

UNIVERSITE MOULOU MAMMERI TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITE



Mémoire de Fin de Cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences
Financière et Comptabilité
Spécialité : Finance d'entreprise

Thème :

**Digitalisation bancaire et son impact sur la
performance financière des banques en Algérie
Cas : CNEP-Banque Tizi-Ouzou**

Réalisé par :
BAHABI Bouteina

Devant le jury composé de :

YAMOUN Karim
MEKACHER Amel
MAMERI Nardjessa

Président
Rapporteur
Examinatrice

UMMTO
UMMTO
UMMTO

Date de soutenance : 15/09/20224

2023/2024

Je remercie Dieu le tout puissant de m'avoir donné la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire.

Je tiens à remercier mes parents pour tous leurs sacrifices, ainsi que tous les membres de ma famille et mes amis.

Mes vifs remerciements à M^{me} MEKACHER Amel pour avoir accepté de diriger ce travail, et pour ses orientations, ses conseils et ses critiques qui nous ont été d'un apport précieux.

Je remercie les membres de jury pour avoir accepté d'évaluer mon travail.

Mes remerciements s'adressent également à tout le personnel de l'agence CNEP-Banque de Tizi-Ouzou pour leur accueil et leur aide.

A toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire, mille mercis.

Tableau 1 : Structure simplifiée des classes constituant le bilan de la banque	30
Tableau 2 : Structure du compte de résultat d'une banque	33
Tableau 3 : Tableau récapitulatif des produits digitaux de la CNEP-Banque.....	66
Tableau 4 : Réalisations cumulées de l'agence CNEP-Banque 201	67
Tableau 5 : Les indicateurs de performance financière de la CNEP-Banque	68

Figure 1 : Les trois composantes du digital.....	7
Figure 2 : Les nouveaux acteurs des services bancaires	9
Figure 3 : Le concept d'efficacité, d'efficience, et de performance.....	24

Remerciements	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Sommaire	
Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : Concepts et mesures de la digitalisation du secteur bancaire.....	4
Introduction	4
Section 1 : Notions clés sur la digitalisation	5
Section 2 : Le secteur bancaire face à la transformation numérique.....	8
Section 3 : Les outils digitaux de la banque	13
Conclusion.....	19
Chapitre 2 : Performance financière et son mode d'analyse au niveau du secteur bancaire....	20
Introduction	20
Section 1 : Le concept de la performance et son mode d'analyse au niveau du secteur bancaire	21
Section 2 : Méthodes d'analyse de la rentabilité financière de la banque	29
Section 3 : Quelques exemples des banques algériennes digitalisées	40
Conclusion.....	47
Chapitre 3 : Etude de la transformation digitale bancaire en Algérie à la CNEP-Banque.....	48
Introduction	48
Section 1 : Présentation de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou.....	48
Section 2: Les outils digitaux de la CNEP Banque	57
Section 3 : Impact de la transformation digitale sur la performance financière de la CNEP-Banque.....	65
Conclusion.....	74
Conclusion générale	75
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	

Introduction Générale

Durant les vingt dernières années, le monde a déployé des efforts importants sur les Infrastructures et les équipements, comme le montre le nombre de connexion d'Internet par jour.

Le rôle du numérique dans le développement des métiers bancaires est devenu évident. On constate qu'une course à l'introduction des nouvelles pratiques numériques est devenue très important pour les banques. Le fait d'offrir des services aux clients via des applications mobiles ou des sites web, rend la banque plus efficace, d'une part, et l'aide à assurer une bonne relation avec ses clients. D'autre part, la transformation numérique des activités offre de nouvelles opportunités aux banques. La simplification des procédures, c'est-à-dire, qu'un service réalisé auparavant en se déplaçant à la banque, peut aujourd'hui être accompli par un simple clic rend la banque plus accessible et plus disponible aux clients, mais aussi pour tous ses partenaires

La digitalisation est devenue une pratique commerciale des banques et cela contribue de manière très significative sur sa performance financière, sachant que cette dernière est aujourd'hui un enjeu central dans la politique de numérisation.

Depuis une vingtaine d'année les banques algériennes ont exploité les pratiques de digitalisation et ont intégré les nouvelles technologies d'information pour commercialiser leurs services. On peut dire que le digital dans le secteur bancaire a poussé les banques à opter pour des stratégies différenciées en vue de fidéliser leurs clientèle, tout en améliorants leurs applications et système de communication.

Les stratégies numériques ont affecté tous les domaines des opérations de la banque, des sites Web, des applications mobiles et des systèmes d'information de plus en plus sophistiqués.

Certaines banques ont même mis en place un système de services gratuits à condition que les opérations soient entièrement numériques.

La transformation indique un cheminement qui sert à identifier, modifier et organiser les ressources pour partir d'un point pour aller à un autre. Elle est considérée également comme:

« L'adoption des compétences technologiques facilement accessibles qui transforme la réactivité de l'organisation face aux changements du marché ». Pour (David. 2018), « les transformations liées au numérique sont en première approche de trois ordres, l'automatisation pour la reproduction mécanique d'une séquence d'actions à l'aide d'un programme, la dématérialisation pour le remplacement des supports matériels par des fichiers informatiques et la désintermédiation pour la suppression des intermédiaires rendue possible avec le numérique ».

Les banques algérienne mènent depuis quelque années une politique d'encouragement du numérique, afin de s'adapter aux nouvelles exigences du marché et de satisfaire une nouvelle catégorie de clientèle plus habituée au digital.

La performance financière des banques algériennes est donc mise à l'épreuve face à une adaptation rapide et adéquate des nouvelles technologies.

Ceci nous amène à poser la problématique suivante :

« Quel est l'impact de la digitalisation sur la performance financière des banques en Algérie? »

De ce questionnement, trois questions se posent à savoir:

- Quel sont les nouvelles technologies mises au service des banques aujourd'hui?
- En Algérie, quelles sont les politiques de digitalisation en faveur des banques?
- Comment la digitalisation participe à la performance financière de la banque en Algérie?

Hypothèses

Afin de mieux orienter notre recherche et pour répondre aux questions ci-dessus, il est important de vérifier les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 1: La digitalisation des services bancaires conduit à une augmentation significative de la rentabilité de la CNEP-Banque.**
- **Hypothèse 2: L'implémentation des technologies digitales a positivement influencé la satisfaction client et par conséquent à une meilleure performance financière de la CNEP-Banque.**

Intérêt de la recherche

Notre travail porte des intérêts sur le plan de politique économique et actuelle.

En termes de politique économique, la digitalisation des banques va permettre de provoquer une restructuration de nombreux secteurs dans l'économie autour de nouveaux modèles économiques et organisationnels. Elle est également à l'origine de nouveaux secteurs innovant.

En matière de politique actuelle, la digitalisation permet de gagner un temps considérable. En effet, grâce à la communication digitale rapide et simplifiée entre les différents métiers, la banque parvient à optimiser son taux de production.

Méthodologie de la recherche

Pour parvenir à cet objectif nous avons adopté une méthodologie qui se compose des deux (2) volets :

- L'étude théorique, effectuée en se référant aux ouvrages, les revues, les articles, mémoires et thèses, ainsi que les sites internet.
- L'étude empirique consiste à constater les moyens de digitalisation au niveau de la CNEP BANQUE et d'en déduire l'impact sur sa performance.

Plan de travail

Afin de répondre aux questions posées nous avons partagé notre travail en trois (03) chapitres

- Le premier traite Concepts et mesures de la digitalisation du secteur bancaire.
- Un deuxième chapitre portant sur la Performance financière et la digitalisation des banques.
- Le troisième et le dernier chapitre qui est consacré à l'étude de la transformation digitales bancaires en Algérie "la CNEP BANQUE de Tizi-Ouzou".

Chapitre 1

Concepts et mesures de digitalisation du secteur bancaire

Introduction

Le monde digital et ses effets ne font qu'augmenter de façon exponentielle. De nos jours l'importance des ordinateurs, tablettes, processeurs, plateformes, les téléphones portables, qui se basent de plus en plus sur l'intelligence artificielle et sur la technologie ne fait que rendre l'homme du 21ème siècle en dépendance totale par rapport à ces outils. La technologie accrue se base de plus en plus sur l'intelligence artificielle.

De par son intelligence, elle permet d'analyser, d'agir, d'apprendre afin de corriger les erreurs. Cette nouvelle digitalisation, cette innovation technologique touche à de nombreux secteurs comme la médecine, l'automobile et bien d'autres. De plus, elle est un atout majeur pour le secteur financier et plus précisément bancaire qui exige alors de profiter de ses multiples possibilités afin d'améliorer les activités et les expériences clients. Il est donc impératif pour les banques de réviser leurs modèles de fonctionnement. Ainsi, parmi les différents problèmes rencontrés par les institutions financières aujourd'hui nous pouvons citer les coûts bancaires élevés (les frais relatifs aux succursales et agences et les salaires des employés), et d'autres parts le fait de pouvoir satisfaire tant que possible leur clientèle et donc répondre aux attentes des clients pour avoir de meilleurs services ou d'augmenter leur satisfaction et effectuer les opérations bancaires. En outre, l'important défi serait donc de s'adapter aux nouvelles attentes des clients et de transformer le métier de banquier « opérationnel » en un conseiller financier en placement et investissement.

Les systèmes d'information (SI) se sont imposés dès les années 50, et les acteurs du secteur bancaire et financier étaient parmi les premiers acteurs à l'avoir adopté par l'automatisation de la gestion quotidienne des tâches administratives, la comptabilité et les opérations financières. Ce qui a donné lieu, après, à l'émergence des systèmes d'information d'aide à la décision de plus en plus robustes, rapides, avec une forte capacité de stockage et de traitement d'informations, facilitant ainsi, la prise de décision stratégique pour les managers et décideurs du top management.

Section 1 : Notions clés sur la digitalisation

1. La digitalisation

La notion de « transformation digitale » suppose un passage d'un état « physique » à un autre plus « virtuel » ou « numérique ». ¹

1.1. Définition du mot digitalisation

Le mot « Digitalisation » est un anglicisme informatique qui signifie numérisation. Il provient du mot « Digitalise » avec le suffixe « -ation ». ²(Française, 2021)

Il faut savoir tout d'abord que selon l'Académie française, le verbe digitaliser n'existe pas réellement et qu'on parle exclusivement de numérisation. En effet, le mot digital est en lien avec le terme doigt et fait référence au toucher, tandis que le numérique traite du rapport entre l'humain et la machine. Ainsi, lorsqu'on parle de digital et de numérique, nous faisons tout de même très souvent référence à la même chose, c'est-à-dire à l'informatisation des processus et des documents en papier. ³
(Facile, 2020)

1.2. Définition de digitalisation

La digitalisation est le procédé qui vise à transformer un objet, un outil, un procès ou un métier en un code informatique afin de le remplacer et le rendre plus performant. La transformation digitale a commencé dès les débuts d'internet, le courrier a été remplacé par les emails, les salons par des forums web, les magasins par des sites e-commerce. Désormais nous connaissons une digitalisation plus large et plus performante comme les caisses automatiques, les répondus automatisés, la communication via les réseaux sociaux. La digitalisation est devenue un phénomène

¹ - ZAOUI Asma, BOUDAUD Fatima et HASSEB Mohamed Lamine (2021). L'impact de la covid -19 sur la transformation digitale du secteur bancaire. Revue d'excellence pour la recherche en économie et en gestion Vol 05, N°01. Université de Laghouat Algérie 501.

²- Française, L. L. (2021, 4 mai). Digitalisation : définition de « digitalisation » | La langue française. La langue française. <https://www.lalanguefrancaise.com/dictionnaire/definition/digitalisation>

³- Facile, V. I. T. (2020, 7 décembre). Qu'est-ce que la digitalisation : avantages et inconvénients. Votre IT Facile. <https://www.votre-it-facile.fr/qu-est-ce-que-la-digitalisation-avantages-et-inconvénients/>

naturel qui combine l'apparition d'internet et les avancées quotidiennes informatiques.⁴(La digitalisation sa définition, ses avantages et ses outils, 2017)

2. L'historique de l'évolution de la digitalisation bancaire

Les vrais débuts de digital Banking remontent à 1980 avec les premiers services en ligne proposés aux clients, et avec l'invention de Smart phone en 2007 a posé les bases pour le mobile Banking qui a rapidement distancé les banques, ce phénomène est fortement accéléré de fait avancer la digitalisation du secteur financier.

La relation bancaire évolue, le lien entre le client et le conseiller est moins personnel, l'agence est aussi moins fréquentée. Il faut avouer que la clientèle à progressivement été éduquée pour être autonome avec les nouvelles technologies : distributeur automatique, carte bancaire, téléphone, internet, application mobile...

Le contact humain n'est plus nécessaire et le libre service bancaire est désormais le mode de relation bancaire par défaut dans de nombreux réseaux. E-banking, banque en ligne, banque mobile, home banking... quelque soit le terme utilisé la banque par internet devient la relation privilégiée par la clientèle et par la banque.⁵

Le digital occupe une place importante même en Algérie selon l'homme d'affaires (Othmani, 2022) ⁶« le véritable sujet est l'inclusion financière et on est obligé d'utiliser les moyens de la finance digitale et donc digitaliser le système financier algérien.

3. Les composantes de la digitalisation

La transformation digitale s'appuie essentiellement sur les nouveaux usages induits par les technologies en tenant compte de leur évolution rapide, le large public qu'elle cible et notamment le monde de l'entrepreneuriat, et les changements qu'ils apportent sur différents niveaux.⁷

L'observation des situations de digitalisation nous a conduits à définir ce concept au travers des éléments suivants : portabilité, automatisation, dématérialisation⁸.

⁴-La digitalisation sa définition, ses avantages et ses outils. (2017, 11 juin).

[www.https://www.alphalives.com/digitalisation/](https://www.alphalives.com/digitalisation/)

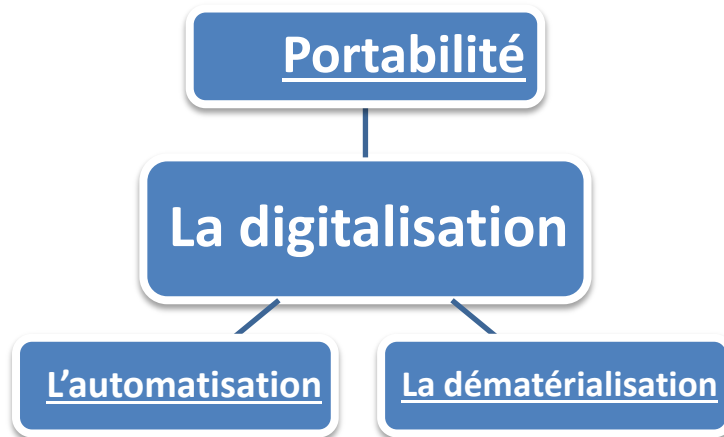
⁵- <https://www.culturebanque.com/banques/banques-en-ligne/histoire/>

⁶Slim Othmani, président du think tank le CARE mars 2022.

⁷ -<https://www.memoireonline.com/06/23/14144/Impact-de-la-digitalisation-des-entreprises-sur-le-contrle-de-gestion.html>

⁸-« Agir en mode delivery », de nature macro, *Autissier, Li et Moutot (2015 aux éditions Eyrolles)*

Figure 1 : Les trois composantes du digital.



Source : AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel (2015). «*Le changement agile*». Paris Dunod, p. 41

3.1. Portabilité

L'un des caractères fondamentaux du digital est la « portabilité » ou en encore la « mobilité ». En effet, il est constitué d'un ensemble d'applications informatiques mobiles développées à l'aide de langages permettant leur portabilité sur différents supports partant des ordinateurs de bureaux jusqu'aux Smartphones et tablettes. Maintenant toutes les applications (commerciales, partages des documents ...) peuvent être utilisées sur des supports portables ce qui offre un large espace de liberté d'action.⁹

3.2. La dématérialisation

Les processus sont dématérialisés en totalité ou une partie grâce aux applications digitales dans un cadre informationnel ou transactionnel, ainsi il y a la possibilité de réaliser des processus sans aucune intervention humaine et sans un document physique. Les informations sont saisies et traitées par la suite avec la sauvegarde de tous les détails de transactions, le client participe aussi à la création de ses données en saisissant par exemple des informations concernant sa demande, la prestation peut être réalisée à travers ces informations numérisées.¹⁰

⁹-David Autissier, Emily Métais-Wiersch ; Parution, 13/10/2016.

¹⁰-David Autissier, Emily Métais-Wiersch ; Parution, 13/10/2016

3.3. L'automatisation

Elle se manifeste par l'accroissement de performance dans l'utilisation des facteurs de production : productivité du travail, productivité du capital, productivité de l'énergie et des matières premières. On peut ajouter également l'amélioration des capacités d'individualisation et de personnalisation.

Les actions s'enchaînent automatiquement sur la base de règles de gestion issue de l'observation, cette automatisation a pour avantage la rapidité d'exécution des étapes d'un processus.

Section 2 : Le secteur bancaire face à la transformation numérique

1. La Stratégie de transformation des banques

Il existe trois grandes stratégies de transformation digitale les plus célèbres dans le secteur bancaire. Le choix de l'approche doit tenir compte des spécificités de la banque (clients, positionnement sur le marché, culture, infrastructure actuelle...) et doit être en adhérence avec sa stratégie globale.

1.1. Digitalisation du front office uniquement

Cette stratégie consiste à digitaliser les moyens d'interaction de la banque avec ses clients en développant les services bancaires en ligne et le mobile banking, tout en gardant intacts les processus, l'organisation, la culture et l'infrastructure de la banque. Cette approche peut être considérée comme une première étape importante mais ne constitue pas la destination finale pour la majorité des banques. Elle est facile à mettre en œuvre ; peu coûteuse, et permet de répondre à un premier niveau d'attentes des clients¹¹.

1.2. Digitalisation Front to Back

- Assurer le go-to-market d'une application mobile de collecte des pièces justificatives à la source (simplification KYC et constitution des dossiers) par les conseillers .

¹¹-Société tunisienne de banque, institut de financement du développement du Maghreb arabe, l'évolution du modèle bancaire à l'ère du digital, mémoire de fin d'étude, décembre 2020, p 25 .

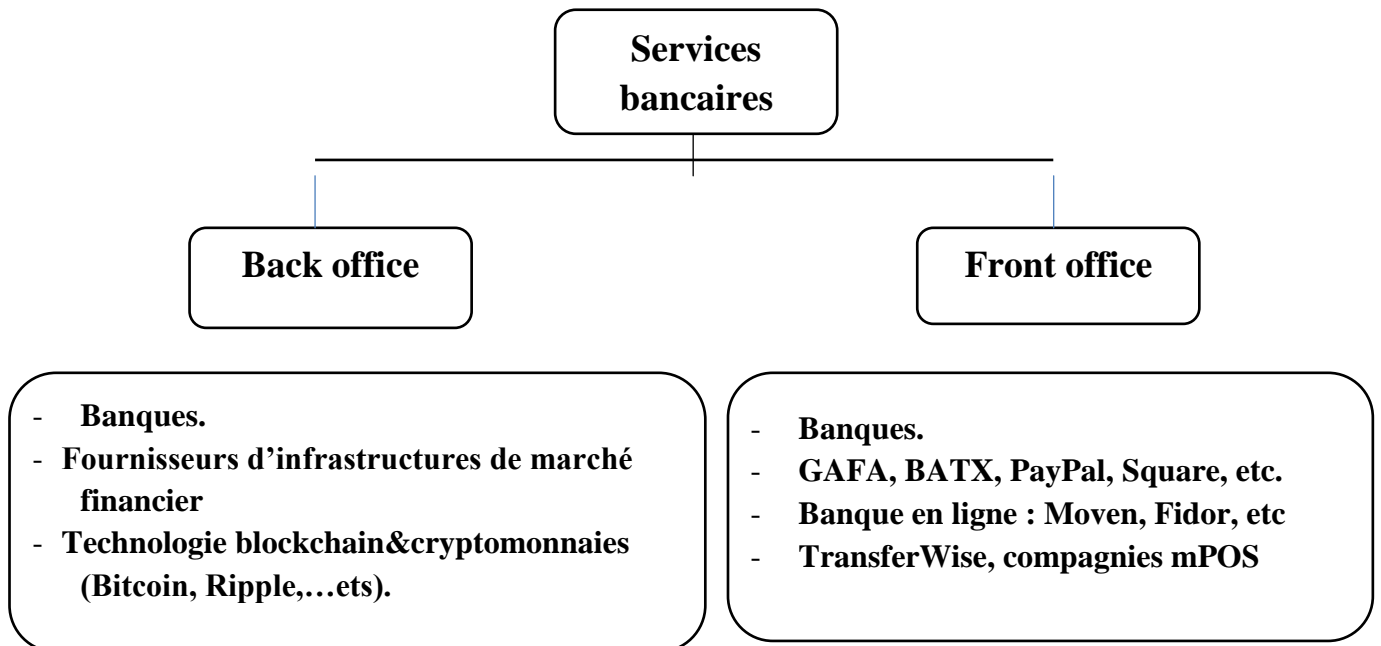
- Finaliser la mise en place un partenariat Business Process Outsourcing (BPO) avec un acteur de référence du marché pour la dématérialisation des dossiers clients .
- Accompagner l'implémentation des Processus de gestion des dossiers clients dans le Business Process Manager Appian.

