



Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises

**LA MESURE DE LA RENTABILITÉ DU MARCHÉ
DE LA PROMOTION IMMOBILIÈRE
CAS DE LA BMCE BANK**

**THESE PROFESSIONNELLE POUR L' OBTENTION DU MASTERE
SPECIALISÉ EN CONTRÔLE DE GESTION**

PRÉSENTÉE PAR : **M. Ahmed FELLAH**

DIRIGÉE PAR : **M. Azeddine ANDALOUS**

Année universitaire 2003-2004



S O M M A I R E

DEDICACE	4
REMERCIEMENTS	5
AVANT PROPOS	6
CHAPITRE INTRODUCTIF	8
PREMIER CHAPITRE : PRESENTATION DE LA BMCE BANK ET DU MARCHÉ DE LA PROMOTION IMMOBILIERE	13
SECTION I : PRESENTATION DE LA BMCE BANK	14
A- LES PRINCIPALES ETAPES CARACTERISANT L'HISTORIQUE DE LA BMCE BANK	14
B- LE GROUPE ET LA STRUCTURE DU CAPITAL DE LA BMCE	14
C- STRUCTURE, ACTIVITE ET INDICATEURS AU 31/12/2003	15
SECTION II : PRESENTATION DU MARCHÉ DE LA PROMOTION IMMOBILIERE	16
A- LA DIMENSION ECONOMIQUE ET SOCIALE DU MARCHÉ DE LA PROMOTION IMMOBILIERE	16
B- LE CADRE JURIDIQUE.....	17
C- LE CADRE FISCAL	19
D- LES ACTEURS.....	21
DEUXIEME CHAPITRE BMCE BANK : IMPLEMENTATION D'UN SYSTEME DE RENTABILITE DU MARCHÉ DE LA PROMOTION IMMOBILIERE	22
SECTION I : L'IDENTIFICATION ET L'ANALYSE DES RISQUES LIES AU FINANCEMENT DE LA PROMOTION IMMOBILIERE	23
S/SECTION I LES PRINCIPAUX RISQUES	23
A- LE RISQUE DE NON REMBOURSEMENT OU RISQUE DE CONTREPARTIE ..	23
B- LES AUTRES RISQUES	26
S/SECTION II LA GESTION ET LA MAITRISE DES RISQUES	27
A- LA MISE EN PLACE D'UNE STRUCTURE ORGANISATIONNELLE CIBLE.....	28
B- LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE CLASSIFICATION DES PROMOTEURS IMMOBILIERS	31
SECTION II : L'ANALYSE ET L'OPTIMISATION DE LA RENTABILITE DU MARCHÉ DE LA PROMOTION IMMOBILIERE	33
S/SECTION I : LA MESURE DE LA RENTABILITE.....	33

A - LA DETERMINATION DU PNB	33
B- LA DETERMINATION DES FRAIS GENERAUX	38
C - LA DETERMINATION DU RESULTAT	41
S/SECTION II : LES MODALITES DE RENFORCEMENT DE LA RENTABILITE	42
A- L'OPTIMISATION DU PNB.....	42
B- LA COMPRESSION DES FRAIS GENERAUX	43
TROISIEME CHAPITRE BMCE BANK LA GESTION PREVISIONNELLE ET LE	
PILOTAGE DU MARCHÉ DE LA PROMOTION IMMOBILIERE	45
SECTION I : LES PREVISIONS	46
S/SECTION I : L'ETUDE DU MARCHÉ DE LA PROMOTION IMMOBILIERE	47
A- POINTS FORTS.....	47
B- POINTS FAIBLES	47
C- OPPORTUNITES	48
D- MENACES	48
S/SECTION II : L'ETUDE DE LA CONCURRENCE.....	49
SECTION II: LE PLAN DE DEVELOPPEMENT	50
A- CONSTATS ET OPPORTUNITES	50
B- PLAN D'ACTION	52
C- COMPTE D'EXPLOITATION PREVISIONNEL.....	54
SECTION III : LE PILOTAGE DU MARCHÉ DE LA PROMOTION IMMOBILIERE.....	58
S/SECTION I : LES TABLEAUX DE BORD	59
S/SECTION II : LES INDICATEURS DE GESTION	61
S/SECTION III LE BENCHMARKING.....	62
CONCLUSION.....	63
ANNEXES	65
BIBLIOGRAPHIE	74

D E D I C A C E

Je dédie ce travail à :

- Mes parents pour l'effort qu'ils ont consenti pour m'éclairer sur les vertus de l'éducation et de la vie et pour m'avoir imprégné les valeurs humaines et dicté le chemin à suivre ;
- Ma femme qui sans elle je ne saurais déterminer à suivre mon parcours avec optimisme et réalisme ;
- Mes chers enfants : Yassine, Yahya et Yasmine tout en leur souhaitant longue vie pleine de bonheur et de réussite ;
- Mes beaux-parents pour le respect que j'ai pour eux ;
- Et enfin, toute la grande famille, mes amis et mes collègues.

R E M E R C I E M E N T S

Je tiens à exprimer mes vifs remerciements à mon encadrant Monsieur Azzedine ANDALOUS pour son soutien tout au long de l'élaboration de ce travail.

Mes remerciements vont également à tout le corps professoral et administratif de l'ISCAE sous la direction de Monsieur Mohamed MOUAFK.

Et c'est avec gratitude que je remercie tous ceux qui ont contribué et m'ont aidé de près ou de loin à la réalisation de ce travail et à l'accomplissement de ma mission.

Je voudrais également remercier ma petite et ma grande famille notamment ma femme pour son appui et son aide précieuse pour que ce travail puisse voir le jour.

A V A N T P R O P O S

Ce travail se propose de mettre en place une approche de gestion et de management de la structure de la promotion immobilière au niveau de la BMCE BANK.

Il se veut également une démarche empruntée de la pratique et des séminaires reçus dans le cadre de ma formation spécialisée en Contrôle de Gestion au niveau de l'ISCAE durant l'année universitaire 2003 – 2004.

Sans conteste, cette formation m'a permis d'acquérir des connaissances approfondies dans le domaine du Contrôle de Gestion et m'a énormément éclairé le chemin dans l'accomplissement de ce travail. En effet, les principes de gestion, les outils et les approches d'analyse inspirés de la discipline du Contrôle de Gestion ont été appliqués dans ce travail et ont, de ce fait, débouché sur l'instauration des mécanismes de gestion du marché de la promotion immobilière au niveau de la BMCE BANK.

En conséquence, « LA RENTABILITE DU MARCHE DE LA PROMOTION IMMOBILIERE : CAS DE LA BMCE BANK » se veut un modèle de gestion d'une activité donnée dans un environnement contraignant, marqué par un contexte concurrentiel rude et féroce, et une clientèle avertie ayant un profil de négociateur.

La recherche de la performance et la quête vers l'efficacité deviennent alors le socle et la clé de voûte de notre management, et ce, pour, d'une part, assurer et pérenniser la rentabilité de ce marché, et d'autre part, gagner des parts de marché satisfaisantes et disposer d'un avantage concurrentiel et compétitif. Pour ce faire, nous avons, tout au long de ce travail, démontré que la rentabilité passe inéluctablement par :

- La connaissance parfaite du marché de la promotion immobilière et de son environnement ;

- La connaissance de l'offre concurrentielle ;
- L'identification et la maîtrise des risques liés au financement du marché de la promotion immobilière ;
- La mise en place d'un système de rentabilité ;
- La mise en place d'un système de pilotage et de gestion.

Ces points et d'autres développés dans ce travail attestent ma volonté et ma détermination à gérer l'activité –Financement de la promotion immobilière- dans le respect des normes de gestion et plus précisément dans l'application stricte des principes du Contrôle de Gestion.

CHAPITRE INTRODUCTIF

- **Les mutations du système bancaire marocain et l'évolution de la problématique : Risque/Rentabilité ;**
- **Le marché de la promotion immobilière : une source de rentabilité.**

Le système bancaire marocain a connu, au cours de la dernière décennie, de profondes mutations d'une ampleur sans précédent dues essentiellement à l'impact de la mondialisation de l'économie et de la globalisation financière sur son fonctionnement et sur sa stabilité garant d'un bon équilibre économique de notre pays en quête d'une insertion assurée dans l'économie mondiale.

Ces mutations ont impliqué des efforts permanents d'ajustement et d'adaptation matérialisés par une série de réformes visant un système financier solide et efficace. Il s'agit notamment de la loi bancaire instituée en juillet 1993 refondant le cadre législatif et juridique des établissements de crédit et renforçant le pouvoir de la banque centrale en matière de surveillance et de contrôle.

Parallèlement, ces réformes ont accentué la libéralisation du système bancaire national induite par les mesures 3 D (Désintermédiation, Désencadrement et Déréglementation), et poussée par la réactivation du marché des capitaux, l'émergence des nouveaux instruments de financement et la libéralisation des taux d'intérêt.

Ces facteurs ont engendré une intensification de la concurrence à laquelle les banques se sont livrées de manière rude et acharnée. En outre, l'ouverture de notre économie à l'extérieur a eu un impact négatif sur la rentabilité et par suite la solvabilité de certains secteurs d'activité notamment le textile, l'hôtellerie, l'agroalimentaire... Ceci a contraint les entreprises marocaines à ne pas résister à cette donne et ne pas respecter leurs engagements vis à vis des banques.

Cette situation a créé, en conséquence, de sérieux problèmes de rentabilité aux banques croulant sous le poids des impayés, principale source de la montée des risques crédits et de l'érosion de la marge. Le risque a été, de ce fait, généralisé et la rentabilité s'est progressivement dégradée. Cette rentabilité, n'étant plus un acquis, est devenue le centre de préoccupation des banques en raison de son impact sur les fondamentaux financiers. En conséquence, les banques se sont désormais inscrites dans une logique pure et simple de rentabilité et de maîtrise des risques, afin de contrecarrer les effets de la concurrence rude et féroce et

assurer leur pérennité dans un contexte réglementaire nouveau dictant des règles minimales à observer.

Par suite, ces banques ont changé leur comportement et entamé une révision capitale de leur organisation par la recherche d'un redéploiement stratégique efficace : Diversification, Rationalisation des structures et redéfinition des métiers ont alors constitué les grandes orientations du tissu bancaire marocain. La compétitivité de l'offre bancaire par de nouveaux produits ciblant des marchés plus rémunérateurs, à forte valeur ajoutée, moins risqués et bénéficiant du soutien du gouvernement en terme d'encouragements et de mesures d'accompagnement, devient un avantage concurrentiel pour les banques de la place.

Parmi ces marchés, force est de constater que **L'IMMOBILIER** de manière générale ou **LE MARCHÉ DE LA PROMOTION IMMOBILIÈRE** de manière particulière est en passe de devenir une priorité nationale en raison du rôle qu'il joue dans la promotion de l'habitat et dans la croissance économique du pays, et ce, de par les résultats espérés dans la résolution de la problématique du logement et de l'apaisement des tensions sociales. Pour ce faire, des efforts ont été déployés et conjugués pour :

- 1- Eradiquer l'habitat précaire notamment : l'habitat non réglementaire, les bidonvilles et les tissus anciens ;

- 2- Trouver des sources de financement adéquates pour accompagner **les PROMOTEURS IMMOBILIERS** dans la réalisation de leurs programmes immobiliers dédiés à réduire le déficit de logements sociaux et qui est estimé annuellement à 100 000 logements, et ce, conformément aux hautes directives royales et aux orientations des pouvoirs publics.

Cet état des lieux n'a pas laissé insensible les banques marocaines notamment la Wafa Bank, la BCM, la BMCE Bank et la BMCI, pour assurer non seulement une locomotive financière sans cesse à côté de l'ex OFS – CIH et la Banque Populaire, mais également la conscience et la certitude d'y drainer

une rentabilité satisfaisante non comparée à celle des autres marchés surtout que le marché de la promotion immobilière n'a pas encore atteint sa phase de maturité.

