

**République Algérienne Démocratique Et Populaire**  
**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**  
**Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou**  
**Faculté des sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion**  
**Département de Sciences de Gestion**



*Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master  
en Sciences de Gestion*

*Spécialité : Management Financier*

*Thème :*

Evaluation des performances commerciales et  
financières au sein d'une banque Algérienne

**Cas de la BADR Tizi-Ouzou**

**Réalisé par :**

- AINOUZ Fatma
- ZERRAF Sadia

**Dirigé par :**

M. MAHTOUT Idir

**Encadré par :**

M. ZERRAF Youcef

*Membres du jury composé de :*

**Président : BENMAKHLLOUF Yasmina, MCA, UMMTO**

**Examineur : SEDIKI Abderrahmane, MAA, UMMTO**

**Rapporteur : MAHTOUT Idir, MAA, UMMTO**

***Promotion : 2024-2025***

## *Remerciement.*

Ce travail est le fruit de la combinaison d'efforts de plusieurs personnes. Nous remercions tout d'abord le tout puissant qui, par sa grâce nous a permis d'arriver au bout de nos efforts en nous donnant la santé, la force, le courage et en nous faisant entourer des merveilleuses personnes dont on tient à remercier :

Nos remerciements les plus profonds aux professeurs qui nous ont guidé et ont eu la patience de nous apprendre énormément. Ils nous ont permis d'acquérir un savoir-faire dans un domaine passionnant, et nous ont appris à l'aimé et de faire de notre mieux. Nous tenons également à remercier toutes les personnes qui nous ont apporté de l'aide, soit par leurs connaissances dans des domaines spécifiques, soit sous forme de conseils lorsqu'on avait besoin.

Nous tenons à remercier chaleureusement notre promoteur M MAHTOUT IDIR, pour avoir encadré et dirigé ce travail, pour sa patience, son appui scientifique, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils.

Nos remerciements aussi vont à M ZERRAF YUCEF, pour avoir encadré et dirigé ce travail, pour sa patience, son appui scientifique, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter notre réflexion.

Nous tenons à remercier également le président et les membres du jury, d'avoir accepté d'examiner et évaluer ce travail nous remercions également toutes les personnes ayant contribué à notre réussite de près ou de loin, ainsi que l'ensemble des enseignants de l'institut pour le suivi tout au long de notre formation.

*Merci*

# *Dédicace*

## *À mes chers parents,*

*À mon père, homme de sagesse et de droiture, qui m'a transmis la valeur du travail, de la persévérance et du respect.*

*À ma tendre mère, dont l'amour inépuisable, les prières discrètes et la présence rassurante ont été mon refuge dans chaque moment d'épreuve.*

*Je vous suis éternellement reconnaissante. Que ce mémoire soit le fruit de votre dévouement et un humble hommage à votre amour sans limites.*

*À la mémoire de mes grands-parents disparus, Même si je n'ai pas eu la chance de grandir à vos côtés, votre souvenir reste présent dans mon cœur.*

*À travers les récits de ma famille, votre bonté, vos valeurs et votre présence continuent de vivre en moi. Qu'Allah vous accorde Sa miséricorde et vous accueille dans Son vaste paradis. Ce mémoire vous est aussi dédié, en toute affection et en silence.*

*À mes chères sœurs, piliers de mon équilibre et mes repères, vous avez été un véritable soutien à chaque étape. Merci pour votre tendresse, vos conseils, vos gestes simples mais toujours pleins d'amour.*

*À vos époux, pour leur gentillesse, leur patience et leur présence bienveillante.*

*À mes trois nièces et à mon petit neveu, vos rires et vos sourires ont mis de la lumière dans mes journées les plus chargées. Vous êtes ma source de bonheur.*

*À mes oncles, mes tantes et à toute ma famille élargie,*

*Merci pour vos prières, vos encouragements et votre présence bienveillante, même discrète. Votre fierté m'a portée plus loin que vous ne l'imaginez.*

*À mes amis et amies, Merci pour votre patience, vos mots d'encouragement, vos appels, vos sourires et votre énergie positive. Vous avez été des soutiens précieux tout au long de ce parcours.*

*À mon binôme, Avec qui j'ai partagé ce chemin avec complicité et rigueur. Merci pour ta présence, ton engagement et ta détermination. Ce mémoire est aussi le fruit de notre travail commun, fondé sur la confiance et l'entraide.*

*Enfin, je rends grâce à Dieu, Le Très-Haut, pour m'avoir accordé la force, la patience, la santé et la lucidité nécessaires pour mener ce travail à son terme.*

***Ce mémoire est dédié à tous ceux qui m'aiment, me soutiennent, et croient en moi***

## *Fatma*

# *Dédicace*

*À la mémoire de ma chère mère,*

*Ton absence laisse un vide immense, mais ton amour, tes valeurs et ta force continuent de me guider. Ce travail t'est dédié, en hommage à tout ce que tu m'as transmis. Repose en paix Chère maman.*

*À mon père, Merci pour ta présence rassurante, tes conseils et ton soutien constant. Ton exemple m'a appris la rigueur, la patience et le sens de l'effort.*

*À mon mari, Pour ta compréhension, ton soutien indéfectible et ton amour dans les moments les plus exigeants. Ton appui a été essentiel tout au long de ce parcours.*

*À mes enfants, Vous êtes la lumière de mes jours et le sens de chacun de mes efforts. Puissiez-vous toujours croire en vos rêves, comme j'ai cru au mien en écrivant ces pages.*

*À mes sœurs et mes frères, Pour votre tendresse, vos encouragements et votre complicité, Merci d'être ces repères précieux qui m'accompagnent dans chaque étape de ma vie.*

*À mes belles-mères, Pour votre bienveillance et vos prières. Merci d'avoir été là, chacune à votre manière.*

*À mes belles-sœurs et mes beaux-frères, Merci pour votre soutien, vos mots d'encouragement et votre complicité dans cette aventure.*

*À mon binôme, Merci pour ton écoute, ta coopération et ta solidarité tout au long de ce travail. Cette expérience partagée restera un précieux souvenir.*

*Sadia*

### *Liste des abréviations*

**ALE** : Agences Locales d'Exploitation

**ALP** : Agence Locale D'exploitation

**AP** : Agence Principale

**BADR** : Banque Algérienne du Développement rural

**CA** : Chiffre d'Affaires

**CAC** : Coût d'acquisition de la clientèle

**CCT** : Crédit à Court Terme

**CEB** : Charges d'Exploitation Bancaire

**CIB** : Carte Inter Bancaire

**CLMT** : Crédit à Long et Moyen Terme

**DGA** : Direction Générale Adjointe

**GRE** : Groupe Régionale d'Exploitation

**IA** : Intelligence Artificielle

**KDA** : Kilo Dinars Algérien

**KPI** : Indicateurs Clés de Performance

**MB** : Marge Bancaire

**NPS** : Net Promoter Score

**OCA** : Organisation Commercial Agency

**PDG** : Président Directeur Général

**PEB** : Produits d'Exploitation Bancaire

**PME** : Petite et Moyenne Entreprise

**PNB** : Produit Net Bancaire

**RBE** : Résultat Brut d'Exploitation

**RCAI** : Résultat Courant Avant Impôts

**RE** : Résultat d'Exploitation

**RN** : Résultat Net

**RNR** : Ressource Non Rémunérée

**ROA**: Return on Asset

**ROE**: Retour sur fonds propres

**RR** : Ressource Rémunérée

**RSE** : responsabilité Sociale et Environnementale   **SIG** : Soldes Intermédiaires de Gestion

**SMS** : Short Message Service

**SPA**: Société Par Action

**TCI** : Taux de Cession Interne

**TCR** : Tableau des Comptes de Résultat

**TCR**: Taux de couverture de Risque

**TPE**: Très Petite Entreprise

# *Liste des Tableaux et Figures*

### *Liste des tableaux*

<b>Tableau N°01</b> : Evolution du Portefeuille .....	69
<b>Tableau N° 02</b> : segmentation du portefeuille clients .....	71
<b>Tableau N° 03</b> : Taux d'équipement particuliers .....	72
<b>Tableau N° 04</b> : Taux d'équipement des comptes entreprises : .....	73
<b>Tableau N°05</b> : Ressources non rémunérées .....	74
<b>Tableau N° 06</b> : Les ressources rémunérées .....	76
<b>Tableau N°07</b> : Ressource à terme .....	77
<b>Tableau N°08</b> : Total ressources .....	78
<b>Tableau N°09</b> : évolution des emplois .....	79
<b>Tableau N° 10</b> : crédit à court terme .....	80
<b>Tableau N°11</b> : évolution des crédits à moyen et long terme .....	81
<b>Tableau N°12</b> :Évolution des Impayés .....	82
<b>Tableau N° 13</b> : Composition du PEB .....	90
<b>Tableau N° 14</b> : TCR .....	91
<b>Tableau N° 15</b> : marge d'exploitation .....	93
<b>Tableau N° 16</b> Coefficient d'exploitation .....	94
<b>Tableau N° 17</b> calculs de la marge nette sans le taux de cession interne .....	95
<b>Tableau N°18</b> : calcul de la marge nette avec le taux de cession interne .....	95
<b>Tableau N° 19</b> : La Rentabilité des capitaux propre ROE = Résultats / Capitaux Propres ....	96
<b>Tableau N° 20</b> : calcul du ROA .....	97

### *Liste des Graphes*

<b>Graphe N° 01</b> : Evolution du Portefeuille .....	70
<b>Graphe N°02</b> : Taux d'équipement particuliers .....	73
<b>Graphe N°03</b> : Taux d'équipement des comptes entreprises .....	74
<b>GrapheN°04</b> : Ressources non rémunérées .....	75
<b>Graphe 05</b> : composition du PEB .....	90
<b>Graphe N° 06</b> : marge d'exploitation.....	93

# *Sommaire*

<b>Remerciement.....</b>	<b>I</b>
<b>Dédicace .....</b>	<b>II</b>
<b>Liste des Tableaux et Figures .....</b>	<b>III</b>
<b>Sommaire .....</b>	<b>IV</b>
<b>Introduction générale .....</b>	<b>01</b>

### *Chapitre 1 : La banque et son environnement*

<b>Introduction .....</b>	<b>03</b>
Section 1 : Cadre théorique sur les banques .....	04
Section 02 : environnement bancaire .....	10
Section 03 : les produits et services bancaires .....	20
<b>Conclusion .....</b>	<b>31</b>

### *Chapitre II : Déterminants et indicateurs de mesure de la performance commerciale et financière au sein d'une banque*

<b>Introduction .....</b>	<b>32</b>
Section 1 : Notions de base sur la performance .....	33
Section 02: déterminants et évaluation des performances commerciales .....	39
Section 03 : Indicateur de la performance financière .....	46
<b>Conclusion .....</b>	<b>57</b>

### *Chapitre III : Analyse des performances commerciales et financières de la BADR GRE Tizi-Ouzou*

<b>Introduction .....</b>	<b>58</b>
Section 01 : Présentation de la banque d'agriculture et du développement rural (BADR) .....	59
Section 02 : Etude comparative des performances commerciales agences du GRE de la BADR .....	68
Section 03 : Evaluation des performances financières .....	89

**Conclusion du chapitre III : ..... 100**

***Conclusion générale ..... 102***

***Bibliographie.***

***Annexes.***

***Table des matières.***

# *Introduction générale*

### Introduction générale

Dans un contexte économique marqué par l'instabilité, la concurrence croissante et l'accroissement des besoins accrus des clients, les banques occupent un rôle crucial dans le financement de l'économie.

En Algérie, ce rôle s'est renforcé à travers les réformes du secteur bancaire visant à moderniser les structures, diversifier les produits et améliorer l'efficacité des institutions financières. Face à une concurrence croissante, à des exigences réglementaires plus strictes et à une clientèle de plus en plus exigeante, les banques doivent sans cesse revoir leur stratégie de gestion et s'adapter aux nouveaux défis du marché.

Dans ce contexte, la performance bancaire prend une importance stratégique, englobant à la fois les résultats financiers (rentabilité, solvabilité...) et les performances commerciales (croissance du portefeuille clients, qualité des services, fidélisation...). Ainsi, évaluer efficacement ces deux dimensions devient un levier de pilotage essentiel pour les établissements bancaires, leur permettant d'identifier les axes d'amélioration, d'optimiser leur fonctionnement et de mieux orienter leurs décisions stratégiques.

La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (**BADR**), établissement public algérien à vocation agricole et commerciale, se trouve directement concernée par ces enjeux.

Disposant d'un réseau étendu d'agences à travers le pays, la **BADR** vise à répondre aux besoins spécifiques du secteur agricole tout en diversifiant son offre vers d'autres segments de clientèle. L'évaluation de la performance commerciale et financière de cette banque revêt donc un intérêt particulier, dans la mesure où elle permet de comprendre les dynamiques internes et d'identifier les liens concrets entre efforts commerciaux et résultats financiers.

C'est dans cette optique que s'inscrit ce mémoire, qui se propose d'étudier en profondeur le lien entre l'évaluation de la performance commerciale et financière et les résultats globaux d'une banque, à travers une étude de cas portant sur six agences de la **BADR**. Cette recherche vise à répondre à la problématique suivante :

- **Comment la performance commerciale impacte-telle les résultats financiers d'une banque ?**

Et de cette problématique découle les interrogations suivantes :

- Quels sont les rôles, missions et caractéristiques principales des banques dans le système bancaire Algérien ?
- Qu'est-ce que les performances commerciales et financières ?
- Quels sont les outils et les indicateurs de mesure de performances commerciales et financières ?
- Comment cette évaluation impacte elle les résultats financiers au sein d'une banque algérienne cas BADR ?

Pour répondre à cette problématique, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse1** : une performance commerciale élevée, mesurée par la croissance du portefeuille clients, la diversification des produits et la qualité de service, a un impact positif direct sur les résultats financiers de la banque.

- **Hypothèse2** : la synergie entre performance commerciale et performance financière constitue un facteur clé pour la création de valeur durable au sein d'une banque de réseau comme la BADR.

Ce travail a pour ambition de proposer une approche intégrée de la performance bancaire, en mettant en lumière l'interdépendance entre performance commerciale et financière, et leur contribution à la solidité et à la rentabilité de la banque. Il vise également à formuler des recommandations pratiques pour améliorer les systèmes d'évaluation et renforcer l'efficacité des actions menées sur le terrain. Pour mener à bien cette étude, le mémoire est structuré en trois chapitres complémentaires.

Le premier chapitre présente la banque et son environnement, en abordant les spécificités du système bancaire algérien, le rôle des banques dans l'économie, ainsi que les produits et services bancaires proposés.

Le deuxième chapitre est consacré à l'analyse des notions de performance commerciale et financière, à leurs outils d'évaluation, et à l'étude de leur impact sur les résultats globaux des banques.

Enfin, le troisième chapitre constitue la partie pratique de notre recherche, il repose sur l'analyse de données issues de six agences de la BADR et présente des tableaux d'évaluation de performance permettant d'illustrer concrètement les relations entre indicateurs commerciaux et résultats financiers.

# ***Chapitre 1 :***

*La banque et son environnement*

## Introduction

L'économie d'un pays repose fondamentalement sur l'efficacité de son système bancaire évolue dans un environnement économique ,juridique il sert de lien financier crucial entre les acteurs économiques disposant d'une capacité de financement et ceux nécessitant un financement, en jouant divers rôles tel que collecte de l'épargne, octroi de prêts, gestion des moyens de paiement, la banque participe activement au progrès économique et social et soutien au développement en intervenant dans des domaines varies notamment le financement des particuliers des entreprises ainsi la sécurisation des transactions financières.

De ce fait, une bonne compréhension de l'institution bancaire, de son fonctionnement et de son environnement est indispensable pour analyser ses performances et ses résultats. Les banques doivent s'adapter à des réglementations de plus en plus strictes à une digitalisation rapide des services à l'émergence de nouveaux concurrents comme les Fintechs et a des exigences accrues de la part de ses clients.

Néanmoins, cette mission se réalise dans un contexte en perpétuel changement, caractérisé par l'ouverture des marchés, les transformations technologiques, la numérisation des services financiers et le renforcement des normes réglementaires, c'est pour cela elles sont encouragées à réviser leur mode de fonctionnement et leur structure économique pour satisfaire aux exigences actuelles du marché aux besoins de leurs clients.

En outre, l'activité bancaire est fortement associée à la gestion des risques tel que le risque de crédit, liquidité, opérationnel et le risque du marché constituent des menaces potentielles qui peuvent nuire à la stabilité financière et à la durabilité de l'établissement bancaire.

Dans ce premier chapitre, d'abord, nous aborderons dans la première section une approche globale pour définir la banque, son rôle et ses missions, ensuite dans la deuxième section nous analyserons l'environnement bancaire dans lequel elle évolue en abordant les dimensions économiques, règlementaires, technologiques et concurrentielles.

Enfin, pour la troisième section nous exposerons les produits et services qu'elle propose à ses clients.

## Section 1 : Cadre théorique sur les banques

La banque joue un rôle essentiel dans l'économie en servant d'intermédiaire financier, l'allocation des ressources des épargnants aux emprunteurs, facilitant ainsi les investissements et la croissance économique.

### 1. L'origine de la banque

L'idée de la banque n'est pas novatrice, découle d'une économie de marché entièrement libérale, quatre siècles avant Jésus-Christ les changeurs banquiers avaient pour rôle de faire croître les dépôts. Vers la fin du 17<sup>e</sup> et au cours du 18<sup>e</sup> siècle, l'exercice de cette profession est principalement sous le contrôle des banquiers italiens, flamands et juifs. Le concept de banque émerge durant cette époque et dérive du terme italien *banco*, qui signifie comptoir où l'on échange des marchandises. (Éric LAMARQUE V. M, 2015)

Sous l'impulsion de grandes dynasties bancaires, la banque connaît d'importantes innovations à l'exemple des MEDICIS, ils ont popularisé le concept de la lettre de change pour soutenir l'internationalisation des transactions commerciales, c'est-à-dire pour garantir les paiements à travers des documents écrits, en dehors de l'or ou des monnaies frappées.

Dès le départ, l'idée de confiance est essentielle pour que ces nouvelles installations fonctionnent, car elles nous obligent à renoncer à des valeurs concrètes en faveur de documents rédigés. Au fil du temps, les grandes banques s'établissent en Europe afin de répondre aux besoins d'acteurs économiques tels que les commerçants et les créateurs des entreprises, et de financer leurs activités.

En 1700, l'Angleterre organise son secteur bancaire autour d'une banque centrale, établissant les fondements d'un système de refinancement en liquidités et de compensation des effets et lettres de change. La finance française évolue aux côtés de la révolution industrielle et connaît une expansion majeure au cours des XVIII<sup>e</sup> et XIX<sup>e</sup> siècles. (STRAUS, 1880)

Le vingtième siècle marque une nouvelle période, focalisée sur la gestion de l'information et de la modernisation des services, à partir des années 1930 une industrialisation des services bancaires grâce à l'épargne, la bancarisation progressive de la population et la diversification des opérations (opérations de change, financement à l'exportation). (Éric LAMARQUE V. M, 2015)

## 2. Définitions de la banque

La banque est un établissement privé ou public qui facilite le paiement des particuliers et des entreprises, reçoit des fonds et gère les moyens de paiements. (Dictionnaire LAROUSSE)

Selon Caudmine.G Et Montier J, 1999 : les banques sont considérées comme les entreprises ou établissements dont la profession principale est de recevoir du public sous forme de dépôts ou autrement un fond qu'il emploie pour leur compte en opération financière.

Selon J.V. Capul Et O.Garnier : la banque est une entreprise d'un type particulier qui reçoit les dépôts d'argent de ces clients (entreprises ou particuliers), gère leur moyens de paiements (cartes de crédits, chèques, etc.) et leur accorde des prêts. (CAPUL.J.V et GARNIER.O, Paris)

A partir des deux définitions précitées, nous constatons que la banque représente un concept qui varie, il serait donc important de définir la banque selon quelques critères économiques et juridiques.

### 2.1. Définition économique

Les banques sont des entreprises ou établissements qui font profession habituelle de recevoir du public, sous forme de dépôt ou autrement, des fonds qu'ils emploient pour leur propre compte en opérations financière.

Selon VEYRENC A : la banque apparaît comme le trait d'union entre le travail en quête de capitaux pour produire, et le capital en quête de travail pour fructifier. (VEYRENC.A, 1998)

Quant à PHILIPPE.G : sont regroupées dans la catégorie des banques, l'ensemble des personnes morales qui effectuent à titre de profession habituelle les opérations suivantes la réception des dépôts de la clientèle, accorder des crédits à tout type de clientèle et pour toute durée, mettre en place et gérer les moyens de paiement, effectuer des opérations connexes à leur activité principale change, conseils et gestion en matière de patrimoine pour les particuliers, conseils et gestion au service de l'octroi de crédits faisant parti des activités principales d'une banque.(VEYRENC.A, 1998)

**2.2. Définition juridique** : cette définition a connu plusieurs apports à la lumière des lois adoptées successivement

**Selon la loi 86-12 du 19 août 1986**, tout établissement de crédit qui effectue pour son propre compte et à titre de profession habituelle, voici les opérations suivantes :

- Collecter au près des tiers des fonds en dépôts qu'elles qu'en soient la durée et la forme.
- Accorder du crédit, quelle qu'en soit la durée.
- Effectuer dans le respect de la législation et la réglementation, les opérations de change et de commerce extérieur.
- Assurer la gestion des moyens de paiement, procéder au placement, à la souscription, achats, gestion, garde et vente de valeur mobilière et de tous produits financiers.
- Fournir conseil, assistance, et d'une manière générale tout service destiné à faciliter l'activité de sa clientèle. (JORA, règlement 86-12 du 20 Août 1986 portant sur le système bancaire article n°17.)

**Selon la loi du 12 janvier 1988** stipule que la banque est une personne morale commerciale dotée d'un capital, soumise à ce titre, au principe de l'autonomie financière et de l'équilibre comptable. (Loi du 12 Janvier 1988 article n°2.)

Avec la transition de l'économie algérienne d'une économie planifiée à une économie de marché, une autre définition est donnée aux banques par **la loi 90-10 d'avril 1990** les banques sont des personnes morales qui effectuent à titre de profession habituelle et principalement les opérations décrites aux articles 110 à 113 de la loi N° 90-10 de l'avril 1990 relative à la monnaie et au crédit.

**3. Les différents types de banques** : l'objectif est d'identifier comment les différents types de banques répondent aux besoins des agents économiques en présentant une explication succincte de leur rôle. (SENOUCI, 2015)

**3.1. La banque commerciale**, aussi appelée banque de détail est une institution financière avec les entreprises les professionnels et les particuliers interagissent le plus souvent, elle représente le plus ancien type de banque étant donné qu'elle a été la première à exister sur le plan historique. Son nom commercial trouve son origine dans le fait qu'elle s'est spécialisée au début dans le financement du commerce qui représente la plus grande activité économique de l'époque.

Son rôle principal est de collecter les dépôts des clients et d'accorder des crédits, facilitent la transaction financière à travers les comptes courants, les virements, les cartes bancaires et autres moyens de paiement.

Sa mission est de répondre aux besoins financiers courants de leurs clients et de contribuer aux financements de l'économie.(VEYRENC, 1998)

**3.2. La banque d'investissement** : appelée banque d'affaire, est une institution financière spécialisée dans les marchés financiers et le financement des projets d'investissements, contribue à la création de nouvelles entreprises, ainsi qu'à la revalorisation et au renouvellement des équipements de production de ces dernières. Elle joue un rôle crucial dans les fusions acquisitions, les introductions en bourses, et fournit de conseil stratégique, d'évaluations d'entreprise et d'ingénierie financière.

**3.3. La banque d'épargne** : elle est créée dans un but social ou politique, est un établissement financier spécialisé dans la collecte des dépôts des agents à capacité de financement, la distribution des crédits aux agents à besoins de financement ; l'exercice d'autres opérations bancaires pour la satisfaction des besoins de sa clientèle en général.

**3.4. Les établissements financiers** : se trouvent souvent à la croisée des banques commerciales et des banques d'investissement, bien qu'elles soient parfois plus spécialisées, offrent des solutions de financement personnalisées aux entreprises. Cela va des prêts syndiqués au financement de projets complexes, en passant par le crédit-bail et l'affacturage, elles peuvent également intervenir sur les marchés des capitaux pour lever des fonds pour leurs clients ou par elles-mêmes.

Ils ont pour mission d'accompagner la croissance et les investissements des entreprises en fournissant des solutions de financement sur mesure, adaptées à leurs exigences particulières.

**3.5. Les organismes spécialisés** : tels que, le crédit agricole, le crédit foncier, les banques de développement pour le financement de dépôts à long terme, les banques internationales, les banques africaines pour les investissements à long terme, ils ont été créés pour la prise en charge du financement des investissements à long terme, elles financent des opérations bien déterminées.

**3.6. La banque centrale** : il s'agit de l'autorité monétaire suprême d'une nation ou d'une zone monétaire elle est appelée également banque des banques, exerce un contrôle sur l'activité des

banques par les différents règlements notamment en matière de gestion prudentielle, de règlementation des changes et aussi par sa détermination de la politique monétaire.

Sa mission principale consiste à assurer la stabilité des prix (en luttant contre l'inflation) et à garantir la solidité financière, elle met en application la politique monétaire en déterminants les taux directeurs en administrant les réserves de change et en supervisant le système bancaire.

### 4. Le rôle d'une banque

Les définitions fournies ci-dessus nous aident à mettre en lumière la diversité des services proposés par les établissements bancaires, elle définit clairement son rôle de transmission entre les détenteurs de capitaux et les requérants de fonds, ainsi que ceux qui nécessitent des ressources financières.

De nombreux chercheurs ont tenté de déterminer le rôle que jouent les banques dans l'économie, ces travaux ont abouti à une variété d'avis sur le rôle de ces institutions financières, en examinant certains cas de chercheurs pour illustrer leurs pensées sur ce sujet.

D'après Smith, les institutions bancaires ont une grande importance au niveau microéconomique elles constituent le lieu où s'exerce le mécanisme régulateur du crédit proposé représentent un élément clé, car elles doivent assumer une fonction cruciale d'évaluateur et de vérificateur des emprunteurs.

Une bonne structuration du marché du crédit est essentielle pour garantir le bien-être social et favoriser la croissance cela s'accomplit en choisissant les financements les moins risqués. (DIATKINE.S, 2002)

D'après Smith, il y a deux catégories d'emprunteurs. D'une part, il y a les marchands prudents qui empruntent uniquement pour soutenir leur trésorerie à court terme et sont généralement en mesure de rembourser on pourrait les qualifier de bons risques selon les standards contemporains. Toutefois, Smith souligne que même le crédit à court terme comporte des risques de solvabilité et n'est pas toujours synonyme de bon risque pour assurer le remboursement du capital emprunté.

D'autre part, il existe les spéculateurs qui ont des projets audacieux on pourrait qualifier ces derniers de risques élevés, car ils sont à la fois ceux qui contractent des emprunts pour financer l'intégralité de leur capital et dont les entreprises audacieuses sont susceptibles

d'échouer, les rendant ainsi incapables de rembourser leur dette bancaire ils sont donc en état d'insolvabilité.

Schumpeter a également abordé le rôle de la banque la perspective de ce dernier diffère de celle proposée par A. Smith. D'après Schumpeter, il est essentiel que les banques soutiennent financièrement les investissements en matière d'innovation et de croissance, elles ne se restreignent donc pas à l'octroi de crédits à court terme et à la gestion des liquidités transactionnelles, mais participent également à la constitution de capital circulant et fixe. L'étude des conditions de financement du progrès économique est la contribution la plus significative et novatrice de Schumpeter, il va se détourner de l'approche traditionnelle du financement des investissements instaurés par A. Smith, qui stipule que seul l'épargne peut réaliser ce financement il part du principe que le créateur d'entreprise ne dispose pas de capital pour mettre en pratique les innovations qu'il envisage, ni d'épargne préexistante ; il lui faut donc contracter un prêt, et spécifiquement auprès des banques. (DIATKINE.S, 2002)

D'après Smith, le prêt bancaire ne peut soutenir que la trésorerie transactionnelle et non la création de capital. Selon Schumpeter, les banques auront donc pour rôle de financer la formation de capital fixe et circulant elles envisagent de le réaliser en mettant en place de nouveaux modes de paiements, et non à partir d'économies préexistantes déposées chez elles, la monnaie se convertit alors en capital l'implémentation des innovations dépend donc de la disponibilité de la monnaie de crédit.

## Section 02 : environnement bancaire

L'environnement bancaire constitue un écosystème complexe et en constante évolution, influencé par une multitude de facteurs économiques, réglementaires, technologiques et sociaux, sa compréhension est cruciale pour les acteurs du secteur, les régulateurs, les entreprises et les particuliers. Il est structuré autour de plusieurs acteurs clés et de leurs interactions.