1.3. Digital native

Cette astuce consiste à inspirer une rubrique individuelle de composition boursière basée sur une base totalement numérique. Les digitales natives représentent une prise inéluctable pour les banques.

Cependant, ils rencontrent eux-mêmes un nombre incontesté de difficultés pour annoncer leurs clients et les fidéliser. L'usage de stratégies fondées sur le mobile, les communautés et le physical représente une approche intéressante d'ajustement aux besoins des digitales natives. La production de produits bancaires numériques ne les empêche pas de stimuler de nouvelles formes de banque et des modes d'investissement majoritairement participatifs qui, à terme, pourraient bouleverser le système boursier traditionnel.

Figure 2 : Les nouveaux acteurs des services bancaires



Source : https://www.researchgate.net/figure/Acteurs-principaux-des-services-bancaires-detail_fig3_330496253

2. Les enjeux de la transformation digitale

La transformation digitale est devenue maintenant vitale pour toute entreprise qui voudrait évoluer dans cet environnement complexe et concurrentiel, digitaliser son modèle d'affaires n'est plus une option, seules les organisations qui ont entrepris ce changement survivront¹².

2.1. L'expérience client

Aujourd'hui l'expérience client est un facteur important lors du choix d'une banque, ainsi la banque doit comprendre les besoins actuels des clients et fournir un service fluide et un accompagnement personnalisé. Grâce à l'internet et aux téléphones portables, les banques ont facilité leur accès.

Amélioration de l'expérience client nécessite également une meilleure communication, notamment l'utilisation des différents canaux de communication actuels : téléphone, email, site internet, chat, SMS, etc. L'expérience clients devient un déterminant clé de la satisfaction taux de clientèle et de recommandation. Ainsi, pour rester compétitives, les banques traditionnelles doivent améliorer l'expérience client en fournissant des services personnalisés.

2.2. Les processus opérationnels

La transformation digitale n'impacte pas uniquement que l'expérience client, elle redessine tout le fonctionnement interne d'une entreprise à travers la numérisation de ses processus opérationnels, cela va garantir une amélioration du rendement des employés, une optimisation des ressources et l'organisation interne ainsi qu'une aisance dans la prise de décisions.

La digitalisation des processus peut-être très bénéfique à l'entreprise, pour blog (flexio, 2020) plusieurs avantages peuvent en découler :

- Réduction des coûts matériels.
- Célérité dans la circulation de l'information.
- Traçabilité des données.

¹² Youssef EL YAACOUBI et Hicham BENNANI Université sidi Mohamed ben Abdellah –Fès« revue international des science de gestion » 2022.

- Automatisation des tâches sans valeur et suppression des erreurs.
- Aisance dans la prise de décision et donc un pilotage de l'activité plus performant.
- Meilleure cohésion des équipes et valorisation des employés.

2.3. Le business modèle

Selon (HALOUI, 2021) le business modèle ou modèle d'affaires en français, présente la manière selon laquelle une organisation crée, propose et capture la valeur, il permet ainsi de réfléchir aux manières de transformer l'organisation et d'innover. (Thierry, 2007) Ajoutent que le modèle d'affaires est la première étape à laquelle devrait penser tout investisseur pour « s'embarquer » dans un projet.

Le modèle d'affaire où le business modèle est une représentation globale de la manière dont l'entreprise fonctionne et crée de la valeur pour toutes les parties prenantes. Il permet aux entreprises de mieux comprendre leur positionnement sur le marché, leurs avantages concurrentiels et leurs opportunités d'innovation.

3. La transformation digitale et le client

Les clients des banques ont désormais la possibilité d'obtenir des informations et des renseignements rapidement et comparer les prix et la qualité des services financiers fournis.

3.1 La digitalisation et la relation client

Avec la diffusion d'Internet et du numérique, et avec le développement que vit le monde actuel, les clients deviennent plus autonomes, plus exigeants, plus observateurs et plus capricieux. Comparer, modifier et accéder facilement aux informations afin de responsabiliser les clients, contrairement à la perte de conseillers, leur pouvoir de négociation est considérablement leur rôle d'universitaires.

Cependant certaines facilités fournies par Digital Cela pourraient être très coûteux pour les clients s'ils se font également arnaquer. Il est destiné uniquement aux banques qui ont besoin de développement et d'amélioration continue du système, cela signifie être en sécurité.

Par ailleurs les clients demandent plus de commodité, de simplicité et plus de transparence. Ils sont de plus en plus autonomes et accordent une grande importance au libre-

service. Ils exigent désormais des banques qu'elles leur fournissent une tarification simple et détaillée des offres.

Selon (Roman, Tchibozo, & Alain, 2017) les exigences, de la Clientèle est ainsi centrée sur leur « expérience client » qui regroupe une série d'attentes sur lesquelles malgré les progrès entrepris, les banques ont encore beaucoup de chemin à faire, notamment en matière de simplicité et de transparence¹³.

Simplicité due à ce que sait le client, devenue de plus en plus autonome pour servir ses besoins et lui-même. La multiplication n'a pas toujours fonctionné. Il ne servait ni les besoins du client ni ses intérêts.

Transparence due à la complexité croissante du nombre de produits et de leur conditionnement au détriment du service client et de la transparence. Obligations du conseiller travailler avec une logique mécanique consistant à vendre à chaque occasion nous fournissons des produits à nos clients quels que soient leurs besoins et leurs intérêts. Par exemple, le nombre de personnes les personnes âgées se retrouvent aujourd'hui avec des comptes de courtage qui sont inactifs et qui génèrent des frais. Il sera pris pour les années à venir. Cette situation a contribué au changement progressif confiance dans les banques. En fait, reconstruire les relations avec les clients numérisez-le. Au contraire, il vise à renforcer le soutien humain pour les problèmes dignes ajouté, bien sûr, pour se rapprocher au plus près des attentes des clients les plus mobiles, mais toujours nous espérons une relation de confiance. En d'autres termes, la relation client est vécue comme une seule. Continuité entre les contextes physiques et numériques, créant un environnement numérique basé sur la simplicité et la transparence.

3.2. La relation banque client en Algérie

La relation client bancaire a été révolutionnée par une technologie dont les clients sont sceptiques d'une part, le numérique a apporté des mises à jour aux clients qui en avaient besoin. En revanche, les clients qui ne veulent pas sacrifier le traditionnel partagent tout de même le confort.

¹³- Roman, Tchibozo, & Alain, Transformer la banque : stratégies bancaires à l'ère digitale ,Dunod. Malakof,2017 ,P76

L'Algérie dispose d'une proportion relativement limitée d'équipements digitaux /numériques en cas de besoin les clients restent relativement vigilants par rapport à d'autres pays sur d'autres continents grâce aux campagnes de sensibilisation, nous sommes définitivement attirés par les services numériques. Pour une utilisation numérique moyennant le paiement d'une redevance en cas de déplacement en agence.

Cependant, les services de consultants, qu'ils soient personnels ou non, se démarquent toujours. Celle-ci n'est pas encore numérisée et ne le sera pas. Seulement physiquement à ce jour. (Lynda & Nadine, 2021/2022)

Section 3 : Les outils digitaux de la banque

1. Les outils de la digitalisation

La digitalisation devient réalisable grâce à l'accès d'une entreprise à divers outils qui correspondent à ses activités et à ses exigences spécifiques. Voici quelques exemples de tels outils :

1.1 Les serveurs

Le terme serveur désigne un appareil matériel destiné à offrir des services à des clients. Ces services se résument la plupart du temps à un accès au Web, la collecte de courriels, le stockage et la consultation de banques de données, ou encore le commerce électronique. Celui-ci doit répondre favorablement à des critères de sécurité pour la protection des données et des informations qu'il stock et partage.¹⁴

1.2. Les logiciels métiers

Un logiciel métier est un logiciel spécialement conçu pour répondre aux problématiques qui se présentent dans une organisation donnée (entreprise, association, ...). Les consultants, réalisent alors un diagnostic reprenant l'ensemble des problématiques et des besoins de l'entreprise afin de déterminer avec précision les logiciels nécessaires, ERP (entreprise Ressources Planning), CRM (Customer Relationship Management), gestion paiement & comptabilité, gestion des ressources humaines, gestion logistique, gestion de chantiers, etc.

¹⁴- LHADJ MOHAND M., « L'intégration de la digitalisation et son impact sur la performance Financière d'une banque cas de la BNA agence 356 », Mémoire Master, Université de TIZI-OUZOU, 2021, P45.

1.3. Les sites internet

Un site web dynamique (ou administrable) est un site web dont le contenu des pages n'est pas figé mais variable en fonction de l'heure, du visiteur ou d'autres paramètres. Les pages web sont créées « dynamiquement » en fonction des requêtes des internautes (les requêtes sont générées par l'utilisation d'objets tels que zones de saisie, des boutons, des cases à cocher, les listes déroulantes, etc...). Un site dynamique offrira des fonctionnalités bien plus avancées qu'un site statique grâce à l'utilisation de bases de données (moteur de recherche, interactivité, personnalisation...). Ce dernier, doit être utile et actualisé.

1.4. Les applications mobiles

Une application mobile est un programme autonome conçu pour s'exécuter sur un terminal mobile, comme un Smartphone ou une tablette tactile. Les spécificités techniques d'une application lui confèrent de nombreux avantages parmi eux on trouve :

- La rapidité de l'exécution : les éléments d'interface n'ont pas besoin d'être téléchargés depuis un serveur.
- Les possibilités fonctionnelles sont beaucoup plus étendues.
- L'accès aux données de l'utilisateur est facilité.
- Les applications peuvent émettre des notifications push pour plus d'interaction avec l'utilisateur mobile ; et certaines applications peuvent fonctionner hors ligne.

1.5. Newsletters

Les newsletters sont des e-mails reprenant du contenu mis en page aux couleurs de l'entreprise, ils sont envoyés à une base de données d'utilisateurs s'étant inscrits auparavant dans le but de la recevoir. Il est donc important que cette newsletter suscite leur intérêt et elle devra, de plus, être pensée "conversion" au maximum. Les informations qui en résultent, taux de clics, taux d'ouvertures, taux de rebonds, seront très importants pour adapter au mieux les prochaines campagnes. Il est possible d'adapter le contenu de newsletters en fonction de l'audience. Classer son audience parmi des critères bien spécifiques permet de mieux cibler la communication et d'obtenir plus de conversions.

1.6. Landing page

Email, lien lié à un bandeau publicitaire, etc.). L'optimisation de la landing page est une problématique transversale du marketing digital, car elle concerne la plupart des leviers marketing digitaux. Il s'agit d'un élément très important des campagnes, car elle conditionne la transformation d'un simple clic prospect plus ou moins qualifié ou voire même en client. L'optimisation de la landing page est parfois oubliée ou sous-estimée dans la mise en place de campagnes marketing Internet et cela peut parfois pénaliser lourdement les performances d'une campagne en cas de taux de rebond excessif ou d'éléments gênant la conversion. Le choix et l'optimisation des landing pages sont par exemple des composantes essentielles de campagnes de liens commerciaux et sur un plan plus général des campagnes de génération de leads basées sur des stratégies de content marketing.

2. Les différents outils et services digitaux proposés par les banques

Avec la mise en place des outils digitaux à disposition des clients, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'agence bancaire permet d'améliorer l'information et les services au client. Il est possible de diffuser des informations personnalisées, mettre en avant des offres et des actualités de la banque, apporter du divertissement aux clients en cas d'attente, permettre le remplissage d'enquêtes de satisfaction. Nous verrons dans ce passage les différents outils numériques qui émergent dans le secteur bancaire :

2.1. Les sites bancaires

Les sites bancaires ou appelés aussi "les banque en ligne" désignent la banque virtuelle au sens large, on parle aussi de cyberbanque, de banque sur Internet ou encore de banque électronique.

La banque en ligne désigne donc l'établissement bancaire pouvant gérer de l'argent électronique et permettant via son site Web. Ainsi, une banque virtuelle permet, entre autres, de vérifier le solde de son compte, de faire des virements, de régler des factures ou encore de commander des chèquiers et aussi de contacter son conseiller bancaire, l'accès au site peut s'effectuer depuis un ordinateur mais aussi depuis des applications mobiles, les identifiants d'accès sont délivrés par la banque au moment de la signature du contrat.

2.2. Les applications bancaires

Une application bancaire permet d'avoir accès à ses comptes bancaires depuis un Smartphone ou une tablette. Ces programmes peuvent être téléchargés dans les magasins d'applications, tels que Google Play et App Store. Il suffit d'enregistrer son compte avec les identifiants qui permettent d'aller sur son espace de banque à distance. Généralement les mouvements que l'on peut réaliser sur son espace personnel en ligne sont également disponibles avec une application : consultation des comptes, virements, édition de RIB.

2.3. Les SMS Banking

Certaines transactions la banque par SMS est une forme de banque mobile. Il s'agit d'une fonctionnalité utilisée par certaines banques ou d'autres institutions financières pour envoyer des messages (également appelés notifications ou alertes) aux téléphones mobiles des clients à l'aide de la messagerie SMS, ou d'un service fourni par eux qui permet aux clients d'effectuer financières par SMS.

2.4. Terminal de paiement électronique (TPE)

Un terminal de paiement, aussi connu sous le nom de lecteur de carte bleue, est une machine qui permet d'opérer des transactions par carte bancaire de manière instantanée. Il vous suffit d'y insérer votre carte et de renseigner votre code confidentiel pour accepter la transaction. Parfois, le paiement peut également se faire sans contact. Dans ce cas, il suffit de poser sa carte bancaire sur le terminal de paiement pour déclencher la transaction, sans avoir à renseigner son code PIN.

2.4.1. Les avantages et les inconvénients du TPE

Si de plus en plus de commerces s'équipent aujourd'hui de TPE (terminal de paiement électronique), c'est parce que ce mode de paiement présente de nombreux avantages, notamment :

- Les transactions sont sécurisées. Pour le client, elles ne s'effectuent pas tant qu'il n'a pas validé son code confidentiel. Pour le commerçant, cela réduit le risque d'impayés, de chèques sans provision ou de fausse monnaie.
- Ils permettent de grandes facilités de paiement : compatibilité avec différentes cartes bancaires (Visa, MasterCard, Américain Express, etc.), paiement comptant ou non, possibilité de paiement avec des cartes de banques en devises étrangères.

- L'utilisation de la carte bancaire permet de diminuer les retraits aux distributeurs automatiques de billets, un avantage certain pour les clients

2.5. Le courrier électronique (courriel, mail)

Le courrier électronique ou courriel désigne le service de transfert de messages envoyés par un système de messagerie électronique via un réseau informatique vers la boîte aux lettres électronique d'un destinataire choisi par l'émetteur. Service de correspondance qui permet l'échange de messages électroniques à travers un réseau informatique.

2.5.1. Les Guichets automatiques de billets (GAB)

Les GAB sont des appareils automatiques, autrement dit le GAB est un automate permettant au détenteur d'une carte bancaire d'effectuer de nombreuses opérations sans intervention du personnel de sa banque et ce 24 H sur 24 H. Ils sont aménagés à l'intérieur des agences et ils permettent au client d'effectuer eux même leurs opérations bancaire (consultation de compte, commande de chéquier, consultation de solde, demande de RIB, virement de compte à compte au sein de la banque, remise de chèques, versement d'espèces, retrait d'espèces.), à l'aide de sa carte bancaire et de son code confidentiel.

2.5.2. Les distributeurs automatiques de billets (DAB)

Les DAB sont des appareils automatiques permettant à la clientèle d'effectuer des retraits d'espèces. Ils sont installés par les établissements de crédit, les centres de chèques postaux (CCP) ou par les grands émetteurs de cartes (grandes boutiques...etc.) qui permettent aux clients de retirer des sommes d'argent de leurs comptes à l'aide d'une carte bancaire et d'un code confidentiel.

2.6. Les cartes bancaires

Les cartes bancaires sont les plus connues des instruments de paiement de retrait bancaire. Elles sont acceptées. Elles sont acceptées chez les commerçants affiliés au réseau monétique bancaire et sur tous les distributeurs automatiques de billets (DAB) installés sur le territoire national.

La carte CIB, est une carte interbancaire, elle est identifiée par le logo de la banque émettrice. La carte contient un microprocesseur appelé communément "puce" qui assure la sécurité dans le déroulement des transactions de paiement. Elle permet à son titulaire appelé

"porteur de carte" de régler ses achats auprès de différents commerces de détail tels que les hôtels, les restaurants, les magasins superettes, les pharmacies...etc.

Elle permet aux commerçants de procéder à des paiements auprès des commerces, d'effectuer des opérations sur les guichets automatiques mais aussi de faire des paiements sur internet. C'est un instrument de paiement et de retrait interbancaire domestique qui est accepté chez les commerçants affiliés au réseau monétique interbancaire et surtout les DAB installés sur le territoire national.

Il existe plusieurs cartes, selon les banques, et chacune sa spécificité. Tels que :

- La carte de retrait classique : qui est uniquement destinée au retrait d'argent en espèce Depuis le GAB.
- La carte visa : qui permet une grande souplesse d'utilisation, des capacités de retrait et paiement à une dimension internationale.

2.7. L'agence digitale

Une agence digitale est un espace bancaire gratuit qui permet de découvrir de nouvelles expériences clients plus autonomes et de se familiariser avec les offres digitales de la banque. Il s'agit de fournir un espace de soutien et de sensibilisation pour plusieurs services bancaires dans un environnement numérique. Ainsi, les agences digitales mettent à la disposition des clients des tablettes et des ordinateurs Visio interactifs qui permettent aux clients de créer une expérience de banque en ligne en agence et également d'entrer en contact avec les conseillers du centre d'appels en Visio pour pouvoir poser toutes ces questions possibles. Au sein de l'agence, des consultants sont toujours présents pour orienter et guider les clients dans l'utilisation des services numériques.

2.8. La signature électronique

Avec l'essor de la numérisation des entreprises, des outils comme la signature électronique deviennent des alliés précieux pour les entrepreneurs.

La signature électronique également appelée signature numérique, elle s'applique sur les documents électroniques, au même titre que la signature manuscrite s'applique sur les documents papier. Elle doit permettre d'authentifier le signataire et de garantir l'intégrité d'un document. Elle s'obtient à l'aide d'une technique de chiffrement asymétrique ou de hachage. De même, le système ne doit pas laisser place à des possibilités de falsification.

C'est ainsi que la signature électronique ne doit pas être réutilisable, elle doit être unique et indissociable du document sur lequel elle est apposée. Le dispositif doit empêcher tout changement dans le texte du document une fois la signature apposée. C'est en respectant ces quatre conditions que la personne ayant signé le document ne pourra pas le nier.¹⁵

Conclusion

La banque est le pilier central de l'économie, sa mission consiste à proposer des services financiers tels que collecter l'épargne et la distribuer sous forme de crédits, elle profite d'une position principale sur des opérations à fortes valeurs ajoutées ... Mais l'arrivée du digital va brusquement tout remettre en question.

Dans ce contexte très particulier, la banque se voit dans l'obligation de mettre en place des plans de transformations digitales pour diversifier son offre de produits et services, améliorer sa relation client et surtout garantir sa survie.

C'est pour cela nous verrons dans le deuxième chapitre l'impacte de la digitalisation sur la performance financière des banques.

¹⁵- <https://www.daf-mag.fr/Definitions-Glossaire/Signature-electronique-245471.htm#>

Chapitre 2

Performance financière et son mode d'analyse au niveau du secteur bancaire

Introduction

Dans le contexte d'un environnement bancaire en constante évolution, la performance financière des banques est un indicateur crucial de leur succès et de leur compétitivité. Ce chapitre explore les différents aspects de la performance bancaire, ainsi que les méthodes d'analyse utilisées pour évaluer cette performance. Nous commencerons par définir ce qu'implique la performance bancaire, en tenant compte de ses diverses dimensions, qu'elles soient financières ou opérationnelles. Nous examinerons ensuite les principaux indicateurs de performance utilisés dans le secteur bancaire, tels que le ROA (Return on Assets), le ROE (Return on Equity), et le NIM (Net Interest Margin).