Ses potentialités de développement sont énormes pour intéresser les banques à prendre des parts de marché significatives et assurer une flexibilité de leur rentabilité sans, toutefois, oublier les risques auxquels elles sont confrontées. L'expérience du CIH entérine cette situation de fait sachant, néanmoins, que ces risques sont gérables à plus d'un titre par des garanties réelles et des études de faisabilité axées sur la maîtrise de ces derniers et la conformité par rapport aux règles prudentielles.

Dans ce cadre, la BMCE BANK, tout en consolidant ses acquis dans son métier de base et affirmant son positionnement stratégique dans des marchés à fort potentiel de croissance, s'est inscrite dans une stratégie offensive pour le financement de l'immobilier notamment le financement des particuliers désireux acquérir leurs logements à travers une palette variée de produits conçus à cette fin et le financement des promoteurs immobiliers pour les accompagner dans la réalisation de leurs programmes immobiliers. **L'objet étant double : D'abord confirmer sa mission de banque citoyenne dans la résorption du déficit en logement, et en suite réaliser une part de marché conséquente conformément à sa vocation stratégique.**

Le présent travail sera axé sur la vision BMCE BANK pour financer le marché de la promotion immobilière et sur les techniques à mettre en place pour superviser et gérer les risques inhérents à ce marché afin d'y tirer une rentabilité concluante. A ce propos, nous mettrons en relief, dans le cadre de ce travail et en trois chapitres principaux, la mesure de la rentabilité du marché de la promotion immobilière, nous verrons notamment :

- Le premier chapitre qui sera réservé à la présentation de la BMCE BANK et le marché de la promotion immobilière au Maroc ;

- Dans le deuxième chapitre, nous mettrons l'accent sur l'implémentation d'un système de rentabilité du marché de la promotion immobilière. Dans ce chapitre, nous passerons en revue, les différents risques de la promotion immobilière, leur gestion et leur maîtrise pour en atténuer l'effet sur la rentabilité. En parallèle, nous allons nous attarder sur la mesure et la détermination de la rentabilité de ce marché ainsi que les modalités de son renforcement ;
- Dans le troisième chapitre, nous formulerons des recommandations de management du marché de la Promotion Immobilière, notamment la mise en place d'un système de planification et de pilotage. Il s'agit après établissement des prévisions, d'instaurer un plan de développement et de concevoir des tableaux de bord et des indicateurs de gestion pour la mesure de la rentabilité de ce marché.

PREMIER CHAPITRE :

PRESENTATION DE LA BMCE BANK ET DU MARCHE DE LA PROMOTION IMMOBILIERE

Ce chapitre se propose de présenter succinctement la BMCE BANK et le marché de la promotion immobilière au Maroc en soulignant, dans la première section, l'activité et les performances de la banque avant de passer en revue, dans la deuxième section, les différentes caractéristiques du marché de la promotion immobilière.

SECTION I : PRESENTATION DE LA BMCE BANK

L'objectif de cette section est de présenter la BMCE BANK. Quel est son domaine d'activité ? Quelle est sa structure du capital et quels sont ses indicateurs de performance à fin 2003 ? Nous apporterons ci après les éléments de réponse. Toutefois il est judicieux de faire un rappel sur les principales étapes ayant caractérisé la banque.

A- LES PRINCIPALES ETAPES CARACTERISANT L'HISTORIQUE DE LA BMCE BANK

Depuis sa création à ce jour, la banque a joué un rôle prépondérant dans le financement de l'économie nationale. L'itinéraire de la BMCE BANK a été riche en évènements hissant la banque dans le rang des leaders sur la place bancaire marocaine.

- 1959 : Création de la banque par les pouvoirs publics ;
- 1972 : Première banque marocaine installée à l'étranger ;
- 1995 : Privatisation de la banque ;
- 1998 : Création de la banque d'affaires : BMCE CAPITAL ;
- 2001 : Certification ISO 9001 pour le système de management de la qualité pour les activités liées à l'étranger et à la monétique ;
- 2003 : Lancement du projet d'entreprise CAP CLIENT.

B- LE GROUPE ET LA STRUTURE DU CAPITAL DE LA BMCE

La BMCE BANK se situe au cœur d'un groupe financier Multimétiers et leader en l'occurrence FINANCE.COM qui en contrôle 57,2 % du capital à travers

notamment les participations détenues par la RMA, Al Wataniya, BMCE BANK...

La société holding FINANCE.COM est un groupe marocain privé qui s'articule autour de quatre métiers clairement définis : Banque, Assurances et Réassurances, Télécommunications, Médias et Technologie, Industrie et service.

La structure du capital de la BMCE BANK se présente comme suit :

ACTIONNAIRES	STRUCTURE
Groupe FINANCE.COM	57,25 %
Flottant & Divers	24,46 %
CIMR	5,57 %
Personnel BMCE	5,33 %
MAMDA/MCMA	4,62 %
Banco Spirito Santo	2,77 %
TOTAL	100 %

C- STRUCTURE, ACTIVITE ET INDICATEURS AU 31/12/2003

1- STRUCTURE

- Les capitaux propres ont atteint 5 412 millions de dirhams en 2003 progressant de 3,5 % par rapport à l'exercice 2002 ;
- Le total bilan a connu une tendance haussière de 8,2 % par rapport à l'exercice précédent se situant ainsi à 57 848 millions de dirhams en 2003.

2- ACTIVITE

- Le PNB de la banque réalisé en 2003 a atteint un montant de 2 229 millions de dirhams évoluant de 0,2 % par rapport à l'exercice antérieur ;
- Le résultat brut d'exploitation et le résultat net ont progressé respectivement de 14,6 % et 45 % durant la période 2002 – 2003 se fixant

ainsi à 1 049 millions de dirhams pour le résultat brut d'exploitation et 408 millions de dirhams pour le résultat net, et ce, durant l'exercice 2003 ;

- Pour l'activité Dépôt et l'activité Crédit, elles se sont élevées respectivement à 47 305 et 24 462 millions de dirhams en 2003.

3- INDICATEURS

Les principaux indicateurs ayant caractérisé la clôture de l'exercice 2003 de la BMCE BANK se présentent comme suit :

- Le coefficient d'exploitation a été amélioré de 2,3 points de pourcentage par rapport à l'exercice précédent se situant à 55,72 % en 2003 ;
- Le rapport RN/PNB a atteint 18,30 % en 2003 ;
- Le ROE s'est fixé à 8 % en 2003 ;
- Le taux de contentieux est de l'ordre de 8,73 % en 2003 ;
- La marge d'intermédiation est de 4,05 % en 2003.

SECTION II : PRESENTATION DU MARCHÉ DE LA PROMOTION IMMOBILIERE

Avant de passer au crible de l'analyse de la rentabilité du marché de la promotion immobilière que nous allons étudier et détailler à partir du prochain chapitre, il est judicieux de préciser et d'apporter des éclaircissements sur le marché de la promotion immobilière au Maroc, sa dimension économique et sociale, son cadre juridique et fiscal et ses acteurs.

A- LA DIMENSION ECONOMIQUE ET SOCIALE DU MARCHÉ DE LA PROMOTION IMMOBILIERE

Le marché de la promotion immobilière est devenu un vecteur de développement de l'économie marocaine car il se trouve au centre d'une dynamique économique indéniable. En effet, la construction d'un logement, en plus du fait qu'elle permet de faire face à une demande croissante, assure l'emploi pour quatre ouvriers

pendant une année. La masse salariale découlée est transformée en consommation, et par conséquent en demande additionnelle pour les autres marchés de l'économie.

Par ailleurs, le marché contribue dans l'accroissement des recettes fiscales (plus de sept milliards par an) et a un effet d'entraînement sur les autres secteurs. Il participe également dans la réalisation du bien être social de la population marocaine notamment le dynamisme qu'il joue dans la production des logements et l'éradication de l'habitat insalubre qui constitue à ce jour un véritable fléau menaçant la sécurité de notre population, en particulier celle la plus démunie.

B- LE CADRE JURIDIQUE

A l'instar des autres marchés de l'économie marocaine, le marché de la promotion immobilière est soumis à une réglementation spécifique régissant le secteur et définissant les attributions des différents acteurs du marché dans la réalisation de leurs tâches.

L'objet étant de mettre en place un cadre juridique, quoique parfois lourd, organise le métier de la promotion immobilière et professionnalise le secteur qui reste handicapé par l'existence des constructions anarchiques ne répondant pas aux normes urbanistiques et techniques. Il régit également les différentes situations concernant l'acte de bâtir, de vendre, de louer et de financer, dans le domaine de l'urbanisme, de l'habitat économique, de copropriété, et autre..., et ce, conformément aux dispositions suivantes (Dahirs, Décrets, Arrêtés et lois) :

Urbanisme

- Dahir n°1-92-31 portant promulgation de la loi n°12-90 relatif à l'urbanisme
- Décret n°2-92-832 pris pour l'application de la loi n°12-90

L'habitat économique

- Décret n°2-64-445 définissant les zones d'habitat économique et approuvant le règlement général de construction applicable à ces zones

- Décret royal n°186-66 du 22 rebia I 1386 (11/07/1966) modifiant le décret n°2-64-445 du 21 chaabane 1384 (26/12/1964) définissant les zones d'habitat économique et approuvant le règlement général de construction applicable à ces zones.
- Dahir portant loi n°1-93-166 modifiant la loi n°24-83 Associations syndicales de propriétaires urbains
- Dahir du 25 moharrem 1336 (12/11/1917) sur les associations syndicales de propriétaires urbains.
- Dahir du 31 mai 1938 (1er rebia II 1357) sur les associations syndicales de propriétaires de lotissements

Lotissements, groupes d'habitations et morcellements

- Dahir n°1-92-7 portant promulgation de la loi n°25-90 relative aux lotissements, groupes d'habitations et morcellements.
- Décret n° 2-92-833 pris pour l'application de la loi n°25-90
- Dahir portant loi n° 1-92-122
- Décret n° 2-93-66

Crédit foncier, à la construction et à l'hôtellerie

- Décret royal portant loi n°552-67 du 17/12/1968 relatif au crédit foncier, au crédit à la construction et au crédit à l'hôtellerie.
- Arrêté du Ministre des finances n°355-67 du 17/12/1968 pris en application du décret royal portant loi n°552-67
- Arrêté du ministre des finances et des investissements extérieurs n°1542-95 du 7 moharrem 1416 (6 juin 1995) modifiant l'arrêté du ministre des finances n°355-67 du 26 ramadan 1388 (17 décembre 1968)

Copropriété

- Loi n° 18.00 relative au statut de la copropriété des immeubles bâtis. Cette loi a apporté des nouveautés dans la préservation des intérêts des copropriétaires et dans la réglementation de l'acte d'achat des appartements. Elle a également organisé le métier du syndic.
- Loi n° 44.00 complétant le dahir du 9 ramadan 1331 (12 août 1913) formant code des obligations et des contrats. Cette loi, connue de VEFA, a mis de l'ordre dans les opérations de la promotion immobilière et apporté des innovations en matière de transactions immobilières entre promoteurs immobiliers et acquéreurs.
- Décret n°2-02-177 du 9 hija 1422 (22 février 2002) approuvant le règlement de Construction Parasismique (R.P.S2000) applicable aux bâtiments, fixant les règles parasismiques et instituant le Comité National du Génie Parasismique

Conseil National de l'Habitat

- Décret n° 2-01-1011 du 22 rabii I 1423 portant création du Conseil national de l'habitat (B.O du 6 juin 2002)

Location accession

- Dahir n° 1-03-202 du 16 ramadan 1424 portant promulgation de la loi n° 51-00 relatif à la location-accession à la propriété immobilière (B.O. du 15 janvier 2004)
 - Dahir n°1-99-210 portant promulgation de la loi n°63-99 modifiant et complétant la loi n°6-79
 - Dahir n° 1-99-211 portant promulgation de la loi n° 64-99 relative au recouvrement des loyers

C- LE CADRE FISCAL

Le marché de la promotion immobilière au Maroc est assujetti à une multitude de taxes et impôts au niveau de toutes les opérations immobilières. La fiscalité immobilière se compose d'une fiscalité de l'Etat et d'une fiscalité des collectivités locales :

1 - FISCALITE DE L'ETAT

Les principaux impôts et taxes sont :

- IS de 35 % sur les bénéfices réalisés
- IGR au taux d'imposition maximum de 44 % quoique la charte d'investissement l'ait ramené à 41,5 % à partir de janvier 1996
- TVA fixée à 14 %
- Droit de conservation situé à 1 %
- Droits d'enregistrement de 2,5 % de la valeur déclarée
- Taxe notariale de 0,5 % ...

