MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE MOUMOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU

Faculté des sciences Économiques, Commerciales et des Science de Gestion

Département des sciences financière

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences financières et comptabilité

Spécialité: Finance et assurance

Thème

La mesure de la performance des agences bancaires en Algérie cas CNEP Banque de TIZI OUZOU (201) et AZAZGA (206)

Présenté par :

M^lle^: MOKRANI Mounia

M^lle^: SABOUR Nesrine

Encadré par :

Madame: MEKACHER Amel

Les jurys:

Président: Mme REMIDI Djoumana ; MAA

Examinatrice: Mme GUERMAH Hayet ; MAA

Rapporteur : Mme MEKACHEUR Amel ; MCA

ANNÉE UNIVERSITAIRE 2018/2019

REMERCIEMENT

Avant tout, nous remercions le bon **DIEU** le tout puissant de nous avoir donnée, santé, force, et patience pour accomplir ce mémoire ;

Nous remercions vivement notre promotrice Mme MEKACHER Amel pour avoir accepté de nous encadré tout le long de ce travail et d'avoir mis à notre disposition son savoir ;

Nous exprimons notre remerciement à tous les chefs de la Caisse National d'Epargne et de Prévoyance Banque de TIZI OUZOU et de AZAZGA qui nous ont guidé en répondant à nos questions durant le Stage ;

Enfin Nous remercions les membres de jury qui ont accepté d'évaluer ce modeste travail, également à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

DÉDICACE

Je dédie ce travail à la mémoire de mon grand père MOUHAMMED SALAH

A ma très chère grand-mère ZOHRA.

A mon très cher père, qui a toujours souhaité de me voir réussir dans ma vie. Merci pour les sacrifices consentis pour ma scolarisation et les encouragements que j'ai reçu depuis mon enfance. Merci pour la profonde affection et les efforts déployés pour les bases de mon éducation. Enfin ! Merci tout simplement d'être…mon père.

A ma très chère mère, celle qui est toujours présente et continue de l'être pour faire mon bonheur. Merci pour les prières adressées à l'eternel.

A mes très chères et tendres sœurs SAMIA, YASMINE, FELLA et DOUNIA

A mon cher frère ABDELATIF

A ma très chère et meilleure cousine ZOHRA ainsi qu'à mon cher cousin ADEL

A mes très chères tantes SAFIA et ASSIA ainsi qu'à leurs époux MADJID et HAKIM

A mes chers oncles HAMZA, CHERIF, SIDALI, MERZAK, SMAIL et DJAMEL ainsi que leurs femmes et leurs enfants

A ma chère copine IMANE

A tous ceux qui m'ont aidé à l'élaboration de ce travail.

A ma collaboratrice et ma chère amie ***MOUNIA*** *et sa famille ;*

Que se travail soit l'expression de la profonde affectation que je vous porte.

NESRINE

DÉDICACES

Je dédie ce modeste travail

A celle qui m'a donné la vie, celle, qui s'est sacrifiée pour mon bonheur et ma réussite, qui n'a pas cessé de m'encourager et de prier pour moi, le symbole d'affection, à ma mère DJOUHRA.

A mon père MUSTAPHA celui qui a veillé tout au long de ma vie à m'encourager, à me donner l'aide et à me protéger.

Que Dieu vous gardes et vous protège, vous procure santé, bonheur et longue vie.

A mes grands parents maternels MOHEND OUALI et YEMMA YAMINA et à la mémoire de mon grand père MOUHAND SAID et ma grand-mère HOURIA, que dieu vous accueille dans son vaste paradis.

A mes chers frère : SAID et HAKIM

A mon oncle LAHCEN et sa femme DJAMILA et leurs enfants ;

A ma chère amie AMAL ;

A ma collaboratrice et ma chère amie **NESRINE** et sa famille ;

A toute ma famille, mes chers amis et camarades.

MOUNIA.

Liste des abréviations

AAP : Aide à l'Accession à la Propriété

ABC : Activity Based Costing

APC : Assemblé Populaire Communale

BADR : Banque de l'Agriculture et de Développement Rural

BDL : Banque de Développement Local

BEA : Banque Extérieure d'Algérie

BNA : Banque National d'Algérie

CAR : Capital-Asset Ratio

CET1 : Common Equity Tier 1

CNEP : Caisse National d'Épargne et de Prévoyance

CNL : Caisse Nationale de Logement

CPA : Crédit Populaire d'Algérie

CSDCA : Caisse de Solidarité des Départements et des Communes d'Algérie

DEA : Data Envelopment Analysis

EL : Emplois Longs

FRBG : Fond pour Risques Bancaires Généraux

IAS : International Accounting Stards

IBS : Impôts sur les Bénéfices des Sociétés

LCR : Liquidity Coverage Ratio

LEL : Livret Épargne Logement

LEP : Livret Épargne Populaire

LSP : Logement Social Participatif

NSFR : Net Stable Funding Ratio

Liste des abréviations

PCEC : Plan Comptable des Établissements de Crédits

PIB : Produit Intérieure Brute

PNB : Produit Net Bancaire

PNI : Produit Net d'Intermédiation

PTT : Postes, Télégraphes et Téléphones

REX : Résultat d'Exploitation

RN : Résultat Net

ROA : Return On Assets

ROE : Return On Equity

RP : Ressources Permanentes

R1 : Coefficient Brut d'Exploitation

R2 : Coefficient Net d'Exploitation

R3 : Ratio de profitabilité

R4 : Ratio de marge brut globale

R5 : Ratio de recettes sur charges

SNMG : Salaire National Minimum Garanti

SPA : Société Par Action

VSP : Vente Sur Plan

Introduction générale

Le monde bancaire et financier a été marqué, depuis plus d'une décennie, par un vaste mouvement de dérèglementation, de décloisonnement des activités, de désintermédiation et l'utilisation massive des TIC (technologie d'information et de communication). Cette vague de globalisation financière s'est accompagnée d'une intensification de la concurrence, mais également d'une vulnérabilité accrue des systèmes financiers du fait des risques systémiques.

Ce nouvel environnement mouvant et incertain, a conduit à une recherche intense et constante des gains et de compétitivité dans tous les secteurs de l'économie, et particulièrement dans le secteur bancaire.

Pour ce qui est du cas de l'Algérie, certes le marché bancaire est dominé par le secteur public puisqu'il en détient 90%, mais avec les réformes du système bancaire amorcées dans les années quatre-vingt-dix et l'arrivée des banques privées dont certaines, l'envergure est internationale, celui-ci est aujourd'hui confronté à plus de concurrence. Tout ceci implique une obligation de performance interne et externe pour assurer la pérennité et l'efficience des banques.

Ainsi, dans cet environnement concurrentiel ou chaque banque cherche à assurer la rentabilité des fonds levés, la notion de performance est devenue un véritable indicateur de réussite de la stratégie menée par la banque.

L'évidence de ces dernières études démontre que la performance des banques dépend de plusieurs facteurs à savoir institutionnels, réglementaires, managériaux, macroéconomiques…etc. En effet la performance des établissements bancaires désigne à la fois l'efficience et l'efficacité. Cette dernière peut être définie comme le rapport entre les résultats réalisés et les résultats escomptés (objectifs), alors que l'efficience s'intéresse à la quantité des facteurs utilisés pour atteindre les objectifs.

Par ailleurs, la performance de la banque doit être recherchée à l intérieur de la banque avant de penser à l'environnement. Effectivement, du fait que les banques sont toutes amenées à fournir le même type de prestations, elles exercent une activité complexe et diversifiée et offrent aux clients des prestations de plus en plus nombreuses et complexes qui requièrent des compétences diverses.

De plus, le comportement et les motivations du personnel de la banque se sont considérablement modifiés : volonté plus grande de participer aux décisions, désirs de voir

mettre en place une décentralisation effective des pouvoirs par une véritable délégation des responsabilités, souhait d'être appréciés et jugés sur des critères objectifs.

Ceci ne peut être concevable que dans le cadre d'un système permettant d'assurer et de vérifier en permanence la performance des actions entreprises au niveau opérationnel et leur cohérence avec les objectifs généraux de la banque. Ce système doit être cohérent et objectif et peut être articulé aux systèmes d'évaluation et d'incitation des hommes.

Les systèmes de mesure des performances des agences bancaires s'insèrent dans ce cadre. La mise en place de tels systèmes s'avèrent, à l'heure actuelle, nécessaire et incontestable pour les banques algériennes. A cet effet, une analyse approfondie sur la nature de ces systèmes, leurs objectifs et les principes de leur construction, sur les problèmes liés à leur mise en place ainsi que sur les éventuelles propositions à même d'améliorer leur efficacité revêt un caractère pertinent.

A cet effet et à travers ce travail, nous avons tenté de faire une étude explicative portant sur la mesure de la performance des agences bancaires, en essayant de répondre à la problématique suivante :

Comment mesurer la performance d'une agence bancaire?

Dans le but d'apporter des éléments de réponses à cette problématique, il est important de répondre aux interrogations suivantes :

- Qu'est-ce que la performance ?
- Quels sont les objectifs de mesure de performance des agences bancaires et les principes de sa construction ?
- Quelles sont les méthodes de classification classique d'une agence bancaire ?

La contribution que nous apporterons, dans ce mémoire, a pour ambition non seulement de répondre à toutes ces questions que nous soulevons, mais aussi de tenter de vérifier les hypothèses suivantes :

Hypothèse 01 : La performance d'une banque se détermine par la qualité des crédits ainsi que le degré de diversification des produits.

Hypothèse 02 : Une agence bancaire est en bonne santé financière lorsqu'elle réalise un PNB (Produit Net Bancaire) positif.

Introduction générale

Intérêt et objet de recherche :

L'objet de ce thème est de montrer que même si les banques sont là pour servir l'économie il n'en demeure qu'elles restent après tout des entreprises commerciales qui cherchent à réaliser des profits en essayant de rester performantes le plus longtemps possible, dans un monde où la mondialisation fait en sorte que le système financier international pourrait impliquer des conséquences sur la performance du système financier national.

Pour mener à bien notre travail, nous avons procédé en deux étapes. D'abord une recherche bibliographique et documentaire touchant aux différents aspects un ensemble de travaux publiés sur le sujet. À partir de ces travaux issus essentiellement des ouvrages, mémoires, rapports et revues scientifique, nous avons réalisé un état des connaissances théoriques sur notre thème.

Puis, suite aux difficultés que nous avons confronté à propos de manque d'informations et de la fuite des données, nous avons soutenu notre étude avec un stage pratique effectué au niveau de la Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance Banque AZAZGA agences n°206 et de la direction régionale CNEP-Banque de réseau TIZI OUZOU.

Notre plan de travail a été scindé comme suit :

Le premier chapitre s'intitule sur les Généralités et concepts de base sur les banques commerciales, nous avons consacré la première section à une présentation de l'organisation des banques commerciales, alors que dans la deuxième section a été dédiée à l'Évaluation traditionnelle de l'activité bancaire.

Le deuxième chapitre, nous avons essayé de faire un rapprochement théorique sur la performance bancaire et sa mesure, la première section traite la notion de performance, la deuxième section on a essayé de mettre en évidence les préalables à la mise en place d'une évaluation de performances.

Le troisième chapitre, nous avons fait une étude empirique afin d'évaluer la performance bancaire. Ainsi la première section on a essayé de faire la présentation générale de la CNEP Banque, la deuxième section nous avons évalué la performance au niveau de la direction régionale CNEP Banque de TIZI OUZOU et au service crédit de l'agence AZAZGA (206).

Chapitre 01 : Généralités et concepts de base sur les banques commerciales

Introduction :

Le monde de la banque a fortement changé ces dernières années. Les réseaux bancaires dans la foulée des banques qualifiées de « commerciales » ont recherché une forte diversification, une approche multi-métiers et une offre de banque en ligne, le tout intégré selon une organisation en centres de profits. La majorité des banques à réseau ont adopté une stratégie de rapprochement du client et de fidélisation.

Dans le cadre de ce chapitre, nous allons étudier les généralités et concepts de base sur les banques commerciales et l'évaluation traditionnelle de l'activité bancaire.

Ainsi, nous allons élaborer dans la première section l'organisation des banques commerciales à savoir la définition de la banque commerciale, l'organisation en réseau et les rôles de la banque commerciale, la seconde section nous allons traiter la présentation du bilan bancaire, les normes de gestion et les règles prudentielles prise de risque.

Chapitre 01 : Généralités et concepts de base sur les banques commerciales

Section 01 : Organisation des banques commerciales

1.1.1. La notion des banques commerciales :

1.1.1.1. Définition des banques commerciales :

Ce sont des banques dites « à réseau » ou « de réseau », qui se sont traditionnellement développées par l'implantation d'un large réseau d'agence. Ces établissements appartiennent au secteur de banque de détail : les prêts accordés, les produits d'épargne souscrits, les patrimoines gérés sont très variés. Ils concernent à la fois la clientèle des particuliers, des petites entreprises, des artisans, des professions libérales ou agricoles mais aussi, de façon plus marginale, de grandes entreprises multinationales, des collectivités locales, les opérations de banque concernées sont : la réception des fonds du public, la distribution de crédits, l'émission et la gestion des moyen de paiement…etc[1]

Les banques commerciales ne se cantonnent pas à l'activité de détail et s'inscrivent dans le modèle des banques dites « universelles » car elles proposent à leur clientèle une très large panoplie de produits et services bancaires : crédits aux particuliers et aux entreprises, gestion de patrimoine, conseil en fusion et acquisition ou financement de grands projets, assurance.[2]

1.1.1.2. Les banques commerciales en Algérie :

Ce sont des établissements qui ont une habilité à réaliser toutes les opérations de banque définies dans les articles 110 et 113 de la loi 90-10 relative à la monnaie et au crédit. Les banques sont des établissements autorisés à recevoir des fonds de la clientèle, à réaliser des opérations de crédits et intervenir dans les circuits de paiement de l'économie. Ces banques sont :

a. Les banques commerciales publiques :

Les banques commerciales publiques sont au nombre de six (06) : la Banque National d'Algérie (BNA), la Banque Extérieure d'Algérie (BEA), le Crédit Populaire d'Algérie (CPA), la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR), la Banque

[1] HERVE ALEXANDRE, « Banque et Intermédiation Financière », 2éme édition, 2013, page 03
[2] Idem, page 03

de Développement Local (BDL) et La Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance (CNEP-Banque).[3]

- **La Banque National d'Algérie (BNA) :** était première banque nationale qui a été créée par l'ordonnance n°66-178 du 13 juin 1966[4]. Elle exerce alors toutes les activités d'une banque universelle avec un département spécialisé dans le financement de l'agriculture. En 1982, la BNA devient une banque spécialisée a pour objet principal la prise en charge du financement de l'agriculture et de la promotion du monde rural.[5]
- **La Banque Extérieure d'Algérie (BEA) :** a été créée par l'ordonnance n°67-204 du 01 octobre 1967, elle a repris les activités des banques étrangères exerçant en Algérie et a pour but de facilité et développer les rapports économiques de l'Algérie avec les autres pays dans le cadre de planification nationale.
- **Le Crédit Populaire d'Algérie (CPA) :** quelque temps après la création de la BNA le système bancaire nationale a été renforcé par la mise en place d'un autre intermédiaire financier bancaire : le CPA, créé par deux ordonnances du 19 décembre 1966 et le 15 mai 1967. Elle avait pour mission le financement de l'artisanat, l'hôtellerie et les professions libérales, on lui confia aussi les opérations bancaires des petites et moyennes entreprises.
- **La banque de l'Agriculture et de Développement Rural (BADR) :** la BADR est créé le 13 mars 1982 par le décret n°82-106 sous la forme d'une société nationale[6].Elle avait pour mission la mise en place de nouveaux mécanismes pour le financement des activités agricoles et agro-industrielle. [7]
- **La Banque de Développement Local (BDL) :** a été créé par le décret n°85-84 du 30 avril 1985. La BDL avait pour mission le financement des investissements locaux et d'une partie des entreprises et des établissements à locaux à caractère économique sous tutelle des wilayas et communes[8].

[3] HENNICHE FAIZA, « Le management dans les banques publiques algérienne ». Mémoire Université d'Oran Es-Senia , 2007, page 07
[4] L'ordonnance n°66-178 du 13 juin 1966 portant création de la banque national d'Algérie
[5] « Guide des banques et des établissements financiers en Algérie », Edition 2012, page 13
[6] https://fr.wikipedia.org/wiki/Banque_de_l%27agriculture_et_du_d%C3%A9veloppement_rural consulté le 12 /11/2019.
[7] KHERCHI HANYA, « L'évolution du système bancaire algérien sous les nouvelles règles prudentielles internationales », page 33
[8] Idem, page 03

- **La Caisse National d'Épargne et de Prévoyance (CNEP) :** cette caisse qui avait pour mission la collecte de la petite épargne et le financement de l'habitat, a été érigée en banque par décision n°97-01 du 06 avril 1997 du Conseil de la Monnaie et du Crédit[9].

Aux termes de leurs statuts originels, ces banques commerciales ont la qualité de « banques de dépôts ». Elles ont créées au départ, sur la base de la spécialisation de leurs activités.

Aux termes de la loi bancaire du 1 août 1986, l'activité principale de ces banques consiste à recevoir du public des dépôts de toute forme et de toute durée et à consentir toutes opérations de crédits sans limitation de durée et de forme. Ces banques ont été soumises, en vertu de la loi du 12 avril 1988, au principe de l'autonomie de gestion.

Aux termes de la loi sur la monnaie et le crédit du 14 avril 1990, les banques commerciales publiques acquièrent un statut de « banque universelle » et se trouvent de ce fait autorisées à effectuer les opérations suivantes :

- **A titre principal** (article 114, loi précitée) :

L'ensemble des opérations de banque c'est-à-dire la réception des fond de public, les opérations de crédit, la mise à la disposition du public des moyens de paiement et la gestion de ceux-ci ;

- **A titre accessoire** (articles 116-117-118, loi précitée) :

Les opérations de change ; les opérations sur or, métaux précieux et pièce ; les opérations de placement, souscription, achat, garde et vente des valeurs mobilières et de tout produit financier ; le conseil et l'assistance en matière de gestion de patrimoine, de création et de développement des entreprises ; la collecte des fonds auprès du public destinés à être placés en participation auprès d'une entreprise ; la détention de participation dans les entreprises.[10]

b. Les banques commerciales mixtes :

Une banque : El Baraka d'Algérie.

[9] AMMOUR BENHALIMA, « Le système bancaire algérien », Edition DAHLAB, 2éme édition, Paris, 2001, page 93
[10] AMMOUR BENHALIMA op.cit page 93

- **El Baraka d'Algérie :** la banque El-Baraka a été créée le 06 décembre 1990 avec la participation d'El-Baraka International dont le siège est djeddah (Arabie Saoudite) et de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR). Le capital de la banque a été souscrit à hauteur de 49% par El-Baraka Internationale et 51% par la BADR.[11]

Régie par les dispositions de la loi n°03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et le crédit, la Banque El-Baraka d'Algérie est habilité à effectuer toutes les opérations bancaires, de financement et d'investissement en conformité avec les principes de la chari'a islamique[12].

c. Les banques commerciales privées à capitaux étrangers :

La banque d'Algérie vient de publier la liste officielle des banques et établissements financiers agréés en Algérie. La décision publique au journal officiel de la République Algérienne n°02 du 11 janvier 2017, série 29 institutions financières dont 20 banques. Pour ce qui est banques privées à capitaux étrangers, elles sont au nombre de 13 à savoir : la City Bank N.A. Algéria (succursale de banque) ; Arab Banking Corporation-Algéria ; Natixis Algérie ; Société générale Algérie ; Arab Bank PLC Algéria (succursale de banque) ; BNP Paribas Al-Djazaïr ; Trust Bank-Algéria ; The Housing Bank For Trade And Finance Algéria ; Gulf Bank Algérie ; Fransabank Al-Djazaïr ; Crédit Agricole Corporate et Investment Bank -Algérie ; HSBC-Algérie (succursale de banque) et enfin Al Salam Bank-Algéria[13].

1.1.2. Une organisation en réseau :

Quel que soit le réseau bancaire concerné, l'organisation d'une banque commerciale suit toujours les mêmes axes : un développement territorial représenté par un réseau d'agences bancaires déployées sur un ou plusieurs espaces nationaux. Un chef de réseau qui coordonne ce maillage territorial, une caisse centrale (ou un organe centrale de financement) qui permet à l'établissement d'ajuster son bilan et ses flux de trésorerie en intervenant sur les marchés financiers .Qu'il se confonde avec le siège social national ou qu'il représente plusieurs établissement régionaux. Le chef de réseau est le véritable organe central des banques commerciales, il représente le réseau auprès des autorités règlementaire, il impulse les

[11] Idem page 91 92
[12] https://www.albaraka-bank.com/albaraka-algerie/ consulté le 13 /11/2019.
[13] https://www.liberte-algerie.com/entreprise-et-marches/algerie-20-banques-et-9-etablissements-financiers-agrees-264254 consulté le 13/11/2019.

orientations stratégique majeures ainsi que les principales dispositions en matière de politique salariale.

Les banques commerciales se développent autour de deux grandes catégories d'activité type : les activités bancaires proprement dites et les activités financières. Parmi les activités bancaires, il existe une distinction entre les activités de siège (marketing, action commerciale, gestion recouvrement) et les activités liées au réseau commercial (animation et gestion des agences). Les activités financières concernent six métiers différents (activités de marchés, traitement des titres, gestions des valeurs mobilières, gestion de patrimoine, ingénierie financière, trésorerie).

La spécificité de ce type d'établissement réside dans le fait que chacun de ses métiers nécessite la mise en œuvre de compétence très spécifiques et peu transférable d'un métier à l'autre. Il sera très difficile à un responsable d'agence, ayant une formation commerciale, d'intégrer un service financier du type gestion actif-passif ou gestion de valeurs mobilières.

La complexité des connaissances explique le phénomène de spécialisation des organisations que l'on trouve à l'intérieur même des banques. Deux activités sont particulièrement indépendantes de l'intégration des connaissances dans l'industrie financière : le service proposé (spécification du service, le sur mesure) et la fourniture de service lui-même. Pour chacune de ces deux tâches, des connaissances spécifiques sont nécessaires, c'est ainsi que dans la banque de détail le gestionnaire des risques et le chargé de clientèle disposent chacun d'un savoir détaillé sur le client. Le chargé de clientèle connaît les besoins spécifiques du client, le gestionnaire des risques connaît les risques attachés à la satisfaction de ce type de besoin.

1.1.3. Le rôle de la banque commerciale :

- **Les banques commerciales jouent un rôle essentiel dans l'économie.**

Accusées d'avoir causé la crise financière, désignées responsables des difficultés financières actuelles de par le monde, les banques sont malmenées. Dans ce contexte, il semble utile de faire un point sur le rôle essentiel de ces établissements dans l'économie :

-Les banques sont essentielles à l'activité économique : la première fonction des banques est de collecter l'épargne et de financer ainsi les crédits. Leur relation privilégiée avec les clients (individus, petites entreprise, moyenne et grandes entreprises) et leur

connaissance approfondie du marché leur permet d'être des intermédiaires indispensables entre les emprunteurs, qui recherchent des fonds, et les préteurs, qui disposent des ressources.

