, plus un établissement de crédit est sous capitalisé, plus le niveau du coefficient est élevé et inversement. D'où la prise en compte du poids relatif des fonds propres est donc nécessaire pour permettre une bonne interprétation du coefficient de rentabilité.

Le critère du ROE a, en effet, été l'objet de nombreuses critiques tenant essentiellement sur une bonne restitution de la réalité économique, de la structure de capital, son caractère peu homogène et son contenu informationnel.

Les capitaux propres sont la composante de la structure financière qui concerne directement les actionnaires, leur proportion dans cette structure ne modifie en rien la valeur de l'entreprise bancaire. Ainsi, lorsque les dirigeants optent pour une politique d'endettement plutôt active aux fins notamment de fixer le montant des fonds propres, ils envoient certes, un signal fort sur l'espérance de rentabilité, mais c'est un signal plus fort encore sur le risque qui accroît d'autant l'exigence des actionnaires.

En effet, si cette propension à l'endettement ne repose pas sur des projets suffisamment rentables et que les performances de l'entreprise bancaire leur permettront de payer des charges financières supplémentaires et de rembourser cet endettement nouveau sans difficultés, une telle exigence serait artificielle.

Il convient donc de se méfier quelque peu de ce ratio à défaut de l'ignorer complètement, car les dirigeants, en voulant ménager les actionnaires pour préserver leurs intérêts risquent d'entraîner l'entreprise bancaire vers un seuil de dettes sans rapport raisonnable avec ses perspectives réelles d'efficacités opérationnelles, dont le marché aurait fait une interprétation erronée.

Notons tout de même, avec Vernimmen, que ces « taux ne relèvent pas du domaine de la finance, car ils ne prennent en compte ni le risque ni la valorisation : il s'agit de critères comptables ». Même si ce signal comporte sa propre sanction pour rester crédible, il sera néanmoins trop tard pour annuler ses effets : l'émission de faux signaux sur le marché est généralement de courte durée, car la situation opérationnelle de l'entreprise aura vite fait de dévoiler son vrai visage, mais entre temps nombre d'investisseurs (surtout les petits épargnants) se seront fier aux informations du marché pour prendre ou faire prendre des décisions malheureuses pour leur compte (achat massif de titres).

## **B.2. Ratio de rentabilité des actifs « ROA »**

Le ratio de rentabilité de l'actif en d'autres termes le retour sur actif (Return on Asset « ROA »), exprime la rentabilité des actifs de la banque. Il indique la rentabilité de tous les capitaux utilisés par la banque et il permet de relier le résultat net à l'ensemble de l'activité mesuré par le total du bilan. La portée de ce ratio a été parfois contestée en raison de l'importance des opérations interbancaires des banques qui sont conclues à faible marge, qui pèsent sur le niveau du coefficient. Pour cette raison, certains préfèrent exclure le montant des opérations autonomes de trésorerie du total du bilan pour rapporter le bénéfice net à ce solde.

### **ROA= Résultat net / total du bilan**

L'inconvénient de cet indicateur est d'une part qu'il place la totalité des actifs sur un même plan, alors que les risques correspondants sont différents. D'autre part, il néglige les activités hors bilan qui prennent de plus en plus de l'ampleur ces dernières années. L'activité de la banque est affectée par les risques pour elle-même et pour ses clients, les profits de la banque doivent servir non seulement à rémunérer ses actionnaires, mais aussi à renforcer les dits fonds propres, dernier recours en cas de réalisation du risque.

## **C. Les ratios prudentiels**

La réglementation bancaire fait obligation aux banques de respecter les normes de gestion sous forme notamment de ratio (liquidité, solvabilité,...). Ces normes sont destinées à sécuriser l'ensemble du système bancaire, ainsi que l'amélioration de la performance des banques.

En date du 26 juin 2004, après sept ans de négociation et discussions intenses au sein du Comité de Bâle, les normes macro-prudentielles de gestion bancaire ont été adoptées. En effet, le processus dénommé « Bâle 2 » désigne les discussions engagées depuis 1999 dans le cadre de la Banque des règlements internationaux (BRI) dont le siège se trouve à Bâle, tendant à réformer les ratios prudentiels que les banques exerçant une activité internationale doivent respecter.

Derrière la très grande technicité des discussions qui ont conduit, à la mise en place de ce nouveau ratio, dénommé ratio « Mc Donough », du nom du président du Comité de Bâle, est porteuse d'enjeux économiques extrêmement importants.

Le Comité a élaboré les principes fondamentaux et la méthodologie en vue de contribuer au renforcement du système financier international.

Les faiblesses que présente le système bancaire d'un pays, développé ou en développement, sont susceptibles de compromettre la stabilité financière, tant au sein de ce pays qu'au niveau international. Le Comité estime que la mise en œuvre des principes fondamentaux par l'ensemble des pays constituerait une étape importante vers l'amélioration de la stabilité financière nationale et internationale et fournirait une base solide pour poursuivre le développement de systèmes de contrôle efficaces.

Les principes fondamentaux de Bâle comportent 25 principes considérés comme nécessaires à l'efficacité d'un système de contrôle, classés en sept grandes catégories. Le premier principe suppose qu'un système de contrôle bancaire efficace doit assigner des responsabilités et objectifs clairs à chaque autorité participant à la surveillance des banques. Chacune de ces autorités devrait disposer d'une indépendance opérationnelle, de procédures transparentes, d'une bonne gouvernance, ainsi que de ressources adéquates, et devrait être tenue de rendre des comptes concernant l'exercice de ses attributions. Le contrôle bancaire doit également disposer d'un cadre juridique approprié devant couvrir, entre autres : l'agrément des établissements bancaires et leur contrôle permanent ; les compétences pour traiter les problèmes de conformité avec la législation, ainsi que les questions de sécurité et de stabilité, etc.

Le second principe relatif aux activités autorisées suppose que les activités autorisées des établissements agréés et soumis à la surveillance prudentielle en tant que banques doivent être clairement définies, et l'emploi de la dénomination « banque » devrait être autant que possible contrôlé.

Le troisième principe est celui relatif aux critères d'agrément, ce principe suppose que l'autorité qui accorde l'agrément doit être habilitée à fixer des critères et à rejeter les candidatures d'établissements n'y satisfaisant pas.

La procédure d'agrément devrait consister, au minimum, en une évaluation de la structure de propriété et de la gouvernance de la banque et du groupe auquel elle appartient, de la compétence et de l'honorabilité des administrateurs et de la direction générale, de sa stratégie et de son plan d'exploitation, de ses contrôles internes et de sa gestion des risques, ainsi que de sa situation financière projetée, y compris ses fonds propres. Le principe de propriété significatif signifie que l'autorité de contrôle bancaire est habilitée à examiner et à rejeter toute proposition visant à opérer le transfert d'une participation significative à des tiers ou à leur transférer des pouvoirs de contrôle dans des banques existantes, que ces pouvoirs soient détenus directement ou indirectement.

Le cinquième principe relatif à d'importantes opérations d'acquisitions signifie que l'autorité de contrôle bancaire est habilitée à définir des critères pour examiner les opérations importantes d'acquisition ou d'investissement d'une banque, y compris la mise en place d'opérations à l'étranger, et pour vérifier que la structure du groupe ou de l'entreprise ne l'expose pas à des risques excessifs ou ne s'oppose pas à un contrôle efficace.

A ce principe s'ajoute un sixième relatif aux exigences de fonds propres, celui-ci indique que l'autorité de contrôle bancaire doit établir pour toutes les banques des exigences de fonds propres minimales prudentes et appropriées, reflétant les risques encourus par

l'établissement, et déterminer les composantes des fonds propres, en tenant compte de leur capacité à absorber les pertes.

Un système efficace de contrôle bancaire est fondé sur le respect des conditions préalables. Bien qu'elles ne relèvent pas, le plus souvent, directement de la compétence des contrôleurs, ces conditions préalables ont, dans la pratique, une incidence directe sur l'efficacité de la surveillance bancaire.

Les contrôleurs (superviseurs) doivent avertir les pouvoirs publics de l'existence d'insuffisances et de répercussions négatives, réelles ou éventuelles, que celles-ci peuvent exercer sur les objectifs en matière de contrôle bancaire. Ils doivent également réagir dans le but de réduire les effets de telles insuffisances sur l'efficacité de la réglementation et du contrôle bancaire. Les ratios prudentiels sont les suivants :

### **C.1. Le ratio de liquidité**

Son respect doit permettre aux banques de faire face à leurs exigibilités à court terme avec leurs utilisations (emplois) de même durée. L'ensemble des crédits inférieurs à un mois doit être supérieur aux ressources de la même durée.

Il faut signifier que ce ratio tend à être remplacé par les banquiers par l'analyse approfondie du fonds de roulement.

### **C.2. Le ratio de solvabilité (Ratio Cooke)**

Le ratio de solvabilité est un ratio prudentiel élaboré dans le cadre de la banque des règlements internationaux (BRI) afin de limiter le risque bancaire. Les banques se doivent d'être d'une grande **solidité financière** compte tenu des effets de l'insolvabilité éventuelle d'une banque sur la stabilité financière de tout le système. Cette solidité financière sera essentiellement mesurée par le fait que **la banque a des ressources propres** pour pouvoir faire face aux risques éventuels liés à ses actifs (non remboursements de crédits distribués par la banque, autres pertes de valeur des actifs).

Si les clients de la banque qui ont déposé chez elle leur argent (dépôts à vue) en doutent si peu que ce soit, ils risquent de perdre confiance et de retirer leurs dépôts, précipitant la banque (et tout le système s'il s'agit d'une banque importante) dans des difficultés majeures. C'est pourquoi La Banque des règlements internationaux (**BRI**) dont le siège est à Bâle (Suisse) a établi un **ratio de solvabilité** que toutes les banques doivent continuellement respecter.

Un premier ratio a été créé dès 1988. On l'appelle ratio de **Bâle I** (ou ratio Cooke) : il prévoit que les fonds propres de chaque banque doivent représenter un pourcentage minimum de **8%** du montant des crédits distribués, ceux-ci étant pondérés par leur caractère plus ou moins risqué.

Les accords dits de **Bâle II** ont permis de mettre en place à partir de 2006 un ratio de solvabilité fondé sur le même principe du rapport entre les fonds propres et le montant des crédits distribués pondérés par les risques associés.

Mais la nature des risques pris en compte a été enrichie (prise en compte du risque de marché, du risque de crédit et du risque opérationnel) et les méthodes de calculs des risques ont été améliorées. Les banques doivent toujours respecter un ratio de 8% entre

le total de leurs actifs pondéré par le risque de non recouvrement des créances de leurs fonds propres.

Ce ratio de solvabilité a contraint les banques à réduire leur crédit et / ou à augmenter leur fonds propres. Il faut noter que les règles qui sont décrites ci-dessous n'ont aucune portée réglementaire, cependant à l'usage les pays les intègrent dans leur propre réglementation.

Le calcul est effectué d'après le rapport entre les fonds propres (capital pur) et quasi fonds propres (réserves + certaines provisions+ titres subordonnés) et l'ensemble des engagements pondérés selon la nature de l'emprunteur.

Le ratio Cooke doit respecter deux exigences :

- $(\text{Fonds propres} + \text{quasi fonds propres}) / \text{Ensemble des engagements}$ , ceci doit être supérieur à 8% ;
- $\text{Fonds propres} / \text{ensemble des engagements}$ , ceci doit être supérieur à 4%.

Ces exigences assurent un rôle de garantie auprès des créanciers en montrant la capacité de la banque à faire face à ses engagements.