2- FISCALITE DES COLLECTIVITES LOCALES

Cette fiscalité concerne notamment :

- La taxe sur les terrains non bâtis dont le taux est différent d'une commune à l'autre, exemple : 2 DH/m² pour les zones villas et 4 DH/m² pour les zones immeubles ;
- La taxe sur les opérations de construction variant entre 20 et 30 DH/m²
- La taxe sur les opérations de lotissement et de morcellement représentant 5 % respectivement des travaux de viabilité et de la valeur vénale des terrains urbains non bâtis
- Taxe d'édilité et redevances...

Il est à préciser que la fiscalité marocaine se caractérise par son instabilité à travers les différentes lois de finances qui modifient régulièrement les bases, les taux et les champs d'application des différents impôts et taxes.

La charge fiscale reste contraignante et dissuade les promoteurs immobiliers pour investir. Toutefois, et pour encourager le logement social, l'Etat a mis à la disposition des promoteurs immobiliers, personnes morales ou personnes physiques relevant du régime du résultat net réel, des exonérations pour l'ensemble de leurs actes, activités et revenus afférents à la réalisation de logements sociaux. Les principales exonérations sont :

- Des droits d'enregistrement et de timbre ;
- Des droits d'inscription sur les livres fonciers ;

- De l'impôt des patentes ;
- De l'impôt sur les sociétés ;
- De l'impôt général sur le revenu ;
- De la participation à la solidarité nationale sur les terrains non bâtis ;
- De la taxe urbaine ;
- Et de tous impôts, taxes, redevances et contributions perçus en faveur des collectivités locales et de leurs groupements.

Ces exonérations sont tributaires de la réalisation par les promoteurs, dans le cadre d'une convention conclue avec l'Etat, assortie d'un cahier des charges, d'un programme de construction de 2.500 logements sociaux, étalé sur une période maximum de cinq ans courant à compter de la date de délivrance de l'autorisation de construire. Ce programme peut comporter plusieurs projets de construction répartis sur un ou plusieurs sites dans une ou plusieurs villes.

D- LES ACTEURS

Les principaux acteurs du marché de la promotion immobilière sont :

- Les acquéreurs représentant la demande des logements de tout standing confondu ;
- Les promoteurs et les lotisseurs offrant le produit composé de logements et/ou commerces et/ou bureaux et/ou lots de terrains équipés ;
- Les groupements (ALPIC, FNI et FNTB...) représentant le corps associatif. Ils organisent et défendent les intérêts des opérateurs ;
- Les autorités (Agences urbaines, Communes urbaines, Ministères) réglementant le métier et approuvant les opérations de la promotion immobilières ;
- Le corps technique de la profession (Architectes, BET, laboratoires et bureaux de contrôle) participant dans la conception et le suivi technique des projets immobiliers ;
- Les entreprises de construction intervenant pour l'acte de construire ;
- Les agences immobilières intervenant pour les transactions commerciales;
- Le syndic gérant l'acte de copropriété ;
- Les notaires régissant l'acte juridique de toutes les opérations de la promotion immobilière ;
- Et le secteur financier participant dans le financement des projets immobiliers.

DEUXIEME CHAPITRE

BMCE BANK : IMPLEMENTATION D`UN SYSTEME DE RENTABILITE DU MARCHE DE LA PROMOTION IMMOBILIERE

L'objectif recherché du financement du marché de la promotion immobilière par la BMCE BANK est la réalisation d'une rentabilité raisonnable. Cette rentabilité est, toutefois, subordonnée à la gestion des différents risques afférents au financement. Dès lors, il est patent d'identifier ces risques auxquels la BMCE BANK serait confrontée et de les passer au crible de l'analyse pour en atténuer l'effet et l'impact sur la rentabilité. A ce titre, nous passerons en revue, tout au long de la première section, l'identification et l'analyse des risques liés au financement du marché de la promotion immobilière. Dans la deuxième section, nous mènerons la réflexion sur l'analyse et l'optimisation de la rentabilité du marché.

SECTION I : L'IDENTIFICATION ET L'ANALYSE DES RISQUES LIES AU FINANCEMENT DE LA PROMOTION IMMOBILIERE

L'objectif de cette section est de ressortir sommairement les principaux risques du marché de la promotion immobilière et de proposer les thérapeutiques nécessaires à même de maîtriser ces risques.

S/SECTION I LES PRINCIPAUX RISQUES

Les différents profils des risques inhérents au financement du marché de la promotion immobilière se présentent succinctement comme suit :

A- LE RISQUE DE NON REMBOURSEMENT OU RISQUE DE CONTREPARTIE

Le risque de contrepartie est défini comme le risque de défaillance des promoteurs immobiliers sur lesquels nous détenons une créance ou des engagements hors bilan notamment les cautions données par la BMCE BANK au profit des acquéreurs des programmes immobiliers dans le cadre de la loi VEFA. Généralement ce risque provient de la survenance des risques liés aux promoteurs immobiliers et/ou aux projets immobiliers et/ou au marché immobilier.

Le tableau ci après précise le risque de contrepartie selon son profil et le moment de sa survenance :

	RISQUE DE CONTREPARTIE	
	Etude incomplète	Suivi non systématique
Risque Promoteur immobilier	X	X
Risque Projet immobilier	X	X
Risque Marché de l'immobilier	X	X

1- RISQUES LIES AUX PROMOTEURS IMMOBILIERS

Il s'agit principalement des risques liés à la moralité des promoteurs immobiliers. Ces risques peuvent provenir de :

- La mauvaise foi préméditée des promoteurs se matérialisant par le non-remboursement de leurs créances auprès des confrères ou auprès de la BMCE BANK ;
- L'absence de l'expérience au niveau de la promotion immobilière qui peut se traduire par la réalisation des programmes immobiliers ne répondant pas aux besoins de la clientèle ;
- L'absence des ressources suffisantes (financières, humaines et logistiques) pouvant se traduire par l'arrêt des chantiers ou le non-parachèvement des travaux.

2- RISQUES LIES AUX PROJETS IMMOBILIERS

L'échec des projets immobiliers découle d'une inadéquation de leurs caractéristiques intrinsèques par rapport aux marchés. Les principaux risques liés à ces projets immobiliers peuvent se présenter comme suit :

- Une configuration inadaptée des projets résultant ;
 - o D'une conception non fonctionnelle ;

- D'une architecture inadaptée
- D'une mauvaise gestion de l'espace;
- De l'existence des vis de construction...
- Un standing non adapté au site ;
- Un coût excessif ;
- Un rapport qualité/prix non respecté...

L'observation de ces éléments déboucherait sur des projets ne répondant pas aux besoins de la clientèle. Par conséquent, la mévente des projets aboutit au non-remboursement des crédits.

3- RISQUES LIES AUX MARCHES IMMOBILIERS

Les risques marchés peuvent résulter de :

- L'absence de la demande ;
- L'abondance de l'offre déclenchant une concurrence rude entre les promoteurs immobiliers ;

Les risques proviennent également de l'inadaptation des projets dans le site d'emplacement. Cette situation découle d'une comparaison entre les projets en confrontant leurs caractéristiques techniques et architecturales, leur nature, leur conception et leur standing aux projets réalisés dans le secteur.

La réalisation du risque de contrepartie entacherait la rentabilité du marché de la promotion immobilière. Cette situation pourrait se traduire par le déclassement de la créance et la prolifération des provisions dont l'impact sur la rentabilité est conséquent.

B- LES AUTRES RISQUES

De par les spécificités du marché de la promotion immobilière, la BMCE BANK pourrait encourir des risques importants dont la dimension varie en fonction de la nature de ces risques :

1 - LE RISQUE CONCURRENTIEL

La concurrence acharnée à laquelle les banques marocaines sont livrées ; constitue un danger imminent sur leur rentabilité dans la mesure où il peut se traduire par la baisse continue des taux d'intérêt et l'abandon des commissions rémunérant le service bancaire et renforçant le PNB.

Aujourd'hui, au vu de cette concurrence et de l'exigence des promoteurs immobiliers, la plupart des banques marocaines, tout en visant des parts de marché, financent à des conditions moins chères. Cela les expose à un problème de rentabilité. Dans ce contexte, elles subissent la surenchère systématique des clients et finissent par travailler à perte, ce qui n'est tout de même pas la vocation d'une banque dont l'activité doit générer des profits légitimes.

2 - LE RISQUE REGLEMENTAIRE

L'exposition de la banque à ce type de risque peut émaner du non-respect des limites imposées par les ratios réglementaires notamment au niveau du :

- Ratio de solvabilité communément connu du ratio Cooke qui exige un niveau des fonds propres suffisant et une pondération des risques maîtrisée ;
- Coefficient de division du risque client dont l'essentiel est axé sur la connaissance des engagements par client ou par groupe de clients et qui ne doivent pas dépasser le seuil réglementaire.

3 - LE RISQUE OPERATIONNEL

Ce risque résulte de:

- La défaillance de la procédure et des circuits régissant le marché de la promotion immobilière dont la non mise en œuvre peut s'avérer coûteuse à la banque ;
- Le problème de formation des ressources humaines affectées au centre de responsabilité traitant les dossiers des promoteurs immobiliers, leur non-disponibilité ou le non-respect des règles déontologiques peuvent se traduire par des erreurs et des fraudes ;
- Le dysfonctionnement du système d'information.

Ce risque fait l'objet des discussions dans le cadre de la réforme Bâle II.

S/SECTION II LA GESTION ET LA MAITRISE DES RISQUES

La recherche de la profitabilité tirée du financement du marché de la promotion immobilière, nécessite la définition d'une politique rigoureuse des risques en amont et en aval du processus de crédit par un mécanisme de prévention et de suivi des risques basés sur :

- La sélection des projets viables économiquement et financièrement répondant à un besoin déterminé et précis et destiné à une catégorie de clientèle ciblée. La sélection doit être axée sur une analyse plus fine et rigoureuse tendant à cerner, prévoir et maîtriser tout type de risques ;
- La disponibilité d'information claire dont le suivi régulier permettra de fournir des données nécessaires pour prendre des décisions appropriées concernant l'évolution du secteur de l'immobilier et l'évolution de la concurrence.

Le socle de la bonne marche de cette politique réside dans la mise en place d'une structure organisationnelle cible et dans l'élaboration d'un système de classification des promoteurs immobiliers permettant à la BMCE bank de mesurer les risques encourus et de les traiter en tenant compte de la qualité des promoteurs immobiliers.