- Grace à leur intervention, la plupart des particuliers et professionnels ont un moyen de financer leurs projets.

Ce système est crucial pour que l'épargne soit investie et contribue à la croissance. En effet, si on le compare avec les pays en développement, ou une population majoritairement non bancarisée mise sur des avoirs en liquide ou des biens patrimoniaux exclusivement, l'épargne nationale ne profite à personne d'autre qu'à son propriétaire.

-Les banques sont des « centrales de risques » indispensables : les banques commerciales jouent un autre rôle important dans la gestion du risque. En effet, il existe un décalage entre les placements et les financements : les premiers sont effectués le plus souvent à court terme et restent disponibles pour leurs propriétaires ; à l'inverse, les seconds sont sollicités pour une durée plus longue afin de générer une rentabilité suffisante (cas d'un investissement) ou pour se constituer une épargne (cas d'un prêt immobilier).

Les banques assument donc ces risques à la place des acteurs économiques, au contraire des marchés financiers, notamment, sur lesquels emprunteurs et prêteurs prennent eux-mêmes tous les risques inhérents à une opération. Encore un service que les banques rendent à l'économie.

Vouloir minimiser les risques pris par les banques en les « étranglant » avec une réglementation trop restrictive représente donc un réel danger, pour les financements d'abord, mais aussi pour les autres acteurs, car en vue d'un transfert des risques, elles pourraient par exemple décider de vendre leurs crédits titrisés ou se limiter à des crédits immobiliers à taux variable.[14]

[14] https://www.meilleurtaux.com/credit-immobilier/actualites/2015-janvier/4340-banques-commerciales-role-essentiel-dans-l-economie.html consulté le 14/11/2019

Section 02 : Évaluation traditionnelle de l'activité bancaire

1.2.1. Présentation du bilan bancaire :

1.2.1.1. Définition du bilan bancaire :

Le bilan d'une banque, comme celui de toute entreprise, est un état patrimonial des créances et dettes à une date donnée. Toutefois, par rapport à la comptabilité générale il comporte de différences notables :

- La présentation est inversée puisque les opérations de trésorerie figurent en haut de bilan et les immobilisations en bas ;
- Les valeurs portées dans l'actif sont des valeurs nettes d'amortissement et de provisions.

Il comprend un actif qui enregistre les avoirs et les créances, un passif qui enregistre les dettes et les fonds propres.[15]

Tableau n° 01 : Présentation du bilan simplifié d'une banque :

ACTIF	**PASSIF**
Crédit de la clientèle	Dépôts de la clientèle
	Divers
divers	Certificats de dépôts
Portefeuille titres	
	obligation
immobilisations	Fonds propres

Source : TOUIL R, cours de comptabilité bancaire, master 1 monnaie finance et banque, Université Mouloud Mammeri de TIZI OUZOU

a. Les opérations de trésorerie et interbancaires : (classe 1 du PCEC et postes 1 à 3 de l'actif et 1 et 2 du passif)

Premier poste par ordre de présentation de l'actif et du passif d'un bilan bancaire, les opérations de trésorerie et les opérations interbancaires représentent toujours des montants

[15] SYLVIE DE COUSSERGUES, « Gestion de la banque du diagnostic à la stratégie », 4éme édition, page 78 79

significatifs. Elles jouent également un rôle particulièrement important dans la situation de liquidité d'une banque. Leur traitement comptable ne présente toutefois pas de difficulté particulière.[16]

Les opérations de trésorerie et opérations interbancaires sont regroupées au bilan dans deux postes spécifiques intitulés « opérations interbancaires et assimilées », l'un à l'actif et l'autre au passif, elles sont comptabilisées dans la classe 1 de plan comptable des établissements de crédit (PCEC). [17]

Réalisées exclusivement entre institutions financières, elles découlent les deux activités :

- **La gestion de trésorerie :**

Dans la banque, la gestion de trésorerie veille à :

-L'obligation de convertibilité, c'est-à-dire avoir suffisamment d'encaisse en monnaie centrale-billets et avoirs auprès de la banque centrale, pour faire face aux demandes de conversion émanant de leur clientèle ou autres établissements de crédits ;

-L'obligation de réserves, c'est-à-dire de constituer suffisamment de réserves obligatoires à la banque.

Donc, quotidiennement, les banques calculent leur position de trésorerie. Si elle est excédentaire, elles prêtent sur le marché interbancaire d'où l'apparition d'une créance à l'actif ; si elle est déficitaire, elles empruntent et la dette figure au passif. Ces opérations de prêts et d'emprunts sont réalisées soit en blanc, soit avec des pensions de titres ou d'effets comme support.

- **Les relations interbancaires :**

Afin de faciliter les paiements, une banque ouvre des comptes auprès d'autres établissements de crédit, d'où une créance, et réciproquement ouvre des comptes dans ses livres à d'autres établissement de crédit, d'où une dette. Ces comptes, appelés comptes de correspondants, sont ouverts soit par une petite banque auprès d'une grande banque à qui elle confiera la gestion de sa trésorerie, n'ayant ni notoriété ni équipements suffisants pour

[16] ARTHUR ANDERSEN et autres, « Le Bilan d'une Banque ou comment comprendre les états financiers bancaires », BANQUE éditeur, Paris, page 11
[17] Idem, page 11

intervenir directement sur le marché interbancaire, soit par ou auprès d'une banque étrangère afin de faciliter les règlements internationaux.

Quant aux effets publics et valeurs assimilées, ce sont les bons de trésor détenus par les banques qui, en tant que titres de créances négociables, devraient être enregistrés dans les opérations sur titres mais la qualité de l'émetteur, institution financière, prime sur la nature juridique du titre émis.[18]

b. Les opérations avec la clientèle : (classe 2 du PCEC et poste 4 de l'actif et poste 3 du passif)

- **Crédits à la clientèle :**

Les opérations de crédit à la clientèle constituent l'un des éléments essentiels de l'activité traditionnelle de transformation des banques encore appelée « activité d'intermédiation ». Elles sont également très importantes au regard des risques qu'elles induisent pour les banques. Le risque de crédit est, en effets, souvent en cause lorsque l'on analyse l'origine des faillites bancaires ou plus simplement les difficultés financières rencontrées par certaines banques. [19]

Ce poste regroupe l'ensemble des opérations de crédits comptabilisés dans la classe 2 du PCEC, sont regroupés au passif du bilan.

Il s'agit des crédits consentis, sous toutes leurs formes y compris l'affacturage à la clientèle. Par crédit, il faut entendre les fond effectivement à disposition de la clientèle, les engagements par signatures figurants au hors bilan. La clientèle composée d'entreprises, de particuliers, d'administrations privées ou publiques mais aussi d'agents financiers ou les entreprises d'investissement. De ce fait, les crédits de type crédits internationaux à d'autre banques sont enregistrés dans les opérations de trésorerie et interbancaires, là encore la qualité de la contrepartie l'emporte sur le type d'opération.[20]

- **Dépôt de la clientèle :**

Pour les banques de détail, les dépôts de la clientèle représentent généralement la principale source de financement et constituent donc le poste le plus important de leur passif. Leur traitement comptable ne soulève toutefois par de difficulté particulière.

[18] SYLVIE DE COUSSERGUES, op.cit page 79
[19] ARTHUR ANDERSEN, op.cit, page 11
[20] SYLVIE DE COUSSERGUES, op.cit, page 80

Les dépôts de la clientèle (à l'exception des dépôts sous forme de bons de caisse), sont regroupés au passif du bilan dans un poste spécifique intitulé « opérations avec la clientèle ».[21] Ces opérations sont constituées par les dépôts effectués par les clients d'une banque sous tous les supports habituels : comptes à vue et à terme comptes d'épargne à régime spécial.[22]

c. Les opérations sur titres : (classe 3 du PCEC et postes 5 et 6 de l'actif et poste 4 du passif)

Ces opérations reflètent les interventions d'une banque sur les différents marchés de capitaux ; à l'actif du bilan, figurent les titres achetés pour compte propre, ventilés selon le critère titres à revenu fixe et titres à revenu variable, alors que le PCEC prévoit sept catégories de portefeuille définies à partir du critère d'intention. Les opérations réalisées pour le compte de la clientèle ne figurent pas à l'actif du bilan car la banque n'est pas propriétaire de ces titres.

Au passif, figurent les titres émis par les banques sur les différents marchés de capitaux afin de se procurer des ressources, à l'exception des actions et des titres subordonnés, comme par exemple les titres du marché interbancaire (dont on aurait pu poser qu'ils relèvent des opérations de trésorerie et interbancaires), les titres de créance négociables ou les emprunt obligataires. Et on remarquera qu'aussi bien pour l'actif que pour le passif du bilan, il est difficile de tracer une frontière précise entre les opérations de trésorerie et le bilan interbancaires et les opérations sur titres. La gestion de trésorerie d'une banque se fait de façon globale sur les différents marchés, alors que le bilan retient une présentation qui ne reflète guère cette approche[23].

d. Les valeurs immobilisées : (classe 4 et postes 7 à 15 de l'actif)

Bien qu'elles aient et commun la caractéristique d'être un emploi stable, les valeurs immobilisées constituent un ensemble plutôt hétérogène. Elles incluent :

- Les immobilisations financières (postes 7 et 8).

- Les immobilisations dont la détention est liée à l'exploitation de l'établissement de crédit dans le cadre de contrats de crédit-bail ou de location simple (postes 9 et 10).

[21] ARTHUR ANDERSEN op.cit, page 31.
[22] SYLVIE DE COUSSERGUES, op.cit, page 80
[23] Idem, page 80

- Les immobilisations corporelles et incorporelles (poste 11 et 12).

L'actif du bilan se termine avec deux postes qui peuvent inclure des opérations bancaires spécifiques : le poste 15 comptabilise les primes d'options achetées et le poste 16 la contrepartie des produits constatés au compte de résultat sur engagements de hors bilan sur instruments financiers dérivés évalués en valeurs de marché.[24]

e. Les fonds propres et les provisions (classe 5 et postes 7 à 17 du passif) :

Ces postes correspondent à deux catégories d'opérations. En premier lieu, certaines postes reflètent des opérations de provisionnement ainsi les provisions pour risques et charges et les fonds pour risques bancaires généraux.

- Les provisions pour risques et charges, comme en comptabilité générale, sont destinées à compenser des évènements futurs qui ne concernent pas une dépréciation d'un élément d'actif. Les provisions pour risques et charges se rapportent à des opérations non bancaires, on citera les provisions pour restructurations ou pour charges de retraite du personnel, ou à des opérations bancaires en raison d'engagements de hors bilan ou internationaux, ou pour couvrir des risques plus diffus comme des risques de marché ou des risques sectoriels.

- Les fonds pour risques bancaires généraux (FRBG), propres à l'activité bancaire, sont des provisions pour risques sans affectation déterminée, en dérogation de la règle comptable selon laquelle toute provision compense un évènement à survenance probable et un risque identifié. Les FRBG sont d'une nature ambiguë : à la fois provision, donc charge déductible et constitués par décision des dirigeants de la banque sans approbation par l'assemblée générale des actionnaires, mais aussi fonds règlementaires. On soulignera également que les FRBG ne sont pas des passifs identifiables au sens de la réglementation comptable relative aux comptes consolidés et, qu'en conséquence, ils sont ajoutés aux fonds propres du bilan.

Les autres postes enregistrent les ressources stables de l'établissement de crédit au sein des quelles on distingue :

[24] SYLVIE DE COUSSERGUES, op.cit, page 81

- Les capitaux propres hors FRBG, sous-total des postes 11 à 17 composés des capitaux propres au sens habituel du terme, y compris les provisions réglementées, et pour donner une vue complète des provisions sur opérations de crédit à moyen et long terme ;

- Les dettes subordonnées (poste 8) comprennent non seulement les émissions de titres avec clause de subordination qui font partie des fonds propres réglementaires, mais également les dépôts de garantie à caractère mutuel.

Quant aux postes 5 et 6, ils sont symétriques des postes d'actifs de même nature et enregistrent le cas échéant les primes d'option vendues et la contrepartie des pertes constatées au compte de résultat sur engagements de hors bilan et instruments financiers dérivés. [25]

1.2.1.2. Le hors bilan :

Le hors bilan est un ensemble de comptes annexés au bilan qui retrace les engagements futurs ou virtuels d'une banque ne donnant pas lieu à un flux de trésorerie. Il s'agit d'un document très significatif car de nombreuses opérations de banque donnent naissance à des engagements qui ne figurent pas au bilan mais qui mettent en risque l'établissement de crédit. Les banques doivent donc tenir une comptabilité d'engagements sur les comptes de la classe 9.[26]

Le bilan enregistre les encours dès qu'il y a eu « échange d'argent ». Cependant, d'autres actes de gestion ont un effet sur l'activité, soit immédiatement soit ultérieurement.

A titre d'exemple, dés la banque transmet à un client une offre de crédit, signée par elle, elle est engagée à lui verser les fonds correspondants dans un délai contractuel (même si le client n'a pas encore signé son contrat ou qu'il l'a signé mais que le délai de rétractation n'est pas passé).

Ce sont ces actes de gestion qui sont retracés dans le hors bilan.

- Les engagements donnés sont enregistrés en dessous de l'actif.
- Les engagements reçus sont enregistrés en dessous de passif.

Qu'ils soient donnés ou reçus, les engagements sont classés en trois catégories :

- Les engagements de financement comme les confirmations de crédit ou les lignes de substitution des billets de trésorerie ;

[25] SYLVIE DE COUSSERGUES, op.cit, page 81 82
[26] Idem page 82

- Les engagements de garantie ainsi les cautions et avals ;
- Les engagements sur titres comme les titres achetés ou vendus avec faculté de reprise.

Depuis quelques années, le hors bilan prend une importance essentielle par rapport au bilan, en particulier avec le développement des produits dérivés. Le total des engagements donnés peut être différent du total des engagements reçus.[27]

1.2.2. Les normes de gestion :

La réglementation bancaire fait obligation aux banques de respecter des normes de gestion sous forme notamment de ratio « liquidité, solvabilité… ». Ces normes sont destinées à sécuriser l'ensemble du système bancaire.

1.2.2.1. Le ratio de solvabilité :

a. Le ratio Cooke :

La mise en place du ratio Cooke ou Bâle 1 a établi un ratio minimum de fonds propres applicables aux banques actives au plan international. Il imposait une norme minimale de 8% de fonds propres en face de risques globaux avec une pondération simple. Il s'attachait, essentiellement, au risque de crédit et au risque de marché.[28]

La formule de ce ratio Cooke peut être donnée comme suit :

$$\frac{\text{Fonds propres de base} + \text{Fonds propres complémentaires}}{\text{Montant des actifs pondérés au risque}} \geq 8\%$$

Fonds propres de base : ils sont composés de capitaux propres au sens comptable, des fonds pour risques bancaires généraux, diminué du capital non versé, des actions propres détenues, des actifs incorporels et de report à nouveau débiteur.

Fonds propres complémentaires : composés des réserves de réévaluation, de subvention non remboursables, des titres subordonnés à durée indéterminée et de dette subordonnée de maturité initiale supérieure à cinq ans.

En Algérie ; le ratio utilisé s'inspire essentiellement du ratio Cooke.il est institué par le règlement n°90-09 du 14 août 1991 modifié et complété par le règlement n°95-04 du 20

[27] François DESMICHT, « Pratique de l'activité bancaire », page 12
[28] MICHEL ROUX, « Master banque de détail », Edition ESKA, Paris, 2010. Page 79

avril 1995 relatif à la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et des établissements financiers. Il se présente comme suit :

$$\text{ratio de solvabilité} = \frac{\text{fonds propres nets}}{\text{montants des engagements pondérés}} \geq 8\%$$

Les fonds propres nets= capital souscrit+réserves et primes liées au capital+provision pour risques et charges+résultats directement affectés+résultat provisoire-capital restant à libérer-résultats déficitaires en instance d'approbation- résultat provisoire négatif-autres non valeurs. Ce ratio doit être déclaré trimestriellement à la Banque d'Algérie.[29]

b. Le ratio Mac Donough :

Élaboré dans le cadre des accords de Bâle II appliqués en 2007, avec la même logique que celle du ratio Cooke.

La capitalisation est considérée comme un élément incontournable de la réglementation. Le principe d'un taux de fonds propres supérieur à 8% des risques pondérée demeure la clé de voûte du système. Le futur ratio de solvabilité baptisé « ratio Mac Donough » a la forme suivante :

$$\frac{\text{fonds propres}}{\text{Risque de crédit} + \text{Risque de marché} + \text{Risque opérationnel}} \geq 8\%$$

Les fonds propres ont la même composition qu'actuellement et sont découpés en trois catégories (tiers), dont la plus importante reste le noyau dur regroupant les capitaux propres, réserves et résultat ainsi que les fonds pour risques bancaires généraux (FRBG). L'évolution porte sur le dénominateur du ratio, c'est-à-dire les risques pondérés. L'innovation est perceptible à deux niveaux : d'une part, la définition des risques entrant dans le calcul de la charge en fonds propres, d'autres part, le mode de calcul des risques.[30]

1.2.2.2. Le ratio de liquidité :

Ce ratio permet de préserver le risque de liquidité en obligeant les banques à tenir un minimum de trésorerie pour faire face à leurs engagements à très court terme.

[29] SAIM CHAHIRA, « La gestion du risque de liquidité par l'approche ALM », Mémoire École Supérieure de banque, 2014, page 14

[30] GERARD HIRIGOYEN, « Management de la banque Risque, relation client, organisation », Paris, 2006, page 07

Le respect de ce ratio doit permettre aux banques de faire face à leur exigibilités à court terme avec leur utilisation « ou emploi » de même durée. L'ensemble des crédits inférieurs à un mois doit être supérieur aux ressources de même durée.[31]

En Algérie, ce ratio est édicté par le règlement de la banque d'Algérie n°11-04 du 24 mai 2011 portant identification, mesure, gestion et contrôle du risque de liquidité. Et il est donné comme suit :

$$\frac{\text{Actifs liquides à court terme}}{\text{Passifs exigibles à court terme}} \geq 100\%$$

- Actifs liquides à court terme : Sont considérés comme actifs liquides au sens du règlement de la Banque d'Algérie n°11-04 les actifs arrivant à échéance dans 3 mois au plus ou pouvant être mobilisés très rapidement.

- Passifs exigibles à court terme : Sont considérés comme passifs exigibles à très court terme les dépôts exigibles à un mois d'échéance au plus.[32]

1.2.2.3. La division des risques :

Cette règle a pour objectif d'éviter une concentration importante du risque sur une même contrepartie qui pourrait engendrer la défaillance de la banque si sa contrepartie est défaillante. Obligeant ainsi la banque à diversifier son portefeuille de prêts.

Il contient deux grandes contraintes à savoir :

- L'ensemble des engagements avec un même client ou un groupe de clients liés ne doit pas dépasser les 8% des fonds propres de la banque ;
- Par grand risque on entend tout engagement avec un client ou un groupe de clients liés excédant 10% des fonds propres de la banque. La somme de ces grands risques ne doit pas dépasser huit (08) fois le montant des fonds propres nets de la banque.[33]

En Algérie, cette règle est édictée par le règlement de la Banque d'Algérie n°91-09 du 14 août 1991 fixant les règles prudentielles de gestion des banques et établissement

[31] SOUSSI Y, BELHOUALA W, « L'application des méthodes non paramétrique dans la mesure de l'efficience des banques de la région du nord Afrique », Mémoire Université Dr. Tahar Moulay SAIDA, 2016, page 30
[32] SAIM CHAHIRA, op.cit, page 10
[33] SAIM CHAHIRA, op.cit, page 11

financiers modifié et complété par le règlement n°95-04 du 20 avril 1995. Elle contient les contraintes suivantes :

- Le montant des risques encourus sur un même bénéficiaire ne doit excéder 25% du montant des fonds propres nets de la banque ;
- Le montant total des risques encourus sur les bénéficiaires dont le risque dépasse pour chacun d'entre eux 15% des fonds propres nets de la banque ne doit pas excéder dix (10) fois ces fonds propres nets.

1.2.2.4. Le coefficient des fonds propres et des ressources permanentes :

Pour garantir la stabilité et la viabilité à long terme des établissements de crédit, les autorités financières ont imposé des ratios prudentiels. Parmi ceux-ci, le coefficient de fonds propres et de ressources permanentes. Les banques doivent se financer, au prorata de ce coefficient, sur le long terme, autant qu'elles financent les entreprises et les particuliers.

Après avoir mesuré ce coefficient de fonds propres et de ressources permanentes, chaque fois qu'une banque accorde un crédit à plus de cinq ans, elle a l'obligation d'obtenir une ressource monétaire équivalente. Elle peut alors le faire par une augmentation de ses fonds propres, ou ses quasi-fonds propres, ou encore par le lancement d'un emprunt obligataire. [34]

Ce rapport doit être au moins égal à 60%.

RP : ressources permanentes d'une durée restant à courir supérieure à cinq (05) ans.

EL : emplois longs d'une durée restant à courir supérieure à cinq (05) ans.

Il est donné par la formule suivante :

$$\frac{\text{Fonds propres} + \text{RL}}{\text{EL}} \geq 60\%$$

En Algérie, ce ratio a été réglementé par le règlement n°04-04 du 19 juillet 2004 fixant le rapport dit « coefficient des fonds propres et des ressources permanentes ».[35]

1.2.3. Les règles prudentielles prise de risque :

[34] https://www.boursedescredits.com/lexique-definition-coefficient-fonds-propres-ressources-permanentes-953.php consulté le 22/11/2019
[35] SAIM CHAHIRA op.cit p.11.

La nécessité d'une régulation et d'un encadrement de l'activité bancaire se justifie par la prise de risques excessive des banques qui, parfois, menace leur stabilité et leur solvabilité. Cette réglementation s'est développée avec l'activité bancaire et l'apparition de nouveaux risques y attachés.

1.2.3.1. Accord de Bâle 1 (une exigence de solvabilité accrue des banques) :

Les fonds propres ont commencé à jouer un rôle central dans les dispositifs prudentiels à partir de l'Accord de Bâle sur les fonds propres conclu en 1988 (Bâle 1). L'Accord de 1988 tente de répondre à la montée du risque de crédit et au gonflement des engagements de hors bilan des banques (transactions sur instruments financiers et les marché à terme). Celui-ci recommande de soumettre les banques, ayant une activité internationale, à une norme de solvabilité baptisée « ratio Cooke », du nom de Président du Comité de Bâle à l'époque. Ce ratio fixe l'exigence minimale de fonds propres à 8% des engagements comptabilisé au bilan et hors bilan en pondérant ces derniers selon la nature juridique des emprunteurs.

Le premier Accord de Bâle avait une limite importante : se focalisent sur les risques de crédit, il ignorait les risques de marché des banques, liés aux variations des cours financiers. Ce qui a eu un effet pervers considérable : les banques se sont ruées sur les opérations de marché, dont le coût en fonds propres était faible, ce qui a accru leur vulnérabilité ! Ce qui a amené les autorités à se préoccuper de la couverture des risques de marché dans le cadre de la première directive d'adéquation des fonds propres (capital adequacy directive- CAD), adoptée en 1993.[36]

a. Les faiblesses de Bâle 1 :

Malgré les points positifs apportés par la nouvelle réglementation prudentielle internationale, ce ratio présente certaines faiblesses qui ont attiré l'attention des acteurs financiers et bancaires.