### 1. Les acteurs du secteur bancaire

Les banques interagissent avec un large éventail d'acteurs économiques, qui peuvent être regroupés en plusieurs catégories principales :

**1.1. Les Particuliers** : ce premier grand groupe se concentre sur les individus, les personnes physiques.

**1.1.1. Clients de détail** : représentent le cœur de l'activité de beaucoup de banques dites "commerciales" (celles que nous utilisons quotidiennement), elles offrent une variété de services spécifiquement conçus pour les besoins financiers des individus, la gestion de leurs comptes courants et d'épargne. A savoir :

**1.1.2. Salariés** : en tant que employeurs les banques interagissent avec leurs propres employés

**1.1.3. Emprunteurs** : lorsqu'un particulier obtient un prêt d'une banque, il établit une relation financière avec cette dernière qui dure pendant toute la durée du remboursement du prêt. Durant cette période, l'emprunteur et la banque sont liés par un contrat de prêt, ce qui fait de l'emprunteur un "partenaire économique temporaire" car leur relation est centrée sur le remboursement de la dette.

**1.2. Les entreprises** : elles jouent un rôle fondamental dans la création d'emploi, l'innovation et le développement malgré leurs importances elles sont souvent confrontées à des défis c'est pour cela ont besoins de ressources financières.

#### 1.2.1. Petites et Moyennes Entreprises (PME) et Très Petites Entreprises (TPE)

Les PME et les TPE sont des acteurs économiques essentiels elles ont souvent besoin de financement pour création, développement ou gestion de leur activité quotidienne. Les banques sont des partenaires clés pour ces entreprises en leur fournissant des ressources financières

**1.2.2. Grandes entreprises et multinationales** : les grandes entreprises qu'elles soient nationales ou multinationales se caractérisent par des activités complexes et diversifiées à savoir

### 1.2.3. Le financement de projets importants

- **Infrastructures** : les banques ont un rôle essentiel dans le financement de projets de grande ampleur qui requièrent des investissements importants et qui se déploient fréquemment sur plusieurs années, cela peut englober le financement pour la construction ou la rénovation de routes, de ponts, d'aéroports, les institutions bancaires sont en mesure d'accorder des emprunts substantiels, d'organiser des financements impliquant divers acteurs et d'évaluer la faisabilité financière de ces initiatives.
- **Les opérations sur les marchés financiers** : émissions obligataires et actions.

Les grandes entreprises et les multinationales ont la possibilité d'émettre des obligations pour se procurer des fonds importants, dans ce contexte, la banque joue le rôle d'intermédiaire en aidant l'entreprise à planifier l'émission (montant, taux d'intérêt, échéance), à rechercher des investisseurs et à superviser la procédure d'émission sur les marchés financiers.

- **Les services de conseil financier** : fusions-acquisitions.

**Fusions** : quand une entreprise envisage la fusion avec une autre, les banques proposent des prestations de conseil pour analyser l'intérêt stratégique et financier de la fusion, négocier les conditions de l'entente, effectuer des vérifications financières (due diligence) et organiser la transaction de façon optimale.

**Acquisitions** : par ailleurs, lorsqu'une société envisage de racheter une autre, les banques la soutiennent dans l'identification de cibles potentielles, l'évaluation de leur valeur, la négociation du prix et des modalités de l'achat, l'obtention du financement essentiel et la gestion du processus d'intégration après l'acquisition.

### 1.3. Entreprises de la FinTech

Les FinTech sont des sociétés qui exploitent la technologie pour innover et offrir des services financiers généralement plus performants, plus rapides et plus accessibles que les offres bancaires classiques.

Les institutions bancaires sont confrontées à une décision cruciale travailler en collaboration avec les FinTech ou les percevoir comme des rivales.

**1.4. Les institutions financières :** sont des entités qui jouent un rôle important dans l'économie facilitant les échanges monétaires, assurant la liquidité et en fournissant des solutions de financement regroupent

**1.4.1. Autres banques :** les institutions financières commerciales n'opèrent pas de manière autonome, elles doivent échanger entre elles pour réguler leur liquidité (le montant d'argent à disposition). Le marché interbancaire correspond à l'endroit où ces banques se prêtent et s'empruntent des fonds à court terme, ceci leur donne la possibilité de répondre à des nécessités de financement temporaire ou d'investir leurs surplus en liquidités.

En outre, elles se servent de ce marché pour le « règlement de transactions » d'importance entre elles ou au nom de leurs clients.

**1.4.2. Banque centrale :** est l'institution financière suprême dans un pays ou une zone monétaire, occupe une place essentielle pour garantir la stabilité et l'efficacité du système financier.

**1.4.3. Sociétés d'assurance :** sont des entités financières qui offrent une garantie financière face à des incidents futurs imprévisibles (décès, maladies, accidents, incendies, etc.), en retour du versement de cotisations. Ainsi, les banques ont la possibilité d'agir d'intermédiaires pour la distribution des produits d'assurance, cela implique que plutôt que de contacter directement une société d'assurance, un client a la possibilité de souscrire une assurance (comme une assurance habitation ou une assurance-vie) via sa banque, les institutions bancaires collaborent en liaison avec les compagnies d'assurance pour offrir ces offres combinées, pouvant s'avérer plus pratiques pour leur clientèle.

**1.5. Les secteurs publics :** acteurs majeurs de l'économie entretient également des relations étroites et essentielles avec le système bancaire

**1.5.1 Gouvernement et administrations publiques :** les banques peuvent gérer les comptes de l'état, financer des projets publics et participer à l'émission de dette publique.

**1.5.2. Collectivités locales :** les banques peuvent fournir des services bancaires et des financements aux collectivités territoriales telle que des comptes courants, des solutions de paiement, des services de gestion de trésorerie, cela leur donne la possibilité de rémunérer leurs salariés, de procéder au règlement de leurs fournisseurs et d'administrer leurs revenus.

**1.6. Les prestataires de services :** les banques collaborent avec divers prestataires pour améliorer leurs efficacités, compétitivités et la qualité de leurs prestations.

**1.6.1. Entreprises technologiques :** ces banques s'associent à ces sociétés (informatique, fintech) pour développer et gérer leurs instruments numériques (applications mobiles, sites internet), protéger leurs informations (sécurité informatique), exploiter l'intelligence artificielle pour optimiser les services, et innover dans le domaine des paiements et d'autres produits ; elles sont essentielles pour la mise à jour des banques.

**1.6.2. Cabinets de conseil :** les institutions financières font appel à des consultants pour bénéficier de conseils d'experts, ses spécialistes les conseillent pour élaborer leur stratégie (comment croître), optimiser la gestion des risques financiers, perfectionner leur structure interne et leur rendement, s'ajuster à la digitalisation et se conformer aux normes réglementaires.

**1.6.3. Agences de notation :** ont un rôle essentiel dans l'appréciation du risque de crédit des émetteurs d'emprunts, qui comprennent aussi bien les banques que leurs clients (y compris les grandes entreprises qui émettent des obligations).

### 2. Les facteurs influençant le secteur bancaire

L'environnement bancaire est un concept vaste qui englobe l'ensemble des facteurs internes et externes qui influencent le fonctionnement, la performance et l'évolution des institutions financières bancaires, il s'agit d'un écosystème complexe et dynamique, en constante mutation sous l'effet de diverses forces.

Pour bien comprendre l'environnement bancaire, il est essentiel de considérer ses différentes dimensions :

#### 2. 1. Les facteurs macroéconomiques : plusieurs facteurs influençant le secteur bancaire

- **Croissance économique et cycles conjoncturels :** le niveau d'activité économique influence la demande de crédit, l'épargne, l'investissement et la rentabilité des banques les périodes de récession peuvent entraîner une augmentation des défauts de paiement et une diminution de l'activité bancaire.
- **Politique monétaire :** les décisions de la banque centrale concernant les taux d'intérêt, la masse monétaire et les réserves obligatoires ont un impact direct sur le coût du financement pour les banques et sur les conditions de crédit pour les clients.
- **Inflation :** un niveau d'inflation élevé peut éroder la valeur réelle des actifs et des revenus, affectant la rentabilité des banques et le pouvoir d'achat des emprunteurs.

- **Taux de change** : pour les banques opérant à l'international ou dans des économies ouvertes, les fluctuations des taux de change peuvent impacter la valeur de leurs actifs et passifs en devises étrangères.
- **Chômage et revenu disponible** : le niveau d'emploi et le revenu des ménages influencent leur capacité à épargner, à emprunter et à consommer des services bancaires.

**2.2. Le cadre réglementaire et juridique** : est un ensemble de règles et de lois prudentielles, de consommations, de concurrence qui vise à garantir la solidité, la transparence et l'efficacité du secteur bancaire.

- **Réglementation prudentielle** : les exigences en matière de capital, de liquidité, de gestion des risques et de gouvernance (par exemple, les accords de Bâle) visent à assurer la stabilité financière et la protection des déposants.
- **Législation sur la protection des consommateurs** : les lois encadrant les pratiques commerciales des banques, la transparence des tarifs et la résolution des litiges ont un impact sur leurs opérations.
- **Lois sur la concurrence** : les autorités de la concurrence veillent à ce que le secteur bancaire ne soit pas caractérisé par des pratiques anticoncurrentielles.
- **Réglementation spécifique aux services financiers** : les lois sur les marchés financiers, les instruments financiers et les services d'investissement encadrent les activités des banques d'investissement.

**2.3. Les facteurs technologiques** : les innovations technologiques sont devenues des leviers majeurs qui façonnent l'évolution et la compétitivité des banques.

- **Digitalisation et FinTech** : l'essor des technologies numériques (internet, mobile, cloud, intelligence artificielle, blockchain) transforme la manière dont les services bancaires sont offerts et consommés, l'émergence de la FinTech, crée des nouvelles formes de concurrence et de collaboration.
- **Cyber sécurité** : la menace croissante de cyber attaques impose aux banques des investissements importants pour protéger leurs systèmes et les données de leurs clients.
- **Automatisation et intelligence artificielle** : l'utilisation de l'IA et de l'automatisation permet d'améliorer l'efficacité opérationnelle, de personnaliser les offres et de détecter la fraude.

**2.4. Les facteurs socio-culturels et démographiques :** les banques doivent s'adapter aux changements de ces dernières qui se manifestent par l'évolution des attentes des consommateurs.

- **Évolution des comportements des consommateurs :** les attentes des clients en matière de rapidité, de personnalisation et de services numériques influencent l'offre des banques.
- **Changements démographiques :** le vieillissement de la population, l'urbanisation et la diversité culturelle peuvent avoir un impact sur les besoins en services bancaires.
- **Préoccupations en matière de responsabilité sociale et environnementale (RSE) :**

Les clients et les investisseurs sont de plus en plus attentifs aux pratiques durables et éthiques des banques.

**2.5. La concurrence :** les banques sont confrontées à une concurrence immense elles doivent faire face entre elles et à l'émergence de nouveaux concurrents.

- **Concurrence interbancaire :** les banques traditionnelles se font concurrence pour attirer et retenir les clients.
- **Concurrence des acteurs non bancaires :** les entreprises de la FinTech, les géants technologiques (GAFA) et les acteurs du commerce de détail proposent de plus en plus de services financiers, exerçant une pression sur les marges et les parts de marché des banques traditionnelles.

**2.6. Les facteurs géopolitiques :** incluant ces deux facteurs rend le secteur bancaire plus vulnérable à des risques de crises financières exigeant une adaptation constante

- **Stabilité politique et économique internationale :** les crises financières, les conflits géopolitiques et les sanctions internationales peuvent avoir des répercussions sur le secteur bancaire.
- **Globalisation :** l'interconnexion croissante des économies et des marchés financiers expose les banques à des risques transfrontaliers et à la concurrence internationale.

L'environnement bancaire est un ensemble complexe d'influences interdépendantes, les banques doivent constamment s'adapter à ces évolutions pour rester compétitives, rentables et pérennes. La compréhension de cet environnement est cruciale pour les dirigeants bancaires, les régulateurs, les investisseurs et les clients.

Ces facteurs interagissent et se renforcent mutuellement, créant des tendances majeures qui transforment le paysage bancaire. Parmi ces tendances, on peut citer la digitalisation accrue des services bancaires, la personnalisation de l'offre, croissance de la cyber sécurité,

l'attention accrue portée à la durabilité et à l'inclusion financière, et la consolidation du secteur bancaire à travers des fusions et acquisitions.

### 3. Défis et perspectives d'avenir

#### 3.1. Défis liés à l'environnement bancaire

L'environnement bancaire actuel est porteur de défis importants pour les institutions financières.

**3.1.1. La concurrence accrue des acteurs de la FinTech et des géants technologiques (GAFA)** exerce une pression sur les marges et oblige les banques traditionnelles à repenser leurs modèles économiques.

- **FinTech** : ces sociétés se focalisent sur des segments particuliers des services financiers (transactions, emprunts, gestion de patrimoine, etc.) et exploitent la technologie pour proposer des solutions plus rapides, économiques, se bénéficient fréquemment de normes moins rigoureuses dès le début et d'une culture favorisant l'innovation rapide.
- **GAFA** : ces sociétés bénéficient d'une clientèle immense, d'un savoir-faire technologique avancé, d'une quantité importante de données utilisateur et d'une marque fortement reconnue. Elles ont la possibilité d'ajouter des services financiers à leurs produits actuels, générant ainsi une concurrence intense pour les établissements bancaires comme les systèmes de paiement intégrés ou les services de crédit potentiels.
  - **Effet sur les institutions bancaires.**
- **Contrainte sur les marges** : les acteurs émergents peuvent offrir des coûts plus compétitifs, contraignant les banques traditionnelles à diminuer leurs marges afin de maintenir leur attrait.
- **Diminution de la part de marché** : les clients peuvent être séduits par l'efficacité, la célérité et les tarifs potentiellement plus bas proposés par les FinTech et les GAFA.
- **Besoin de transformation** : les entités bancaires doivent revoir leurs schémas économiques, investir dans la technologie et perfectionner l'expérience utilisateur afin de maintenir leur compétitivité.

**3.1.2. La gestion des risques** (Crédit, marché, opérationnel, cyber) devient de plus en plus complexe.

- **Risque lié au crédit** il est lié au non-remboursement des prêts par les débiteurs est accru lors des phases d'instabilité économique, telles que les récessions, l'inflation ou le chômage.

- **Risque de marché** : les variations des taux d'intérêt, des taux de change, des titres boursiers et des coûts des matières premières peuvent avoir un effet considérable sur la valorisation des actifs en possession des banques ; l'augmentation de la volatilité sur les marchés internationaux rend la prévision et la gestion de ce risque plus complexe.

- **Risque opérationnel** : ce risque se réfère aux pertes dues à des dysfonctionnements des procédures internes, des erreurs humaines, des fraudes internes ou externes (désastres naturels, épidémies). L'accroissement de la complexité des transactions bancaires et l'adoption de technologies récentes amplifient ce risque.

- **Cyber risque** : l'augmentation de la numérisation des services bancaires rend les établissements financiers vulnérables à des cybers attaques de plus en plus élaborées, ces attaques peuvent provoquer des pertes monétaires considérables, des interruptions de service et impacter négativement la réputation.

### - Effet sur les institutions bancaires

- **Nécessité d'outil et des compétences avancées** : il est crucial que les institutions bancaires investissent dans des systèmes de gestion des risques performants, engagent des spécialistes et établissent des procédures solides.
- **Hausse des dépenses** : l'application de mesures sécuritaires et des surveillances efficaces entraînent des dépenses considérables.
- **Risques de pertes financières et d'atteinte à la réputation** : une gestion inadéquate des risques peut entraîner des effets dévastateurs sur la stabilité et la durabilité d'une institution bancaire.

**3.1.3. La conformité réglementaire** : représente une charge administrative et financière significative.

Les institutions bancaires doivent se conformer à un cadre réglementaire de plus en plus rigoureux et complexes, visant à garantir la stabilité financière, la sûreté des clients et la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme.

### - Effet sur les institutions bancaires

- **Augmentation des coûts de conformité** : l'investissement dans des systèmes, des processus et du personnel spécifiquement destiné à la conformité représente une dépense financière significative pour les banques.

- **Charge administrative pesante** : la documentation, les rapports réglementaires et les audits internes et externes nécessitent une allocation considérable de ressources.
- **Risque de sanctions et atteinte à la réputation** : la non-conformité aux réglementations peut entraîner à des pénalités substantielles, des sanctions judiciaires et une diminution de la confiance des clients et des investisseurs.

**3.1.4. La nécessité d'attirer et de retenir les talents** : la banque fait face à une pénurie de professionnels dotés des aptitudes requises pour évoluer dans un contexte de plus en plus numérique et technologique.

Pour attirer et conserver les meilleurs talents qui sont souvent séduits par des cultures d'entreprise plus flexibles, des perspectives d'innovation et des salaires attrayants, les banques se retrouvent en concurrence avec les acteurs de la FinTech, les géants des numériques et divers autres secteurs.

Il est également nécessaire pour eux d'investir dans la formation et la reconversion de leurs employés actuels afin de les adapter sur les nouvelles demandes technologiques.

### - Effet sur les institutions bancaires

- **Difficulté à innover et à se transformer** manque de compétences appropriées, les institutions bancaires ont du mal à intégrer les nouvelles technologies, à développer des produits et services avant-gardistes et à optimiser leurs procédures.
- **Risque de perte de compétitivité** l'absence de talents suffisants peut entraver la progression et la faculté des banques à concourir avec des intervenants plus souples.
- **Hausse des coûts liés au recrutement et à la formation** la concurrence pour les talents provoque une augmentation des salaires et des dépenses liées à l'embauche et à la formation.

## 3.2. Perspective d'avenir

La digitalisation des services bancaires présente de nombreux bénéfices, mais elle expose aussi les données client à un danger accru en matière de sécurité. Il est essentiel de conserver la confiance des clients dans ce contexte pour assurer la durabilité des banques. (<https://www.conseils-droit.fr/la-regulation-des-marches-financiers-a-ler-ere-des-fintechs-enjeux-et-perspectives/>, s.d.)

Des systèmes bancaires peuvent être la cible de cyber attaques, destinées à dévoiler des données personnelles et financières délicates, ce qui entraîne des pertes économiques pour les clients et nuit à la réputation des établissements bancaires.

- **Effet sur les institutions bancaires**

- **Risque de perdre des clients** : un déficit de confiance en la protection des données pourrait amener les clients à privilégier d'autres établissements financiers ou des intervenants de la **FinTech** considérés comme plus protégés.

- **Atteinte à la réputation** : Les violations de sécurité des données peuvent avoir un impact significatif sur la notoriété et l'image d'une institution bancaire, avec des répercussions sur le long terme.

- **Obligations légales rigoureuses** : des obligations rigoureuses en termes de sécurité et de gestion des données personnelles sont imposées aux banques par les réglementations relatives à la protection des données, telles que le RGPD.

- **L'exploitation des données et de l'intelligence artificielle** : permet de mieux comprendre les besoins des clients et de personnaliser l'offre. L'intégration des préoccupations ESG (environnementales, sociales et de gouvernance) peut devenir un avantage concurrentiel et répondre aux attentes d'une clientèle de plus en plus sensible à ces enjeux.

- **La collaboration entre les banques traditionnelles et les FinTech** : peut créer des synergies et favoriser l'innovation.

### Section 03 : les produits et services bancaires

Tous les agents économiques disposent de revenus, mais il peut arriver que leurs contraintes financières les entravent dans la réalisation d'une opération. Dans l'objectif de répondre à leurs besoins, ils sollicitent une demande de prêt auprès de la banque. Outre sa fonction principale de collecte de dépôts et l'accord des crédits, la banque offre également à ses clients divers produits qui favorisent leur fidélité. Cette section aborde les diverses sortes de produits bancaires.

La première partie englobe les produits bancaires de placement et les diverses catégories de comptes bancaires ; la seconde concerne les produits bancaires de financement, tandis que la troisième se consacre à une présentation des autres offres bancaires.

**1. Les produits bancaires de placement** : est un produit qui permet à un investisseur de placer et de faire rémunérer son épargne. En général, ce produit sera constitué de produits bancaires traditionnelles (comptes sur livrets, comptes épargne logement, etc.) et de produits financier (titres de créance, actions, etc.) ou de contrats d'assurance-vie.

**1.1. Le compte individuel** : une personne physique ouvre un compte individuel qu'elle peut gérer seule, à moins qu'elle ne souhaite accorder une procuration à quelqu'un d'autre pour agir en son nom et pour son compte.

**1.2. Les comptes collectifs** : ils regroupent

**1.2.1. Le compte joint** : ce compte est ouvert au nom de plusieurs personnes et donne à chaque co-titulaire la possibilité de l'utiliser comme s'il était le seul titulaire, indépendamment des autres. Souvent, ce compte est ouvert par des couples mariés (Monsieur ou Madame), et en cas de décès de l'un des deux titulaires du compte joint, celui-ci n'entraîne pas le blocage. Ce genre de compte nécessite à la fois l'engagement actif de chaque co- titulaire qui peut diriger le compte de manière indépendante, mais aussi la responsabilité conjointe des co-titulaires concernant les dettes.

**1.2.2. Le compte indivis** : il est ouvert au nom de plusieurs titulaires qui sont appelés les indivisaires. La signature de l'ensemble des indivisaires est indispensable pour le fonctionnement du compte (sauf mandataire commun), ce type de compte se rencontre principalement lors de l'ouverture d'une succession. Les co-titulaires du compte seront tenus solidairement de tous les engagements contractés dans le cadre du fonctionnement des comptes. (Philippe Monnier et Sandrine Mahier-Lefrançois, Opcit, P47.)

**1.3. Les comptes pour les mineurs et les incapables :** engagez une relation avec un mineur nécessite de prendre plusieurs mesure de précaution. En Algérie l'âge de la majorité étant fixé à 18 ans, le mineur est normalement, au sens juridique du terme un incapable jusqu'à attendre cet âge. Ses contrats bancaires ne peuvent donc fonctionner que sous la responsabilité de ses parents. Alors il est sous administration légale pure et simple, ses contrats bancaires sont sous la responsabilité conjointe du père et de la mère (voire du juge des tutelles pour certains actes) ou, de son représentant légal les mineurs à partir de 16 ans peuvent bénéficier d'un compte avec l'autorisation de leur tuteur légal (père ou mère).

**1.4. Les comptes professionnels :** est un autre type de compte qui est lié à l'activité professionnelle de personnes physiques ou morales. L'ouverture de ce type de compte, il est nécessaire de présenter des documents prouvant l'exercice d'une activité professionnelle, à savoir la licence, l'extrait du casier judiciaire ou le document d'inscription à l'administration financière dans le cas des professions libérales. Plusieurs sortes de comptes professionnels sont offertes par les banques Généralement, ils se distinguent les uns des autres par l'étendue des services fournis et par le montant des frais de gestion du compte, ce compte courant qui n'offre pas d'avantages spécifiques, est le produit de base fonctionne de la même manière que le compte courant classique, vous payez des frais de service individuels très appréciés sont les comptes forfaitaires qui proposent un pack de services gratuits pour des frais de gestion mensuels fixes.

**1.5. Les dépôts à vue :** un dépôt à vue est un dépôt, rémunéré ou non, dont les fonds peuvent être retirés partiellement ou totalement à tout instant.

**1.5.1. Le compte chèque ou compte courant :** est un type de compte bancaire qui permet non seulement le retrait de l'argent à tout moment mais qui est également destiné à servir de pivot aux paiements, aux encaissements et aussi aux mouvements de fonds avec les autres comptes. il est généralement sans intérêt.

Ce type de compte bancaire permet au détenteur du compte de régler une tierce personne de remise d'un chèque émis sur le compte, il s'agit d'un compte à vue destiné aux personnes morales ou physiques professionnelles (entreprises, profession libéral...etc.).

**1.5.2. Le compte d'épargne :** est parfois appelé compte sur livret du fait que les opérations étaient à l'origine reportées sur un livret d'épargne doit être obligatoirement créditeur. Il s'agit d'un compte où les fonds sont également accessibles à tout moment, mais uniquement sous-

forme de retrait d'espèce, il est donc généralement sans moyens de paiement ces comptes sont rémunérés par intérêt.

**1.5.3. Le compte devise** : il est libellé en monnaie étrangère, il s'agit d'un compte de dépôt, productif d'intérêts la position du compte est créditrice uniquement. Ainsi, toutes les banques ont été contraintes d'ouvrir des comptes bancaires pour les résidents dans toutes les devises autorisées en Algérie, les titulaires peuvent utiliser ces comptes pour effectuer des versements de billets de banque étrangers ou recevoir des virements en provenance de l'étranger ou d'un autre compte devise, comme ils peuvent effectuer des retraits de billets de banque étrangères aux fins d'exportation à l'occasion d'un voyage en dehors du territoire national ou effectuer tout transfert vers l'étranger.

**1.6. Les dépôts à terme** : il s'agit de contrats par lesquels le client s'engage de laisser un montant d'argent déterminé à la banque en échange d'une rémunération préalablement négociée. Ils sont constitués de comptes à terme et de certificats de dépôt.

**1.6.1. Le compte à terme** : a une durée déterminée à l'avance et rapporte un intérêt à condition que le client titulaire du compte ne retire pas l'argent avant l'échéance (fixée entre un mois et deux ans).

**1.6.2. Les bons de caisse** : en termes généraux, le bon de caisse est un instrument financier par lequel l'émetteur s'engage à verser un montant déterminé à l'échéance spécifiée, en tant que remboursement d'un prêt à court terme générant des intérêts. (Christian Descamps et Jacques Soichot, Economie et gestion de la banque, édition ems, 2002, p96.)

**2. Les produits bancaires de financement** : ont une grande importance pour le développement de l'économie. On distingue quatre formes de financement sont les suivants : le financement de l'exploitation, le financement des investissements, le financement du commerce international, les crédits aux particuliers.

**2.1. Le financement de l'exploitation** : ses crédits de l'exploitation permettent à l'entreprise de financer les activités à court terme ; les besoins de production et de commercialisation. Le remboursement s'effectue progressivement grâce à la collecte des recettes de crédit, il existe une variété de crédit d'exploitation, nous distinguons trois (03) grandes catégories : les crédits par caisse, les crédits spécifiques, les crédits par signature (ROUX, 2010, P 272)

**2.1.1. Le crédit par caisse (trésorerie)** : se sont mis à la disposition des clients d'une banque lorsque les besoins en fonds de roulement deviennent de moins en moins permanents.

La banque autorise de prélever dans les caisses de la banque un montant convenu en permettant au client de rendre son compte débiteur. (Jean-Marc Béguin et Arnaud Bernard, 2008)

- **La facilité de caisse** : il s'agit d'un concours bancaire destiné à pallier ou à couvrir un déséquilibre de trésorerie cela arrive à certains moments, notamment à la fin du mois où les dépenses sont importantes règlement des salaires, échéance fiscale...
- **Le découvert**: concerne d'un crédit de trésorerie consentie au client particulier qui bénéficie d'un revenu régulier et domicilié sur un compte, le découvert permet à une entreprise de faire face temporairement à un besoin en fonds de roulement, dépassant les possibilités de ces fonds de roulement (Bouyakoub.F, 2000)

**2.1.2. Les crédits spécifiques** : non seulement les crédits spécifiques ont des objets bien précis ils sont assortis de garanties dont la forme diffère selon le crédit sollicité, ces garanties ne sont autres que le gage de certains actifs circulants (marchandise, créance). Nous spécifions les formes suivantes :

- **Avance sur marchandise ou avance sur stock** : est un type de financement où la banque accorde des fonds à une entreprise en se basant sur la valeur de ses stocks, ce type de crédit est souvent utilisé pour améliorer la trésorerie ou financer les achats de matières première, l'avance sur marchandise est une transaction qui consiste à financer un stock contre la remise des marchandises en gage aux créanciers prêteurs, un local et dont la clef sera en possession du banquier.
- **Avance sur marché public** : les marchés administratifs ou publics sont des accords conclus par l'État pour la réalisation de travaux, la fourniture de biens ou la prestation de services. L'administration ne procède au paiement de la livraison et/ou installation des biens concernés qu'une fois le service rendu et vérifié, et souvent avec du retard. Les fournisseurs ou les entrepreneurs collaborant avec l'État ont la possibilité de se rapprocher de leurs banques pour demander des avances basées sur les situations de travaux réalisés qui représentent leurs créances vis-à-vis de l'administration. Pour assurer la protection du banquier, il est nécessaire que la créance de l'entreprise envers l'administration soit transférée par le biais d'un nantissement du marché.
- **Avance sur titres** : concerne d'un processus par lequel le détenteur de placements obtient un crédit en utilisant les titres détenus comme garantie. Le propriétaire des titres les remet en gage par le biais d'un acte de nantissement signé par lui-même, les bénéficiaires de ce type de

prêt peuvent être des sociétés ou des individus qui souhaitent obtenir une certaine somme d'argent pour une période déterminée sans cependant vouloir se séparer de leurs titres, car ces derniers constituent une garantie tangible particulièrement facile à évaluer par le banquier, surtout si ces titres ont une forte valeur sur le marché.