A- LA MISE EN PLACE D'UNE STRUCTURE ORGANISATIONNELLE CIBLE

L'objet étant d'instaurer un système centré sur la gestion des risques et la réalisation de la rentabilité. Cela dit, la structure est organisée autour de trois centres d'analyse :

1. LE CENTRE DES ETUDES JURIDIQUES

Ce centre a comme mission :

- L'étude de la partie foncière des projets immobiliers, telle que l'immatriculation du terrain qui doit être libre de toute charge ou prénotation susceptible de faire obstacle ultérieurement à l'établissement des titres fonciers parcellaires des appartements construits ;
- La vérification de certains éléments relatifs à l'assiette juridique du terrain notamment :
 - Le numéro du titre foncier ;
 - La dénomination ;
 - La superficie ;
 - La situation ;
 - Le prix d'acquisition ;
 - La date d'acquisition.
- La vérification de l'agrément des projets par les autorités compétentes notamment l'Agence Urbaine et la Commune Urbaine. Ils doivent être réalisés et édifiés conformément aux règles d'urbanisme et de l'environnement. L'octroi du permis de construire équivaut à la validation des projets par ces autorités ;
- L'étude et la vérification de la personnalité juridique des promoteurs immobiliers.

2. LE CENTRE DES ETUDES FINANCIERES ET COMMERCIALES

Ce centre se tache de la réalisation des travaux suivants :

- Les enquêtes et les études de marché préalables au niveau des villes, des secteurs et des quartiers d'implantation des projets à financer. L'objet étant d'analyser et d'étudier les chances de la commercialisation de ces projets en confrontant leurs caractéristiques techniques et architecturales, leur nature, leur conception et leur standing aux projets réalisés dans le secteur et surtout ceux réalisés par les concurrents. Ces études doivent déboucher ou renseigner sur ;
 - Les prix de vente projetés qui doivent être raisonnables et compris dans la fourchette du marché
 - La situation de l'offre et de la demande ;
 - La clientèle cible et sa catégorie socioprofessionnelle ;
 - Et de manière générale, l'adaptation du projet à son environnement immédiat.
- Des études financières visant de cerner le projet de son point de vue financier et de se prononcer sur sa rentabilité et sa viabilité, il s'agit essentiellement de :
 - Détecter le besoin de financement du promoteur par l'examen et l'appréciation des tableaux de trésorerie et les hypothèses envisagées ;
 - D'établir le plan de financement des projets en vue de dégager les formules de financement à même de faire face au programme d'investissement. Il s'agit de connaître: Quelle est la part à réserver aux fonds propres ? Celle des avances perçus auprès de la clientèle ? Quelle place accorder au financement BMCE dont le coût doit être cerné avec précision ? Et surtout la possibilité d'envisager d'autres formes de financement notamment l'augmentation du capital et/ou le blocage du compte courant associés, et ce, pour solidifier financièrement les projets et éviter les éventuels risques ;

- Déterminer le prêt net possible par rapport à l'investissement et par rapport aux normes ;
- Déterminer le chiffre d'affaires prévisionnel ;
- Evaluer le risque à partir des ratios normatifs choisis ;
- Prévoir des scénarios de sortie en cas de restructuration des projets.

3. LE CENTRE DES ETUDES TECHNIQUES

Ce centre vise à déterminer le prix de revient d'un projet tout en analysant ses caractéristiques, la qualité des travaux, les finitions et le suivi technique jusqu'à son achèvement et sa commercialisation. L'analyse technique porte principalement sur :

- La lecture des plans d'architecture pour dégager la consistance, la conception et le respect des normes architecturales ;
- Le calcul des surfaces construites et pondérées (prise en compte des surfaces particulières, Exemple : la terrasse) ;
- La détermination du standing du projet en fonction des prestations réalisées à savoir le revêtement, la menuiserie et le sanitaire. Ces prestations nous renseignent sur la qualité des finitions du projet (Moyen, Assez bon et Bon Standing...) ;
- L'analyse du coût du promoteur ;
- Les visites de chantiers pour valider les attestations de l'avancement des travaux fournies par les architectes.

Par ailleurs, et pour affiner l'étude des risques, nous mettrons en place des instruments de mesure de l'évolution de la concurrence et du marché de la promotion immobilière. Il s'agit notamment de :

- La veille concurrentielle, et ce, pour connaître l'évolution et la tendance de la concurrence en terme d'offre de produits et des conditions appliquées ;

- L'observatoire de l'immobilier qui devra nous permettre de constituer une banque de données afin de :
 - Cerner la situation du marché de l'immobilier ;
 - Mesurer les fondamentaux de ce marché (l'offre et la demande) ;
 - Connaître les ménages et leur niveau de vie ;
 - Connaître les professionnels du marché ;
 - Avoir une idée sur les prix des matériaux de construction.

B- LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE CLASSIFICATION DES PROMOTEURS IMMOBILIERS

La mise en place d'un système de classification des promoteurs immobiliers est d'une nécessité impérieuse, et ce pour apprécier les risques de contrepartie qui relèvent de la responsabilité de la structure chargée des études de faisabilité. Ce système permettra à la BMCE BANK d'élaborer une politique de tarification par catégorie de clientèle pour en préciser la prime de risque correspondante et la rentabilité souhaitée. Pour y parvenir, il est judicieux de mettre en place des critères d'appréciation en tenant compte de:

- La moralité du promoteur immobilier ;
- L'expérience professionnelle ;
- La relation bancaire avec la BMCE et les confrères ;
- La situation bilantielle ;
- L'emplacement et l'adéquation du projet/marché ;
- La part de l'autofinancement dans le programme d'investissement ;
- L'état de vente du projet.

La conjugaison de ces critères dans un tableau matriciel nous permettra de classer :

- D'une part, les promoteurs immobiliers en trois catégories notées A, B et C ;
- D'autre part, les projets en trois catégories également notées a, b et c.

Le couple RISQUE/RENTABILITE varie en fonction de cette classification :

Ci dessous le tableau matriciel ayant permis cette classification :

PROMOTEURS PROJETS	A	B	C
a	Aa	Ba	Ca
b	Ab	Bb	Cb
c	Ac	Bc	Cc

La lecture de ce tableau nous permettra de sélectionner les promoteurs immobiliers selon leur catégorie. A titre d'exemple :

- La catégorie de clientèle appartenant à la classe **Aa** . C'est, la clientèle privilégiée avec laquelle, le risque, en principe, devra être maîtrisé, voire aplani. De ce fait, la tarification tiendra compte de cette situation ;
- La catégorie de clientèle appartenant à la classe **Bb** disposant d'un risque moyen et gérable ;
- La catégorie de clientèle appartenant à la classe **Cc**. Il s'agit d'une zone de risque composée de clientèle nouvelle dans la relation bancaire et ne disposant d'aucune expérience professionnelle. Cette catégorie est à écarter du financement.

L'effort de la structure immobilière sera, en priorité, de gérer le risque de contrepartie – entant que risque principal- et de suivre les risques réglementaire et opérationnel conformément à la réglementation bancaire. Toutefois, le risque concurrentiel nécessite un suivi particulier à travers un benchmarking sur l'offre de la concurrence en vue de situer le positionnement de la BMCE et de déterminer un niveau de rentabilité minimum.

SECTION II : L'ANALYSE ET L'OPTIMISATION DE LA RENTABILITE DU MARCHÉ DE LA PROMOTION IMMOBILIERE

Dans cette section, nous nous efforcerons de mettre en place une philosophie de détermination de la rentabilité du marché de la promotion immobilière. Cette rentabilité passe, en premier lieu, par sa mesure à travers les différents postes du compte de résultat, et en deuxième lieu, par son optimisation moyennant des actions visant une profitabilité du marché de la promotion immobilière.

S/SECTION I : LA MESURE DE LA RENTABILITE

L'intensification de la concurrence sur le marché de la promotion immobilière par la baisse des conditions afférentes aux crédits promoteurs immobiliers a fait, qu'aujourd'hui, à la BMCE BANK, non seulement il est devenu primordial de connaître le coût de revient du produit mais également de maîtriser ce coût pour en assurer une rentabilité satisfaisante. Pour ce faire, une démarche de mesure et d'optimisation de la rentabilité du marché de la promotion immobilière a été élaborée et débouche sur un système de détermination du résultat et un processus de pérennisation de ce résultat.

La démarche du calcul et de mesure de la rentabilité du marché de la promotion immobilière suit le cheminement suivant :

$$\begin{array}{r}
 \text{PNB} \\
 - \\
 \text{FRAIS GENERAUX ET AUTRES CHARGES} \\
 = \\
 \text{RESULTAT NET}
 \end{array}$$

A - LA DETERMINATION DU PNB

Le principe de calcul du **PNB- Promotion Immobilière-** consiste à soustraire du chiffre d'affaires (composé principalement des intérêts reçus des promoteurs

immobiliers et les commissions perçues) le montant des intérêts payés. De manière analytique le PNB- Promotion immobilière- correspond à l'agrégation de deux postes à savoir :

- La marge d'intermédiation ;
- Les commissions perçues

1. LA MARGE D'INTERMEDIATION

Cette marge représente l'activité d'intermédiation de notre banque. Elle est le solde entre les flux des intérêts perçus et les flux des intérêts payés, présenté comme suit :

$$\begin{array}{r} \text{INTERETS PERCUS} \\ - \\ \text{INTERETS PAYES} \\ = \\ \text{MARGE SUR INTERTS} \end{array}$$

1.1 Les intérêts perçus

Se sont les intérêts perçus en rémunération de notre activité de financement de la promotion immobilière. La formule est la suivante :

$$\begin{array}{r} \text{TAUX D'INTERET} \\ \times \\ \text{VOLUME DES CREDITS DISTRIBUES} \\ = \\ \text{INTERETS PERCUS} \end{array}$$

Le taux d'intérêt facturé aux promoteurs immobiliers est calculé en tenant compte des éléments suivants :

- Les spécificités du produit PROMOTION IMMOBILIERE en matière de sa maturité, de sa garantie hypothécaire et des tâches de gestion qu'il engendre, et ce, depuis l'octroi des crédits jusqu'à son

remboursement passant par les débloques et la délivrance des mainlevées, impliquant, en conséquence, plusieurs entités de la BMCE Bank (La structure immobilière, la direction des moyens généraux, les agences, le département des garanties, le département gestion administrative des crédits et la direction des engagements et risques) ;

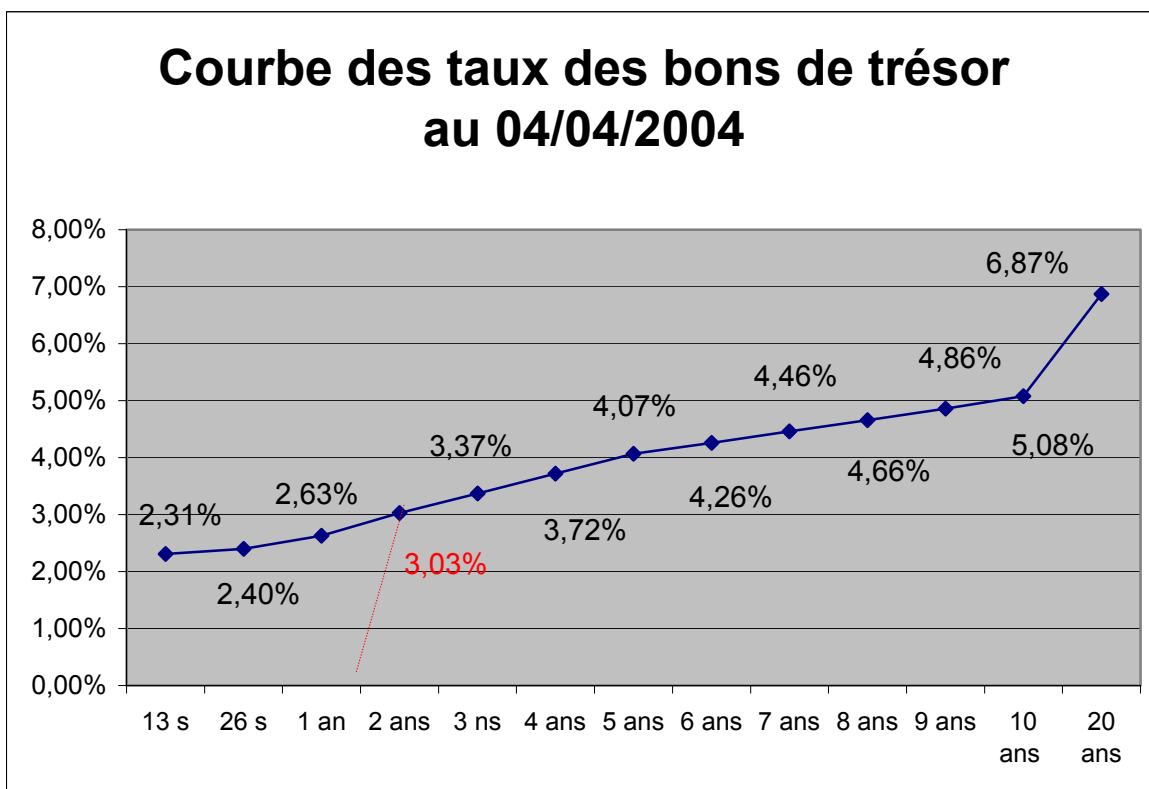
- Et surtout de la catégorie à laquelle appartiennent les promoteurs immobiliers déterminée dans le système de classification de clientèle ci haut.