En effet, plusieurs auteurs ont insisté sur les faibles notes suivantes :

_ Pondérations de solvabilité rigides ne tenant pas compte de la qualité réelle des actifs du bilan ou des crédits ;

-Prise en compte très limitée des sûretés et des garanties ;

[36] MICHEL ROUX, op.cit p.89.

-Aucune prise en compte des nouvelles techniques de diminution des risques de crédit ;

- aucune prise en compte des durées ;

- aucune prise en compte de la diversification du portefeuille

- Du point de vue des régulateurs, la prise en considération des risques bancaires n'est pas assez globale, c.-à-d. que seuls les risques de crédit et de marché entrent en ligne de compte mais pas les risques opérationnels, par exemple. Le cumul de ces faiblesses est à l'origine d'un rapport incohérent entre le capital propre réglementaire et la gestion des risques assurée par les banques où le niveau de fonds propres requis d'un point de vue économique.[37]

1.2.3.2. Les accords de Bâle 2 :

Quelque dix années après l'introduction du ratio Cooke, le Comité de Bâle a publié un nouveau dispositif révisé du contrôle prudentiel bancaire qualifié de Bâle 2, au terme d'un assez long processus de consultation. Le dispositif de Bâle 2 poursuit plusieurs objectifs :

- Inciter les banques à améliorer leurs systèmes de mesure et de gestion interne des risques, étant donné que la maîtrise interne des risques se trouve placée au cœur du dispositif prudentiel ;
- Faire converger les fonds propres réglementaires vers ce qu'on appelle le capital économique pour désigner les fonds propres tels que la banque souhaite les calibrer en fonction de sa propre perception du risque. Il s'agit donc ici d'accroître la sensibilité des exigences en fonds propres aux risques et aux activités des banques.
- Mieux appréhender l'ensemble des risques auxquels les banques sont exposées alors que le ratio Cooke se concentrait sur le risque de crédit.
- Renforcer le rôle des contrôleurs bancaires, le but étant de détecter au plus tôt les difficultés et de prendre les dispositions qui s'imposent au cas par cas.
- Accroître le rôle de la discipline de marché.

Pour atteindre ces objectifs, trois piliers ont été désignés comme les axes majeurs du niveau dispositif :[38]

[37] ALLAOUA R, BOUSSAD B, « La réglementation prudentielle et la performance du système bancaire algérien », Mémoire Université Abderrahmane Mira de Béjaia, 2014, page 24
[38] MICHEL ROUX, op.cit, page 90

a). Pilier 01 : Les exigences minimales en fonds propres.

Le pilier I a tracé comme objectif l'évaluation des risques encourus par la banque et la détermination des fonds propres dont elle doit disposer pour la couverture de ces risques. « La logique est identique à celle du ratio Cooke pour la détermination d'une exigence en fonds propres équivalente à 8% du total des risques de crédit, risque de marchés et risques opérationnels mesurés » , d'où l'apparition d'un nouveau ratio : ratio de Mac Donough[39].

Il impose aux banques de disposer d'un montant de fonds propres au moins égale à un niveau calculé selon deux approches entre lesquelles les banques doivent choisir : soit une approche standard fondée sur des évaluations externes du risque élaborées par les agences de notation, soit une approche avancée fondée sur les modèles internes aux banques. La prise en compte du risque opérationnel est une innovation importante du nouveau dispositif. Ce type de risque a pris une importance considérable dans l'activité bancaire, il se situe derrière le risque de crédit mais devant les risques de marché. [40]

b). Pilier 02 : Le processus de surveillance prudentielle.

Le processus de surveillance prudentielle permet aux autorités de contrôle d'imposer, en fonction du profil de risque de chaque établissement, des exigences individuelles supérieures, sur la base d'une appréciation de l'ensemble des risques, y compris ceux non visés par le pilier 1 (risque de taux global, de liquidité, stratégique, risque de retournement conjoncturel,…).

c). Pilier 03 : La discipline de marché.

La discipline de marché impose aux banques de publier les informations complètes sur leurs risques, leur système de gestion de ces derniers ainsi que sur l'adéquation de leurs fonds propres.[41]

Les accords de Bâle 2 à améliorer la résilience du système bancaire financier aux chocs. Un système bancaire et financier solide constitue un élément incontournable de la stabilité macroéconomique.

[39] ALLAOUA, BOUSSAD R, B, op.cit, page 32
[40] MICHEL ROUX, op.cit, page 91
[41] Idem, page 91

1.2.3.3. Les orientations de Bâle 3 :

Entrée en vigueur en 2010, Bâle 3 est une réforme financière qui a pour but de renforcer la sécurité et la solidité du système bancaire. Cette réforme a été mise en place après la grande crise financière 2007 (crise des subprimes) afin d'éviter que de tels événements se produisent. Elle a été mise au point par le Comité de Bâle qui coordonne l'efficacité du contrôle prudentiel et la coopération entre les principaux régulateurs bancaires.

Les nouveaux accords prévoient notamment un renforcement du niveau et de la qualité des fonds propres bancaires ainsi qu'une gestion plus stricte des risques de liquidité.[42]

a. Principe de Bâle 3 :

Les nouveaux accords prévoient notamment un renforcement du niveau et de la qualité des fonds propres bancaires, ainsi qu'une gestion plus stricte des risques de liquidité.

Pour garantir une meilleure stabilité, Bâle 3 renforce plusieurs points :

- **Les fonds propres réglementaires :**

Afin d'améliorer leur qualité, les fonds propres réglementaires ont été redéfinis par les nouveaux accords de Bâle 3. Cela signifie améliorer la capacité d'absorption des pertes, par

Conséquent la robustesse des banques et donc leur aptitude à gérer des périodes de tension.

On distingue alors deux niveaux de fonds propres, la troisième catégorie de fonds propres prévue par Bâle II étant supprimée :

1. Les fonds propres de catégorie 1 (Tier 1) : Subdivisés eux-mêmes en deux catégories que sont les fonds propres de base et les fonds propres additionnels :

Les fonds propres de base ou CET1 pour « Common Equity Tier 1 » ils constituent le noyau dur des fonds propres. Ils se composent :

− Des capitaux propres au sens comptable: actions ordinaires, bénéfices non distribués… etc, sans les écarts de réévaluation et les impôts différés à l'actif.

− Des fonds pour risques bancaires généraux (FRBG).

[42] https://banque.ooreka.fr/astuce/voir/454503/bale-3 consulté le 22/11/2019

Les fonds propres additionnels *:* composés essentiellement de titres hybrides comme les titres super-subordonnés à durée indéterminée.

2. Les fonds propres complémentaires (Tier 2) : Ils sont composés des ressources suivantes :

- Les réserves de réévaluation ;
- Les fonds librement utilisables par l'établissement de crédit pour couvrir des risques de l'activité bancaire tels que les fonds de garantie intégralement mutualisés ou les subventions non remboursables ;
- Les fonds issus de l'émission de titres qui ne sont remboursés qu'à l'initiative de l'émetteur, après accord des autorités bancaires et dont le contrat d'émission comporte des clauses de subordination. Les titres subordonnés à durée indéterminée en fournissent un bon exemple ;
- Les fonds provenant de l'émission de titres ou d'emprunts subordonnés qui, ne satisfaisant pas aux conditions précédentes ont une durée initiale d'au moins cinq (05) ans ou ne peuvent être remboursés qu'au terme d'un préavis de cinq (05) ans[43].

- **Ratio de liquidité :**

Il permet d'évaluer la solvabilité d'une entreprise à court ou à long terme**.** Un ratio de liquidité insuffisant peut déboucher sur une crise majeure, par exemple si une banque n'a pas assez de dépôts pour faire face à des retraits d'argent massifs en temps de crise.

Pour plus de clarté, il nous faut définir court et long terme :

Court terme : pour limiter ce risque Bâle 3 a mis au point un ratio de liquidité à court terme (LCR, *Liquidity Coverage Ratio*). Il prévoit que les réserves de liquidités des banques soient supérieures aux sorties nettes de trésoreries sur un mois.

Long terme : Avec son ratio structurel de liquidités à long terme (NSFR, *Net Stable Fun ding Ratio*) Bâle 3 prévoit également que les banques soient capables d'exercer leurs activités dans un contexte de tensions prolongées à concurrence d'un an. Ce NSFR établit un rapport entre les financements stables disponibles et les besoins de financement stables. Il doit être supérieur à 100%.

[43] SAIM CHAHIRA op.cit p.17.18.

Conclusion :

Au terme de ce chapitre, nous pouvons affirmer, que les banques commerciales sont des banques en lien direct avec les particuliers. Elles collectent leur épargne et gère leur dépôt. Pour cela, elles disposent d'un réseau d'agences réparties sur le territoire qu'elles déserts. Ces banques peuvent être nationales ou régionales.

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

Chapitre 02 : Mesure de la performance des agences bancaire

Introduction :

La mesure de la performance consiste en un rapprochement entre les résultats obtenus, les objectifs initialement fixés, et les moyens alloués.

En outre, mesurer la performance par rapport à un centre de décision s'analyse à travers la capacité du responsable à tenir ses engagements et atteindre les objectifs fixés pour son entité.

La performance en milieu bancaire a un caractère multidimensionnel, du moment où elle tient compte, à la fois, des résultats des différentes entités de la banque, des produits et des clients les plus rentables. Mesurée, à priori ou à posteriori, la performance peut également être de nature financière ou non financière.

Dans la pratique des indicateurs comptables classiques sont employés, cependant, de nouveaux modèles plus englobant et plus adaptés à l'entreprise bancaire, ont été développés par les chercheurs.

Dans cette optique, ce chapitre sera subdivisé en (02) section :

- Dans la première section nous tenterons de clarifier la mesure de la performance, nous essayerons également d'explicité les objectifs et les obstacles à cette mesure.
- Dans la deuxième section, nous allons présenter les principes de l'évaluation de la performance, les préalables à la mise en place d'une évaluation des performances et les outils de la mesure de performance.

Section 01 : La notion de performance

2.1.1. Le concept de la performance du système bancaire :

2.1.1.1. Définition de la performance au sein d'une entreprise :

Pour Philippe LORINO, *« Est performance dans l'entreprise ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément »*[44]. Elle est également *« Tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques »*[45].

Selon cet auteur, la performance de l'entreprise est fondée sur l'optimisation du couple valeur- coût, qui sont indissociables mais fondamentalement distincts, tel que le coût est la mesure monétaire d'une consommation de ressources qui intervient généralement dans le cadre d'un processus destiné à fournir un résultat bien défini, quant à la valeur, elle est le jugement prêté par la société à l'utilité des prestations offertes par l'entreprise comme réponse à des besoins.

2.1.1.2. Définition de la performance au sein d'une banque :

Le secteur bancaire est considéré comme essentiel pour assurer un bon fonctionnement économique répondant aux besoins et aspirations des principaux acteurs. Cependant, l'étude de la performance des établissements bancaires revêt un intérêt particulier pour évaluer la situation financière des banques. La performance d'une banque représente son aptitude à dégager de son exploitation des gains suffisants après déduction des coûts nécessaires à cette exploitation. L'étude de la rentabilité revêt également une double dimension : une dimension historique et une dimension prévisionnelle.

- **La dimension historique :** Il s'agit à cet égard d'analyser les résultats de l'exercice ou des exercices écoulés pour dégager les facteurs principaux à l'origine des bénéfices ou des pertes.
- **La dimension prévisionnelle :** Il s'agit d'établir sur la base d'un ensemble d'hypothèses, le montant des gains ou de la perte que la banque devrait réaliser au cours de la période à venir. Cette prospective repose nécessairement sur un ensemble d'hypothèses relatives aux volumes traités mais aussi aux prix. Ces

[44] LORINO PHILIPPE, « Méthodes et Pratiques de la Performance », Les Éditions d'Organisation, Paris, 1998, page 18
[45] Idem page 20

hypothèses sont bien définies à partir du positionnement concurrentiel de l'établissement et de la stratégie qui est mise en œuvre : elles intègrent également des données macro-économiques (niveaux de taux d'intérêt ou taux de change). [46]

Bouquin (1986) a souligné qu'il y a trois dimensions habituellement prises en compte pour définir la performance : l'économie, l'efficience, l'efficacité. [47]

a. L'efficacité :

L'efficacité traduit l'aptitude à atteindre les objectifs. Elle est donc la capacité d'une organisation à atteindre le but qu'elle s'est fixé. Elle peut être quantifiable et mesurable (ex. le but de profit, de croissance) mais peut aussi parfois, s'apprécier de façon uniquement qualitative (réussite ou échec du lancement d'un produit par exemple).[48]

b. L'efficience :

L'efficience est la qualité de réaliser un objectif avec le minimum de moyens engagés, donc elle « *maximise la quantité de la production obtenue à partir d'une quantité de ressources consommées pour une production donnée* »[49].

A la différence de l'efficacité, l'efficience renvoie à l'atteindre des objectifs avec le minimum de coût, d'énergie et de temps possible. Cela nous conduit à parler de trois formes de l'efficience selon STERN et EL-ANSARY :

- **La productivité :** C'est le rapport d'un volume de production (output) obtenu à un volume consommé de ressources (inputs). Il s'agit de la mesure de la performance opérationnelle.
- **La profitabilité :** C'est le rapport du bénéfice dégagé aux coûts qui ont permis de l'engendrer.
- **La rentabilité :** C'est le bénéfice rapporté aux capitaux investis. Ce rapport indique la capacité de l'entreprise à créer de la richesse. Il s'agit de la mesure de la performance financière.

c. L'économie :

[46] AZZI I, BERRAK L, « Essai d'analyse de la relation type de propriété /performances des banques », Mémoire Université ABDERRAHMANE MIRA de BEJAIA, 2015, page 11 12
[47] www.memoireonline.com consulté le : 11 /10/2019
[48] BELHAMZI AMINA, « Système de mesure des performances des agences bancaires », Mémoire, École Supérieure de Banque », 2003, page 33
[49] MALO J-L. MATHE J-C, « L'Essentiel du Contrôle de Gestion », Edition d'Organisation, 2éme édition, Paris, 2000, page 106

Par économie, on entend les conditions dans lesquelles on acquiert des ressources humaines et matérielles. Autrement dit, l'acquisition des ressources doit être faite d'une qualité acceptable et au coût le plus bas possible. [50]

2.1.1.3. Typologie de la performance bancaire :

Au sein de l'institution bancaire, Venkatroman et Romanuja (1986) ont distingué trois conceptions concernant la performance : la performance financière, la performance opérationnelle et la performance organisationnelle. Aussi Lallé (1992) a ajouté d'autres types de performances telles que la performance économique, technique, managériale, commerciale et sociale.

a. La performance économique :

Généralement, la performance économique désigne celle engendrée en réduisant ses coûts par la maximisation du chiffre d'affaires, du profit, de la rentabilité des investisseurs et de son produit net. [51]Ce type de performance est mesuré selon deux composantes :

- Une composante à court terme évaluée à partir d'indicateurs de résultats immédiats choisis spécifiquement pour rendre compte de l'activité de l'entreprise.
- Une composante à moyen et à long terme correspondant à des objectifs de création de potentiel relatif à des actions qui auront des effets positifs dans l'avenir : formation du personnel, insertion des nouvelles techniques ou innovation-produit.[52]

b. La performance sociale :

La performance sociale se définie comme le niveau de satisfaction atteint par l'individu participants à la vie de l'organisation[53]. Elle peut aussi comporter une dimension externe et renvoie alors à la question de la responsabilité sociale de la structure c'est-à-dire aux effets sociaux externe de son activité.

[50] DAOUDI MASSISSILYA, « Mesure de la performance des agences bancaire » Mémoire, École Supérieure de Banque, 2013, page 22
[51] LALLE BEATRICE, « Pour une nouvelle performance de l'agence bancaire », Éditions Comptables, 1992, page 16
[52] https://www.memoireonline.com/10/12/6395/m_Performance-bancaire-en-periode-de-crise10.html consulté le 12/10/2019
[53] BAYED M, « Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles, Anales du Management, 1992, page 381

Elle mesure le niveau d'atteinte des objectifs de l'entreprise par rapport à la motivation et l'implication des salariés. Elle est généralement utilisée dans le cadre de l'évaluation du système de gestion des ressources humaines.

Une structure socialement performante est une structure qui a su mettre en place un mode de prévention et de règlement des conflits efficaces : la rotation du personnel, gestion de l'absentéisme, la communication (une bonne gestion des ressources humaines en général).

c. La performance financière :

Dans un premier lieu, la performance financière semble facile à énoncer cala finance étant par substance plus quantitative que qualitative, un outil de mesure plus facile à élaborer. Sans oublier en second lieu que la performance financière reproduit indirectement les résultats de différents services, donc elle exprime la partie perceptible dans l'entreprise.

Les qualités de manager et du propriétaire vont se canaliser sur un problème méthodologique simple : les notions de bénéfice, et sur les indicateurs qui semble facile à produire comme la capacité d'autofinancement, l'évolution du chiffre d'affaire, mais il faudrait les envisager dans une vue longue, c'est la seule manière d'assurer l'autonomie et la continuité de l'entreprise.

d. La performance organisationnelle :

Selon Michel KALIKA : « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique »

KALIKA avance quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- **Le respect de la structure formelle** : Le non-respect de la structure annoncée par la direction, peut traduire un mauvais fonctionnement au sein de l'organisation.
- **Les relations entre les services** : La recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de planification essentiel à l'efficacité.
- **La qualité de la circulation de l'information** : L'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'acquisition d'informations crédibles et exhaustives, primordiale au bon fonctionnement de l'organisation.

- **La flexibilité de la structure** : L'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement.[54]

e. La performance technique :

Dans la littérature moderne, la performance technique désigne la manière avec laquelle l'entreprise utilise efficacement les ressources disponibles, le degré d'innovation dans le système de gestion, le processus de production et enfin les produits et services produit par elle même. Ainsi, la performance technique met en évidence deux facteurs : le facteur humain et le facteur technique. De ce fait, l'entreprise est amenée à maximiser la profitabilité, la croissance des ventes, l'augmentation des gains de productivité en produisant plus et à faible coût, ainsi qu'avec l'utilisation du même taux de travail et de capital.

d. La performance managériale :

Peut être définie comme étant la capacité du manager à répartir son temps et à coordonner les trois principaux éléments, à savoir l'esprit de conception, l'habilité d'exécution, la conciliation et la gestion des contradictions.

De plus, ce type de performance est défini comme étant la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés.[55]

e. La performance stratégique :

Dans la structure organisationnelle moderne, la performance stratégique constitue un objectif primordial. Pour ce faire, l'entreprise doit fixer des objectifs stratégiques appropriés, à savoir l'amélioration de la qualité des produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante. Par ailleurs, le souci majeur d'une organisation est de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel, et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels afin d'atteindre la performance stratégique. Elle est associée à :

- La capacité à remettre en cause les avantages stratégiques acquis ;

- La définition d'un système de volontés visant le long terme ;

- La capacité de l'entreprise à développer un avantage compétitif durable ;

- La capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge

[54] MICHEL KALIKA, « Structures de l'entreprise, Réalités, Déterminants et performances », Edition Économica, Paris, 1998, page 211
[55] ADRIEN PAYETTE, « Efficacité des gestionnaires et des organisations », Edition de l'organisation, page 79

- L'excellence à tous les niveaux de l'entreprise.[56]

f. La performance commerciale :

La performance commerciale peut être considérée comme étant la capacité d'une entreprise à satisfaire les besoins de sa clientèle en offrant des produits et services conforme aux attentes des consommateurs. Dans ce cadre, l'objectif de l'entreprise est la satisfaction des besoins de sa clientèle afin de prendre en compte les stratégies des concurrents et en assurant la conservation et le développement d'une meilleure part de marché. Pour mesurer ce type de performance on doit faire recours à plusieurs indicateurs tels que :

- La part de marché ;

- La fidélisation de la clientèle ;

- La satisfaction des clients ;

- La rentabilité par client, par produit, par marché, etc.[57]

2.1.2. Les déterminants de la performance bancaire :

La performance des banques est en fonction de déterminants internes et externes. Les déterminants internes sont aussi parfois appelés déterminants micro-économiques ou inhérents de la performance, tandis que les déterminants externes sont des variables qui reflètent l'environnement économique et légal dans lequel la banque opère.

2.1.2.1. Déterminants internes :

a. La taille :

Comme pour de nombreuses variables, l'impact de la taille sur les performances bancaires est âprement discuté entre les chercheurs. Il est possible de les scinder en trois groupes : ceux qui considèrent que la taille a un impact positif sur la performance, ceux qui lui trouvent un impact négatif, et ceux pour qui il est non significatif.

Commençons par les études relevant du premier groupe, qui y voient un impact positif sur la performance. Parmi, les quels on trouve [Short (1979)]. Et [Passoirs et al(2007)].Ils avancent plusieurs arguments pour justifier leurs résultats :

[56] TOUMERT F, YACHIR T, « La mesure de la performance d'une agence d'une agence bancaire », Mémoire Université Mouloud Mammeri de TIZI OUZOU, 2015, page 17
[57] AZZI I, BERRAK L, op.cit, page 07

- Une taille importante permet de réduire les coûts en raison des économies d'échelle que cela entraine.
- Les banques de taille importante peuvent en outre lever du capital à moindre coût.

Dans le deuxième groupe, des auteurs montrent les effets négatifs de la taille, et soulignent que plus une banque est grande, plus elle est difficile à gérer. En outre, ils rappellent que la taille peut résulter d'une stratégie de croissance agressive, obtenue au détriment des marges et de la performance.

De Jonghe conclut que les petites banques sont davantage capables de résister à des conditions économiques difficiles, Quant à BARROS, il affirme que les petites banques ont plus de chance d'obtenir de bonnes performances et moins de chances d'obtenir des mauvaises performances. Inversement, les grandes banques ont moins de chance d'obtenir de bonnes performances et plus de chance d'obtenir de mauvais résultats. De nombreux autres auteurs, répondent à l'argument sur les économies d'échelle et rétorquent que peu de coûts peuvent être réduits simplement par l'augmentation de la taille.[58]

En fin, les auteurs du troisièmes groupes représenter par [Goddard et al. (2004)], [Micco et al (2007)] ne relèvent pas d'impact statistiquement de la taille sur la performance des banques.[59]

b. La liquidité :

Très fréquemment, la liquidité est mesurée par le ratio des prêts sur les actifs. Plus ce ratio est élevée, moins la banque dispose de liquidité. En effet, les contrats de prêts ont diverses maturités, et ainsi, en cas de besoin urgent de capitaux, la banque ne peut compter sur ces prêts, puisque ceux-ci ne seront remboursés que plus tard. La grande majorité des auteurs ont trouvé une relation positive entre ce ratio et la performance ; et par conséquence une relation négative entre la liquidité et la performance.