Un aspect important abordé dans ce chapitre est le lien entre la digitalisation et la performance bancaire. La digitalisation a révolutionné le secteur bancaire, apportant des impacts directs et indirects sur la performance des institutions financières. Nous analyserons ces effets, en considérant également les facteurs qui peuvent modérer cette relation.

Ensuite, nous détaillerons les méthodes d'analyse de la rentabilité financière des banques, incluant les techniques d'analyse financière, les modèles d'évaluation spécifiques à la rentabilité bancaire, et les comparaisons sectorielles. Pour illustrer ces concepts, nous présenterons des exemples concrets de banques algériennes ayant entrepris des initiatives de digitalisation, et analyserons les résultats financiers obtenus par ces institutions.

Section 1 : Le concept de la performance et son mode d'analyse au niveau du secteur bancaire

Cette section explore le concept de performance dans le secteur bancaire et les méthodes utilisées pour l'analyser. La performance bancaire englobe plusieurs dimensions, allant de la rentabilité financière à l'efficacité opérationnelle. En clarifiant ces concepts et en présentant les principaux indicateurs de performance, nous établirons une base solide pour comprendre comment la digitalisation influence la performance des banques.

1. Définition de la performance bancaire

Le terme "performance" remonte au XIII^e siècle, venant de l'ancien français "par former" signifiant « accomplir, exécuter ». Au XV^e siècle, l'anglais "to perform" élargit ce sens à l'accomplissement et aux résultats obtenus.¹⁶ Au XIX^e siècle, il désigne les résultats des chevaux de course et des athlètes, et au début du XX^e siècle, il s'applique aux performances chiffrées des machines, indiquant un rendement exceptionnel.¹⁷

1.1. Définition de la performance

Le mot "performance" est utilisé depuis longtemps dans divers domaines, pas seulement en gestion d'entreprises, souvent par métaphore. La notion de performance est vague et doit être clarifiée à travers diverses contributions scientifiques. Ce terme est polysémique et peut être associé à l'un ou plusieurs des trois sens primaires suivants¹⁸ :

- **La performance se traduit par un résultat** : Elle résulte d'actions coordonnées et cohérentes mobilisant des moyens (personnel, investissement), impliquant un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologies, organisation).
- **La comparaison traduit par le succès de l'action** : La performance est relative, multiple et subjective, dépendant de celui qui l'évalue et des objectifs divers.
- **Elle s'apprécie par une comparaison** : Les réalisations sont comparées aux objectifs à l'aide d'indicateurs, chiffrés ou non, impliquant une compétition pour faire mieux

¹⁶ ISSOR, Zineb. Projectics, proyética, projectique : La performance de l'entreprise un concept complexe aux multiples dimensions. N°17. Edition : Boeck supérieur, 2008 à 2017, p93-103

¹⁷ SANNI Yaya Hachimi, mc. La problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure : une perspective holistique et multicritérielle. Edition : faculté des sciences de l'administration de l'université Laval, direction de la recherche, 2003. P.34.

¹⁸ B. DORIATH et C. GOUJET, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, éd. DUNOD, Paris 2005, P. 166

qu'avant ou dépasser les objectifs, et donnant lieu à des jugements de valeur variés selon les acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).

Pour Philippe Lorino, la performance est définie comme « tout ce qui contribue à l'amélioration du couple (valeur-coût) », et non simplement ce qui réduit le coût ou augmente la valeur de manière isolée. Elle est également « tout ce qui contribue à l'atteinte des objectifs stratégiques ». La performance est aussi définie comme « un constat officiel enregistrant un résultat à un instant donné, en référence à un contexte, un objectif et un résultat attendu, quel que soit le domaine ». Enfin, « la performance est la capacité de l'institution à maintenir un équilibre entre les actionnaires et la satisfaction des travailleurs ».

1.2. Les critères de la performance

Le concept de performance ne se limite pas à un jugement sur un résultat, mais englobe aussi la manière dont ce résultat est obtenu, en tenant compte des conditions et des objectifs. Il comprend trois aspects distincts :

- **Efficacité** : La capacité à atteindre les objectifs fixés.
- **Efficience** : La capacité à atteindre ces objectifs en optimisant les ressources utilisées.
- **Effectivité** : La mesure de l'impact réel des actions entreprises par rapport aux résultats attendus.

a. L'efficacité

En gestion, l'efficacité se réfère à la relation entre les résultats obtenus et les objectifs fixés. Une banque est performante lorsqu'elle atteint ses objectifs stratégiques. L'efficacité est le meilleur rapport entre la réalisation des objectifs et les moyens utilisés. Elle pose aussi la question de l'existence d'alternatives plus efficaces. Plus les résultats se rapprochent des objectifs, plus le système est efficace, résumé par la formule¹⁹ :

Plus les résultats se rapprochent des objectifs visés, plus le système est efficace. En résumé, l'efficacité peut être formulée comme suit :

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Résultats atteints}}{\text{Objectifs visés}}$$

Cette équation est un moyen simple et objectif de mesurer l'efficacité en comparant les résultats obtenus aux objectifs fixés. Elle encourage l'optimisation des ressources et des

¹⁹ MICHEL, Barabe et OLIVIER Meller, Manager, DUNOS, Paris, 2006, P. 346.

processus tout en offrant une évaluation quantitative claire. Cependant, elle a des limites, notamment en ce qui concerne la quantification des objectifs qualitatifs, la variabilité des objectifs, et l'influence des facteurs externes. Cette équation est utile pour les gestionnaires cherchant à évaluer et améliorer l'efficacité de leurs actions et stratégies.

b. L'efficience

L'efficience est le rapport entre les biens ou services produits et les ressources utilisées pour les produire. Elle implique soit la production maximale avec les ressources disponibles, soit l'utilisation minimale de ressources pour un niveau de qualité et de quantité donné. Selon Michel Kalika, « l'efficience est mesurée par la quantité des ressources utilisées pour produire une unité donnée de production ». La formule de l'efficience est ²⁰:

$$\text{Efficience} = \text{Résultats atteints} / \text{Moyens mis en œuvre}$$

L'efficience se concentre sur l'optimisation des ressources, cherchant à maximiser les résultats ou à minimiser les moyens utilisés. Cette mesure est essentielle pour une gestion efficace, permettant de réduire les coûts et d'améliorer la productivité. La formule permet une évaluation claire et quantitative, bien que l'évaluation qualitative des ressources et des résultats puisse poser des défis.

c. L'effectivité

L'effectivité évalue le triptyque objectif/moyens/résultats en remontant aux finalités initiales de l'activité. Selon Jean Louis Lemoigne, elle vérifie si ce qui est réalisé correspond à ce qui était voulu. L'effectivité mesure donc le degré de satisfaction par rapport aux résultats obtenus. Elle peut être formulée ainsi :

$$\text{Effectivité} = \text{Niveau de satisfaction obtenu} / \text{Résultats obtenus}$$

L'effectivité va au-delà de l'efficacité et de l'efficience en intégrant la satisfaction par rapport aux objectifs initiaux. Cette mesure évalue non seulement la réalisation des objectifs, mais aussi la pertinence des moyens et la finalité de l'activité. Elle permet une évaluation plus complète de la performance, bien qu'elle puisse être subjective en fonction des perceptions de satisfaction.

²⁰ KALIKA, Michel, Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances, éd. Economica, Paris, 1998, P. 211.

La notion de performance englobe à la fois l'efficacité et l'efficience, sans toutefois que ces deux notions s'impliquent nécessairement. En somme, si l'efficacité est l'atteinte des objectifs, l'efficience est la meilleure manière de les atteindre.

Figure 3 : Le concept d'efficacité, d'efficience, et de performance.



Source : <https://creg.ac-versailles.fr/des-concepts-aux-outils>

1.3. La performance bancaire

« Toute entreprise visant à améliorer sa productivité et sa rentabilité doit assurer un suivi rigoureux de sa performance financière en mettant en place un système de mesure et d'évaluation efficace »²¹.

La performance financière est une association de l'efficacité et de l'efficience qui consiste pour une entreprise à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis et l'efficience correspond à la meilleure gestion des moyens et des capacités en relation avec les résultats. Pour notre part la performance financière est un indicateur de mesure de la réussite d'une institution en termes de rendement financière, souvent considéré comme un barème de référence que les investisseurs utilisent pour réaliser des enquêtes préalables ou évaluer le statut d'un investisseur.

Les entreprises doivent produire à la fin de chaque exercice comptable des documents de synthèses à savoir : le bilan le compte de résultat et les annexes. Ces derniers contiennent des informations de base pour mesurer et déterminer la performance financière.

La performance bancaire est la capacité d'une banque à atteindre ses objectifs en utilisant de manière optimale ses ressources. Elle peut être mesurée selon deux dimensions principales :

²¹ M. AHMED ZAID:«contribution de la performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes», UMMTO, Algérie, 2011

- **La performance opérationnelle** : Évalue si les ressources en volume (personnel, agences, etc.) sont bien utilisées pour maximiser le volume d'activité de la banque, en termes de crédits distribués, dépôts collectés, etc.²²
- **La performance financière** : Prend en compte les revenus des activités (marge d'intérêt, commissions) et les coûts des ressources pour s'intéresser au résultat brut d'exploitation et à la rentabilité de la banque. Les principaux indicateurs sont le ROE (retour sur fonds propres) et le PNB (produit net bancaire).[1][3][4]

La performance bancaire implique donc à la fois l'efficacité (atteinte des objectifs) et l'efficience (utilisation optimale des ressources). Elle se mesure par des indicateurs financiers mais aussi non financiers comme la satisfaction des clients.²³

Cependant, une banque peut être rentable à court terme tout en présentant des risques élevés pouvant menacer sa pérennité. La maîtrise des risques est donc un aspect essentiel de la performance sur le long terme, ce qui a conduit à un renforcement de la réglementation du secteur bancaire.²⁴

2. Indicateurs de performance

Les indicateurs de performance sont essentiels pour évaluer et comprendre la santé financière et opérationnelle d'une banque. Ils fournissent des informations cruciales sur la rentabilité, l'efficacité, et la viabilité à long terme de l'institution bancaire. Dans le contexte actuel de transformation numérique, il est particulièrement important d'analyser comment ces indicateurs reflètent les impacts de la digitalisation sur les performances des banques. Cette section explore en détail les principaux indicateurs de performance utilisés dans le secteur bancaire, notamment le ROA, le ROE, le NIM, et le ratio C/I, en fournissant des définitions claires, des méthodes de calcul précises, et des interprétations pour chacun d'eux.

2.1. ROA (Return on Assets)

Le Return on Assets (ROA) est un ratio financier qui mesure la capacité d'une entreprise à générer des bénéfices à partir de ses actifs totaux. Il indique l'efficacité avec laquelle une entreprise utilise ses actifs pour produire des revenus.

²² Deville, Aude, et Hervé Leleu. « De nouvelles mesures pour comparer la performance opérationnelle et financière des agences bancaires », *Comptabilité Contrôle Audit*, vol. 16, no. 2, 2010, pp. 97-126.

²³ Gregory Heem. La performance du secteur bancaire : d'une performance financière vers une performance durable ?. Boualem Aliouat; Abdeslam Chraïbi. *Performance et maîtrise des risques*, ENCGT Edition, pp.114-120, 2021.

²⁴ BRIKI, Amal et DOCTORANTE, E. N. S. M. Evaluation De La Performance Du Secteur Bancaire En Algérie. *La Revue des Sciences Commerciales*, 2017, vol. 16, no 4, p. 207.

Le ROA est calculé en utilisant la formule suivante :

$$\text{ROA} = (\text{Bénéfice net} / \text{Total des actifs}) \times 100$$

Un ROA élevé indique une gestion efficace des actifs, signifiant que l'entreprise génère plus de profits par dollar d'actifs. Par exemple, un ROA de 25 % signifie que pour chaque dollar d'actifs, l'entreprise génère 0,25 dollar de bénéfice net. En général, un ROA supérieur à 5 % est considéré comme bon, tandis qu'un ROA de 20 % ou plus est excellent²⁵.

2.2. ROE (Return on Equity)

Le Return on Equity (ROE) mesure la rentabilité d'une entreprise par rapport aux fonds propres investis par les actionnaires. Il évalue la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices à partir des capitaux propres.

Le ROE est calculé selon la formule suivante :

$$\text{ROE} = (\text{Bénéfice net} / \text{Capitaux propres}) \times 100$$

Un ROE élevé indique que l'entreprise utilise efficacement les fonds des actionnaires pour générer des bénéfices. Par exemple, un ROE de 15 % signifie que l'entreprise génère 0,15 dollar de bénéfice net pour chaque dollar de capitaux propres. Un ROE supérieur à 15 % est souvent considéré comme bon dans de nombreux secteurs²⁶.

2.3. NIM (Net Interest Margin)

Le Net Interest Margin (NIM) est un indicateur de la rentabilité d'une banque, mesurant la différence entre les revenus d'intérêts générés par les actifs et les intérêts payés sur les passifs, par rapport aux actifs totaux.

Le NIM est calculé avec la formule suivante :

$$\text{NIM} = (\text{Revenus d'intérêts} - \text{Intérêts payés}) / \text{Actifs générateurs d'intérêts}$$

Un NIM élevé indique que la banque est efficace dans la gestion de ses actifs générateurs de revenus par rapport à ses coûts d'emprunt. Un NIM de 3 % ou plus est généralement considéré comme bon dans le secteur bancaire²⁷.

²⁵ <https://www.strike.money/fundamental-analysis/roa>

²⁶ <https://www.investing.com/academy/analysis/return-on-assets-definition/>

²⁷ <https://www.geeksforgeeks.org/return-on-assets-roa-meaning-importance-formula-examples/>

2.4. C/I (Cost-to-Income Ratio)

Le Cost-to-Income Ratio (C/I) est un indicateur qui mesure les coûts d'exploitation d'une banque par rapport à ses revenus. Il évalue l'efficacité opérationnelle de l'institution.

Le C/I est calculé selon la formule suivante :

$$C/I = (\text{Coûts opérationnels} / \text{Revenus totaux}) \times 100$$

Un C/I faible indique une meilleure efficacité, signifiant que la banque dépense moins pour générer des revenus. Par exemple, un C/I de 50 % signifie que pour chaque dollar de revenu, 0,50 dollar est dépensé en coûts d'exploitation. Un C/I inférieur à 60 % est souvent considéré comme un bon indicateur de performance dans le secteur bancaire²⁸.

3. Le Lien de Causes à Effets entre la Digitalisation et la Performance Bancaire

La digitalisation a un impact direct et indirect significatif sur la performance des banques, influencé par certains facteurs modérateurs.

3.1. Impact Direct

3.1.1. Amélioration de l'Efficacité

La digitalisation permet de réduire les coûts opérationnels grâce à l'automatisation de nombreux processus, comme le traitement des transactions et la gestion de la relation client. Cela se traduit par des gains d'efficacité et de productivité pour la banque.²⁹

3.1.2. Augmentation des Revenus

Les services digitaux offrent de nouvelles sources de revenus pour les banques, comme les commissions sur les paiements en ligne, les abonnements à des services de gestion de patrimoine en ligne, etc. La digitalisation ouvre la voie à de nouveaux modèles d'affaires plus rentables.³⁰

²⁸ <https://study.com/academy/lesson/computing-and-interpreting-return-on-assets.html>

²⁹ MOHAMED, HABACHI, JEBBARI, Abdelilah, et EL HADDAD, Salim. Impact de la digitalisation sur la performance de financement des entreprises Marocaines. *International Journal of Economic Studies and Management (IJESM)*, 2021, vol. 1, no 3, p. 338-353.

³⁰ Idem

3.2. Impact Indirect

3.2.1. Satisfaction Client

Une expérience client fluide et personnalisée grâce aux canaux digitaux améliore la satisfaction et la fidélisation de la clientèle. Les banques peuvent mieux connaître leurs clients et leurs besoins spécifiques pour leur proposer des solutions adaptées.³¹

3.2.2. Innovation

La digitalisation facilite l'innovation dans les produits et services financiers, permettant aux banques de se différencier sur le marché. Le développement de solutions mobiles, d'intelligence artificielle et de big data ouvre de nouvelles possibilités d'innovation.³²

3.3. Facteurs Modérateurs

3.3.1. Réglementation

Le cadre réglementaire, notamment en matière de cybersécurité et de protection des données, influence l'adoption et l'impact de la digitalisation dans le secteur bancaire[4]. Les banques doivent s'y conformer tout en tirant parti des opportunités offertes par le digital.

3.3.2. Infrastructure Technologique

Le niveau de maturité technologique de la banque, en termes d'infrastructure IT, de données et de compétences, conditionne sa capacité à tirer pleinement parti de la digitalisation. Un investissement adéquat est nécessaire.³³

3.3.3. Culture Organisationnelle

La culture et les pratiques de management au sein de la banque impactent sa capacité d'adaptation au changement induit par la digitalisation. Une transformation culturelle est souvent requise pour favoriser l'innovation et la collaboration.³⁴

En conclusion, la digitalisation est un levier majeur de performance pour les banques, à condition de maîtriser les aspects opérationnels, commerciaux et organisationnels. Les banques qui sauront le mieux tirer parti du digital seront les plus compétitives à l'avenir.

³¹ EL ACHARI, Sanaa et HATTAB, Samia. Impact du Digital sur la Performance Financière des Banques. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2023, vol. 4, no 9.

³² Idem

³³ <https://wikimemoires.net/2024/01/digitalisation-sur-performance-bancaire/>

³⁴ EL ACHARI, Sanaa et HATTAB, Samia. Impact du Digital sur la Performance Financière des Banques. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2023, vol. 4, no 9.

Section 2 : Méthodes d'analyse de la rentabilité financière de la banque

L'analyse de la rentabilité financière d'une banque est essentielle pour évaluer sa performance économique et sa santé financière. Cette section explore les méthodes d'analyse financière, en s'appuyant sur l'examen des états financiers, l'utilisation de ratios financiers et des modèles d'évaluation spécifiques comme CAMEL et EVA. Elle aborde également la comparaison sectorielle, en utilisant des benchmarks et une analyse comparative pour positionner la performance de la banque par rapport à ses concurrents et aux standards de l'industrie.

1. Analyse financière

L'analyse financière consiste en un examen approfondi des comptes d'une entreprise et de ses perspectives, afin d'évaluer sa performance économique et sa situation financière. Elle a pour but de fournir une évaluation de la solvabilité et de la valeur de l'entreprise, ainsi que de l'éclairer sur ses décisions stratégiques.

L'analyse financière constitue la première étape pour évaluer la rentabilité d'une banque. Elle se base sur l'examen des états financiers, l'utilisation de ratios financiers, et l'analyse des tendances pour fournir une image complète de la performance financière.³⁵

1.1. États financiers

Les états financiers sont des documents essentiels pour évaluer la performance financière d'une banque. Ils incluent le bilan, le compte de résultat. L'analyse de ces documents fournit une vue d'ensemble de la structure financière, des revenus, des dépenses, et de la liquidité de la banque, permettant ainsi de déterminer sa rentabilité, sa solvabilité et sa capacité à générer des profits.³⁶

1.1.1. Analyse des bilans

L'analyse des bilans permet d'évaluer la structure financière d'une banque en examinant ses actifs, ses passifs, et ses capitaux propres. Les actifs incluent les prêts, les investissements et les liquidités, tandis que les passifs comprennent les dépôts et les emprunts.

³⁵ FORGET, Jack. *Analyse financière. édition d'organisation, Paris, 2005. P.23*

³⁶ LAVIGNE, Benoît. Contribution à l'étude de la genèse des états financiers des PME. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 2002, vol. 8, no 1, p. 25-44.

Les capitaux propres représentent les fonds propres investis par les actionnaires. Une analyse approfondie du bilan permet de déterminer la solvabilité et la liquidité de la banque.³⁷

1.1.1.1. La structure du bilan d'une banque

L'actif et le passif sont composés de postes regroupés selon les classes du plan de comptes bancaires et règles comptables³⁸. De manière simplifiée, le bilan d'une banque se présente de la manière suivante :

Tableau 1 : Structure simplifiée des classes constituant le bilan de la banque

Classe	ACTIF	PASSIF	Classe
1	Prêts interbancaires	Emprunts interbancaires	1
2	Crédits à la clientèle	Dépôts de la clientèle	2
	Divers	Divers	
3	Portefeuille titres	Certificats de dépôts	3
		Obligations	
4	Immobilisations	Fonds propres	5

Source : lafinancepourtous.com

³⁷ PAULET, Elisabeth. La structure financière des entreprises en Europe: une investigation empirique de la neutralité du bilan. *Economie prevision*, 2003, vol. 157, no 1, p. 71-82.