Ce taux obéit donc à une politique de tarification qui doit rémunérer toutes les charges consommées et occasionnées par la vente de ce produit. Il s'agit de calculer périodiquement le prix de revient complet de l'activité – Financement de la promotion immobilière-. La base de calcul de ce taux est décrite en cascade de la manière suivante :

=	TAUX FACTURE AUX PROMOTEURS
+	Marge commerciale
+	Coût des fonds propres
+	Coût de risque
+	Coût de gestion
+	Coût de refinancement

- Coût de refinancement

En raison de la maturité du produit promotion immobilière, et pour éviter les risques de taux et de liquidité, le coût de refinancement est déterminé sur la base de l'émission des certificats de dépôt sur le marché, indexés sur les bons de trésor de 2 ans. Au 04/10/2004, la courbe des taux des bons de trésor ci après fixe un taux de 3,03 % sur 02 ans. De ce taux, il faut ajouter un SPRED de 0,22 % représentant le refinancement de la BMCE sur le marché ;



- Le coût de gestion

IL recouvre les différents coûts de fonctionnement et des services rendus par les différentes entités de la BMCE BANK. Il est arrêté en tenant compte de la moyenne observée sur la place bancaire qui peut aller jusqu'à 2 %. Compte tenu de la nature du produit, nous optons pour un coût de 1 % ;

- Le coût de risque

Il tient compte du risque de contrepartie et le coût des options cachées. Le coût de risque varie également en fonction de la nature de la créance, de son stade de remboursement, de l'impact des provisions et de la classification de la clientèle sans oublier la nature de la garantie à laquelle le crédit est adossé. Compte tenu du profil du produit de la promotion immobilière, nous arrêtons une moyenne de 0,50 % ;

- **Le coût des fonds propres**

Ce coût représente la marge des actionnaires pour rémunérer leurs fonds propres. Compte tenu de la nature du risque du produit de la promotion immobilière, le coût est fixé à 4% appliqué sur le ROE et calculé comme suit :

$$\begin{array}{r} 8 \% \text{ (Exigence réglementaire)} \\ \times \\ 50 \% \text{ (garantie hypothécaire)} \\ \times \\ 10 \% \text{ (ROE de la BMCE BANK)} \\ = \\ \mathbf{0,40 \% \text{ COUT DES FONDS PROPRES}} \end{array}$$

1.2 Les intérêts payés

C'est le coût de ressources empruntées en rémunération des fournisseurs de l'argent. Il est déterminé comme suit :

$$\begin{array}{r} \mathbf{\text{TAUX SUPPORTE}} \\ \times \\ \mathbf{\text{VOLUME DE L'EMPRUNT}} \\ = \\ \mathbf{\text{INTERETS PAYES}} \end{array}$$

Le taux supporté représente le coût des ressources correspondant au coût de refinancement relatif aux certificats de dépôt indexés sur les bons de trésor sur 2 ans y compris un SPREAD, soit le coût de 3,33 %.

2. LES COMMISSIONS

1.1 Les commissions d'étude

Ces commissions représentent les frais des dossiers qui peuvent varier jusqu'à 1 % des crédits accordés.

1.2 Les commissions d'engagement

Ces commissions sont déterminées à partir de 60 jours de la date de signature des contrats des prêts sur le volume de crédits non débloqué. Elles peuvent atteindre 1 % de ce volume.

B- LA DETERMINATION DES FRAIS GENERAUX

Les frais généraux représentent les charges engagées à l'occasion de la réalisation de l'activité promotion immobilière. Ces charges peuvent être directes (charges de personnel et les dépenses de la structure) et indirectes relatives aux autres dépenses occasionnées par l'exercice de l'activité –Financement de la promotion immobilière-.

Hormis les charges directes de la structure immobilière que l'on peut facilement calculer, les charges indirectes sont difficilement quantifiables, et ce, en l'absence d'un système de comptabilité analytique permettant de connaître avec précision et à travers des clés de répartition les charges afférentes à un centre de responsabilité.

Toutefois, il faut préciser qu'actuellement, les travaux sont en cours pour mettre en place un progiciel adapté à ce système de calcul des charges indirectes par la mise en place des clés de répartition performantes et précises.

Pour le besoin de la détermination des charges afférentes à la promotion immobilière, nous avons adopté la démarche suivante :

1. LES CHARGES DIRECTES

1.1 Les frais de personnel

Les frais de personnel englobent les rubriques suivantes :

- Salaires et appointements ;
- Charges sociales ;
- Primes ;
- Frais de déplacement ;
- Formation.

1.2 Les matériels et mobiliers

Ce poste renferme les éléments suivants :

- La valeur des matériels et des mobiliers utilisés par la structure immobilière dans l'exercice de son activité ;
- L'amortissement correspondant ;

1.3 Le coût de fonctionnement

Ces frais contiennent :

- Les fournitures de bureau et imprimés ;
- Le téléphone et le fax ;
- Abonnement et autres...

1.4 les autres coûts

Il s'agit notamment de :

- Coût de l'électricité ;
- Coût de nettoyage et de jardinage ;
- Coût informatique établi sur la base du travail horaire réalisé par les techniciens de la Direction du Système d'information. Le principe est d'ajuster le salaire moyen de ces techniciens par rapport à la moyenne de

la banque, de ramener le rapport à l'heure et de le multiplier par les heures travaillées par mois ;

- Les prestations internes déterminées en fonction de nombres de dossiers traités annuellement et à travers les heures réservées à la promotion immobilière par les autres entités (Agences, Direction des moyens généraux, Direction Juridique, Département administratif des crédits). Le mécanisme est le suivant :

ENTITES	SALAIRE MOYEN	HEURES TRAVAILLEES	NOMBRE DOSSIERS	COUT
AGENCES	xxx	4	100	xxx
DMG	xxx	8	100	xxx
DGAC	xxx	2	100	xxx
GARANTIES	xxx	4	100	xxx
TOTAL	Xxx			XXX

Le coût des prestations internes provient de la multiplication du salaire moyen de chaque entité (corrigé par le salaire moyen de la banque) par les heures travaillées et les dossiers traités.

- La charge locative est estimée en fonction du loyer au m² constaté dans le marché. D'après les éléments de ce marché, le loyer au m² est de 150 DH environ. La surface au sol occupée par la structure de la promotion immobilière est de 25 m². La charge locative est donc le produit du loyer avec la surface au sol occupée.

2 LES CHARGES INDIRECTES

Devant la difficulté d'évaluer les charges indirectes, et pour mieux affiner notre analyse, nous estimons ce poste à 300 % des charges directes.

Cette démarche nous permettra d'estimer le poste prévisionnel des frais généraux de la promotion immobilière à déterminer dans le troisième chapitre, et ce, pour le besoin de la réalisation d'un compte d'exploitation prévisionnel.

C - LA DETERMINATION DU RESULTAT

1 - LES PROVISIONS

Eu égard à l'activité nouvelle de financement de la promotion immobilière à la BMCE BANK, aucune provision n'est constatée. Toutefois, et pour estimer le poids des provisions des risques des impayés, nous allons retenir de l'encours financé un pourcentage de 0,5 %. Ce pourcentage est estimé en raison, d'une part des garanties qui bordent les crédits PROMOTION IMMOBILIERE et du système de suivi de cette activité d'autre part.

2 - LE RESULTAT D'EXPLOITATION

Compte tenu des calculs précédents, le résultat d'exploitation se présente comme suit :

$$\begin{array}{r}
 \text{PNB} \\
 - \\
 \text{FRAIS GÉNÉRAUX} \\
 - \\
 \text{PROVISIONS} \\
 = \\
 \text{RESULTAT D'EXPLOITATION}
 \end{array}$$

3 - LE RESULTAT NET

Le résultat net est déterminé en déduisant du résultat d'exploitation l'impôt sur les sociétés fixé à 39,6 % :

$$\begin{array}{r}
 \text{RESULTAT D'EXPLOITATION} \\
 - \\
 \text{IS} \\
 = \\
 \text{RESULTAT NET}
 \end{array}$$

S/SECTION II : LES MODALITES DE RENFORCEMENT DE LA RENTABILITE

Dans ce volet, nous allons présenter les différents facteurs influençant la rentabilité du marché de la promotion immobilière et mettre en place une approche de son renforcement. Notre objectif portera essentiellement sur deux actions principales :

- Le développement du PNB- Promotion immobilière en jouant :
 - o Soit sur l'effet - quantité en rapport avec la conjoncture du marché de la promotion immobilière (ce point sera développé davantage dans le prochain chapitre) ;
 - o Soit sur l'effet- prix qui résulte de l'état général de la concurrence et de la tarification réservée au produit promotion immobilière :
- La compression des frais généraux engagés, source d'une compétitivité sur la place bancaire.

A- L'OPTIMISATION DU PNB

Etant un premier solde de gestion indiquant la performance du marché de la promotion immobilière, le PNB est cible d'une analyse approfondie pour nous assurer un positionnement solide sur ce marché. En effet, la rentabilité en dépend et demande un effort régulier de la réaliser et de la pérenniser. Pour ce faire, nous nous efforcerons de passer au crible les différentes composantes du PNB notamment la politique de tarification :

- Le coût de refinancement des ressources mérite une analyse plus fine pour emprunter de l'argent à des conditions avantageuses. Dans ce cadre, une gestion ALM est à envisager pour éviter d'opter pour des sources de financement plus chères. Par ailleurs, cette technique nous permettra d'écarter les risques de taux à la suite des remboursements par anticipation éventuels ;

- Le coût de risque en procédant par une gestion rigoureuse de la clientèle. L'objet étant de procéder par une sélectivité de cette clientèle qui passe par :
 - o Le choix des promoteurs professionnels et solvables dotés de bonne moralité. Le système de classification ci haut est élaboré pour cette finalité ;
 - o Le suivi de cette clientèle pour en assurer une meilleure rentabilité.

- Une agressivité commerciale pour augmenter le volume d'affaires à traiter avec les promoteurs immobiliers et améliorer la marge y afférente. Cette agressivité commerciale passe, en priorité, par une fidélisation accrue de cette clientèle et par un entretien permanent de la relation. Le socle de cette démarche étant d'assurer une qualité de service irréprochable.