La liquidité est l'un des principaux facteurs financiers qui détermine la rentabilité bancaire c'est pour cela qu'il existe différents articles qui la définissent: « La liquidité bancaire se définit comme la somme des billets et de la monnaie centrale détenus par les établissements de crédit ». D'autres définitions très proches peuvent être données : « la

[58] LORINO PHILIP, op.cit, page 41
[59] AZZI I, BERRAK L, op.cit, page 17

liquidité d'une banque sera considérée comme la capacité à financer les actifs da la banque et à rembourser les engagements reçus (le passif) ».[60]

c. La capitalisation :

La capitalisation se mesure généralement par le ratio de la rentabilité des capitaux propres sur les actifs (ratio CAR pour capital-asset ratio).

Une approche rapide de la question pourrait laisser supposer qu'un ratio CAR élevé réduit le ratio de rentabilité financière (Return on Equity ROE), en raison de deux mécanismes :

- Un ratio élevé signifie un risque moindre ;
- Une augmentation de ce ratio peut signifier que la part de la dette diminue, et donc cela implique un moindre bénéfice lié à l'exonération fiscale des charges de la dette.

Pourtant, la plupart des études montrent que les banques les plus performantes sont celles qui parviennent à maintenir un niveau élevé de capitaux propres par rapport à leurs actifs.

Nous tentons de résumer ici les principales explications avancées par les auteurs pour justifier leurs résultats :

- Un niveau élevé de capitaux propres réduit le risque (de faillite) encouru par les banques. Elles peuvent donc se permettre, pour maintenir un niveau de risque identique, d'investir dans des actifs plus risqués et dont la rentabilité attendue est bien sûr supérieure. Il en découle une meilleure performance.

- Disposer d'un niveau élevé de capitaux propres est un signal très positif envoyé au marché sur la solvabilité de la banque et de son risque de crédit très faible. En conséquence, de telles banques sont capables de réduire leurs coûts de financement, par exemple en payant un faible taux d'intérêt sur leur dette.

- Outre le coût de la dette qui est moindre, une banque fortement capitalisée, par rapport à une autre qu'elle est faiblement capitalisée, n'a pas besoin d'emprunter autant pour financer un niveau d'actifs donné.

[60] AZZI I, BERRAK L, op.cit page 18

- Enfin, reprenant la théorie du signal, l'usage de capitaux propres (plus chers que la dette) pour financer un projet indique au marché que la banque est très confiante en ses projets et que sa rentabilité va être à la hauteur de ses attentes.[61]

d. La qualité du crédit :

La qualité du crédit, se mesure généralement par deux ratios : le ratio des provisions de pertes de créances sur le total des créances, le ratio des provisions sur créances douteuses sur le total des créances, (en effet, ces deux ratios mesurent la non qualité du crédit). L'étude de [Miller. (1997)], [Athanasoglou et al. (2008)] démontre qu'une détérioration de la qualité du crédit réduit le ROA et le ROE, ce qui augmente le niveau de la performance des banques.

e. Le montant des dépôts bancaires :

L'analyser de la relation entre la performance bancaire et le montant des dépôts. On peut dégager deux résultats contradictoires, d'une part un niveau élevé de dépôts peut augmenter la performance car se sont des fonds plus stables et moins chers que les fonds empruntés, mais d'autre part, de tels dépôts requièrent de grandes équipes et des départements spécialisés pour gérer ce qui entraine un coût élevé.

Parmi les auteurs qui se sont intéressés à l'étude de la relation qui existe entre la performance et le montant des dépôts bancaires [Demirgüç-Kunt et Huizinga (1999)]. Leurs résultats supportent le second argument selon lequel les coûts élevés générés par les dépôts amènent ces derniers à peser négativement sur la performance des banques.

f. Le degré de diversification :

Il se mesure par le ratio : résultats hors intérêts liés aux prêts sur les résultats opérationnels. Une seule étude démontre et conclut l'effet positif de la diversification sur la performance, toutes les autres études aboutissent au résultat inverse et suggèrent que ce mouvement vers des résultats non liés aux intérêts n'a pas améliorer les couples risque-rentabilité.

[61] ADAIR P, BERGUIGA A, « Les facteurs déterminants de la performance sociale et de la performance financière des institutions de micro-finance dans la région Mena : une analyse en coupe instantanée », Revue région et développement n°32-2010, Page 105

2.1.2.2. Les déterminants externes :

a. La concentration du marché:

Selon Molyneux et Thornton (1992), qui ont étudié l'impact de la concentration du marché sur la performance des banques, le niveau de concentration élevé dans le secteur bancaire pourrait mener à des profits monopolistiques et le ratio de concentration bancaire à un impact positif et statistiquement significatif sur la performance des banques. D'après Short (1979), les banques faisant partie d'un marché hautement concentré sont susceptibles à des pratiques de collusions. En général, on peut s'attendre à ce que la concentration soit positivement corréler avec les profits. Ceci est en accord avec l'hypothèse du pouvoir de marché qui affirme qu'un grand pouvoir de marché mène à des profits monopolistiques.

b. Le type d'appartenance :

La plupart des études sur la performance des établissements bancaires infléchit sur la différence de performance entre le secteur publique et privé, alors certaine études assurent que les banques qui appartiennent à l'État sont moins performantes que les banques privées. Bourke (1989) a obtenu des résultats qui étaient positivement et négativement corrélés. Molyneux et Thornton (1992) ont, quant à eux, obtenu une relation positive et significative entre cette variable et la rentabilité.

c. L'inflation :

Revell (1979), l'un des créateurs à avoir étudié la relation entre l'inflation et la performance des banques, affirme que l'effet qu'aura l'inflation sur la rentabilité dépendra de la vitesse à laquelle les revenus et les dépenses des banques augmenteront par rapport à l'inflation. L'effet sur les profits dépendra donc du degré de précision de l'anticipation face à l'inflation. Avec une anticipation juste, la banque pourra augmenter le taux sur ses prêts à l'avance. De cette façon, ses revenus augmenteront plus rapidement que ses coûts d'opérations, permettant ainsi à la banque d'acquérir des profits plus élevés. Bourke (1989) et Molyneux & Thornton (1992) ont testé empiriquement l'hypothèse de Revell (1979) et ils ont démontré qu'il y avait une relation positive entre l'inflation et la rentabilité.

d. La croissance de Produit Intérieure Brute (PIB) :

Le (PIB) est un indicateur qui mesure le niveau de la croissance de l'activité économique, qui a un impact positif sur la performance bancaire puisque la croissance de l'activité économique entraine une augmentation des investissements ; plus les crédits sont

élevés plus la performance augmente. Ces résultats sont confirmés par une majorité des auteurs qui ont étudié cette relation, à savoir [Goddard et al (2004)] et [Bikker et Hu (2002)].

e. La concurrence :

La majorité des études ne sont pas d'accord sur le degré de l'effet de la concurrence. Malgré cela, cette variable est considérée comme étant un déterminant influant la performance des banques. Rhoades (1980) a examiné l'effet de l'intégration de nouvelles firmes dans le marché sur la concurrence. Selon ses résultats, il a conclu qu'aucune relation significative n'existait entre l'entrée de nouvelles firmes et la concurrence. Étant donné la difficulté d'évaluer l'impact de la concurrence, la plupart des chercheurs dans le domaine préfèrent intégrer cette variable dans le cadre de la réglementation du secteur bancaire.

2.1.3. La mesure de la performance bancaire, objectifs et obstacles :

2.1.3.1. La mesure de la performance :

La mesure de la performance représente un bloc de techniques de contrôle, affectées à s'assurer que les réalisations des différents centres de responsabilités dans l'entreprise sont semblables aux règles établis par chacun d'eux et à appliquer des stratégies dans le cas où les réalisations « *s'écartent sensiblement des normes choisies* ».[62]

L'évaluation des performances implique des notions et des conditions de mesure. Elle nécessite aussi la mise en place d'un système de motivation pour le personnel. La mesure de la performance est donc : le mécanisme par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'entité, elle s'appuie sur un système d'information et elle est conçue pour maîtriser la gestion d'une entité, c'est-à-dire pourvoir mesurer et contrôler les risques et les performances analysés dans un environnement soumis à l'incertitude. La mesure de la performance peut être :

- **Financière** *:* exprimée en unités monétaires ou reliée à un aspect financier, par exemple : la mesure du profit, la croissance des ventes,…etc ;
- **Non financière** *:* exprimée en unités autres que financières et ne provenant pas de transformations ayant comme origine des unités monétaires, par exemple : nombre de réclamations, taux de satisfaction, taux d'absentéisme,…etc.

[62] GIRAUD F et autres, « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance », Edition MONTCHRESTIEN, Paris, 2002, page 72

La performance peut également se mesurer :

- **A posteriori** : Il s'agit de mesurer le degré de performance atteinte ou le degré de réalisation des objectifs. C'est un constat fait grâce aux indicateurs de résultat ou indicateurs de reporting ;
- **A priori** *:* Il s'agit de mesurer la progression de réalisation des objectifs et de permettre de réagir, et ce par des actions correctives. Cette mesure est possible grâce à des indicateurs de suivi ou indicateurs de pilotage.

2.1.3.2. Objectifs de la mesure de la performance bancaire :

La mesure des performances des agences bancaires ne peut constituer une fin en soi car elle vise une multitude d'objectifs.

Aussi, l'évaluation des performances assure avant tout une fonction sur le plan cognitif, dans la mesure où elle oriente les comportements et informe les responsables, en charge des agences, des choix stratégiques opérés au niveau global de la banque.

- **Un objectif d'information :**

La mesure permet de délimiter les contours de la performance spécifique attendue de chaque agence. En effet, les agences ont des rôles différenciés et donc partiels dans l'atteinte de la performance globale de la banque. Pour cela, la définition des critères de mesure des performances est une façon privilégiée de faire connaître les choix stratégiques et d'amortir le risque d'incohérence entre les buts globaux de la banque et les actions locales prises au niveau des agences.

Par ailleurs, en fournissant de l'information aux managers, le système de mesure de performances permet d'apporter une aide aux agences pour se situer entre elles et par rapport à la concurrence, et ce, vu les différences qui existent entre les agences au niveau des rôles et attributions tels que : l'implantation géographique, la nature de leur clientèle, la taille de l'agence…etc.

De plus, la mesure de la performance a pour objectif d'informer la hiérarchie (Succursales, Directions Régionales, Direction Générale,…etc.) des niveaux de performances atteints par les agences bancaires et ce à des fins de pilotage.

- **Un objectif d'incitation :**

La mesure des performances des agences bancaires joue un rôle très important dans une perspective d'incitation des responsables d'agences, en les mettant sous tension en

direction de la performance définie. Cette tension peut être transformée en une dynamique créatrice de performance et d'apprentissage.

Le dispositif d'incitation est renforcé par la mise en place d'un système de sanction/récompense afin de motiver le personnel suivant les performances réalisées par chacun des responsables opérationnels, cela peut se traduire en termes de :

- Rémunération : Présence ou absence de bonus, évolution de la rémunération fixe, … ;
- Statut : Promotion, mutation, licenciement,… ;
- Reconnaissance : Notoriété, prix de motivation (prix de meilleur manager, voyage, …) ;
- Pouvoir délégué à l'agence ;
- Classement d'une agence qui peut être érigée d'une catégorie à une autre.

Le dispositif d'incitation, qui s'insère dans le cadre de la mesure des performances, est censé constituer un moteur d'action et de motivation important. Mais pour qu'il soit efficace, il est primordial que les systèmes d'évaluation d'une agence et les systèmes d'évaluation de ses hommes soient cohérents les uns avec les autres[63].

- **Un objectif de pilotage :**

La mesure des performances des agences bancaires créé une certaine dynamique au sein de la banque. Cela se trouve dans l'expression américaine : *« what gets measured gets managed »*, [64]qui se traduit en français par *« on ne gère bien que ce que l'on mesure »*[65], et signifie donc que pour piloter il faut bien mesurer.

En effet, l'évaluation des performances permet d'objectiver les états de gestion et de management donnant ainsi aux managers la possibilité de conduire des analyses, de prendre des décisions et de mettre en place des plans d'action.

[63] DHILI SARAH, « Système de mesure des performances des agences bancaires, et leur classification par les méthodes d'analyse des données », Mémoire École Supérieure de Banque, 2011, page 63
[64] GIRAUD F op.cit, page 44

2.1.3.3. Les obstacles à la mesure de la performance dans le milieu bancaire :

Les spécificités de l'activité bancaire rendent la mise en place d'un système d'analyse de la performance très délicate. Les caractéristiques de cette activité se résument en :

- **La banque est une entreprise multi-productrice et les produits sont liés**

La banque offre une multitude de produits et de services à sa clientèle de particuliers et d'entreprises. Ces produits sont de nature très différente allant de la pure prestation jusqu'à la mise en jeu des capitaux. De plus, les produits et services bancaires sont souvent liés (exemple un compte courant fonctionne toujours avec d'autres opérations comme les dépôts, retraits et virement d'espèces).

- **La banque est une structure complexe**

L'organisation de la banque est très complexe, car en plus de réseau d'exploitation, nous trouvons des départements généraux qui ne participent pas directement à l'exploitation dont il faut évaluer les services, par exemple : le département marketing, juridique et contentieux, études économiques et financières…etc.

Section 02 : Préalable à la mise en place d'une évaluation des performances

Nous avons vu que les objectifs de mesure des performances des agences bancaires étaient l'information des managers à des fins de pilotage, et la création d'un dispositif d'incitation. De plus, la construction de ce système préconise le respect de certains principes comme la pertinence, la contrôlabilité et la fiabilité. Cela ne saurait se réaliser et un tel système ne pourrait être efficace si certains préalables à sa construction n'ont pas été réunis, à savoir :

- La mise en place d'une comptabilité analytique pertinente incluant des outils et des méthodes de calcul des coûts. Ces derniers étant particulièrement complexes dans la banque ;
- L'existence d'un système d'information permettant la bonne circulation et la diffusion de l'information ;

- La définition de la structure organisationnelle de la banque.

L'entreprise bancaire a besoin des indicateurs classiques qui sont employés, cependant de nouveaux outils plus englobant et adaptés ont été développés par les chercheurs pour une meilleure analyse et mesure de performance.

2.2.1. Les principes de l'évaluation des performances :

L'interdépendance et l'aspect contradictoire et conflictuel des principes de construction de la mesure des performances rendent difficile de cerner la portée de chacun, isolément. Pour la mesure des performances des agences bancaires, les principes de construction jugés fondamentaux sont présentés ci-après :

2.2.1.1. Le principe de pertinence :

Une mesure des performances est considérée comme pertinente, si elle oriente les comportements des managers, dans le sens de l'objectif de l'entreprise, et donc de l'intérêt général[66]. Dans cette perspective, la mesure de performance des agences bancaires doit être de même nature que la mesure de performance globale de la banque.

2.2.1.2. Le principe de contrôlabilité :

Le principe de contrôlabilité stipule que la mesure des performances des agences bancaires doit être construite sur la base des éléments relevant des efforts directs de ces agences et donc maitrisables par ces dernières. Cela signifie que la contribution de leurs managers doit se limiter aux seuls éléments qui sont sous leur contrôle.

Les éléments non contrôlables doivent alors être neutralisés, c'est-à-dire écartés du système de mesure des performances des agences. Ils peuvent être carrément éliminés des critères d'évaluation ou isolés de façon à scinder la performance en deux niveaux. Le premier ne retient que les éléments contrôlables et est utilisé pour évaluer le personnel de l'agence. Le second tient compte de l'ensemble des éléments contrôlables et non contrôlables et sert ainsi à évaluer toute l'activité de l'agence pour la période retenue.

2.2.1.3. Le principe de stabilité :

Quoiqu'il doive être évolutif, c'est-à-dire apte à s'adapter en fonction des changements des circonstances et de la stratégie, le système de mesure des performances doit

[66]GIRAUD F et autres op.cit, page 72

être relativement stable dans le temps afin de pouvoir effectuer des comparaisons d'une période à l'autre. De toute manière ; sa complexité interdit de le modifier souvent[67].

2.2.1.4. Le principe de fiabilité :

La mesure doit être fiable, par rapport à la performance de l'agence, c'est-à-dire vérifiable et objective[68].

a. La vérifiabilité :

La vérifiabilité signifie que la mesure doit donner le même résultat si elle est effectuée par deux personnes différentes. Elle exige la participation des concernés par la mesure dans la détermination des indicateurs de performance, ainsi que la précision du mode de collecte et de traitement des données requises pour évaluer les performances.

a. L'objectivité :

L'objectivité signifie que la personne qui mesure n'a aucun intérêt personnel dans l'évaluation. Cela suppose que les règles d'évaluation soient suffisamment explicites aux yeux de tous, et qu'il y ait très peu de place pour l'interprétation et le jugement personnels.

De ce fait, une partie de la performance repose sur la satisfaction de la clientèle, et il faudra alors expliciter les indicateurs qui mesurent cette satisfaction, la procédure qui alimente ces indicateurs (exemple : sondage, questionnaire, suivi des réclamations) et les personnes chargées de leur suivi.

2.2.2. Les préalables à la mise en place d'un système de mesure de performance des agences bancaires :

2.2.2.1. La mise en place d'une comptabilité analytique :

Pour la banque, connaître avec précision le coût de ses produits ou de ses services devient une question de survie, car l'intensification de la concurrence réduit les marges de toute entreprise, de plus que le client exige un produit adapté à ses besoins particuliers. Pour cela, la mise en place d'une comptabilité analytique s'avère indispensable.

Mais cette dernière est particulièrement complexe et difficile à mettre au point dans l'environnement bancaire du fait de la complexité de la structure bancaire, du caractère lié des

[67] BELHAMZI A, op.cit, page 70
[68] PIERRE-LAURENT BESCOS et autres, « Contrôle de Gestion et Management », Montchrestien, 4ème édition, Paris, 1997, page 419

produits multiples, de la multiplicité des axes d'analyse de la rentabilité et de certains inducteurs de coûts spécifiques comme le risque.

a. Définition :

La comptabilité analytique est une technique quantitative de collecte, de traitement et d'interprétation de données globales, qui conduit à prendre des mesures de détail. Elle ne s'en tient pas en général, au calcul du résultat de la firme par exemple, mais vise à résoudre des problèmes de gestion plus fins, de manière à orienter les décideurs. Elle permet, grâce à des procédures précises et permanentes, d'avoir une information régulière et normalisée pour étudier l'évolution des coûts calculés, et d'en mesurer les conséquences, ce qui a pour finalité de prendre les décisions correctives idoines[69]

b. L'utilité de la comptabilité analytique :

- Un outil d'évaluation qui permet de connaitre les coûts pour améliorer la gestion ;
- Un instrument d'analyse qui permet d'établir des prévisions des charges et des produits, de constater les réalisations et fournir une base chiffrée pour l'interprétation des écarts ;
- Elle rend possible l'étude de la rentabilité selon les axes d'analyse choisis (par centre de profit, par client, par nature d'activité…) ;
- Permet l'implantation d'un système de tarification des produits et services.[70]

c. Les fondements d'un système de comptabilité analytique :

La construction d'un système de comptabilité analytique repose essentiellement sur le système de comptabilité générale. En effet, un rapprochement entre ces deux systèmes d'information s'impose pour déceler les écarts existant entre leurs données et assurer une bonne concordance dans l'interprétation des résultats.

Le contrôleur de gestion, responsable de la mise en œuvre de la comptabilité analytique, doit l'adapter précisément aux spécificités de l'entreprise, à travers des choix portant sur :

- **Le découpage en centre de responsabilité *:*** la répartition des coûts indirects sur les produits ou clients passe d'abord par leur répartition sur les centres de

[69] DHILI SARAH, op.cit, page 42
[70] Idem, page 42 43

responsabilité. A cet effet, le découpage de la banque en centres de responsabilité permet d'avoir un système d'affectation des coûts plus performant ;

- **Les unités d'œuvre *:*** définies comme des unités de mesure de l'activité d'un centre de profit. Elles s'expriment, le plus souvent, par une mesure physique (de temps, de poids, de quantité, de volume, etc.), et sont retenues généralement lorsqu'elles sont le mieux corrélées avec l'évolution des coûts spécifiques de ces centres ;
- **Les informations de base *:*** certaines d'entre elles doivent être recueillies et retraitées par la suite. Les informations de base sont de deux ordres. Il s'agit d'une part, des données monétaires d'origine comptable permettant de connaitre les charges consommées pendant la période, et, d'autre part, des données quantitatives concernant les flux physiques qui proviennent des différentes unités opérationnelles.[71]

d. L'architecture générale d'un système de comptabilité analytique :

La construction d'un système de comptabilité analytique repose sur l'élaboration d'un schéma général s'appuyant sur le principe de découpage de l'entreprise en centres de responsabilité et sur le processus d'allocation des charges qu'elles soient directes ou indirectes.

La détermination des coûts de revient dans le processus de la comptabilité analytique suppose la prise en compte de toutes les charges directes et indirectes de chacun des centres de responsabilité. Le schéma suivant illustre de façon très simplifiée ce processus.

[71] DHILI SARAH, op.cit, page 43

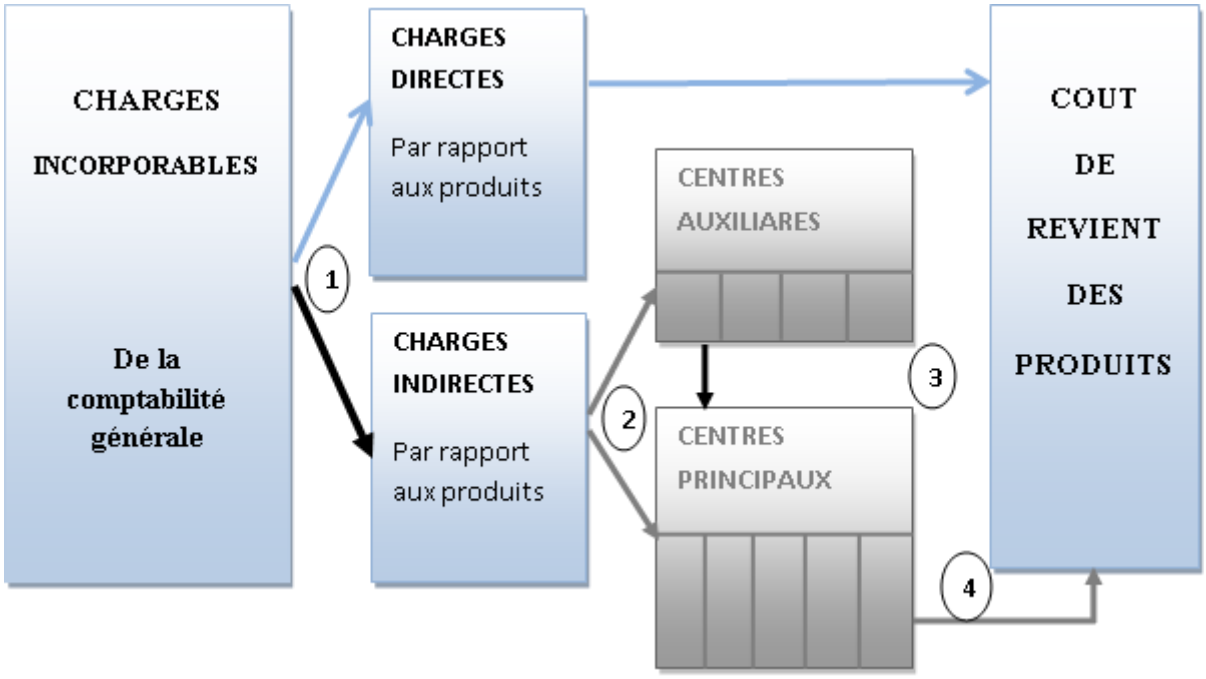


Figure n°1 : Architecture d'un système de comptabilité analytique [72]

1. Classification des charges en charges directes et indirectes par rapport aux produits.

2. Affectation aux centres d'analyse, des charges indirectes par rapport aux produits.

3. Les centres principaux qui interviennent directement dans le processus de production des produits et les centres auxiliaires dont l'essentiel de l'activité est consacré à d'autres centres.