³⁸ MADIOU, L. Mesure et optimisation de la rentabilité des banques par application de benchmarking et la méthode d'enveloppement des données : Cas de la BNA. Mémoire de magister en sciences économiques option : Monnaie Finance Banque. Université Mouloud MAMMERI Tizi-Ouzou. 2012. P.30.

De façon générale, le bilan bancaire présente de façon équilibrée, la listes des actifs et ressources de la banque, il a les caractéristiques suivantes :

Total des actifs = Total des dettes + le capital

Le passif indique les ressources (fonds collectés par la banque), tandis que l'actif montre l'utilisation de ces fonds. Le bilan d'une banque est divisé en cinq classes³⁹ :

1. Classe 1 : Opérations interbancaires (transactions avec d'autres institutions financières). La banque prête des excédents de trésorerie ou se refinance sur le marché interbancaire.
2. Classe 2 : Opérations avec la clientèle. À l'actif, les crédits accordés ; au passif, les dépôts collectés, classés par exigibilité, forme, et nature réglementaire.
3. Classe 3 : Opérations sur titres et diverses. À l'actif, placements sur le marché des capitaux ; au passif, titres de dette émis par la banque pour se refinancer.
4. Classe 4 : Actifs immobilisés (biens et valeurs restant durablement dans le patrimoine de la banque).
5. Classe 5 : Provisions et fonds propres, incluant les bénéfices non distribués.

1.1.1.2. Différences avec le Bilan d'une Entreprise Commerciale

Le bilan d'une banque diffère de celui d'une entreprise non financière principalement en raison de la nature de ses actifs et passifs. Les banques ont des actifs principalement constitués de prêts et d'investissements financiers, tandis que les entreprises commerciales ont des actifs liés à la production et à la vente de biens.

De plus, les passifs d'une banque sont largement composés de dépôts des clients, tandis que pour une entreprise, les passifs incluent souvent des dettes commerciales et des emprunts pour financer ses opérations.⁴⁰

1.1.1.3. Importance du Bilan

Le bilan est essentiel pour évaluer la santé financière d'une banque. Il permet d'analyser :

- **La solvabilité** : Capacité de la banque à couvrir ses dettes à long terme.

³⁹ BOULIFA, Yamina. *Essai d'analyse sur la gestion actif-passif bancaire*. 2016. Thèse de doctorat. Université Mouloud Mammeri.

⁴⁰ Narassiguin, Philippe. « Fiche 21. Comprendre le bilan d'une Banque centrale : la Banque de France », , *Fiches de Monnaie, banque et financement de l'économie. Rappels de cours et exercices corrigés*, sous la direction de Narassiguin Philippe. Ellipses, 2019, pp. 133-142.

- **La liquidité** : Capacité à faire face aux obligations à court terme.
- **La rentabilité** : Évaluation de la manière dont la banque utilise ses ressources pour générer des bénéfices.

En résumé, le bilan d'une banque est une représentation clé de sa situation financière, offrant des insights sur sa gestion des ressources, sa structure de financement et sa capacité à générer des profits.⁴¹

1.1.2. Comptes de résultats

Le compte de résultats d'une banque, aussi connu sous le nom de compte de profits et pertes, présente les performances financières de l'institution sur une période donnée. Il indique les revenus générés, les dépenses encourues, et le bénéfice ou la perte nette réalisée. Ce document est essentiel pour évaluer la rentabilité et l'efficacité opérationnelle de la banque.

Les comptes de résultats fournissent une vue d'ensemble des revenus et des dépenses de la banque sur une période donnée. Les principaux éléments incluent les intérêts reçus, les frais de service, les coûts d'exploitation, et les provisions pour pertes sur prêts. Cette analyse aide à déterminer la rentabilité opérationnelle de la banque.⁴²

1.1.2.1. Structure du Compte de Résultat

Le compte de résultat d'une banque est un outil essentiel pour évaluer sa performance financière. Il se compose de plusieurs rubriques, chacune apportant des informations spécifiques sur les revenus et les charges de l'institution.

Ce tableau permet d'évaluer la performance financière d'une banque en examinant les revenus, les charges, les provisions, les éléments exceptionnels et les impôts, en comparant les résultats des deux exercices pour identifier les tendances et les facteurs influençant la rentabilité.⁴³

⁴¹ http://www.actuaries.org/AFIR/Colloquia/Brighton/Prefontaine_Thibeault.pdf

⁴² SAGHROUN, Judith et SIMON, Claude. Primauté du bilan ou du compte de résultat, le principe du pendule. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 1999, vol. 5, no 1, p. 59-76.

⁴³ CABY, Jérôme et KOEHL, Jacky. *Analyse financière*. Pearson Education France, 2012.

Tableau 2 : Structure du compte de résultat d'une banque

Rubriques	Exercice N	Exercice N-1
Intérêts et produits assimilés		
Intérêts et charges assimilées		
Commissions (produits)		
- Commissions (charges)		
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers		
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente		
Produits des autres activités		
-Charges des autres activités		
Produit net bancaire		
- Charges générales d'exploitation		
- Dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immobilisations incorporelles et corporelles		
Résultat brut d'exploitation		
- Dotations aux provisions, aux pertes de valeurs et créances irrécouvrables		
+ Reprises de provisions, de pertes de valeur et récupération sur créances amorties		
Résultat d'exploitation		
+/- Gains ou pertes nets sur autres actifs		
+ Élément extraordinaire (produits)		
- Éléments extraordinaires (charges)		
Résultat avant impôt		
- Impôts sur les résultats et assimilés		
- Impôts différés sur résultat		
Résultat net		

Source : Etabli à partir du règlement n° 09- 24 du 23 Juillet 2009 de la banque d'Algérie

Habituellement pour analyser la rentabilité bancaire, les informations de départ utilisées sont les informations comptables et financières, notamment le compte de résultat. Ce dernier constitue la source principale d'information sur la rentabilité en indiquant la source des gains, leurs volumes et leurs qualités ainsi que la qualité du portefeuille des prêts de la banque et l'orientation de ses dépenses.⁴⁴

1.1.2.2. Interprétation des Résultats

L'analyse du compte de résultat permet de :

- **Évaluer la Rentabilité** : En examinant le PNB et le résultat net, on peut déterminer la capacité de la banque à générer des profits.

⁴⁴ KHOUARI, Ouerdia et AREZKI, Kamilia. *L'analyse financière de la rentabilité bancaire*. 2022. Mémoire de master. Université Mouloud Mammeri.

- **Identifier les Coûts** : Une analyse des charges d'exploitation aide à comprendre les principaux postes de dépenses et à identifier les opportunités de réduction des coûts.
- **Mesurer la Croissance** : Comparer les résultats d'une période à l'autre permet d'évaluer la croissance des revenus et des bénéfices.
- **Calculer des Ratios** : Des ratios tels que le ROA (Return on Assets) et le ROE (Return on Equity) peuvent être dérivés du compte de résultat pour évaluer la performance financière par rapport aux actifs et aux capitaux propres.

1.1.2.3. Importance du Compte de Résultat

Le compte de résultat est crucial pour les investisseurs, les gestionnaires et les régulateurs, car il fournit des informations sur la performance financière d'une banque. Il aide à :

- Prendre des décisions d'investissement.
- Évaluer la viabilité des opérations bancaires.
- Surveiller les performances par rapport aux objectifs stratégiques.

En résumé, le compte de résultat est un outil essentiel pour comprendre la capacité d'une banque à générer des profits et à gérer ses coûts, tout en fournissant des indications sur sa santé financière globale.⁴⁵

1.2. Ratios financiers

Les ratios financiers sont des outils essentiels pour évaluer la performance d'une banque. Ils permettent d'analyser la rentabilité, la liquidité et la solvabilité, fournissant ainsi des indications précieuses sur la santé financière de l'institution. Voici un aperçu des principaux ratios financiers, leur calcul et leur interprétation⁴⁶ :

1.2.1. Ratios de Rentabilité

Les ratios de rentabilité mesurent la capacité d'une banque à générer des bénéfices par rapport à ses ressources. Les principaux ratios incluent⁴⁷ :

⁴⁵ KIFOUICHE, Kenza et BABOURI, Naima. *Le Financement bancaire d'un projet d'investissement: cas CPA*. 2023. Mémoire de master. Université Mouloud Mammeri.

⁴⁶ LOUALI, Rahma, CHEKHAB, Sarah, et GLIZ, Abdelkader Encadreur. *Le comportement de la banque en matière d'exigence de garanties*. 2023.

⁴⁷ COULON, Yannick. 5. Ratios de rentabilité et de performance. *Hors collection*, 2023, p. 171-228.

1.2.1.1. Marge Bénéficiaire Nette

$$\text{Marge Bénéficiaire Nette} = (\text{Résultat Net} / \text{Chiffre d'Affaires}) \times 100$$

Ce ratio indique le pourcentage des revenus qui reste après le paiement des charges. Une marge élevée signifie une bonne gestion des coûts et une forte rentabilité.

1.2.1.2. Return on Assets (ROA)

$$\text{ROA} = \text{Résultat Net} / \text{Total des Actifs} \times 100$$

Mesure la rentabilité par rapport aux actifs. Un ROA élevé indique une utilisation efficace des actifs pour générer des bénéfices.

1.2.1.3. Return on Equity (ROE)

$$\text{ROE} = (\text{Résultat Net} / \text{Capitaux Propres}) \times 100$$

Évalue la rentabilité des fonds propres investis par les actionnaires. Un ROE élevé est généralement perçu positivement par les investisseurs.

1.2.2. Ratios de Liquidité

Les ratios de liquidité mesurent la capacité d'une banque à faire face à ses obligations à court terme. Les principaux ratios incluent⁴⁸ :

1.2.2.1. Ratio de Liquidité Générale

$$\text{Ratio de Liquidité Générale} = (\text{Actifs Circulants} / \text{Passifs à Court Terme})$$

Un ratio supérieur à 1 indique que la banque a suffisamment d'actifs liquides pour couvrir ses dettes à court terme.

1.2.2.2. Ratio de Liquidité Restreinte (Acid Test Ratio)

$$\text{Ratio de Liquidité Restreinte} = (\text{Actifs Circulants} - \text{Stocks}) / \text{Passifs à Court Terme}$$

Ce ratio exclut les stocks, offrant une vue plus stricte de la liquidité. Un ratio supérieur à 1 est souhaitable.

⁴⁸ NIESSEN, Wilfried et BILS, Anne. Les ratios de rentabilité d'une entreprise. *Pacioli*, 2013, vol. 373.

1.2.3. Ratios de Solvabilité

Les ratios de solvabilité évaluent la capacité d'une banque à honorer ses obligations à long terme. Les principaux ratios incluent⁴⁹ :

1.2.3.1. Ratio d'Endettement

$$\text{Ratio d'Endettement} = (\text{Dettes Totales} / \text{Capitaux Propres})$$

Un ratio élevé indique une dépendance accrue à l'égard de la dette, ce qui peut augmenter le risque financier.

1.2.3.2. Ratio de Couverture des Intérêts

$$\text{Ratio de Couverture des Intérêts} = (\text{Résultat d'Exploitation} / \text{Charges d'Intérêts})$$

Ce ratio mesure la capacité de la banque à couvrir ses charges d'intérêts. Un ratio supérieur à 1 indique que le résultat d'exploitation est suffisant pour couvrir les intérêts.

Les ratios financiers sont des outils indispensables pour l'analyse de la performance d'une banque. Ils fournissent des informations essentielles sur la rentabilité, la liquidité et la solvabilité, permettant ainsi aux gestionnaires, investisseurs et régulateurs de prendre des décisions éclairées. Une analyse régulière de ces ratios aide à identifier les points forts et les points faibles de la banque, facilitant ainsi la planification stratégique et la gestion des risques.

2. Modèles d'Évaluation

2.1. Modèle CAMEL

Le modèle CAMEL est un cadre d'évaluation de la solidité bancaire qui analyse 5 dimensions clés⁵⁰ :

- **C - Capital adequacy (Adéquation des fonds propres)**

Évalue si la banque dispose de suffisamment de capital par rapport aux risques qu'elle encourt. Les ratios de solvabilité sont utilisés pour mesurer cet aspect. Un ratio de capital élevé indique que la banque a une bonne capacité à absorber les pertes et à respecter les exigences réglementaires.

⁴⁹ FORGET, Jack. Analyse financière. *édition d'organisation, Paris, 2005.*

⁵⁰ MISRA, Dr Sushendra Kumar et ASPAL, Parvesh. A camel model analysis of state bank group. In : *Proceedings of 19th International Business Research Conference.* 2012.

- **A - Asset quality (Qualité des actifs)**

Analyse la qualité du portefeuille de prêts et d'investissements de la banque. Les indicateurs de risque de crédit comme le taux de créances douteuses sont examinés. Une faible proportion de créances douteuses et des provisions adéquates pour pertes indiquent une bonne qualité des actifs.

- **M - Management quality (Qualité de la gestion)**

Évalue l'efficacité des pratiques de management et de gouvernance de la banque. Des indicateurs qualitatifs sont utilisés. Une gestion efficace se traduit par des opérations bien menées, une gestion proactive des risques et une conformité réglementaire stricte.

- **E - Earnings (Rentabilité)**

Mesure la capacité de la banque à générer des bénéfices de manière durable. Les ratios de rentabilité comme le ROA et le ROE sont analysés. Des bénéfices élevés et durables indiquent une bonne performance financière et une capacité à générer des revenus à long terme.

- **L - Liquidity (Liquidité)**

Analyse la capacité de la banque à faire face à ses obligations de court terme. Les ratios de liquidité sont utilisés. Une liquidité adéquate assure que la banque peut répondre à ses besoins de trésorerie et à ses obligations sans difficulté.

Chaque dimension est notée de 1 (fort) à 5 (faible). Une note globale est ensuite attribuée, permettant de classer les banques selon leur solidité.⁵¹

2.2. Modèle EVA (Economic Value Added)

L'EVA est une mesure de la création de valeur pour les actionnaires. Elle se calcule comme suit :

$$\text{EVA} = \text{Résultat d'Exploitation} \times (1 - \text{Taux d'Imposition}) - \text{Coût du Capital Investi}$$

Où le coût du capital investi est égal au capital investi multiplié par le coût moyen pondéré du capital (WACC).

⁵¹ LAKAHEL, Samiha, *et al.* Application des méthodes d'évaluation des entreprises aux particularités des banques. 2019. Thèse de doctorat.

Une EVA positive indique que la banque crée de la valeur pour ses actionnaires, car elle génère un rendement supérieur à son coût du capital. Une EVA négative suggère que l'entreprise ne couvre pas son coût du capital, détruisant ainsi de la valeur pour les actionnaires. L'EVA permet d'évaluer la performance de la banque en tenant compte des risques et de la structure financière.⁵²

2.3. Gestion des Risques

L'évaluation des risques financiers et leur impact sur la rentabilité est essentielle. Les principaux risques sont :

- **Risque de crédit** : Risque de pertes si un emprunteur fait défaut. Les indicateurs de qualité des actifs (taux de créances douteuses) sont utilisés.
- **Risque de marché** : Risque de pertes dû aux fluctuations des taux d'intérêt, des cours de change ou des cours des actions. Les indicateurs de sensibilité aux variations de marché sont analysés.
- **Risque opérationnel** : Risque de pertes résultant de processus internes inadéquats ou défaillants, d'erreurs humaines, de systèmes ou d'événements extérieurs. Des indicateurs de fréquence et de sévérité des incidents opérationnels sont suivis.⁵³

Une gestion efficace des risques permet de protéger la rentabilité de la banque. Les exigences réglementaires en matière de fonds propres visent à couvrir ces différents risques.

En conclusion, ces modèles d'évaluation permettent d'analyser la solidité bancaire sous différents angles (adéquation des fonds propres, qualité des actifs, rentabilité, liquidité) et de mesurer la création de valeur pour les actionnaires tout en intégrant les risques. Ils sont complémentaires pour avoir une vision complète de la performance d'une banque.

3. Comparaison Sectorielle

La comparaison sectorielle est un outil essentiel pour évaluer la performance d'une banque par rapport à ses pairs et aux standards de l'industrie. Elle permet d'identifier les forces et faiblesses d'une institution bancaire et d'éclairer les décisions stratégiques.

⁵² DENGLOS, Grégory. Le modèle de création de valeur «EVA-MVA» Présentation, ajustements et reformulations. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2005, no 3, p. 43-60.

⁵³ KADANDJI, André. Le niveau de capitalisation et la solidité bancaire: une relation controversée». *Global Journal of Management and Business Research*, 2018, vol. 18, no 4.

3.1. Benchmarks Sectoriels

L'utilisation de benchmarks sectoriels est cruciale pour évaluer la performance relative d'une banque. Cela implique de comparer les indicateurs clés de la banque avec les moyennes et médianes du secteur bancaire⁵⁴.

Les principaux benchmarks utilisés incluent :

- **Ratios de rentabilité** : ROA, ROE, marge nette d'intérêt
- **Ratios de qualité des actifs** : taux de créances douteuses, provisions sur encours
- **Ratios de solvabilité** : ratio de fonds propres, ratio de levier
- **Ratios de liquidité** : ratio de liquidité à court terme, ratio de transformation

L'analyse comparative permet d'identifier les domaines où la banque surperforme ou sous-performe par rapport à ses concurrents, guidant ainsi les efforts d'amélioration.⁵⁵

3.2. Analyse Comparative

L'analyse comparative consiste à comparer les performances financières d'une banque avec celles de ses concurrents directs et des standards de l'industrie⁵⁶.

Cela inclut :

- **Comparaison des ratios financiers clés** : rentabilité, qualité des actifs, solvabilité, liquidité
- **Analyse des parts de marché** : évolution des parts de marché dans les différents segments d'activité
- **Comparaison des produits et services** : évaluation de la compétitivité de l'offre
- **Analyse des coûts** : comparaison des ratios d'efficacité opérationnelle

L'analyse comparative aide à identifier les meilleures pratiques du secteur et à positionner la banque par rapport à ses concurrents. Elle fournit un éclairage précieux pour définir une stratégie différenciante.⁵⁷

⁵⁴ <https://www.oxtaam.com/librairie/maitriser-la-comparaison-sectotrielle/>

⁵⁵ <https://www.vita.ch/fr/help-center/clientele-entreprises/produits-et-services/vita-outils-en-ligne/comparaison-sectorielle>

⁵⁶ <https://www.bilanpositif.com/comparaison-ratios-sectoriels/>

⁵⁷ <https://finthesis.io/blog/comment-faire-une-analyse-sectorielle-et-dans-quel-but>

En conclusion, la comparaison sectorielle est un outil puissant pour évaluer la performance d'une banque et éclairer ses décisions stratégiques. L'utilisation de benchmarks et l'analyse comparative permettent d'identifier les domaines à améliorer et de se positionner par rapport aux standards de l'industrie et aux meilleures pratiques.

Section 3 : Quelques exemples des banques algériennes digitalisées

L'ère de la digitalisation a transformé de nombreux secteurs, y compris le secteur bancaire. En Algérie, plusieurs banques ont entrepris des initiatives de digitalisation pour moderniser leurs services, améliorer l'expérience client et renforcer leur compétitivité. Cette section présente quelques exemples de banques algériennes ayant réussi leur transformation numérique, en mettant l'accent sur leurs projets de digitalisation et les résultats financiers obtenus.

1. Banque Nationale d'Algérie (BNA)

La BNA a développé une plateforme de services bancaires en ligne permettant aux clients de gérer leurs comptes, de faire des virements et de payer des factures en ligne. Elle propose également des applications mobiles pour faciliter l'accès aux services bancaires.

1.1. Projets de digitalisation

La BNA a mis en place plusieurs initiatives ambitieuses pour digitaliser ses services et améliorer l'expérience client :

1.1.1. Plateforme de Banque en Ligne

La BNA a développé une plateforme de services bancaires en ligne permettant aux clients de gérer leurs comptes, d'effectuer des virements, de payer des factures et d'accéder à des services bancaires à distance⁵⁸ :

- Consulter leurs comptes et relevés bancaires
- Effectuer des virements entre comptes BNA
- Payer des factures (électricité, eau, téléphone, etc.)
- Recharger des cartes prépayées (mobile, internet, etc.)
- Gérer leurs chèquiers (commande, opposition, etc.)