- **Avance sur facture administrative** : destinée aux entreprises pour les aider à activer leur compte « Client » lors de leurs interactions avec des administrations, l'obligation de domiciliation de la facture est imposée, pourtant cela ne suffit pas. L'engagement pris par l'administration débitrice doit être irrévocable, et cela doit être explicitement indiqué dans la mention d'engagement.
- **Le factoring** : est une procédure qui implique la vente d'une créance à une institution spécialisée figurant sur la liste des établissements financiers, qui s'engage à honorer cette créance en échange d'une commission. Selon l'article 543 du décret législatif du Code de commerce algérien, le factoring est défini comme une opération où une entreprise spécialisée, appelée « factor », se substitue au droit du client, désigné comme « adhérent », en réglant la totalité d'une facture à échéance fixe issue d'un contrat. En retour, le factor assume le risque de non-remboursement contre une rémunération. (Jean-Marc Béguin et Arnaud Bernard, « L'essentiel des techniques bancaires », 2008)
- **L'escompte** : le crédit spécifique que représente l'escompte commercial est une autre variante, il se définit comme un financement de trésorerie octroyé aux sociétés afin de leur donner la possibilité d'accéder aux créances à terme qu'elles possèdent vis-à-vis de leurs clients. Ce processus implique qu'un fournisseur génère des effets représentatifs de ces créances, puis les transfère à sa banque qui lui accordera une avance sur les montants des effets, déduits des agios. (K. BENKRIMI)

Il s'agit aussi d'un prêt sur gage, car l'établissement bancaire accorde le montant de l'effet en échange du titre qui sert de garantie.

### 2.1.3. Les crédits par signature : se répartit comme suit

- **L'aval** : résulte d'une signature apposée au recto de l'effet de commerce tiré sur le même client, donc l'aval représente un crédit accordé par la banque par le biais de sa signature. Cette formule pourrait entraîner les effets suivants, vis-à-vis du porteur : l'avaliseur demeure engagé jusqu'à la date prévue, son engagement reste le même si l'obligation qu'il a garantie serait nulle pour toute autre cause qu'un vice de forme. Concernant le débiteur cautionner : le débiteur cautionner ne peut se retourner contre son avaliseur mais inversement, l'avaliseur

peut se retourner contre le débiteur principal et ce pour réclamer les sommes qu'il a déboursées.

- **Les cautionnements** : sont des engagements, par le biais de sa signature, d'un banquier sur un document connu sous le nom de contrat de cautionnement, qui indique qu'il paiera pour le débiteur en cas de défaillance. Les garanties émises par une institution financière sont conjointes, ce qui signifie qu'elles permettent au créancier d'engager des poursuites à l'encontre du débiteur principal et de la caution banque ou uniquement contre l'un d'eux.
- **L'acceptation** : représente l'engagement de tirer, de payer la lettre de change à son échéance. Cette acceptation s'exprime par la signature du tiré sur le recto de la lettre de change qu'il fait procéder par la mention « bon pour acceptation », elle est employée dans le commerce extérieur, elle permet de substituer la signature de banquier à celle de son client. En effet, vu que le vendeur ou son banquier n'étant pas en mesure d'apprécier la valeur des signatures de chacun des acheteurs d'un pays étranger, exige la signature du banquier de ces derniers.

**2.2. Le financement des investissements** : on peut définir l'investissement comme étant une opération qui entraîne une transformation de ressources à un projet industriel ou financier. Dans l'espoir de réaliser des gains sur un certain nombre de périodes afin d'enrichir l'entreprise, étant donné que la banque agit en tant qu'un agent économique participant au développement de l'économie via l'octroi des crédits d'investissement pour la création d'une entreprise et renouvellement des équipements de production, on distingue :

- **Le crédit à moyen terme** : est un prêt dont la durée est généralement, égale ou supérieur à deux (02) ans et inférieur à sept ans. En Algérie les crédits à moyen terme accordés aux sociétés du secteur privé étaient principalement sous forme de crédits mobilisables avec l'intervention de la « BAD » (Banque Algérienne de Développement). En ce qui concerne les types de crédit à moyen terme, nous distinguons :
- **Le crédit à moyen terme mobilisable** : c'est un crédit de moyen terme directement accessible sur le marché monétaire, la banque accorde ce prêt dans le but de réescompter les billets émis pour cette circonstance.
- **Le crédit réescomptable** : afin de financer des opérations de crédit s'étendant sur une période relativement longue avec des dépôts souvent à court terme, la banque pourrait faire appel à sa créance sur le marché monétaire. Cependant, cette option n'est pas encore disponible en Algérie.

- **Le crédit à moyen terme direct** : il est dit crédit direct lorsqu'il est accordé par la trésorerie de la banque, le billet à ordre, une représentation de ce crédit se transforme alors en un acte de reconnaissance des dettes et non des instruments de réescompte ou de mobilisation.
- **Les crédits à long terme** varient entre 8 et 20 ans, ils servent à financer les immobilisations tels que : les usines, les infrastructures, etc. Dans ce cas, la banque prend des garanties sous forme d'hypothèques ou de nantissement du fonds de commerce et des équipements financiers.
  - **Le crédit-bail** : est un contrat de location assortie d'une promesse de vente, il permet aux entreprises la possibilité d'acquérir des biens d'équipement après une période de location les conditions variantes en fonction du caractère mobilier ou immobilier, l'activité de crédit-bail est également subdivisée en deux catégories distinctes.

**a- Le crédit-bail mobilier** : les opérations de bail mobilier sont caractérisées par la location sur une période fixe (généralement de 3 à 7 ans) d'équipement ou de matériel d'outillage. Ces opérations sont planifiées par des entreprises expertes qui font l'acquisition de matériels pour les proposer à la location aux sociétés. Ces dernières ont l'opportunité d'acquérir totalement ou partiellement les équipements loués.

**b- Le crédit-bail immobilier**: il consiste en une opération de location d'un bien immobilier destiné à usage professionnel acheté ou construit par une entreprise du crédit-bail immobilier qui est en demeure propriétaire, cette démarche permet au locataire la possibilité de devenir propriétaire en fin de ce contrat de tout en partie du bien loué. (Bouyakoub.F, 2000)

### 2.3. Le financement du commerce extérieur

L'économie devient de plus en plus global, grâce à l'expansion et la variété des méthodes de commerce international, avec la diversification et la multiplication des techniques de commerce extérieur, ainsi la banque est amenée à financer, selon le cas les importations et les exportations. (Recham, 2011/2012)

**a. Le financement des importations** : la méthode prédominante utilisée est celle du crédit documentaire, en effet il constitue un engagement par signature en vertu duquel un banquier s'engage à payer la marchandise importée contre remise d'un certain de documents par l'exportation justifier ainsi avoir chargé cette marchandise sur un moyen de transport en partance vers l'Algérie.

L'encaissement documentaire : est un ordre du vendeur à sa banque d'encaisser une certaine somme auprès de l'acheteur contre remise des documents d'expédition, le règlement peut s'effectuer par paiement au comptant ou par acceptation d'une traite.

b. **Le financement des exportations** : il existe plusieurs formes de crédit en matière de financement des exportations :

- **Le crédit acheteur** : ce type de crédit est un prêt direct à moyen ou à long terme accordé par la banque de l'exportateur à l'acheteur étranger afin de lui faciliter le règlement immédiat de son fournisseur étranger.
- **Le crédit fournisseur** : est une forme de crédit ou le banquier accorde à l'exportateur soit des prêts de préfinancement lui permettant de rassembler les biens à exporter, soit des crédits lui permettant de mobiliser, une fois la livraison effectuée sa créance envers l'acheteur étranger et qui peuvent avoir une durée qui ne dépassant pas 18 mois pour le court terme, 7 ans pour le moyen terme et un délai plus de 7ans pour le long terme

**2.4. Les crédits aux particuliers** : un individu est simplement un employé. Lors de l'examen d'une demande de crédit par un particulier, il est nécessaire de prendre en compte plusieurs facteurs : métier, âge, revenu, patrimoine et garantie apportée... Il existe de nombreux types de ces crédits, à savoir :

- **Les crédits pour acquisition de bien durable** : ce crédit, qui nécessite une épargne préalable, est conçu pour financer l'habitat et les biens mobiliers.
- **Les prêts personnels** : on entend par crédits par caisse accordés aux entreprises, des prêts temporaires destinés à couvrir leurs besoins de liquidités, qui doivent être remboursés à la fin du mois sur le salaire. Par exemple, des événements particuliers, des mariages, des frais médicaux
- **Les Crédits spéciaux (à taux bonifié)** : ce sont les crédits accordés aux moudjahidines, les crédits destinés à la création d'activité en faveur des jeunes et les crédits aux professions libérales.
- **Les crédits à la consommation** : le crédit de consommation est destiné à financer des produits domestiques durables fabriqués localement, et cela au bénéfice de tout particulier résident sur le territoire national, et disposant d'un revenu régulier permanent, il permet à la fois l'encaissement immédiat du prix par le vendeur et le paiement par versement échelonné de tout ou partie de ce prix par l'acheteur.

### 3- Les autres produits bancaires

La banque propose une large gamme de produits en dehors des placements et des crédits, on peut les classer en plusieurs catégories :

**3.1. Les moyens de paiements :** pour simplifier leurs opérations, les banques proposent à leurs clients différents moyens de paiement, notamment :

**3.1.1. Le chèque :** est un document par lequel une personne désignée comme le tireur donne instruction à une autre personne dénommée le tiré de payer une certaine somme au titulaire ou à un tiers, appelé le bénéficiaire. Bien que l'usage du chèque tende à diminuer au profit des cartes et des moyens de paiement électroniques, il reste un moyen de paiement légal.

#### 3.1.2. Les effets de commerce

**3.1.2.1. La lettre de change :** est un document écrit par lequel le créancier ordonne à son débiteur (tiré) de régler une certaine somme à une date convenue et à un bénéficiaire. Elle peut être négociée (escomptée), encaissée à l'échéance ou endossée au profit d'un tiers auquel elle devient un moyen de paiement. Elle représente la créance du fournisseur elle met en présence trois personnes : le tireur, le tiré et le bénéficiaire. (Farhet.R)

**3.1.2.2. Le billet à ordre** est un titre par lequel une personne appelée souscripteur (le débiteur) admet sa dette et s'engage à payer à une personne appelée bénéficiaire (le créancier) une certaine somme à une date précise, c'est le débiteur prend l'initiative et rédige lui-même le document par lequel il s'engage de régler sa dette à une date fixée. (PUTMAN, 1995) Pour être valable, le billet à ordre doit contenir les mentions suivantes :

- La clause à ordre ou formule « billet à ordre » insérée dans le texte même du billet.
- La promesse pure et simple de payer une somme déterminée.
  - L'échéance.
  - Le lieu de paiement.
  - Le nom du bénéficiaire.
  - La date et le lieu de souscription
  - La signature du souscripteur. (GAVALDA et STOUFFLET, 2001)

### 3.1.3. Virement et prélèvement :

**3.1.3.1. Les virements :** est une opération qui consiste à transférer, par le biais d'une simple écriture comptable, une certaine somme d'un compte vers un autre, l'ordre de virement est donné en générale sur des formules spéciale mises gratuitement par les banques à la disposition des titulaires de compte. Dans cette formule le banquier est sollicité à débité le compte de son client émetteur d'une somme déterminé et à en créditer le compte du bénéficiaire désigné par lui. (Greslier.H., 1979, page 97 )

On distingue deux types de virement :

**a. Le virement direct :** le virement est « direct » quand il est effectué entre deux personnes ayant chacune un compte dans la même banque.

**b. Le virement indirect :** le virement est « indirect » quand il est effectué entre deux personnes titulaires de comptes dans des banques différentes.

**3.1.3.2. Les prélèvements :** c'est une méthode de paiement automatisé pour les règlements récurrents qui permet au client d'autoriser sa banque à procéder aux prélèvements directement depuis son compte, comme par exemple : les factures d'électricité, etc. Ce moyen se distingue par le fait qu'il est émis à l'initiative du créancier sous la forme d'une lettre de change, contrairement au virement qui est initié par le débiteur.

**3.1.4. La monnaie électronique :** l'origine de la monnaie moderne remonte à la période comprise entre 1960 et 1970 en effet, les établissements de crédit ont informatisé leur gestion et sont passés des écritures en compte (support papier) aux signaux électroniques, ce qui a fait avancer la dématérialisation monétaire et conduit à l'automatisation de transfert de fonds On identifie différentes méthodes de paiement électroniques parmi les options disponibles. (MAMMAR Lydia)

**3.1.4.1. Les cartes bancaires :** est un instrument de paiement, sous forme de carte en plastique dotée d'une bande magnétique et/ou d'une puce électronique qui est délivrée par une banque ou tout autre organisme autorisé à cet effet , elle est destinée à un client titulaire d'un compte en banque et qui permet à ce dernier de réaliser les opérations tels que : le paiement d'achats ou de prestations de services, auprès de fournisseur, possédant un "terminal de paiement" susceptible de lire la carte, connecté ou non à sa banque ou dans un appareil de distribution automatique le retrait d'argent au distributeur de billets. (DistributeurAutomatiqueBancaire)

Il existe 03 types de cartes bancaires

- Les cartes de paiement.
- Les cartes de crédit.
- Les cartes de retrait.

**3.2. Les autres moyens de paiement :** la présentation détaillée des produits bancaire nécessite l'exposition des produits d'un nouveau genre né de l'élargissement du champ d'intervention des banques ; leur activité de marcher, la collaboration avec d'autre institution financière ainsi cette partie dédiée à une autre tâche se consacrera à ce type de produit notamment les produits dérivé et les produits de bancassurance.

**3.2.1. Les produits dérivés :** ces produits sont issus d'un produit classique connu sous le nom de sous-jacent, qui peut être un taux d'intérêt, une monnaie, une action, une obligation, etc. Le coût d'un dérivé financier réel varie en fonction des variations de son actif sous-jacent. Cependant, les produits dérivés représentent une catégorie de produit financier indépendante en soi. On distingue les produits suivants : (Article de N Barbaroux et G.Jacoud)

Les swaps, les contrats à terme (forward) et les warrants (options).

Les banques ont récemment fait leurs premiers pas sur un nouveau marché : celui des produits d'assurance, élargissant ainsi leur gamme de produits et initiant une nouvelle activité : la bancassurance.

**3.2.2. Les produits de banque assurance :** sont des offres combinées de services bancaires et d'assurance proposées par la banque permettant aux clients de gérer leurs besoins bancaires et leurs besoins en assurance auprès d'un seul interlocuteur. La banque offre plusieurs types d'assurances, dont : assurance habitation, assurance voiture, assurance pour les risques de décès, assurance pour les emprunteurs et assurance voyage.

### Conclusion

Pour conclure ce premier chapitre, il est important de mettre en lumière que la banque occupe une place primordiale dans l'économie d'un pays, elle ne se contente pas de gérer des finances ou d'octroyer des prêts par contre elle joue un rôle clé dans plusieurs secteurs par exemple elle soutient financièrement les projets, favorise les interactions, assure la sécurité des transactions et appuie de façon générale le fonctionnement efficace de l'économie.

Cependant, la banque ne progresse pas en isolation. Elle interagit en permanence avec un environnement immense et en constante évolution, ce dernier se compose de règles, de lois, de normes, de technologies émergentes, des exigences changeantes des clients et également des risques à prévoir ainsi, les banques doivent constamment évoluer pour satisfaire aux exigences du marché et maintenir la compétitives.

Dans leur domaine d'activité, les risques tels que ceux de crédit, de marché, de liquidité et opérationnels sont généralement présents c'est pour cela est devenu essentiel de gérer ces aspects pour assurer la stabilité des institutions et maintenir la confiance du public.

De plus, nous avons observé que les produits et services financiers ont connu une importante évolution. Actuellement, les banques offrent une gamme diversifiée et de plus en plus digitale de solutions, qu'elles s'adressent aux particuliers, aux entreprises ou aux institutions. Cela leur offre la possibilité d'élargir leur gamme de services, d'attirer et de fidéliser les clients, ce qui entraîne une amélioration de leur performance commerciale.

Ce chapitre de ce fait nous a permis d'avoir une meilleure compréhension de ce qu'est une banque, le contexte dans lequel elle opère, des défis auxquels elle est confrontée et des mécanismes qu'elle exerce pour y faire face, ces aspects sont cruciaux pour la prochaine étape de notre travail, qui se concentrera sur l'évaluation des performances commerciales et financières des banques, ainsi que sur l'analyse de leur impact sur les résultats globaux.

# ***Chapitre II :***

*Déterminants et indicateurs de mesure de la  
performance commerciale et financière au sein d'une  
banque*

### Introduction

Dans un environnement bancaire en constante évolution qui est caractérisé par une réglementation complexes et de plus en plus strictes et l'augmentation des exigences des clients, le concept de performance maintient une dimension stratégique considérable tout comme les entreprises d'autres secteurs économiques, les banques sont tenues d'instaurer des mécanismes d'évaluation stricts pour évaluer leur efficacité, leur rentabilité et leur capacité à générer de la valeur durablement. Cette performance ne peut être perçue d'un seul point de vue elle est à la fois commerciale et financière qui résulte d'une synergie entre ces deux aspects.

La performance commerciale possède une position qu'elle se traduit par la capacité de la banque à attirer, satisfaire et maintenir ses clients grâce à une gamme variée de services, un service haut qualité et une approche commerciale performante, cette performance ne se limite pas uniquement à l'accroissement des ventes elle reflète aussi le lien durable que la banque maintient avec son marché, sa faculté à prévoir les exigences, à innover, à se positionner de manière favorable face aux concurrents, pour cela elle est un indicateur de vitalité, d'attractivité et de pertinence de l'offre bancaire quant à la performance financière évalue la capacité de l'établissement bancaire à générer des bénéfices et évaluer la rentabilité ,la solvabilité, sa capacité à honorer ses dettes et son efficacité opérationnelle. En d'autres termes, cela évalue la façon dont les ressources sont déployées pour générer des revenus, maîtriser les dépenses, gérer les risques et assurer des gains durables.

La liaison entre ces deux aspects commercial et financier est fondamentale permet une meilleure compréhension des performances globales d'une banque, c'est pourquoi l'évaluation de ces deux facettes, et l'analyse de leurs déterminants, deviennent indispensables pour toute démarche de pilotage stratégique efficace, dans ce deuxième chapitre, nous allons examiner le concept de performance bancaire sous ses diverses formes en se concentrant spécifiquement sur ses composants commerciaux et financiers. Ce chapitre est structuré en trois sections principales

La première section va nous permettre de cerner la notion de la performance, ses principaux critères et ses types, la deuxième section est réservée pour les déterminants et évaluation des performances commerciales et la troisième section portera sur la performance financière dont on va souligner les types d'indicateurs et les déterminants de la performance financière.

## **Section 1 : Notions de base sur la performance**

La performance s'affirme comme un indicateur fondamental de la vitalité et du succès organisationnel, occupant une place centrale dans les préoccupations managériales et stratégiques. Dans le contexte particulièrement sensible du secteur bancaire, elle acquiert une importance cruciale, conditionnant la pérennité des institutions financières et participantes à la stabilité économique globale. Face à une concurrence exacerbée et un environnement complexe aux mutations incessantes, la performance se révèle être une clé de réussite essentielle pour toute entreprise aspirant à assurer sa pérennité et à naviguer avec succès dans un paysage économique en constante évolution.

### **1. Définition de la performance**

Le domaine bancaire assure le bon fonctionnement économique afin de répondre aux attentes des acteurs économiques concernant le financement, l'investissement et la fourniture de services de qualité. Cependant, l'analyse de la performance de l'établissement bancaire suscite un intérêt particulier pour l'examen de sa situation financière. Une performance solide permet à l'institution bancaire de maintenir durablement ses processus, autrement dit, d'assurer sa pérennité.

Le terme performance trouve son origine au 13<sup>ème</sup> siècle, dérivant de l'ancien français « performer » : revue des travaux de recherche. Peut être défini comme l'évaluation du degré d'atteinte d'un résultat ou d'un objectif spécifique, référencée à un moment précis, dans un contexte donné et dans un domaine spécifique.

Selon Bourguignon la performance en management se définit comme suit : la performance en termes de résultats, d'actions, de réussite et de capacité. (Bourguignon 1995)

Pour certains chercheurs, la performance est définie comme : la relation entre les ressources attribuées et les résultats obtenus. Cette définition cherche à associer les résultats de l'établissement à ressources exploitées pour réaliser l'objectif.

La performance est définie comme étant le niveau d'atteinte de l'objectif fixé et recherché par une entreprise.(Machesnay, 1991). En outre, cet auteur précise qu'il y a trois critères de performance qui sont :

**L'efficacité** dans le langage courant de la gestion, fait référence à la relation entre les résultats obtenus et les objectifs visés. On considère qu'une entreprise est performante lorsqu'elle réussit à atteindre les buts établis par les managers au commencement de l'activité. C'est la préoccupation principale des responsables. Cela signifie que les mesures prises ont permis de répondre aux principaux éléments stratégiques.

L'efficacité est l'optimisation possible entre l'ampleur de la réalisation des objectifs et les ressources utilisées pour y parvenir, se définit comme la capacité à atteindre à un résultat.(MALO J-L., 2000, p.106)

**L'efficience** : elle représente le résultat obtenu par rapport aux moyens qui sont mis en œuvre pour l'atteindre(DURCOU J-B, 2008, p.53)

**La pertinence** : se traduit l'alignement stratégique de la performance, c'est à dire que les résultats obtenus soient conformes aux objectifs stratégiques poursuivis.

L'évaluation de la pertinence se fait en confrontant les objectifs aux ressources disponibles. Plus le rapport efficacité/efficience est équilibré, plus la performance est élevée.

### 2. La performance bancaire

La définition générale du concept de la performance, nous permet de déduire qu'il existe plusieurs types de « performance » et que c'est un concept qui peut être utilisé dans différents domaines, dans l'objectif d'évaluer la capacité de l'entité à réaliser les objectifs qu'elle est supposée atteindre.(Romanujan, 1986)

La performance bancaire est un concept multidimensionnel qui évalue la capacité d'une institution bancaire à atteindre ses objectifs

### 3. Les types de performance

La performance est un concept fondamental dans de nombreux domaines, désigne la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs de manière efficace elle prend plusieurs formes tel que économiques, sociales, commerciales et financières... comprendre ces types permet d'évaluer efficacement la contribution globale d'un institut a ses résultats et à sa pérennité.

### 3.1. La performance économique

L'efficacité économique est souvent illustrée par les résultats et les statistiques exposés dans les comptes, qui montrent la condition actuelle de l'entreprise, cela comprend le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, le résultat opérationnel, le bénéfice net, entre autres. Cette performance représente également la capacité de l'entreprise à générer de la richesse et de la valeur sur le long terme, en établissant des objectifs précis, réalisables et quantifiables. Ainsi, pour les banques, l'appréciation de la performance économique peut se faire via l'évaluation du PNB c'est le produit net bancaire qui représente la différence entre les revenus et les dépenses d'exploitation de la banque.

### 3.2. La performance sociale

Selon Bayed (1992), la performance sociale est caractérisée comme le niveau de satisfaction obtenu par l'individu prenant part à l'existence de l'organisation. En réalité, cette performance est complexe à évaluer de manière quantitative, elle est fondamentalement liée aux conditions de travail des employés et aux mesures mises en œuvre par l'organisation pour les optimiser. On peut se servir de divers indicateurs et normes pour évaluer cette performance, à savoir :

La satisfaction des salariés qui peut être mesurée par des enquêtes et des sondages internes.

La fréquence des crises sociales au sein de la banque qui se traduisent par les grèves, le degré d'absentéisme, les conflits internes, etc.

### 3.3. La performance financière

Se réfère à la capacité de l'entreprise à exploiter au mieux ses ressources humaines, matérielles et financières en vue d'atteindre ses objectifs financiers il s'agit de réduire les dépenses tout en augmentant les profits.

Il existe différents indicateurs à suivre pour évaluer la performance financière de la banque et qui font partie de ses objectifs principaux, ces objectifs visent à maximiser les bénéfices en augmentant les revenus, diminuant les coûts opérationnels et en améliorant la productivité par agence, portefeuille, produit, etc.

### 3.4. La performance managériale

La performance managériale s'exprime à travers l'autorité et la capacité du manager à équilibrer et à répartir son temps entre les trois aspects suivants : l'esprit de conception, l'habilité d'exécution et enfin la conciliation et la gestion des conflits

Cette performance peut aussi refléter la compétence de l'équipe de supervision à réaliser les buts définis. Il y a cinq critères à considérer pour son évaluation (Bourguignon (1995):

- La direction des subordonnés : développement, aide, autorité, etc.
- L'entrepreneur ship : efficience, efficacité, etc.
- Le leadership : logique de raisonnement, confiance en soi, communication, etc.
- La gestion des ressources humaines : gestion des processus et des groupes, etc.
- D'autres compétences : Contrôlent de soi, objectivité relative, énergie et capacité d'adaptation, etc.

### 3.5. La performance technique

La performance technique met en relation deux principaux facteurs qui sont : le facteur humain et le facteur technique, cette performance est liée à l'efficacité d'une entreprise exploite ses ressources disponibles ainsi qu'à l'importance d'optimisation et d'innovation de son processus de production. L'entreprise est tenue de maximiser sa performance, sa rentabilité et sa productivité tout en exploitant d'une façon optimale ses ressources humaines et techniques.

De nos jours, pour maintenir leur compétitivité sur un marché marqué par d'importantes évolutions financières et technologiques, les banques doivent adopter diverses méthodes avancées, elles doivent être en mesure d'offrir à leurs clients des produits et services de qualité optimale , cela nécessite que la banque dispose de toutes les technologies nouvelles nécessaires pour atteindre cet objectif, allant des logiciels et cartes électroniques aux services de paiement et de gestion de comptes en ligne. Ainsi, pour être techniquement compétente, une banque ne peut se contenter de posséder les ressources elle doit également avoir à sa disposition des ressources humaines appropriées pour exploiter efficacement les moyens techniques dont elle dispose.

### 3.6. La performance organisationnelle

Kalika (1988) a défini la performance organisationnelle comme étant les indicateurs concernant directement à la structure de l'organisation, et non à ses impacts potentiels d'ordre social ou économique.

Cet auteur a également introduit divers éléments permettant d'exprimer et de clarifier la performance organisationnelle, à savoir :

- La conformité à la structure formelle : le non-respect de la structure préétablie par l'entreprise peut aboutir à des dysfonctionnements et des perturbations organisationnelles.
- Les relations entre les différents services : l'entreprise doit travailler sur la minimisation des conflits et des facteurs déclencheurs de ces derniers dans l'objectif de faciliter la coordination entre ses différents services.
- La qualité de la diffusion des informations : l'élaboration de systèmes d'information performants et efficaces qui facilitent une transmission optimale des données au sein de l'entité.
- La flexibilité de la structure : l'organisation doit être en mesure de s'ajuster et de répondre face à diverses contraintes.

Puisque la banque est une organisation structurée de manière hiérarchique, avec des services et département fréquemment connectés, l'efficacité organisationnelle y occupe une place essentielle pour mener à bien ses tâches de manière efficace, elle doit faire preuve d'une organisation exemplaire, les responsabilités de chaque département doivent être précises, intelligibles et partagées par tous les membres du personnel, afin d'assurer un fonctionnement constant de la banque, conforme aux objectifs et attentes fixés.

### 3.7. La performance stratégique

La performance stratégique consiste dans la fixation d'objectifs stratégiques qui visent à améliorer la qualité de services/produits qui vont permettre à l'entreprise de créer de la richesse à long et moyen terme. La banque ne fait pas exception. Elle doit élaborer un plan stratégique qui permettra d'être plus performante, et de répondre au mieux aux besoins de ses clients.

Comme le but des institutions financières est de générer des bénéfices, elles sont tenues d'élaborer une stratégie d'investissement à moyen et long terme qui inclut l'acquisition et la domination de nouvelles technologies contemporaines afin d'améliorer leur efficacité.

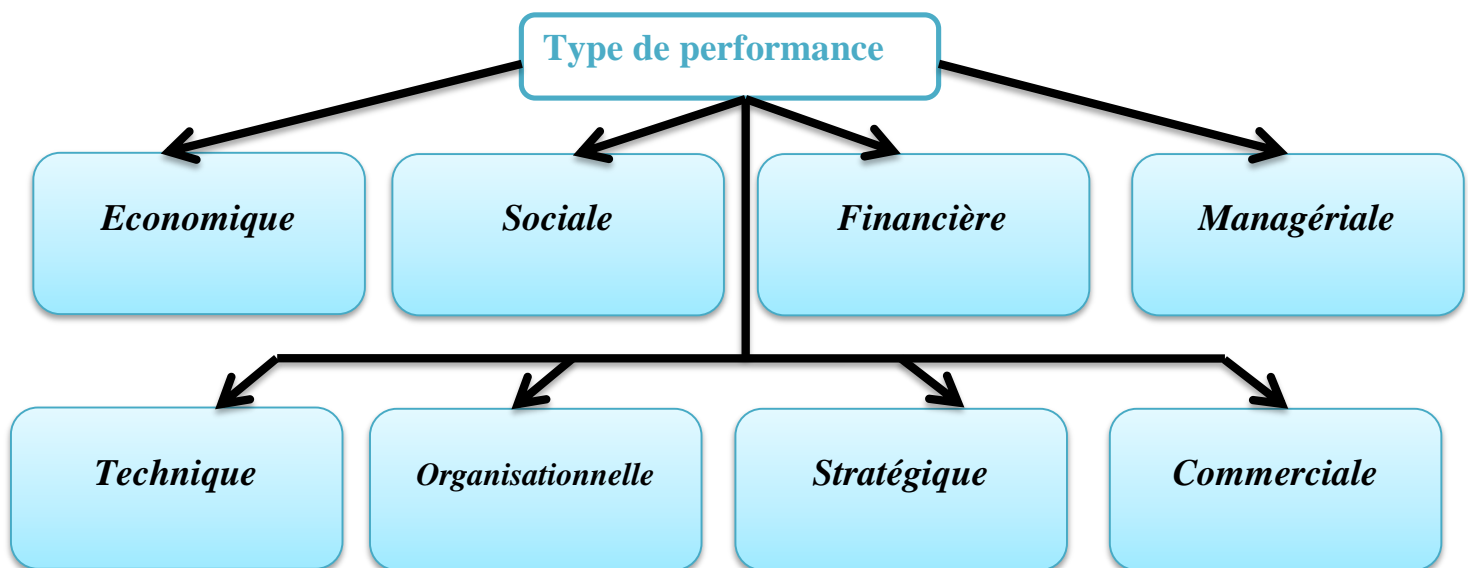
Dans cet objectif, les banques sont tenues notamment de programmer des formations pour le personnel pour qu'il soit plus compétent dans le but d'offrir de meilleurs services et produits à la clientèle de la banque. La fixation des objectifs stratégiques et la mise en place des moyens qu'il faut pour les réaliser est primordial pour toute banque.