B- LA COMPRESSION DES FRAIS GENERAUX

Cette maîtrise passe inéluctablement par la réduction du coût de gestion et le suivi de toutes les charges engagées dans la vente du produit promotion immobilière notamment le contrôle et l'optimisation des différents centres de coût. L'objet étant d'agir sur les frais généraux pour pouvoir être compétitif et facturer aux promoteurs immobiliers à des conditions avantageuses en vue de :

- Drainer un courant d'affaires important à même d'assurer la rentabilité du marché ;
- Améliorer davantage le coefficient d'exploitation de la promotion immobilière.

En conclusion de ce chapitre, on peut dire que le marché de la promotion immobilière est un marché qui permet, certes, à la BMCE bank d'assurer une rentabilité satisfaisante, mais cette rentabilité reste tributaire de la mise en place d'un mécanisme de suivi régulier des risques, d'une veille concurrentielle permanente et d'une information disponible à tout moment sur le secteur de l'immobilier marocain. Pour ce faire, et afin de pérenniser cette rentabilité et être à l'écoute du marché, il y a lieu de mettre en place un système de planification et de pilotage du marché de la promotion immobilière. Le développement de ces points

sera donné dans le dernier chapitre qui traitera l'objectif de la planification et les moyens à mettre en œuvre pour la réaliser ainsi que le système de pilotage des performances à travers les tableaux de bord et le suivi des indicateurs de gestion.

TROISIEME CHAPITRE

BMCE BANK LA GESTION PREVISIONNELLE ET LE PILOTAGE DU MARCHE DE LA PROMOTION IMMOBILIERE

L'évolution très rapide de l'environnement du marché de la promotion immobilière et l'intensification de la concurrence nécessitent d'anticiper de façon aussi systématique que possible le futur. Ce n'est, en effet, qu'en fonction d'un processus permanent de connaissance, d'anticipation et d'analyse SWOT sur l'évolution du comportement du marché de la promotion immobilière et de la concurrence qu'on peut se fixer des objectifs et arrêter les moyens nécessaires pour les réaliser.

L'objectif recherché de ce chapitre est de présenter une démarche de la formation des coûts et de la rentabilité du marché de la promotion immobilière à travers un recensement d'une manière formalisée et structurée des recettes composant le PNB- Promotion Immobilière- et les dépenses représentant les frais généraux. Ce chiffrage projeté sur un horizon de trois ans est basé sur la mise en place d'un système de gestion prévisionnelle et sur l'élaboration d'un plan de développement contrôlé par un système de pilotage à l'aide des tableaux de bord et des indicateurs de gestion.

Ce chapitre s'articulera autour de trois sections :

- Les prévisions ;
- Le plan de développement ;
- Le pilotage de l'activité.

SECTION I : LES PREVISIONS

Etablir des prévisions c'est se prononcer sur l'évolution probable de l'environnement du marché de la promotion immobilière. Les prévisions constituent donc un préalable parce qu'elles mettent en œuvre un certain nombre d'informations sur l'évolution prévisible du contexte environnemental, Quelles sont les menaces et les opportunités ? Comment se présente la concurrence ? Quels sont les points forts et les points faibles ? Et à partir de cette situation, Quelle stratégie à mettre en place pour prendre des parts de marché et assurer une rentabilité suffisante ?

Pour ce faire, nous allons, dans un premier temps, procéder par un diagnostic du marché de la promotion immobilière et de la concurrence pour en cerner la situation et connaître l'évolution. Dans un deuxième temps, nous verrons la mise en place d'un plan de développement axé sur les résultats du diagnostic et projeté sur une durée de trois ans.

S/SECTION I : L'ETUDE DU MARCHÉ DE LA PROMOTION IMMOBILIERE

Etant un élément crucial et primordial dans la connaissance et l'évaluation du marché de la promotion immobilière, le diagnostic nous permettra de nous forger une opinion claire de ce qui est le marché de la promotion immobilière et de ce qu'il est susceptible de devenir.

Si le marché de la promotion immobilière au Maroc assure le développement durable dans la mesure où il crée de la richesse, génère de l'emploi, mobilise l'épargne et stimule des effets d'entraînement sur d'autres industries, il n'en demeure pas moins qu'il connaît des difficultés et des contraintes entravant sa bonne marche. Pour ces raisons, il est primordial de faire un diagnostic de ce marché pour mieux nous renseigner sur sa situation et son évolution. Ce diagnostic a débouché sur :

A- POINTS FORTS

- Exonération fiscale ;
- Etablissement des contrats programmes ;
- Ferme volonté des pouvoirs publics d'organiser le secteur ;
- Attractivité du marché pour les investisseurs étrangers

B- POINTS FAIBLES

- Croissance démographique non maîtrisée ;
- Prolifération de l'habitat insalubre ;
- Faiblesse du taux d'encadrement ;
- Rareté du foncier.

C- OPPORTUNITES

- Existence d'une forte demande
 - o Besoin de plus de 1 million de logements ;
 - o Plus de 860 milles ménages vivent dans des conditions d'insalubrité ;
- Population marocaine jeune ;
- Taux d'urbanisation en croissance (65 % à l'horizon 2012) ;
- Emergence de la société holding AL OMRANE
- L'instauration d'un système de solidarité de l'habitat ;
- La constitution des partenariats privés/public ;
- La professionnalisation du secteur par une batterie de mesures : Lois, Décrets et Dahirs.

D- MENACES

- Lourdeur administrative ;
- Renchérissement des prix de matériaux de construction ;
- Spéculation sur le foncier ;
- Dominance du secteur informel.

Afin de satisfaire la demande en matière de logements et d'encourager l'investissement dans un secteur catalyseur de valeur ajoutée, les autorités gouvernementales ont formulé une série d'orientations stratégiques pour doubler à moyen terme la production des logements réglementaires. Elles ont trait à :

- La promotion d'une nouvelle politique foncière qui s'appuie sur l'élargissement du marché foncier en facilitant l'accès à de nouveaux terrains constructibles dans le cadre des zones d'urbanisation nouvelles et des zones d'aménagement progressif ;
- Le développement de synergies entre les différentes parties intervenant dans la résorption du déficit des logements ;
- La restructuration des entreprises publiques ex OST. Cette restructuration vise une meilleure transparence dans la gestion, un assainissement de la situation financière et une amélioration de l'efficacité des intervenants ;

- L'implication du système financier ;
- La mobilisation des ressources à long terme ;
- La titrisation ;
- Le renforcement des liens entre les pouvoirs publics et les promoteurs immobiliers ;
- La rationalisation de la fiscalité immobilière et son adaptation aux conditions du marché.

S/SECTION II : L'ETUDE DE LA CONCURRENCE

Les perspectives offertes par le marché de la promotion immobilière et les potentialités énormes qu'il regorge n'a pas laissé insensibles les banques pour s'y attaquer et d'y drainer une rentabilité suffisante. A cette fin, une concurrence ardue a été déclenchée et devenue acharnée par les efforts déployés pour attirer les promoteurs immobiliers. Un premier constat qui se dégage de cette situation est la perte du monopole dont disposait le CIH depuis plusieurs décennies et la montée en puissance des banques commerciales. IL en résulte :

- Des offres bancaires globalement alléchantes pour appâter les promoteurs :
 - Révision des conditions de prêts ;
 - Baisse des taux d'intérêt
 - Extension des quotités de financement
 - Inclusion d'une démarche qualité ;
 - Une prise en charge totale ;
 - Allégement des procédures ;
 - Maîtrise des délais.
- Instauration des systèmes de partenariat ;
 - Conseil et assistance ;
 - Ingénierie financière.
- Signature des conventions pour les crédits acquéreurs.

Cette situation a fait que le promoteur immobilier est devenu un client privilégié de la banque en raison de sa rentabilité directe et indirecte en tant que prescripteur de la banque.

Si cette course vers l'entretien de la relation bancaire avec cette catégorie de clientèle a été bénéfique de par la rentabilité qu'elle dégage, il n'en demeure pas moins que cette relation bancaire a eu des conséquences désastreuses sur l'équilibre financier de certaines banques notamment le CIH qui croulent actuellement sous le poids des impayés malgré l'intervention des pouvoirs publics et du système bancaire.

En marge de la conclusion de cette section, nous pouvons dire que le marché de la promotion immobilière, quoiqu'il rencontre des difficultés, présente de fortes potentialités de développement. La non-maturité du marché adossée aux mesures d'encouragement prises par l'Etat visant la promotion de l'habitat réglementaire et éradiquant l'habitat précaire (bidonville, tissus anciens et habitat informel), nous permet de conclure que le financement de ce marché laisse prévoir un horizon de rentabilité élargi pourvu que le risque y afférent soit maîtrisé et géré en amont et en aval du processus relationnel avec la banque.

SECTION II: LE PLAN DE DEVELOPPEMENT

Cette section permet de mettre en exergue la démarche arrêtée par la structure de la promotion immobilière en vue d'asseoir un plan de développement pour cette activité. Ce plan fixe des objectifs sur trois années d'exercice et des moyens pour y parvenir. Il s'articule autour d'une projection chiffrée de l'activité CREDIT-PROMOTION IMMOBILIERE élaborée sur la base du résultat tiré du diagnostic susmentionné. De ce diagnostic, nous dégageons les constats et les opportunités, le plan d'action et le compte d'exploitation prévisionnel.

A- CONSTATS ET OPPORTUNITES

Les principaux constats dégagés du diagnostic réalisé se présentent comme suit :

- Sur le plan urbanistique, on note une ferme volonté des pouvoirs publics de soigner l'architecture de villes marocaines et d'éradiquer les bidonvilles

et l'habitat insalubre. Il a été convenu de trouver une solution aux 860 000 ménages qui vivent dans des conditions affreuses, chose qui incite à la promotion de l'habitat réglementaire ;

- Sur le plan de la production des logements, il a été décidé de mettre en place un plan d'action gouvernementale visant la réalisation de 100 000 logements chaque année. Ce plan s'insère dans le cadre de la stratégie du ministère en charge de l'habitat et de l'urbanisme élaborée pour la période 2004-2007 et qui a pour objectif de :
 - o Contrecarrer le déséquilibre annuel constaté entre l'offre des logements (près 80 000 logements réglementaires) et la demande manifestée de l'ordre de 125 000 logements ;
 - o Réduire le déficit en logements estimé aujourd'hui à 1 000 000 unités ;
 - o Mobiliser le foncier public au profit du privé à des conditions avantageuses pour promouvoir les logements à faible VIT.
- Sur le plan de financement, il est clair que la participation des banques dans le financement de l'immobilier reste insuffisante. D'après les dernières statistiques fournies par le GPBM, les banques n'ont participé dans le financement de l'immobilier qu'à hauteur de 20 %, ce n'est que dans les dernières années qu'elles se sont intéressées à ce marché, et ce, pour les raisons suivantes :
 - o Les potentialités de développement du marché ;
 - o La rentabilité globale à dégager, d'une part des promoteurs immobiliers à travers les opérations réalisées avec ces derniers, et d'autre part du rôle de prescripteurs qu'ils jouent pour entretenir des relations avec les acquéreurs des logements.

L'examen de ces constats offrant, par voie de conséquence, des opportunités à la BMCE BANK, permet d'affirmer l'existence des perspectives de croissance importantes et des performances indéniables de rentabilité pourvu qu'un compte d'exploitation prévisionnel soit établi sur la base des éléments ci haut et à partir d'un plan d'action visant le développement de ce segment de clientèle. Ce compte d'exploitation prévisionnelle devra tenir compte également des projections annuelles arrêtées sur la base d'une estimation de l'évolution du marché de la promotion immobilière et de la concurrence.