### **C.3. Le coefficient de division des risques**

Son respect limite les risques de non remboursement et assure la solvabilité de la banque. L'ensemble des risques client supérieur à 15% des fonds propres doit être inférieur à 8% des fonds propres.

### **C.4. Le coefficient de fonds propres et de ressources permanentes**

La suppression du système de régulation quantitative de crédit a été assortie de la création d'un ratio prudentiel visant à imposer aux établissements de crédit un niveau minimal de couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables. Ainsi chaque fois que l'on accorde un prêt de plus de cinq ans, il faut trouver la ressource correspondante (au prorata du coefficient) en fonds propres, quasi fonds propres, ou un emprunt obligataire.

Ce coefficient doit inciter les établissements de crédit à ne pas accroître leur taux de transformation et donc éviter un financement accru des prêts à moyen et long terme par les ressources monétaires. Les ressources supérieures à cinq ans doivent permettre de financer plus de 60% des emplois effectués par la banque pour des durées supérieures à cinq ans.

L'analyse financière par la méthode des ratios consiste donc à utiliser ces rapports significatifs pour évaluer la situation d'une firme. L'intérêt principal de cette méthode est qu'elle permet de réduire la multitude de chiffres contenus dans les états financiers à un nombre limité de ratios plus faciles à manipuler et à interpréter.

L'analyse financière dispose de plusieurs ratios, chacune répondant à certaines questions. C'est une pièce maîtresse pour l'évaluation et la prise de décision des dirigeants des banques mais le choix reste toujours subjectif, de même elle doit être dynamique pour répondre aux changements des différents indicateurs de performance

et macroéconomiques et les différents ratios de conjoncture économique nationale et internationale.

Dans le chapitre qui suit, on parlera de la Banque qui a fait l'objet de notre cas pratique (la CBAO ATTIJARIWAFI).

## **TROISIEME PARTIE : Partie Analytique**

### **IV. Présentation de la CBAO ATTIJARIWAFI : historique, organigramme, activités, orientations et situation financière**

Dans cette partie de notre étude, nous allons nous intéresser à la CBAO ATTIJARIWAFI qui est la banque qui a permis la réalisation de cette recherche. Nous allons dans un premier temps faire une présentation générale de la banque de par son historique, son organigramme, ses activités avant d'aborder sa situation financière notamment au niveau de son bilan et compte de résultat pour l'année 2009.

Filiale d'Attijariwafa bank, premier groupe bancaire et financier du Maghreb et huitième au niveau Africain, la CBAO Groupe Attijariwafa bank, résultat de la fusion entre la CBAO et Attijari bank Sénégal se veut une banque au service de tous les sénégalais et leader sur le marché.

Ce nouvel ensemble s'engage à l'édification d'une grande institution sénégalaise, porteuse de progrès et de développement pour tous leurs partenaires. A travers l'acquisition de CBAO et la fusion par voie d'absorption d'Attijari bank Sénégal, le Groupe Attijariwafa bank accompagné de ses actionnaires de référence ONA et SNI, confirme son ambition de poursuivre son développement en Afrique de l'Ouest et sa volonté de faire de son implantation au Sénégal une tête de pont pour la réalisation de ses ambitions dans la région.

L'ambition du groupe est de proposer des services bancaires et financiers, modernes et adaptés, afin de favoriser l'accès de tous les sénégalais à des réseaux d'échanges économiques élargis. La CBAO Groupe Attijariwafa bank souhaite également mettre en ouvre une approche spécifique pour les sénégalais résidents à l'étranger : un réseau de proximité en Europe, et des produits de transferts efficaces à des coûts compétitifs avec des mécanismes performants de réinvestissement dans le pays d'origine. Enfin, le nouvel ensemble se veut un vecteur de la coopération Maroc-Sénégalaise en termes d'échanges commerciaux et d'investissements, le Sénégal devenant à terme, le « hub » du groupe pour son développement sur l'Afrique Occidentale et servir de modèle référence.

#### **1. Historique**

Fondée par un décret de Napoléon III le 21 décembre 1853, la CBAO (Compagnie bancaire de l'Afrique occidentale) porte d'abord le nom de Banque du Sénégal et son siège se trouve alors à Saint-Louis, de fait la capitale de l'empire colonial naissant. C'est le premier établissement de crédit local, voulu par Faidherbe pour limiter la dépendance des négociants sénégalais à l'égard des financiers français.

En 1867, une agence s'ouvre à Gorée, l'autre pôle commercial de la région. Puis, lorsque Dakar prend une importance croissante, la BDS de Saint-Louis y est transférée en 1884. Rufisque, une autre des « Quatre communes », est à son tour dotée d'une agence en 1899.

En 1901 la BDS est transformée en Banque de l'Afrique Occidentale (BAO). À l'origine banque de prêt et d'escompte, elle dispose désormais du privilège d'émission, ce qui la dispense d'un vote double de l'Assemblée nationale et du Sénat et lui permet en outre

d'étendre sa sphère d'influence géographique. Ses attributions sont également élargies et elle devient ainsi un élément moteur dans la mise en valeur de la colonie.

Le siège de la BAO se trouve à Paris, mais son réseau ne cesse de s'étendre le long de la côte occidentale de l'Afrique. Conakry, Porto Novo, Grand-Bassam sont tour à tour équipés de bureaux et, en 1903, un nouvel immeuble est investi sur la place du marché Kermel à Dakar. L'expansion se poursuit après la Première Guerre mondiale, vers Lomé, Bamako, Brazzaville Kaolack ou Cotonou, et la banque conserve son privilège d'émission.



**La BAO à Dakar vers 1904**

### **Schéma 1 : Siège de la BAO à Dakar**

En décembre 1945 le franc CFA devient la monnaie légale des territoires français d'Afrique noire et le gouvernement français envisage la nationalisation de la BAO, mais les parlementaires africains, et notamment Lamine GUEYE, font échouer ce projet.

En 1955 l'émission des billets est confiée à un Institut d'émission de l'Afrique occidentale française et du Togo, nouvellement créé. Au début des années 1960, lorsque de nombreux pays africains accèdent à l'indépendance, la BAO dispose de 38 sièges en Afrique et contribue de manière significative au financement de nombreuses infrastructures dans les nouveaux pays, tels que la Côte d'Ivoire ou le Sénégal.

Le changement de l'environnement politico-juridique pousse alors les banques à réfléchir à leur structure. Dans ce cadre, la BAO crée en 1965, avec la First National City Bank of New York, un nouvel établissement bancaire : la Banque Internationale de l'Afrique Occidentale (BIAO), dont le siège est à Paris et dont elle détient 51% du capital. Ainsi, elle cesse toute activité bancaire en propre et devient la Compagnie Financière France-Afrique « COFIFA ».

Les turbulences politiques dans certains pays, les aléas climatiques, les réformes monétaires, puis le second choc pétrolier ainsi que certains dysfonctionnements internes mettent le groupe en difficulté à la fin des années 1980. En 1989, la BIAO connaît de graves difficultés qui aboutiront à sa liquidation en tant qu'entité unique. La BIAO se scinde en plusieurs banques, dont la BIAO Sénégal avec 3 succursales. La

banque change de dénomination en 1993, devenant la *Compagnie bancaire de l'Afrique Occidentale*. Au Sénégal le *groupe Mimran* détiendra les trois-quarts du capital social, pour 9% à l'État et 15% à des fonds privés.

La BIAO s'est développée de façon globalement positive, malgré les problèmes rencontrés dans certains pays du fait de soubresauts politiques ou de campagnes agricoles déprimées jusqu'en 1975.

En 1980, la BIAO Sénégal est créée au capital initial de 2 milliards porté immédiatement à 3 077 M. F. CFA, l'Etat du Sénégal détenant alors 35% du capital. En 1988, faisant suite au second choc pétrolier, à une sécheresse importante et aux carences du management du groupe BIAO, une restructuration du capital a été menée permettant au Groupe MIMRAN de devenir actionnaire à hauteur de 10%.

En 1993, à l'occasion des 140 ans de la banque, la dénomination a changé pour devenir la Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale (CBAO).



Siège de la CBAO sur la place de l'Indépendance à Dakar

### **Schéma 2 : Siège de la CBAO à Dakar**

La CBAO Groupe Attijariwafa est née de la fusion entre la Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale et Attijari bank Sénégal.

Enfin, en novembre 2007, le groupe Attijariwafa bank, accompagné par ses actionnaires de référence (ONA, SNI) a amorcé l'acquisition de 79.15% du capital de la Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale (CBAO ATTIJARIWAFWA) auprès du groupe Mimran. Cette opération a été conclue en avril 2008 suite au Conseil d'administration de la CBAO qui a constaté sa recomposition du capital.

Le groupe Attijariwafa bank, par cette acquisition, réitère ainsi sa volonté de disposer des atouts nécessaires au déploiement de son projet de développement au Sénégal et dans l'ensemble des pays de la région de l'Afrique de l'Ouest. Ce développement avait d'ailleurs commencé par la création d'Attijariwafa bank Sénégal en juillet 2006, première filiale du Groupe en Afrique Occidentale, suivi par l'acquisition de la Banque Sénégal-Tunisienne (BST) en 2006 et enfin la fusion entre Attijariwafa bank Sénégal et la BST un an plus tard, donnant naissance à Attijari bank Sénégal. Le capital social de la CBAO ATTIJARIWAFWA, Groupe Attijariwafa bank s'élève aujourd'hui à 11 milliards 450 millions de francs CFA et est détenu à hauteur de 79,15%

par le Groupe Attijariwafa bank (Maroc), 9% par l'Etat du Sénégal et 12% par des privés. La CBAO ATTIJARIWAFa Groupe Attijariwafa bank est dirigée depuis la mi-juillet 2008 par M. Abdelkrim RAGHNI.

## **2. Organigramme et différents organes de la CBAO Attijariwafa bank**

Le groupe CBAO Attijariwafa bank s'organise ainsi :

- **Pôle décisionnel :**
  - Le Conseil d'Administration
  - La Direction Générale
- **Pôle opérationnel :**
  - Clientèle
  - Opérations
  - Activité de Marché-Change-Trésorerie
- **Pôle Support :**
  - Finances
  - Support & Moyens
  - SI & Monétique
  - Organisation & Qualité
- **Le Réseau :**

Le réseau du groupe CBAO Attijariwafa compte 81 agences et 67 bureaux dédiés à Dakar et dans les régions. Avec un effectif de 1 060 personnes au service de la clientèle, la CBAO Groupe Attijariwafa bank occupe la première place sur le marché des banques sénégalaises. Le nouvel ensemble, CBAO Groupe Attijariwafa bank est positionné sur des marchés complémentaires : le segment des « Petites et Moyennes Entreprises » et des « Très Petites Entreprises » d'une part et le segment « Grandes Entreprises », Entreprises publiques et Entreprises d'Etat d'autre part. Avec des atouts intéressants par rapport au marché des « Sénégalais Résidents à l'Etranger ».

## **3. Activités de la CBAO Attijariwafa bank**

La CBAO Groupe Attijariwafa bank est une institution bancaire qui a pour mission principale de faire des opérations de banque, d'épargne, de crédit et de la gestion des moyens de paiement. Fidèle à ses valeurs de professionnalisme, d'esprit d'équipe et de création de valeur, la CBAO Groupe Attijariwafa bank concentre ses efforts autour des activités suivantes :

- Le financement des entreprises
- Le financement des projets d'investissement dans divers secteurs
- Le financement du commerce international
- Le crédit privé aux particuliers
- La collecte de l'épargne

Déjà dotée d'une large gamme de produits et services modernes, la CBAO Groupe Attijariwafa bank continue de développer son offre, pour une meilleure satisfaction de

ses clients. Ainsi, au niveau des produits on distingue l'Espace Particuliers et l'Espace Entreprises.