4. Toutes les charges indirectes maintenant regroupées dans les centres principaux d'analyse sont rattachées aux produits en fonction de leur consommation respective d'unités d'œuvre des centres principaux. [73]

2.2.2.2. Le système d'information :

« Le pilotage de l'entreprise et l'amélioration continue de ses performances nécessitent la mise en place d'un système d'information approprié »[74].

La mise en place d'un système de mesure de performance des agences bancaires implique la collecte d'un très grand nombre d'information qui ne sont disponibles ni dans la comptabilité générale ni dans les divers états statistiques produits par la banque. C'est

[72] PIERRE-LAURENT BESCOS et autres, op.cit, page 222
[73] Idem, page 222
[74] GUERRA FABIENNE, « Pilotage stratégique de l'entreprise », Edition De Boeck Université, Bibliothèque Nationale Paris, 2007, page 46

pourquoi, il est indispensable d'organiser la collecte, le traitement et l'articulation de l'information de la banque par la mise au point d'un système d'information performant.

Selon H.C LUCAS : « Le système d'information est l'ensemble des procédures organisées, qui permettent de fournir l'information nécessaire à la prise de décision et/ou au contrôle de l'organisation »[75].

Donc, le système d'information doit :

- Permettre la production des informations réclamées par les tiers sur les supports appropriés : bilans, relevés de compte,… ;
- Aider à la prise de décision en fournissant aux décideurs les informations nécessaires ;
- Assurer la circulation des informations au sein de l'entreprise.

a. L'importance du système d'information de gestion :

Pour rester compétitifs, les établissements de crédit seront de plus en plus amenés à consacrer des investissements significatifs aux systèmes d'information de gestion. Ces investissements devraient être conduits dans une logique permettant l'intégration de la gestion prévisionnelle dans la maitrise de la rentabilité et ainsi dans la mesure de performance. L'architecture du système d'information doit être adaptée aux besoins de la stratégie de chaque établissement permettant ainsi d'assurer une sélectivité des données g descendantes (pour le déploiement de la stratégie ; par exemple), et une bonne agrégation des données ascendantes (servant à contrôler les délégations des pouvoirs et à mesurer les performances intermédiaires).

2.2.2.3. La structure organisationnelle :

L'activité bancaire est très diversifiée et s'exerce dans une structure complexe où la délégation de pouvoir et d'autorité est devenue une nécessité pour assurer l'efficacité de la gestion.

Dès lors, l'établissement de l'organisation interne de la banque et celle des agences devient un impératif à la mise en place du système de mesure.

[75] ALAZARD SEAPRI, S C, « Contrôle de gestion (manuel et applications DCG11) », Ed DUNOD, Paris, 2007, Page 81

Plusieurs approches sont ainsi possibles, elles sont le plus souvent complémentaires et définissent le cadre organisationnel dans la banque. Nous présenterons, dans ce qui suit, les deux approches sur lesquelles s'appuie la délimitation organisationnelle, à savoir :

- L'approche par l'organigramme ;
- L'approche par centre de responsabilité.

a. L'approche par l'organigramme :

L'organigramme peut être définit comme une description des différents pôles d'activité de l'entreprise. Deux types d'organigrammes peuvent être utilisés, au sein de la banque, à savoir :

- **L'organigramme hiérarchique :**

L'organigramme hiérarchique est un schéma de la structure de la banque qui met en évidence ses divers organes ainsi que leurs rapports respectifs. Il faut toutefois, définir les niveaux hiérarchiques qui seront appelés à jouer un rôle de pilotage effectif, et ce partant des plus hauts niveaux de sa hiérarchie (Direction Générale, Directions Régionales,…), jusqu'à ses niveaux les plus bas (Agences, Services, …).

Cela conduit à isoler les responsabilités, en identifiant les preneurs de décisions, et à faciliter la localisation et le choix des informations essentielles et pertinentes dont les managers ont besoin à différents niveaux.

- **L'organigramme fonctionnel :**

Il découpe la banque selon ses fonctions et non pas par rapport à son organisation hiérarchique. DAUTRESME D. propose la classification suivante des fonctions de la banque[76] :

- **La fonction d'Exploitation :** sa mission est de vendre des produits à la clientèle et de maintenir la relation client-banque. Elle est exercée principalement par les agences bancaires ;
- **La fonction de Production :** elle assure le traitement administratif des opérations initiées par l'exploitation. Il s'agit de la tenue des comptes des clients et de l'exécution matérielle des opérations relevant de l'exploitation telle que la comptabilisation des mouvements, l'envoi des relevés, …etc ;

[76] SELVIE DE COUSSERGUES, « Gestion de la banque », DUNOD, 2ème édition, Paris, 1996, page 120

- **La fonction d'Assistance :** elle seconde l'exploitation et concerne les études, le marketing, la gestion du personnel, le contentieux, l'inspection, la trésorerie, …etc.

b. L'approche par les centres de responsabilité :

Sans véritable décentralisation, les procédures techniques du contrôle de gestion contribuent souvent à bureaucratiser l'entreprise[77].

Afin de permettre une décentralisation des responsabilités, et donc une meilleure diffusion des impératifs de performances recherchées, le découpage de la banque en centres de responsabilité devient une priorité. Ces derniers permettent, par leur fonctionnement un bon monitoring de la performance et une évaluation pointue des résultats atteints.

Certes, l'organigramme (hiérarchique, ou fonctionnel) est un moyen utile pour schématiser l'organisation et les fonctions d'une banque. Mais, il ne permet pas toujours de séparer nettement les unités qui donnent naissance aux coûts et recettes. Le mode de découpage de la banque par centre de responsabilité permet de combler cette lacune.

2.2.3. Les outils de mesure de la performance :

2.2.3.1. Les outils traditionnels de mesure de la performance :

La banque comme toute autre entreprise a pour objectif principal d'optimiser sa performance en utilisant des instruments d'analyse et d'évaluation qui lui sont propres. Tout en prenant en considération son environnement réglementaire.

La mission de pilotage de la performance est de définir et exécuter un certain nombre d'action en vue d'atteindre les objectifs fixés dans l'entreprise, pour ce faire, deux outils classiques appuient les démarches de mesure de performance des agences bancaires, à savoir :

- Le compte d'exploitation analytique de l'agence ;
- Le tableau de bord de l'agence.

a. Le compte d'exploitation analytique de l'agence bancaire :

Le compte d'exploitation analytique de l'agence bancaire est un instrument de mesure de performance très important. La hiérarchie y trouve les éléments les plus intéressants, nécessaires à l'analyse des résultats de l'agence en vue d'évaluer sa rentabilité,

[77] PIERRE-LAURENT BESCOS et autres, op.cit, page 162

apprécier les performances de sa direction et, le cas échéant, prendre des décisions de nature stratégique (fermer l'agence, revoir sa localisation, procéder à des mesures de redressement…).

Il retrace le résultat de l'activité d'une agence grâce à sa présentation sous forme d'un état de charges supportées et de produits réalisés pendant une période déterminée.

Tableau n°02 : Le compte d'exploitation Analytique de l'agence bancaire

Produits	**Charges**
Produits d'Exploitation Bancaire	Charges d'Exploitation Bancaires
Intérêts et produits assimilés Commissions perçues Autres Produits d'exploitation bancaires	Intérêts et charges assimilés Commissions versées Autres charges d'exploitation bancaires
Produit Net Bancaire	
Produits d'exploitation générale	Charges d'exploitation générale
Autres produits d'exploitation	Services Frais de personnel Impôts et taxes Autres charges d'exploitation
Résultat Brut d'Exploitation	
Produits comptables et fiscaux	Charges comptables et fiscales
Reprise des provisions Produits divers	Dotations aux amortissements Dotations aux provisions Charges diverses
Résultat d'Exploitation	
Produits exceptionnels	Charges exceptionnels
Résultat Avant Impôts	
	Impôts sur les bénéfices
Résultat Net de l'Exercice	

Source : DHILI SARAH, Mémoire École Supérieure de Banque, 2011, page 60

La démarche habituelle d'analyse de la rentabilité utilise comme information de départ l'information comptable et financière notamment le compte de résultat.

Ce dernier enregistre les flux de produits et charges intervenus au cours d'un exercice afin de déterminer les bénéfices ou les pertes de la banque.

Cependant, l'analyse de la rentabilité à partir de la seule lecture du compte de résultat est difficile et limitée, des méthodes telles que celles des soldes intermédiaires de gestion, des ratios et du calcul des marges faciliteront la tâche.

- **La méthode des soldes intermédiaires de gestion :**

L'analyse du compte de résultat étudie la formation du résultat en faisant ressortir les soldes de gestion les plus significatifs ainsi que l'origine et l'affectation du rendement global pour l'analyse financière d'une banque ou l'étude de la rentabilité, il est nécessaire de mettre en évidence les soldes intermédiaires de la gestion et leur évolution dans le temps. Donc cette analyse permet de donner un éclairage différent sur la situation de la banque, en étudiant la nature, l'origine et destination des produits et charges enjoindrais par l'activité d'une banque au cours d'une période donnée.

Le règlement n°92/08 du 17/11/92 prévoit quatre soldes intermédiaires de gestion à savoir :

- Le produit net bancaire, PNB
- Le résultat d'exploitation, REX
- Le résultat exceptionnel
- Le résultat net de l'exercice, RN[78]

Le Produit Net Bancaire (PNB) :

Le Produit Net Bancaire est un indicateur spécifique de l'activité bancaire, il met en valeur l'excédent dégagé par l'exploitation du fait de l'évolution du niveau de l'activité et des taux, il mesure la contribution spécifique des banques à l'augmentation de la richesse nationale, il est assimilé à la valeur ajoutée de l'entreprise financière pour rémunérer les principaux facteurs de production. [79]

Assimilable au chiffre d'affaires, le PNB correspond plus précisément à la valeur ajoutée de l'établissement de crédit et il a vocation à financer les frais généraux et les risque.

[78] LATEB B, « Se Familiariser avec la Performance, Centre d'Études bancaires Appliquées », Supports Participants, 2004, page 7
[79] Idem

Son montant et son évolution sont à considérer avec attention en tant que solde clé de la décomposition de résultat.[80]

Le PNB est calculé par différence entre l'ensemble des produits d'exploitation bancaires et l'ensemble des charges d'exploitation bancaires (activité de prêt et d'emprunt ; opération sur titres, change, produits fond de garantie, commissions), il représente la marge brute dégagée par la banque sur l'ensemble de ses activités strictement bancaire. Un PNB positif indique que l'agence génère, à travers son activité suffisamment de chiffre d'affaire pour couvrir les charges d'exploitation bancaires.

PNB= Produits d'Exploitation Bancaire_ Charges d'Exploitation Bancaire

Ou encore :

PNB= Produits Net d'Intermédiation (PNI) + Commissions Nettes

PNI= Intérêts perçus et produits assimilés – Intérêts payés et charges assimilées

Commissions Nette= Commissions perçues – Commissions servies[81]

Le résultat d'exploitation :

Le résultat d'exploitation permet d'apprécier la capacité d'une banque à générer une marge après imputation du coût des ressources, des charges de fonctionnement et sa capacité de couverture des risques[82]. L'impact du risque de contrepartie est bien mis en évidence et le résultat d'exploitation constitue un solde tout à fait significatif de la performance d'une banque avec la marge réalisée sur l'ensemble de ses activités courantes, compte tenu des moyens qu'elle y consacre.

Le résultat brut d'exploitation indique la marge qui se dégage de l'activité courante de la banque après prise en compte des coûts de fonctionnement. Les coûts de fonctionnement appelés souvent frais généraux sont constitués majoritairement de charges de personnel. La principale différence entre le résultat brut d'exploitation et le résultat d'exploitation se situant au niveau de l'imputation des dotations aux provisions et pertes sur créance irrécupérables.[83]

[80]SYLVIE DE COUSSERGUES, « Gestion de la banque du diagnostic à la stratégie », 4éme édition, 2005, page 111
[81] LATEB B, op.cit, page 07
[82] Idem page 08
[83] SYLVIE DE COUSSERGUES, (2005), op.cit page 112

Le résultat d'exploitation s'obtient en retranchant du PNB le montant des charges d'exploitation générale, les dotations aux amortissements et aux provisions.

Résultat d'exploitation = Résultat Brute d'Exploitation – Dotations aux provisions et pertes sur créance

Résultat Brute d'Exploitation= PNB- Services – Impôt et taxes- Charges diverses- Dotations aux amortissements et aux provisions- Dotations aux provisions et pertes sur créances irrécupérables[84]

Le résultat hors exploitation :

Ce poste comprend exclusivement les produits et les charges qui sont générés de manière exceptionnelle et qui ne relèvent pas de l'activité courante de l'établissement.

Il résulte de la différence entre les produits exceptionnels, les reprises sur charges des exercices antérieurs, les produits des exercices, les produits divers et les charges exceptionnelles, charges des exercices antérieurs, reprise des produits sur exercice antérieurs.

Résultat Exceptionnel = Produits exceptionnels+ Reprise sur charges des exercices antérieurs+ Produits divers + Reprise de provisions et récupération sur créances – Charges exceptionnelles – Charges sur exercices antérieurs – Reprise des produits sur exercices antérieurs[85]

Le Résultat Net :

Le résultat net tient compte du résultat exceptionnel ainsi que des dotations ou reprises de fonds pour risques bancaires généraux et de l'impôt sur les bénéfices. L'examen du résultat exceptionnel permet à l'analyste de déceler la part due à des opérations non récurrentes. Rappelons que les fonds pour risques bancaires généraux n'étant pas admis par le référentiel IFRS (Norme Comptable internationale), les dotations et reprises ne figurent pas dans le compte de résultat consolidé.[86]

Résultat Net = Résultat d'exploitation + Résultat exceptionnel – Impôts sur les bénéfices

[84] LATEB B, op.cit, page 08
[85] LATEB B, op.cit p.08 09
[86] SYLVIE DE COUSSERGUES, (2005), op.cit, page 112

Les soldes intermédiaires de gestion sont devenus les supports primordiaux du diagnostic des performances d'un établissement de crédit. Leur analyse sur plusieurs exercices consécutifs permet d'identifier les vecteurs de rentabilité et d'expliquer la formation de résultat.

- **La méthode des ratios :**

La méthode des ratios consiste à mettre en rapport les données comptables les plus significatives permettant ainsi d'informer l'analyste financier sur de nombreux aspects de la banque, sa structure, sa productivité, sa rentabilité et sa gestion. C'est aussi un moyen de comparaison entre les banques. L'objectif principal de cette méthode consiste a mieux connaitre la situation et la structure financière de la banque, évaluer l'importance de ses qualités, ses défauts et de suivre son évolution économique. Ces ratios, exprimés le plus souvent en pourcentage, sont définis par le quotient d'un résultat (le revenu du capital) et d'un élément de capital.

Nous présentons ci-après les ratios les plus couramment utilisés.

Les principaux ratios de rentabilité peuvent être regroupés en deux catégories : les ratios de rentabilité d'exploitation et les ratios de rentabilité globale.

1. Les ratios de rentabilité d'exploitation :

- **Le Coefficient d'Exploitation :**

- **Le Coefficient Brut d'Exploitation (R1) :**

Le coefficient brut d'exploitation est le rapport entre l'ensemble des dépenses d'exploitation (charges bancaires + charges générale) et l'ensemble des recettes d'exploitation (produits bancaires + autres produits accessoires).

Il exprime la capacité de la banque à couvrir l'ensemble de ses dépenses par des recettes de même nature.

$$\mathbf{R1} = \frac{\mathbf{Charges\ d'exploitation\ bancaires + Charges\ générales}}{\mathbf{Produits\ d'exploitation\ bancaire + Autres\ produits}}$$

- **Le Coefficient Net d'Exploitation (R2) :**

Le coefficient net d'exploitation est le rapport entre les charges d'exploitations générales.

$$\mathbf{R2} = \frac{\mathbf{Services + Charge\ de\ personnel + Impôts\ et\ taxes + Charges\ diverses}}{\text{PNB}}$$

On isole généralement du coefficient précédent, le ratio des charges de personnel afin de mettre en évidence le poids spécifique de la composante la plus importante des charges d'exploitation générales.[87]

- **Le ratio de profitabilité (R3):**

Le ratio de profitabilité s'exprime par le rapport entre le résultat net et le produit net bancaire. Il mesure la capacité relative de la banque à générer du profit par c'est la marge bénéficiaire.

$$\mathbf{R3} = \frac{\mathbf{Résultat\ net}}{\mathbf{PNB}}$$[88]

- **Le ratio de marge brute globale (R4) :**

Ce ratio indique le niveau de marge obtenu avant prise en compte des frais généraux et des provisions. Il exprime la rotation des actifs.

$$\boldsymbol{R4} = \frac{\mathbf{PNB}}{\mathbf{Total\ bilan}}$$

Ou encore :

$$\mathbf{R4} = \frac{\mathbf{RNB}}{\mathbf{Encours\ moyen\ des\ crédits}}$$

- **Le ratio de recettes sur charges (R5) :**

Traduit le poids relatif des charges par rapport aux recettes.

$$\mathbf{R5} = \frac{\mathbf{PNB}}{(\mathbf{Charges\ d'exploitation + Amortissement})}$$

- **Les ratios de productivité :**

[87] LATEB B, op.cit, page 10
[88] Idem, page 10

- **Les ratios de productivité par agent :**

La banque étant une activité de prestation de services, donc avec de la main d'œuvre comme principal facteur de production, des ratios calculés par agent sont utiles pour mieux cerner la productivité de personnel :

$$\frac{\textbf{Crédit}}{\textbf{Effectif}}$$

$$\frac{\textbf{Dépôts}}{\textbf{Effectif}}$$

$$\frac{\textbf{PNB}}{\textbf{Effectif}}$$

- **Les ratios de productivité par agence :**

Afin de juger de l'efficacité d'un réseau, on calcule des ratios comme :

$$\frac{\textbf{Crédits}}{\textbf{Nombre d'agences}}$$

$$\frac{\textbf{Dépôts}}{\textbf{Effectif}}$$

Les ratios de productivité par agent ou par agence sont instructifs pour les comparaisons entre banques.[89]

2. Les ratios de rentabilité globale :

Deux ratios de rentabilité globale sont couramment utilisés : le coefficient de rendement et le coefficient de rentabilité.

- **Le ratio de rentabilité de marge nette globale ou ROA (Return On Assets) :**

Également appelé coefficient de rendement, ce ratio s'exprime par le rapport entre résultat net et total du bilan, il indique la rentabilité du totale des capitaux utilisés par la banque. Là aussi, l'interprétation de ce ratio doit être menée avec prudence : le développement des prestations de hors bilan altèrent sa signification.[90]

$$\textbf{ROA} = \frac{\textbf{RN}}{\textbf{Total du bilan}}$$

[89] SYLVIE DE COUSSERGUES, (2005), op.cit, page 112
[90] LATEB B, op.cit page 10

Ce ratio indique le rendement net de l'ensemble des actifs constitués par la banque et on peut écrire :

ROA = Marge bénéficiaire* Rotation des actifs

$$=\frac{\textbf{Résultat net}}{\textbf{PNB}} * \frac{\textbf{PNB}}{\textbf{Total de bilan}}$$

Mais son interprétation doit être prudente car :

- Le ROA est très influencé par la politique de provisions de l'établissement de crédit puisque le Résultat net incorpore le coût du risque et que les actifs figurent nets de provisions dans le bilan bancaire ;
- Les actifs sont tous placés un même plan alors qu'ils ne sont pas homogènes en terme de risque ;
- Les activités de hors bilan et les prestations de services qui contribuent à la formation du résultat ne sont pas prises en compte.

C'est toutefois le ratio le plus utilisé pour évaluer les performances d'un établissement de crédit.

- **Le ratio de rentabilité des fonds propres ROE (Return On Equity) :**

$$\boldsymbol{ROE} = \frac{\textbf{Résultat net}}{\textbf{Fonds propres}}$$

Appelé aussi le ratio de rentabilité financière, le point de vue de l'actionnaire est privilégié en indiquant la rentabilité qu'il obtient de l'investissement de capitaux dans les actions d'une banque. Un ratio de 15% semble constituer un montant conforme aux exigences de grands investisseurs comme les fonds de pension et sert de référence pour les dirigeants en matière de communication financière.

Toutefois, il convient de vérifier si un ratio élevé n'est pas lié à une sous-capitalisation et inversement, et ce en observant le poids des fonds propres dans le total des ressources. Enfin, en raison de la plus grande de volatilité du résultat net et des fonds propres induite par la norme comptable internationale IAS 39, l'interprétation de ce ratio peut être rendue plus délicate.

Les interrelations entre les deux ratios de rentabilité ; on peut écrire :

$$\textbf{ROE} = \frac{\textbf{Résultat net}}{\textbf{Total de bilan}} * \frac{\textbf{Total de bilan}}{\textbf{Fonds propres}} \textbf{= ROA* Levier des fonds propres}$$

Le ROE est égal au ROA multiplié par le levier des fonds propres, levier qui est l'inverse du ratio de solvabilité. Ainsi, si le ROA est de 1% et le levier de 10 car les fonds propres représentent 10% du total du passif de bilan, le ROA est de 10%.

- **Les ratios clés du diagnostic financier :**

		Montant souhaitable
Ratio de rentabilité financière	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Fonds propres}}$	>15%
Ratio de rendement	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Total de bilan}}$	>1%
Ratios de surface financière	$\frac{\text{Fonds propres}}{\text{Totale de bilan}}$	>8%
Ratio de solvabilité	$\frac{\text{Fonds propres}}{\text{Enagements pondérés}}$	>10%
Ratio de maîtrise du risque	$\frac{\text{Créances douteuses}}{\text{Créances totales brutes}}$	<5%
Coefficient d'exploitation	$\frac{\text{Frais généraux}}{\text{PNB}}$	<65%

Pour conclure ce développement consacré aux ratios, signalons que la commission bancaire publie chaque année des études et analyses comparatives de groupes témoins de banques et qu'à l'instar d'une centrale de Bilans, elle calcule de nombreux ratios moyens par groupes que l'analyste peut comparer avec profit aux performances de l'établissement qu'il étudie pour le situer par rapport à ceux qui exercent un métier semblable.[91]

b. Le tableau de bord de l'agence bancaire :

1. Définition :

[91] SYLVIE DE COUSSERGUES, (2005), op.cit page 116

« Il est l'instrument de conduite et de contrôle de l'agence, regroupant les indicateurs significatifs de la progression des résultats vers l'atteinte des objectifs, et de l'adéquation des moyens prévus pour les atteindre »[92].