B- PLAN D` ACTION

Le plan d`action du marché de la promotion immobilière cadre l`activité crédit en déterminant les objectifs de cette activité et les moyens pour y parvenir. La simulation des objectifs est faite en fonction des hypothèses suivantes :

- En tenant compte du diagnostic établi, le plan d`action ne prend en considération que le financement des programmes immobiliers relevant du social. Cela n`exclut pas de la démarche stratégique de la banque le financement des programmes immobiliers de bon standing mais juste ils ne sont pas chiffrés dans le cadre de ce travail. Les conclusions tirées de ce diagnostic se présentent comme suit :
 - Le marché de la promotion immobilière est en croissance. Actuellement le besoin en logements sociaux se chiffre à plus de 1 000 000 de logements. L`objectif annuel fixé par les autorités marocaines est de 100 000 logements. D`après les statistiques et l`état du marché de l`immobilier, des réalisations annuelles en construction n`atteignent que 80 000 logements. Des efforts sont déployés pour dépasser la barre de 100 000 logements ;
 - La concurrence est, certes, ardue mais les potentialités sont énormes pour prendre des parts de marché. A ce jour, le système bancaire ne participe qu`à hauteur de 20 % dans le financement de l`immobilier. Cette part est appelée à croître vu la stratégie actuelle des banques marocaines de se positionner dans ce créneau, et ce, en raison des particularités suivantes :
 - Les crédits immobiliers deviennent un volet stratégique de l`activité des banques qui recherchent des emplois productifs ;
 - Le positionnement des banques est motivé par une forte demande en logements ;
 - Les aides mises en place par les pouvoirs publics ont contribué à dynamiser la demande des logements économiques;

- Le développement en amont des métiers liés à la construction et au bâtiment a poussé les banques à rechercher des effets de synergie;
- De la taille du Réseau de la BMCE BANK qui comporte 221 agences bancaires, nous ne mobilisons que les agences situées dans les villes où l'habitat social est en développement.

1. DETERMINATION DES OBJECTIFS

Les objectifs fixés pour le financement du logement social s'établissent sur la base des réalisations annuelles de 80 000 logements dont le coût de construction s'articule comme suit :

Surface moyenne par logement	Coût de construction au m²	Valeur de construction par logement	Coût de construction global des 80 000 logements
60 m ²	1 500 DH/m ²	90 000 DH	7 200 000 000 DH

Partant de ces estimations, nous retenons également les hypothèses suivantes :

- Le financement bancaire possible pourrait varier de 60 à 100 %, nous retenons une moyenne de 80 %, soit un montant de 5 760 000 000 DH ;
- De ce montant, nous interviendrons à hauteur de 20 %, soit un montant de 1 152 000 000 DH ;
- De cet encours prévisionnel, nous appliquerons une progression annuelle de 10 %, et ce, pour accompagner les promoteurs immobiliers dans la réalisation de leurs programmes immobiliers conformément aux directives et orientations des pouvoirs publics.

2. FIXATION DES MOYENS

La réalisation de ces objectifs nécessite la fixation des moyens adéquats pour la bonne marche de l'activité – Financement de la promotion immobilière- Ces

moyens sont de nature à faire face aux besoins de développement du marché de la promotion immobilière. Il s'agit de :

- Renforcement de l'équipe qui reste un volet primordial à plus d'un titre. Les prévisions de croissance de l'activité « Financement de la promotion immobilière » et la gestion des risques y afférents nécessitent une équipe polyvalente et spécialisée sur le plan juridique, technique, financier et commercial. Des profils sont donc à rechercher pour apporter une expertise dans ce domaine ;
- Plans de formation et d'animation visant l'accumulation de l'expertise nécessaire pour accompagner le développement de ce marché ;
- Moyens logistiques nécessaires pour répondre aux besoins de cette activité ;
- Publicité et tout moyen de communication.

C- COMPTE D'EXPLOITATION PREVISIONNEL

Le compte d'exploitation prévisionnel retrace la projection chiffrée de l'activité « Financement de la promotion immobilière » et les charges occasionnées dans le cadre de l'exercice de cette activité. Les principaux postes de ce compte d'exploitation prévisionnel sont :

1 Le PNB

1.1 La marge d'intermédiation

- **Les intérêts perçus**

Les intérêts perçus représentent le produit de l'encours financé, soit un montant de 1 152 000 000 DH, par le taux de 8 % facturé aux promoteurs immobiliers. Ce taux étant donné à titre indicatif.

- **Les intérêts payés**

Les intérêts payés représentent le produit du coût de l'argent et de rémunération des fonds propres, soit un taux de 3,75 %, par l'encours de 1 152 000 000 DH.

- **Le placement sur le marché interbancaire**

Les 80 000 logements à construire dégageraient un chiffre d'affaires global de l'ordre de 16 000 000 000 DH. Compte tenu de notre participation éventuelle de financement de 20 % et d'une domiciliation moyenne de 50 % dans les comptes BMCE BANK, le chiffre d'affaires confié serait de 1 600 000 000 DH. Ce chiffre d'affaires serait placé dans le marché interbancaire au taux j/j de 2,25 % environ.

1.2 Les commissions

L'encours financé par la BMCE BANK serait assujéti à une commission moyenne d'engagement et d'étude. Ces commissions sont calculées comme suit :

- La commission d'étude est de 0,50 % flat calculée sur l'encours crédit ;
- La commission d'engagement de 0,50 % est déterminée sur le montant non débloqué des crédits. Elle est calculée trimestriellement. Compte tenu des délais d'avancement des travaux des projets immobiliers, nous arrêtons cette commission sur 9 mois de l'année.

Nous tablons sur une croissance de 10 % du PNB durant la deuxième et la troisième année.

2 LES FRAIS GÉNÉRAUX

Le chiffrage des frais généraux de la structure de la promotion immobilière a été fait sur la base du recensement et de la comptabilisation des différents postes composant les frais généraux de cette structure. Pour les charges non directement liées à la promotion immobilière, nous avons procédé par des clés notamment l'heure travaillée et réservée par les techniciens pour arrêter le coût informatique et le nombre de dossiers travaillés pour fixer le montant des prestations internes. Concernant les autres charges, nous appliquons une majoration de 300 % des charges directes. L'estimation des frais généraux de la structure de la promotion immobilière s'élèvent à 2 720 KDH ventilés comme suit :

POSTES	MONTANT
<u>CHARGES DIRECTES</u>	680
- Frais de personnel	470
- Amortissement	7
- Fonctionnement	18
- Autres charges	185
<u>CHARGES INDIRECTES</u>	2 040 (*)
TOTAL	2 720

(*) Représente 300 % des charges directes.

Cette estimation est arrêtée en tenant compte de la situation actuelle de la structure de la promotion immobilière.

Pour le besoin de la réalisation du compte d'exploitation prévisionnel, et compte tenu du rythme de croisière et de l'exigence de développement de ce métier dans la BMCE BANK, nous estimons, dans notre simulation, le poste des frais généraux à 400 %.

3- LES PROVISIONS

Les provisions sont estimées à 0,5 % de l'encours à financer de la promotion immobilière.

La formalisation de ces projections est donnée dans le compte d'exploitation prévisionnel ci après :

COMPTE D'EXPLOITATION PREVISIONNEL

(En millions de dirhams)

	2005	2006	2007
(+) Intérêts perçus	1 244	1 368	1 505
(-) Intérêts payés	1 195	1 315	1 446
(+) Placement interbancaire	36	40	44
(=) Marge d'intermédiation	85	94	103
(+) Commissions	7	8	9
(=) PRODUIT NET BANCAIRE	92	101	111
(-) FRAIS GENERAUX	11	12	13
(-) PROVISIONS	5,7	6,2	6,9
(=) RESULTAT D'EXPLOITATION	75,3	82,8	91
(-) IMPOT SUR LES SOCIETES	29,8	32,8	36
(=) RESULTAT NET	45,5	50	55

Le ROE dégagé satisfait largement les exigences des actionnaires.

SECTION III : LE PILOTAGE DU MARCHÉ DE LA PROMOTION IMMOBILIERE

La mise en place d'une gestion prévisionnelle et d'un plan de développement du marché de la promotion immobilière ne sauraient atteindre les objectifs escomptés sans qu'il y ait un système de pilotage capable de nous renseigner à tout moment sur :

- La productivité et la rentabilité de l'activité –Financement de la promotion immobilière- ;
- Les risques encourus par cette activité ;
- Les charges de la structure immobilière et leur évolution pour rechercher une meilleure optimisation des coûts engendrés ;
- Et de manière générale, tout processus en mesure de nous éclairer et nous fournir un état synthétique et régulier des conditions d'exercice de notre activité.

La mise en place du système de pilotage conditionne des outils d'analyse et de suivi utiles à la mise en œuvre des indicateurs fournissant plus rapidement des informations flexibles et essentielles au financement du marché de la promotion immobilière.

Dans ce cadre, nous allons traiter, dans le premier point, les tableaux de bord relatifs à l'activité – Financement de la promotion immobilière- et supervisant également le suivi des frais généraux engagés à ce titre. Dans un deuxième point, nous allons essayer de conceptualiser des indicateurs de gestion à même de nous fournir de précieuses informations sur l'évolution de la rentabilité et des risques liés au financement de la promotion immobilière. Il va sans dire que le suivi de la concurrence nécessite l'instauration d'un benchmarking pour ajuster notre offre à l'évolution du marché concurrentiel.

S/SECTION I : LES TABLEAUX DE BORD

En tant qu'outils de pilotage et des instruments de maîtrise de l'action, les tableaux de bord doivent nous permettre de visualiser rapidement et systématiquement les évolutions du marché de la promotion immobilière et d'appréhender les changements de rythme et de tendances. Ils mettent en relief un système de clignotants et de signaux destinés à attirer notre attention sur l'état de la performance de l'activité et éventuellement sur l'existence ou non des irrégularités ainsi que sur l'explication des écarts entre les objectifs fixés et les résultats réalisés.

Conscients de leur apport dans la conduite de notre activité, nous avons élaboré des tableaux de bord compte tenu des priorités suivantes :

- Le suivi de la PERFORMANCE à travers la relation Dépôt et Crédit établie avec les promoteurs immobiliers ;
- Le suivi des FRAIS GENERAUX consommés par la structure de la promotion immobilière.

Les tableaux de bord conçus et donnés en annexe reflètent notre champ d'intervention et précisent notre domaine d'action pour piloter l'activité – Financement de la promotion immobilière- dans de bonnes conditions et de mener à bien la supervision de cette activité.

Préalablement , nous précisons ci après les principes de l'élaboration de ces tableaux de bord :

A-LA RECHERCHE DE LA PERFORMANCE

Cette performance est mesurée à travers l'évolution des encours Crédit et Dépôt conformément à l'objectif assigné à la structure de la promotion immobilière. Les écarts observés qu'ils soient positifs ou négatifs devront nous permettre de faire la mise au point des dossiers et d'agir, en conséquence, à travers l'entreprise et la conduite des actions correctives, et ce, afin d'assurer une performance

régulière des emplois (Crédits et dépassement en comptes) et des ressources (la relation dépôt). L'architecture des tableaux de bord se présente comme suit :

1- LES EMPLOIS

Les principaux tableaux sont :

- Un tableau de bord récapitulant la relation bancaire globale avec les promoteurs immobiliers en terme de CREDITS ET DEPASSEMENTS EN COMPTES. Ce tableau retrace l'arrêté de N-1, les objectifs de N et les réalisations périodiques de N. Des colonnes de variations par rapport à l'exercice précédent et l'exercice en cours nous indiqueraient sur l'évolution favorable ou défavorable de notre activité ;
- Un tableau par promoteur immobilier nous permettant de suivre de près les projets immobiliers, leur consistance, les mainlevées délivrées et les conditions de financement ;
- Un tableau indiquant la qualité des engagements et faisant ressortir les créances saines et celles déclassées. Il permet de préciser l'évolution et de proposer des actions correctives.