### **Espace Particuliers :**

**Comptes et Assurances :** Epargne Jeunes, Assurance Securcompte, Assurance Securicompte, Assurance Compte Sécurité Plus

**Produits d'épargne :** Avenir Logement, Avenir Retraite, Epargne Crédit

**Cartes Bancaires :** Visa Premier, Visa Classic, Visa Electron Compte Courant, Visa Electron Compte Epargne, Mastercard Standard

**Services de suivi :** Banque en ligne, Infobank, Telebank, SMS banking, Boites Postales, Casiers, Coffres

**Placements :** Dépôts à terme, Bon de caisse

**Crédits :** Crédit Immobilier, sénégalais de l'extérieur, Consommation, Automobile, Tremplin, Découvert

**Packs:** Packs Yeksil, Packs Noflaye, Pack Yakhanal, Pack Confort, Pack Excellence

### **Espace Entreprises**

**Le TPE:** Terminal de paiement électronique

**Cartes Bancaires:** Visa Business, MasterCard Business, La Carte Salaires

**Crédits:** Crédits de fonctionnement, Crédits d'investissement

## **4. La stratégie de la CBAO :**

Elle s'inscrit dans celle du Groupe Attijariwafa bank. Après une année 2008 marquée par la prise de contrôle de la CBAO par le groupe Attijariwafa bank et une fusion réussie entre la CBAO et attijari bank Sénégal, CBAO - Groupe Attijariwafa bank, consolide en 2009 sa position de leader au sein du marché bancaire de l'espace UEMOA. L'adoption d'une nouvelle démarche commerciale, l'extension du réseau ainsi que l'élargissement de la gamme de produits ont constitué les principaux leviers de la stratégie de développement en 2009.

L'année 2009 a été marquée par la poursuite des acquisitions de banques de proximité, dans les pays d'Afrique subsaharienne. Ainsi, le groupe Attijariwafa bank a racheté les filiales bancaires du groupe Crédit agricole France, implantées en Afrique Centrale et en Afrique de l'ouest.

## 5. Les caractéristiques financières de la CBAO Groupe Attijariwafa bank 2008-2009

Les états financiers sont établis sur la base du coût historique et présentés selon les instructions fixées par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest, notamment le nouveau plan comptable bancaire de l'UEMOA entré en vigueur le 1er Janvier 1996.

### 5.1. Evolution des grandes masses des bilans 2008/2009 :

#### a) Les éléments d'actif :

Les immobilisations sont comptabilisées à leurs coûts réels d'acquisition et amorties selon leur durée de vie probable.

TAUX D'AMORTISSEMENT DES IMMOBILISATIONS	Nom bre	Taux linéaire
INCORPORELLES	2	50.00%
sauf frais de migration informatique	3	33.33%
CORPORELLES		
Agencement et aménagement	1	10.00%
Matériel de transport, informatique et	4	25.00%
Matériel hors exploitation	5	20.00%
Matériel et mobilier d'exploitation	1	10.00%

#### **Tableau 1 : Taux d'amortissement des immobilisations**

Au 31 Décembre 2009, les titres de participation détenus par la CBAO Groupe Attijariwafa bank s'estimaient à :

TOTAL DES PARTICIPATIONS	19 908 000 000
--------------------------	----------------

ACTIF (En millions de F.CFA)	2008	2009	Variation	Variation %
Opérations de trésorerie et opérations interbancaires	93 884	81 069	-12 815	-15,8%
Opérations avec la clientèle	344 493	354 861	10 368	2,9%
Titres de placement	130 135	134 390	4 255	3,2%
Comptes d'ordre et opérations diverses	18 256	11 982	-6 274	-52,4%
Immobilisations financières	21 476	20 196	-1 280	-6,3%
Immobilisations corporelles	25 479	23 367	-2 112	-9,0%
Immobilisations incorporelles	942	1 017	75	7,4%
<b>TOTAL</b>	<b>634 665</b>	<b>626 882</b>	<b>-7 783</b>	<b>-1,2%</b>

**b) Les éléments du passif**

<b>PASSIF (En millions de F.CFA)</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>Variation</b>	<b>Variation %</b>
Dettes interbancaires	103 448	39 493	-63 955	-161,9%
Dettes à l'égard de la clientèle	447 824	498 212	50 388	10,1%
Comptes d'ordre et d'opérations diverses	11 354	9 903	-1 451	-14,7%
Provision pour risques et charges	3 628	4 376	748	17,1%
Fonds pour risques bancaires généraux	374	24	-350	-1458,3%
Primes liées au Capital	11 300	11 300	0	0,0%
Capital	11 450	11 450	0	0,0%
Réserves	36 871	41 079	4 208	10,2%
Report à nouveau	0	0	0	0,0%
Résultat de l'exercice après impôt	8 416	11 045	2 629	23,8%
<b>TOTAL</b>	<b>634 665</b>	<b>626 882</b>	<b>-7 783</b>	<b>-1,2%</b>

**Tableau 2 : Bilans résumés et comparés au 31 décembre 2009 et 2008(exprimés en millions de F.CFA)**

Source : Rapport Annuel CBAO Groupe Attijariwafa bank 2009

## 5.2. Evolutions des principaux Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG) et les Ratios de Rentabilité

<b>PRINCIPAUX SOLDES INTERMEDIAIRES DE GESTION</b>				
<b>RUBRIQUE</b>	<b>Réal. Au 31/12/2008</b>	<b>Réal. Au 31/12/2009</b>	<b>Variation Montant</b>	<b>Variation %</b>
<b>Marge d'intérêt clientèle</b>	<b>22 531</b>	<b>18 643</b>	-3 888	-17,25%
dont Produits clientèle	33 817	32 531	-1 286	-3,80%
Charges clientèle	11 287	13 888	2 601	23,04%
<b>Marge d'intérêt s/opérations de trésorerie</b>	<b>5 190</b>	<b>5 946</b>	756	14,56%
Produits établissements de crédit	8 624	7 272	-1 352	-15,67%
Charges établissements de crédit	3 433	1 325	-2 108	-61,40%
<b>Marge d'intérêts globale</b>	<b>27 721</b>	<b>24 589</b>	-3 132	-11,29%
<b>Marge sur commissions</b>	<b>18 003</b>	<b>18 645</b>	642	3,56%
<b>PRODUIT NET BANCAIRE</b>	<b>45 724</b>	<b>43 234</b>	-2 490	-5,44%
Autres produits (dividendes) & charges bancaires	-749	-851	-102	13,61%
Résultat sur immobilisations financières	105	128	23	21,90%
<b>Charges générales d'exploitation</b>	<b>27 197</b>	<b>32 039</b>	4 842	17,80%
Charges du personnel	10 249	11 145	896	8,74%
Charges d'exploitation	11 609	14 230	2 621	22,57%
Dotations aux amortissements	5 339	6 664	1 325	24,81%
<b>RESULTAT BRUT 'EXPLOITATION</b>	<b>17 882</b>	<b>10 472</b>	-7 410	-41,43%
<b>Dotations nettes de reprises</b>	<b>4 293</b>	<b>6 384</b>	2 091	48,70%
<b>RESULTAT NON COURANT</b>	<b>-849</b>	<b>4 329</b>	5 178	-609,89%
<b>RESULTAT AVANT IMPOT</b>	<b>12 740</b>	<b>8 417</b>	-4 323	-33,93%
Impôts sur les sociétés	1 695	814	-881	-51,97%
<b>RESULTAT NET</b>	<b>11 045</b>	<b>7 602</b>	-3 443	-31,17%

**Tableau 3 : Principaux Soldes Intermédiaires de Gestion**

Source : Rapport Annuel CBAO Groupe Attijariwafa bank 2009

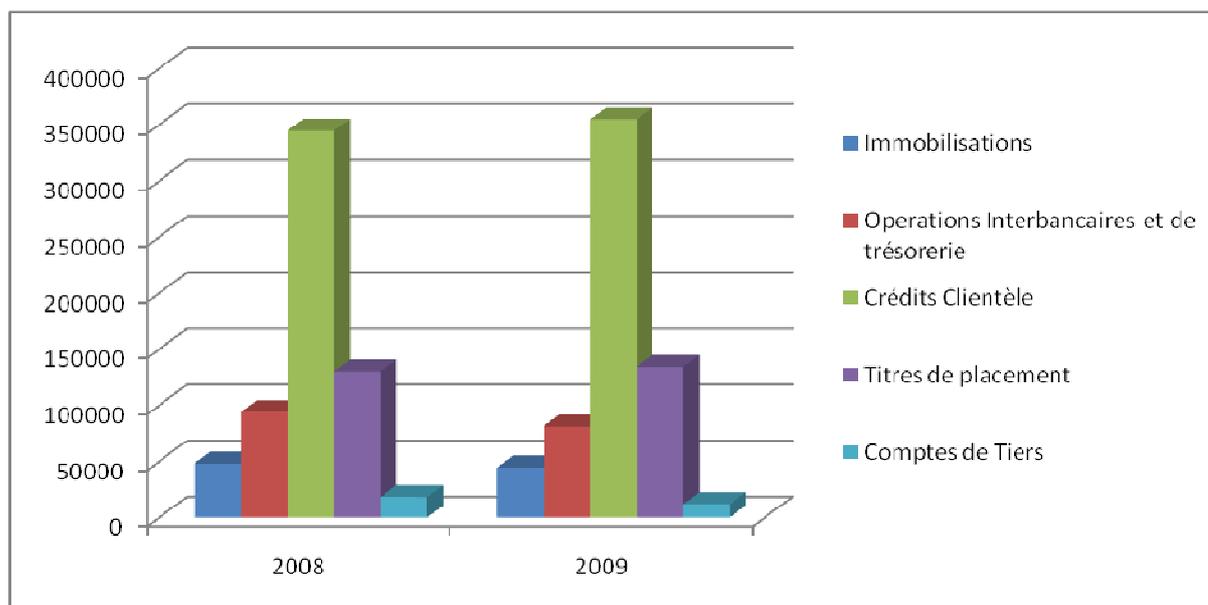
## V. Cadre Analytique

### 1. Analyse de la rentabilité de la CBAO Groupe Attijariwafa Bank

Cette partie de l'étude va permettre de porter un jugement sur la rentabilité de l'activité de la CBAO Attijariwafa Bank, notamment sur les Soldes Intermédiaires de Gestion et les ratios de rentabilité. Dans un premier temps, il s'agira de faire une analyse de la structure du bilan, notamment les profils d'activités de la banque. Ensuite, sera faite l'analyse des SIG et des ratios à travers les comptes de résultat des années 2008 et 2009.

#### Section 1 : Analyse de la structure des bilans et évolution des profils d'activité

##### a) Evolution des emplois de la CBAO Attijariwafa Bank 2008/2009



#### **Schema 3 : Evolution des emplois de la CBAO Groupe Attijariwafa bank 2008/2009 (Données tirées du rapport annuel CBAO Groupe Attijariwafa bank 2009 et exploitées avec MS Excel)**

La fusion entre les banques CBAO (Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale) et Attijari Bank Sénégal (elle-même issue de la fusion entre Attijariwafa Bank et la Banque Sénégalaise Tunisienne), a été finalisée le 22 décembre 2008. Elle a permis à la nouvelle entité, CBAO-Groupe Attijariwafa Bank de réaliser un total bilan de 635 milliards de FCFA en fin d'exercice 2008.

Les ressources collectées par la banque se sont fixées à 436 milliards de FCFA, alors que les crédits alloués à la clientèle s'établissent à 326 milliards de FCFA. Les engagements hors bilan de la CBAO se sont élevés durant la même période à 156 milliards de FCFA.