### 3.8. La performance commerciale

La performance commerciale se réfère à la capacité d'une entreprise à attirer de nouveaux clients tout en préservant sa clientèle actuelle par la satisfaction de leurs demandes, en offrant des services ou produits qui répondent à leurs exigences, le tout dans le contexte concurrentiel.

On peut définir et mesurer cette performance à l'aide de divers indicateurs tels que :

- La part de marché de la banque et son évolution.
- Le degré de satisfaction des clients.
- Le taux de fidélisation de la clientèle.
- La rentabilité par client, par produit et marché.



Source : Réalisé à partir des données.

## **Section 02 : déterminants et évaluation des performances commerciales**

La performance commerciale est cruciale pour le développement des institutions bancaires, elle représente un défi majeur dans les secteurs bancaires et financiers. De plus, elle constitue un facteur déterminant pour la rentabilité de ces établissements. Toutefois, l'évaluation de la situation financière des banques se fait particulièrement en tenant compte de leur performance commerciale.

Dans le cadre de cette section nous allons mettre l'accent sur trois points, le premier portera sur les leviers de la performance, le deuxième s'intéressera sur les déterminants et l'évaluation de la performance, quant au troisième portera sur les principaux indicateurs de la performance commerciale.

### **1. Les déterminants de la performance commerciale**

Nous allons analyser dans ce point les facteurs influençant la performance commerciale, ce qui nous permet d'en faire l'évaluation et la mesure. Les facteurs qui ont un impact direct sur la performance commerciale sont :

#### **1.1. La qualité de service**

Le produit ou le service représente l'élément initial du mix et sa qualité influence directement la satisfaction des consommateurs, qu'elle soit explicite ou implicite. Ainsi, une relation étroite existe entre la qualité du service fourni et la satisfaction des clients. (KOTLER, DUBOIS, MANCEAU, 2003)

Les dimensions de la qualité du service bancaire sont essentiellement :

- **La tangibilité** : aspect des équipements, du matériel, des employés et des moyens de communication qui englobe la propreté des bureaux, la modernité des distributeurs automatiques, l'image professionnelle du personnel et la compréhension des documents.
- **La fiabilité** : aptitude à délivrer la prestation promise avec exactitude, constance et fiabilité, signifie la précision des transactions, le respect des échéances et la réalisation des promesses.

- **La serviabilité** : disposition du personnel à soutenir les clients et leur offrir un service rapide et performant cela englobe la politesse, la promptitude à répondre aux interrogations, et la résolution efficace des problèmes.
- **L'assurance** : la compétence et la politesse du personnel, en plus de leur aptitude à instaurer confiance et sécurité chez les clients, englobe les compétences des employés, leur professionnalisme et leur capacité à rassurer la clientèle.
- **Empathie** : aptitude à comprendre les clients, à cerner leurs besoins particuliers et à leur fournir un service sur mesure, se traduit par une attention individuelle accordée à chaque client, la considération de leurs inquiétudes et la personnalisation des offres.

### 1.2. La capacité financière des distributeurs

Il s'agit des ressources financières dont disposent les distributeurs d'un produit ou service pour garantir le bon déroulement de leurs opérations, elle a un impact sur presque tous les indicateurs de performance commerciale.

### 1.3. La diversité de l'offre

La diversité des offres bancaires est aspect fondamental du secteur financier moderne, elle permet de répondre aux besoins variés des consommateurs hétérogènes.

La diversité de l'offre permet de :

- Répondre aux besoins spécifiques des clients.
- Attirer et fidéliser les clients.
- S'adapter à l'évolution du marché.
- Augmenter la rentabilité.

### 1.4. L'étendu du réseau de distribution

La facilité d'accès au produit pour le consommateur est un facteur crucial pour sa satisfaction, ce qui a donc un impact incontestable sur la performance commerciale.

Ainsi, plus le produit est accessible, plus l'entreprise a la possibilité de toucher un grand nombre de consommateurs qui évalueront la qualité du produit en fonction de leurs besoins et attentes.

L'essor des canaux digitaux notamment l'avènement de l'internet et des technologies mobiles, le paysage de la distribution bancaire a été profondément transformé. Les banques ont développé des applications mobiles et des plateformes en ligne qui permettent aux clients d'accéder à une large gamme de service à distance 24 heures/24heures et 7 jours sur 7.

### 2. Les leviers de la performance commerciale

Le succès des institutions financières repose en grande partie sur la performance de son équipe commerciale, mais aussi sur les approches marketing et de gestion mises en œuvre par ses dirigeants.

Pour parvenir à ses objectifs, les commerciaux disposent de divers moyens. Voici une énumération des principaux facteurs influant sur la performance commerciale.([www.fonctioncommerciale.fr/wp-content/uploads/2014](http://www.fonctioncommerciale.fr/wp-content/uploads/2014))

#### 2.1. Analyser son marché

Pour qu'une banque puisse conquérir un marché, il est crucial qu'elle comprenne son environnement, les intervenants qui y sont présents et les interactions existantes sur ce marché.

La compréhension du domaine se focalisera sur les différents types de clients existants, ainsi que sur les prestations adaptées à chaque type de client.

De plus, il est primordial pour la banque d'identifier ses rivaux et de déterminer son degré de pénétration sur le marché visé. La stratégie commerciale mise en place sera conditionnée par les conclusions de ces études de terrain et des recherches de marché généralement conduites par le département marketing de l'organisation.

#### 2.2. Choisir la stratégie marketing efficace

Suite à l'évaluation du positionnement de la banque sur son marché, l'institution envisagera d'adopter une ou plusieurs stratégies marketing en vue d'élargir son portefeuille de clients. On peut opter pour diverses actions. Comme l'indiquent les stratégies de différenciation ou de domination par les coûts.

#### 2.3. Orienter l'action commerciale

Après avoir mené des recherches et des analyses de marché sur le secteur et les concurrents, la banque devrait être en mesure d'opter pour une stratégie commerciale qui répond

aux exigences de sa clientèle, ces données collectées lui donneront la possibilité d'établir et de déterminer les buts commerciaux pour chaque membre de son équipe. Il sera également en mesure de repérer les individus cibles (à joindre ou à solliciter) en se basant sur des informations marketing ou via des fichiers de prospects.

### 2.4. Choisir un système de management d'équipe adéquat

Pour réussir de manière efficace et atteindre ses objectifs commerciaux, l'équipe de vente doit évaluer la performance commerciale globale et individuelle de son entité en fonction des objectifs préétablis.

Il est également crucial d'effectuer des évaluations pour apprécier les efforts de chacun. Ces derniers serviront aussi à établir les nouveaux objectifs commerciaux pour la période future, à identifier conjointement les échecs passés et à aborder les difficultés professionnelles auxquelles sont confrontés les commerciaux de la banque.

### 3. Évaluation de la performance commerciale

L'évaluation de la performance commerciale dans une banque est un processus crucial pour mesurer l'efficacité des stratégies de vente, identifier les points forts et les axes d'amélioration, et ultimement atteindre les objectifs de croissance et de rentabilité. Elle implique le suivi et l'analyse de divers indicateurs clés de performance (KPI) au niveau individuel, par équipe, par produit, par segment de clientèle ou par canal de distribution.

Voici les principaux aspects à considérer pour évaluer la performance commerciale dans une banque :

#### 3.1. Définition des objectifs commerciaux

Avant de procéder à toute évaluation, il est essentiel d'établir précisément les objectifs commerciaux de la banque. Il faut que ces objectifs soient :

- Spécifiques : définir avec précision ce qui doit être réalisé
- Quantifiables : il est possible de les mesurer pour évaluer les progrès.
- Réalisables : conformes aux ressources disponibles et aux conditions du marché.
- Pertinents : conforme à la stratégie globale de la banque.
- Temporellement définis : disposant d'un calendrier déterminé.

Ces objectifs pourraient concerner

### 3.2. La conquête de nouveaux clients (quantité, catégorie).

L'accroissement du volume des dépôts et des prêts.

La vente de produits spécifiques tels que les cartes, les assurances et les placements.

L'accroissement du bénéfice ou de la marge par client.

La fidélisation de la clientèle et la diminution du taux de fuite de clients.

L'amélioration de la satisfaction des clients en ce qui concerne les aspects commerciaux.

### 3.3. Identification des indicateurs clés de performance (KPI) commerciaux

Après avoir fixé les objectifs, il est nécessaire de déterminer les KPI appropriés pour évaluer la réalisation de ces objectifs. Les indicateurs clés de performance peuvent être classifiées comme suit :

#### a. Indicateurs d'acquisition de nouveaux clients

**Nombre de nouveau clients acquis** : évalue le nombre de nouveaux clients ayant ouvert un compte ou souscrit à un produit bancaire (comptes courants, d'épargne, prêts, etc.), il est essentiel de faire la distinction selon le type de client (individus, entreprises, professionnels). **Coût d'acquisition de la clientèle (CAC)** : évalue le coût global des actions marketing et commerciales pour l'acquisition d'un nouveau client ceci englobe les coûts de la publicité, les rémunérations des représentants commerciaux, les frais des événements promotionnels

$$\text{CAC} = \frac{\text{Nombre de nouveaux clients conquis}}{\text{Somme totale des dépenses liées au marketing et aux ventes.}}$$

**Taux de conversion des prospects en clients** : mesure l'efficacité des actions commerciales visant à convertir les prospects (individus ayant montré un intérêt) en clients réels.

Nombre de prospects créés par canal : évalue l'efficacité de divers moyens d'acquisition (marketing numérique, événements en agence, partenariats, etc.) pour attirer des prospects de qualité.

Il suffit de diviser le nombre de ventes par le nombre total de prospects et de le multiplier par 100 pour obtenir un pourcentage. (<https://www.lemlist.com/fr/blog/taux-de-conversion-desprospects>)

$$\text{Le taux de conversion} = \frac{\text{Nombre de vente}}{\text{Nombre total des prospect}} \times 100$$

**Délai moyen d'acquisition client** : la durée moyenne requise pour transformer un prospect en client. Un délai réduit peut signaler une efficacité dans le processus de vente.

### b. Indicateurs de performance des ventes de produits et services bancaires :

**Chiffre d'affaires par produit/service** : évalue la quantité de ventes pour chaque catégorie de produit bancaire (crédits à la consommation, crédits immobiliers, assurances, produits d'épargne, etc.). Permet de repérer les produits les plus performants ainsi que ceux qui requièrent une attention particulière.

#### **Vente croisée et vente incitative**

**Quantité moyenne de produits par client** : cela reflète la capacité de l'établissement financier à vendre divers produits à un même client.

**Taux de pénétration par produit** : pourcentage de clients détenant un produit spécifique (par exemple : le taux de clients qui ont une assurance). (Le rapport entre la demande actuelle de ce produit / service et sa demande potentielle)

**Performance des chargés de clientèle** : évalue les performances individuelles des conseillers en matière de vente de produits, de revenus générés et d'atteinte des objectifs commerciaux.

**Taux de conversion des opportunités commerciales** : pourcentage des opportunités commerciales identifiées qui sont réellement converties en ventes de produits ou services.

S'obtient en divisant le nombre d'opportunités concluent en vente par le nombre total d'opportunités

### c. Indicateurs de fidélisation et de relation client :

**Taux de fidélisation client** : proportion de clients qui demeurent fidèles à la banque sur une durée spécifique. Un taux élevé indique une satisfaction client et l'efficacité des stratégies de fidélisation.

**Taux de rotation des clients** : proportion de clients qui désertent la banque sur une période spécifique, il est essentiel d'examiner les motifs de départ.

**Satisfaction client** : évalue le degré de satisfaction des clients en fonction des services bancaires, de la réception en agence, des échanges en ligne, etc. Il est nécessaire de mener des enquêtes régulièrement.

**Net Promoter Score (NPS)** : évalue la possibilité que les clients conseillent la banque à leur entourage, crucial pour déterminer la loyauté et du potentiel de recommandation positive. -

**Volume de Réclamations et Durée du Traitement** : un volume important de réclamations associé à des durées de traitement prolongées peut signaler des soucis liés à la qualité du service et affecter la satisfaction du client.

**Analyse de la Fidélisation par Segmentation de Client** : l'étude de la fidélité pour diverses catégories de clients (jeunes, seniors, entreprises) peut mettre en lumière des exigences particulières.

#### 4. Outils de suivi et d'évaluation

Afin d'évaluer de manière efficace la performance commerciale, il est nécessaire que la banque s'équipe d'outils adéquats :

- **Logiciels de gestion de la relation client** : pour enregistrer les échanges avec les clients et les prospects, contrôler les opportunités commerciales et produire des rapports.
- **Tableaux de bord commerciaux** : en vue de représenter les indicateurs clés de performance en direct et surveiller la progression vers les objectifs. Il est possible de personnaliser ces tableaux de bord selon l'équipe, le conseiller ou le produit.
- **Instruments d'analyse des données** : pour déterminer les tendances, les relations et les possibilités d'amélioration à partir des informations commerciales.
- **Sondages de satisfaction client** : afin de collecter les feedbacks des clients concernant leur expérience commerciale.

### **Section 03 : Indicateur de la performance financière**

La performance financière est un indicateur qui évalue le succès d'une institution en termes de rentabilité financière. Elle est souvent utilisée comme référence par les investisseurs pour mener des recherches préalables ou évaluer la situation d'un investisseur.

#### **1. Les déterminants de la performance financière**

Toute institution bancaire nécessite d'identifier les facteurs ayant une influence positive ou négative sur ses performances, afin de pouvoir élaborer et mettre en place les stratégies appropriées qui favoriseront sa compétitivité et son efficacité.

D'après la littérature, il existe deux types de facteurs déterminants pour la performance bancaire : ceux qui sont internes à l'institution et ceux qui sont externes. Ainsi, Athanasoglou et al. (2005) ainsi que Rouabah (2006) valident l'idée que les facteurs internes sont spécifiques à chaque banque. Ces facteurs mentionnés traduisent les diverses politiques organisationnelles et managériales mises en œuvre par la banque, ainsi que les stratégies qu'elle a instituées. Les facteurs externes se rapportent à l'environnement économique, financier, juridique et macroéconomique. Ils comprennent diverses variables susceptibles d'influer sur la performance des institutions bancaires.

##### **1.1. Les facteurs internes**

Les facteurs internes permettent une évaluation globale de la solidité financière et de l'état actuel de la banque, ainsi que de l'efficacité des diverses politiques et stratégies mises en place. Nous allons ensuite exposer les principaux facteurs internes présents dans la littérature qui influencent la performance des banques.

###### **1.1.1. La taille**

La majorité des recherches empiriques menées sur le lien entre la dimension et l'efficacité bancaire utilisent le logarithme du total actif comme indicateur de la taille de l'établissement bancaire. Les résultats tirés sont clarifiés ; cela est dû au fait que les recherches sur le lien entre la taille d'une banque et sa performance sont nombreuses et mises en œuvre dans divers contextes, englobant différents pays et différentes périodes. Quelques auteurs mettent en évidence une corrélation favorable entre la dimension et la rentabilité des banques. (L, 2013)

### 1.1.2. La capitalisation

La capitalisation bancaire est mesurée généralement par le ratio : niveau de fonds propre par rapport aux totales actifs, les établissements bancaires qui ont une capitalisation plus élevée peut indiquer une plus grande stabilité et une meilleure capacité à absorber les pertes cela signifie que la banque dispose d'une plus grande marge de sécurité, par ailleurs elles bénéficient de faibles taux de financement sur les marchés et arrivent alors à réduire leurs coûts en payant de faibles taux d'intérêts sur leurs dettes. (MACHRAFI, Les déterminants de la performance bancaire : une étude empirique des six grandes banques ivoiriennes, Revue de Contrôle et audit, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, 2014.)

### 1.1.3. Les frais d'exploitations

Pour une banque les frais d'exploitation sont cruciaux car ils impactent directement son efficacité et sa rentabilité, une gestion rigoureuse de ces frais est essentielle pour améliorer le résultat net,

Les coûts opérationnels renforcent la productivité de la banque, ce qui la rendra plus efficace. De ce fait, dans le but d'accroître leurs bénéfices, les banques ont souvent recours à des coûts opérationnels supplémentaires, c'est la raison pour laquelle il existe une corrélation positive entre ces coûts et la profitabilité de l'établissement bancaire.

De plus, les dépenses d'exploitations supportées par les banques sont, généralement transférées à leurs clients, ce qui entraîne un impact positif sur la marge nette d'intérêts de l'établissement bancaire. (<https://WWW.BEABSS.FR>)

Des chercheurs tels qu'Anghbazo (1997) et Guru et al. (2002) estiment que la banque ne peut générer de bénéfices sans engager de dépenses. Toutefois, les dépenses d'exploitation n'auront une incidence positive sur la marge d'intérêts que si les banques maintiennent un niveau de dépenses optimal et acceptable, ce qui leur permettra d'éviter gaspillage de leurs ressources financières disponibles. (MACHRAFI, 2014, p 309-334)

### 1.1.4. La diversification des revenus

La diversification des revenus fait référence à la stratégie d'une banque visant à ne pas dépendre excessivement d'une seule source de revenus. Cela permet de renforcer sa stabilité

financière et de réduire sa vulnérabilité aux fluctuations d'un marché ou d'un type d'activité particulier.

- Réduire la dépendance aux intérêts en développant d'autres sources de revenus
- Diversifier les activités de proposer de différents services et produits
- Améliorer la stabilité rendre la banque moins vulnérable aux fluctuations du marché
- Augmenter la rentabilité potentielle d'explorer de nouvelles opportunités de revenus.

(Dietsch, Banque et finance)

### 1.1.5. Les engagements hors bilan.

Les engagements hors bilan sont regroupés en deux catégories : celles liées aux crédits, telles que les engagements de prêt et les lettres de crédit, et celles relatives à la gestion des risques liés au change et aux taux d'intérêt. Ces activités ont connu un développement important, surtout depuis l'internalisation des marchés bancaires à l'échelle mondiale et l'accès au marché international des capitaux.

Ce sont des opérations où la banque ne comptabilise pas immédiatement un actif ou un passif dans ses comptes. Cependant, ces engagements peuvent se transformer en éléments du bilan si certains événements futurs se produisent, ils reflètent des risques et des opportunités potentielles pour la banque.

### 1.1.6. La qualité de crédit

La qualité de crédit d'une banque fait référence à la solidité financière globale de l'institution ainsi à sa capacité à gérer ses actifs et passifs afin de minimiser ses pertes et à maintenir sa rentabilité.

Elle est mesurée par les indicateurs suivants :

**a. Ratios de fonds propres :** ces indicateurs sont cruciaux pour la stabilité financière d'une banque. Ils évaluent les fonds propres de la banque (son capital) par rapport à ses actifs ajustés selon le risque. Plus le ratio n'est élevé, plus la banque a la capacité d'encaisser les pertes potentielles sans devenir insolvable.

**b. Qualité des actifs :** cet indicateur mesure la solidité des prêts et d'autres actifs de la banque. Il est crucial de suivre le niveau des créances douteuses (prêts que les emprunteurs ne sont pas en mesure de rembourser) et des provisions pour pertes sur prêts. Une augmentation des créances douteuses et une insuffisance des provisions peuvent signaler des difficultés financières et une détérioration de la qualité des actifs. (<https://www.lafinancepourtous.com>)

### 1.1.7. Dépôt bancaire

D'une part, un grand nombre de dépôts peut avoir un impact positif sur la rentabilité des banques. En effet les dépôts collectés représentent des ressources plus stables et moins coûteuses que les autres types et sources de financement. Ces derniers permettent donc de générer des économies de coûts, ce qui renforce l'efficacité bancaire. D'autre part, pour collecter des dépôts importants, les banques doivent engager des dépenses aussi importantes. Par exemple, des dépenses pour ouvrir plusieurs agences et mettre en place différents départements et les dépenses nécessaires pour les ressources humaines adéquates ce qui augmente significativement les charges de la banque et qui peut baisser sa rentabilité.

### 1.1.8. La liquidité

La liquidité bancaire est définie comme étant la capacité d'une banque à faire face à ses obligations et à honorer ses engagements sans subir des pertes inadmissibles ou nuire à son équilibre. Les banques sont tenues de détenir des actifs liquides de haute qualité pour ne pas rencontrer des problèmes de solvabilité. La liquidité est donc considérée comme un déterminant important de la performance des banques. (Bâle, Janvier 2013, p6)

Cependant, les actifs liquides sont souvent liés à un taux de rendement plus faible donc une volumineuse liquidité peut mener à une diminution de la performance des banques.

## 1.2. Les facteurs externes

Les facteurs externes d'une banque sont les éléments de l'environnement dans lequel elle opère et sur lesquels elle a peu ou pas de contrôle direct. Ils peuvent avoir un impact significatif sur sa performance et sa stabilité.

### 1.2.1. La croissance économique

La croissance économique joue un rôle important dans l'amélioration de la performance bancaire. En effet, durant une phase de forte croissance les agents économiques ont tendance à

augmenter leur épargne et les banques peuvent mobiliser davantage de richesses, cela entraîne une distribution excessive de crédit ce qui privilège le financement de nouveaux projets d'investissements. Elle est mesurée généralement par le taux de croissance du PIB, une forte croissance du PIB entraîne généralement une augmentation des revenus, de l'emploi et de la confiance des consommateurs et des entreprises.

Une récession ou un ralentissement économique conduit à une diminution de la demande de crédit, une augmentation du risque de défaut de paiement (les emprunteurs ont plus de difficultés à rembourser leurs dettes), et potentiellement à une baisse des volumes de transactions et des revenus pour la banque.

**1.2.2. L'inflation :** l'augmentation générale des prix réduit le pouvoir d'achat. Pour une banque, cela signifie des coûts opérationnels plus élevés (salaires, maintenance), si l'inflation n'est pas anticipée, la valeur réelle des revenus fixes des prêts diminue les clients peuvent aussi avoir plus de difficultés à rembourser leurs dettes si leurs revenus ne suivent pas l'inflation, augmentant le risque de défaut pour la banque.

**1.2.3. Taux d'intérêt :** la banque réalise des profits sur la différence entre les taux d'intérêt qu'elle perçoit sur ses prêts et ceux qu'elle paie sur ses dépôts. Les taux directeurs des banques centrales influencent ces taux, une hausse des taux peut augmenter les profits mais aussi freiner la demande de prêts, une baisse peut stimuler l'emprunt mais réduire les marges bénéficiaires de la banque, les taux d'intérêt affectent également la valeur des obligations et autres actifs financiers détenus par la banque.

**1.2.4. Taux de change :** le prix d'une monnaie par rapport à une autre. Pour les banques opérant à l'international ou ayant des actifs/passifs en devises, les fluctuations des taux de change peuvent générer des gains ou des pertes lors de la conversion, un taux de change défavorable peut réduire la valeur des actifs étrangers de la banque ou augmenter le coût de ses dettes en devises, cela impacte les entreprises clientes de la banque engagées dans le commerce international, affectant indirectement leur capacité à honorer leurs prêts.

Ces facteurs sont interdépendants et jouent un rôle crucial dans la santé financière et les stratégies d'une banque. Elle doit constamment analyser et anticiper leurs évolutions pour gérer les risques et optimiser leurs performances.

### 2. Les déterminants de la performance financière

**2.1. L'approche par les ratios : le ROE, ou retour sur fonds propres** il évalue la rentabilité des capitaux propres d'une banque. Il s'agit d'un indicateur qui mesure la rentabilité des fonds investis par les actionnaires dans l'institution bancaire, en mettant en parallèle le bénéfice net avec les capitaux propres ou l'investissement total des actionnaires. Ce ratio représente la capacité de la banque à réaliser des profits à partir des fonds placés par les actionnaires. Pour le calculer on devise le résultat net par le total des capitaux

$$\text{ROE} = \text{Résultat net} / \text{Total des capitaux propres}$$

Le **ROA**, qui signifie **rendement des actifs**, démontre la rentabilité des actifs d'une banque. Ce ratio compare le résultat net au total des actifs utilisés par l'établissement bancaire. L'objectif est de démontrer la capacité de la banque à réaliser des profits à partir de ses actifs, en particulier par l'acquisition de dépôts à un coût abordable et le réinvestissement dans des investissements lucratifs. On obtient le ROA en effectuant la division du résultat net par l'ensemble des actifs.

$$\text{ROA} = \text{Résultat net} / \text{Total des actifs}$$

**Effet de levier financier** est un indicateur clé utilisé pour examiner la structure financière d'une société en mettant en relation ses actifs avec ses engagements. Il est largement affecté par les provisions pour créances douteuses et joue un rôle essentiel dans l'évaluation simultanée du potentiel de profitabilité et du degré de risque lié. Dans ce secteur, il est courant de procéder rapidement à l'élimination des créances douteuses des bilans. La détermination du ratio nécessite de diviser la somme moyenne des actifs par les fonds propres moyens. Une diminution de ce ratio justifie la solidité des fonds propres et donne plus de confiance aux déposants (<https://shs.hal.science/halshs-03339228>)

$$\text{Lever financier} = \text{moyenne totale des actifs} / \text{moyenne des fonds propres}$$

#### Ratio de solvabilité

Le ratio de solvabilité repose sur des engagements pondérés, exigeant un taux minimum de 10 %. Ce mécanisme illustre la compétence de la banque à gérer ses obligations pondérées variées, qui varient de 0% à 100% en fonction du type de client. Cette condition est un standard partagé par l'ensemble des institutions bancaires, dans le but de protéger les dépôts des clients. Sur le

plan technique, il garantit la sauvegarde et la protection des fonds des clients en fonction du risque associé aux actifs pondérés.

Le calcul de ce ratio se réalise en divisant les fonds propres aux engagements pondérés, la valeur doit être supérieure à 10%.

**Fonds propres / Engagements pondérés > 10 %**

### Marge bancaire

Le ratio de la marge bancaire est défini comme le produit national brut (PNB) sur le total des moyens des actifs, représente le taux des produits nets bancaires pour chaque unit des actifs. Ce ratio intègre à la fois la marge d'intermédiation et la marge hors intermédiation, il indique le chiffre d'affaires généré par l'investissement des différents actifs.

Une bonne performance est indiquée par une augmentation du PNB.

Le taux étant déterminé en divisant le PNB par le montant total moyen des actifs  $\text{PNB}/\text{total moyen des actifs} > 10 \%$ .

### MARGE DE PROFIT

La marge de profit est un indicateur financier qui démontre la rentabilité de ses activités. Elle est déterminée en divisant le résultat net par le produit net bancaire. Un taux de profit élevée suggère que la banque génère des revenus importants par rapport à ses dépenses ce qui est généralement perçu comme un indicateur de solidité financière.

**Résultat nets / Produit net bancaire (PNB)**

### Le coefficient d'exploitation

Le coefficient d'exploitation dans le domaine bancaire est un indicateur servant pour mesurer l'efficacité opérationnelle d'une banque il s'agit du rapport entre les charges d'exploitations et le produit net bancaire, ce ratio permet d'évaluer la rentabilité d'une institution bancaire tout en offrant un aperçu de vue d'ensemble sa stabilité financière. Un coefficient d'exploitation faible est préférable car cela signifie que la banque dépense moins pour générer chaque unité de PNB. <https://agicap.com>. Consulté le 12.05.2025 à 10h)

**Le coefficient d'exploitation = charges d'exploitations / PNB**

### 2.2. L'approche par les soldes intermédiaires bancaires SIG :

**SIG** sont des indicateurs financiers clés qui permettent d'évaluer la performance d'une banque sous plusieurs aspects, sa capacité à générer des revenus, la maîtrise des coûts et la qualité de son portefeuille de crédit ainsi sa rentabilité fournissant une analyse détaillée de la manière dont la banque génère et utilise ses ressources.

**Produit net bancaire (PNB)** : c'est le premier palier et le plus crucial. Il représente la valeur ajoutée brute créée par l'activité bancaire elle-même est un indicateur clé de la performance financière d'une banque.