En effet, le tableau de bord de l'agence suit, grâce à l'évolution de ces indicateurs, le degré d'atteinte des objectifs finaux et des objectifs intermédiaires qui leur correspondent. Ces objectifs sont fixés, au début de l'exercice, par la Direction Générale, par le chef d'agence ou suite à une concertation entre les deux parties.

En outre, le tableau de bord induit une analyse dynamique par la comparaison immédiate qu'il permet entre les résultats obtenus et le référentiel fixé.

2. Les types de tableau de bord :

- **Le tableau de bord de gestion :**

Le tableau de bord de gestion peut être défini comme « un document synthétique rassemblant différents indicateurs sur les points clés de la gestion et destiné à un responsable désigné en vue de l'aider au pilotage de son action ». [93]Il s'agit, en effet, d'un système d'information permettant au responsable de connaître les caractéristiques de sa gestion en lui facilitant l'exercice de ses responsabilités afin d'atteindre les objectifs qui lui ont été assignés. Dans la banque, nous distinguons habituellement deux types de tableaux de bord de gestion :

- **Le tableau de bord décentralisé :**

Servant pour outil d'aide au pilotage des différents centres décentralisés, il suit au moyen d'indicateurs appropriés, un nombre limité mais prioritaire et pertinent de points clés de gestion contrôlés par ces entités.

- **Le tableau de bord de la Direction Générale centré sur la performance globale de la banque :**

Il a pour objectif « de faire ressortir à la direction générale les performances économiques des différents métiers de l'établissement vis-à-vis des orientations stratégiques retenues. Il est le support de l'analyse permanente du Produit Net Bancaire, des différents niveaux de marge ainsi que des principaux générateurs de coûts : personnel, autres frais

[92] MAISONNEUVE J.H, MORIN J.Y, « Management de l'Agence Bancaire », Revue Banque Edition, Paris, 2003, page 99
[93] LONING H, PERSQUEUX Y. ET COLL, « Le contrôle de gestion », édition Dunod, Paris, 1998, Page 70

généraux et informatique [94] ». Il inclut souvent des éléments de comparaison avec les réalisations des principaux concurrents.

En réalité, le tableau de bord de gestion se compose de deux éléments : un système de pilotage et un système de reporting.[95]

Le système de pilotage :

Correspond aux tableaux de bord des services opérationnels destinés aux entités de gestion. Il se compose surtout d'indicateurs d'action ou de fonctionnement permettant de maîtriser le déroulement des activités et l'évolution de la situation.

Les indicateurs de pilotage diffèrent en fonction de leurs utilisateurs, c'est la raison pour laquelle ils doivent être choisis et conçus de façon à assurer une cohérence des différentes actions avec les plans stratégiques de la banque.

Le système de reporting :

Fournit à la hiérarchie un compte rendu périodique synthétisant les informations nécessaires à l'évaluation des performances des centres de décisions. C'est un outil de contrôle à posteriori des responsabilités déléguées qui utilise des indicateurs de résultats dont l'actualisation est souvent mensuelle.

Les indicateurs du tableau de bord font l'objet de comparaison prévisions/réalisations avec des normes. Les écarts dégagés jouent un rôle de clignotants en mettant en évidence les anomalies incitant à la recherche des causes et des solutions.

En conséquence, le tableau de bord est un système d'alerte, un déclencheur d'actions ou d'enquêtes, un outil à la disposition du délégant lui fournissant le moyen de surveiller, motiver et responsabiliser ses délégués. Il facilite la communication en utilisant un langage commun et sert à mieux situer l'action du responsable dans les deux contextes, interne et externe.

- **Le tableau de bord à orientation stratégique :**

En parallèle au tableau de bord de gestion, il y a des tableaux de bord à orientations stratégiques. Il s'agit de systèmes d'indicateurs qui visent à mesurer la performance globale (de la banque) et à suivre son évolution dans ses différentes dimensions constitutives.

[94] ROUACH M, NAULLEAU G, « Le Contrôle de Gestion Bancaire et Financier », 3éme édition, revue banque éditeur, Paris, 2000, page 29
[95] MICHEL GERVAIS, « Contrôle de Gestion », 7ème édition, Economica, Paris, 2000, Page 59

Ce tableau de bord cherche à clarifier les objectifs stratégiques et à les traduire en valeurs cibles concrètes en assurant le déploiement de la politique générale à l'intérieur de la banque. Il permet, également, d'assurer un retour d'expérience sur la stratégie, de l'évaluer et de la guider pour l'affiner progressivement.

Parmi les contributions les plus récentes dans ce domaine, le tableau de bord équilibré (**balanced scorecard**) de KAPLAN et NORTON qui reste le tableau à orientation stratégique le plus répandu. En effet, bien qu'il soit centré sur la performance financière, cet outil a pour objectif d'offrir une vision équilibrée de la performance en cherchant à promouvoir un choix d'indicateurs plus cohérents avec la stratégie de l'entreprise. Ce choix repose sur le lien de causalité existant entre les quatre axes : finance, clients, processus interne et apprentissage organisationnel.

3. Les caractéristiques du Tableau de bord *:*

Un tableau de bord ne peut être qualifié de *« bon »* que lorsqu'il réunit les trois (03) caractéristiques suivantes :

- **La couverture :** Le tableau de bord doit correspondre au contexte du responsable. Il doit ainsi contenir des indicateurs couvrant l'ensemble des activités dont la maitrise et la gestion relèvent des prérogatives du responsable de l'entité concernée par le tableau de bord[96].
- **La maniabilité** *:*

Le tableau de bord doit, à chaque niveau d'analyse, offrir une visualisation de la situation de l'unité concernée à partir d'un petit nombre d'indicateurs (inférieur ou égal à 10), un graphique pour présenter l'information la plus représentative des données du tableau, un commentaire clair, précis et concis, ainsi que des références sur les objectifs visés et les sources utilisées.

- **La cohérence et la continuité** *:*

« Les indicateurs doivent pouvoir évoluer dans le temps, et les informations permettant de les renseigner doivent émaner de sources fiables, pertinentes et périodiquement alimentées »[97].

[96] Ait YKHELAF CHERIF, extrait du cours « Contrôle de Gestion », École Supérieure de Banque, 2017
[97] MAISONNEUVE J.H, MORIN J.Y, op.cit, page 102

En effet, le choix des indicateurs pertinents et fiables assure une mesure effective de la performance de l'entité concernée, et permet de répondre aux besoins de la hiérarchie en termes d'information.

4. Les instruments du tableau de bord:

Les instruments fréquemment utilisés sont[98]:

Les écarts: à intérêt significatif au destinataire ou au récepteur du tableau de bord. Ils sont exprimés en valeur absolue ou relative (%).

Les ratios: rapports de grandeurs significatives du fonctionnement d'une entité. Pour donner un meilleur sens, il faut suivre leur évolution dans le temps et dans l'espace.

Toutes ces informations peuvent être renforcées par des visualisations graphiques et des clignotants permettant d'attirer l'attention immédiate des personnes destinataires.

Les graphiques : aux formes variées, permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance.

Les clignotants : ce sont des seuils limites définis par l'institution et considérés comme variables de réaction. Leur dépassement incite le responsable à agir immédiatement.

Les instruments classiques de mesure de la performance permettent une synthèse efficace de l'activité mais ils ne représentent qu'une vision restrictive de la performance. De plus, il n'est pas toujours aisé de calculer un résultat comptable pour une unité économique (un client, un service, un point de vente).

Pour cette raison, il est nécessaire d'accompagner la mesure, traditionnellement financière, extrêmement synthétique, par des indicateurs prédictifs plus englobant.

2.2.3.2. Les nouveaux outils de la mesure de performance :

a. Le benchmarking :

1. définition du benchmarking :

« Le benchmarking de gestion, ou étalonnage concurrentiel, consiste à mettre en place un système de comparaison systématique de la performance de l'entreprise, ou de certaines de

[98] Ait YKHELAF CHERIF, extrait du cours « Contrôle de Gestion », École Supérieure de Banque, 2017

ses fonctions, avec le monde extérieur. Cette méthode se pose en outil actif d'amélioration de la performance. Pour cela, elle préconise des échanges d'expériences entre des professionnels ayant des problématiques similaires. La méthode dépasse donc la simple organisation d'un processus de recueil et d'échange d'information visant à compléter un système de tableau de bord et de reporting »[99].

2. Objectifs du benchmarking :

Le benchmarking, en tant que « processus qui consiste à identifier, analyser et adopter, en les adaptant, les pratiques des organisations les plus performantes en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation »[100], va au-delà d'une simple identification des *« meilleures pratiques »*. En effet, il suppose d'autres objectifs entre autres :

- Analyser les forces et les faiblesses et auto-évaluer profondément ses performances ;
- Approfondir la mesure des performances des entités de référence ;
- Comparer ses pratiques à celles des entités de référence externes ou internes ;
- Tracer des objectifs ambitieux et dépasser les performances des entités de référence ;
- Accroitre la satisfaction des clients et les avantages compétitifs ;
- Contribuer à l'amélioration des performances globales ;
- Accroitre les opportunités de réussite de la gestion.

En ce sens, pour toutes ces raisons, le benchmarking est créateur de valeur.

3. Les différents types de benchmarking :

- **Benchmarking interne :**

Compare les pratiques des différents sites de l'organisation elle-même. Cette méthode donne l'opportunité aux managers de refondre ou d'améliorer les indicateurs de performance et d'ancrer un langage commun de gestion.

[99] ROUACH M, NAULLEAU G, « Le Contrôle de Gestion Bancaire et Direction Financière », 5ème édition, Revue Banque Edition, Paris, 2009, page 344

[100] BOUIN X, SIMON F-X, « Les Nouveaux Visages du Contrôle de Gestion », Ed DUNOD, Paris, 2000, page 77

- **Benchmarking de processus :**

Ce dernier consiste en une analyse des meilleures pratiques concernant les mêmes processus principalement fonctionnels.

L'objectif de cette pratique, une fois appliquée aux agences bancaires, est la détermination des agences dites -Benchmarks- qui dominent d'autres agences sur une ou plusieurs dimensions et ce, selon les objectifs de l'analyse. A cet effet, nous pouvons qualifier cette pratique de sélective, en d'autres termes; pour être considérée comme Benchmark, une agence bancaire ne doit pas être dominée dans la combinaison des ressources (inputs) et des produits (outputs) ou généralement dans le contexte analysé.

- **Benchmarking concurrentiel :**

Il consiste à analyser les stratégies, les processus et les pratiques avec des concurrents ayant la même activité. A ce titre, nous pourrons dire : les gains potentiels sont de l'ordre de 20%.

- **Benchmarking stratégique :**

Il permet d'adapter la stratégie ainsi que son déploiement par une analyse prospective des tendances émergentes et des options sur le marché relatives aux processus, à la technologie et à la distribution.

b. La méthode ABC :

La méthode ABC « Activity Based Costing » évaluation des coûts par activité, malgré son apparition tardive dans les banques, en raison de l'existence des coûts financiers indirects, est une méthode souvent utilisée pour la mise en valeur des coûts cachés utiles dans l'étude de la rentabilité d'un produit ou d'un client.

Il s'agit d'une démarche qui vise à répartir l'ensemble des coûts opératoires attachés au produit ou au client par type d'opération.

Le principe fondateur de l'ABC, s'inspire des activités d'un centre de responsabilité comme interface entre les ressources et les objets de coûts, contrairement à la méthode des sections homogènes d'imputation des coûts aux centres d'analyse par le biais d'unités d'œuvre ou de clés de répartition.

Cette méthode procède donc à une identification des activités élémentaires repérables dans l'organisation de la banque et qui constituent les unités de base de sa chaîne de valeur. Sa méthodologie consiste par la suite à allouer les ressources aux activités pour enfin déterminer la consommation d'activités par les objets de coût, tel que représentée ci-dessous :

Personnel (temps)	Directes aux Produit/Prestation	Produits. Prestations
Locaux (mètre carré)	Liées au support clients	Clients
Équipement informatique	Liées au support produit	Métiers
Liées à la structure		

Ainsi, les ressources consommées par un service (personnel, équipement, locaux) sont allouées par des « inducteurs de ressources » aux différentes activités réalisées par ce service.

D'un autre côté, des « inducteurs de coûts » sont déterminés pour pouvoir allouer les coûts des activités aux produits, les inducteurs de coûts se substituent aux clés de répartition et aux unités d'œuvre.

Certes, C'est une méthode complexe à mettre en œuvre, mais elle s'adapte le plus au secteur bancaire, car elle permet un suivi par activité, améliore l'exploration des charges indirectes de plus en plus importantes dans l'ensemble des coûts et apporte une aide en termes de tarification en liaison directe avec la comptabilité analytique.

Le choix entre les différentes méthodes de valorisation des coûts dépend des besoins de l'analyse de l'entreprise, tout en gardant à l'esprit que ces techniques ne s'excluent pas l'une l'autre et qu'au contraire, elles peuvent être complémentaires.

c. La méthode DEA :

1. Présentation de la méthode DEA :

L'approche mathématique connue sous le nom de méthode DEA (Data Envelopment Analysis) analyse d'enveloppement des données, revient à fournir une évaluation empirique de la capacité d'une unité de gestion à transformer ses inputs en outputs sans que l'on ait besoin d'une spécification explicative de la relation entre les inputs et les outputs. Comme son

[101] ROUACH M, NAULLEAU G, op.cit, page 348

nom l'indique, cette méthode permet d'envelopper les données d'aussi près que possible grâce à des hypothèses sur la structure de la technologie de production. Elle offre une analyse basée sur l'évaluation relative de l'efficacité dans une situation input/output multiple, en prenant en compte chaque banque et en mesurant sa performance relative à une surface d'enveloppement composée des banques ayant les meilleures pratiques. Toutefois, elle ne permet pas de traiter les bruits et n'enveloppe donc pas les données comme dans un modèle économétrique.

2. Pourquoi choisir la méthode DEA?

Le choix qui porte sur l'application de l'approche DEA pour estimer la mesure de la performance des agences bancaires revient au fait qu'elle permet de déterminer les meilleures pratiques, de neutraliser l'impact des facteurs exogènes tels que l'environnement, de calculer des indicateurs globaux de la performance (pour pallier les insuffisances des indicateurs de performance partiels). De nombreuses analyses ont adopté cette méthode parce qu'elle permet de mettre en relation la qualité de service, la profitabilité ainsi que la productivité, de porter un diagnostic sur le fonctionnement de ces unités et indiquer dans quelles directions doivent porter les progrès souhaitables dans l'organisation de ces unités.

3. Les hypothèses du DEA :

L'adaptabilité des indicateurs de performance construits par la méthode DEA à l'environnement organisationnel, décisionnel et stratégique constitue un indispensable pour une analyse fiable et originale. La définition du contexte de l'analyse est donnée à partir du choix d'une série d'hypothèses qui se déclinent en trois axes :

- **Le choix du système de mesure :**

La détermination du système de mesure dépend fondamentalement du niveau d'analyse.

En effet, si l'objet est de contrôler et d'effectuer du *benchmarking* entre des agences appartenant au même réseau, la mesure d'inefficience sera qualifiée de radiale. Cette dernière va servir à un management individuel en indiquant à chacune d'elles sa progression potentielle individuelle.

Par contre, s'il s'agit de piloter et d'effectuer un *benchmarking* au niveau de réseaux d'agences (par exemple d'unité commerciale régionale), le système de mesure doit permettre

d'obtenir un diagnostic de performance agrégé pour servir à la prise de décision au niveau de la direction générale qui va estimer la progression potentielle agrégée[102].

- **Le choix de l'orientation :**

L'approche DEA autorise classiquement deux types d'orientations :

- **Une orientation Input :**

Elle permet de déterminer l'inefficience en termes d'excès d'inputs et le programme mathématique consiste à minimiser la consommation des inputs pour un niveau d'outputs donné ;

- **Une orientation output :**

Elle détermine l'inefficience en termes d'insuffisance d'output et le programme mathématique consiste à maximiser les outputs pour un niveau d'input donné.

- **Le choix des rendements d'échelle :**

Afin de qualifier la technologie de production des entités évaluées, une hypothèse de rendement d'échelle est établie. L'idée sous jacente est d'atteindre la taille optimale qui va permettre de réaliser des économies d'échelles.

Par défaut, les indicateurs traditionnels de productivité supposent systématiquement des rendements d'échelle constants.

L'hypothèse de rendements d'échelle constants proposée par les indicateurs traditionnels de productivité situe la problématique dans du long terme (planification de décisions d'investissement ou de désinvestissement).

L'opposé de cette l'hypothèse est une hypothèse de rendements d'échelle variables.

Les rendements d'échelle variables situent l'action dans le court terme et supposent que l'entité évaluée n'a pas de pouvoir de décision immédiat sur sa taille, sur ses possibilités d'investissement ou de désinvestissement (ce qui est souvent le cas des points de vente appartenant à un réseau de distribution intégré en aval telles que les agences bancaires).[103]

[102] AUDE DEVILLE, HERVE LELEU « Mesures de performance opérationnelle et prise de décision au sein des réseaux de distribution : l'outil au service du manager », page 15
[103] DAOUDI MASSISSILYA, op.cit page 50

4. Les avantages et les inconvénients de la DEA :

Comme tout outil de mesure, la méthode DEA représente plusieurs avantages et inconvénients, ces derniers peuvent être présentés comme suit :

- **Les avantages de la DEA :**

La méthode d'enveloppement des données permet d'évaluer la rentabilité des établissements bancaires par rapport à un ensemble de succursales de même type ayant, soit de multiples entrées et sorties. A cet effet, l'avantage principal de cette méthode est sa capacité à prendre en compte une multiplicité d'intrants et de productions. Elle est également utile car elle prend en compte les rendements d'échelle dans le calcul de l'efficience, intégrant la notion d'efficience croissante ou décroissante selon la taille et les niveaux de production.

- **Les inconvenants de DEA :**

Le désavantage principal de cette méthode est que les résultats sont potentiellement sensibles à la sélection des intrants et des productions, toutes les observations utilisées pour tracer la frontière sont supposées réalisables puisque la méthode néglige la présence possible d'erreurs de mesure [Ferrier et Lovell, 1990], si bien que leur importance relative doit être analysée avant le calcul. Or, il n'existe aucune manière de vérifier si ces résultats sont appropriés. Le nombre de compagnies efficaces se trouvant à la frontière a tendance à augmenter avec le nombre de variables d'intrants et de productions. Quand il n'existe aucune relation entre les facteurs explicatifs (au sein des intrants et/ou des productions), la DEA considère chaque compagnie comme étant unique et pleinement efficace et les notes d'efficience sont très proches de 1, la méthode perdant alors son pouvoir de discrimination.

Conclusion :

Pour conclure ce chapitre, nous pouvons mis l'accent sur la nécessité pour une agence bancaire de mesurer sa performance, les mesures de la performance peuvent contribuer à garantir la réussite de l'organisation si elles sont correctement élaborées et constituent un vecteur de compétitivité.

Nous devons également souligner l'importance des outils classiques dans la mesure des performances des agences bancaires.

En effet, bien qu'ils soient difficiles à mettre en œuvre des nouveaux outils et nouvelles approches contribuent à l'amélioration des performances de l'ensemble des agences bancaires.

Chapitre 03 : Étude de cas pratique au sein de la CNEP Banque

Section 01 : Présentation générale de la CNEP-Banque

Le paysage bancaire algérien est marqué depuis le début des années 1990 par une mutation rendue possible par l'application de la loi 90-10 du 14 avril 1990 sur la monnaie et le crédit.

Cette loi marquait un tournant car elle annonçait la naissance d'un nouveau système bancaire qui devait prendre en charge le financement de l'économie nationale d'une autre façon que celle qui a prévalue jusqu'alors.

En effet, des années de dirigisme économique ont abouti à un système bancaire que beaucoup de spécialistes ont tant décrié. Un système dont les lenteurs sont criardes et qui joue le rôle de simple caisse de l'état distribuant du crédit selon des autorisations administratives, et collectant l'épargne des ménages.

L'innovation introduite ou celle voulue est de permettre au système bancaire de jouer un rôle de plus en plus important dans le cadre des réformes initiées par les pouvoirs publics.

Les banques ont connu une évolution plus ou moins palpable dans la mesure où elles étaient libres de choisir la gamme des produits à offrir à la clientèle puisque la spécialisation qui avait prévalue avait disparue plus ou moins nettement.

Dans ce paysage bancaire de la CNEP Banque a évolué au gré des réformes et de l'environnement tant réglementaire qu'économique.

3.1.1. Historique et organisation de la CNEP-Banque :

3.1.1.1. Historique de la CNEP Banque :

La Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance Banque, par abréviation « CNEP Banque », est un établissement public doté de la personnalité civile et d'une autonomie financière. Elle a été créée par la loi n°64-227 du 10 août 1964 sur la base de réseau de la Caisse de Solidarité des Départements et des Communes d'Algérie (CSDCA). Son siège social est à Alger.

Selon les termes de la loi n°64-227 du 10/08/1964, les missions dévolues à la CNEP Banque sont :

- La collecte de l'épargne ;
- Le financement de l'habitat social.

La première agence de la CNEP Banque a officiellement ouvert ses portes le 1er mars 1967 à Tlémcen.

La CNEP Banque a connu plusieurs mutations dans un souci de redressement et d'élargissement de son champ d'action, les principaux changements sont repris ci après[1].

- **Première période (1964-1970) : collecte de l'épargne**

Cette période était celle de la mise en place du livret d'épargne. Les deux attributions principales assignées à la Caisse d'épargne de l'époque étaient :

- La collecte de l'épargne ;
- L'octroi du crédit pour l'achat de logement (prêts sociaux).

- **Seconde période (1971-1979) : encouragement du financement de l'habitat**

Durant cette période, l'effort était surtout consacré à l'encouragement du financement de l'habitat et au développement de la présence de la caisse sur le marché d'épargne.

Au mois d'avril 1971, une instruction a chargé la CNEP Banque de financer les programmes de réalisation de logements en utilisant les fonds de trésor public. Dés lors, l'épargne des ménages va connaître un essor prodigieux. A la fin de l'année 1975 furent vendus les premiers logements au profit des titulaires de livrets d'épargne.

En 1979, le réseau de la CNEP comptait quarante-six (46) agences et bureaux de collecte.

- **La décennie 1980 : La CNEP au service de la promotion immobilière**

De nouvelles tâches sont assignées à la CNEP. Il s'agit des crédits aux particuliers pour la construction de logements et le financement de l'habitat promotionnel au profit exclusif des épargnants. La CNEP entreprit une politique de diversification des crédits accordés notamment en faveur des professions libérales, des travailleurs de la santé, des coopératives de service et des transporteurs.

[1] Documents interne à la CNEP Banque

- **La CNEP après 1997 :**

A partir de 1997, la CNEP passée de statut de caisse à celui de banque, sa nouvelle dénomination est désormais la « CNEP Banque ». Cette dernière s'est vue élargir son champs d'action aux produits autrefois l'apanage des banques primaires et ce par décision n°01/97 du 09/06/1997 émanant du ministère des finances.