Ces réalisations ont permis d'atteindre 26,3% de part de marché en termes de ressources avec un statut de leader, 22,2% en termes de crédit et 29,9% en termes d'engagements hors bilan.

Globalement, les dirigeants de la CBAO estiment que, malgré la fusion, la banque s'est bien comportée.

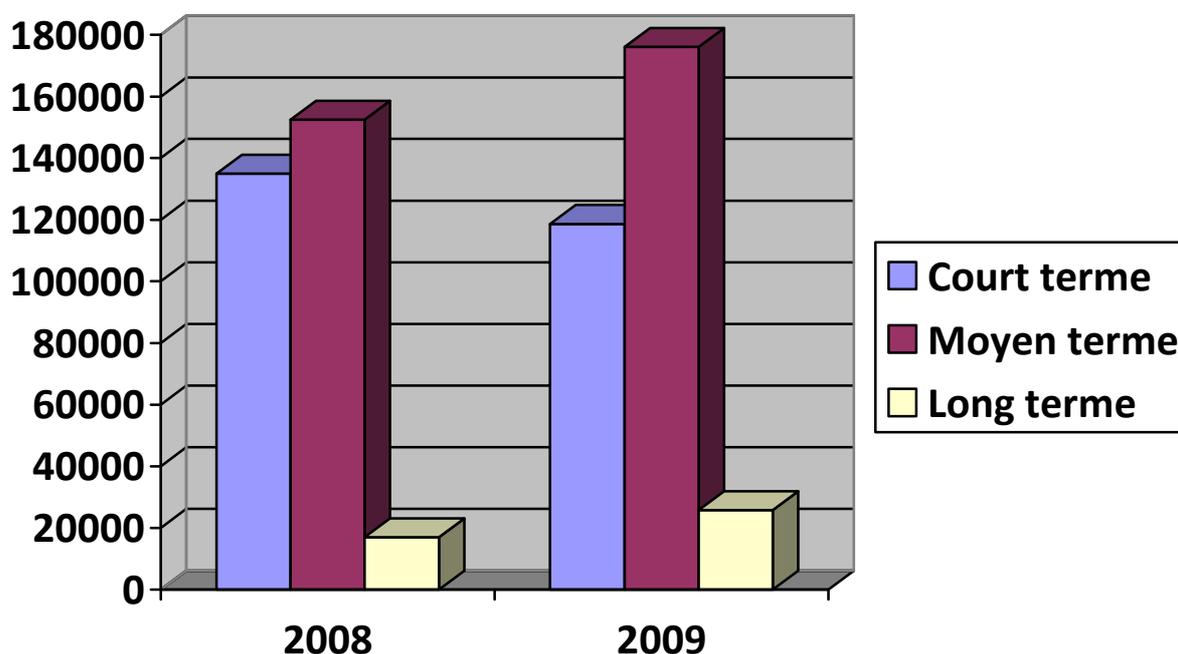
Ce qui prouve à leurs yeux qu'elle a un matelas de sécurité qui peut permettre de faire

face aux chocs exogènes. En outre, ces responsables de la CBAO soutiennent que la crise financière internationale n'a eu aucun impact négatif sur les activités de l'établissement en 2008. Toutefois, pour l'exercice 2009, ils affirment la ressentir à travers une baisse des transferts d'argent provenant de la diaspora sénégalaise.

Entre 2008 et 2009, il est noté une diminution de tous les emplois de la banque à l'exception des opérations avec la clientèle et des titres de placement qui ont connu une augmentation très sensible de 3% en 2009.

Pour ce qui concerne les opérations avec la clientèle, sur la période de 2008 à 2009, la banque s'est plus orientée vers les crédits à moyen terme et court terme que le long terme. En effet, les crédits à moyen terme sont passés de 152,4 milliards en 2008 à 176 milliard en 2009, pendant que les crédits à court terme passent de 134,9 à 118,6 milliards donc en baisse. Les crédits à moyen terme portent en général sur les conventions signées par la banque avec des fournisseurs d'équipements et de mobiliers. Ces crédits d'équipement touchent plus précisément la clientèle des particuliers qui constituent une cible très prisée à la CBAO.

Les crédits à long terme, y compris le crédit-bail, passent de 16,9 milliards en 2008 à 25,7 en 2009.

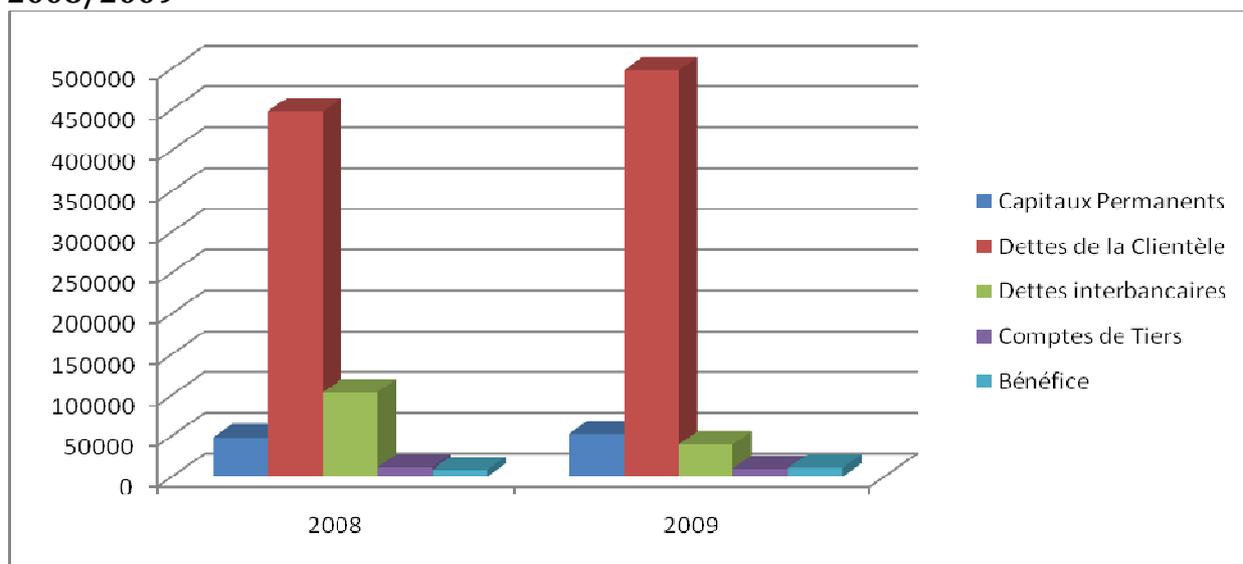


**Schéma 4 : Evolution des crédits CT, MT et LT de la CBAO Groupe Attijraiwafa bank 2008/2009 (Données tirées du rapport annuel CBAO Groupe Attijariwafa bank 2009 et exploitées avec MS Excel)**

Dans le cadre du renforcement de sa position sur le marché des particuliers et des professionnels, la banque a mené plusieurs actions de conquête grand public. 6 nouvelles agences ont été ouvertes dans différentes régions du pays (thies, Saint louis,

touba et Ziguinchoré). La CBAO - Groupe attijariwafa bank dispose ainsi d'un réseau de 60 agences à travers le Sénégal. Au delà de sa participation à l'effort de bancarisation, CBAO-Groupe attijariwafa bank confirme sa position de leader sur le marché des entreprises, grâce à une offre adaptée et un réel engagement en faveur du développement économique et au financement des chantiers structurants du pays.

### b) Evolution des ressources de la CBAO Attijariwafa Bank 2008/2009



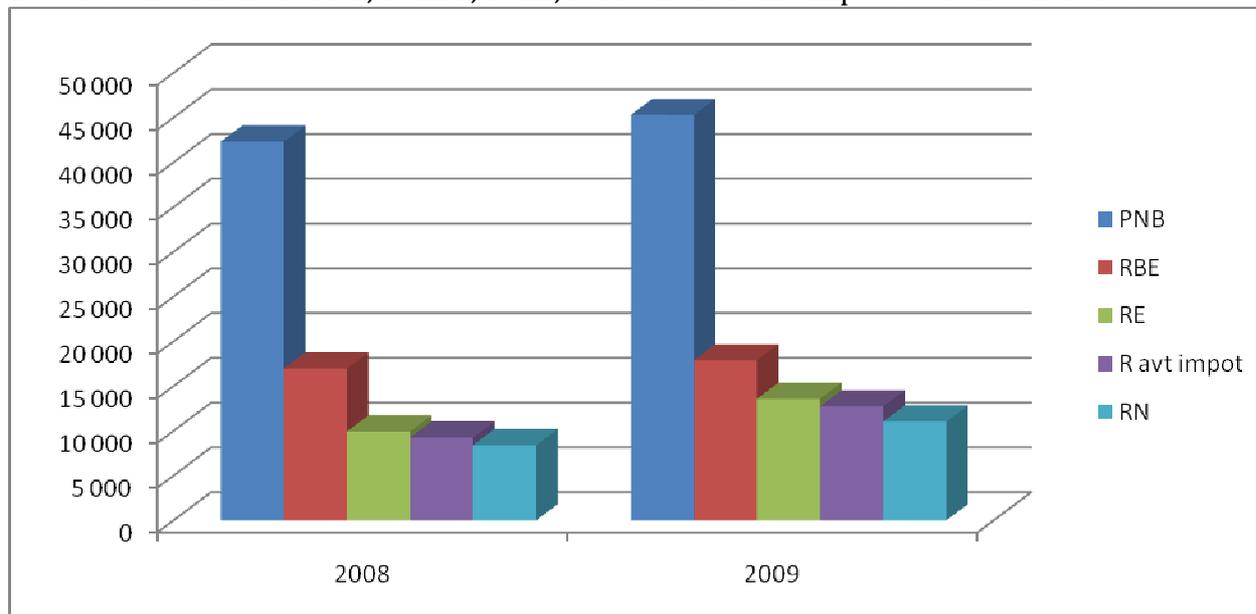
**Schéma 5: Evolution des ressources de la CBAO Groupe Attijariwafa bank 2008/2009 (Données tirées du rapport annuel CBAO Groupe Attijariwafa bank 2009 et exploitées avec MS Excel)**

L'analyse de la répartition des ressources de la banque fait ressortir le fait que les principales ressources de la banque proviennent des dettes de la clientèle qui ont progressé de 10%, passant de 447,824 milliards de F.CFA à 498,212 milliards. Ces ressources représentent 80% du passif de la banque, donc de la totalité des ressources. Quant aux dettes interbancaires, elles ont subi une baisse de 62% entre 2008 et 2009 et ne représentent que 6.2% du total passif. Le capital de la banque n'a pas changé entre 2008 et 2009 et reste à 11,450 milliards soit 1.8% du passif. Les réserves ont progressé de 4,208 milliards et se situent à 41,079 milliards soit 6.5% du passif de la banque.

## Section 2 : Analyse de la rentabilité de la CBAO Attijariwafa Bank :

### a) Evolutions des Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG) de 2008 à 2009

Les SIG concernent le PNB, le RBE, le RE, le Résultat avant impôts et le Résultat Net.



#### **Schéma 6 : Evolution des Soldes Intermédiaires de Gestion de la CBAO Groupe Attijariwafa bank 2008/2009 (Données tirées du rapport annuel CBAO Groupe Attijariwafa bank 2009 et exploitées avec MS Excel)**

Un an après la fusion et malgré le contexte économique difficile et l'environnement concurrentiel, la CBAO Groupe Attijariwafa bank maintient la croissance de ses activités. Les résultats financiers annuels clos au 31 décembre 2009, donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé, ainsi que la situation financière et du patrimoine de la CBAO Groupe Attijariwafa bank.