Il illustre également la marge brute générée par l'ensemble des opérations bancaires, comprenant les intérêts, les commissions et les revenus tirés du portefeuille de titres.

Le PNB sera par la suite utilisé pour couvrir les divers coûts opérationnels de l'établissement bancaire ainsi que les risques.

$$\text{PNB} = \text{Produits d'exploitation bancaires} - \text{Charges d'exploitation bancaires}$$

#### Résultat Brut d'Exploitation (RBE)

Il s'agit d'un solde intermédiaire de gestion (SIG) spécifique au secteur bancaire. Il se place après le Produit Net Bancaire (PNB) et les charges générales d'exploitation

Le RBE évalue la performance économique globale de la banque, en examinant sa capacité à produire des bénéfices à partir de ses activités bancaires, après avoir pris en compte les frais de fonctionnement essentiels. Néanmoins, ne permet pas d'avoir une vision précise de la capacité d'une banque à réaliser des bénéfices, puisqu'il ne prend pas en considération le facteur du coût du risque. (Rouach, Michel, Finance et gestion dans la banque)

$$\text{RBE} = \text{PNB} - \text{Charges de fonctionnement}$$

**Résultat d'Exploitation (RE)** est un indicateur crucial pour une banque pour évaluer sa performance ainsi lui permet de mesurer l'efficacité de son modèle d'affaire principale il indique si la banque génère suffisamment de revenus de ses activités de prêt, de services et de marché pour couvrir ses coûts de fonctionnement et les risques associées la maîtrise des coûts l'évolution des frais généraux par rapport au PNB.

$$\text{RE} = \text{RBE} - \text{coûts du risque}$$

**Résultat Net (RN)** est le dernier solde du compte de résultat d'une banque, il représente le profit ou la perte final(e).

Ce résultat est déterminé en déduisant le résultat brut d'exploitation (RBE) d'un certain nombre d'éléments comptables et fiscaux. Ces postes comprennent des amortissements opérationnels ou financiers, l'attribution et le remboursement de provisions, divers bénéfices et pertes ainsi que les impôts.

Le RN offre une évaluation de la performance du centre de profit, facilite la comparaison avec les concurrents internes et externes, et permet d'étudier son développement sur plusieurs années.

Le RN permet également d'évaluer la rentabilité de l'établissement bancaire.

$$\text{RN} = \text{RCAI} + \text{Produits exceptionnels} - \text{charges exceptionnels} - \text{IBS}$$

### 3. Les outils de la performance financière d'une banque

Il est essentiel d'évaluer la performance financière. Certaines entités sont tenues de générer, à la clôture de chaque exercice financier, des documents synthétiques, notamment le bilan, TCR et le tableau de bord. Ces documents, y compris leurs annexes, servent non seulement de fondement pour évaluer la performance financière de l'entreprise, mais aussi pour contrôler et communiquer avec les partenaires externes.

#### 3.1.Le bilan

C'est un document comptable essentiel qui expose, à un moment précis, la situation patrimoniale de la banque. Cela nous détermine ce que détiennent la banque (l'actif) et la façon dont ces possessions sont financées (le passif et les fonds propres).

Ce document contient un actif qui consigne les biens et les créances, ainsi qu'un passif qui enregistre les dettes et le fonds propre. (COUSSERGUES)

**3.1.1. Actif :** Représente les emplois des fonds de l'institution bancaire. Les catégories clés comprennent les éléments suivants :

- **Trésorerie et soldes auprès des banques centrales :** les fonds en liquide et réserves obligatoires.

- **Actifs interbancaires :** prêts et dépôts auprès d'autres institutions financières.

## Chapitre II: Déterminants et indicateurs de mesure de la performance commerciale et financière au sein d'une banque

- Portefeuille de titres : obligations gouvernementales, d'entreprises, actions, préserver pour des objectifs ou d'investissement. Prêts et créances sur la clientèle : crédits accordés aux particuliers, entreprises ainsi qu'aux autres entités. Il s'agit l'activité principale qui génère de revenus.

- **Immobilisations** : biens corporels (bâtiments, équipements) et incorporels (logiciels).

**3.1.2. Passif** : caractérise les ressources de financement provenant de sources externes de la banque. Les catégories principales incluent :

- **Dépôts de la clientèle** : comptes courants, d'épargne, à terme, source de financement stable qui est généralement la moins coûteuse.

- **Dette sous forme de titres** : obligations émises par la banque sur les marchés financiers.

- **Passifs interbancaires** : emprunts auprès d'autres banques.

- **Provisions** : fonds mis de côté pour couvrir des risques ou des charges futurs et dépenses à venir.

- **Capitaux Propres** : désignent le financement interne et la marge de sécurité financière de la banque. Ils incluent :

- **Capital social** : apport initial des actionnaires.

- **Réserves** : bénéfices non distribués accumulés.

**Le TCR : Tableau des comptes de résultats** c'est un indicateur crucial qui évalue la capacité d'une institution bancaire à absorber les pertes potentielles associées à ses actifs risqués, notamment les créances douteuses ou non performants

Représente les produits et les charges de la banque sur une période donnée (généralement une année).

**Le tableau de bord** : il est l'instrument de conduite et de contrôle, rassemblant les indices pertinents de l'évolution des résultats en vue de la réalisation des objectifs, ainsi que de la correspondance entre les ressources planifiées pour les atteindre »(MAISONNEUVE J.H, 2003)

En effet, grâce au suivi de ces indicateurs via le tableau de bord, on évalue le niveau d'accomplissement des objectifs finaux et des objectifs intermédiaires associés. Au

commencement de l'exercice, ces objectifs sont établis par la Direction Générale, le responsable d'agence ou à la suite d'une consultation conjointe des deux entités.

En outre, il favorise une analyse dynamique en offrant la possibilité de comparer immédiatement les résultats obtenus avec l'objectif établi.

#### **4. Impact de l'évolution de la performance commerciale sur les résultats financiers**

L'amélioration des performances commerciales d'une banque a un impact crucial sur ses résultats financiers. En effet, l'augmentation du produit net bancaire (PNB) est dû principalement à la croissance du chiffre d'affaires, stimulée par l'accroissement des volumes de crédits et de dépôts.

Cette dynamique est renforcée par le développement des services bancaires annexe, tels que les assurances, la gestion de patrimoine ou les cartes bancaires, qui génèrent des revenus non liés aux intérêts, améliorant ainsi la rentabilité globale.

Par ailleurs, la qualité du portefeuille clients s'améliore grâce à une réduction des impayés et des provisions pour créances douteuses, permettant une meilleure marge nette, le maintien et la fidélisation des clients devient également un atout stratégique.

Aussi, des décisions stratégiques bien éclairées des compétences financières solides au sommet de la hiérarchie permettent d'effectuer des choix stratégiques avisés concernant l'expansion, l'investissement, la gestion des risques et le positionnement sur le marché, la maîtrise des principes financiers et de l'évaluation des risques aide à limiter les pertes liées à des décisions de crédit inappropriées, à la fraude ou à de mauvais investissements ,cela favorise l'amélioration de la rentabilité globale de la banque, mesurée par des indicateurs tels que le ROE, le ROA et la marge bénéficiaire.

### Conclusion

L'évaluation des performances sur le plan commercial et financier occupe une place centrale dans la gestion stratégique des établissements bancaires. Ce chapitre a mis en évidence le caractère complémentaire de ces deux composantes, chacun étant crucial pour l'atteinte des objectifs globaux de la banque. La performance commerciale indique la capacité de l'institution à attirer, satisfaire et fidéliser ses clients grâce à des produits et services appropriés, tandis que la performance financière évalue l'efficacité avec laquelle les ressources sont exploitées pour engendrer des bénéfices durables.

L'étude des diverses méthodes d'évaluation de la performance a révélé une diversité d'indicateurs, qu'ils soient quantitatifs (à l'image du produit net bancaire, du ratio d'exploitation, de la rentabilité des fonds propres ou de la part de marché) ou qualitatifs (comme la satisfaction client ou l'image de marque), ces indicateurs offrent la possibilité de surveiller le progrès de l'activité tout en facilitant des décisions éclairées, focalisées sur l'amélioration des ressources et le perfectionnement constant.

Ce chapitre a pour but d'examiner en détail ces deux types de performance, en mettant en compte leurs facteurs déterminants, leurs indicateurs d'évaluation et également leurs interactions mutuelles, l'objectif est de montrer en quoi une bonne gestion de la performance commerciale et financière contribue non seulement à l'amélioration des résultats financiers, mais aussi à la construction d'un modèle bancaire résilient et durable, cette étude théorique servira de fondement crucial pour l'examen de cas qui suivra dans le prochain chapitre.

## ***Chapitre III :***

*Analyse des performances commerciales et  
financières de la BADR GRE Tizi-Ouzou*

## **Introduction**

Aujourd'hui, la performance commerciale et financière est cruciale pour les institutions bancaires, surtout dans un environnement de numérisation croissante, d'attentes croissantes des clients et de rivalité accrue, pour les banques en Algérie, l'amélioration de la gestion des ressources et emplois, la diversification de la clientèle et le développement technologique sont autant d'outils pour accroître leur efficacité et assurer leur durabilité.

Ce chapitre se concentre sur l'évaluation de la performance commerciale et financière de la BADR Bank en examinant les indicateurs des performances commerciales et financières de six agences représentatives. Le but est de déterminer dans quelle mesure les actions commerciales prises par ces dernières ont un impact direct sur la performance financière, et comment une meilleure interaction entre ces deux aspects peut créer de la valeur.

Pour cela, une approche mixte a été mise en place, alliant l'analyse des données internes (portefeuille clients, ressources, emplois, produits distribués) à des indicateurs de satisfaction recueillis via enquête. Cette démarche vise à dresser un diagnostic global des forces, des faiblesses et des axes d'amélioration des agences étudiées.

Notre recherche s'inscrit dans une perspective d'aide à la décision, en proposant des recommandations stratégiques pour aider la banque à améliorer sa compétitivité tout en augmentant la qualité du service fourni à ses clients.

## Section 01 : Présentation de la banque d'agriculture et du développement rural (BADR)

La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) est une institution financière nationale et un partenaire de premier rang dans le développement de l'économie nationale et du secteur de l'agriculture en particulier. La BADR créée par décret N° 82-10 du

13 mars 1982 sous la forme juridique de société par actions (SPA) au capital social de 2.200.000.000 DA, Son siège social se situe au Boulevard Colonel AMIROUCHE –Alger.

Depuis 41 ans, la BADR est pleinement engagée dans la promotion du secteur agricole et du développement rural en Algérie. La BADR met à disposition de ses clients une large gamme de produits et services financiers. Son objectif est de faciliter l'accès au financement de différents secteurs d'activités tels que l'agriculture, l'agro-alimentaire ainsi que la pêche et l'aquaculture, et de les accompagner dans leur croissance et leur développement. L'institution offre des services financiers, et des solutions adaptées pour soutenir activement le développement et la satisfaction de la clientèle. Depuis des années, la Badr s'efforce de placer

Le client au centre de toutes ses initiatives, Afin d'apporter la plus grande satisfaction à la clientèle, la BADR a mis près de 8000 employés à leur écoute à travers ses 340 agences dont 3 agences dédiées à la Finance Islamique, et 39 groupements régionaux d'exploitation déployés sur le territoire national, ainsi qu'un nouveau système d'information lancé en 2017 pour plus de sécurité, facilité, efficacité et rapidité.

La BADR s'engage continuellement à développer de nouvelles perspectives et visions pour assurer une performance durable et pérenne

La densité de son réseau et l'importance de son effectif font de la BADR la première banque qui dispose d'un réseau au niveau national.

Selon un rapport du Centre de recherches des affaires et des finances « Africain/Business » la Banque pour l'agriculture et le développement rural (Badr), dont les bénéfices se sont élevés à 156 millions de dollars, occupe la 4<sup>ème</sup> place au niveau national et la 28<sup>ème</sup> place au Top africain.

### 1. Les phases d'évolution de la BADR

La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural a été créée par le décret n° 8210 du 13 mars 1982. Après une restructuration de la Banque Nationale d'Algérie (BNA), son réseau de succursales et d'agences de départ en provient (140 agences).

Cette institution a commencé ses activités le 1er novembre 1982, date de ses premières opérations de compensation avec d'autres établissements financiers, marquant ainsi son existence juridique. Initialement dédiée au financement de l'agriculture et du monde rural, la BADR est devenue, en 1989, une entreprise publique économique à gestion autonome. Depuis lors, elle a élargi son champ d'activité à tous les secteurs économiques, évoluant en une banque universelle conformément à la loi 90-10 du 14 avril 1990.

## **2. Historique de la BADR**

- **Période 1982-1990** : Au cours de ces huit années, la BADR a consolidé sa présence dans le monde rural en ouvrant de nombreuses agences dans les zones à vocation agricole. Elle a acquis une notoriété et une expérience significative dans le financement de l'agriculture et de l'agro-alimentaire.

- **1990** : En vertu de la loi 90-10 relative à la monnaie et au crédit, qui a mis fin à la spécialisation des banques, la BADR a élargi son champ d'intervention vers d'autres secteurs d'activités, notamment les PME/PMI, tout en maintenant le secteur agricole comme domaine stratégique.

- **1991** : La BADR a mis en place le système « SWIFT » pour l'exécution des opérations de commerce international.

- **1993** : L'informatisation de l'ensemble des opérations bancaires au niveau du réseau a été achevée.

- **1996** : La BADR a introduit le télétraitement, permettant la réalisation d'opérations bancaires à distance et en temps réel.

- **1998** : La carte de retrait interbancaire a été mise en service par la BADR.

- **2000** : Un diagnostic exhaustif des forces et faiblesses de la BADR a été établi en vue de l'élaboration d'un plan de mise à niveau de l'institution par rapport aux normes internationales.

- **2001** : La BADR a connu un assainissement comptable et financier. Les procédures de traitement, d'acheminement et de sanction des dossiers de crédits ont été raccourcies, avec des délais variant entre 20 et 90 jours pour les crédits d'exploitation ou d'investissement.

- **2001** : Par ailleurs, une application relative à la dématérialisation des moyens de paiement a été mise en place.

- **2002** : La BADR a procédé à la généralisation de la norme « Banque Assise » avec « Service Personnalisé » aux agences principales du territoire national.
- **2005** : repositionnement stratégique (recentrage).
- **2009** : La BADR a procédé à La généralisation de la nouvelle organisation commerciale agence « OCA ».
- **2016** : La banque ouvre son premier point bourse ;
- **2017** : lancement du nouveau système d'information baptisé Badr-imtiaz, (flexcube) ce nouveau système lancé au niveau de l'Agence Badr de Cheraga.
- **2021** : l'inauguration du premier guichet dédié aux produits de la finance islamique de la Banque de l'Agriculture et du Développement rural (BADR).

### **3. Organisation de la BADR :**

La BADR est organisée en direction générale et des directions générales adjointes au nombre de six (6).

#### **La direction générale :**

La direction générale est composée d'un conseil d'administration et d'un Président.

Directeur Générale (PDG). La direction générale est chargée de déterminer et de coordonner la mise en place de la stratégie de la banque et de veiller sur sa réussite.

#### **Les directions générales adjointes :**

Les directions générales adjointes sont au nombre de six (6) :

- Direction Générale Adjointe (DGA) administration et moyens.
- Direction Générale Adjointe (DGA) recouvrement.
- Direction Générale Adjointe (DGA) exploitation.
- Direction Générale Adjointe (DGA) informatique comptabilité et trésorerie.
- Direction Générale Adjointe (DGA) opération internationale.
- Direction Générale Adjointe (DGA) engagements.

Chaque direction générale adjointe regroupe plusieurs directions, réunies sous la même autorité hiérarchique et affecte une tâche précise confiée et contrôlée par la DGA dont elle dépendait. A un niveau hiérarchique intermédiaire entre la direction générale et les

directions adjointes et les directions régionales se trouve la direction de l'inspection générale chargée de contrôler l'activité du réseau sur le territoire national.

#### 4. Le réseau

Le réseau est caractérisé comme suit :

- Rattaché à la direction générale adjointe de l'exploitation, le groupe régional

D'exploitation est la structure hiérarchique supérieure au niveau de la wilaya. Il dirige un Groupe d'agences installées dans la même wilaya.

L'agence bancaire est la force de frappe de toute la structure et l'initiatrice de toute opération, qui établit le lien direct entre le client et sa banque elle est organisée comme suit :

- **Agence Principale (AP)** : est une agence de wilaya (principale) qui dispose de tous les produits de la banque et les opérations courantes ; elle se distingue d'une agence locale d'exploitation par la compensation et les crédits promotionnels (supérieure à 50000DA).

- **Agence Locale D'exploitation (ALP)** : est une agence qui dispose de toutes les opérations courantes, ainsi que les opérations de crédits hypothécaire d'une somme inférieurs à cinq cent mille dinars algériens (500 000) DA.

#### 5. Les missions de la BADR

La BADR offre une gamme de produits et de prestations allant des plus classiques aux plus innovants. La stratégie de la BADR est d'intervenir en pionnier dans le domaine des nouvelles technologies appliquées aux services bancaires. L'action de la BADR, dans le financement du développement, est orientée vers le financement des activités qui ont un impact sur le développement économique du pays.

La BADR a comme mission :

- Le traitement des opérations de crédit, de change et de trésorerie.
- La participation à la collecte de l'épargne - La réception des dépôts à vue et à terme.
- Le contrôle avec les autorités de tutelle de la conformité des mouvements financiers des entreprises domiciliées.
- L'ouverture de comptes à toute personne faisant la demande.

- Mettre en œuvre ses propres moyens financiers et ceux fournis par l'Etat, en vue d'assurer le financement du secteur agricole, agro-alimentaire hydraulique et de la pêche ainsi que les activités artisanales et commerciales....
- Apporter l'aide financière nécessaire aux activités des entreprises privées qui participent au développement du mode rural.
- Courir en tant qu'instrument de planification financière l'exécution des projets agricoles tranchés dans divers plans de développement.

#### **6. Les objectifs stratégiques de la BADR**

L'amélioration de la qualité des services et des relations avec la clientèle, a fait de la BADR la plus grande banque avec une plus grande rentabilité. Ces objectifs se réaliseront grâce :

- L'augmentation des ressources aux meilleurs coûts et rentabilisation de celles-ci par des crédits productifs et diversifiés dans le respect des règles.
- La gestion rigoureuse de la trésorerie de la banque tant en dinars qu'en devises.
- L'assurance d'un développement harmonieux de la banque dans les domaines d'activités la concernant.
- L'extension et le redéploiement de son réseau.
- La satisfaction de ses clients en leur offrant des produits et services susceptibles de répondre à leurs besoins.
- L'adaptation d'une gestion dynamique en matière de recouvrement.
- Le développement commercial par l'introduction de nouvelles techniques managériales telles que le marketing, et l'insertion d'une nouvelle gamme de produit.
- Offrir des services adéquats pour la clientèle, et avoir une bonne réputation.

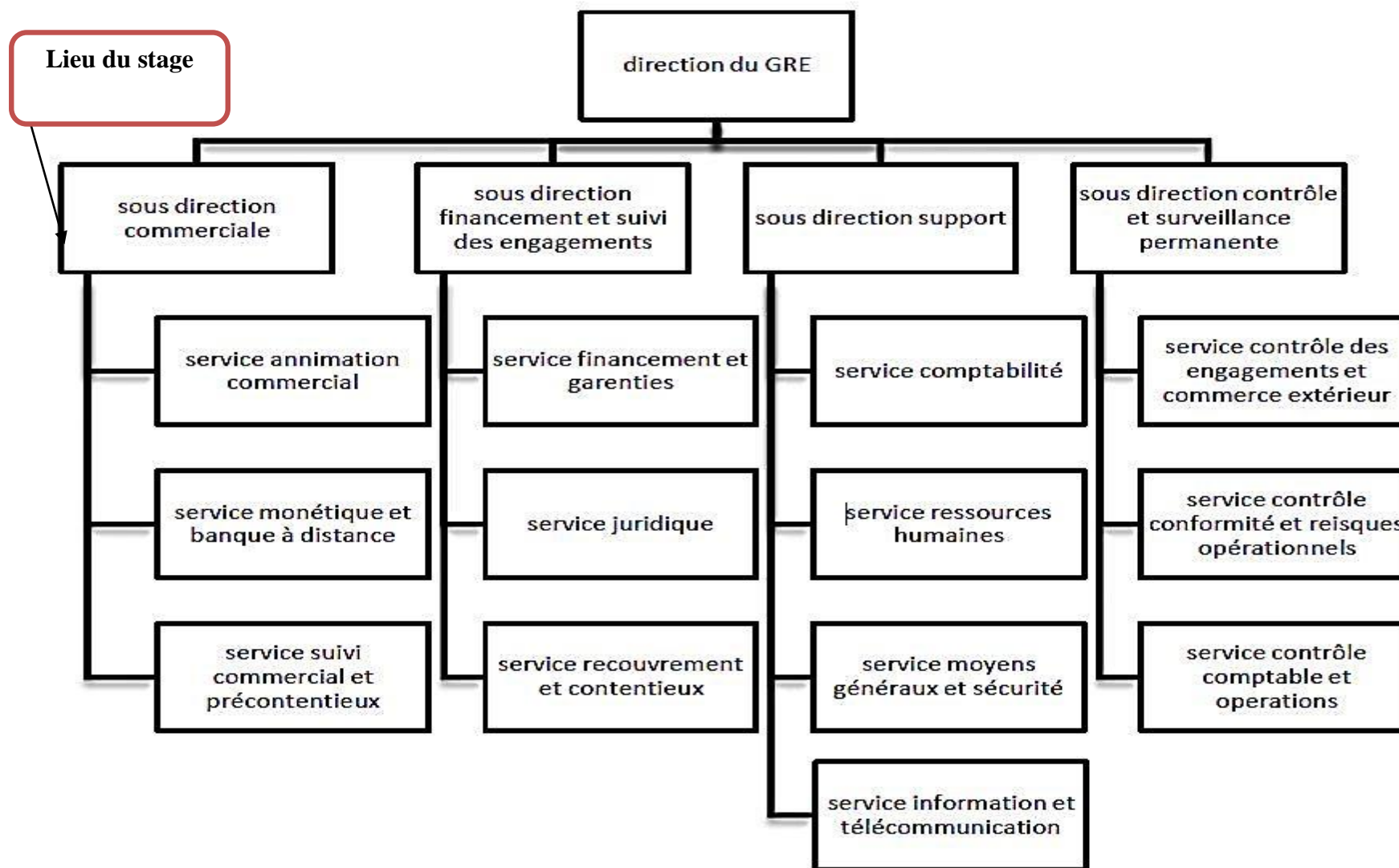
#### **7. Présentation du groupe régional d'exploitation de TIZI-OUZOU :**

Le Groupe régional d'exploitation (GRE) est situé au niveau du chef-lieu de la wilaya représente un intermédiaire entre le siège et ses agences, et son rôle également est de contrôler, animer, surveiller le métier des agences qui traitent toutes les opérations de la banque, pour drainer de nouvelles ressources et mettre en place des crédits. Le groupe régional est chargé des réalisations des missions qui lui sont confiées de la part de la direction générale.

Le GRE représente le maillon intermédiaire entre les agences et la direction centrale. Elle s'occupe à l'échelle régionale plusieurs fonctions et toute fonction déléguée par une direction centrale. La fonction de la direction relève des prérogatives du directeur du réseau qui doit veiller sur la collaboration de ses chefs de départements, à faire exécuter le travail dans les meilleures conditions d'efficacité.

La BADR est représentée au niveau de la wilaya de TIZI OUZOU par un Groupe Régional d'Exploitation (GRE), et de 12 Agences Locales d'Exploitation (ALE), réparties à travers différentes localités pour mieux se rapprocher de sa clientèle :

- 571:Azazga
- 572 :LarbaaNathIrathen
- 573 : Ain El Hammam
- 574 : Draa El Mizane
- 576 :Draa Ben Khadda
- 579 :Ouacifs
- 580 :Tizi-Ouzou
- 581 :Tigzirt
- 582 :Ouadhais
- 584 :Azeffoun
- 585 :Bouzeguen
- 588 :Tizi-Rached



Source : Document interne de la BADR.

## **8. Le rôle du groupe régional d'exploitation**

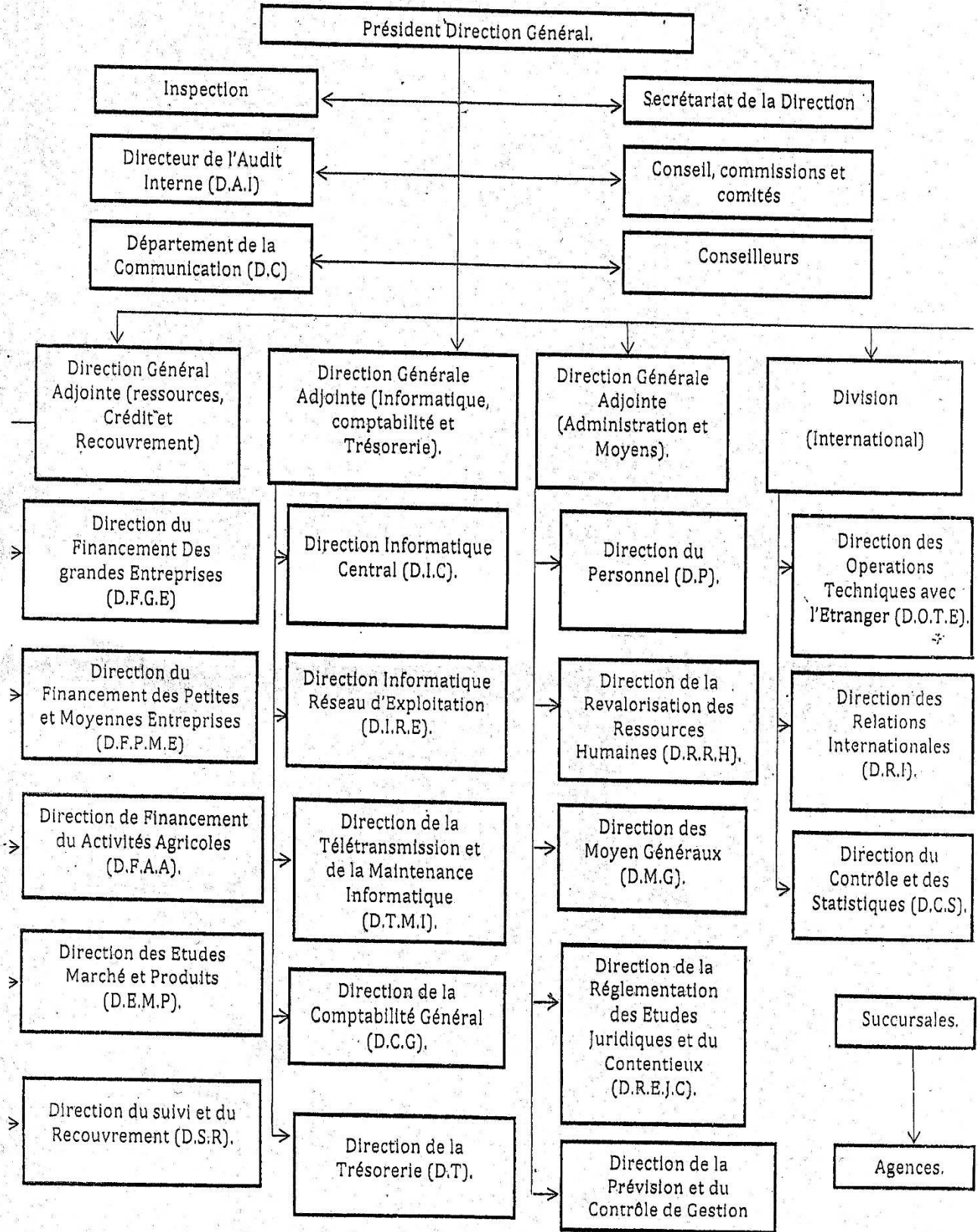
La direction du GRE joue un rôle essentiel dans la définition et la mise en œuvre des stratégies, des politiques et des objectifs organisationnels. Elle est chargée de fournir une vision claire et de guider l'ensemble des agences vers la réalisation de missions et d'ambitions. La direction assure également la coordination des différentes fonctions et départements, agences, favorise un environnement de travail efficace et stimulant, et prend des décisions stratégiques pour assurer la croissance et la pérennité de l'organisation. En outre, elle incarne les valeurs et la culture de l'entreprise, tout en veillant à ce que les ressources humaines, financières et matérielles soient utilisées de manière optimale pour atteindre les objectifs fixés.

La Direction Régionale de la BADR, dirigée par le Directeur Régional, se concentre sur la gestion et le développement du portefeuille clients, en mettant l'accent sur la fidélisation et la culture du service client. Elle promeut un management de proximité et supervise les initiatives de modernisation tout en veillant à la conformité et à la gestion des risques.

De plus, elle préside les réunions pour élaborer les prévisions budgétaires et transmet les objectifs financiers et commerciaux fixés par la Direction Générale, tout en préservant l'image de marque de la banque.