⁵⁸ <https://www.bna.dz/fr/presentation-de-la-bna/>

1.1.2. Application Mobile BNA

La banque a également développé une application mobile offrant des fonctionnalités similaires à la plateforme en ligne⁵⁹ :

- Consultation des comptes et relevés
- Virements entre comptes BNA
- Paiement de factures
- Recharge de cartes prépayées
- Gestion des chèquiers

L'application est disponible sur Android et iOS et permet un accès sécurisé aux services bancaires depuis un smartphone.

1.1.3. Autres Services Digitaux

En plus de la banque en ligne et de l'application mobile, la BNA propose d'autres services digitaux⁶⁰ :

- Distributeurs automatiques de billets (DAB) pour les retraits d'espèces
- Cartes bancaires (Visa, Mastercard) pour les paiements en ligne et physiques
- Système de paiement mobile (BNA Pay) pour les achats sur smartphone
- Bornes d'information et de services en agence pour les opérations courantes

Ces différents canaux digitaux visent à offrir une expérience bancaire fluide et accessible à tout moment, tout en réduisant les coûts opérationnels liés aux services en agence.⁶¹

En conclusion, la BNA a fait de la digitalisation une priorité stratégique pour moderniser son offre, améliorer la satisfaction client et renforcer sa compétitivité sur le marché bancaire algérien. Les résultats financiers témoignent des bénéfices de cette transformation numérique.

⁵⁹ BOUMEDDA-TIAB, Fahima. Attitudes des clients bancaires à l'égard des services digitaux: Une étude empirique Attitudes of banking customers toward digital services: An empirical study.

⁶⁰ MERIAM, MOUSSAHIL et LEKBIRA, EL FADI. Les Services Bancaires A L'ère Du Digital: Analyse Théorique, Impacts Et Perspectives. *African Scientific Journal*, 2024, vol. 3, no 24, p. 399-399.

⁶¹ ZOURDANI, Safia. Les services financiers: l'innovation vue de la Banque Nationale d'Algérie. *Finance and Business Economics Review*, 2018, vol. 2, no 3, p. 583-601.

1.2. Résultats financiers

Suite à ces initiatives de digitalisation, la BNA a constaté des résultats financiers positifs :

- Augmentation significative du nombre de transactions en ligne et réduction des coûts opérationnels liés aux services en agence.
- Amélioration de la satisfaction client, se traduisant par une hausse des dépôts et des revenus d'intérêts⁶².
- Reconnaissance de la performance de la BNA avec l'élection de "Meilleure Banque Algérienne" par Global Finance Magazine en 2023 et 2024, notamment grâce à son ouverture à l'international et au développement de la finance islamique⁶³.
- Contribution active au financement de l'économie algérienne à travers les différents plans de développement, grâce à une politique alliant solidité financière et proximité commerciale⁶⁴.

En conclusion, les investissements de la BNA dans la digitalisation ont permis d'améliorer ses performances opérationnelles et financières, tout en renforçant sa position de leader sur le marché bancaire algérien. La banque continue d'innover pour répondre aux attentes de ses clients et contribuer au développement économique du pays.

2. Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR)

La BADR a mis en place des services bancaires électroniques, y compris la possibilité de réaliser des opérations bancaires via Internet et des applications mobiles. Cela inclut également des solutions de paiement électronique pour les agriculteurs et les entreprises.

2.1. Projets de digitalisation

La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) a entrepris plusieurs initiatives de digitalisation pour moderniser ses services et améliorer l'expérience client :

2.1.1. Banque en ligne

La BADR a mis en place une plateforme de banque en ligne permettant à ses clients de réaliser diverses opérations à distance :

⁶² <https://www.bna.dz/fr/accueil/>

⁶³ <https://www.bna.dz/fr/la-bna-distinguee-meilleure-banque-algerienne-par-global-finance-magazine/>

⁶⁴ ZOURDANI, Safia. Op. Cite p.21

- Consultation des comptes et relevés bancaires
- Virements entre comptes BADR
- Paiement de factures (électricité, eau, téléphone, etc.)
- Souscription à des produits d'épargne
- Demande de crédit en ligne

2.1.2. Application mobile BADR

La banque a lancé une application mobile qui offre des fonctionnalités similaires à celles de la plateforme en ligne, facilitant ainsi l'accès aux services bancaires pour les clients sur leurs smartphones⁶⁵ :

- Accès sécurisé aux comptes
- Virements
- Paiement de factures
- Recharge de cartes prépayées
- Géolocalisation des agences et DAB

L'application est disponible sur Android et iOS pour une expérience bancaire mobile.

2.1.3. Autres Services Digitaux

En complément, la BADR propose d'autres services digitaux⁶⁶ :

- Distributeurs automatiques de billets (DAB) pour les retraits d'espèces
- Cartes bancaires (Visa, Mastercard) pour les paiements en ligne et physiques
- Système de paiement mobile pour les achats sur smartphone
- Bornes d'information et de services en agence pour les opérations courantes

Ces différents canaux digitaux visent à faciliter l'accès aux services bancaires, notamment pour les clients des zones rurales, tout en optimisant les coûts opérationnels.

En conclusion, la BADR a fait de la digitalisation une priorité stratégique pour moderniser son offre, améliorer la satisfaction client et renforcer son positionnement sur le marché bancaire algérien. Les résultats financiers témoignent des bénéfices de cette transformation numérique.

⁶⁵ <https://badrbanque.dz/>

⁶⁶ <https://badrbanque.dz/>

2.2. Résultats financiers

Suite à ces initiatives de digitalisation, la BADR a observé plusieurs résultats financiers positifs⁶⁷ :

- La banque a constaté une hausse significative du nombre de transactions effectuées via ses plateformes numériques, ce qui a contribué à une réduction des coûts opérationnels liés aux services en agence.
- L'amélioration de l'accessibilité aux services bancaires a entraîné une augmentation des dépôts, reflétant une confiance accrue des clients dans les services de la banque.
- Les initiatives de digitalisation ont permis à la BADR de diversifier ses sources de revenus, notamment grâce aux frais de services bancaires en ligne et aux commissions sur les transactions.
- La digitalisation a également permis de réduire les délais de traitement des demandes de crédit et des transactions, améliorant ainsi la satisfaction client.

En conclusion, la BADR a réussi à moderniser ses opérations grâce à des projets de digitalisation qui ont non seulement amélioré l'efficacité opérationnelle, mais ont également contribué à une meilleure performance financière. Ces efforts témoignent de l'engagement de la banque à répondre aux besoins croissants de ses clients dans un environnement bancaire en évolution rapide.

3. Société Générale Algérie

Société Générale Algérie a intégré des solutions numériques dans ses services, y compris des applications mobiles et des services de banque en ligne. Ces outils permettent aux clients de consulter leurs soldes, d'effectuer des transactions et de gérer leurs investissements.

3.1. Projets de digitalisation

Société Générale Algérie a investi dans des technologies numériques pour améliorer l'expérience client. Cela inclut le lancement de services bancaires en ligne, d'applications mobiles et de solutions de paiement électronique. Ces outils visent à faciliter les transactions et à offrir une expérience utilisateur fluide.

⁶⁷ GAOUAL, Zouaouia Imène et GERYVILLE, Zohra. The camels Banking rating system as an effective model for evaluating the performance of Algerian public banks a case study of the Algerian national bank BNA. *Revue de l'innovation et marketing Volume*, 2021, vol. 80, no 1, p. 212-232.

Société Générale Algérie a entrepris plusieurs initiatives de digitalisation pour moderniser ses services et améliorer l'expérience client⁶⁸ :

- La banque a développé une plateforme de services bancaires en ligne qui permet aux clients de gérer leurs comptes, d'effectuer des virements, de payer des factures et d'accéder à divers services financiers à distance.
- Société Générale Algérie a lancé une application mobile conviviale qui offre des fonctionnalités similaires à celles de la plateforme en ligne, permettant aux clients de réaliser des opérations bancaires à tout moment et en tout lieu.
- La banque a intégré des solutions de paiement électronique, facilitant ainsi les transactions pour les clients, notamment pour les paiements de factures et les achats en ligne.
- Société Générale Algérie a également modernisé ses systèmes internes pour améliorer l'efficacité opérationnelle, réduire les délais de traitement et offrir un meilleur service client.

En conclusion, Société Générale Algérie a fait de la digitalisation une priorité stratégique pour moderniser son offre, améliorer la satisfaction client et renforcer sa compétitivité sur le marché bancaire algérien. Les résultats financiers témoignent des bénéfices de cette transformation numérique.

3.2. Résultats financiers

Suite à ces initiatives de digitalisation, Société Générale Algérie a observé plusieurs résultats financiers positifs⁶⁹ :

3.2.1. Augmentation des Transactions Numériques

La banque a constaté une augmentation significative des transactions effectuées via ses plateformes numériques, ce qui a contribué à une réduction des coûts liés aux opérations en agence.

⁶⁸ <https://societegenerale.dz/fr/>

⁶⁹ BOUCHELIT, Rym et BENOZIANE, Fatima. Transformation numérique du secteur bancaire: Open Banking et Fintech. *Economic Researcher Review*, 2023, vol. 11, no 2.

3.2.2. Amélioration de la Rentabilité

Les initiatives de digitalisation ont permis à Société Générale Algérie de diversifier ses sources de revenus, notamment grâce aux frais associés aux services numériques et aux commissions sur les transactions.

3.2.3. Satisfaction Client

Les améliorations apportées par la digitalisation ont conduit à une meilleure satisfaction client, se traduisant par une fidélisation accrue et une augmentation du nombre de nouveaux clients.

3.2.4. Reconnaissance du Marché

La banque a été reconnue pour ses efforts en matière de digitalisation, renforçant ainsi sa position sur le marché algérien et sa compétitivité par rapport à d'autres institutions financières.

Société Générale Algérie a réussi à moderniser ses opérations grâce à des projets de digitalisation qui ont non seulement amélioré l'efficacité opérationnelle, mais ont également renforcé sa performance financière. Ces efforts témoignent de l'engagement de la banque à s'adapter aux évolutions technologiques et aux attentes croissantes des consommateurs en matière de services bancaires numériques.

En conclusion, les initiatives de digitalisation mises en place par les banques algériennes, telles que la BNA, la BADR et Société Générale Algérie, ont non seulement amélioré l'efficacité opérationnelle, mais ont également contribué à une meilleure satisfaction des clients et à une rentabilité accrue. Ces efforts témoignent de l'engagement des banques à s'adapter aux évolutions technologiques et aux attentes croissantes des consommateurs en matière de services bancaires numériques.

Conclusion

En conclusion, ce chapitre a mis en lumière les multiples dimensions de la performance bancaire et les divers indicateurs permettant de l'évaluer. Nous avons vu comment la digitalisation influence la performance des banques, tant par des effets directs sur leur rentabilité et leur efficacité opérationnelle que par des impacts indirects à long terme. Les exemples des banques algériennes digitalisées, telles que la BNA, la BADR et la Société Générale Algérie, montrent que l'adoption de technologies numériques peut améliorer de manière significative l'expérience client, réduire les coûts opérationnels et augmenter la rentabilité.

Les méthodes d'analyse présentées dans ce chapitre, allant de l'analyse des états financiers à l'évaluation des risques, offrent des outils précieux pour comprendre et améliorer la performance des banques. La comparaison sectorielle permet également de situer les performances des banques dans un contexte plus large, mettant en évidence les meilleures pratiques et les stratégies efficaces.

Ainsi, l'intégration de la digitalisation dans les opérations bancaires, associée à une analyse rigoureuse de la performance financière, apparaît comme une stratégie essentielle pour les banques souhaitant rester compétitives et prospères dans le paysage financier actuel.

Chapitre 3

Etude de la transformation digitale bancaire en Algérie à la CNEP- Banque

Introduction

Ce chapitre explore l'impact de la transformation digitale sur la performance financière de la CNEP-Banque. À travers l'examen des initiatives clés mises en œuvre, telles que le lancement de l'application mobile "CNEP Connect", la création de la plateforme "CNEP Market", et la digitalisation des services bancaires, nous mettrons en lumière les évolutions stratégiques qui ont marqué la modernisation de la banque. Nous analyserons comment ces transformations ont non seulement amélioré l'efficacité opérationnelle et l'expérience client, mais ont également influencé les résultats financiers de l'institution. En détaillant les produits digitaux proposés et en évaluant les effets sur les performances financières, ce chapitre vise à offrir une vue d'ensemble complète des bénéfices et défis rencontrés par la CNEP-Banque dans son parcours de digitalisation.

Section 1 : Présentation de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou

Fondée en 1964, la CNEP-Banque s'est rapidement imposée sur le paysage financier algérien, non seulement en tant que principal acteur du financement du logement, mais aussi comme une banque universelle, moderne et proche des citoyens. Au fil des décennies, elle a su évoluer en réponse aux transformations profondes de l'économie algérienne, ainsi qu'aux exigences croissantes de modernisation et de libéralisation du secteur bancaire.

Cette évolution stratégique a permis à la CNEP-Banque de renforcer ses bases pour une croissance équilibrée, tout en consolidant sa notoriété, sa compétitivité, et la confiance de ses millions de clients. Aujourd'hui, elle se distingue par une offre de crédits immobiliers inégalée sur le marché national, avec des taux attractifs pour les épargnants comme pour les emprunteurs sans compte d'épargne. Cette expansion de son portefeuille de crédits s'accompagne d'une simplification des conditions d'éligibilité, réduisant ainsi la bureaucratie et garantissant un processus plus sécurisé et rapide.

Dans cette section, nous explorerons en détail les origines de la CNEP-Banque, son parcours évolutif, et sa structure organisationnelle, en mettant en lumière les éléments clés qui ont façonné son identité actuelle.

1. Présentation

La Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance (CNEP) est un établissement public doté de la personnalité juridique et de l'autonomie financière, reconnu comme commerçant

dans ses relations avec les tiers. Créée par la loi n° 64-227 du 10 août 1964, elle s'appuie sur le réseau de la Caisse de Solidarité des Départements et des Communes d'Algérie (CSDCA) et n'a véritablement débuté ses activités qu'en 1966. Depuis lors, trois missions majeures lui sont confiées :

- La collecte de l'épargne,
- Le financement de logements,
- La promotion immobilière.

À ses débuts, la CNEP n'était qu'une institution financière, sans le statut de banque. Ce n'est qu'en 1997 qu'elle obtient officiellement ce statut bancaire, en vertu de l'article 114 de la loi 90-10 du 27 juillet 1997, grâce au règlement n° 01-97 du Conseil de la Monnaie et du Crédit (CMC) et à l'ordonnance 95-25 relative à la gestion des capitaux marchands de l'État.

Le siège social de la CNEP-Banque est situé au 42, rue Khalifa Boukhalfa, à Alger. Aujourd'hui, la CNEP-Banque opère en tant que société par actions (SPA), avec un capital social fixé à 14 milliards de dinars, divisé en 14 000 actions d'une valeur nominale de 1 000 000 DA chacune, conformément à la dotation délivrée par le Trésor public.

Enregistrée au registre de commerce sous le numéro 00138291300 en date du 24 décembre 2000, la CNEP-Banque a vu l'ensemble de ses dirigeants agréés par le gouvernement de la Banque d'Algérie, assurant ainsi sa conformité avec les exigences réglementaires et son intégration pleine et entière dans le paysage bancaire national.

2. Historique

La CNEP a parcouru un chemin évolutif avant de devenir une banque, traversant plusieurs étapes que l'on peut résumer ainsi :

2.1. Première période (1964 à 1970)

Les deux attributions principales à l'époque étaient :

- La collecte de l'épargne sur livret
- L'octroi du crédit pour l'achat de logement (prêt sociaux).

Le réseau CNEP n'était constitué alors que de deux agences ouvertes au public en 1967 et de 575 points de collecte implantés dans le réseau. Ces deux agences sont celles d'Alger et Tizi-Ouzou.

2.2. Seconde période (1971 à 1979)

Encouragement du financement de l'habitat :

Durant cette période, la CNEP était surtout chargée du financement de l'habitat, ses principales activités durant cette période se résument comme suit :

- L'utilisation des fonds d'épargne et les fonds du Trésor Public pour financer les programmes de réalisation de logements (instruction N0 08 du 27 avril 1971 de la direction du Trésor public) .
- La mise en œuvre d'un nouveau produit d'épargne qui est le compte d'épargne devise (instruction CNEP du 08/04/1971).

Ces activités ont donné un essor considérable en matière d'épargne, à la fin de l'année 1975, au cours de laquelle furent vendus les premiers logements au profit des épargnants dont les livrets ont au moins deux (2) ans d'ancienneté et ils ont cumulé au moins cinq cents (500,00) dinars d'intérêts. En 1979, 46 agences CNEP et bureaux de collecte étaient opérationnels.

2.3. Troisième période (décennie 1980)

A cette époque, l'activité de la CNEP est marquée par le développement des techniques financières au profit des particuliers, elle s'est lancée dans le financement de la construction individuelle de logements en concomitance avec la vente de lots de terrain et de financement pour habitat promotionnel au profit exclusif de ses épargnants. En effet, à cette période, les Pouvoirs publics ont créé l'ONLF, l'article de ce décret fait expressément référence à la mobilisation pour le financement des programmes de logements réalisés par l'ONLF. La CNEP a mobilisé également une épargne importante en vue de financer les programmes de logements réalisés par l'OPGI qui existait déjà depuis 1976 .

2.4. Quatrième période (1990)

La CNEP se lance dans la diversification de ses produits dont la gamme est très proche de celle proposée par les banques commerciales. En matière de collecte de ressources,

elle lance le compte de placement terme en 1990 et le livret épargne populaire en 1992. En matière de crédits, désormais, la CNEP finance les professions libérales du secteur de la santé, acquisition de logement entre particuliers et accorde des crédits aux transporteurs.

2.5. Cinquième période (1997 à nos jours)

La CNEP en tant que banque :

- **Avril 1997** : Le 06 Avril 1997, la CNEP change de statut en obtenant son agrément en tant que banque, elle porte le nom de CNEP Banque. Sa transformation en banque lui donne les avantages suivants :
 - Bénéficiaire du soutien du réseau des banques et établissements financiers .
 - Pouvoir de création monétaire .
 - Accessibilité au refinancement de la Banque d'Algérie ce qui lui permettra de régénérer sa trésorerie aussi de développer ses capacités de financement en toute sécurité .
 - Pouvoir délivrer des chèques aux clients et leur ouvrir des comptes à vue .
 - Pouvoir effectuer toutes les opérations bancaires à l'exclusion des opérations de commerce extérieur.
- **31 Mai 2005** : Financement des investissements dans l'immobilier : L'Assemblée générale extraordinaire a décidé, le 31 mai 2005, de donner la possibilité à la CNEP-Banque de s'impliquer davantage dans le financement des infrastructures et activités liées à la construction notamment pour la réalisation de biens immobiliers à usage professionnel, administratif et industriel ainsi que les infrastructures hôtelières, de santé, sportives, éducatives et culturelles.
- **28 Février 2007** : Repositionnement stratégique de la CNEP - Banque : L'Assemblée générale ordinaire du 28 Février 2007 relative au repositionnement stratégique de la banque décide d'autoriser à la CNEP-Banque au titre des crédits aux particuliers :
 - Les crédits hypothécaires prévus par les textes réglementaires en vigueur au sein de la banque.
 - Les crédits à la consommation.
 - Il a été également décidé d'accorder les crédits à titre prioritaire et principal aux épargnants, et à titre accessoire aux non épargnants .

- Concernant le financement de la promotion immobilière, sont autorisées l'acquisition de terrains destinés à la construction de logements, et la réalisation de programmes d'habitat. Les programmes éligibles aux financements sont ceux destinés exclusivement aux épargnants.
- **17 Juillet 2008** : repositionnement stratégique de la CNEP-Banque : L'Assemblée générale ordinaire du 17 Juillet 2008 relative au repositionnement stratégique de la banque décide que sont autorisés à la CNEP-Banque en matière de financement :
 - **Des crédits aux particuliers :**
 - Les crédits hypothécaires prévus par les textes réglementaires en vigueur au sein de la banque à l'exclusion des prêts pour l'achat, la construction, l'extension et l'aménagement des locaux à usage commercial ou professionnel.
 - **Financement des entreprises :**
 - Le financement des opérations d'acquisition, d'extension et /ou de renforcement des moyens de réalisation (équipements) initiées par des entreprises de production de matières de construction ou des entreprises de réalisation intervenant dans le secteur du bâtiment .
 - Le financement de projet d'investissement dans les secteurs de l'énergie, de l'eau, de la pétrochimie ou de l'aluminerie.
- **17 Août 2011:** Repositionnement stratégique de la CNEP-Banque : Le repositionnement stratégique a pour objet de définir le champ d'intervention de la CN Crédits aux particuliers :
 - Les crédits immobiliers prévus par les textes réglementaires en vigueur au sein de la banque ou à mettre en place. EP-Banque en matière de financement.
 - **Financement de la promotion immobilière :**
 - Le financement de l'acquisition ou de l'aménagement de terrains destinés à la réalisation de programmes immobiliers.
 - Le financement de la réalisation d'opérations de promotion immobilière.
 - Le financement de l'acquisition de biens immobiliers à achever ou à rénover.
 - Financement des entreprises.
 - Le financement des investissements de tous les secteurs d'activité économique y compris le fonds de roulement nécessaire au démarrage de l'activité .
 - Les crédits par signature.