Les chiffres parlent d'eux-mêmes. Le Produit net bancaire de 45,303 milliards de F Cfa est en progression de 7% par rapport aux 42,326 milliards de F Cfa de 2008. Le bénéfice net de 11,045 milliards de F Cfa croît de 31,2% comparativement aux 8,417 milliards de F Cfa de 2008.

Avec 351,034 milliards de F Cfa en 2009, les activités de crédits ont crû de 7,84% par rapport à l'exercice précédent (325,504 milliards de F Cfa) à la faveur d'une forte progression (+19%) des crédits à moyen (176,055 milliards de F Cfa en 2009 contre 152,405 milliards de F Cfa en 2008) et long (23,391 milliards contre 15,163 milliards) terme. Cette forte hausse des crédits à moyen et long terme a toutefois été neutralisée par la baisse des escomptes (-12,08%) avec 118,605 milliards en 2009 contre 134,907 l'année précédente et les autres crédits à court terme qui ont accusé un repli de -13%, passant de 41,61 milliards en 2008 à 36,118 milliards en 2009.

La confiance de la clientèle s'est accrue au rythme des dépôts qui globalement sont passés de 436,175 milliards à 490,346 milliards de F Cfa, soit une hausse de 12,42%. Les

revenus issus des concours à la clientèle sont passés de 29,104 milliards en 2008 à 33,817 milliards en 2009, soit une progression de 4,713 milliards (+16,2%) grâce aux intérêts perçus sur les crédits à moyen et long terme et les autres crédits à court terme.

Il faut aussi noter que la CBAO Groupe Attijariwafa bank est retenue comme banque domiciliaire du Millenium Challenge Account (Mca) à l'issue d'une procédure d'appel d'offres. Ombre au tableau, un total bilan de 626,882 milliards de F Cfa, en régression de 0,98% par rapport aux 634,665 milliards de l'exercice 2008, avec fait de l'accroissement des dettes à l'égard de la clientèle.

Il y a aussi le repli de 5,4% des recettes perçues sous forme de commissions sous l'effet de la baisse du crédit documentaire qui passe de 24,519 milliards en 2008 à 18,332 milliards en 2009, soit -25,27%.

Mais aussi à cause de l'effet combiné de baisse de l'activité de transfert d'argent : cette activité sous le label Western Union et Money Gram qui représentait 21,9% des commissions en 2008 a subi, selon la banque, les effets de la crise économique mondiale. A 3,6 milliards en 2009, cette activité a généré des commissions en baisse de 500 millions de F Cfa par rapport à 2008.

Il faut aussi noter une baisse de certains ratios prudentiels qui, pourtant, font l'objet d'une réglementation, n'ont pas été respectés par CBAO Groupe Attijariwafa bank. La Banque n'est pas en règle s'agissant du ratio de structure du portefeuille qui, selon les commissaires aux comptes doit être, «à tout moment égal ou supérieur à 60%». Ce ratio n'est pas respecté même s'il est passé de 1% au 31 décembre 2008 à 6% au 31 décembre 2009.

Le coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables qui est fixé à 75% n'est qu'à 63,87% à la CBAO Groupe Attijariwafa bank au 31 décembre 2009 ; cela même s'il y a eu une progression par rapport à 2008 où il était de 55,3%.

En outre la CBAO Groupe Attijariwafa bank n'a pas respecté la réglementation sur les participations. Là où le pourcentage maximal des participations dans les entreprises autres que les banques, établissements financiers et sociétés immobilières doit être de 25%, la CBAO Groupe Attijariwafa bank détient 100% de Seninvest, 99,98% de Cbao Guinée-Bissau et 100% de la Sofib.

Le tour de table de la CBAO Groupe Attijariwafa bank est ainsi composé : Groupe Attijariwafa bank 82,77% ; Etat du Sénégal 7,83% et les autres actionnaires privés 9,4%. Avec 173 000 clients, la CBAO Groupe Attijariwafa bank dont le réseau est constitué de 136 points de vente (60 agences bancaires et 78 bureaux dédiés aux transferts d'argent) continue sa politique de proximité avec l'ouverture de 6 nouvelles agences et 7 bureaux dédiés aux transferts d'argent. «CBAO Groupe Attijariwafa bank entend continuer à mettre tous ses moyens au service de l'économie nationale et ce, en consacrant l'année 2010 à la qualité pour l'amélioration de ses prestations», projette son Administrateur Directeur général Abdelkrim Raghni

## 2. Recommandations relatives l'amélioration de la rentabilité de la CBAO Groupe Attijariwafa bank

L'expansion du système bancaire de l'UEMOA a favorisé le processus d'intermédiation financière et le financement interne des investissements. Tout bien considéré, les résultats montrent que les réformes ont contribué à l'amélioration de la rentabilité bancaire. Le processus devrait se poursuivre avec plus de dynamisme dans le développement de la concurrence dans l'industrie bancaire et la maîtrise des créances douteuses.

La liquidité et la solvabilité bancaire ont été rétablies. Cependant, le faible taux de bancarisation ne permet pas au système bancaire de l'UEMOA de s'adapter aux besoins de l'économie. La CBAO Groupe Attijariwafa bank a un grand rôle à jouer dès lors qu'elle figure parmi les grandes banques de la sous-région. Les principales recommandations tourneront essentiellement autour des deux axes ci-après :

- L'optimisation des produits d'exploitation ;
- La poursuite de la maîtrise des charges d'exploitation.

Ces recommandations devront contribuer à la poursuite du redressement des Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG) et des différents ratios de rentabilité.

### Section 1 : l'optimisation des produits bancaires

#### a) Un meilleur rééquilibrage des emplois bancaires vers une option de banque de détail :

L'analyse de l'activité de la banque en fin 2009 montre une faiblesse des emplois à court terme. Dès lors, il est nécessaire de développer des produits visant à mieux soutenir le commerce qui enregistre un taux de croissance significatif au Sénégal. Pour ce faire, la CBAO Groupe Attijariwafa bank pourrait diversifier son offre de concours en explorant les domaines ci-après :

- promouvoir des produits favorisant le développement des **échanges commerciaux avec l'étranger**.
- renforcement des domaines de **l'encaissement documentaire et le crédit documentaire qui n'offrent pas les mêmes avantages à l'exportateur sénégalais**.
- encouragement des **garanties internationales en faveur de ces mêmes exportateurs** qui peuvent bénéficier de cautions bancaires, soit pour permettre la bonne exécution des marchés, soit pour garantir ses engagements financiers.

Il s'agit pour la CBAO Groupe Attijariwafa bank d'exercer des activités de banque de détail. La restructuration de sa clientèle pourra être plus bénéfique que lorsqu'elle reste une banque commerciale. Dans cette dynamique la part des particuliers sera beaucoup plus importante.

En effet, les consommateurs encourent d'importants coûts de transaction et d'information, lorsqu'ils changent de banque : recherche et comparaison des offres concurrentes, frais de clôture et d'ouverture de comptes, etc. Ils supportent également des coûts de portage, c'est-à-dire des coûts liés au transfert d'information ; ce qui pourrait donner un coût de fouet aux produits d'exploitation bancaire de la CBAO Groupe Attijariwafa bank.

**L'activité Banque de détail reste un élément clé de la rentabilité des établissements bancaires.** Outre les évolutions réglementaires (contrôles, lutte anti-blanchiment, suivi du risque ...), elle est confrontée à trois enjeux majeurs :

- **Conforter les positions sur le marché domestique** : La mise en cohérence des canaux de distribution et la rentabilisation des investissements consentis dans l'intégration du multi-canal en sont l'axe central. L'agence bancaire, dont le rôle et la primauté dans la relation commerciale avaient été remis en cause, confirme aujourd'hui sa prééminence dans la relation de proximité. Elle doit néanmoins s'adapter aux nouveaux comportements des clients, davantage acteurs de leur relation avec leur banquier. **A ce titre, la localisation des agences et l'attention portée par les établissements au maillage de leur réseau constituent un facteur concurrentiel particulièrement discriminant.** L'efficacité commerciale des équipes, la capacité à constituer une offre innovante et à segmenter la clientèle constituent les autres aspects de ce défi.
  
- **Accroître la productivité des services de production bancaire et des fonctions support** : Des projets tels que le regroupement des back-offices, la spécialisation par métier, l'externalisation des fonctions non commerciales ou la mutualisation des coûts constituent de puissants leviers de performance.
  
- **Trouver de nouveaux relais de croissance** : Si l'intégration du marché sénégalais contraint les banques à des adaptations (application des directives, concurrence accrue sur un marché domestique dont le niveau de bancarisation est faible) ;
  
- **Elaboration et déploiement de bonnes pratiques commerciales et managériales** : Dans le cadre d'une démarche d'amélioration de l'efficacité commerciale de son réseau bancaire qui est le plus dense du Sénégal, le client peut recenser les bonnes pratiques commerciales et managériales des meilleures agences, avec pour objectif de les diffuser sur l'ensemble du réseau national ;
  
- **Elaboration de guides opérationnels de bonnes pratiques** relatifs au pilotage de chaque agence et au dispositif d'accompagnement des collaborateurs en agence : cette étape a eu pour objet de sélectionner les pratiques et outils les plus pertinents et de les rassembler dans des supports de référence à destination des Directeurs d'Agence ;
  
- **Déploiement des bonnes pratiques dans presque toutes les agences de la CBAO Groupe Attijariwafa bank** : cette étape consiste à accompagner les équipes d'Animation Commerciale pour le déploiement en agence, en s'assurant de l'opérationnalité des pratiques proposées et de leur appropriation par l'ensemble des forces commerciales impliquées.

En somme, la CBAO Groupe Attijariwafa bank doit davantage s'adapter fortement aux changements de l'activité bancaire de ces dernières années. La densité de son réseau au Sénégal peut permettre une forte diversification, une approche multi-métiers et une organisation en centres de profits. Aujourd'hui, la majorité des banques à réseau (commerciales et mutualistes) adoptent une stratégie de rapprochement du client et de fidélisation.

**b) Une meilleure tarification des emplois :**

Le dispositif de tarification à mettre en place devra être caractérisé par des spécificités qui le distinguent des autres modèles, mais selon le modèle de la banque universelle qui propose l'ensemble des produits de la banque de détail, via son réseau dense qui permet d'entretenir une relation durable avec les clients. Cette organisation intégrée favorise le développement des péréquations de marge entre différents types de produits, ce qui a un effet déterminant sur la tarification des services bancaires proposés aux clients.

Aussi, la CBAO Groupe Attijariwafa bank devrait bien profiter des tendances de la politique monétaire de la Banque centrale. Toujours est-il qu'au regard de l'accalmie relative sur les marchés des changes et des biens et services, la Banque centrale a choisi sa voix. C'est celle de l'assouplissement de sa politique monétaire, en fonction des développements de la conjoncture.

Même si l'inflation est en net recul sur le marché ou, qu'en même temps, la profession bancaire réclame à cor et à cri la révision à la baisse du coefficient des réserves obligatoires. Cette réclamation, si elle se concrétise, serait d'un grand apport pour ce qui touche le développement des crédits commerciaux pour soutenir la croissance économique dont le taux a été négatif au niveau des principales économies, mais avec une ampleur plus contenue.