**Chapitre III :Evaluation des performances commerciales et financières au sein de la  
BADR Banque**

1.3 Organigramme générale de la BADR



Source : Document interne de la BADR.

## **Section 02 : Etude comparative des performances commerciales agences du GRE de la BADR**

### **1. Méthodologie du travail**

#### **1.1.Objectif de recherche**

L'objectif de cette section est de définir notre méthode de recherche empirique qui nous serve d'outil pour mener à bien notre étude et tâcher de répondre à la problématique posée. Pour cet effet, différentes étapes se sont imposées

Nous avons mené un travail de recherche au sein de la BADR Banque, elle a duré (02) Deux mois du début Février jusqu'au début Avril en raison de (02) deux fois par semaine, encadrés par le Sous-Directeur Commercial du Groupe Régional d'Exploitation, dans le but de répondre aux différentes questions posées en problématique. Notre thème s'articule sur l'évaluation des performances commerciales et financières au sein de la BADR.

Parmi nos objectifs :

- Mener une analyse comparative entre les six (06) agences de la BADR
- Procéder à l'analyse de l'évolution et la segmentation du portefeuille client
- Connaitre le degré de la satisfaction client
- La stratégie de la banque en matière d'équipement de la clientèle en produits monétiques et à distance
- L'évolution des ressources et emplois
- Analyser la situation financière de l'exercice 2024 par rapport à l'exercice 2023.
- Détecter l'impact des performances commerciales sur les résultats financiers.
- Examiner les points forts et points faibles et proposer des suggestions.

#### **1.2.Echantillon de recherche**

Notre échantillon est constitué de Six (06) agences de la BADR. Ce choix est justifié par le fait que la BADR nous a tenus du secret professionnel et du respect des règles de confidentialités. De plus, les agences de la BADR ne sont pas spécialisées dans un domaine spécifique, c'est-à-dire que toute agence peut proposer tous les produits commercialisés par la BADR Bank.

### 1.3. Méthodes de recherches

La méthodologie employée dans le cadre de cette recherche repose sur une approche analytique et comparative. Les données collectées proviennent directement des rapports internes de la banque, couvrant les exercices 2023 et 2024. L'étude s'appuie sur des indicateurs quantitatifs tels que les ressources, les emplois, les comptes de résultat, ainsi que sur des indicateurs qualitatifs tels que la satisfaction client et le taux d'équipement des clients en produits digitaux. On a distribué un questionnaire sur cent 100 clients comportant quatorze questions qui s'articule sur plus précisément sur leurs satisfactions ; les produits de la BADR, la compétence du personnel, l'entrée en relation et les canaux de distribution

Les six agences analysées ont été sélectionnées sur la base de leur représentativité et de leur volume d'activité.

Dans cette section nous allons procéder à l'évaluation des performances commerciales et financières des 06 agences du Groupe Régional d'Exploitation de la BADR Banque

Afin de nous faciliter le traitement des données nous opté pour l'unité de mesure KDA

**2. Evaluation des performances commerciales :** combine l'analyse d'indicateur quantitatif et qualitatif. Cette approche offre une vision complète et équilibrée de la réussite commerciale.

**2.1. Indicateurs quantitatifs :** sont les suivants :

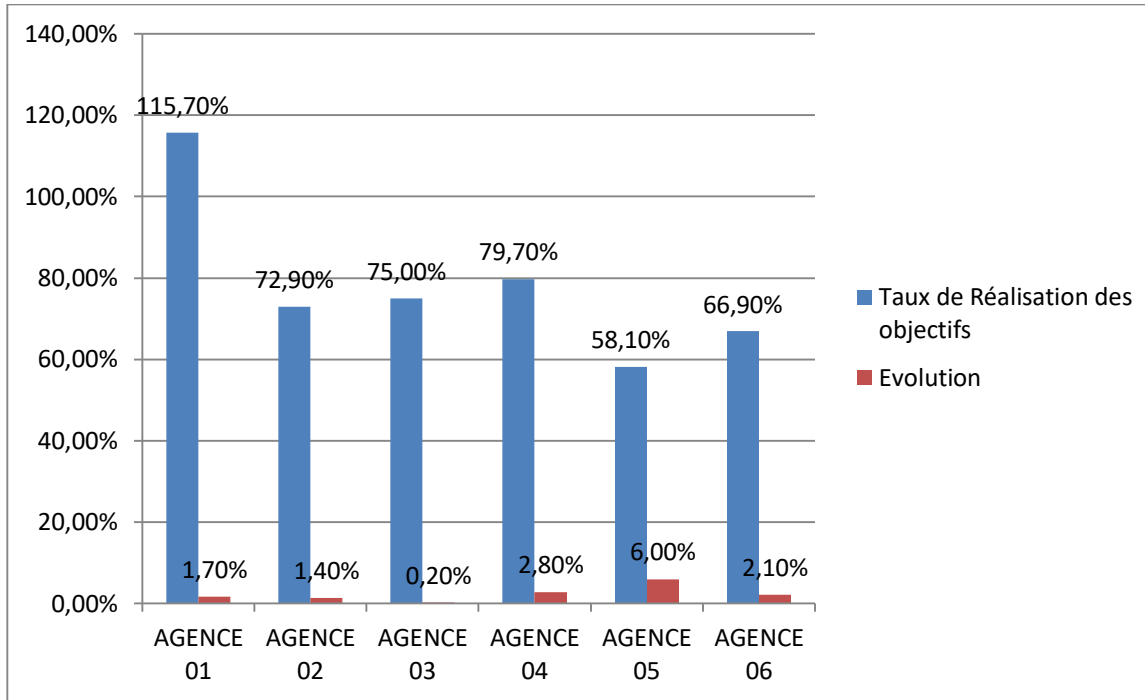
**2.1.1. Evolution du portefeuille**

**Tableau N°01 : Evolution du Portefeuille**

AGENCES	Nombre de comptes 31/12/23	Ouvertures en 2024	Clôtures au 31.12.2024	Nombre de comptes 31/12/2024	Objectifs	Taux de Réalisation des objectifs	Evolution
AGENCE 01	20 978	618	251	21 345	534	115,7%	1,7%
AGENCE 02	22 793	615	296	23 112	844	72,9%	1,4%
AGENCE 03	44 300	807	738	44 369	1 076	75,0%	0,2%
AGENCE 04	11 721	502	179	12 044	630	79,7%	2,8%
AGENCE 05	3 937	373	137	4 173	642	58,1%	6,0%
AGENCE 06	11 108	483	246	11 345	722	66,9%	2,1%
<b>TOTAL GRE</b>	<b>114 837</b>	<b>3 398</b>	<b>1 847</b>	<b>116 388</b>	<b>4 448</b>	<b>76,4%</b>	<b>1,4%</b>

Source : Données fournies par la banque

Graphe N° 01 : Evolution du Portefeuille



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données du tableau

### Commentaire

L'analyse montre des performances contrastées entre les agences. L'agence 01 se démarque par son dépassement des objectifs, tandis que l'agence 03 détient le plus grand nombre de comptes mais souffre d'une perte de clients élevée. L'agence 05 est en pleine expansion, mais son taux de réalisation reste bas. Enfin, l'agence 06 affiche un faible taux d'évolution.

L'accent doit être mis sur la fidélisation des clients, l'amélioration des taux de réalisation et le redressement des agences en difficulté pour atteindre les objectifs globaux du groupe.

**2.1.2. Analyse de la segmentation du portefeuille clients**

**Tableau N°2 : segmentation du portefeuille clients**

AGENCES	Nombre de comptes 31/12/2024	Salarie		Epargne		Devises		Entreprises	
AGENCE 01	21 345	1504	7,0%	2537	11,9%	16 084	75,4%	1220	5,7%
AGENCE 02	23 112	1494	6,5%	3880	16,8%	16 528	71,5%	1210	5,2%
AGENCE 03	44 369	3634	8,2%	8543	19,3%	29 964	67,5%	2228	5,0%
AGENCE 04	12 044	949	7,9%	5125	42,6%	4 913	40,8%	1057	8,8%
AGENCE 05	4 173	770	18,5%	1385	33,2%	1 818	43,6%	200	4,8%
AGENCE 06	11 345	998	8,8%	3538	31,2%	5 504	48,5%	1305	11,5%
<b>TOTAL GRE</b>	<b>116 388</b>	<b>9349</b>	<b>8,0%</b>	<b>25008</b>	<b>21,5%</b>	<b>74811</b>	<b>64,3%</b>	<b>7220</b>	<b>6,2%</b>

Source : Données fournies par la banque

**Commentaire**

L'analyse de la segmentation du portefeuille représente une phase essentielle dans l'appréciation des résultats commerciaux, elle offre la possibilité d'analyser la composition de la clientèle, de saisir les dynamiques de marché et de repérer les facteurs de croissance. On distingue quatre catégories principales dans la segmentation : les clients salariés, les comptes d'épargne, les comptes en devise et les entreprises.

Au niveau du groupe régional, le total du portefeuille s'élève à 116 388 comptes à la date du 31 décembre 2024. La répartition de la segmentation est la suivante :

Clients salariés : 8,0 %

Comptes d'épargne : 21,5 %

Comptes en devises : 64,3 %

Entreprises : 6,2 %

## Chapitre III : Evaluation des performances commerciales et financières au sein de la BADR Banque

Cette répartition révèle une prédominance notable des comptes en devises, représentant presque deux tiers du portefeuille. Cela s'explique par une position monopolistique, puisque la BADR est la seule institution bancaire algérienne à avoir signé un accord avec les caisses de retraite françaises, en particulier la BRED Banque. Ce qui se manifeste par une stratégie commerciale focalisée sur l'accumulation de ressources en devises étrangères. En revanche, les entreprises ne constituent qu'une petite portion du portefeuille, ce qui indique un potentiel d'amélioration dans ce segment à forte valeur ajoutée.

De plus, la diversification du portefeuille, telle que constatée dans les agences 03, 04 et 06, semble être un élément essentiel pour garantir la résilience et améliorer les performances commerciales.

La segmentation du portefeuille sert d'indicateur des orientations stratégiques suivies par chaque agence. Les agences les plus efficaces sont celles qui réussissent à conserver une variété de segments tout en garantissant une présence marquée sur les produits à haute marge.

L'amélioration de la performance commerciale passe nécessairement par une meilleure couverture des segments sous-représentés, notamment les entreprises et les clients à fort potentiel d'épargne ou d'investissement.

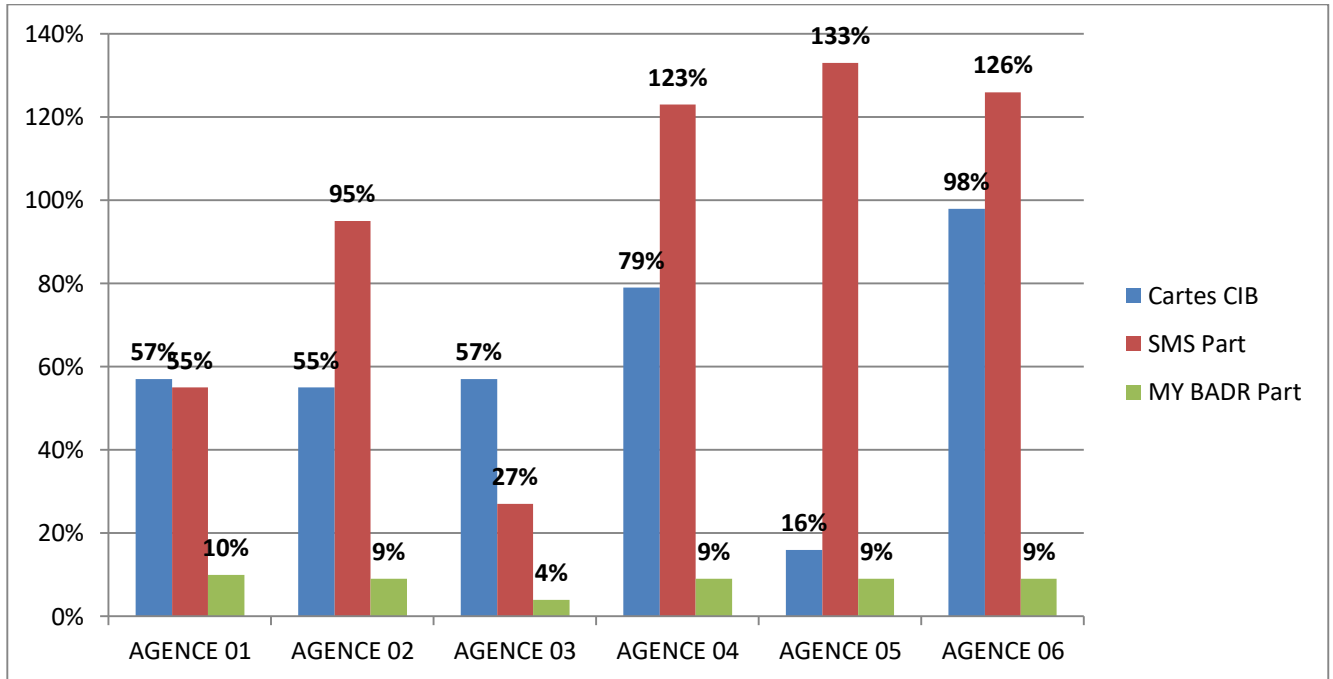
### 2.1.3. Taux d'équipement des comptes

**Tableau N°03 : Taux d'équipement particuliers**

AGENCES	PARTICULIER	Cartes CIB		SMS Part		MY BADR Part	
	Nombre de comptes 31/12/2024	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
AGENCE 01	1504	862	57%	831	55%	150	10%
AGENCE 02	1494	820	55%	1425	95%	136	9%
AGENCE 03	3634	2081	57%	993	27%	151	4%
AGENCE 04	949	751	79%	1166	123%	82	9%
AGENCE 05	770	125	16%	1025	133%	68	9%
AGENCE 06	998	974	98%	1260	126%	87	9%
TOTAL GRE	9349	5613	60%	6700	72%	674	7%

Source : Données fournies par la banque

**Graphe 02 : Taux d'équipement particuliers**



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données du tableau

**Commentaire**

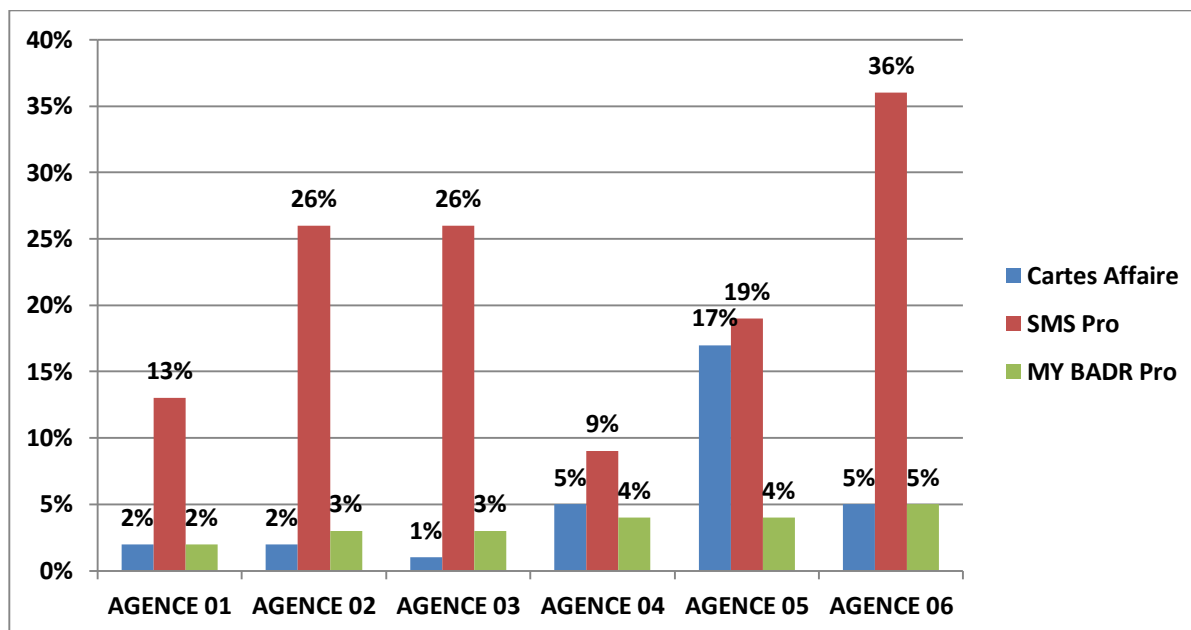
Pour ce segment de clientèle, nous constatons que ces derniers sont équipés par les différents produits monétique et à distance sauf pour le produit My Badr (application mobile) qui est un nouveau produit.

**Tableau N° 04 : Taux d'équipement des comptes entreprises :**

AGENCES	ENTREPRISE	Cartes Affaire		SMS Pro		MY BADR Pro	
	Nombre de comptes 31/12/2024	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
AGENCE 01	1220	27	2%	164	13%	26	2%
AGENCE 02	1210	27	2%	320	26%	36	3%
AGENCE 03	2228	27	1%	580	26%	56	3%
AGENCE 04	1057	51	5%	98	9%	37	4%
AGENCE 05	200	33	17%	38	19%	8	4%
AGENCE 06	1305	62	5%	466	36%	61	5%
<b>TOTAL GRE</b>	7220	227	3%	1666	23%	224	3%

Source : Données fournies par la banque

Graphe 03 : Taux d'équipement des comptes entreprises



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données du tableau

### Commentaire

Nous avons remarqué que la majorité des entreprises utilisent les SMS Pro avec un taux plus élevés dans les 6 Agences, et aussi nous avons constaté que l'agence 5, les entreprises utilisent aussi les carte affaires avec un taux de 17 %. Par contre le service My BADR Pro affiche des taux d'utilisation trop faible car il s'agit d'un produit réclament lancer (Septembre 2024).

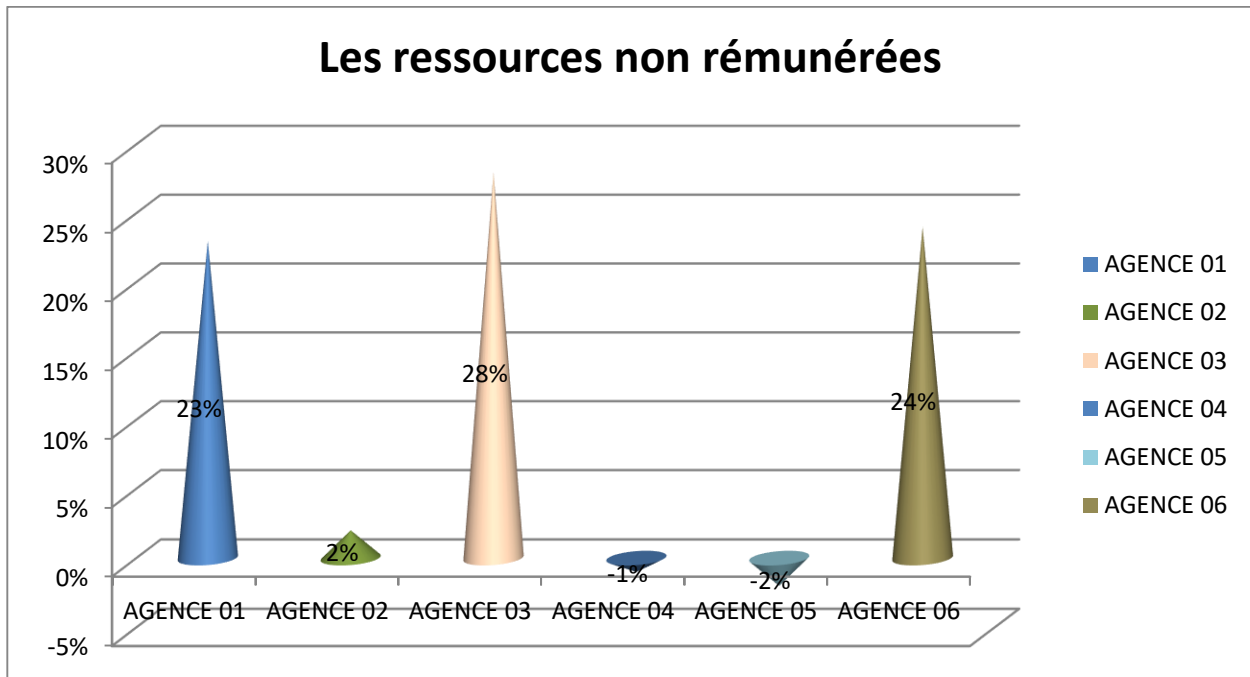
#### 2.1.4. Ressources

Tableau N°05 : Ressources non rémunérées

Agences	Ressources N/R			%
	31/12/23	31/12/2024	Evolution	
AGENCE 01	910 498	1 124 143	<b>213 645</b>	<b>23%</b>
AGENCE 02	1 590 943	1 618 942	<b>27 999</b>	<b>2%</b>
AGENCE 03	2 939 577	3 754 566	<b>814 989</b>	<b>28%</b>
AGENCE 04	865 648	853 378	<b>-12 270</b>	<b>-1%</b>
AGENCE 05	135 421	132 172	<b>- 3 249</b>	<b>-2%</b>
AGENCE 06	378 268	469 669	<b>91 401</b>	<b>24%</b>
<b>TOTAL GRE</b>	<b>6 820 355</b>	<b>7 952 870</b>	<b>1 132 515</b>	<b>17%</b>

Source : Données fournies par la banque

Graph 04 : Ressources non rémunérées



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données du tableau

### Commentaire

Ce tableau représente l'analyse des ressources non rémunérées pour différentes agences, on constate qu'une croissance significative des ressources passant de 6 820 355 KDA au 31/12/23 à 7 952 870 KDA au 31/12/24 représentant une évolution positive de 17%. L'agence 1 et 6 ont connu une progression avec des croissances de 23% et 24%, l'agence 2 a connu une évolution de 27 999 KDA mais plus modérée de 2%, Quant à l'agence 3 elle affiche une augmentation impressionnante de 814 989 KDA avec une évolution de 28% c'est la plus forte progression. L'agence 4 et 5 enregistrent une diminution de leurs ressources cela du à un transfert vers des comptes rémunérés (livrets épargne ; dépôts à terme et Bon de caisse).

Les agences 01, 02, 03 et 06 ont bien développé leurs dépôts non rémunérés (souvent des comptes à vue), ce qui est bénéfique pour la rentabilité.

Les agences 04 et 05 enregistrent une baisse, ce qui peut indiquer un transfert vers des comptes rémunérés

**Tableau N° 06 : Les ressources rémunérées**

Agences	Ressources R			Taux d'évolution
	31/12/23	31/12/2024	Evolution	
AGENCE 01	1 573 996	1 817 452	<b>243 456</b>	<b>15%</b>
AGENCE 02	1 462 169	1 747 078	<b>284 909</b>	<b>19%</b>
AGENCE 03	5 766 504	6 466 864	<b>700 360</b>	<b>12%</b>
AGENCE 04	1 496 470	1 630 332	<b>133 862</b>	<b>9%</b>
AGENCE 05	389 673	458 479	<b>68 806</b>	<b>18%</b>
AGENCE 06	1 861 387	2 190 582	<b>329 195</b>	<b>18%</b>
TOTAL GRE	12 550 199	14 310 787	1 760 588	14%

**Source :** Données fournies par la banque

**Commentaire :**

Ce tableau présente l'analyse des ressources rémunérées R, ces agences ont connu une forte croissance passant de 12 550 199 KDA à 14 310 787 KDA signifie une augmentation de 1 760 588 KDA représentent une évolution positive de 14 %. Nous remarquons l'ensemble des agences présente une croissance des ressources rémunères ce qui indique une stratégie délibérée pour l'attraction de clientèles aux produits d'épargne ou de placements attractif

**Tableau N°07 : Ressource à terme**

Agences	Ressources à termes			Taux
	31/12/23	31/12/2024	Evolution	
AGENCE 01	39 190	41 420	<b>2 230</b>	<b>6%</b>
AGENCE 02	-	-	-	<b>0%</b>
AGENCE 03	241 298	206 298	<b>-35 000</b>	<b>-15%</b>
AGENCE 04	3 500	113 200	<b>109 700</b>	<b>3134%</b>
AGENCE 05	-	14 000	<b>14 000</b>	<b>0%</b>
AGENCE 06	2 000	2 000	-	<b>0%</b>
<b>TOTAL GRE</b>	<b>285 988</b>	<b>376 918</b>	<b>90 930</b>	<b>32%</b>

Source : Données fournies par la banque

**Commentaire :**

AGENCES 02, 05 et 06 ont des niveaux très bas ou nuls. Nous remarquons que 'agence 1 contribue à la croissance des ressources à terme avec une progression stable ce qui indique qu'elle maintient sa capacité à collecter ce type de placement. L'agence 2 n'a aucune ressource à terme ce qui prouve qu'elle n'est pas active sur ce segment ou n'a pas encore développé cette activité. Agence 3 a connu une diminution de ses ressources qui s'explique par l'arrivée à terme de certains contrats et qui n'ont pas connus de renouvellement. L'agence 4 quant à elle a connu une initiative très réussie l'acquisition de plusieurs placements importants ce qui se traduit par une explosion de ses ressources. L'agence 5 est passé de 0 ressource en 2023 à 14 000 KDA en 2024 l'évolution est de 0%. Quant à l'agence 6 les ressources sont resté stable en 2023 et 2024 sans aucune évolution 0 % de croissance.

**Tableau N°08 : Total ressources**

Agences	TOTAL RESSOURCES			Taux d'évolution
	31/12/23	31/12/2024	Evolution	
AGENCE 01	2 523 684	2 983 015	<b>459 331</b>	<b>18%</b>
AGENCE 02	3 053 112	3 366 020	<b>312 908</b>	<b>10%</b>
AGENCE 03	8 947 379	10 427 728	<b>1 480 349</b>	<b>17%</b>
AGENCE 04	2 365 618	2 596 910	<b>231 292</b>	<b>10%</b>
AGENCE 05	525 094	604 651	<b>79 557</b>	<b>15%</b>
AGENCE 06	2 241 655	2 662 251	<b>420 596</b>	<b>19%</b>
<b>TOTAL GRE</b>	<b>19 656 542</b>	<b>22 640 575</b>	<b>2 984 033</b>	<b>15%</b>

Source : Données fournies par la banque

**Commentaire :**

Toutes les agences sont en croissance globale de ressources, avec des progressions solides pour les agences 01, 03 et 06.

AGENCE 04 et 02 montrent une croissance plus modérée, mais positive. Les agences 1 ,3et 6 ont une forte croissance cela démontre une capacité remarquable à développer leurs ressources en 2024. L'agence 5 démontre une évolution remarquable proportionnellement à sa taille.

**2.1.5. Evolution des emplois**

**Tableau N°09 : évolution des emplois**

<b>Agences</b>	<b>TOTAL EMPLOIS</b>		
	<b>31/12/2023</b>	<b>31/12/2024</b>	<b>VARIATION</b>
AGENCE 01	1 028 912	1 103 929	<b>75 017</b>
AGENCE 02	962 923	911 867	<b>-51 056</b>
AGENCE 03	5 419 055	5 422 777	<b>3 722</b>
AGENCE 04	2 008 234	2 077 505	<b>69 271</b>
AGENCE 05	117 202	108 348	<b>-8 854</b>
AGENCE 06	1 436 364	1 477 880	<b>41 516</b>
<b>TOTAL GRE</b>	<b>10 972 690</b>	<b>11 102 306</b>	<b>129 616</b>

Source : Données fournies par la banque

Les emplois du GRE s'élève à 11 102 306 KDA durant l'exercice 2024 répartis comme suit :

- Crédit à court terme : 685 926 KDA
- Crédit à moyen et long terme : 5 015 029 KDA
- Impayés : 5 401 351 KDA

Dont une analyse approfondie a été faite ci-dessous :

a. **Évolution des Crédits à Court Terme (CCT)**

**Tableau N° 10 : crédit à court terme**

Agences	C-C-T		
	31/12/2023	31/12/2024	VARIATION
AGENCE 01	59 721	119 008	<b>59 287</b>
AGENCE 02	212 433	138 467	<b>-73 966</b>
AGENCE 03	251 107	268 451	<b>17 344</b>
AGENCE 04	81 085	100 595	<b>19 510</b>
AGENCE 05	17 646	18 569	<b>923</b>
AGENCE 06	28 994	40 836	<b>11 842</b>
<b>TOTAL GRE</b>	<b>650 986</b>	<b>685 926</b>	<b>34 940</b>

Source : Données fournies par la banque

Ce tableau présente l'évolution des crédits à court terme CCT

Nous constatons qu'il existe cinq agences sur six qui ont connu une augmentation des CCT, affichent des progressions solides se traduisant par le renouvellement des lignes de crédits déjà existante (Découvert, Stock, Divers Avances) et le placement de nouvelles lignes pour de nouveaux clients.

L'agence 2 se distingue négativement avec une forte baisse ceci s'explique par le non renouvellement d'une ligne de découvert déjà placé pour une Laiterie dont le montant s'élève à 120 000 KDA.