Suite à cette décision ministérielle, la CNEP est érigée sous la forme d'une société par action (SPA). Le capital social de la CNEP Banque est fixé à 14 milliard de Dinard divisé en 14000 actions de 1000 DA chacune. La CNEP Banque a été immatriculée au registre de commerce en date du 24/12/2000 sous le numéro 00138291300, aussi tous les dirigeants ont été agrées par le gouverneur de la Banque d'Algérie.

Outre ses 209 agences d'exploitation, la CNEP Banque a signé depuis longtemps une convention avec les PTT (Postes, Télégraphes et téléphone) pour la distribution de ses produits via le réseau postal.

- **31 mai 2005 : financement des investissements dans l'immobilier**

L'assemblé général extraordinaire a décidé, le 31/05/2005, de donner la possibilité à la CNEP Banque de s'impliquer davantage dans le financement des infrastructures et activité liées à la construction, notamment pour la réalisation de biens immobiliers à usage professionnel, administratif, industriel ainsi que les infrastructures hôtelières, de santé, éducative et culturelle.

- **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 d'autoriser au titre 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 usages commercial ou professionnel ;
- Pour le financement de promotion immobilière sont autorisés :
  - ✓ Le financement des programmes immobiliers destinés à la vente ou à la location, y compris ceux intégrant des locaux commerciaux ou professionnels ;
  - ✓ Le financement de l'acquisition ou de l'aménagement des terrains destinés à la réalisation de logements.

- Le financement des entreprises.

En 2015 La CNEP-Banque a lancé à travers ses agences le crédit à la consommation, baptisé « Confort », destiné au financement de l'acquisition de véhicules neufs, cycles et tricycles à moteur, et de biens mobiliers : équipement informatique, téléviseur, climatiseur, réfrigérateur, équipement de cuisine domestique, cramique sanitaire, produits ou assemblés localement.

Enfin en 2016 son capital social est passé de 14 milliards de dinars à 46 milliards de dinars.[2]

3.1.1.2. L'organisation de la CNEP-Banque :

La CNEP Banque est gérée par un conseil d'Administration qui comprend outre le Président Directeur Général nommé par le décret et choisi en fonction de sa compétence en matière économique et financière, cinq administrateurs qui représentent les divers ministères intéressés à sa gestion, soit :

- Le ministère de l'intérieur ;
- Le ministère de l'économie et des finances ;
- Le ministère des travaux publics ;
- Le ministère des affaires sociales ;
- Le ministère des postes et télécommunications.

Le conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour la gestion de l'administration et de l'instruction dans le cadre des activités statutaires de cette dernière et des plans financiers nationaux :

- Il décide de son organisation générale et arrête les règlements intérieurs sur proposition du président Directeurs Général ;
- Il décide des actions judiciaires à introduire.

La gestion courante de la CNEP-Banque et l'exécution des décisions du conseil d'administration sont confiées à un Président Directeur Général nommé par décret. Ce dernier assure le fonctionnement de la CNEP-Banque comme il assure d'autres fonctions fixées au préalable.

Le contrôle de fonctionnement de l'institution est assuré par un commissaire aux comptes agrée par le ministère de l'économie et des finances. Les activités commerciales et

[2] Documents interne à la CNEP Banque

administratives de ses agences sont encadrées par quatorze directions de réseaux, à compétence géographique déterminée sur la base d'un découpage du territoire national et implantation des agences.

L'autorité de la Direction Générale s'exerce par l'intermédiaire de sept directions générales adjointes (crédits, administration, recouvrement, système d'information, développement, finance et comptabilité, contrôle) aux quelles sont rattachées des directions centrales.

L'organigramme de la CNEP-Banque peut être représenté par le schéma repris dans la page suivante.[3]

[3] Documents interne à la CNEP Banque

Chapitre 03 : Étude de cas pratique au sein de la CNEP Banque

3.1.2. Missions et opérations de la CNEP Banque :

3.1.2.1. Les mission de la CNEP Banque :

Les missions de la CNEP Banque portent essentiellement sur :

- La collecte de l'épargne ;
- Le financement de l'habitat ;
- La promotion de l'immobilier.

a. La collecte de l'épargne :

La collecte de l'épargne des ménages s'effectue par l'intermédiaire de deux réseaux :

- Le Réseau à la CNEP banque réparti à travers tout le territoire national ;
- Le réseau postal composé de 3204 points de collectes répartis sur les 48 wilayas.

Outre les livrets d'épargne (livret d'épargne logement (LEL) et livret d'épargne populaire (LEP)), la CNEP Banque offre d'autres produits d'épargne à ses clients :

- 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.

b. Le financement de l'habitat :

Les prêts accordés par la CNEP Banque servent principalement à :

- La construction, l'extension, la surélévation ou l'aménagement d'un bien immobilier (épargnant ou non épargnant) ;
- La construction par des tiers (promotion immobilière privée ou publique) ;
- 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.[4]

c. 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. Elle intervient aussi dans le financement de l'acquisition des terrains destinés à la promotion immobilière.

3.1.2.2. Les opérations de la CNEP Banque :

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 réglementaire ;
- Les crédits hypothécaires prévus par les textes réglementaires au sein de la banque.[5]

3.1.3. Présentation du réseau TIZI OUZOU et l'agence de AZAZGA (206) :

3.1.3.1. Présentation de l'organisme d'accueil du réseau de TIZI OUZOU :

La direction du réseau est une structure hiérarchique et de soutien aux agences implantées au niveau de sa circonscription territoriale, définie par voie réglementaire, elle exerce au niveau régional toute fonction déléguée par la direction générale.

Le document portant organisation générale de la CNEP Banque retrace ainsi les missions de la direction du réseau :

- Gérer, développer et rentabiliser le fonds de commerce de la banque ;

[4] Documents interne à la CNEP Banque
[5] Idem

- Veiller à l'application stricte du dispositif réglementaire global de la banque ;
- Diffuser et vulgariser les textes réglementaires reçus des directions centrales ;
- Servir de feed Back d'information aux structures centrales quant aux difficultés rencontrées dans l'application de textes ;
- Veiller à l'application stricte de la politique de contrôle de la banque et à la prise en charge effective des remarques ou réserves émises par les organes de contrôle de la banque.[6]

La direction du réseau est structurée en cinq départements. L'organisation générale d'une direction du réseau est reprise dans l'organigramme de la page suivante.

[6] Voir décision Réglementaire Numéro 1147/2008 de 27/05/2008 portante organisation générale de la CNEP Banque, p31.

Chapitre 03 : Étude de cas pratique au sein de la CNEP Banque

La direction de réseau de TIZI OUZOU a été créé en 1993. Elle compte 15 agences réparties sur les territoires de 03 wilayas : Boumrdés (01 agence), Tizi-Ouzou (09 agences), Bouira (05 agences).

En terme d'effectif le réseau compte près de 300 employés (siège réseau et agences) dont 40% sont des cadres. L'effectif du réseau de Tizi-Ouzou est aussi jeune et plus de 35% des cadres sont de formation universitaire.

S'agissant de la collecte de l'épargne, le réseau de Tizi-Ouzou figure parmi les trois premiers réseaux à l'échelle Nationale alors que pour le placement des crédits il est à la 4^{éme} place.

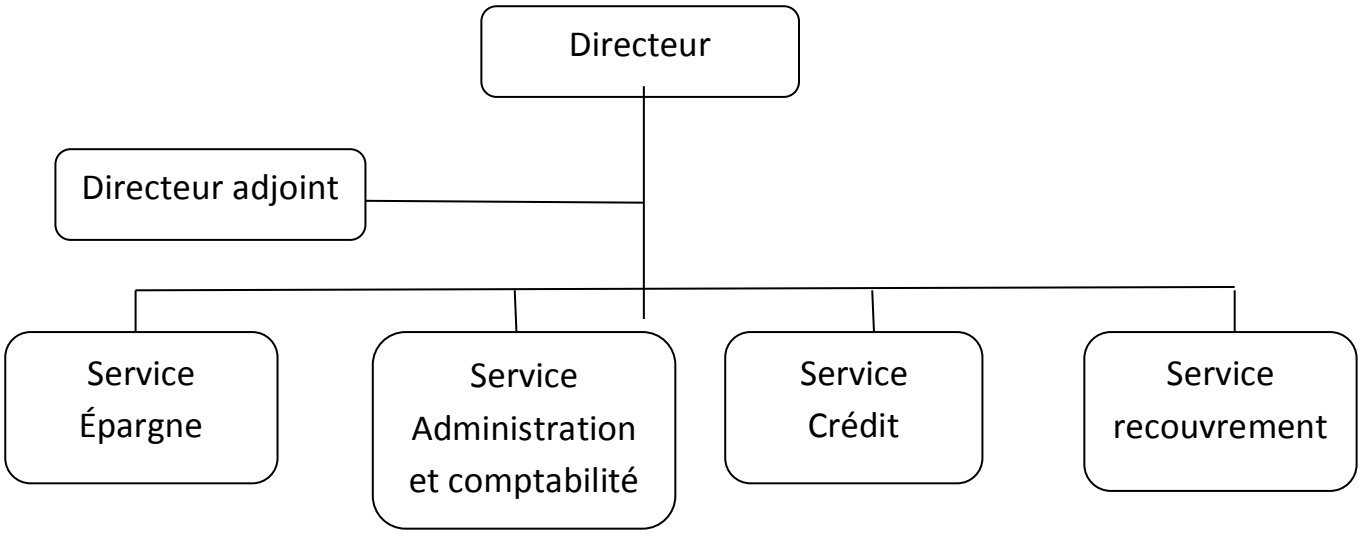
La direction du réseau compte investir dans l'ouverture de nouvelles agences dans les régions à forte densité de population et qui représentent un intérêt certain en matière de collecte de l'épargne et de placement des crédits. C'est ainsi que dans le cadre du plan de développement du réseau à moyen terme, l'ouverture d'agences dans les localités de Mekla, Azzefoun, Tigzirt est prévue.

3.1.3.2. Présentation de l'organisme d'accueil de l'agence AZAZGA (206) :

L'agence CNEP-banque D'AZAZGA est une agence de point de vente « B » et qui porte le code « 206 » rattaché hiérarchiquement à la direction du réseau de TIZI-OUZOU, à sa tète un directeur qui assure les missions de coordinateurs des activités et des contrôles au sein de l'agence, et un directeur adjoint. L'agence comporte 18 agents dont 40% sont des cardes, 20 % des techniciens et 40% des ouvriers spécialisés. Cette agence se spécialise dans la collecte de l'épargne et de la gestion des opérations de crédits.

a. Description de l'agence CNEP-banque AZAZGA et ses différents services :

L'agence CNEP-banque AZAZGA est constituée d'un directeur, son adjoint et quatre différents services :



1. Directeur : Ses fonctions principales se résument en :

- Animation, coordination et contrôle des activités de l'agence ;
- Veille à l'application de la réglementation en vigueur ;
- Veille au maintien de la discipline général ;
- Décide sur des Situations bien particulières.

2. Directeur adjoint : Il a pour mission de :

- Assister le directeur dans ses taches ;
- Organiser et contrôler les travaux exécutés par ses services ;
- Participer à l'élaboration du programme de l'agence ;
- Prendre le relais lorsque le directeur est absent.

3. Service épargne :

La fonction épargne consiste à assurer une gestion efficace des comptes des opérations de la clientèle, elle regroupe les taches liés à la gestion des comptes (compte chèque, compte courant, le livret d'épargne populaire et le livret d'épargne logement) ainsi que les taches inhérentes à la gestion des opérations de la clientèle, il assure notamment la :

- Préparation de l'envoi des fonds en fonction des seuils autorisés ;
- La gestion des incidents sur comptes ;
- Opération sur chèque.

4. Service crédit :

Sa fonction regroupe sur le plan administratif, toutes les tâches liées aux prêts, de l'arrivée du dossier de demande de prêt jusqu'au déblocage des fonds.

5. Service recouvrement : A pour mission :

- Veiller au recouvrement régulier des créances de l'agence ;
- Suivre les impayés consécutivement à des sinistrés au décès,
- Consolider et analyser les statistiques périodiques des recouvrements.

6. Service administration et comptabilité :

a) fonction administrative :

Cette fonction a pour objectif d'assurer une gestion efficace de tous les moyens humains et matériels, elle veille à la bonne administration du personnel et à la gestion des moyens généraux.

-Administration personnelle :

-paie, sécurité sociale

-Dossier du personnel et les recrutements

-Moyens généraux :

-Téléphone

-courrier.

b) Fonction comptabilité :

Cette fonction a pour objectif d'assurer une gestion rigoureuse sur le plan comptable tel que :

- Gestion de la trésorerie ;
- La correction des tableaux de bord ;
- La comptabilité budgétaire ;

Section 02 : Évaluation de la performance au niveau de la direction régionale CNEP Banque de réseau de TIZI OUZOU et au service crédit de l'agence AZAZGA (206)

3.2.1. Analyse de la performance de la direction régionale CNEP-Banque TIZI OUZOU :

Le tableau suivant (Tableau n°03) nous présente la situation financière de certaines agences de réseau de TIZI OUZOU de l'année 2016.

Chapitre 03 : Étude de cas pratique au sein de la CNEP Banque

Interprétation :

L'activité d'une banque se mesure par l'intermédiaire du produit net bancaire qui peut être définie comme la différence entre les produits et les charges d'exploitation bancaires nées de toutes leurs activités de financement de l'économie. Ses deux composantes principales sont la marge d'intermédiation et les commissions.

La marge d'intermédiation est définie comme le résultat des banques sur leurs activités de prêts tandis que les commissions sont les revenus que la banque tire en matière de conseils et d'opérations divers à ses clients.

D'après les données résumées dans ce tableau nous remarquons que la marge d'intermédiation et les commissions sont des valeurs positives dans toutes les agences, ce qui résulte un PNB positif.

On remarque que le PNB est important au niveau de ces trois (03) agences en 2016: TIZI ABANE (201), LAMALI (207) et BOUIRA (216) est respectivement de : 185861816.16 dinars, 97918489.93 dinars et 120613334.29 dinars, cela est justifiée par l'augmentation de la marge d'intermédiation qui dépend des encours de crédits qui contribue à déduire les primes de risque donc le coût de crédit, plus les acteurs économiques (ménages et entreprises) vont demander du crédit (les produits d'exploitation bancaire) plus les banques vont gagner en rémunération, ainsi que l'augmentation des commissions. Cela signifie que ces trois agences accordent des crédits avec des grandes valeurs.

Le PNB réalisé par toutes les agences est positif, donc peut-on déduire que ces agences représentent une bonne santé financière lors qu'elles réalisent un PNB positif ?

Malheureusement non, il faut prendre en compte d'autres éléments puisque un PNB positif ne peut pas suffire tout seul à faire face aux charges de fonctionnements (les frais de personnels et les divers charges), ce qui est le cas de l'agence AIN EL HAMAM (204), son PNB qui est de 6683826.22 de dinars est inférieur aux charges de fonctionnement qui sont de 6704410.49 de dinars ce qui résulte un Résultat Brut d'Exploitation négatif est de -20584.27 de dinars donc on peut déduire que cette agence n'est pas performante.

Quant aux charges de fonctionnements nous voyons que les valeurs sont inférieures aux PNB dans toutes les agences sauf AIN EL HAMAM (204), ce qui implique des résultats bruts d'exploitation positifs donc le RBE est lié à la variation du PNB. On peut dire que ces agences sont performantes.

Si on compare la performance bancaire de ces agences, nous trouverons que parmi les agences les plus performantes en 2016, on trouve celle de TIZI ABANE (201), LAMALI (207) et BOUIRA (216) qui réalisent un RBE avec de grandes valeurs respectivement sont : 153486714.54 dinars, 85158650.18 dinars et 100504330.42 dinars par rapport a d'autres agences.

En général, nous pouvons conclure que plus l'agence ou la banque accorde des crédits (les produits d'exploitation bancaire) plus elle réalise un PNB élevé, puisque un bon PNB peut faire face aux différents charges de fonctionnement et réaliser ainsi un résultat d'exploitation positif ce qui peut la classée comme étant performante.

3.2.2. Présentation des crédits immobiliers et Étude de la performance de l'agence AZAZGA (206) à travers ces crédits durant 2013 à 2015 :

3.2.2.1. Présentation des crédits immobiliers aux particuliers :

La CNEP Banque est appelée à financer la demande des ménages en matière de l'immobilier pour leur permettre de réaliser leurs projets, dans ce cadre elle offre une gamme très diversifiée de crédits immobiliers aux particuliers.

3.2.2.1.1. Les crédits à l'accession :

Ce sont des prêts destinés au financement pour l'acquisition à son propre compte :

a. Achat d'un logement vente sur plan (VSP) :

La VSP est un nouveau produit régi par le décret législatif N° 93-03 du 01-03-1993 relatif à l'activité immobilière, et exécutif N° 94-85 du 07-03-1994 relatifs au mode de contrat VSP. Elle représente une technique à un promoteur immobilier de céder à un acquéreur à usage d'habitation (logement), commercial (local) où industriel, en cour de réalisation avant achèvement en parallèle d'un paiement sous forme d'avance sur commande. Selon ce même décret, le montant de crédit peut aller jusqu'à 90% du prix de logement, leur remboursement se fait pendant 30 ans au maximum dans la limite d'âge qui est de 75 ans.

b. Crédit immo jeune :

La CNEP-Banque a relevé, depuis le 02 avril 2015, la durée maximale du prêt hypothécaire « JEUNE » à 40 ans, dans la limite d´âge fixée à 75 ans. Est éligible à ce crédit, toute personne physique âgée de 40 ans au plus à la date de dépôt du dossier de demande de crédit. Les postulants aux crédits immobiliers sont suivants :

- Acquisition d´un logement neuf fini ou en VSP auprès d´un promoteur,

- Acquisition d´un logement fini ou en cours de construction auprès d´un particulier,

- Construction, extension/surélévation d´une habitation.

Les promoteurs peuvent ainsi bénéficier des avantages suivants : possibilité de financement jusqu´à 100% (selon les revenus), d´un taux d´intérêt avantageux de 5% l´an (épargnants CNEP-Banque) et de 6% l'an (non épargnants).[7]

c. Cession entre particulier :

C'est un prêt où la banque finance la transaction, de vente entre particuliers soit d'un logement ancien, d'une habitation individuelle finie, ou en cours de réalisation, en se compétant ainsi entre le vendeur du logement qui s'opère aux mains de notaire et l'acheteur.

d. Achat d'un Logement Social Participatif (LSP) :

Le LSP est un programme des logements sociaux participatifs dont la réalisation fait appel à la participation du demandeur du logement au financement de l'achat du logement. C'est un mode à l'accession, avec possibilité d'obtenir une aide direct de la Caisse Nationale du Logement (CNL), et éventuellement un crédit bancaire. Les banques, comme la CNEP pour leur part, compte se positionner comme un véritable partenaire jouissant d'une large expérience, et d'un savoir-faire dans le financement de l'accession des particuliers au logement, en offrant les meilleures conditions du marché et leurs volontés d'accompagner les promoteurs désireux investir dans le programme LSP, et une qualité de financement qui peut aller jusqu'à 90% du prix du logement, le remboursement se fait pendant 30 ans au maximum dans la limite d'âge qui est de 75 ans.

e. Achat d'un logement location-vente :

La location-vente est un mode d'accès à un logement avec option préalable pour son acquisition en toute propriété au terme d'une période de location fixée dans le cadre entrant écrit.

Tout bénéficiaire d'un logement en location-vente peut procéder à des paiements par anticipation portant sur plusieurs mensualités.

Les logements réalisés dans le cadre de location-vente sont destinés aux particuliers:

[7] AOULMI OMAR et autres, « Crédit immobilier aux taux bonifiés, cas : CNEP agence (804) kherrata », Mémoire Université ABDERRAHMAN MERA de BEJAIA, 2015, page 28

- Ayant un revenu ne dépassant pas cinq (05) fois le Salaire National Minimum Garanti SNMG (qui est de 18.000,00 DA) ;
- N'ayant pas possédé en toute propriété un bien à usage d'habitation ;
- N'ayant pas déjà bénéficié d'une aide financière de l'Etat pour la construction ou l'acquisition d'un logement ;
- N'ayant pas déjà bénéficié d'un crédit à la construction ou à l'accession ;
- N'ayant jamais bénéficié d'un crédit pour le compte d'autrui ;
- Dont l'âge ne dépasse pas les soixante-dix ans.
- Ayant la qualité d'épargnant (avoir un Livret Épargne Logement (LEL) avec un cumul de 2.000,00DA d'intérêt au moins.[8]

d. Achat d'un logement promotionnel :

Devant l'accroissement continu de la demande des besoins de financement, la diversification du marché du logement par la mise en place d'un cadre juridique a pour objet d'encourager les promoteurs à développer le marché de la promotion immobilière.

3.2.2.1.2. Les crédits à la construction :

Ce crédit est destiné au financement de la réalisation de projet de la construction pour son propre compte, pour le compte de conjoint, ou d'un ascendant âge, parmi ces crédits il existe :

a. Crédit construction en coopérative immobilière :

Régie par la disposition de l'ordonnance N°76-62, la coopérative immobilière est une société civile à personnel et capital variable, ayant pour but essentiel de promouvoir l'accession à la propriété (l'Aide à l'Accession à la Propriété « AAP ») du logement familial. La constitution de la coopérative immobilière se fait par acte authentique, dressé par un notaire. Son agrément est délivré par l'Assemblé Populaire Communal (APC). La coopérative immobilière est contrôlée par l'APC est de commissaire aux comptes qui est désigné par l'APC, il doit être extérieur de la coopérative immobilière, et choisi sur une liste d'experts agrées par le ministère des finances.

[8] AOULMI OMAR et autres, op.cit, page 30

b. Crédit construction d'une habitation individuelle :

Ce type de crédit est accordé par la CNEP-Banque aux particuliers. Le montant de crédit est de 90% maximum du montant du devis estimatif de la construction, le montant des échéances de remboursement de crédit est valable de 30% à 60% selon le revenu, le remboursement se fait pendant 30 ans au maximum dans la limite d'âge qui est de 75 ans.

c. Crédit extension d'une habitation-surélévation :

Ce type de crédit est destiné aux particuliers pour agrandir une habitation déjà construite. Le montant des échéances de remboursement du crédit est valable de 30% à 60% selon le revenu, le remboursement se fait pendant 30 ans au maximum dans la limite d'âge qui est de 75 ans.

d. Crédit d'aménagement d'une habitation :

Ce type de crédit est accordé par la CNEP-Banque aux particuliers pour réaliser les travaux d'aménagement d'un logement. Le montant du crédit est de 90% maximum du montant du devis estimatif des travaux sans toute-fois que ce montant ne dépasse pas 50% de la valeur de bien immobilier donné en garantie.

3.2.2.1.3. Le crédit location habitation :

Le crédit location-habitation est accordé à une personne physique, il est destiné au paiement anticipé du loyer dans le cadre d'un contrat de bail d'un bien immobilier à usage d'habitation.