En effet, les condensés statistiques, tirés du « Rapport Annuel 2009 de la CBAO Groupe Attijariwafa bank » présentent le contexte économique, financier et monétaire dans lequel la Banque centrale a défini les grandes options de sa politique monétaire. Selon ce rapport, la croissance devrait ressortir à 3% en 2009, contre 3,8% en 2008, ce niveau étant toutefois meilleur que les prévisions plus pessimistes affichées au début de l'année. Ce taux de croissance est en outre supérieur à celui de l'Afrique subsaharienne dans son ensemble (1,8%) prouvant ainsi la pertinence des mesures de politique économique et monétaire suivantes initiées à l'échelle communautaire :

- La hausse des liquidités en vue de réduire les tensions de trésorerie ;
- La baisse des taux directeurs et des coefficients de réserves obligatoires de la Banque Centrale ;
- L'appui aux Etats en vue d'apurer les arriérés de paiements intérieurs et de relancer l'activité économique.

Au plan de l'inflation, le niveau général des prix en 2009 est passé à 1,3%, taux inférieur à la norme communautaire (3%), contre 7% en 2008.

A l'instar des pays en développement, le Sénégal a été également affecté par les contrecoups de la crise mondiale. Après une croissance de 4,9% et de 2,3% en 2007 et 2008 respectivement, le PIB n'a progressé que de 1,2% en 2009, et ce sous l'effet du repli de l'activité dans le secteur tertiaire (transports, postes et télécoms).

L'inflation qui a enregistré un taux de près de 6% au cours des deux précédents exercices a connu un taux de -1% en 2009. S'agissant des échanges extérieurs, la balance

des paiements a connu une nette amélioration avec un solde excédentaire de 67 milliards au terme de l'exercice sous revue, contre un déficit de 88 milliards en 2008.

L'activité industrielle a connu une nette croissance en 2009. En effet, les productions de ciment, de produits arachidières, de phosphates et de produits chimiques des ICS ont augmenté respectivement de 7%, 17%, 49% et 42%.

La politique monétaire s'est caractérisée par le souci d'un financement sain de l'économie tout en préservant la stabilité macro-économique. La Banque Centrale a poursuivi l'adaptation de sa politique à la conjoncture économique en assouplissant ses interventions visant la réduction du coût du crédit.

La situation extérieure du Sénégal s'est renforcée de 67 milliards de FCFA, le crédit à l'économie a progressé de 9,3% et la masse monétaire s'est accrue de 10,2%.

Toutes ces évolutions favorisent un climat propice à la mise en place d'un modèle de tarification des crédits très adapté aux clients et porteur de croissance du PNB et des autres Soldes Intermédiaires de Gestion de la CBAO Groupe Attijariwafa bank.

Une tarification de type banque de détail, privilégiant PME et particuliers, du fait de la densité de son réseau pourrait être d'un grand apport pour ce qui touche l'optimisation des produits d'exploitation bancaire. Il s'agira en grande partie d'offrir des taux bas dans une approche commerciale s'inscrivant dans les options de la Banque centrale pour favoriser une compétitivité remarquable dans un contexte de plus en plus concurrentiel. Cette politique vise la conciliation de deux objectifs : augmentation du volume de crédits à court terme et amélioration des produits par la perception de commissions dont les clients ne tiennent pas compte dans l'appréciation du coût total d'un crédit. En effet, les clients, en général, sont plus sensibles au niveau du taux d'intérêt.

Voilà quelques axes de réflexions qui justifient un meilleur recentrage de la tarification qui favorise, jusqu'à ce jour, les grandes entreprises au détriment des PME et particuliers.

La politique en matière de taux au Sénégal repose largement sur la qualité du bénéficiaire du crédit. Ainsi, il ressort que les grandes entreprises dont le volume d'opérations est important et le risque moindre bénéficient de taux préférentiels. Les taux effectifs ressortent en moyenne à 11,89 % pour les grandes entreprises contre 14,53 % pour les petites et moyennes entreprises et 15,56 % pour les crédits aux particuliers.

De même, les taux effectifs de sortie incluant la TOB s'élèvent pour les catégories citées, respectivement à 14,13 %, 17,27 % et 18,51 %. Et l'analyse par type de concours montre que les crédits à court terme sont les plus onéreux contrairement aux découverts et aux crédits à moyen terme.

## **Section 2 : la poursuite de la maîtrise des charges d'exploitation et des frais généraux au sens large :**

### **a) La recherche de ressources financières à moindre coût pour optimiser les SIG :**

Il s'agira, pour la CBAO Groupe Attijariwafa bank, de s'orienter vers le marché obligataire de l'UEMOA dont son dynamisme dépend de la capacité de chaque banque à répéter les appels publics à l'épargne, en s'adressant à des ménages potentiels à peu ou forte épargne et à des investisseurs institutionnels.

Or dans le contexte actuel une très grande partie de l'épargne des ménages est quasiment absente des circuits financiers du fait d'un secteur bancaire exigu et aux pratiques encore assez rigides paralysant, ainsi, l'efficacité du marché obligataire.

Pour ce faire, il faut donc dans un premier temps que la CBAO Attijariwafa bank, à l'image de tout le système bancaire, rende accessible l'ouverture des comptes bancaires à tous, quelque soit le montant du dépôt initial et de la situation économique de l'individu. Cela emmènera l'élimination des critères discriminants et au captage d'une véritable épargne bancaire non négligeable.

La seconde étape conduira la CBAO Groupe Attijariwafa bank à proposer aux clients (ménages & particuliers) l'ouverture des comptes titres et comptes PEA (Plan Epargne Actions), des produits d'assurance-vie, des mandats de gestion d'OPCVM etc., afin que ces derniers puissent eux-mêmes intervenir et animer le marché obligataire.

Tous ces outils et produits financiers constituent une grosse enveloppe bancaire en matière d'épargne financière que la CBAO Groupe Attijariwafa bank a intérêt à développer.

L'emprunt obligataire suppose l'émission des titres obligataires sur un marché financier à l'endroit des potentiels souscripteurs de ces mêmes titres. Or une des conditions majeure pour une banque d'émettre de la dette est d'être évaluée par des agences de notations qui mesureront sa capacité à rembourser ou son degré d'exposition au risque de non remboursement.

La dernière analyse relève de la culture boursière et du développement des métiers de gérants de portefeuilles en valeurs mobilières par la CBAO Groupe Attijariwafa bank. En effet, peu de concitoyens sénégalais ne savent ce que c'est-ce une part de SICAV, de FCP, ou tout simplement une part d'OPCVM. Un contrat d'assurance vie à titre d'exemple contient des supports d'investissements en SICAV ou FCP qui sont eux - mêmes indexés aux fluctuations des marchés financiers donc la bourse.

Un **OPCVM**, ou *Organisme de Placement Collectif en Valeurs Mobilières*, est une entité qui gère un portefeuille dont les fonds investis sont placés en valeurs mobilières. Derrière le terme OPCVM se cachent deux grandes familles de produits :

- les SICAV (Sociétés d'Investissement à Capital Variable) et

- les FCP (Fonds Communs de Placement) et leurs déclinaisons spécialisées : FCPI, FCPR, FCPE, FCIMT ...

Les OPCVM sont des véhicules dont l'activité consiste à investir sur les marchés l'épargne collectée auprès de leurs porteurs de parts. Ils doivent recevoir un agrément préalable en général, ou a posteriori dans certains cas, de l'Autorité des marchés financiers (CREPMF).

Les FCP n'ont pas de personnalité morale. Ils sont créés à l'initiative d'une société de gestion et d'une banque dépositaire. L'investisseur en achetant des parts devient membre d'une copropriété de valeurs mobilières mais ne dispose d'aucun droit de vote.

Les SICAV sont des sociétés anonymes, avec un conseil d'administration, des assemblées générales, bref une vie sociale, et l'investisseur devient actionnaire.

Si un FCP est toujours géré par une société de gestion de portefeuille, la gestion des SICAV est *en général* déléguée à une société de gestion de portefeuille, appelée **société de gestion**. Si la gestion n'est pas déléguée, la SICAV elle-même est sujette aux règles des sociétés de gestion de portefeuille.

Un **prospectus simplifié**, établi à la création d'un OPCVM, doit être remis préalablement à toute souscription. Au cours de la vie de l'OPCVM, le prospectus peut être modifié. Cette modification peut faire l'objet d'une information aux porteurs ou aux actionnaires. Le prospectus apporte un complément d'information sur les modalités de fonctionnement et les caractéristiques du produit pour les investisseurs.

Le prospectus se décompose en trois parties : le prospectus simplifié, la note détaillée et le règlement ou les statuts de l'OPCVM. Le prospectus indique notamment la nature des instruments financiers dans lesquels l'OPCVM peut être investi, une indication sur le risque financier des investissements, et le nom de la **banque dépositaire**.

La banque dépositaire est garante de la réalité des actifs, de l'égalité de traitement des porteurs de parts et de la conformité de la gestion. A l'actif de l'OPCVM figurent les instruments financiers qu'il détient. Au passif de l'OPCVM figurent les capitaux apportés par les souscriptions des porteurs.

De ce point de vue, un particulier détenteur d'un contrat d'assurance vie aurait tout intérêt à s'intéresser à l'actualité financière, afin de savoir si son contrat d'assurance vie a réalisé des plus-values; investir sur un fonds à fort rendement; effectuer des opérations d'arbitrages etc.

Ces outils forcément poussent à la culture boursière à condition bien sûr que l'intéressé soit titulaire d'un compte bancaire pour alimenter son épargne (Prélèvement automatique, virement bancaire, chèques de banques ...).

Enfin, nous terminerons par les métiers de gérants (Asset managers) en valeurs mobilières qui jouent et occupent une fonction front-office essentielle à l'animation du marché financier et obligataire.

Ce métier de gérant de fonds n'est pas vraiment connu au Sénégal, à l'image de tous pays de l'UEMOA, du fait de l'absence d'investisseurs intentionnels d'envergure propre aux africains. Ces gérants appartiennent à des sociétés de gestion qui elles mêmes appartiennent à des grandes compagnies d'assurances occidentales et opèrent essentiellement sur des marchés obligataires occidentaux, du fait du volume des échanges, des performances des fonds et la transparence de l'information financière.

### **b) Une meilleure maîtrise des frais généraux**

Elle passe d'abord par la poursuite de la modernisation du système d'information de la CBAO Groupe Attijariwafa bank. En effet, dans un contexte d'accélération du mouvement de concentration bancaire et de concurrence accrue, les transformations métiers résultants des orientations stratégiques prises par la CBAO Groupe Attijariwafa bank nécessitent de faire évoluer les systèmes d'information au regard des nombreuses contraintes imposées par la transformation de l'environnement sénégalais.

La réduction des frais généraux est un souhait permanent du dirigeant. Mais ajuster les moyens de l'entreprise sans fragiliser les facteurs de développement, sans toucher à la qualité des produits et des services, ce n'est pas si simple. Et de l'analyse aux premières mesures, le chemin sera souvent semé d'embûches !

Les frais généraux représentent l'ensemble des charges non directement liés aux produits et services vendus par l'entreprise. Ils sont nécessaires au bon fonctionnement de la banque, mais n'entrent pas directement dans la production du bien ou du service. Voici quelques exemples :

- Les consommables (fournitures de bureau, produits d'entretien, outillages,...),
- Les prestations de services techniques (nettoyage, gardiennage, accueil, logistique, maintenance, sécurité,...)
- Les prestations intellectuelles (communication, le juridique, la publicité, la recherche,...)
- Les Investissements (Travaux neufs, agencements, matériels Informatique,...)
- Les Impôts, taxes et cotisations : Taxes foncières, professionnelles, cotisations,

Quand tout va bien !...En effet, si l'entreprise connaît une baisse d'activité ou des difficultés, ce sera trop tard car les efforts vont d'abord se concentrer sur les coûts directs. Ils ont un impact plus important et immédiat sur l'amélioration de la rentabilité.