**b. Évolution des Crédits Moyen/Long Terme (CMLT)**

**TableauN°11 : évolution des crédits à moyen et long terme**

Agences	C-M-L-T		
	31/12/2023	31/12/2024	VARIATION
AGENCE 01	363 234	374 132	<b>10 898</b>
AGENCE 02	139 880	168 740	<b>28 860</b>
AGENCE 03	3 659 636	3 582 654	<b>-76 982</b>
AGENCE 04	426 673	456 083	<b>29 410</b>
AGENCE 05	87 165	66 968	<b>-20 197</b>
AGENCE 06	356 747	366 452	<b>9 705</b>
<b>TOTAL GRE</b>	<b>5 033 335</b>	<b>5 015 029</b>	<b>-18 306</b>

Source : Données fournies par la banque

**Commentaire :**

Nous constatons que les agences 1, 2 ,4 et 6 ont démontré une progression des CMLT un développement positif de l'activité de financement à long terme

Agence 3 elle détient le plus grand volume de CMLT mais a enregistré une baisse importante. Pareille pour l'agence 5 qui a enregistré une forte baisse de ses crédits ce qui impact significativement les totaux cela s'explique par les échéances importantes remboursées et/ou tombé en impayés qui sont pas couvertes par les nouveaux débloques de crédits.

**c. Evolution des impayés**

**Tableau N°12 : Évolution des Impayés**

Agences	IMPAYES		
	31/12/2023	31/12/2024	VARIATION
AGENCE 01	605 957	610 789	<b>4 832</b>
AGENCE 02	610 610	604 660	<b>-5 950</b>
AGENCE 03	1 508 312	1 571 672	<b>63 360</b>
AGENCE 04	1 500 476	1 520 827	<b>20 351</b>
AGENCE 05	12 391	22 811	<b>10 420</b>
AGENCE 06	1 050 623	1 070 592	<b>19 969</b>
<b>TOTAL GRE</b>	<b>5 288 369</b>	<b>5 401 351</b>	<b>112 982</b>

**Source** : Données fournies par la banque

**Commentaire :**

Nous constatons que le total des impayés de ces agences a augmenté en passant de 5 288 369 KDA pour l'année 2023 à 5 401 351 KDA durant l'année 2024 soit une évolution de 112 982 KDA.

L'agence 03 a connu une augmentation importante de 63 360 KDA ce qui est dû principalement au passage en impayé d'un dossier d'abattage industriel de volaille pour un montant de 97 KDA, tandis que l'agence 02 a enregistré une baisse de 5 950 KDA, et ce, suite à une politique de recouvrement à l'amiable dont un montant de 35 KDA a été remboursé durant l'exercice 2024.

Pour finir notre analyse quantitative, nous avons dégagé les conclusions suivantes

- 1- Un taux de réemploi de la ressource très faible qui est de 49% dont 45% se trouvant en situation d'impayé (créances compromises)
- 2- Les crédits à moyen et long terme (remboursable (de 3-15ans) représente un taux de 88% des totaux emplois sains alors que 98% de la ressource du GRE est constituée de la ressource à vue. Ce qui expose le GRE de Tizi-Ouzou au risque de liquidité engendré par la transformation des échéances à vue en échéance à moyen et long terme
- 3- 64% des clients du GRE sont constitués de la clientèle devise sachant que les comptes devise sont gérés par les banques primaires au profit de la banque d'Algérie et les commissions sont versées au niveau de la direction générale et non pas dans les comptes grand livre du GRE de Tizi-Ouzou.

**2.2. Indicateurs qualitatifs :** en plus de la dimension quantitative présentée précédemment nous allons présenter les indicateurs qualitatifs comme suite :

**L'enquête satisfaction client :**

<b>1. Comment évaluez-vous votre niveau général de satisfaction avec la banque ?</b>				
Très satisfait	Satisfait	Moyennement satisfait	Insatisfait	Très insatisfait
10%	50%	25%	10%	05%
<b>2. Comment évaluez-vous la qualité de l'accueil que vous avez reçu lors de votre dernière visite en agence ?</b>				
Très satisfait	Satisfait	Moyennement satisfait	Insatisfait	Très insatisfait
03%	70%	10%	10%	07%
<b>3. Trouvez-vous que le personnel est compétent et bien formé ?</b>				
Très compétent	Compétent	Moyennement compétent	Peu compétent	Pas compétent du tout
65%	25%	05%	04%	01%
<b>4. Le délai de réponse des services fournis par la banque est-elle satisfaisante ?</b>				
Très satisfait	Satisfait	Moyennement satisfait	Insatisfait	Très insatisfait
04%	10%	11%	65%	10%
<b>5. Les informations et conseils que vous avez reçus sont-ils clairs et utiles</b>				
Toujours	La plupart du temps	Parfois	Rarement	Jamais
31%	60%	07%	02%	00%

<b>6. Avez-vous trouvé facilement les informations dont vous aviez besoin sur le site internet ou dans l'application mobile ?</b>				
Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Neutre	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
05%	10%	25%	40%	20%
<b>7. Comment évaluez-vous la simplicité de l'ouverture de votre compte bancaire ?</b>				
Tout à fait simple	Plutôt simple	Moyennement simple	Difficile	Très difficile
15%	80%	04%	01%	00%
<b>8. Êtes-vous satisfait des options bancaires et des produits proposés (crédits, assurances, investissements, etc.) ?</b>				
Très satisfait	Satisfait	Moyennement satisfait	Insatisfait	Très insatisfait
10%	62%	20%	06%	02%
<b>9. Comment évaluez-vous la fluidité d'utilisation de l'application mobile ?</b>				
Tout à fait facile	Plutôt facile	Moyennement facile	Difficile	Très difficile
03%	04%	06%	07%	80%
<b>10. Lorsque vous avez contacté le service client, avez-vous été satisfait de la réponse obtenue ?</b>				
Très satisfait	Satisfait	Moyennement satisfait	Insatisfait	Très insatisfait
10%	70%	10%	07%	03%

<b>11. La sécurité des services bancaires en ligne (virements, gestion des comptes) est-elle garantie ?</b>				
Tout à fait	Plutôt	Moyennement	Peu	Pas du tout
80%	15%	05%	00%	00%
<b>12. Comment évaluez-vous les frais bancaires associés à vos comptes et services ?</b>				
Très raisonnables	Raisonnables	Moyennement raisonnables	Trop élevés	Inacceptables
69%	21%	07%	03%	00%
<b>13. Seriez-vous prêt à recommander la BADR banque à votre entourage ?</b>				
Très probablement	Probablement	Neutre	Probablement pas	Pas du tout
10%	61	24%	03%	02%
<b>14. Avez-vous rencontré des problèmes lors de l'utilisation de nos services ?</b>				
Oui, fréquemment	Oui, occasionnellement	Non, rarement	Non, jamais	
03%	37%	25%	35%	

**Analyse des résultats de l'enquête de la satisfaction client**

**1. Niveau général de satisfaction et accueil en agence**

Les résultats révèlent que 60 % des clients sondés se disent globalement satisfaits ou très satisfaits, répartis en 50 % « satisfaits » et 10 % « très satisfaits », tandis que 15 % font part de leur mécontentement. Cette satisfaction générale demeure plutôt positive, toutefois elle met en lumière un domaine qui nécessite une attention particulière (25 % moyennement satisfaits + 15 % insatisfaits) et qu'il est important d'analyser.

Pour ce qui est de la qualité de l'accueil, 73% des clients se déclarent satisfaits ou très satisfaits (parmi lesquels une vaste majorité de 70% « satisfaits »), ce qui reflète un bon niveau d'attention en agence, bien que 17% (dont 7% très insatisfaits) manifestent des plaintes. Il est important de porter une attention spécifique à ce contraste sur certaines agences, où l'expérience client pourrait être hétérogène.

### **3. Compétence du personnel et rapidité des services**

Le professionnalisme du personnel est largement reconnu, 90% des participants évaluant les conseillers comme compétents ou très compétents (65% « très compétents », 25% « compétents »). Pour la banque, c'est un avantage considérable : le facteur humain demeure un élément crucial dans la fidélisation de ses clients.

Toutefois, la vitesse des services provoque une insatisfaction marquée : 65 % des clients jugent le service « insatisfaisant », ce qui s'oppose fortement avec le contentement manifesté sur d'autres aspects. Cette discordance indique un problème organisationnel, tel que des délais d'attente allongés en agence et des processus internes excessivement complexes. C'est sans doute la vulnérabilité la plus critique mise en lumière par l'enquête.

### **4. Clarté des informations et qualité du conseil**

L'étude révèle que 91 % des clients considèrent les informations fournies comme étant « toujours » ou « la plupart du temps » claires et pertinentes, ce qui témoigne d'une bonne performance en matière de communication et de conseil dans les interactions. Il est à souligner qu'aucun client n'affirme n'avoir jamais bénéficié de conseils pertinents, ce qui prouve l'efficacité de la stratégie commerciale.

Ceci indique que les agents sont correctement formés, tant sur le plan technique (question 3) que pédagogique, et qu'ils sont capables de répondre aux exigences du client de façon appropriée, personnalisée et compréhensible.

### **5. Digitalisation et accès à l'information**

Il est préoccupant que la satisfaction liée à l'accès à l'information numérique (site web ou application mobile) ne soit pas au rendez-vous. 60 % des clients affirment n'être « plutôt pas d'accord » ou « pas du tout d'accord » avec l'idée qu'ils trouvent aisément les informations qu'ils

cherchent. Ce constat montre une sérieuse lacune en matière d'ergonomie, de navigation ou de transparence de l'information sur les plateformes numériques.

En ce qui concerne la fluidité d'utilisation de l'application mobile, 80 % des personnes interrogées la trouvent « très difficile », une constatation préoccupante, surtout étant donné que dans le secteur bancaire, l'expérience mobile est devenue un élément central de la relation client. Ces informations indiquent que la banque devrait investir à nouveau dans sa stratégie numérique, tant sur le plan technique que fonctionnel, en préparation d'une refonte intégrale de l'application mobile.

## **6. Ouverture de compte et produits bancaires**

95 % des clients (80 % « plutôt simple », 15 % « tout à fait simple ») trouvent la démarche d'ouverture de compte très satisfaisante, ce qui témoigne d'une grande aisance dans l'établissement de la relation, un aspect crucial pour attirer de nouveaux clients. Cette aptitude peut constituer un atout compétitif sur un marché bancaire de plus en plus axé sur l'efficacité.

Les offres disponibles (prêt, assurance, placement) reçoivent un niveau global de satisfaction de 72 %, cependant, 28 % des clients se déclarent modérément satisfaits ou insatisfaits. Cela indique une possibilité d'évolution dans la diversification ou la personnalisation de l'offre.

## **7. Service client et sécurité des services en ligne**

Concernant le service client, 80 % de ces derniers expriment leur satisfaction ou une grande satisfaction face aux réponses reçues. Cela témoigne d'une aptitude à écouter et résoudre efficacement les problèmes, et vient confirmer les appréciations favorables concernant la compétence du personnel.

En ce qui concerne la sécurité des services bancaires en ligne, 80% des clients considèrent que la sécurité des services en ligne est garantie. Ce résultat est globalement positif et témoigne d'une confiance entre le client et la banque concernant la protection des données personnelles et les opérations effectuées.

## **8. Tarification et image de marque**

La stratégie de tarification est très bien appréciée : 90 % des clients considèrent les frais bancaires comme étant modérés ou très modérés, ce qui renforce la perception positive de la banque en termes de rapport qualité/prix.

Par ailleurs, 71 % des personnes interrogées seraient disposées à conseiller cette banque à leurs proches, ce qui est un bon signe de fidélité et de confiance. Cependant, le score peut encore être amélioré : 26% des clients conservent une attitude neutre ou hésitante, majoritairement en raison de lacunes dans les services numériques ou des retards dans le traitement.

### **9. Fréquence des incidents et fiabilité des services**

Au final, 40 % des clients signalent avoir des soucis (de façon fréquente ou occasionnelle), tandis que 60 % affirment ne jamais ou rarement en avoir. Ce pourcentage est plutôt équilibré, cependant il met l'accent sur la nécessité d'un engagement constant en matière de qualité et d'un système de gestion des réclamations plus clair, afin d'empêcher que les petites contrariétés ne se transforment en sources importantes d'insatisfaction.

Cette enquête, elle souligne des aspects très positifs : la compétence des employés, l'accueil, l'ouverture de compte et la politique tarifaire. Toutefois, elle met en évidence des lacunes majeures dans la numérisation des services, notamment en ce qui concerne l'application mobile, ainsi qu'une lenteur dans la gestion des opérations en agence.

Cette performance commerciale qui reflète la force de vente des commerciaux dans la commercialisation des différents produits proposés par la BADR Banque a un impact significatif sur les résultats financiers que nous allons évaluer dans le point suivant.

### **Section 03 : Evaluation des performances financières**

Dans le but d'évaluer la situation financière du groupe régional d'exploitation de la BADR constitué de six agences, nous étudierons les comptes de résultat par la méthode des soldes intermédiaires de gestion et par la méthode des ratios.

Afin de mieux comprendre les résultats financiers obtenus, nous allons dans un premier temps présenter la tarification des différents produits commercialisés par la BADR Bank

**- Produits de placement :**

Compte cheque : 600 DA/an

Compte courant : 1200 DA/an

Livret épargne : gratuit

Dépôt à terme et bon de caisse :3.5%

**- Produits de financement**

Crédit d'exploitation : 8%

Crédit d'investissement : 5.5%

**- Produits monétiques et à distance**

Carte inter-bancaire (CIB)

Carte affaire : 4000/2 an

Carte master card : 17 000/2 ans

Sms particulier : 1800/an

Smspro : 1000/an

My BADR particulier : 1800/an

My BARD pro: 9600/an

TPE : 20 da par transaction

CIB Gratuite

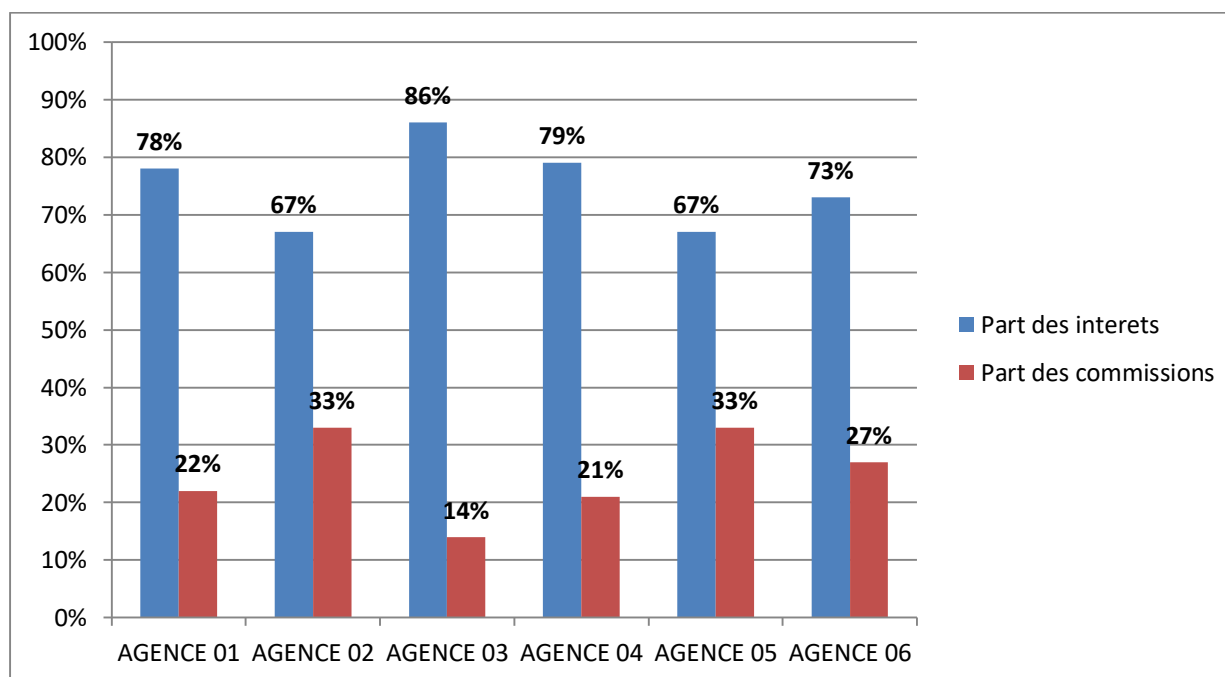
**1. Analyse du compte de résultat par la méthode des soldes intermédiaires de gestion (SIG) :**

**Tableau N° 13 : composition du PEB**

Agences	P.E.B 2024	Intérêt	Part des intérêts	commission	Part des commissions
AGENCE 01	52 860	41 435	78%	11 425	22%
AGENCE 02	44 889	30 133	67%	14 756	33%
AGENCE 03	320 775	275 040	86%	45 735	14%
AGENCE 04	42 385	33 683	79%	8 702	21%
AGENCE 05	12 290	8 207	67%	4 083	33%
AGENCE 06	45 215	33 205	73%	12 010	27%
<b>G-R-E "015"</b>	<b>518 414</b>	<b>421 703</b>	<b>81%</b>	<b>96 711</b>	<b>19%</b>

Source : Données fournies par la banque

**Graphe 05 : composition du PEB**



**NB.** Le PEB représente le chiffre d’affaire d’une agence bancaire qui est composé des intérêts perçus de l’activité crédits et des commissions versées des activités connexes (gestion de compte, carte bancaire, services mobiles,...)

**Tableau N° 14 : TCR**

<b>Agences</b>	<b>P.E.B 2023</b>	<b>P.E.B 2024</b>	<b>Variation P.E.B</b>	<b>Charges Exploit bancaire (CEB)</b>	<b>P.N.B</b>	<b>Charges Générales</b>	<b>R.B.E</b>
AGENCE 01	37 393	52 860	15 467	41 809	11 051	46 551	-35 500
AGENCE 02	42 204	44 889	2 685	39 239	5 650	57 354	-51 704
AGENCE 03	286 707	320 775	34 068	162 284	158 491	113 436	45 055
AGENCE 04	36 710	42 385	5 675	38 853	3 532	36 528	-32 996
AGENCE 05	9 390	12 290	2 900	10 765	1 525	25 304	-23 779
AGENCE 06	37 219	45 215	7 996	48 623	-3 408	46 328	-49 736
<b>G-R-E « 015''</b>	<b>449 623</b>	<b>518 414</b>	<b>68 791</b>	<b>341 573</b>	<b>176 841</b>	<b>325 501</b>	<b>-148 660</b>

Source : Données fournies par la banque

**A. PEB**

Analyse du TCR repris ci dessus fait ressortir une évolution du produit d'exploitation bancaire de 68 791 KDA soit 15% par rapport à l'exercice 2023, ceci est dû principalement au montant important des crédits débloqués durant cet exercice 2024 et aussi nous avons constaté que les six agences ont enregistré une évolution dans leurs chiffres d'affaires.

Ce produit d'exploitation est dégagé principalement (62%) par l'agence 03, et ce, suit au remboursement des échéances d'un crédit octroyé à une EPE d'un montant de 2 700 000 KDA

Ceci dit, l'agence 05 enregistre un PEB très faible comparativement aux autres agences du réseau qui représente 2% seulement. Cette agence tire vers le bas les performances globales du groupe. Cette dernière a été ouverte en 2019 qui s'est concentré sur l'ouverture des comptes et la collecte de ressources ce qui a engendré un taux de réemploi très faible causé principalement par l'activité crédit qui est quasi nulle.

**B. CEB :** Les charges d'exploitation bancaires sont constituées principalement des intérêts versés par la banque aux clients dans le cadre de leurs placements (livrets épargne, dépôts à terme et bon de caisse).

La moitié des CEB du groupe sont occasionnés par l'agence 03 (48%) suit au volume important de la ressource rémunérée que cette agence abrite dans ses comptes de dépôt qui s'élève à 6 673KDA.

**B- Produit Net Bancaire :** le PNB représente la marge nette du GRE enregistre un solde **176 841 KDA** constitué à 88% par l'agence 03, quant à l'agence 05 qui enregistre un PNB négatif cette situation s'explique par la faiblesse des produits d'exploitation et à la non conversion des dépôts de la clientèle en crédit.

**C-RBE :** le GRE enregistre un RBE déficitaire qui s'élève à **-148 KDA** qui reflète la quasi-totalité de ses agences rattachées hormis l'agence 03 qui est excédentaire d'un montant de 45 MDA. Cette situation déficitaire est causée principalement par la masse salariale importante qui représente 87% soit **283 KDA** des charges générales que le PNB de **177 KDA** ne peut pas couvrir.

Pour conclure ; et de l'exploitation du TCR du GRE BADR Tizi-Ouzou, nous pouvons dire que notre analyse nous a permis de ressortir avec les points phares suivants :

- Une évolution de 15% du CA
- Un taux de réemploi des ressources très faible
- Un PNB global positif néanmoins inférieur aux charges générales ce qui a engendré un RBE négatif.

## **2. Analyse par ratios :**

### **2.1. Parts des intérêts : Total Intérêt/Total PEB 421 703/ 518414 =81%**

Ce ratio nous permet de calculer la part des intérêts reçus de l'activité crédit par rapport au chiffre d'affaire réalisé par agence (PEB ; pour notre cas d'étude la part des intérêts du groupe représente 81% du total PEB ce qui démontre l'importance du volet crédit et de l'intermédiation bancaire entre agent à excédent financier et agents à besoin de financement. On constate aussi que 65% des intérêts reçus par le GRE de Tizi-Ouzou sont reçus par l'agence 03.

**(Parts d'Intérêt de l'agence03 =320 775) / (Total Parties d'intérêt GRE= 518 414) = 65%**

### **2.2. Parts des Commissions**

**Parts des commissions : Total commissions /Total PEB421 703/ 96 711=19%**

Ce ratio nous permet de calculer la parts des commissions reçu de l'activité crédit par rapport au chiffre d'affaire réalisé par agence (PEB ; pour notre cas d'étude la part des intérêts du Groupe représente 19% du total PEB ce qui démontre la parts timide que représente les autres activité bancaire (monétique ; service en ligne ; gestion de patrimoine ; bourse etc...) . Ceci s'explique

principalement au non développement des produits digitaux et/ou la non utilisation de ces derniers par les clients.

Aussi, lors de notre analyse de ce ratio on a constaté que 50% des commissions versées par les clients dans le GRE Tizi-Ouzou sont ceux de l'agence 03

**2.3.Marge d'exploitation :**

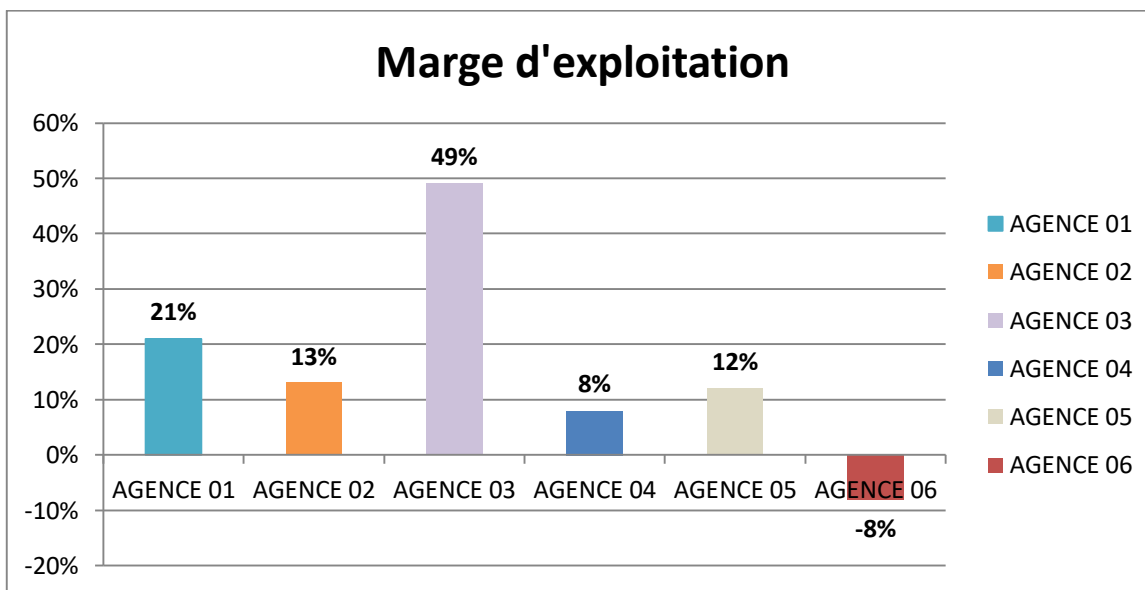
Ce ratio nous permet de calculer la part du PEB transformer en PNB pour notre cas d'étude on a eu les résultats suivants :

**Tableau N° 15 : marge d'exploitation**

Agences	P.E.B 2024	P.N.B	Marge d'exploitation
AGENCE 01	52 860	11 051	21%
AGENCE 02	44 889	5 650	13%
AGENCE 03	320 775	158 491	49%
AGENCE 04	42 385	3 532	8%
AGENCE 05	12 290	1 525	12%
AGENCE 06	45 215	-3 408	-8%
<b>G-R-E "015"</b>	<b>518 414</b>	<b>176 841</b>	<b>34%</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes

**GrapheN°06 : marge d'exploitation**



**Marge d'exploitation = PNB/PEB**

L'analyse du tableau repris ci-dessus fait ressortir une marge d'exploitation globale de 34%. Ceci est dû principalement au volume important des charges d'exploitation générées par la collecte de ressources plus précisément les ressources rémunérées. Ce ratio est inférieur à la norme des 50% pour la totalité des agences.

**2.4. Coefficient d'Exploitation = Charges d'exploitations / PNB**

**Tableau N° 16 Coefficient d'Exploitation bancaire**

<b>Agences</b>	<b>Charges Exploit bancaire (CEB)</b>	<b>P.N.B</b>	<b>Coefficient d'exploitation</b>
AGENCE 01	41 809	11 051	378%
AGENCE 02	39 239	5 650	694%
AGENCE 03	162 284	158 491	102%
AGENCE 04	38 853	3 532	1100%
AGENCE 05	10 765	1 525	706%
AGENCE 06	48 623	-3 408	-1427%
<b>G-R-E "015"</b>	<b>341 573</b>	<b>176 841</b>	<b>193%</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes

**Commentaire**

Le tableau repris ci-dessus nous permet de mesurer l'efficacité des agences du GRE dans la gestion de leurs charges d'exploitations par rapport à leurs revenus, ce ratio démontre une situation lamentable de ces car ce ratio doit être inférieur à 50%.

**2.5. Marge Nette :**

Ce ratio nous permet de calculer la part du PNB transformé en RBE pour notre cas d'étude on a eu les résultats suivants :

**Tableau N°17 : calculs de la marge nette sans le taux de cession interne**

<b>Agences</b>	<b>P.N.B</b>	<b>R.B.E</b>	<b>Marge Nette</b>
AGENCE 01	11 051	-35 500	-321%
AGENCE 02	5 650	-51 704	-915%
AGENCE 03	158 491	45 055	28%
AGENCE 04	3 532	-32 996	-934%
AGENCE 05	1 525	-23 779	-1559%
AGENCE 06	-3 408	-49 736	-1459%
<b>G-R-E "015"</b>	<b>176 841</b>	<b>-148 660</b>	<b>-2242%</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes

**Tableau N°18 : calcul de la marge nette avec le taux de cession interne**

<b>TCI</b>			
<i>Agences</i>	P.N.B	R.B.E	Marges nette
<i>AGENCE 01</i>	31 955,50	- 14 595,50	-46%
<i>AGENCE 02</i>	25 269,50	- 32 084,50	-127%
<i>AGENCE 03</i>	239 633,00	126 197,00	53%
<i>AGENCE 04</i>	22 958,50	- 13 569,50	-59%
<i>AGENCE 05</i>	6 907,50	- 18 396,50	-266%
<i>AGENCE 06</i>	20 903,50	- 25 424,50	-122%
<i>G-R-E "015"</i>	347 627,50	22 126,50	6%

Source : Réalisé par nous-mêmes

**Commentaire :**

Pour ce ratio nous avons appliqué deux méthodes de calcul (avec et sans) prise en considération du taux de cession interne.

Définition du Taux de cession interne : est le taux reçu par le GRE de Tizi-Ouzou lors de l'utilisation de la ressource collectée de ce dernier par les autres GRE de la BADR.

$$\text{Marge d Nette} = \text{RBE/PNB}$$

L'analyse du tableau repris ci-dessus fait ressortir une marge Nette globale de -2242% et de +06% ceci est due principalement au volume important des charges de fonctionnement (Masse Salariales). Ce ratio est inférieur à la norme des 50% pour la totalité des agences et ce pour les deux méthodes de calcul sauf pour l'agence 03 qui à enregistrer une marge nette de + 53%

Toutefois ; une déférence importante entre les deux résultats obtenus ceci s'explique par le volume des ressources non réemployer qui s'élève à 11 500M.