- Le leasing immobilier.
- Les services liés à l'habitat (bureaux d'étude, entreprises d'entretien d'immeubles).
- **2013**: Dématérialisation du livret d'épargne et lancement de la carte d'épargne.
- **En 2018**, la CNEP-Banque a renforcé son assise financière en augmentant son capital social à 46 milliards de DA. Cette transformation a non seulement élargi son éventail de produits et services mais a également permis de diversifier sa clientèle. La banque a également implémenté son nouveau système d'information Global Banking T24.
- **En 2020**, La CNEP Banque lance officiellement sa fenêtre islamique et se positionne, aujourd'hui, en tant qu'institution financière incontournable, alliant tradition et innovation pour accompagner ses clients dans leurs projets et aspirations, contribuant ainsi au dynamisme économique de l'Algérie.

La CNEP-Banque s'est engagée dans un processus de développement de son activité. Ce processus est passé par la phase de refonte et de modernisation de son Système d'information.

Le nouveau système d'information (Global Banking) au niveau de la CNEP- Banque est centré sur son cœur métier, et permet l'intégration de l'ensemble des autres domaines d'activité.

- En matière de digitalisation, la CNEP- Banque a lancé, **en 2022**, son service de banque à distance, qui offre à la clientèle plusieurs fonctionnalités de consultation et de gestion de leurs comptes et crédits à distance, via Internet ou simplement en téléchargeant l'application mobile «CNEP Connect» via Play Store ou App Store.

3. Missions et opérations de la CNEP Banque

Les Missions de la CNEP banque portent essentiellement sur :

La collecte de l'épargne qui s'effectue par l'intermédiaire de deux Réseaux le Réseau propre à la CNEP banque reparti à travers tout le territoire national et le Réseau postal composé de 3204 points de collectes répartis sur les 48 Wilayas.

- Le financement de l'habitat.
- La promotion de l'immobilier.

La CNEP banque offre d'autres produits d'épargne à ses clients à savoir:

- Les dépôts à terme logements pour les personnes Morales.
- Les Bons de caisse Les dépôts à terme banque pour les personnes physiques
- Les comptes chèques aux particuliers.
- Les comptes courants ou commerciaux pour les commerçants.

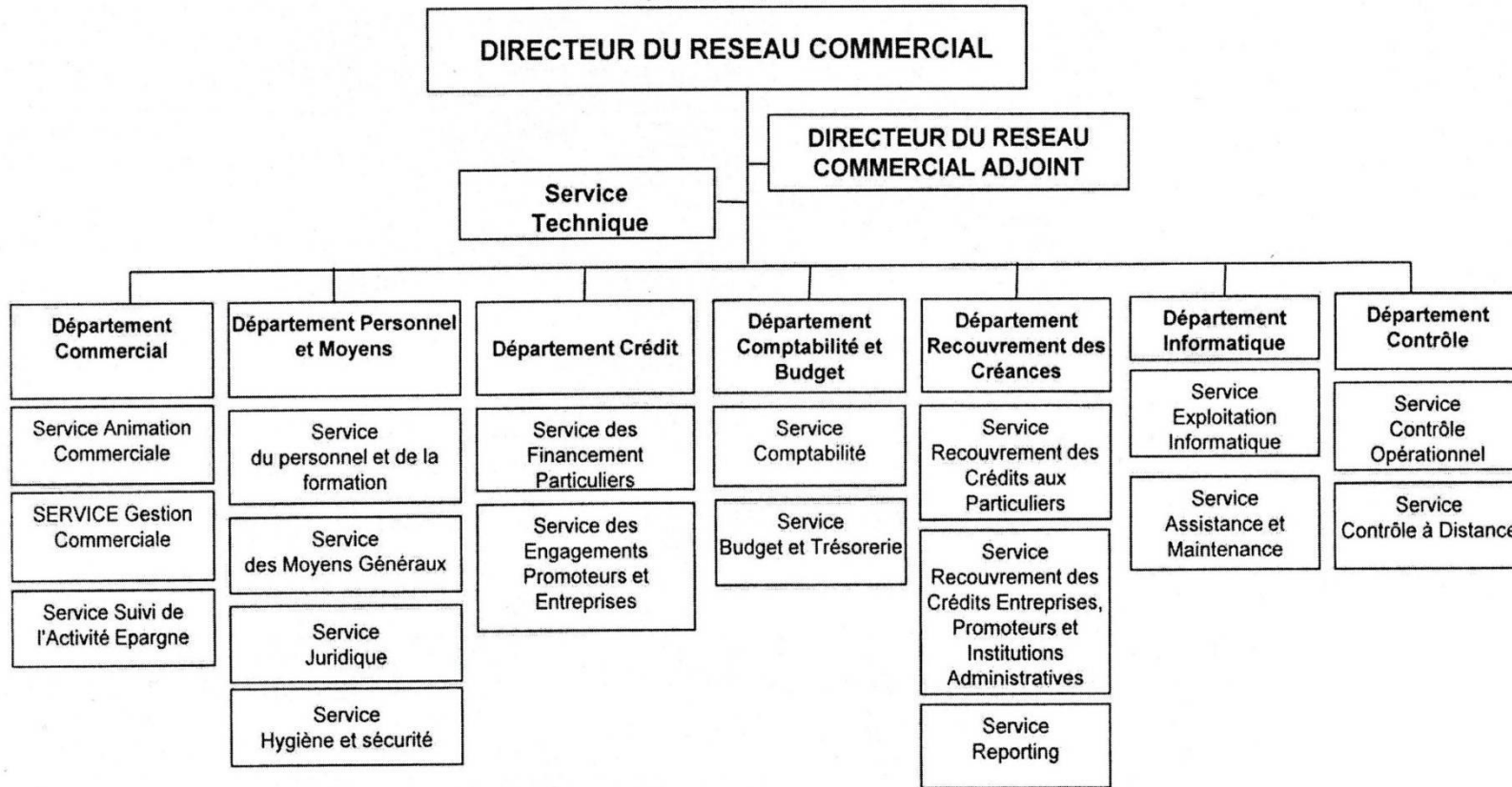
Pour financer l'habitat la CNEP-banque accorde les prêts suivant:

- La construction, l'extension.
- La surélévation ou l'aménagement d'un bien immobilier (épargnant ou non épargnant).
- L'achat, l'aménagement ou la construction de locaux à usage commercial.
- L'acquisition de logements neufs auprès des promoteurs publics ou privés.
- La cession de biens entre particuliers.
- La location habitation.
- L'acquisition de terrains destinés à la construction.
- La promotion immobilière outre le financement des particuliers, la cnep banque intervient aussi en amont dans le cadre du financement des promoteurs immobiliers publics et privés ayant des projets et destinés à la vente ou à la location.

Aujourd'hui, La CNEP Banque n'est plus une caisse d'épargne. C'est une Banque à part entière, cela suppose donc que les types d'opérations qu'elle accomplit sont ceux relevant de son statut de banque de 1997 et qui consistent à:

- Recevoir et gérer des fonds quel que soit leur durée et leur forme.
- Émettre des emprunts à court, moyen et long terme, sous toutes formes consentir des prêts sous toutes formes dont ceux destinés au financement de l'habitat.
- Participer à des emprunts ainsi qu'à toute souscription.
- Donner toute acceptation, caution et garantie de toute nature.
- Effectuer toutes les opérations sur les valeurs mobilières conformément aux conditions légales et réglementaires.
- Les crédits hypothécaires prévus par les textes réglementaires au sein de la banque.
- Le financement de l'investissement de toute nature.
- crédit d'exploitation.

4. L'organigramme : Direction des réseaux commercial



Source : Document interne a la banque (CNEP/BANQUE)

5. Le département commercial

Le département commercial est structuré en trois services principaux : l'animation commerciale, la gestion commerciale, et le suivi de l'activité épargne. Ce département joue un rôle crucial dans la dynamisation et la supervision des activités commerciales des agences placées sous l'autorité de la Direction Régionale Commerciale (DRC).

Voici les principales missions du département :

- Il participe à l'élaboration du PAC et assure le suivi de son exécution, en veillant à ce que les objectifs commerciaux soient atteints.
- Le département anime et pilote l'activité commerciale des agences sous sa responsabilité, en assurant un soutien constant pour optimiser les performances commerciales.
- À travers le réseau d'agences, il se charge de démarcher de nouveaux clients, de collecter les ressources et de distribuer les crédits, conformément à la politique de la banque.
- Il suit de près les activités commerciales de la DRC et des agences affiliées, en participant à l'élaboration des plans de formation pour le personnel commercial et en évaluant leurs performances.
- Le département représente la banque et la DRC lors de divers événements à caractère commercial, tant au niveau régional que local.
- Il est responsable de la promotion, de la gestion, et du suivi de l'utilisation des moyens de paiement modernes, s'assurant qu'ils sont bien adoptés par la clientèle.
- Le département maintient à jour les fichiers clients des agences, en suivant et en contrôlant les opérations associées, y compris celles des clients à haut risque. Il veille également à la conformité des informations client avec les exigences KYC (Know Your Customer), en collaboration avec les structures centrales.
- Les registres des doléances sont exploités par le département, qui s'assure que les remarques des clients sont prises en compte et traitées efficacement.

- Enfin, il élabore les bilans et les rapports d'activité périodiques, permettant de mesurer l'efficacité des actions menées et d'ajuster les stratégies si nécessaire.

Ce département commercial est essentiel pour assurer la croissance et la compétitivité de la banque, en adaptant ses stratégies aux besoins et attentes des clients tout en respectant les directives régionales et nationales.

Section 2: Les outils digitaux de la CNEP Banque

La CNEP Banque s'est modernisée en adoptant des outils digitaux pour améliorer l'efficacité et répondre aux attentes des clients en matière de rapidité, sécurité, et commodité. Cette section présente ces outils, comme les cartes bancaires, le E-banking, l'application mobile CNEP Connect, et les terminaux de paiement électronique (TPE). Ces innovations offrent aux clients un accès simple et sécurisé à une gamme de services bancaires à tout moment et en tout lieu, tout en améliorant l'expérience bancaire pour les particuliers, professionnels et entreprises.

1. Les cartes

1.1. La carte CIB

Rattachée directement à votre compte, la carte CIB est une carte interbancaire qui vous permet d'effectuer en toute sécurité des retraits, des paiements de proximité et à distance, des virements et des encaissements.

La CNEP-Banque vous la remet gratuitement à l'ouverture d'un compte chèque .

Deux cartes disponibles :

1. Carte CIB Gold ;
2. Carte CIB Classique ;

Conditions d'éligibilité

La carte CIB peut être souscrite par toute personne physique majeure.

Fonctionnalités :

Utilisable 24h/24 et 7jours/7.

Elle permet d'effectuer :

- Des paiements sur TPE
- Des paiements en ligne
- Des retraits sur DAB/GAB
- La consultation de votre solde sur DAB/GAB ;
- Possibilité de suivi des opérations par internet.

Conseils d'utilisation

- Conservez votre carte dans un lieu sûr.
- Apprenez votre code confidentiel et votre mot de passe par cœur et ne l'écrivez jamais.
- Dès réception de votre carte bancaire, apposez votre signature au dos de celle-ci. Vous éviterez qu'un fraudeur inscrive sa propre signature en cas d'usurpation de la carte.
- Ne répondez jamais à un courrier électronique vous demandant la communication de vos coordonnées bancaires.
- Dans le cas où il figurerait sur votre relevé de compte une opération que vous n'avez pas effectuée, contestez- la immédiatement auprès de votre agence.
- Placez votre main au-dessus du clavier lorsque vous tapez votre code.
- Ne pas introduire 3 fois un code confidentiel erroné, lors d'un retrait ou d'un paiement de proximité pour éviter de voir votre carte bloquée.
- Composez toujours votre code confidentiel à l'abri des regards indiscrets lors d'un retrait ou d'un paiement.
- Vérifier systématiquement que le montant affiché sur le terminal de paiement est bien le montant de votre achat.
- Ne laissez personne introduire votre carte à votre place sur un terminal de paiement ou un distributeur automatique.

Reconnaître un point d'acceptation de la carte Le porteur reconnaît un point d'acceptation de la carte par le biais de la vitrophanie (autocollant), symbolisant l'interbancaire. La vitrophanie est placardée sur la vitrine du commerçant.

1.2. La carte épargne

Définition

La Carte Epargne « CE » est une carte dotée d'une puce aux normes internationales.

Adossée à votre compte épargne, elle vous permet de faire des opérations de retrait et de versement en tous lieux et à tout moment

Elle est délivrée au titulaire du compte épargne par son agence domiciliaire.

Les avantages de la Carte Epargne

- Pratique, facile à utiliser
- Gain du temps
- Sécurisée et confidentielle
- Des Versements et des retraits sur les lecteurs de cartes installés aux guichets de nos agences
- Des Retraits 7 jours /7 et 24h/24 sur les DAB
- Consultation du solde et édition d'un relevé de compte des 10 dernières opérations (DAB CNEP-Banque)

La durée de validité de la carte épargne

- La carte épargne a une validité de 5 ans renouvelable automatiquement à échéance
- Le code secret est strictement confidentiel

Conseils d'utilisation

- Éviter le contact avec l'eau ou un champ magnétique (téléviseur, portique d'entrée, scanner, etc...)
- Ne pas la plastifier, la rayer ou la plier.

- Éviter de la placer à côté d'une source de chaleur élevée ou avec des objets métalliques (clés, pièces de monnaie).

2. Les services monétique et la digitalisation

2.1. E-banking

Définition

Le E-Banking est un abonnement gratuit qui vous permet d'accéder à votre compte bancaire à distance 24H/24 7J/7 via Internet en toute sécurité.

Les fonctionnalités de l'E-Banking

- Consulter et suivre l'état de vos comptes
- Consulter le solde de vos crédits
- Commander votre chéquier
- Suivre la commande de votre chéquier
- Imprimer vos relevés sous format PDF ou Excel

Les avantages

- Les comptes et les informations sont protégés.
- Les échanges d'information entre les clients et le site sont sécurisés (Votre identifiant et votre mot de passe vous permettent de vous connecter de manière sécurisée).
- Votre identifiant vous est transmis dans votre boîte mail.
- En cas de perte ou oubli du mot de passe, l'accès est automatiquement désactivé.

Accédez à votre compte E-Banking <https://ebanking.cnepbanque.dz/customer/login.xhtml>

2.2. Mobile Banking CNEP Connect

Définition

« CNEP Connect » est une **application mobile** mise en place par la **CNEP-Banque** qui permet aux clients **d'accéder à distance** à leurs comptes ainsi qu'à d'autres fonctionnalités en toute sécurité **24H/24 et 7J/7**.

Conditions d'éligibilité

- Les personnes physiques : Clients Particuliers, Entreprises Individuelles, Professions Libérales et autres...
- Les personnes morales : Entreprises, Sociétés, Compagnies, Etablissements, Associations et Administrations.

Les conditions d'accès à l'application « CNEP Connect »

- Etre titulaire d'un ou plusieurs comptes ouverts auprès de la Banque .
- Souscrire un Contrat d'Adhésion relatif aux prestations du service « **CNEP Connect** » selon les modalités mises en place par la Banque .
- Télécharger l'application « **CNEP Connect** » disponible sur **Play Store**.

Les services offerts via l'application mobile « CNEP Connect »

- Consultations des comptes, cartes et opérations monétiques .
- Relevé du compte .
- Virements de manière instantanés .
- Commande de chéquier .
- Blocage de carte .
- Consultation crédits .
- Convertisseur de devises .
- Géolocalisation des Agences, DAB et commerçants .
- Contact .
- Publicité et actualités.

Les Packs commercialisés

- Pack particulier .
- Pack particulier + .

- Pack Entreprise .
- Pack Entreprise + .
- Pack Professionnels .
- Pack Professionnels + .
- Pack Personnel CNEP.

Les Packs Simples sont Gratuits tandis que les Packs + sont payants et offrent plus de fonctionnalités.

2.3. SMS ing

Souhaitez-vous être instantanément informé des opérations de retrait ou de versement sur votre compte ?

Le service SMSing vous permet désormais de recevoir vos informations bancaires sur votre téléphone mobile à toute heure, 7 jours sur 7.

Grâce à ce service, vous resterez au courant de diverses informations tels que:

- Le solde de votre compte avec le suivi des montants des débits/crédits,
- La disponibilité de votre chéquier et de votre carte CIB, et les offres commerciales de la banque,
- Les retraits DAB, les paiements sur TPE et en ligne,
- Les rappels avant échéance,
- Les chèques/effets et échéances impayés,
- Les virements RTGS reçus,
- Les accords de financement, etc.

Ce service est disponible 24h/24 et 7j/7, peu importe votre emplacement. De plus, il est **gratuit** pour tous les clients de la banque.

Profitez d'une surveillance en temps réel et régulière de vos opérations, ainsi que d'un suivi amélioré de votre compte. Le service est simple à utiliser, vous fais gagner du temps en vous offrant plus de commodité.

Lors de l'ouverture de votre compte, n'oubliez pas de demander à souscrire aux services de banque à distance et de Mobile Banking « CNEP Connect », d'obtenir votre carte « CIB CNEP Banque » et d'activer votre service de paiement en ligne « E-paiement CNEP Banque ».

3. Les moyens paiements

3.1. Le terminal de paiement électronique (TPE)

Définition

C'est un équipement qui permet au détenteur de la carte CIB de payer les achats, de régler les factures d'une manière rapide et en toute sécurité.

Le montant est automatiquement débité du compte bancaire du client et crédité sur votre compte professionnel ouvert à la CNEP-Banque.

Les avantages du TPE :

Le meilleur ami de votre trésorerie

Avec le TPE, vous accélérez vos rentrées d'argent. Les sommes encaissées par carte CIB sont directement créditées sur votre compte chèque professionnel.

Simple et rapide

L'opération de paiement est simple et réduit le temps d'attente à la caisse ce qui permet d'augmenter la satisfaction de la clientèle.

Sécurisé et sûr

Vous manipulerez désormais moins d'espèces. Moins de risques de perte, de vol et de cas de fausse monnaie.

Moderne

Donner à votre commerce une image de modernité et d'innovation.

Chiffre d'affaires

En additionnant tous ces avantages, vous multipliez sûrement vos ventes.

Acquisition du TPE

- Avoir un compte commercial ou procéder à son ouverture auprès de la CNEP-Banque.
- Remplir une demande d'adhésion auprès d'une agence CNEP-Banque (modèle CNEP-Banque).
- Signer le contrat d'adhésion.

Le déroulement de l'opération

- Vous introduisez le montant de l'achat ou de la facture de votre client.
- Le client vérifie que le montant inscrit correspond bien à ses achats.
- Il introduit sa carte et compose son code confidentiel sur le clavier.
- Vérifier que l'opération a été bien enregistrée.
- Vous remettez au client sa carte et le ticket d'achat.

3.2. Le distributeur automatique de billets (DAB)

Le DAB permet seulement de retirer des espèces avec une carte et un code .

3.3. Le Guichet Automatique Bancaire (GAB)

Le GAB offre aussi d'autres services bancaires comme la consultation du compte, le dépôt d'espèces, la commande de chéquier, les virements, etc.

Section 3 : Impact de la transformation digitale sur la performance financière de la CNEP-Banque

La transformation digitale a profondément modifié le paysage bancaire, et la CNEP-Banque n'échappe pas à cette tendance. La section suivante examine en détail l'impact de cette transformation sur la performance financière de la banque. En s'appuyant sur les initiatives mises en place, telles que le lancement de nouvelles applications et la digitalisation des services, nous explorerons comment ces changements ont influencé la rentabilité, l'efficacité opérationnelle et la satisfaction client. Nous analyserons également les effets tangibles de ces évolutions sur les résultats financiers et les parts de marché de la CNEP-Banque.

1. La transformation digitale de la CNEP-Banque

La transformation digitale de la CNEP-Banque s'est manifestée par plusieurs initiatives et développements clés qui visent à moderniser ses services et à améliorer l'expérience client.