La fin de la période budgétaire constitue un moment privilégié. Car c'est l'époque où il faut réfléchir à l'organisation de la banque, fixer des objectifs et les moyens qui vont avec. C'est donc l'occasion d'un plan d'action en matière de frais généraux.

Un plan de réduction des frais généraux doit commencer par une analyse des masses financières concernées. La comptabilité ne permet généralement pas d'obtenir directement cette information.

Beaucoup de choses sont prévues pour le suivi des clients. Il faut utiliser tous les leviers d'action possibles. Ils sont nombreux et certains sont souvent négligés, voire oubliés... En voici une liste que chaque banque doit compléter en fonction de ces spécificités :

- La baisse des prix par la négociation. C'est bien celle auquel on pense en premier, quelquefois à tort. Elle suppose une revue systématique du panel des ressources...
- La rationalisation du portefeuille clients. Les analyses préalables montreront souvent, au moins dans certains domaines, un nombre de clients trop important. Leur diminution sera synonyme de pertes.
- La maîtrise du coût des ressources est évidemment essentielle, mais nécessite un travail quelquefois important.
- La modification des spécifications pour un produit ou service. L'élimination d'une sur-qualité non 'valorisée' par le client, interne ou externe, permettra des économies.
- Le choix entre 'Faire ou Faire faire'. L'externalisation peut-être l'occasion d'une meilleure productivité.
- L'organisation de la collecte des ressources. Il faut rappeler ici l'importance, tant pour l'efficacité économique que pour le contrôle interne de dissocier le rôle du demandeur d'un produit ou service de celui en charge de l'acte de collecte. Les règles d'engagement de dépenses doivent permettre de trouver des solutions, y compris pour les petites structures.

Quelque soit la taille de la banque, la mise en œuvre d'un plan de réduction des frais généraux est une opportunité de fonctionner avec des moyens plus 'ajustés'. Mais le passage de l'analyse à la mise en pratique des décisions est souvent long. Il faut vaincre l'inertie au changement et faire preuve d'une rigueur, d'une détermination sans faille.

Aussi, les systèmes d'information constituent ainsi un levier pour accélérer et sécuriser la mise en place de solutions évolutives dont les objectifs consistent principalement à :

- Rationaliser les systèmes d'information et exploiter les innovations technologiques afin de créer de la valeur ;
- Accroître la souplesse et l'intégration des systèmes d'information, afin d'assurer une vision globale par client (nature et nombre de transactions, mise à jour en temps réel des positions, produits souscrits, rentabilité...) :
- Favoriser et optimiser l'utilisation des canaux de distribution (optimisation du modèle multi-canal, amélioration de sa cohérence d'ensemble, adaptation des modèles de ventes aux divers canaux...)
- Déployer des applications métiers et plateformes technologiques appropriées aux problématiques de mutualisation et d'intégration (intégration front/back office, architectures orientées clients...).
- Disposer de systèmes réactifs permettant de traiter de manière performante et sécurisée une volumétrie importante de données au meilleur coût possible.
- Permettre un pilotage fin de la performance et des coûts au regard des objectifs stratégiques fixés.

De manière concrète il existe des progiciels, tels que V.bank qui a une richesse fonctionnelle à ce jour inégalée. Construit dans une logique de progiciel expert, V. bank intègre en une seule application les « meilleures pratiques » de la relation client, de la gestion des risques, de la production et du pilotage bancaires.

D'une grande exhaustivité fonctionnelle, V.bank couvre la totalité des besoins « métier » d'une banque qui dispose d'une clientèle de particuliers, de professionnels ou d'entreprises. Pour se faire, V.bank se décline en 25 modules, composants logiciels à part entière, qui répondent, chacun à un besoin « métier » spécifique et qui peuvent être utilisés indépendamment.

Ces derniers se caractérisent par une profondeur et une richesse fonctionnelle à ce jour inégalées. Ces modules sont répartis en six grands domaines : la Relation Client (outils de CRM, Internet, ...), l'Information sur les Clients (centralisation exhaustive), les Référentiels, la Production Bancaire (compte client, crédits, épargne, titres, ...), les Services Communs (comptabilités, réglementaire, paiements, ...) et le Pilotage (activité commerciale, rentabilité, ...).

Ils couvrent également les dernières évolutions de l'environnement réglementaire bancaire comme la réforme Bâle II, l'harmonisation des moyens de paiement, la lutte contre le blanchiment d'argent (AML)... Cette modularité peut offrir à la CBAO Groupe Attijariwafa bank une réponse technologique « sur mesure » en fonction de ses attentes et besoins.

L'approche « multi canal » proposée consiste précisément dans la multiplication, la diversification, l'intégration et l'optimisation des canaux d'échanges entre la banque et ses clients. Les échanges purement transactionnels (obtenir du cash, consulter un compte, effectuer un virement, acheter un produit banalisé...) peuvent être assurés par les clients eux-mêmes, via des automates ou Internet.

Les échanges vraiment « relationnels » (conseil, vente de produits et services plus sophistiqués) s'effectuent en agence, par téléphone ou par courrier. L'optimisation doit être entendue à la fois du point de vue du client (le canal le plus pertinent pour le meilleur service) et du point de vue de la banque (optimisation du rapport coût/valeur de chaque type de relation). Il faut néanmoins que le client puisse élire lui-même le canal qui lui convient pour une opération donnée.

Tout cela, en tenant compte des problèmes de sécurité : la multiplication des canaux d'accès, notamment l'Internet relativement vulnérable, multiplie aussi les risques d'intrusion et de fraude. Avec la génération multi canal, dans les banques commerciales, la recherche de la performance doit impliquer une personnalisation de la relation avec le client.

La banque qui opte pour cette stratégie multi canal doit donc inciter les clients à choisir le canal de distribution le moins coûteux surtout pour la demande de produits standards (solde et relevé de compte par exemple) et à faible marge et ainsi redéployer les moyens libérés dans les agences vers les demandes de produit à forte marge, l'accueil et le conseil.

Cette stratégie a été jusqu'ici privilégiée par les banques françaises qui actuellement optent pour ce modèle multi canal, toutefois les agences demeurent le pivot de la

relation commerciale. Les canaux de la banque à distance servant dans ce cas à traiter les tâches administratives et à désengorger les guichets. La logique de ce modèle est de répartir la valeur ajoutée des opérations suivant le coût des canaux de distribution.

On assiste donc à une concentration des canaux à faible valeur ajoutée, qui sont certes indispensables mais qui ne sont pas très souvent rentables. Cependant, le déploiement souvent hésitant des canaux de distribution ne permet pas toujours de rapprocher le client de sa banque. En effet, les clients ne semblent pas très souvent au fait des différentes options proposées par tel ou tel canal de la banque à distance.

On observe très souvent chez le client, une méconnaissance des règles basiques d'emploi d'un canal, sinon une ignorance complète de l'utilité du canal en question. Ceci est d'autant plus vrai que les canaux de la banque à distance souvent issus des technologies encore mystérieuses dans l'environnement africain ne suscitent pas l'enthousiasme chez tous.

En plus, la souscription à un canal ne signifie pas souvent l'emploi de ce canal de distribution. Ainsi, malgré la multiplication par les banques de voies de contact à distance avec leur clientèle, une population non négligeable du portefeuille client ne réussit pas à employer ces nouveaux canaux de distribution.

Ces clients "perdus" souscrivent donc à l'utilisation d'un canal qu'ils ne comprennent pas et ou n'utilisent pas de façon optimale. De ce fait, l'agence redevient la seule alternative pour obtenir le service insatisfait par le canal à distance. Par conséquent, les agences sont de nouveau engorgées et les services de soutien des canaux de la banque à distance doivent accroître le temps d'assistance au client (assistance physique, par téléphone ou par messagerie électronique). La nécessité de refondre le système de la banque à distance et de réorienter les clients qui semblent "perdus" devient pour la banque, une nécessité.

Du côté du back office, le multi canal requiert des systèmes d'information intégrés, conçus autour du client, point nodal entre deux univers que tout semble opposer : l'univers relationnel du front office de plus en plus personnalisé et l'univers transactionnel du back office en voie d'industrialisation massive.

Sur le plan organisationnel et technique, le CRM (Customer Relationship Management, gestion de la relation client) est l'instrument de l'intégration dans la durée. Là encore, les évolutions sont loin d'être achevées : l'adoption massive des autres canaux de la relation bancaire tend déjà à transformer le rôle et l'aspect de l'agence.

Le client est généralement la principale source de revenus pour la banque. Or, avec le changement de l'économie dû notamment à l'intégration des nouvelles technologies dans les relations client-banque, la concurrence devient de plus en plus serrée et les clients peuvent ainsi désormais se permettre de choisir leur banque ou d'en changer par un simple clic.

Les critères de choix des clients sont notamment des critères financiers, de réactivité de l'entreprise mais également des critères purement affectifs (besoin de reconnaissance,

besoin d'être écoutés, ...). Ainsi dans un monde de plus en plus concurrentiel, les banques souhaitant augmenter leurs PNB ont plusieurs alternatives :

- Augmenter la marge sur chaque client,
- Augmenter le nombre de clients,
- Augmenter le cycle de vie du client, c'est-à-dire le fidéliser.

Le CRM (*Customer Relationship Management*, ou en français GRC, *gestion de la relation client*) vise à proposer des solutions technologiques permettant de renforcer la communication entre la banque et ses clients, afin d'améliorer la relation avec la clientèle en automatisant les différentes composantes de la relation client :

- L'avant-vente : il s'agit du marketing, consistant à étudier le marché, c'est-à-dire les besoins des clients et à démarcher les prospects. L'analyse des informations collectées sur le client permet à la banque de revoir sa gamme de produits afin de répondre plus précisément à ses attentes. L'*Enterprise Marketing Automation* (EMA) consiste ainsi à automatiser les campagnes marketing.
- Les ventes : L'Automatisation des forces de ventes (*Sales Forces Automation*, SFA), consiste à fournir des outils de pilotage aux commerciaux, afin de les assister dans leurs démarches de prospection (gestion des prises de contact, des rendez-vous, des relances, mais aussi aide à l'élaboration de propositions commerciales, ...).
- La gestion du service clientèle : le client aime se sentir connu et reconnu de la banque et ne supporte pas devoir récapituler, à chaque prise de contact, l'historique de sa relation avec la banque.
- L'après-vente, consistant à fournir une assistance au client notamment via la mise en place de [help-desk.php3 centres d'appel] (appelés généralement *Call centers*, *Help Desk* ou *Hot-Line*) et via la mise en ligne d'informations de support technique.

L'objet du CRM est d'être plus à l'écoute du client afin de répondre à ses besoins et de le fidéliser. Un projet de CRM consiste donc à permettre à chaque secteur de la banque d'accéder au système d'information pour être en mesure d'améliorer la connaissance du client et lui fournir des produits ou services répondant au mieux à ses attentes.

La mise en place de solutions de CRM à la CBAO Groupe Attijariwafa bank ne consiste pas uniquement à installer un logiciel ad-hoc, mais à modifier l'organisation de la banque tout entière, ce qui implique une nécessaire prise en compte d'un projet de conduite de changement.

En effet la mise en place d'une stratégie de CRM impose des modifications structurelles, de compétences et de comportements.

A terme il pourrait aussi conduire à en réduire le nombre et contribuer à une réduction très sensible des frais généraux de la CBAO Groupe Attijariwafa bank qui est dans cette dynamique.

## Conclusion

Les résultats empiriques de notre analyse nous permettent d'éclairer les relations entre la mesure de la rentabilité et une combinaison de déterminants externes et internes de la profitabilité d'une banque, notamment ceux qui concernent la CBAO Groupe Attijariwafa bank, une banque évoluant dans le système bancaire sénégalais.