La durée du crédit est fixée en fonction de la durée du contrat de bail qui doit être de douze (12) mois au minimum sans toutefois dépasser dix-huit(18) mois, le montant du crédit ne peut en aucun cas dépasser 300.000,00 DA, le taux d'intérêt est fixé à 7.5%. [9]

3.2.2.1.4. Crédit a taux bonifiés :

La CNEP-Banque accorde des prêts à taux d'intérêt bonifié pour l'acquisition d'un logement promotionnel collectif et pour la construction d'un logement rural par les bénéficiaires de l'aide frontale.

Les taux d'intérêts bonifiés sont :

[9] AOULMI OMAR et autres, op.cit, page 31 32

- De 1% pour les postulants ayant un revenu mensuel net inférieur ou égal à 06 fois le SNMG (c'est-à-dire un salaire inclus entre 18.000,00 DA et 108.000,00 DA).
- De 3% pour les postulants ayant un revenu mensuel net supérieur à 06 fois le SNMG et inférieur à 12 fois SNMG, (c'est-à-dire un salaire supérieur à 108.000,00 DA et inférieur à 216.000,00 DA).

Tout Algérien résidant en Algérie, percevant un salaire régulier (fonctionnaires au secteur d'État ou au secteur privé, pas uniquement les fonctionnaires de l'État), a le droit au crédit à intérêt bonifié entre 1% et 3%, à condition qu'il ne soit pas débiteur d'une quelconque institution financière en Algérie et que le prêt soit consacré à l'achat d'un logement neuf qui, d'un autre coté, l'empêche de bénéficier d'un logement rural.

À, son objectif étant d'aider le citoyen algérien à revenu moyen d'acquérir un logement pour habitation.

a. Les crédits immobiliers concernés par la bonification du taux d'intérêt :

Les crédits accordés par la CNEP-Banque avec un taux d'intérêt bonifié sont :

- Crédit pour l'acquisition d'un logement promotionnel collectif fini.
- Crédit pour l'acquisition d'un logement promotionnel collectif en vente sur plan (VSP).
- Crédit pour l'acquisition d'un logement social participatif(LSP) collectif fini.
- Crédit pour l'acquisition d'un logement social participatif(LSP) collectif en vente sur plan.
- Crédit pour la construction d'un logement rural à condition d'avoir l'aide frontale d'État. [10]

3.2.2.2. Étude de la performance de l'agence AZAZGA (206) à travers les crédits immobiliers accordés aux particuliers durant 2013 à 2015 :

Notre étude est fondée sur l'analyse des statistiques examinant la performance de l'agence AZAZGA (206) en basant sur les crédits immobiliers accordés aux particuliers et leurs évolutions concernant la demande des engagements pendant la période 2013 à 2015.

[10] Idem, page 33

Tableau n°04 : La situation des crédits aux particuliers pour l'année 2013, 2014, 2015 :

	Nombre de dossiers engagés (dossiers)			Montant engagé (DA)		
	2013	**2014**	**2015**	**2013**	**2014**	**2015**
Crédits Accession	13	11	8	31133000.00	32259000.00	31633000.00
Crédits Construction	65	63	41	87681432.00	86770694.00	161154812.00
Crédits Location-Habitation	2	12	1	565000.00	4787000.00	302000.00
Crédits à taux bonifiés	198	173	59	264287000.00	446833000.00	424660000.00
Totaux	278	259	109	383666432.00	570649694.00	617749812.00

Source : Établi à partir de documents internes de la CNEP Banque d'AZAZGA

Tableau n°05 : Variation en % de nombre de dossiers et du montant engagé

	2013	**2014**	**2015**
Nombre de dossiers	278	259	109
Variation en %	-	-6.8%	-57.9%
Montant engagé	383666432.00	570649694.00	617749812.00
Variation en %	-	48.74%	8.25%

Source : Établi à partir de documents internes de la CNEP Banque d'AZAZGA

Interprétation :

D'après les données résumées dans le tableau n°04 et le tableau n°05, nous remarquons que la demande globale des particuliers au niveau de la CNEP Banque d'AZAZGA (206) se caractérise par un nombre de 278 dossiers en 2013 et 259 en 2014, cela implique une légère baisse de 6.83 % par rapport à 2013, cette baisse est justifiée par la baisse

du nombre de dossiers des crédits à taux bonifiés et ceux à la construction. C'est la même chose pour 2015 le nombre de dossiers engagés aux clients a connu une baisse importante de 57.9 % par rapport à 2014.

D'après le tableau n° 04 nous constatons que les crédits à taux bonifiés sont les crédits les plus demandés par les clients qui sont de 198 dossiers en 2013, 173 en 2014 et 59 en 2015 car ces crédits d'après la loi de finance 2009 et 2010 visant à réduire la crise de logement et de soutenir les ménages à faibles revenus. En second rang nous avons les crédits à la construction avec une demande moyenne des particuliers avec un nombre de 65 dossiers en 2013, 63 dossiers en 2014 et 41 dossiers en 2015, par contre les crédits accession et location-habitation la demande est faible au cour des trois (03) années.

Concernant le montant des engagements au niveau de la CNEP Banque AZAZGA (206) sont passés de 383 666 432 DA en 2013 à 570 649 694 DA en 2014, nous remarquons que le rythme des engagements s'est accéléré en 2014 de 48.74 % par rapport à l'année écoulée. Cette forte augmentation implique une augmentation des produits d'exploitation bancaire, aussi une augmentation des commissions ainsi que les intérêts perçus sur les crédits, donc nous pouvons dire que la banque peut faire face à ses charges d'exploitation. Aussi en 2015, nous remarquons une augmentation des engagements qui passe de 570 649 694 DA en 2014 à 617749 812 DA avec un taux de 8.25%.

Nous pouvons voir que le montant des engagements a connu une hausse globale entre l'année 2013 à 2015, ce qui explique que lorsque la banque accorde plus de crédits à la clientèle avec des sommes importantes, lui permettent de faire face a ses différents charges et de réaliser des bénéfices.

En plus, l'agence réalise des bénéfices via le compte des reprises de provisions qui concerne les crédits qui sont en cours de remboursement à l'agence, et lorsqu'un client arrête, à un certain moment, de rembourser à cause des problèmes de financement ou d'autres, l'agence dans ce cas prend cette charge à son compte et règle la dette du client, mais une fois qu'il devienne solvable et en capacité de régler sa situation il sera dans l'obligation de rembourser à l'agence en payant une valeur plus importante que ce qu'il devait rembourser auparavant, ainsi cette agence réalisera des bénéfices supplémentaires par cette opération ; l'augmentation de ce compte verra une baisse du compte de dotations aux provisions et le contraire puisque ce dernier est le compte de réserves pour la banque.

En général, nous pouvons conclure que la CNEP Banque d'AZAZGA (206) est performante durant 2013 à 2015.

Conclusion générale

A l'issue de l'analyse effectuée tout au long de ce mémoire, le rappel de certains faits et la récapitulation de quelques remarques nous semblent indispensables.

Nous commençons par rappeler la nécessité pour nos banques de disposer de systèmes de mesure des performances de leurs agences, ces systèmes présentent un aspect primordial leur permettant de s'auto-évaluer en vue d'améliorer leurs performances.

En effet, la performance globale d'une banque est dans une large mesure conditionnée par celles de ses agences, car l'agence bancaire représente l'entité intermédiaire qui la relie à ses clients, elle est son unité de base d'exploitation à travers laquelle elle applique ses politiques et réalise ses objectifs.

Toutefois, la performance d'une agence bancaire renferme une notion difficile à cerner à cause de la multiplicité de ses aspects. La performance est une notion multidimensionnelle, elle est à la fois efficacité, efficience et économie, financière ou non financière ; elle doit être rattachée à un horizon de temps et dépend d'un référent ; sa mesure peut être effectuée a priori ou a posteriori.

De ce fait, les techniques, les outils, les instruments et les indicateurs de mesure de performance doivent être conçus dans le cadre d'un système permanent, cohérent et réactif. Ils doivent être faciles à mettre en œuvre tout en permettant une analyse profonde des performances des agences. Leur choix requiert de la rigueur, de la précision et de l'objectivité puisqu'il conditionne la valeur des résultats de la mesure des performances ainsi que la pertinence des conclusions qui en découlent. Ce choix conditionne la nature même des décisions à prendre.

En référence aux principes que nous avons développés, la mesure des performances doit être pertinente, en orientant les comportements des managers en charge des agences dans le sens de la performance globale et de l'intérêt général de la banque ; elle doit être construite sur la base des éléments maîtrisables par l'agence et relevant de ses efforts ; elle doit être fiable en satisfaisant aux conditions d'objectivité et de vérifiabilité. De plus, le système de mesure de performance doit être relativement stable dans le temps afin de permettre d'effectuer des comparaisons d'une période à l'autre.

En s'appuyant sur l'expérience algérienne en matière de développement de la performance, l'Algérie a procédé à une révision radicale au système bancaire par l'introduction de plusieurs réformes et ceci dans le but d'orienter les banques vers la concurrence ainsi que la diversification des instruments financiers.

Conclusion générale

En effet, le simple acte de définir la performance dans une organisation influe sur la construction de l'outil qui servira à la mesure et au jugement qui en sera fait. Toutefois, la définition de la performance est aussi l'aboutissement d'un processus où les différentes parties prenantes internes et externes à l'organisation tentent d'inscrire leur vision de la performance dans le système de mesure de l'organisation.

Par ailleurs, la mesure de la performance représente de nos jours un réel défi pour chaque établissement de crédit, en vue de rester compétitif. Néanmoins, l'intégration de plusieurs facteurs dans l'évaluation de la performance permet d'identifier et de remédier aux problèmes rencontrés. Dans cette optique, la banque doit disposer d'un système de mesure de rentabilité et de performance adéquat et d'une structure organisationnelle délimitant les responsabilités.

Bibliographie

Ouvrages:

- ADRIEN PAYETTE, « Efficacité des gestionnaires et des organisations », Edition de l'organisation
- ALAZARD S, SEAPRI C, « Contrôle de gestion (manuel et applications DCG11) », Ed DUNOD, Paris, 2007
- AMMOUR BENHALIMA, « Le système bancaire algérien », Edition DAHLAB, 2éme édition, Paris, 2001
- ARTHUR ANDERSEN et autres, « Le Bilan d'une Banque ou comment comprendre les états financiers bancaires », BANQUE éditeur, Paris
- BAYED MOHAMED, « Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles, Anales du Management, 1992
- BOUIN X, SIMON F-X, « Les Nouveaux Visages du Contrôle de Gestion », Ed DUNOD, Paris, 2000
- GERARD HIRIGOYEN « Management de la banque Risque, relation client, organisation », Paris, 2006
- GIRAUD F et autres, « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance », Edition MONTCHRESTIEN, Paris, 2002
- GUERRA FABIENNE, « Pilotage stratégique de l'entreprise », Edition De Boeck Université, Bibliothèque Nationale Paris, 2007
- HERVE ALEXANDRE, « Banque et Intermédiation Financière », 2éme édition, 2013
- LALLE BEATRICE, « Pour une nouvelle performance de l'agence bancaire », Éditions Comptables, 1992
- LONING H, PERSQUEUX Y. ET COLL, « Le contrôle de gestion », édition Dunod, Paris, 1998

Bibliographie

- LORINO PHILIPPE, « Méthodes et Pratiques de la Performance », Les Éditions d'Organisation, Paris, 1998
- MALO J-L. MATHE J-C, « L'Essentiel du Contrôle de Gestion », Edition d'Organisation, 2éme édition, Paris, 2000
- MAISONNEUVE J.H, MORIN J.Y, « Management de l'Agence Bancaire », Revue Banque Edition, Paris, 2003
- MICHEL GERVAIS, « Contrôle de Gestion », 7ème édition, Economica, Paris, 2000
- MICHEL KALIKA, « Structures de l'entreprise, Réalités, Déterminants et performances », Edition Économica, Paris, 1998
- MICHEL ROUX « Master banque de détail », Edition ESKA, Paris, 2010
- PIERRE-LAURENT BESCOS et autres, « Contrôle de Gestion et Management », Montchrestien, 4ème édition, Paris, 1997
- ROUACH M, NAULLEAU G, « Le Contrôle de Gestion Bancaire et Direction Financière », 5ème édition, Revue Banque Edition, Paris, 2009
- ROUACH M, NAULLEAU G, « Le Contrôle de Gestion Bancaire et Financier », 3éme édition, revue banque éditeur, Paris, 2000
- SYLVIE DE COUSSERGUES, « Gestion de la banque du diagnostic à la stratégie », 4éme édition, 2005
- SELVIE DE COUSSERGUES, « Gestion de la banque », DUNOD, 2ème édition, Paris, 1996

Mémoires:

- ALLAOUA R, BOUSSAD B, « La réglementation prudentielle et la performance du système bancaire algérien », Mémoire Université Abderrahmane Mira de Béjaia, 2014
- AOULMI OMAR et autres, « Crédit immobilier aux taux bonifiés, cas : CNEP agence (804) kherrata », Mémoire Université ABDERRAHMAN MERA de BEJAIA, 2015

Bibliographie

- AZZI I, BERRAK L, « Essai d'analyse de la relation type de propriété /performances des banques », Mémoire Université ABDERRAHMANE MIRA de BEJAIA, 2015

- BELHAMZI AMINA, « Système de mesure des performances des agences bancaires », Mémoire, École Supérieure de Banque », 2003
- DAOUDI MASSISSILYA, « Mesure de la performance des agences bancaire » Mémoire, École Supérieure de Banque, 2013
- DHILI SARAH, « Système de mesure des performances des agences bancaires, et leur classification par les méthodes d'analyse des données », Mémoire École Supérieure de Banque, 2011,
- HENNICHE FAIZA, « Le management dans les banques publiques algérienne ». Mémoire Université d'Oran Es-Senia , 2007
- SAIM CHAHIRA, « La gestion du risque de liquidité par l'approche ALM », Mémoire École Supérieure de banque, 2014
- SOUSSI Y, BELHOUALA W, « L'application des méthodes non paramétrique dans la mesure de l'efficience des banques de la région du nord Afrique », Mémoire Université Dr. Tahar Moulay SAIDA, 2016
- TOUMERT F, YACHIR T, « La mesure de la performance d'une agence d'une agence bancaire », Mémoire Université Mouloud Mammeri de TIZI OUZOU, 2015

Textes réglementaires:

- Décision Réglementaire Numéro 1147/2008 de 27/05/2008 portante organisation générale de la CNEP Banque
- L'ordonnance n°66-178 du 13 juin 1966 portant création de la banque national d'Algérie

Autres documents:

- ADAIR P, BERGUIGA A, « Les facteurs déterminants de la performance sociale et de la performance financière des institutions de micro-finance dans la région Mena : une analyse en coupe instantanée », Revue région et développement n°32-2010
- Ait YKHELAF CHERIF, extrait du cours « Contrôle de Gestion », École Supérieure de Banque, 2017
- Documents internes à la CNEP Banque

Bibliographie

- François DESMICHT, « Pratique de l'activité bancaire »
- « Guide des banques et des établissements financiers en Algérie », Edition 2012
- KHERCHI HANYA, « L'évolution du système bancaire algérien sous les nouvelles règles prudentielles internationales »
- LATEB B, « Se Familiariser avec la Performance, Centre d'Études bancaires Appliquées », Supports Participants, 2004
- TOUIL R, cours de comptabilité bancaire, master 1 monnaie finance et banque, Université Mouloud Mammeri de TIZI OUZOU

Sites Internet :

- https://banque.ooreka.fr/astuce/voir/454503/bale-3
- https://www.albaraka-bank.com/albaraka-algerie/
- https://www.boursedescredits.com/lexique-definition-coefficient-fonds-propres-ressources-permanentes-953.php
- https://www.liberte-algerie.com/entreprise-et-marches/algerie-20-banques-et-9-etablissements-financiers-agrees-264254
- https://www.memoireonline.com/10/12/6395/m_Performance-bancaire-en-periode-de-crise10.html
- https://www.meilleurtaux.com/credit-immobilier/actualites/2015-janvier/4340-banques-commerciales-role-essentiel-dans-l-economie.html
- www.memoireonline.com

Liste des figures

Figure n°01 : Architecture d'un système de comptabilité analytique **46**

Figure n°02 : Principe de la méthode ABC **65**

Liste des tableaux

Tableau n°01 : Présentation du bilan simplifié d'une banque **11**

Tableau n°02 : Le compte d'exploitation analytique de l'agence bancaire **50**

Tableau n°03 : Situation financière des agences de la direction régionale CNEP Banque de réseau TIZI OUZOU en 2016 ..... **84**

Tableau n°04 : La situation des crédits aux particuliers pour l'année 2013, 2014, 2015 ..... **91**

Tableau n°05 : Variation en % de nombre de dossiers et du montant engagé **91**

Table des matières

Remercîment

Dédicace

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale 01

Chapitre 01 : Généralités et concepts de base sur les banques commerciales

Introduction 4

Section 01 : Organisation des banques commerciales..... 5

1.1.1. La notion des banques commerciales 5

1.1.1.1. Définition des banques commerciales 5

1.1.1.2. Les banques commerciales en Algérie 5

1.1.2. Une organisation en réseau 8

1.1.3. Le rôle de la banque commerciale 9

Section 02 : Évaluation traditionnelle de l'activité bancaire 11

1.2.1. Présentation du bilan bancaire 11

1.2.1.1. Définition du bilan bancaire 11

1.2.1.2. Le hors bilan 16

1.2.2. Les normes de gestion 17

1.2.2.1. Le ratio de solvabilité : 17

1.2.2.2. Le ratio de liquidité 18

1.2.2.3. La division des risques 19

1.2.2.4. Le coefficient des fonds propres et des ressources permanentes 20

1.2.3. Les règles prudentielles prise de risque 20

1.2.3.1. Accord de Bâle 1 (une exigence de solvabilité accrue des banques) 21

1.2.3.2. Les accords de Bâle 2 22

1.2.3.3. Les orientations de Bâle 3 24

Chapitre 02 : Mesure de la performance des agences bancaire

Section 01 : La notion de performance 28

2.1.1. Le concept de la performance du système bancaire 28

2.1.1.1. Définition de la performance au sein d'une entreprise 28

2.1.1.2. Définition de la performance au sein d'une banque 28

2.1.1.3. Typologie de la performance bancaire 30

2.1.2. Les déterminants de la performance bancaire 33

2.1.2.1. Déterminants internes 33

2.1.2.2. Les déterminants externes 37

2.1.3. La mesure de la performance bancaire, objectifs et obstacles 38

2.1.3.1. La mesure de la performance 38

2.1.3.2. Objectifs de la mesure de la performance bancaire 39

2.1.3.3. Les obstacles à la mesure de la performance dans le milieu bancaire 41

Section 02 : Préalable à la mise en place d'une évaluation des performances 41

2.2.1. Les principes de l'évaluation des performances 42

2.2.1.1. Le principe de pertinence 42

2.2.1.2. Le principe de contrôlabilité 42

2.2.1.3. Le principe de stabilité 42

2.2.1.4. Le principe de fiabilité 43

2.2.2. Les préalables à la mise en place d'un système de mesure de performance des agences bancaires 43

2.2.2.1. La mise en place d'une comptabilité analytique 43

2.2.2.2. Le système d'information 46

2.2.2.3. La structure organisationnelle 47

2.2.3. Les outils de mesure de la performance 49

2.2.3.1. Les outils traditionnels de mesure de la performance 49

2.2.3.2. Les nouveaux outils et approches de la mesure de performance 62

Chapitre 03 : Étude de cas pratique au sein de la CNEP Banque

Section 01 : Présentation générale de la CNEP Banque 70

3.1.1. Historique et organisation de la CNEP-Banque 70

3.1.1.1. Historique de la CNEP Banque 70

3.1.2. Missions et opérations de la CNEP Banque 76

3.1.2.1. Les mission de la CNEP Banque 76

3.1.2.2. Les opérations de la CNEP Banque 77

3.1.3. Présentation du réseau TIZI OUZOU et l'agence de AZAZGA (206) 77

3.1.3.1. Présentation de l'organisme d'accueil du réseau de TIZI OUZOU 77

3.1.3.2. Présentation de l'organisme d'accueil de l'agence AZAZGA (206) 80

Section 02 : Évaluation de la performance au niveau de la direction régionale CNEP Banque de réseau de TIZI OUZOU et au service crédit de l'agence AZAZGA (206)..... 83

3.2.1. Analyse de la performance de la direction régionale CNEP-Banque TIZI OUZOU 83

3.2.2. Présentation des crédits immobiliers et Étude de la performance de l'agence AZAZGA (206) à travers ces crédits durant 2013 à 2015 86

3.2.2.1. Présentation des crédits immobiliers aux particuliers 86

3.2.2.1.1. Les crédits à l'accession : 86

3.2.2.1.2. Les crédits à la construction 88

3.2.2.1.3. Le crédit location habitation 89

3.2.2.1.4. Crédit à taux bonifiés 90

3.2.2.2. Étude de la performance de l'agence AZAZGA (206) à travers les crédits immobiliers accordés aux particuliers durant 2013 à 2015 91

Conclusion générale 96

Bibliographie

Liste des tableaux et figure

Annexes

Table des matières

.

Résumé :

A l'issue de l'analyse effectuée tout au long de ce mémoire, le rappel de certains faits et la récapitulation de quelques remarques nous semblent indispensables.

Nous commençons par rappeler la nécessité pour nos banques de disposer de systèmes de mesure des performances de leurs agences, ces systèmes présentent un aspect primordial leur permettant de s'auto-évaluer en vue d'améliorer leurs performances.

En effet, la performance globale d'une banque est dans une large mesure conditionnée par celles de ses agences, car l'agence bancaire représente l'entité intermédiaire qui la relie à ses clients, elle est son unité de base d'exploitation à travers laquelle elle applique ses politiques et réalise ses objectifs.

Toutefois, la performance d'une agence bancaire renferme une notion difficile à cerner à cause de la multiplicité de ses aspects. La performance est une notion multidimensionnelle, elle est à la fois efficacité, efficience et économie, financière ou non financière ; elle doit être rattachée à un horizon de temps et dépend d'un référent ; sa mesure peut être effectuée a priori ou a posteriori.

Mots Clé : Performance bancaire, Efficience, Efficacité, Rentabilité, Produit net bancaire.

Summary:

At the end of the analysis carried out throughout this brief, the recall of certain facts and the recapitulation of a few remarks seem essential to us.

We begin by recalling the need for our banks to have systems for measuring the performance of their branches. These systems are essential for them to self-assess in order to improve their performance.

Indeed, the overall performance of a bank is to a large extent conditioned by those of its branches, because the bank branch represents the intermediary entity that connects it to its customers, it is its basic operating unit through which it implements its policies and achieves its objectives.

However, the performance of a bank branch contains a notion that is difficult to define because of the multiplicity of its aspects. Performance is a multidimensional notion, it is at the same time effectiveness, efficiency and economy, financial or non-financial; it must be linked to a time horizon and depends on a referent; its measurement can be performed a priori or a posteriori.

Keywords: Banking performance, Efficiency, Efficiency, Profitability, Net banking income.