2- LES RESSOURCES

Il s'agit de suivre la relation dépôt entretenue avec les promoteurs immobiliers. Pour ce faire, un tableau a été déterminé pour connaître l'évolution des encours dépôt et leur variation d'année en année. Par ailleurs, un deuxième tableau a été conçu pour suivre le coût des ressources et suivre son évolution.

B- LE SUIVI DES FRAIS GENERAUX

Les tableaux réalisés nous permettront de superviser l'évolution des coûts engendrés par la structure de la promotion immobilière et d'intervenir en cas de dépassement par rapport au seuil fixé préalablement. Ce suivi sera articulé sur la base des tableaux qui retraceront l'évolution en fonction de l'exercice précédent et par rapport à l'objectif fixé durant l'exercice en cours.

S/SECTION II : LES INDICATEURS DE GESTION

Le choix des indicateurs de gestion élaborés par la structure de la promotion immobilière est motivé par le souci de la rentabilité et de la profitabilité que nous tacherons à réaliser durant l'exercice de notre activité. Pour ce faire, un certain nombre d'indicateurs ont été sélectionnés pour répondre à notre besoin de gestion. Il s'agit, entre autres, de :

- L'indicateur de la profitabilité mesurée par le rapport Résultat d'exploitation/PNB-Promotion Immobilière ;
- Les indicateurs de productivité mesurée par deux rapports :
 - o Le rapport PNB-Promotion Immobilière/effectif de la structure et qui permet de mesurer la productivité du personnel ;
 - o Le rapport PNB-Promotion Immobilière/charges d'exploitation et amortissements et qui mesure les recettes sur les charges ;
- Les indicateurs de sécurité qui doivent nous renseigner sur l'évolution de notre créance et sur les dossiers à problème. Ils permettent de faire un état sur :
 - o Le nombre de dossiers sains et contentieux ;
 - o L'encours malade ;
 - o Le montant des provisions
 - o Ces éléments sont mesurés par :
 - Le rapport Encours Contentieux/Encours global de crédits, et ce pour suivre le risque clientèle ;
 - Le rapport Provisions/Encours global de crédits pour voir l'impact du système de provisionnement sur la rentabilité de la structure.

S/SECTION III LE BENCHMARKING

Travailler sur le marché de la promotion immobilière c'est être en permanence attentif à l'environnement concurrentiel qui constitue un souci permanent de notre activité. Quelle part de marché disposent-ils les confrères ? Quel est le confrère le plus présent ? Quel est le confrère le plus vulnérable ? Quels sont les produits et les services offerts aux promoteurs immobiliers.

En parallèle à ces questions, il s'agit de situer le positionnement de la BMCE BANK dans le financement de la promotion immobilière (Part de marché, produits élaborés et conditions offertes).

La réponse à toutes ces questions est tributaire de la mise en place d'un benchmarking qui permet de nous situer par rapport aux autres banques de la place et déboucher sur les causes de cette situation en vue d'améliorer notre offre et optimiser notre positionnement.

Dans ce cadre, le tableau en annexe reflète la détermination de la structure de la promotion immobilière pour faire face à la concurrence et assurer la compétitivité du produit. Ce tableau est axé sur la mise en place d'une méthode de comparaison systématique de l'offre concurrentielle. L'objet étant de connaître l'évolution des conditions de financement, de permettre l'innovation des produits et de satisfaire les promoteurs par des conditions avantageuses et compétitives.

Ce BENCHMARKING s'impose pour piloter notre activité compte tenu de la concurrence bancaire. Le principe de sa mise en place consiste à :

- Identifier les produits des concurrents et leurs avantages ;
- Mesurer et identifier régulièrement les écarts de compétitivité entre nos produits et ceux des concurrents ;
- Planifier les actions pour adapter nos conditions au contexte concurrentiel.

La mise en place de la « veille concurrentielle » au sein de la structure de la promotion immobilière affirme la volonté de cette dernière d'être à l'écoute du marché pour mieux se positionner en terme de conditions de financement et de qualité de service et assurer une part de marché satisfaisante.

CONCLUSION

En guise de la conclusion de ce travail, force est de constater que la rentabilité du marché de la promotion au sein de la BMCE BANK est assurément réalisée à travers un système de management basé sur des techniques de gestion et des mécanismes de suivi compte tenu des données internes et du contexte externe. En effet, les enjeux de la concurrence bancaire et de la réglementation du marché de la promotion immobilière exigent inéluctablement la mise en place d'une stratégie de rentabilité et de croissance visant une pénétration assidue dans le marché de la promotion immobilière et entreprenant des procédés de direction et de gestion de ce marché à travers :

- L'implémentation d'un système de rentabilité régi par une politique rigoureuse des risques et par un instrument de mesure et d'optimisation de cette rentabilité ;
- La gestion prévisionnelle et le pilotage du marché de la promotion immobilière dans l'optique de planifier et de contrôler l'activité de financement de la promotion immobilière en vue de dégager des résultats satisfaisants en terme de rentabilité et de profitabilité.

Ce management est résolument adopté à notre conviction que le marché de la promotion immobilière reste porteur à plus d'un titre et sa rentabilité, s'elle est bien pilotée, pourrait laisser des effets bénéfiques à notre banque non seulement directement à travers la relation bancaire avec les promoteurs immobiliers mais également pour booster notre relation bancaire avec les particuliers. En effet, l'encours « CREDITS PROMOTION IMMOBILIERE » pourrait se transformer en encours « CREDITS ACQUEREURS » à moyen et long terme, et partant, la propulsion de nos produits destinés à la clientèle de particuliers notamment : les ouvertures de comptes, le développement de la monétique et le placement de la bancassurance. Ce volet n'a, certes, pas été développé dans le cadre de ce présent travail, en raison de la problématique traitée par nos soins et qui a trait à la rentabilité du marché de la promotion immobilière, mais il permet, d'emblée, de confirmer la bataille à laquelle sont livrées les banques marocaines pour conquérir ce secteur.

ANNEXES

- T1 : Emplois globaux
- T2 : Emplois par promoteur
- T3 : Qualité des engagements
- T4 : Ressources
- T5 : Coût global des ressources
- T6 : Suivi des frais généraux
- T7 : Indicateurs de performance
- T8 : Benchmarking

EMPLOIS PAR PROMOTEUR

En millions de dirhams

I- CONDITIONS DE FINANCEMENT

Financement	Montant	Mois	Date de clôture
Financement de la copropriété			
Financement de la location			
Financement bancaire			

II- CARACTERISTIQUES DES PROJETS

PROJET	SITUATION	STANDING	CONSISTANCE			COMMERCIALISATION			RESTE A VENDRE		
			Appartements	Magasins	Bureaux	Appartements	Magasins	Bureaux	Appartements	Magasins	Bureaux
PROJET 1											
PROJET 2											
PROJET 3											
PROJET 4											

QUALITE DES ENGAGEMENTS

En millions de dirhams

DESCRIPTION	REALISATIONS DE L'EXERCICE N		EXERCICE N				EXERCICE N-1		
			Dirhams	Dirhams	Ecart		Dirhams	Variations	
					Valeur	%		Valeur	%
CREANCE COURTE									
CREANCE DECLASSEE									
...									
...									
...									
...									

R E S S O U R C E S

En millions de dirhams

DESCRIPTION	REALISATIONS DE L'EXERCICE N	REALISATIONS DE L'EXERCICE N-1	VARIATION EXERCICE N	TOTAL
BANQUE				
AUTRES RESSOURCES				
TOTAL				

C O U T G L O B A L D E S R E S S O U R C E S

DESIGNATION	ESTIMÉ	REALISÉ	ECART	OBSERVATION
COUT DE FINANCEMENT				
COUT DE GESTION				
COUT DE RISQUE				
COUT DES FONDS PROPRES				
COUT GLOBAL				

S U I V I D E S F R A I S G E N E R A U X

CATEGORIE	REALISATIONS DE L'EXERCICE N-	EXERCICE N-				EXERCICE N-1		
		N-1	N-2	Ecart		N-1	Variations	
				Valeur	%		Valeur	%
FRAIS DE PERSONNEL								
MATERIEL ET MOBILIER								
FRAIS DE FONCTIONNEMENT								
AUTRES CHARGES								
TOTAL								

INDICATEURS DE PERFORMANCE

DESIGNATION	FCTIVE	REVENUE	COST	PROFITABILITY
COMMISSIONS/FRANC GENERAL/FRANC				
COMMISSIONS/FRANC DE PERSONNEL				
FRANC GENERAL/FRANC				
REVENUE DEVELOPMENT/FRANC				
DOTATIONS AUX PROMOTEURS/FRANC				
FRANC EFFECTIF				

B E N C H M A R K I N G

BANQUES	CONTRAT DE FINANCEMENT	QUOTITE DE FINANCEMENT	TAUX	TAUX D'INTERET	COMMISSIONS NETTES	COMMISSIONS BRUTES
BMCE BANK						
ATTIJARI Wafa						
BANQUE POPULAIRE						
ALMA						
CCMD						
BMCE						
CREDIT DU MAROC						

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- M.ROUACH et M.NAULLEAU : « Le contrôle de gestion bancaire et financier » Banque éditeur, 3^{ème} édition 1998 ;
- M.GERVAIS : « Contrôle de gestion et planification d'entreprise » Economica, 3^{ème} édition 1998 ;
- P.Lorino : Le contrôle de gestion stratégique, la gestion par les activités. Dunod 1992 ;
- Echaibainou « La nouvelle loi bancaire marocaine- Analyse et Commentaire, Edition Datapress 1993.

ARTICLES ET AUTRES DOCUMENTS

- « La rentabilité par centre de profit », séminaire animé par M.Mottet (BNP) à Casablanca en 1998 ;
- « Le livre blanc de la commission bancaire » 1998 ;
- « L'amélioration du résultat avec le benchmarking », l'essentiel du management. Septembre 1997 de Alban Neveux ;
- « Le tableau de bord qui aide à décider », l'essentiel du management, Avril 1996 de Jean Yves Saulou.

SITES INTERNET

- Le site www.mhu.gov.ma du Ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme ;
- Le site www.eurostaf.fr;
- Le site www.google.com

R E S S O U R C E S

En millions de dirhams

DESIGNATION	REALISATIONS DE L'EXERCICE N-1	REALISATIONS DE L'EXERCICE N	VARIATION REA N / REA N-1	CUMUL
DAV				
AUTRES RESSOURC				
TOTAL				

B E N C H M A R K I N G

BANQUES	CONTRAT DE FINANCEMENT	QUOTITE DE FINANCEMENT	DUREE	TAUX D'INTERET	COMMIS SIONS	COMMIS SIONS
BMCE BANK						
ATTIJARI Wafa BANQUE						
POPULAIRE						
CIH						
SGMB						
BMCI						
CREDIT DU MAROC						

C O U T G L O B A L D E S R E S S O U R C E S

DESIGNATION	ESTIME	REALISE	ECART	OBSERVATION
COUT DE REFINANCE				
COUT DE GESTION				
COUT DE RISQUE				
COUT DES FONDS				
COUT GLOBAL				

INDICATEURS DE PERFORMANCE

DESIGNATION	ESTIME	REALISE	ECART	OBSERVATION
COMMISSIONS/FRAIS GENERAUX				
COMMISSIONS/FRAIS DE PERSONNEL				
FRAIS GENERAUX/PNB				
RESULTAT D'EXPLOITATION/PNB				
DOTATIONS AUX PROVISION/PNB				
PNB/EFFECTIF				