1.1. Lancement de l'application mobile "CNEP Connect"

Cette application permet aux clients de gérer leurs comptes et crédits à distance, offrant des fonctionnalités telles que la consultation de solde, le virement d'argent, et la gestion des opérations bancaires en ligne.

1.2. Création de la plateforme "CNEP Market"

Une plateforme dédiée à la vente de logements en ligne, facilitant l'accès à l'immobilier pour les clients et élargissant l'offre de services de la banque.

1.3. Digitalisation des services bancaires

La CNEP-Banque a engagé un processus de digitalisation de ses services, visant à rendre les opérations bancaires plus accessibles et pratiques pour les clients. Cela inclut le lancement de la demande de crédits en ligne et l'ouverture de comptes en ligne.

1.4. Refonte du système d'information

L'implémentation d'une solution de Global Banking a été une étape essentielle pour améliorer l'efficacité opérationnelle et optimiser les processus.

1.5. Engagement envers l'innovation

La banque continue de développer de nouveaux produits et services adaptés aux besoins variés de sa clientèle, en mettant l'accent sur l'innovation et la modernisation.

1.6. Amélioration de l'expérience client

Grâce à ces initiatives, la CNEP-Banque vise à offrir une expérience bancaire plus fluide et accessible, répondant ainsi aux attentes croissantes des clients pour des services numériques.

La transformation digitale de la CNEP-Banque représente une réponse stratégique aux défis du secteur bancaire moderne, visant à renforcer sa compétitivité et à améliorer la satisfaction client. Ces efforts témoignent de l'engagement de la banque à évoluer avec les besoins du marché et à adopter des solutions innovantes pour ses clients.

2. Les produits digitaux de la CNEP-Banque sous forme d'un tableau

Pour répondre aux attentes croissantes des clients en matière de digitalisation, la CNEP-Banque a développé une série de produits digitaux diversifiés. Le tableau ci-dessous présente ces offres, illustrant l'engagement de la banque à moderniser ses services et à améliorer l'expérience utilisateur. Ces produits témoignent de l'évolution stratégique de la banque dans un secteur en constante transformation.

Tableau 3 : Tableau récapitulatif des produits digitaux de la CNEP-Banque

Produit Digital	Description
CNEP Connect	Application mobile permettant aux clients de gérer leurs comptes, effectuer des virements, et accéder à divers services bancaires 24/24.
CNEP Market	Plateforme de vente en ligne de logements, permettant aux clients de réserver et acheter des biens immobiliers directement via Internet.
Services de Crédit en Ligne	Options de demande de crédits immobiliers et autres prêts disponibles en ligne, facilitant l'accès au financement.
Carte Interbancaire CIB	Carte permettant des retraits et paiements interbancaires, intégrée dans le réseau de la banque.
Services de Banque à Distance	Accès à des services bancaires via Internet, incluant la consultation de solde et l'historique des transactions.
Pack Marhaba	Offre combinée de produits et services bancaires, incluant l'ouverture de compte et des solutions de financement.

Source : Réalisé par nos soins à partir des documents de la CNEP

Ce tableau met en lumière les efforts de la CNEP-Banque pour moderniser ses services et répondre aux attentes croissantes des clients en matière de digitalisation.

- « CNEP Connect » : Cette application vise à améliorer l'expérience client en offrant un accès facile et rapide à une gamme complète de services bancaires.
- « CNEP Market » : En facilitant la vente de logements en ligne, cette plateforme répond aux besoins des clients en matière d'accessibilité et de choix.
- « Services de Crédit en Ligne » : Ces services permettent aux clients de soumettre des demandes de crédit sans se déplacer, augmentant ainsi l'efficacité du processus.
- « Carte Interbancaire CIB » : Bien qu'elle soit un produit traditionnel, son intégration dans les services digitaux de la banque est essentielle pour les transactions modernes.
- « Services de Banque à Distance » : Ces services permettent aux clients de gérer leurs finances sans avoir à visiter une agence, ce qui est particulièrement important dans un contexte de digitalisation.
- « Pack Marhaba » : Cette offre vise à simplifier l'accès aux services bancaires pour les nouveaux clients, en leur fournissant une solution complète dès l'ouverture de leur compte.

Tableau 4 : Réalisations cumulées de l'agence CNEP-Banque 201

	2022	2023
CIB	424	417
TPE	0	3
E-Banking	593	1 118

Source : Réalisé par nos soins à partir des documents de la CNEP

Le Tableau 2 présente les réalisations cumulées de l'agence CNEP-Banque pour les années 2022 et 2023, en mettant l'accent sur trois types de produits ou services : les Cartes Interbancaires (CIB), les Terminaux de Paiement Électronique (TPE) et les services de E-Banking.

En 2023, le nombre de Cartes Interbancaires émises par l'agence a légèrement diminué par rapport à 2022. Cette baisse pourrait indiquer une saturation du marché ou un changement dans les préférences des clients, avec une possible transition vers d'autres moyens de paiement numériques.

L'introduction des Terminaux de Paiement Électronique en 2023 représente un développement significatif, avec une adoption notable dans cette année. Cela peut refléter un effort accru de la banque pour répondre aux besoins des commerçants et promouvoir les transactions électroniques, en phase avec les tendances de digitalisation.

Le service de E-Banking a connu une forte augmentation, presque doublant en 2023 par rapport à 2022. Cette croissance significative souligne le succès des initiatives de digitalisation et l'accroissement de l'utilisation des services bancaires en ligne. Cela indique également une réponse positive des clients aux nouvelles solutions digitales proposées par la banque.

Le tableau illustre une tendance générale vers l'expansion des services digitaux, avec une adoption croissante des solutions de E-Banking et une introduction réussie des TPE. La diminution des Cartes Interbancaires pourrait suggérer une réorientation stratégique ou une adaptation aux nouvelles préférences des clients. En somme, la CNEP-Banque semble avoir réussi à moderniser ses offres et à répondre aux besoins croissants en matière de services numériques, tout en faisant face à des défis dans certains domaines traditionnels.

3. Les effets de la transformation digitale

La transformation digitale a eu des effets notables sur la performance financière de la CNEP-Banque, se traduisant par plusieurs améliorations significatives :

Tableau 5 : Les indicateurs de performance financière de la CNEP-Banque

Indicateur	2022	2023	Évolution
Chiffre d'affaires	Non spécifié	89 milliards de DA	Augmentation
Crédits octroyés	Non spécifié	1067 milliards de DA	Augmentation
Résultat net	10 milliards de DA	19 milliards de DA	Augmentation significative
Produit net bancaire	38 000 millions de DA	41 823 millions de DA	Amélioration
Budget total	Non spécifié	2113 milliards de DA	Non spécifié
Taux de croissance des dépôts	Non spécifié	1548 milliards de DA	Non spécifié
Résultat Brut d'Exploitation	Non spécifié	24 356	Amélioration

Source : Réalisé par nos soins à partir des documents de la CNEP

- Le nombre de visiteurs sur le site web de la CNEP-Banque varie entre 25 et 100 par jour.
- Le volume des transactions par TPE a connu une forte croissance, passant de 206 310 en 2016 à 428 982 en 2021.
- Plus de 90% des emplois nécessitent déjà des compétences numériques de base. La CNEP-Banque a investi entre 25% et 30% de son budget global dans l'acquisition de matériel technologique pour automatiser et industrialiser ses processus bancaires.
- En 2023, la CNEP-Banque a enregistré un chiffre d'affaires de 89 milliards de DA, marquant une croissance par rapport aux années précédentes.
- La banque a octroyé des crédits d'une valeur de 1067 milliards de DA en 2023, illustrant une forte demande et une bonne gestion des prêts.
- Le résultat net de la CNEP-Banque a presque doublé, passant de 10 milliards de DA en 2022 à 19 milliards de DA en 2023, ce qui témoigne d'une amélioration significative de sa rentabilité.
- Le produit net bancaire a atteint 41 823 millions de DA, ce qui indique une gestion efficace des ressources et une amélioration des revenus générés par les activités bancaires.
- Le budget total de la banque a atteint 2113 milliards de DA en 2023, avec des bons du Trésor de 829 milliards de DA et des dépôts de 1548 milliards de DA.
- La CNEP-Banque a réalisé un produit net bancaire de 41 823 millions de DA, un résultat brut d'exploitation de 24 356 millions de DA et un résultat net de 10 546 millions de DA en 2023.
- Le montant cumulé des différentes autorisations de crédits d'exploitation pour un seul client ne peut dépasser 50% du chiffre d'affaires confié à la Banque.
- La transformation digitale a permis de réduire les délais de traitement des opérations, d'accélérer les échanges et d'améliorer la fluidité des services, ce qui a contribué à une meilleure satisfaction client et à une fidélisation accrue.
- L'intégration des nouvelles technologies a permis à la CNEP-Banque de traiter un nombre moyen d'opérations beaucoup plus élevé par jour, notamment dans le traitement des chèques, où le volume des opérations a considérablement augmenté grâce à l'automatisation.

- Toute personne physique ou morale exerçant une activité commerciale, professionnelle ou de production de biens et/ou de services est éligible aux crédits d'exploitation de la CNEP-Banque à condition d'avoir domicilié son chiffre d'affaires auprès de la banque pour une période dépassant les six mois.

Ces chiffres indiquent que la CNEP-Banque a réalisé d'importants investissements dans la transformation digitale, ce qui a non seulement favorisé l'adoption accrue des services bancaires en ligne, mais aussi amélioré la productivité grâce à l'automatisation des processus. Cependant, le maintien d'une innovation continue et l'adaptation aux besoins changeants des clients dans un environnement de plus en plus digitalisé et compétitif demeurent des défis majeurs.

Les résultats financiers témoignent d'une amélioration significative de la performance de la CNEP-Banque, marquée par une augmentation du chiffre d'affaires, des résultats nets et des indicateurs clés, en grande partie grâce aux investissements technologiques.

En 2023, la CNEP-Banque a enregistré un chiffre d'affaires notable de 89 milliards de DA et a octroyé des crédits massifs totalisant 1067 milliards de DA, en partie grâce à sa stratégie de financement des entreprises qui exige la domiciliation du chiffre d'affaires.

4. Évolution de la part de marché immobilier de la CNEP-Banque

La CNEP-Banque a connu une évolution significative de sa part de marché immobilier grâce à plusieurs initiatives et stratégies :

4.1. Lancement de la plateforme CNEP-Market

La CNEP-Banque a introduit **CNEP-Market**, une plateforme de vente en ligne de logements. Cette initiative permet aux clients de réserver et d'acheter des logements directement via Internet, ce qui facilite l'accès à l'immobilier et élargit la portée de la banque sur le marché immobilier.

4.2. Stratégie de numérisation

La banque a intégré des solutions numériques dans ses services, rendant le processus d'achat de logements plus transparent et accessible. Cela vise à attirer à la fois les clients résidents et non-résidents, augmentant ainsi sa part de marché dans le secteur immobilier.

4.3. Engagement dans le financement immobilier

La CNEP-Banque a toujours été active dans le financement de la construction et de l'acquisition de logements. Elle a renforcé ses offres de crédits immobiliers, ce qui lui permet de maintenir une position compétitive sur le marché.

4.4. Expansion du réseau d'agences

L'ouverture de nouvelles agences, comme celles à Sidi Bel Abbès et Mascara, a permis à la CNEP-Banque d'améliorer sa proximité avec les clients et d'élargir son réseau de distribution, favorisant ainsi l'accès à ses produits immobiliers.

4.5. Adaptation aux besoins du marché

En réponse aux évolutions du marché immobilier algérien, la CNEP-Banque a ajusté ses conditions de prêt et élargi ses produits pour mieux répondre aux attentes des clients, ce qui contribue à sa part de marché.

La CNEP-Banque a su évoluer et s'adapter aux exigences du marché immobilier algérien grâce à des initiatives numériques, une offre de financement renforcée, et une stratégie de proximité avec ses clients, ce qui a permis d'accroître sa part de marché dans ce secteur.

5. Analyse de la performance financière de la CNEP-Banque avant et après la digitalisation.

L'analyse de la performance financière de la CNEP-Banque avant et après la transformation digitale révèle des changements significatifs, tant en termes de rentabilité que d'efficacité opérationnelle :

5.1. Avant la Digitalisation

5.1.1. Contexte

Avant l'implémentation des initiatives digitales, la CNEP-Banque fonctionnait principalement avec des services traditionnels basés sur des agences physiques. Cela limitait l'accès aux services pour de nombreux clients, surtout dans un contexte où la concurrence se renforçait.

5.1.2. Performance

Les indicateurs financiers, comme le retour sur capitaux propres (ROE), étaient relativement stables mais manquaient de dynamisme. Par exemple, le ROE était de 7,4% en N-1, mais a commencé à montrer des signes de stagnation.

5.2. Après la Digitalisation

5.2.1. Investissements

La banque a engagé des investissements significatifs dans des technologies modernes, comme le système d'information T-24, qui a permis une gestion centralisée et sécurisée des opérations. Cela a entraîné des coûts initiaux élevés, impactant temporairement la rentabilité.

5.2.2. Amélioration des Indicateurs

Après la transformation digitale, la CNEP-Banque a commencé à récupérer ses investissements. Les performances financières ont montré une tendance à la hausse, avec une augmentation progressive du ROE, atteignant 6,86% en N+4, après avoir chuté à 4,12% en N+2.

5.2.3. Efficacité et Accessibilité

Les nouveaux services digitaux, tels que « CNEP Connect » et « CNEP Market », ont permis d'améliorer l'accès aux services bancaires, augmentant ainsi le volume des transactions et la satisfaction client. Cela a conduit à une augmentation des dépôts et des crédits octroyés.

5.2.4. Croissance des Revenus

La digitalisation a également permis à la CNEP-Banque de diversifier son offre de produits, ce qui a contribué à une augmentation des revenus et à une meilleure gestion des coûts opérationnels.

La transformation digitale de la CNEP-Banque a eu un impact positif sur sa performance financière. Bien que les investissements initiaux aient entraîné une baisse temporaire des performances, les résultats à moyen terme montrent une nette amélioration. La banque a non seulement réussi à moderniser ses opérations, mais a également renforcé sa position sur le marché en répondant aux besoins changeants de sa clientèle. Cette stratégie de digitalisation est essentielle pour assurer la compétitivité et la pérennité de la CNEP-Banque dans le secteur bancaire algérien.

6. Impact de la digitalisation sur la rentabilité de la CNEP-Banque

La digitalisation a eu un impact significatif sur la rentabilité de la CNEP-Banque, et plusieurs éléments clés peuvent être identifiés pour illustrer cette évolution.

6.1. Réduction des Coûts Opérationnels

La numérisation des services bancaires offre à la CNEP-Banque une occasion unique d'améliorer sa rentabilité. La réduction des coûts opérationnels, grâce à l'automatisation des processus, ainsi que l'accélération des délais de traitement, contribuent à une meilleure performance financière. De plus, la création de services en ligne permet à la banque de répondre aux besoins d'une clientèle de plus en plus numérique, tout en rationalisant la gestion des liquidités.

6.2. Amélioration de l'Efficacité Opérationnelle

L'implémentation de systèmes digitaux a amélioré l'efficacité des opérations bancaires. Par exemple, la mise en place de l'application « CNEP Connect » et de la plateforme « CNEP Market » a permis de simplifier les interactions avec les clients, rendant le traitement des demandes plus rapide et plus fluide. Cette efficacité accrue se traduit par une augmentation du volume des transactions et, par conséquent, des revenus.

La CNEP-Banque a investi entre 25% et 30% de son budget global dans l'acquisition de matériel technologique, ce qui vise à automatiser et industrialiser ses processus bancaires. Cette transformation permet d'améliorer la rapidité et la fiabilité du traitement des opérations, un aspect crucial dans un environnement bancaire de plus en plus compétitif.

6.3. Augmentation des Revenus

La digitalisation a également permis à la CNEP-Banque de diversifier ses sources de revenus. Avec l'introduction de nouveaux produits et services digitaux, comme les crédits en ligne et la vente de logements via « CNEP Market », la banque a pu attirer une clientèle plus large et répondre à des besoins variés, augmentant ainsi son chiffre d'affaires.

6.4. Amélioration de la Satisfaction Client

L'adoption des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) a également modifié la relation entre la banque et ses clients. Les clients de la CNEP-Banque bénéficient d'une amélioration de la qualité du service, d'une réduction des contraintes de

temps et d'une meilleure satisfaction globale. Ces éléments sont essentiels pour fidéliser la clientèle et attirer de nouveaux clients.

6.5. Accès à de Nouveaux Marchés

La digitalisation a permis à la CNEP-Banque d'étendre sa portée géographique et d'atteindre des clients qui n'auraient peut-être pas eu accès à ses services auparavant. En facilitant l'accès aux services bancaires en ligne, la banque a pu capter une clientèle plus diversifiée, ce qui a un effet direct sur ses revenus.

6.6. Inclusion financière

La transformation digitale est également un levier pour promouvoir l'inclusion financière. En développant des services accessibles à un plus large public, la CNEP-Banque peut atteindre des segments de marché qui étaient auparavant négligés, ce qui renforce sa position sur le marché et augmente son potentiel de revenus.

La transformation digitale de la CNEP-Banque a eu un impact significatif sur sa rentabilité en réduisant les coûts, augmentant les revenus, et améliorant l'efficacité opérationnelle ainsi que la satisfaction client. Ces évolutions ne se limitent pas à une simple modernisation technologique, mais représentent une stratégie clé pour optimiser les processus et renforcer la performance financière. Ainsi, la banque se positionne favorablement pour affronter les défis d'un secteur bancaire en pleine mutation.

Conclusion

En conclusion, la transformation digitale a eu un impact significatif sur la performance financière de la CNEP-Banque. Les initiatives stratégiques mises en place, telles que l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, la diversification des sources de revenus, et l'optimisation de la satisfaction client, ont contribué à une amélioration notable des résultats financiers. Les produits digitaux développés, combinés à une gestion efficace des investissements technologiques, ont permis à la banque de répondre aux attentes croissantes des clients tout en renforçant sa position sur le marché. Cependant, la réussite continue de cette transformation dépendra de la capacité de la CNEP-Banque à maintenir un rythme soutenu d'innovation et à s'adapter aux évolutions rapides du secteur bancaire.

Conclusion Générale

La transformation digitale représente une révolution dans le secteur bancaire, influençant profondément la manière dont les institutions financières opèrent et interagissent avec leurs clients. L'étude approfondie menée sur la CNEP-Banque a permis de mesurer l'impact de cette transformation sur la performance financière de l'établissement, en se concentrant particulièrement sur deux hypothèses principales.

Les résultats de l'étude confirment que la digitalisation des services bancaires a eu un impact majeur sur la rentabilité de la CNEP-Banque. L'intégration de technologies avancées telles que les plateformes de banque en ligne, les applications mobiles et les outils d'analyse de données a permis de réaliser des économies substantielles en réduisant les coûts opérationnels. Ces technologies ont également favorisé une meilleure gestion des risques et une optimisation des processus internes.

L'analyse des indicateurs financiers avant et après la mise en œuvre des solutions digitales montre une augmentation significative des marges bénéficiaires. La réduction des coûts fixes liés aux agences physiques et l'amélioration de l'efficacité des opérations ont contribué à une rentabilité accrue. De plus, l'optimisation des services bancaires grâce à l'automatisation et aux analyses de données a permis de mieux répondre aux besoins des clients, entraînant une augmentation du volume des transactions et des produits financiers. Ainsi, la première hypothèse est pleinement validée, montrant que la digitalisation est un levier efficace pour améliorer la rentabilité des banques. Ce qui confirme notre première hypothèse

La transformation digitale a également eu des répercussions significatives sur la satisfaction client. Les nouvelles technologies ont amélioré l'accessibilité et la commodité des services bancaires, offrant aux clients une expérience plus fluide et personnalisée. Les plateformes numériques ont permis une interaction plus rapide et plus efficace entre la banque et ses clients, réduisant ainsi les délais de réponse et améliorant la qualité du service.

Les enquêtes de satisfaction et les retours clients montrent une nette amélioration de la perception des services de la CNEP-Banque. La facilité d'accès aux services, la personnalisation des offres et la rapidité des transactions ont contribué à renforcer la fidélité des clients. Cette satisfaction accrue se traduit par une augmentation des volumes de transactions, une meilleure rétention des clients et une plus grande utilisation des services proposés. Par conséquent, l'amélioration de la satisfaction client a directement influencé la

performance financière de la banque, validant ainsi la seconde hypothèse. Donc notre deuxième hypothèse est confirmée

L'analyse démontre que la transformation digitale est non seulement une nécessité stratégique mais aussi une source de création de valeur significative pour les institutions bancaires. Pour maximiser les bénéfices de cette transformation, il est essentiel que les banques poursuivent l'intégration des nouvelles technologies et continuent à adapter leurs offres aux besoins évolutifs des clients.