L'utilisation du modèle de [Bourke (1989)] avec effets individuels fixes permet d'apprécier les conséquences d'une modification de ces déterminants sur l'activité des banques. Les banques sénégalaises, parmi lesquelles la CBAO Groupe Attijariwafa bank, répondent positivement à l'augmentation des frais de personnel depuis les réformes entreprises depuis quelques années par la Banque centrale. Ainsi, lorsqu'il est bien rémunéré, le personnel a tendance à se consacrer plus à son travail ; ce qui accroît sa productivité. L'efficacité est aussi influencée par le niveau de capital et la taille. Ces deux déterminants internes permettent à l'établissement de diversifier ses prestations. En appliquant le concept de banque universelle, la banque répond mieux aux exigences de sa clientèle qui ne se voit plus obligée de recourir à plusieurs établissements pour avoir accès à des produits financiers différents.

Le taux d'intérêt directeur de la Banque centrale, tiré à la baisse depuis quelques temps n'a pas tellement constitué un effet de levier aux produits d'exploitation bancaires qui ont connu une baisse sur la période d'analyse considérée. Heureusement que l'acquisition de ressources à moindre coûts, associée à l'augmentation de capital ont permis une meilleure maîtrise des charges d'exploitation bancaire ; à tel point que les Soldes Intermédiaires de Gestion ont connu une amélioration significative en 2009 qu'il s'agira de conforter en 2010.

En outre, la politique de la maîtrise des normes internationales en matière de solvabilité et de liquidité, sous l'impulsion des autorités supranationales, a provoqué des effets négatifs sur la rentabilité bancaire. La surcapitalisation des banques a entraîné une situation de surliquidité qui n'a profité de ce fait ni à la rentabilité globale ni aux marges d'intérêt bancaires. Les établissements bancaires sénégalais, notamment la CBAO Groupe Attijariwafa bank semblent capables de maintenir les crédits non rentables ainsi que les créances douteuses et en souffrance à des niveaux bas, ce qui leur a permis de réaliser des marges d'intérêt et des profits croissants.

La gestion bancaire a mis davantage l'accent, au cours des dernières années, sur la connaissance et la maîtrise des coûts. Le renforcement de cette préoccupation s'explique par la vigueur des pressions concurrentielles qui ont entraîné une forte contraction des marges. L'efficacité est aussi influencée par le niveau de capital et la taille. Ces deux déterminants internes permettent à l'établissement de diversifier ses prestations. En appliquant le concept de banque universelle, la banque répond mieux aux exigences de sa clientèle qui ne se voit plus obligée de recourir à plusieurs établissements pour avoir accès à des produits financiers différents.

Les efforts accomplis en matière de productivité sont appréciables, quoiqu'encore insuffisants ; ils doivent donc être poursuivis au travers des objectif d'investissement. Cette évolution est d'autant plus importante que les efforts de productivité soutiennent la rentabilité de l'exploitation, donc les résultats futurs et la croissance des fonds propres. Or les autorités se sont employées à renforcer les normes liant l'augmentation des risques, donc de l'activité, à l'assise financière des établissements. Par conséquent,

préservé cette relation dynamique entre productivité, rentabilité et solvabilité est essentiel.

Finalement dans notre analyse, nous confirmons que la CBAO Groupe Attijariwafa bank, à l'instar des autres banques sénégalaises, doit soutenir sa croissance en diversifiant son portefeuille-clients par le recentrage de ses activités vers les PME et les particuliers et éviter de se concentrer uniquement sur les grandes entreprises, segment où la concurrence entre les banques est forte.

L'activité de banque de détail semble mieux s'adapter à cette tendance et les options stratégiques des dirigeants de la CBAO Groupe Attijariwafa bank s'inscrivent dans ce cadre.

En définitive, l'approche empirique nous a permis de comprendre que la performance d'une banque sous entend une bonne gestion des risques de crédit par des techniques efficaces mises en œuvre. Mais comment s'y prendre dans un environnement si risqué comme celui du Sénégal ? Comment mesurer et améliorer l'efficacité et la rentabilité d'une « telle machine aux multiples aléas », qui prend des risques, les transformer et les incorporer aux services et aux produits qu'elle offre au public ?

Ce travail constitue une recherche parmi tant d'autres qui ont utilisé différentes méthodes de gestion et son impact sur la rentabilité et le positionnement stratégique des banques. De toutes ces recherches, nous retenons que l'analyse de la rentabilité d'une banque est un exercice quotidiennement dans le milieu bancaire utile à la prise de décisions stratégiques.

## BIBLIGRAPHIE

---

- Rouabah, A. (2000): "Compétitivité des banques luxembourgeoises, monnaie unique et perspectives stratégiques des acteurs". Thèse de Doctorat es sciences de Gestion, Université de Nancy 2
- Forestieri (1983): "Economies d'échelle et d'envergure dans le secteur des services financiers", Les conglomérats financiers, OCDE 1983.
- Juvin, H. (2001): "Le risque bancaire" Equinoxe.
- Nouy, D. (1992): "La rentabilité des banques françaises", Revue d'Economie Politique
- YAO, JM (2002): "Analyse économétrique des déterminants de la rentabilité des banques européennes", Mémoire de DEA Econométrie Finance, Université Panthéon ASSAS Paris 2
- Muldur, U. (1991): "Echelle et gamme dans les marchés bancaires nationaux et globaux", Revue d'économie financière, n° 17, pp.167-196.
- Bourke P. (1989): "Concentration and other determinants of bank profitability in Europe, North America and Australia", Journal of Banking and Finance
- Edwards, R. and Heggstad A. (1973): "Uncertainty, market structure and performance: The Galbraith-caves hypothesis and managerial motives in banking", Quarterly Journal of economics, 3.
- Benston, J and al. (1982): "Scale economies in banking", Journal of money, credit and banking 16
- Haslam A. (1968): "A statistical analysis of the relative profitability of commercial banks", Journal of finance
- Jordan, A. (1972): "Producer protection, prior market structure and effects of government regulation", Journal of Law and economics 15
- Berger, A & Humphrey, B. (1997): "Efficiency of financial institutions: International survey and directions for future research", European Journal of Operational Research 98
- Levine, R. (1996): "Financial development and economic growth", Policy Research paper 1678, The World Bank.
- Molyneux, P. & Thornton, J. (1992): "Determinants of European bank profitability: A note", Journal of banking and finance 16.
- OCDE (1997): Rentabilité des Banques, OCDE, Paris
- Baltagi, Badi H.: "Econometric analysis of panel data", second Edition, John Wiley & Sons, LTD.
- Schuster, L. (1984): "Profitability and market share of banks", Journal of research, Spring
- Short, K. (1979): "The relation between commercial bank profit rates and banking concentration in Canada, Western Europe and Japan", Journal of Banking and Finance.
- Tschoegl, E. (1982): "Concentration among international banks: a note", Journal of banking and finance.
- White, W. (1998): "The coming transformation of continental European banking?", Bank for International Settlements, Monetary and Economic Department, WP 54.

- Wooldridge, J: "Econometric analysis of cross section and panel data", 1960, The MIT Press, Massachusetts.
- [www.cbao.sn](http://www.cbao.sn)
- <http://www.bceao.int>
- [www.lesafriques.com](http://www.lesafriques.com)
- <http://www.banque-france.fr>
- <http://www.crepmf.org/>

## TABLE DES MATIERES

---

Introduction.....	1
Première Partie : Partie Théorique.....	3
I. Contexte et Objet d'étude.....	3
1.1. Contexte d'étude.....	3
1.2. Problématique.....	4
1.3. Objectifs de recherche.....	5
A. Objectifs Généraux.....	5
B. Objectifs Spécifiques.....	5
1.4. Hypothèses de recherche.....	5
1.5. Pertinence du sujet.....	6
1.6. Revue de littérature.....	6
Deuxième Partie : Partie Méthodologique.....	10
II. Cadre Méthodologique.....	10
2.1. Techniques de recueil des données.....	10
2.1.1. Recherche documentaire.....	10
2.1.2. Le Questionnaire.....	11
2.1.2.1. Processus d'élaboration du questionnaire.....	11
2.1.2.2. La Forme du questionnaire.....	11
2.1.2.3. Echantillonnage.....	11
a) La taille de l'échantillon.....	11
b) Le contact de l'échantillon.....	12
2.1.3. Entretiens non directifs et entretiens semi directifs.....	12
a) Entretiens non directifs.....	12
b) Entretiens semi directifs.....	12
2.2. Techniques d'analyse des données.....	13
2.3. Difficultés rencontrées.....	13
2.4. Limites du travail.....	13
III. Cadre Conceptuel : les outils d'analyse.....	15
3.1. Les soldes intermédiaires de gestion.....	15
1. Le Produit Net Bancaire (PNB).....	15
2. Le Résultat Brut d'Exploitation (RBE).....	16
3. Le Résultat d'Exploitation (RE).....	17
4. Le Résultat Courant Avant Impôts.....	18
5. Le Résultat Net (RN).....	18
3.2. Les Ratios de Rentabilité.....	19
A. Les Ratios de rentabilité d'exploitation.....	19
A.1. Le Coefficient Brut d'Exploitation.....	19
A.2. Le Coefficient Net d'Exploitation.....	19
B. Les Ratios de rentabilité globale.....	20

B.1. Ratio de rentabilité des fonds propres « ROE ».....	20
B.2. Ratio de rentabilité des actifs « ROA ».....	21
C. Les Ratios Prudentiels.....	21
C.1. Le ratio de liquidité.....	23
C.2. Le ratio de solvabilité (Ratio Cooke).....	23
C.3. Le coefficient de division des risques.....	24
C.4. Le coefficient de fonds propres et de ressources permanentes.....	24
Troisième Partie : Partie Analytique.....	26
IV. Présentation de la CBAO Groupe Attijariwafa bank.....	26
1. Historique.....	26
2. Organigramme et Différents Organes de la CBAO Groupe Attijariwafa bank.....	29
3. Activités de la CBAO Groupe Attijariwafa bank.....	29
4. La Stratégie de la CBAO Groupe Attijariwafa bank.....	30
5. Les Caractéristiques Financières de la CBAO Groupe Attijariwafa bank 2008/2009.....	31
5.1. Evolution des grandes masses des bilans 2008/2009.....	31
a) Les éléments d'actif.....	31
b) Les éléments du passif.....	32
5.2. Evolution des principaux Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG) et les Ratios de Rentabilité.....	32
V. Cadre Analytique.....	34
1. Analyse de la rentabilité de la CBAO Groupe Attijariwafa bank.....	34
Section 1 : Analyse de la structure des bilans et évolutions des profils d'activité.....	34
a) Evolution des emplois de la CBAO Groupe Attijariwafa bank 2008/2009.....	34
b) Evolution des ressources de la CBAO Groupe Attijariwafa bank 2008/2009.....	34
Section 2 : Analyse de la rentabilité de la CBAO Groupe Attijariwafa bank.....	37
a) Evolution des SIG de 2008 à 2009.....	37
2. Recommandations relatives à l'amélioration de la rentabilité de la CBAO Groupe Attijariwafa bank.....	39
Section 1 : L'optimisation des produits bancaires.....	39
a) Un meilleur rééquilibrage des emplois bancaires vers une option de banque de détail.....	39
b) Une meilleure tarification des emplois.....	41
Section 2 : La poursuite de la maîtrise des charges d'exploitation et des frais généraux au sens large.....	43
a) La recherche des ressources financières à moindre cout pour optimiser les SIG.....	43
b) Une meilleure maîtrise des frais généraux.....	45
Conclusion.....	51
Bibliographie.....	53