Les recommandations suivantes peuvent être tirées de cette étude :

- Les banques doivent continuer à investir dans les innovations technologiques pour maintenir leur compétitivité et améliorer constamment leurs services.
- Une attention particulière doit être portée à la formation du personnel pour s'assurer qu'il maîtrise les nouveaux outils et technologies, garantissant ainsi une mise en œuvre efficace.
- L'utilisation des données clients pour offrir des services personnalisés peut renforcer davantage la satisfaction et la fidélité des clients.
- La performance des technologies digitales doit être régulièrement surveillée et évaluée pour identifier les domaines d'amélioration et adapter les stratégies en conséquence.

En conclusion, cette recherche souligne que la transformation digitale est un levier puissant pour améliorer la performance financière des banques en augmentant leur rentabilité et en renforçant la satisfaction client. L'intégration réussie des technologies digitales offre des avantages considérables et positionne les institutions financières comme des acteurs modernes et réactifs dans un environnement en constante évolution.

Bibliographie

Ouvrages

1. B. DORIATH et C. GOUJET, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, éd. DUNOD, Paris 2005
2. CABY, Jérôme et KOEHL, Jacky. *Analyse financière*. Pearson Education France, 2012.
3. COULON, Yannick. 5. Ratios de rentabilité et de performance. *Hors collection*, 2023
4. FORGET, Jack. *Analyse financière. édition d'organisation, Paris, 2005.*
5. ISSOR, Zineb. Projectics, proyética, projectique : La performance de l'entreprise un concept complexe aux multiples dimensions. N°17. Edition : Boeck supérieur, 2008 à 2017
6. KALIKA, Michel, Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances, éd. Economica, Paris, 1998
7. MICHEL, Barabe et OLIVIER Meller, Manager, DUNOD, Paris, 2006

Articles de revues

1. BOUCHELIT, Rym et BENOZZIANE, Fatima. Transformation numérique du secteur bancaire: Open Banking et Fintech. *Economic Researcher Review*, 2023, vol. 11, no 2.
2. BRIKI, Amal et DOCTORANTE, E. N. S. M. Evaluation De La Performance Du Secteur Bancaire En Algerie. *La Revue des Sciences Commerciales*, 2017, vol. 16, no 4
3. DENGLOS, Grégory. Le modèle de création de valeur «EVA-MVA» Présentation, ajustements et reformulations. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2005, no 3
4. Deville, Aude, et Hervé Leleu. « De nouvelles mesures pour comparer la performance opérationnelle et financière des agences bancaires », *Comptabilité Contrôle Audit*, vol. 16, no. 2, 2010
5. EL ACHARI, Sanaa et HATTAB, Samia. Impact du Digital sur la Performance Financière des Banques. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2023, vol. 4, no 9.
6. EL ACHARI, Sanaa et HATTAB, Samia. Impact du Digital sur la Performance Financière des Banques. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2023, vol. 4, no 9.
7. GAOUAL, Zouaouia Imène et GERYVILLE, Zohra. The camels Banking rating system as an effective model for evaluating the performance of Algerian public banks

- a case study of the Algerian national bank BNA. *Revue de l'innovation et marketing Volume*, 2021, vol. 80, no 1
8. Gregory Heem. La performance du secteur bancaire : d'une performance financière vers une performance durable ?. Boualem Aliouat; Abdeslam Chraïbi. *Performance et maîtrise des risques*, ENCGT Edition, 2021.
 9. KADANDJI, André. Le niveau de capitalisation et la solidité bancaire: une relation controversée». *Global Journal of Management and Business Research*, 2018, vol. 18, no 4.
 10. LAVIGNE, Benoît. Contribution à l'étude de la genèse des états financiers des PME. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 2002, vol. 8, no 1, p. 25-44.
 11. LOUALI, Rahma, CHEKHAB, Sarah, et GLIZ, Abdelkader Encadreur. Le comportement de la banque en matière d'exigence de garanties. 2023.
 12. MERIAM, MOUSSAHHIL et LEKBIRA, EL FADI. Les Services Bancaires A L'ère Du Digital: Analyse Théorique, Impacts Et Perspectives. *African Scientific Journal*, 2024, vol. 3, no 24
 13. MOHAMED, HABACHI, JEBBARI, Abdelilah, et EL HADDAD, Salim. Impact de la digitalisation sur la performance de financement des entreprises Marocaines. *International Journal of Economic Studies and Management (IJESM)*, 2021, vol. 1, no 3, p. 338-353.
 14. Narassiguin, Philippe. « Fiche 21. Comprendre le bilan d'une Banque centrale : la Banque de France », , *Fiches de Monnaie, banque et financement de l'économie. Rappels de cours et exercices corrigés*, sous la direction de Narassiguin Philippe. Ellipses, 2019
 15. NIESSEN, Wilfried et BILS, Anne. Les ratios de rentabilité d'une entreprise. *Pacioli*, 2013, vol. 373.
 16. PAULET, Elisabeth. La structure financière des entreprises en Europe: une investigation empirique de la neutralité du bilan. *Economie prevision*, 2003, vol. 157, no 1
 17. Roman, Tchibozo, & Alain, Transformer la banque : stratégies bancaires à l'ère digitale, Dunod. Malakof, 2017
 18. SAGHROUN, Judith et SIMON, Claude. Primauté du bilan ou du compte de résultat, le principe du pendule. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 1999, vol. 5, no 1
 19. Youssef EL YAACOUBI et Hicham BENNANI Université sidi Mohamed ben Abdellah –Fès « revue international des science de gestion » 2022.

20. ZAOUI Asma, BOUDAUD Fatima et HASSEB Mohamed Lamine (2021). L'impact de la covid -19 sur la transformation digitale du secteur bancaire. Revue d'excellence pour la recherche en économie et en gestion Vol 05, N°01. Université de Laghouat Algérie 501.
21. ZOURDANI, Safia. Les services financiers: l'innovation vue de la Banque Nationale d'Algérie. *Finance and Business Economies Review*, 2018, vol. 2, no 3

Travaux universitaires

1. BOULIFA, Yamina. *Essai d'analyse sur la gestion actif-passif bancaire*. 2016. Thèse de doctorat. Université Mouloud Mammeri.
2. BOUMEDDA-TIAB, Fahima. Attitudes des clients bancaires à l'égard des services digitaux: Une étude empirique Attitudes of banking customers toward digital services: An empirical study.
3. KHOUARI, Ouerdia et AREZKI, Kamilia. *L'analyse financière de la rentabilité bancaire*. 2022. Mémoire de master. Université Mouloud Mammeri.
4. KIFOUCHE, Kenza et BABOURI, Naima. *Le Financement bancaire d'un projet d'investissement: cas CPA*. 2023. Mémoire de master. Université Mouloud Mammeri.
5. LAKAHEL, Samiha, et al. *Application des méthodes d'évaluation des entreprises aux particularités des banques*. 2019. Thèse de doctorat.
6. LHADJ MOHAND M., « L'intégration de la digitalisation et son impact sur la performance Financière d'une banque cas de la BNA agence 356 », Mémoire Master, Université de TIZI-OUZOU, 2021
7. M. AHMED ZAID: « contribution de la performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes », UMMTO, Algérie, 2011
8. MADIOU, L. Mesure et optimisation de la rentabilité des banques par application de benchmarking et la méthode d'enveloppement des données : Cas de la BNA. Mémoire de magister en sciences économiques option : Monnaie Finance Banque. Université Mouloud MAMMERI Tizi-Ouzou. 2012
9. SANNI Yaya Hachimi, mc. La problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure : une perspective holistique et multicritérielle. Edition : faculté des sciences de l'administration de l'université Laval, direction de la recherche, 2003

10. Société tunisienne de banque, institut de financement du développement du Maghreb arabe, l'évolution du modèle bancaire a l'ère du digital, mémoire de fin d'étude, décembre 2020.

Sites internet

1. http://www.actuaries.org/AFIR/Colloquia/Brighton/Prefontaine_Thibeault.pdf
2. <https://badrbanque.dz/>
3. <https://badrbanque.dz/>
4. <https://badrbanque.dz/>
5. <https://finthesis.io/blog/comment-faire-une-analyse-sectorielle-et-dans-quel-but>
6. <https://societegenerale.dz/fr/>
7. <https://study.com/academy/lesson/computing-and-interpreting-return-on-assets.html>
8. <https://wikimemoires.net/2024/01/digitalisation-sur-performance-bancaire/>
9. <https://www.bilanpositif.com/comparaison-ratios-sectoriels/>
10. <https://www.bna.dz/fr/accueil/>
11. <https://www.bna.dz/fr/la-bna-distinguee-meilleure-banque-algerienne-par-global-finance-magazine/>
12. <https://www.bna.dz/fr/presentation-de-la-bna/>
13. <https://www.culturebanque.com/banques/banques-en-ligne/histoire/>
14. <https://www.daf-mag.fr/Definitions-Glossaire/Signature-electronique-245471.htm#>
15. <https://www.geeksforgeeks.org/return-on-assets-roa-meaning-importance-formula-examples/>
16. <https://www.investing.com/academy/analysis/return-on-assets-definition/>
17. <https://www.memoireonline.com/06/23/14144/Impact-de-la-digitalisation-des-entreprises-sur-le-contrle-de-gestion.html>
18. <https://www.oxtaam.com/librairie/maitriser-la-comparaison-sectotorielle/>
19. <https://www.strike.money/fundamental-analysis/roa>
20. <https://www.vita.ch/fr/help-center/clientele-entreprises/produits-et-services/vita-outils-en-ligne/comparaison-sectorielle>
21. <https://www.votre-it-facile.fr/qu-est-ce-que-la-digitalisation-avantages-et-inconvenients/>
22. www.https://www.alphalives.com/digitalisation/

Annexes

Table des matières

Remerciements	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Sommaire	
Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : Concepts et mesures de la digitalisation du secteur bancaire.....	4
Introduction	4
Section 1 : Notions clés sur la digitalisation	5
1. L’historique de l’évolution de la digitalisation bancaire	6
2. La digitalisation	5
2.1. Définition du mot digitalisation	5
2.2. Définition de digitalisation	5
3. Les composantes de la digitalisation	6
3.1. Portabilité.....	7
3.2. La dématérialisation.....	7
3.3. L’automatisation.....	8
Section 2 : Le secteur bancaire face à la transformation numérique.....	8
1. La Stratégie de transformation des banques	8
1.1. Digitalisation du front office uniquement.....	8
1.2. Digitalisation Front to Back.....	8
1.3. Digital native.....	9
2. Les enjeux de la transformation digitale.....	10
2.1. L’expérience client.....	10
2.2. Les processus opérationnels.....	10
2.3. Le business modèle	11
3. La transformation digitale et le client.....	11
3.1 La digitalisation et la relation client.....	11
3.2. La relation banque client en Algérie	12
Section 3 : Les outils digitaux de la banque.....	13
1. Les outils de la digitalisation	13
1.1 Les serveurs	13
1.2. Les logiciels métiers	13
1.3. Les sites internet	14
1.4. Les applications mobiles.....	14
1.5. Newsletters.....	14
1.6. Landing page.....	15
2. Les différents outils et services digitaux proposés par les banques.....	15
2.1. Les sites bancaires.....	15
2.2. Les applications bancaires	16
2.3. Les SMS Banking	16
2.4. Terminal de paiement électronique (TPE).....	16
2.4.1. Les avantages et les inconvénients du TPE.....	16
2.5. Le courrier électronique (courriel, mail).....	17
2.5.1. Les Guichets automatiques de billets (GAB).....	17

2.5.2. Les distributeurs automatiques de billets (DAB)	17
2.6. Les cartes bancaires	17
2.7. L'agence digitale.....	18
2.8. La signature électronique	18
Conclusion.....	19
Chapitre 2 : Performance financière et son mode d'analyse au niveau du secteur bancaire....	20
Introduction	20
Section 1 : Le concept de la performance et son mode d'analyse au niveau du secteur bancaire	21
1. Définition de la performance bancaire	21
1.1. Définition de la performance	21
1.2. Les critères de la performance	22
1.3. La performance bancaire.....	24
2. Indicateurs de performance	25
2.1. ROA (Return on Assets)	25
2.2. ROE (Return on Equity)	26
2.3. NIM (Net Interest Margin).....	26
2.4. C/I (Cost-to-Income Ratio)	27
3. Le Lien de Causes à Effets entre la Digitalisation et la Performance Bancaire	27
3.1. Impact Direct	27
3.1.1. Amélioration de l'Efficacité	27
3.1.2. Augmentation des Revenus	27
3.2. Impact Indirect	28
3.2.1. Satisfaction Client	28
3.2.2. Innovation.....	28
3.3. Facteurs Modérateurs	28
3.3.1. Réglementation.....	28
3.3.2. Infrastructure Technologique	28
3.3.3. Culture Organisationnelle	28
Section 2 : Méthodes d'analyse de la rentabilité financière de la banque	29
1. Analyse financière	29
1.1. États financiers	29
1.1.1. Analyse des bilans	29
1.1.1.1. La structure du bilan d'une banque	30
1.1.1.2. Différences avec le Bilan d'une Entreprise Commerciale	31
1.1.1.3. Importance du Bilan	31
1.1.2. Comptes de résultats.....	32
1.1.2.1. Structure du Compte de Résultat	32
1.1.2.2. Interprétation des Résultats	33
1.1.2.3. Importance du Compte de Résultat	34
1.2. Ratios financiers.....	34
1.2.1. Ratios de Rentabilité	34
1.2.1.1. Marge Bénéficiaire Nette.....	35
1.2.1.2. Return on Assets (ROA).....	35

1.2.1.3. Return on Equity (ROE)	35
1.2.2. Ratios de Liquidité	35
1.2.2.1. Ratio de Liquidité Générale.....	35
1.2.2.2. Ratio de Liquidité Restreinte (Acid Test Ratio).....	35
1.2.3. Ratios de Solvabilité.....	36
1.2.3.1. Ratio d'Endettement.....	36
1.2.3.2. Ratio de Couverture des Intérêts	36
2. Modèles d'Évaluation	36
2.1. Modèle CAMEL	36
2.2. Modèle EVA (Economic Value Added)	37
2.3. Gestion des Risques	38
3. Comparaison Sectorielle.....	38
3.1. Benchmarks Sectoriels.....	39
3.2. Analyse Comparative.....	39
Section 3 : Quelques exemples des banques algériennes digitalisées	40
1. Banque Nationale d'Algérie (BNA).....	40
1.1. Projets de digitalisation.....	40
1.1.1. Plateforme de Banque en Ligne	40
1.1.2. Application Mobile BNA	41
1.1.3. Autres Services Digitaux.....	41
1.2. Résultats financiers	42
2. Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR)	42
2.1. Projets de digitalisation.....	42
2.1.1. Banque en ligne	42
2.1.2. Application mobile BADR.....	43
2.1.3. Autres Services Digitaux.....	43
2.2. Résultats financiers	44
3. Société Générale Algérie	44
3.1. Projets de digitalisation.....	44
3.2. Résultats financiers	45
3.2.1. Augmentation des Transactions Numériques.....	45
3.2.2. Amélioration de la Rentabilité	46
3.2.3. Satisfaction Client	46
3.2.4. Reconnaissance du Marché	46
Conclusion.....	47
Chapitre 3 : Etude de la transformation digitale bancaire en Algérie à la CNEP-Banque.....	48
Introduction	48
Section 1 : Présentation de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou.....	48
1. Présentation	48
2. Historique	49
2.1. Première période (1964 à 1970).....	49
2.2. Seconde période (1971 à 1979).....	50
2.3. Troisième période (décennie 1980)	50
2.4. Quatrième période (1990)	50

2.5. Cinquième période (1997 à nos jours)	51
3. Missions et opérations de la CNEP Banque	53
4. L'organigramme : Direction des réseaux commercial	55
5. Le département commercial	56
Section 2: Les outils digitaux de la CNEP Banque	57
1. Les cartes	57
1.1. La carte CIB	57
1.2. La carte épargne	59
2. Les services monétique et la digitalisation	60
2.1. E-banking	60
2.2. Mobile Banking CNEP Connect	60
2.3. SMS ing	62
3. Les moyens paiements	63
3.1. Le terminal de paiement électronique (TPE)	63
3.2. Le distributeur automatique de billets (DAB)	64
3.3. Le Guichet Automatique Bancaire (GAB).....	64
Section 3 : Impact de la transformation digitale sur la performance financière de la CNEP- Banque.....	65
1. La transformation digitale de la CNEP-Banque	65
1.1. Lancement de l'application mobile "CNEP Connect"	65
1.2. Création de la plateforme "CNEP Market"	65
1.3. Digitalisation des services bancaires.....	65
1.4. Refonte du système d'information	65
1.5. Engagement envers l'innovation	66
1.6. Amélioration de l'expérience client	66
2. Les produits digitaux de la CNEP-Banque sous forme d'un tableau	66
3. Les effets de la transformation digitale	68
4. Évolution de la part de marché immobilier de la CNEP-Banque.....	70
4.1. Lancement de la plateforme CNEP-Market.....	70
4.2. Stratégie de numérisation.....	70
4.3. Engagement dans le financement immobilier.....	71
4.4. Expansion du réseau d'agences	71
4.5. Adaptation aux besoins du marché	71
5. Analyse de la performance financière de la CNEP-Banque avant et après la digitalisation.	71
5.1. Avant la Digitalisation	71
5.1.1. Contexte	71
5.1.2. Performance	72
5.2. Après la Digitalisation	72
5.2.1. Investissements.....	72
5.2.2. Amélioration des Indicateurs	72
5.2.3. Efficacité et Accessibilité.....	72
5.2.4. Croissance des Revenus	72
6. Impact de la digitalisation sur la rentabilité de la CNEP-Banque	73

6.1. Réduction des Coûts Opérationnels	73
6.2. Amélioration de l'Efficacité Opérationnelle	73
6.3. Augmentation des Revenus.....	73
6.4. Amélioration de la Satisfaction Client	73
6.5. Accès à de Nouveaux Marchés	74
6.6. Inclusion financière.....	74
Conclusion.....	74
Conclusion générale	75
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	

Résumé

Ce mémoire explore en profondeur l'impact de la transformation numérique sur la performance des banques algériennes. Le premier chapitre présente les concepts clés de la digitalisation dans le secteur bancaire, en se concentrant sur ses composantes telles que la portabilité, la dématérialisation et l'automatisation, tout en mettant en avant les stratégies adoptées par les banques pour leur transformation digitale. Le deuxième chapitre analyse la performance financière bancaire à travers des indicateurs tels que le ROA, le ROE, et le C/I, tout en démontrant le lien direct et indirect entre la digitalisation et l'amélioration de la rentabilité bancaire. Enfin, le troisième chapitre se focalise sur l'étude de cas de la CNEP-Banque à Tizi-Ouzou, en détaillant les outils digitaux mis en place, tels que l'application mobile "CNEP Connect", et leur impact sur la performance financière de la banque. Les résultats montrent que la digitalisation a permis une réduction des coûts opérationnels, une amélioration de l'efficacité, et une augmentation des revenus, tout en renforçant la satisfaction client et en facilitant l'inclusion financière. Ce travail met ainsi en lumière l'importance cruciale de la digitalisation pour la compétitivité des banques en Algérie.

Mots clés : Digitalisation bancaire ; Performance financière ; Transformation numérique ; CNEP-Banque ; Inclusion financière

Abstract

This thesis thoroughly explores the impact of digital transformation on the performance of Algerian banks. The first chapter presents key concepts of digitalization in the banking sector, focusing on its components such as portability, dematerialization, and automation, while highlighting the strategies adopted by banks for their digital transformation. The second chapter analyzes financial performance through indicators such as ROA, ROE, and C/I, demonstrating the direct and indirect links between digitalization and improved bank profitability. Finally, the third chapter focuses on the case study of CNEP-Banque in Tizi-Ouzou, detailing the digital tools implemented, such as the mobile application "CNEP Connect," and their impact on the bank's financial performance. The results show that digitalization has led to reduced operational costs, improved efficiency, and increased revenues, while enhancing customer satisfaction and promoting financial inclusion. This work highlights the crucial importance of digitalization for the competitiveness of banks in Algeria.

Keywords: Banking digitalization; Financial performance; Digital transformation; CNEP-Banque; Financial inclusion