### 2.6.ROE

**Tableau N° 19 : La Rentabilité des capitaux propre ROE = Résultats / Capitaux Propres**

Agences	R.B.E	Capitaux Propres	ROE
<b>AGENCE 01</b>	-35 500	121 022	-29%
<b>AGENCE 02</b>	-51 704	104 818	-49%
<b>AGENCE 03</b>	45 055	201 577	22%
<b>AGENCE 04</b>	-32 996	123 526	-27%
<b>AGENCE 05</b>	-23 779	132 743	-18%
<b>AGENCE 06</b>	-49 736	106 786	-47%
<b>G-R-E "015"</b>	-148 660	790 472	-19%

Source : Réalisé par nous-mêmes

#### Commentaire :

Dans les résultats obtenus, seule l'agence 03 affiche un ROE positif (22 %), ce qui traduit une performance financière notable par rapport à ses consœurs. Elle parvient à générer un

bénéfice à partir des capitaux propres mobilisés, témoignant d'une bonne maîtrise des charges et d'une efficacité dans l'exploitation. Ce résultat peut s'expliquer par une structure de portefeuille équilibrée, un bon taux d'équipement de la clientèle, et une gestion optimisée des ressources.

À l'opposé, les autres agences affichent des ROE négatifs, traduisant une incapacité à dégager des résultats positifs. L'agence 02 enregistre la plus mauvaise performance avec un ROE de -49 %, suivie par l'agence 06 (-47 %) et l'Agence 01 (-29 %). Ces résultats révèlent des faiblesses importantes dans la maîtrise des coûts, et dans l'efficacité commerciale.

Le ROE global du G.R.E. (Groupe des agences étudiées) ressort également négatif à -19 %, ce qui reflète une sous-performance généralisée, à l'exception de l'agence 03. Il semble que la majorité des agences peinent à rentabiliser leurs capitaux propres.

## 2.7.ROA

**ROA = Résultats / Total Actifs**

**TableauN°20 : calcul du ROA**

Agences	R.B.E	Total actifs	ROA
<b>AGENCE 01</b>	<b>-35 500</b>	<b>1 155 359</b>	<b>-3%</b>
<b>AGENCE 02</b>	<b>-51 704</b>	<b>941 421</b>	<b>-5%</b>
<b>AGENCE 03</b>	<b>45 055</b>	<b>6 454 754</b>	<b>1%</b>
<b>AGENCE 04</b>	<b>-32 996</b>	<b>2 612 281</b>	<b>-1%</b>
<b>AGENCE 05</b>	<b>-23 779</b>	<b>117 281</b>	<b>-20%</b>
<b>AGENCE 06</b>	<b>-49 736</b>	<b>1 439 265</b>	<b>-3%</b>
<b>G-R-E "015"</b>	<b>-148 660</b>	<b>12 720 361</b>	<b>-1%</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes

### Commentaire :

De même, l'agence 03 se distingue comme la seule agence à afficher un ROA positif (1 %), confirmant sa position de leader en matière de performance globale. Elle démontre une

capacité à valoriser efficacement ses actifs, ce qui résulte d'une politique de crédit bien orientée, d'un bon taux de recouvrement, et d'un portefeuille équilibré.

Les autres agences présentent des ROA négatifs, avec des écarts plus ou moins importants. L'agence 05 enregistre un ROA particulièrement faible (-20 %), ce qui peut s'expliquer par un faible volume d'activité par rapport à ses charges. Les agences 02 et 06 affichent également des ROA de -5 % et -3 % respectivement, traduisant une faible efficacité économique.

Globalement, le ROA du G.R.E. ressort à -1 %, ce qui témoigne d'un rendement insatisfaisant des actifs mobilisés par les agences. Ce constat appelle à une meilleure allocation des ressources, une gestion plus rigoureuse des charges et une politique commerciale plus dynamique afin de redresser la performance économique du groupe.

### **3. Analyse critique des résultats obtenus**

L'évaluation des performances financières et commerciales des six agences analysées révèle une grande disparité. L'agence 03 se démarque clairement par une efficacité équilibrée entre ses indicateurs commerciaux (ressources, taux d'équipement) et financiers (rentabilité, ratios favorables). Cette performance découle d'une gestion anticipative de la relation avec la clientèle, d'une offre commerciale variée et d'une optimisation de ses dépenses.

En revanche, les agences 04, 05 et 06 affichent des lacunes notables : elles ont un faible volume d'emploi, un taux d'équipement restreint et une rentabilité soit négative, soit très basse. Cela indique qu'il y a une nécessité de réorganisation de leur stratégie commerciale et de leur structure interne.

L'examen des indicateurs financiers (ROA, ROE, marge nette) atteste de la performance de l'agence 03. Le ratio d'exploitation est également un indicateur crucial qui révèle l'efficacité de la gestion opérationnelle. Certaines agences affichent un poids de charges excessif, ce qui impacte directement leur rentabilité.

#### **4. Recommandations stratégiques**

**4.1. Amélioration des compétences commerciales :** l'instauration de formations spécifiques pour les représentants commerciaux est essentielle pour optimiser la vente de produits numériques et le service à la clientèle.

**4.2. Amélioration du taux d'équipement :** sous-utilisation de services tels que My Badr Pro ou les cartes professionnelles peut être renforcé par une sensibilisation accrue et une motivation des clients.

**4.3. Amélioration de la qualité de service** le GRE doit revoir son processus de prise en charge du client ainsi que le suivi de l'utilisation des produits et services vendus.

**4.4. Diminution du coefficient d'exploitation :** il est conseillé de procéder à un audit interne des coûts opérationnels afin de déterminer les origines des inefficacités.

**4.5. Valorisation du portefeuille d'entreprises :** des campagnes spécifiques peuvent optimiser la collecte de fonds et les gains en commissions.

**4.6. Élaboration d'un tableau de bord de gestion :** cet outil facilitera un suivi périodique des indicateurs de performance avec des objectifs précis par agence.

#### **5. Perspectives d'amélioration et de développement**

Plusieurs pistes d'amélioration sont envisageables à moyen et long terme :

- La digitalisation accrue des services bancaires, en particulier pour les entreprises, avec renforcement des canaux numériques.
- L'accroissement de partenariats stratégiques locaux afin d'atteindre de nouveaux segments de clientèle.
- Une stratégie de motivation personnel grâce à des primes d'encouragement.
- Augmentation de la gamme de produits avec des solutions sur mesure pour satisfaire plus efficacement les exigences des segments visés.

Par conséquent, une approche axée sur la qualité, l'innovation et la responsabilité pourrait aider toutes les agences à réaliser une performance globale supérieure.

**Analyse et discussion des résultats :**

La problématique centrale posée dans le cadre de ce mémoire portait sur la relation entre les performances commerciales et les performances financières au sein d'un groupe d'agences bancaires, en l'occurrence le Groupe Régional d'Exploitation (GRE) de Tizi-Ouzou, composé de six agences. L'objectif était d'évaluer dans quelle mesure la performance commerciale mesurée à travers des indicateurs tels que l'évolution du portefeuille clients, la segmentation, le taux d'équipement ou encore la satisfaction de la clientèle influe concrètement sur la performance financière des agences, évaluée à partir du Produit Net Bancaire (PNB), du Résultat Brut d'Exploitation (RBE), du taux de rentabilité ou encore de la maîtrise des charges.

L'analyse détaillée des données chiffrées dans le cadre de ce cas pratique a permis de mettre en évidence une corrélation claire entre la dynamique commerciale d'une agence et sa capacité à générer un résultat financier positif. En effet, les agences qui ont su développer de manière significative leur portefeuille, fidéliser leurs clients, améliorer leur taux d'équipement et assurer une bonne qualité de service sont également celles qui présentent les meilleures performances financières. Cela se traduit notamment par une croissance soutenue du Produit d'Exploitation Bancaire (PEB), une génération de PNB satisfaisante et une rentabilité positive après couverture des charges.

Nous constatons que l'agence 3 se distingue nettement par un équilibre global entre activité commerciale et résultats financiers. Elle a bien géré son activité avec une gestion efficiente de ses charges, ce qui lui permet de dégager un RBE positif, sa bonne performance commerciale, surtout en termes d'équipement et de segmentation client, a beaucoup aidé à générer des revenus stables et importants ce qui est cruciale pour la rentabilité.

Par contre, les agences affichant une activité commerciale plus faible ou déséquilibrée sont également celles qui présentent les plus grandes difficultés financières, ce qui affecte directement leur capacité à générer des produits bancaires. Ce manque d'activité fait qu'elles n'utilisent pas leurs ressources et ne génèrent pas assez de revenus pour couvrir les coûts, ce qui cause des pertes opérationnelles fréquentes.

Ainsi, les performances commerciales apparaissent comme un levier essentiel de la performance financière. Une agence qui parvient à développer une stratégie commerciale cohérente, ciblée et centrée sur le client dispose des bases nécessaires pour renforcer durablement sa rentabilité. Cette relation est particulièrement marquée dans un contexte bancaire où la concurrence est accrue et où la capacité à transformer les opportunités commerciales en revenus concrets est cruciale.

En conclusion, l'étude menée au sein du GRE de Tizi-Ouzou confirme l'hypothèse formulée initialement dans ce mémoire : les agences bancaires qui affichent de bonnes performances commerciales sont également celles qui enregistrent les meilleurs résultats financiers. Cela souligne l'importance, pour les directions d'agences comme pour les structures de pilotage régionales, d'intégrer les indicateurs commerciaux dans l'évaluation globale de la performance, et de les considérer comme des moteurs stratégiques de croissance financière.

### **Conclusion du chapitre III :**

À travers cette étude de cas consacrée à la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR), nous a permis d'illustrer concrètement l'évaluation de la performance commerciale et financière d'un établissement bancaire. Dans un premier temps, la présentation détaillée de la BADR, son historique, ses missions, son positionnement dans le paysage bancaire algérien a permis de mieux comprendre son rôle stratégique, notamment pour le financement du secteur agricole et le développement régional.

L'analyse de la performance commerciale, basée sur des données chiffrées, a mis en évidence la dynamique de l'activité de la banque à travers différents indicateurs : l'évolution du portefeuille client, le volume des crédits distribués, la collecte de l'épargne, ainsi que la qualité des produits et services offerts. Ces éléments ont permis de dégager une tendance générale de la progression de l'activité commerciale et de la relation client.

Dans un second temps, l'évaluation de la performance financière a été réalisée à travers le calcul des Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG), outil pertinent pour appréhender la rentabilité et la structure des résultats de la banque. Les principaux ratios financiers ont également été analysés tels que le ratio de rentabilité, le coefficient d'exploitation ou encore le ratio de solvabilité pour mieux cerner la solidité financière de la BADR.

Les résultats obtenus révèlent une interdépendance significative entre les performances commerciales et les résultats financiers : l'efficacité de la stratégie commerciale influe directement sur la rentabilité, la structure des produits bancaires. Au final, sur la performance globale de l'institution. Cette étude démontre ainsi que l'évaluation rigoureuse de la performance, aussi bien commerciale que financière, constitue un levier essentiel pour le pilotage stratégique et la pérennité de la banque.

Ce chapitre a contribué à une meilleure compréhension des enjeux de performance dans le secteur bancaire et met en évidence l'importance d'un suivi régulier et structuré pour assurer une gestion saine et orientée vers la création de valeur.

# *Conclusion générale*

### Conclusion générale

Au terme de ce mémoire consacré à l'évaluation des performances commerciales et financières au sein d'un groupe d'agences de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR), il apparaît clairement que la dynamique commerciale joue un rôle déterminant dans la construction de la performance financière d'une banque de réseau. Dans un environnement bancaire marqué par une intensification de la concurrence, des exigences réglementaires accrues et une évolution constante des attentes des clients, la capacité à évaluer, piloter et améliorer les performances commerciales devient un levier stratégique incontournable pour toute institution financière désireuse de renforcer sa rentabilité et sa pérennité.

- La problématique posée dans le cadre de cette recherche, à savoir « **Comment la performance commerciale impacte-telle les résultats financiers d'une banque ?** ».

A guidé l'ensemble de l'étude. Les investigations menées, tant au niveau théorique que pratique, ont permis d'apporter une réponse claire et structurée à cette interrogation. En effet, l'analyse des performances commerciales à travers des indicateurs tels que la croissance du portefeuille clients, la diversification des produits bancaires, le taux d'équipement, la qualité de service et la satisfaction client, a démontré une corrélation positive avec les performances financières des agences étudiées.

Les résultats obtenus au terme de notre recherche portant sur six agences de la BADR montrent que les agences ayant obtenu les meilleures performances financières sont également celles qui se distinguent par une stratégie commerciale dynamique et bien orientée. Les données que l'on a observées indiquent que l'augmentation du volume des ressources, la croissance du portefeuille d'emplois, ainsi qu'une meilleure pénétration des produits auprès de la clientèle, ont contribué à améliorer significativement les indicateurs financiers, cela confirme notre Hypothèse 1, selon laquelle une performance commerciale élevée, mesurée par la croissance du portefeuille clients, la diversification des produits et la qualité de service, a un impact positif direct sur les résultats financiers de la banque.

En outre, l'analyse souligne l'importance d'une démarche intégrée et synergique entre les dimensions commerciales et financières, il ne s'agit pas uniquement de juxtaposer deux ensembles d'indicateurs, mais bien de comprendre leur interdépendance : une action

commerciale efficace, lorsqu'elle est soutenue par une gestion financière rigoureuse, permet à la banque d'atteindre ses objectifs de croissance tout en maîtrisant les risques et les coûts.

Enfin, bien que cette étude ait été centrée sur un groupe d'agences de la BADR, ses enseignements peuvent être généralisés à l'ensemble du secteur bancaire algérien. La nécessité de renforcer les pratiques d'évaluation, d'investir dans la formation des équipes commerciales, et d'améliorer l'expérience client, s'impose aujourd'hui comme un enjeu stratégique pour les banques souhaitant assurer leur compétitivité dans un marché en pleine transformation.

En conclusion, ce mémoire met en exergue que la performance commerciale ne peut plus être considérée comme une simple variable d'ajustement, mais bien comme un pilier central de la performance bancaire. Lorsqu'elle est valorisée, mesurée et articulée de manière cohérente avec la stratégie financière, elle permet de générer une valeur durable, tant pour l'institution bancaire que pour sa clientèle. C'est dans cette vision intégrée que réside l'avenir d'une banque.

# *Bibliographie*

### *Ouvrages*

- BELAID.MC, « Comprendre la banque » édition pages bleues.2015
- Bouyakoub.F, « L'entreprise et le financement bancaire », Alger, Casbah, édition 2000.
- Christian Descamps et Jacques Soichot COUSSERGUES.S.D, Gestion de la banque du diagnostic à la stratégie, 4ème édition.
- DAFFAF K, Les déterminants de la performance bancaire, Ed Broché, 2014.
- DIATKINE.S. « les fondements de la théorie bancaire : Des textes classiques aux débats contemporains », Paris,DUNOD.2002
- Dietsch, jean –pierre Patat et Michel, Banque et finance
- Distributeur Automatique Bancaire, p01.
- DURCOU J-B,Efficacité et efficience, Edition Hachette Technique. France, 2008
- Éric LAMARQUE, V. M, La place et le rôle des banques dans l'économie. Paris: Dunod,2015.
- Farhet.R, « le droit bancaire ». Édition Librairie A.
- FISHER.I. 100% Money, New York Adelphi ; réédité in The Works of Irving FisherVol 11.
- GAVALDA et STOUFFLET. « effet de commerce, chèques, carte de paiement et de crédit »,edLitec, 4eme édition.2001.
- Jean-Marc Béguin et Arnaud Bernard. « L'essentiel des techniques bancaires », édition EYROLLES. 2008
- Jean-Marc Béguin et Arnaud Bernard, « L'essentiel des techniques bancaires », édition EYROLLES. 2008
- JORA, règlement 86-12 du 20 Août 1986 portant sur le système bancaire article n°17.
- K.BENKRIMI, « crédit bancaire et économie financière », édition El Dar.ElOthmania, 2010.
- L, BOUTHEINA B et MOEZ. Etude par l'approche de la frontière stochastique. Tunis.2013.
- MAISONNEUVE J.H, M. J, « Management de l'Agence Bancaire », Paris, Revue Banque Edition. 2003.

- MALO J-L., M. J.-C. L'essentiel du contrôle de gestion, Paris, Édition d'organisation, 2ème édition, 2000.
- Philippe Monnier et Sandrine Mahier- Le François, Op.cit., P47.
- PUTMAN. moyen de paiement et de crédit. éd. PUF, 1er édition, 1995.
- Rouach, M. Finance et gestion dans la banque. Paris: 2ème édition.
- ROUX, Michel, Master Banque de détail, édition ESKA, 2010.
- SENOUCI, 2015.
- STRAUS, A. B, Banques et industrie en France et en Angleterre : des années à la Seconde Guerre mondiale Directeur de recherches, CNRS, enseignant, Panthéon-Sorbonne: université Paris 1.1880.
- VEYRENC. Banque, bourse et assurances, DURASSIE G & Commerce. Paris.1998.

## *Mémoires*

- Greslier.H,« Aide-mémoire banque », Paris : édition DUNOD, 1979.
- MACHRAFI, S. B. Les déterminants de la performance bancaire : une étude empirique des six grandes banques ivoiriennes, Revue de Contrôle et audit, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit. 2014.

MACHRAFI, S. B. Les déterminants de la performance bancaire : une étude empirique des six grandes banques ivoiriennes, Revue de Contrôle et audit, Revue du Contrôle de la

- Comptabilité et de l'Audit.2014
- MAMMAR Lydia, « Essai d'analyse de l'impact de la réforme. Mémoire de magister,
- Recham, R. S, « le financement des opérations du commerce extérieur », Lyes,mémoire de licence 2011/2012.

### *Documents et Lois*

- Article de N Barbaroux et G, Jacoud.
- Dictionnaire d'économie et des sciences sociales. Hâtier 1994.
- Dictionnaire LAROUSSE, p. Dictionnaire LAROUSSE
- Le rapport entre la demande actuelle de ce produit / service et sa demande potentielle.
- Loi du 12 Janvier 1988 article n°2.
- Bâle. (Janvier 2013, p6). Ratio de liquidité à court terme et outils de suivi du risque de liquidité, Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, Banque des règlements internationaux.
- CAPUL.J.V et GARNIER.O, «Dictionnaire d'économie et des sciences sociales. Paris.1994

### *Site Internet :*

<https://agicap.com>

<https://shs.hal.science/halshs-03339228>.

<https://www.conseils-droit.fr/la-regulation-des-marches-financiers-a-lerc-des-fintechs-enjeux-et-perspectives/>.

<https://www.lafinancepourtous.com>.

<https://www.lemlist.com/fr/blog/taux-de-conversion-des-prospects>.

<https://WWW.BEABSS.FR>.

[www.fonction.commerciale.fr/wp-content/uploads/2014](http://www.fonction.commerciale.fr/wp-content/uploads/2014).

# *Annexes*

## Annexes 01 Questionnaire de Satisfaction Client – Banque

Merci de prendre quelques minutes pour répondre à ce questionnaire. Votre opinion est précieuse et nous permet d'améliorer nos services.

1. Comment évaluez-vous votre niveau général de satisfaction avec notre banque ?

- a- Très satisfait
- b- Satisfait
- c- Moyennement satisfait
- d- Insatisfait
- e- Très insatisfait

2. Comment évaluez-vous la qualité de l'accueil que vous avez reçu lors de votre dernière visite en agence ?

- a-Très satisfaisant
- b- Satisfaisant
- c- Moyennement satisfaisant
- d- Insatisfaisant
- e- Très insatisfaisant

3. Trouvez-vous que notre personnel est compétent et bien formé ?

- a- Très compétent
- b- Compétent
- c- Moyennement compétent
- d- Peu compétent
- e- Pas compétent du tout

4. Le délai de réponse des services fournis par la banque est-elle satisfaisante ?

- a- Tout à fait satisfaisant
- b- Satisfaisant
- c- Moyennement satisfaisant
- d- Insatisfaisant
- e- Très insatisfaisant

5. Les informations et conseils que vous avez reçus sont-ils clairs et utiles ?

- a- Toujours
- b- La plupart du temps
- c- Parfois
- d- Rarement

e- Jamais

6. Avez-vous trouvé facilement les informations dont vous aviez besoin sur notre site internet ou dans notre application mobile ?

- a- Tout à fait d'accord
- b- Plutôt d'accord
- c- Neutre
- d- Plutôt pas d'accord
- e- Pas du tout d'accord)

7. Comment évaluez-vous la simplicité de l'ouverture de votre compte bancaire ?

- a- Tout à fait simple
- b- Plutôt simple
- c- Moyennement simple
- d- Difficile
- e- Très difficile

8. Êtes-vous satisfait des options bancaires et des produits proposés (crédits, assurances, investissements, etc.) ?

- a- Tout à fait satisfait
- b- Satisfait
- c- Moyennement satisfait
- d- Insatisfait
- e- Très insatisfait

9. Comment évaluez-vous la fluidité d'utilisation de notre application mobile ?

- a- Tout à fait facile
- b- Plutôt facile
- c- Moyennement facile
- d- Difficile
- e- Très difficile

10. Lorsque vous avez contacté notre service client, avez-vous été satisfait de la réponse obtenue ?

- a- Tout à fait satisfait
- b- Satisfait
- c- Moyennement satisfait
- d- Insatisfait
- e- Très insatisfait

11. La sécurité des services bancaires en ligne (virements, gestion des comptes) est-elle garantie ?

- a- Tout à fait
- b- Plutôt
- c- Moyennement
- d- Peu
- e- Pas du tout

12. Comment évaluez-vous les frais bancaires associés à vos comptes et services ?

- a- Très raisonnables
- b- Raisonnables
- c- Moyennement raisonnables
- d- Trop élevés
- e- Inacceptables

13. Seriez-vous prêt à recommander notre banque à votre entourage ?

- a-Très probablement
- b- Probablement
- c- Neutre
- d- Probablement pas
- e- Pas du tout

14. Avez-vous rencontré des problèmes lors de l'utilisation de nos services ?

- a- Oui, fréquemment
- b- Oui, occasionnellement
- c- Non, rarement
- d- Non, jamais

## Annexes 02 : TCR

<b>Agences</b>	<b>P.E.B 2023</b>	<b>P.E.B 2024</b>	<b>Variation P.E.B</b>	<b>Charges Exploit bancaire (CEB)</b>	<b>P.N.B</b>	<b>Charges Générales</b>	<b>R.B.E</b>
AGENCE 01							
AGENCE 02							
AGENCE 03							
AGENCE 04							
AGENCE 05							
AGENCE 06							
<b>G-R-E « 015"»</b>							

**بنك الفلاحة والتنمية الريفية**

BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

Société Nationale  
Créée par Décret du 13 Mars 1982

Siège Social - ALGER  
17. Bd Colonel Amirouche

R.C. Alger 001.1640

A ..... le ..... Payer : ..... **B.P. D.A.** ..... contre ce billet,

à l'ordre de la **BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL**

la somme de : .....  
Somme en toutes lettres et en Dinars Algériens

Valeur reçue : .....

**Souscripteur** .....

**Domiciliation** .....

## BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL ACCUSE DE RECEPTION DE DOSSIER DE CREDIT

GROUPE REGIONAL D'EXPLOITATION:	INDICE : 015
AGENCE LOCALE D'EXPLOITATION:	INDICE : 580
Par le présent document il est établi la réception auprès des guichets de la BADR d'un dossier de demande de crédit déposé par:	
Nom et Prénom du demandeur de crédit raison sociale :	Pour son propre compte
Nom et Prénom du déposant :	Pour le compte d'autrui de Nom et Prénom et raison sociale
NATURE ET MONTANT DU CREDIT SOLLICITE	
- FINANCEMENT POUR UN MONTANT DE :	DA      Reparti en:
• Exploitation : 0 DA	
• Investissement :      ) DA	
- MONTANT DE L'APPORT PERSONNEL :	
- GARANTIES PROPOSEES (Nature et estimation de biens hors concession) :	
GAGES DE MATERIEL ROULANT :      DA	
<p>• DELAI DE TRAITEMENT ET DE REPONSE AU DEMANDEUR DU CREDIT: 30 JOURS OUVRABLES, (APRES VERIFICATION DES DOCUMENTS, ET RETOUR DE L'INFORMATION SUR LA RECEVABILITE DU DOSSIER, DU GROUPE REGIONAL D'EXPLOITATION) NOTEZ BIEN: ce délai est cependant donné à titre très indicatif en raison de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compléments de dossiers et d'informations que la demande de crédit nécessiterait</li> <li>- Complexité du projet / dossier, impliquant un traitement plus prolongé.</li> </ul> <p>Les informations sur le niveau de traitement de son dossier sont données au « demandeur du crédit », s'il le désire, en se présentant aux guichets de la BADR et / ou aux chargés de la clientèle, de l'Agence d'Exploitation Locale, de domiciliation.</p>	
QUALITE DU RECEPIONNAIRE DE LA DEMANDE ET DU DOSSIER DE CREDITS DE LA CIENTELE:	
Nom et Prénom :	CACHET ET SIGNATURE
QUALITE :	CHARGE DE CLIENTELE
DATE :	14/05/2025

**BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL**  
**« AUTORISATION D'ENGAGEMENT »**

N°            DATE :

Organe de décision (1): ALE  
 Structure émettrice (2): ALE  
 ID client :  
 Agence Domiciliaire : 580  
 Groupe d'appartenance (3) : /

Date du comité:  
 Emprunteur : .....  
 Activité :  
 GRE de rattachement : 015  
 CRE : /

TYPE DE PRET OU DE CREDIT	MONTANT	Validité « 1 »	Limite Utilis « 2 »	Durée Amor « 2 »	Différé Partiel « 3 »	Diffé Total « 3 »	Taux ou marge « 3 »	Taux Commission Engagt
		-	..... <i>mois</i>	..... <i>mois</i>	..... <i>mois</i>	-		<i>En vigueur</i>
<b>Garanties bloquantes :</b>								
<b>Réserves bloquantes : -</b>								
<b>Réserves non bloquantes :</b>								
<b>Garanties non bloquantes : - Chaîne de billet à ordre ; - Facture définitive</b>								
<b>OBSERVATIONS : -</b>								

Réf: AUT.1

« 1 » indiqué le comité ayant pris la décision

« 2 » indiqué la structure ayant émis l'autorisation

« 3 » indiquer le nom du groupe auquel appartient au sens de l'instruction 74/94 de la banque d'Algérie, et indiquer au verso l'engagement total du groupe.

« 4 » lorsque le crédit doit servir à l'importation d'équipements, le montant en dinars est donné à titre indicatif, lors de la réalisation prendre en considération le cours du jour.

« 5 » à servir pour les crédits à court terme, à l'exception des crédits de campagne.

« 6 » à servir pour les crédits de campagne et les crédits d'investissement seulement

« 6 » A servir pour les crédits de campagne et les crédits d'investissement seulement, pour les crédits d'investissement la durée d'amortissement comprend la durée de prêt moins la durée du différé

« 7 » A servir pour les crédits d'investissement.

**SIGNATURE (S) HABILITE(S)**

### Autorisation d'engagement (suite)

#### 1. Rappel des engagements en cours :

Autorisation d'engagement du :

Comité de crédit agence

TYPE DE PRET OU DE CREDIT	MONTANT (4)	Validité « 5 »	Date limite utilisé « 6 »	Durée d'amortis ement « 6 »	Différé Partiel « 7 »	Différé total « 7 »	Taux ou marge « 7 »	Taux commission Engagt.
-	-	-	-	-	-	-	-	-

(1) Reprendre la date du dernier ticket d'autorisation.

(2) Comité de crédit ayant sanctionné le dossier.

#### 2. garanties détenues et comptabilisées.

Nature	Valeur	Observation (*)

(\*) il y a lieu de préciser si la valeur de la garantie est évaluée sur la base d'une expertise réalisée par la banque.

#### 3. situation financière du groupe d'appartenance.

Désignation	Engagement BADR		Engagements confrères(*)	Observations
	Engagements	Garanties		

(\*) à confirmer par la consultation de la centrale des risques.

#### 4. structure de financement.

Désignation	Autofinancement	Concours bancaire	SUB Leasing

\* réservée aux crédits à moyen et long terme

## اتفاقية القرض

بين الموقعين أسفله

- بنك الفلاحة والتنمية الريفية (بدر) شركة مساهمة برأسمال قدره أربعة وخمسون مليار دينار جزائري (54.000.000.000,00 دج) المسجلة بالسجل التجاري للجزائر العاصمة تحت رقم 11640/00 ب 00، الكائن مقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة 17 شارع العقيد عميروش، الممثلة من طرف السيد .....  
 - المعين فيما يلي بنك الفلاحة والتنمية الريفية .....، الكائن .....

من جهة

- و السيد ..... المولود في ..... حسب شهادة الميلاد رقم .....  
 والحامل لبطاقة التعريف الوطني ..... الصادرة في .....  
 عن بلدية ..... الساكن .....  
 - المعين فيما يلي: "المقترض"

من جهة أخرى

حيث اتفقا وأقرا على ما يلي:

موضوع الاتفاقية:

بموجب هذه الاتفاقية، يمنح البنك للمقترض المذكور أعلاه قرض حسب الشروط الخاصة والعامّة المحددة كما يلي:

1. الشروط الخاصة للقرض:2. نوع القرض: .....• المبلغ: ..... لـج• مدة القرض: .....• النسبة: ..... % .

## • يفقد الدعم على نسبة الفوائد في حالة عدم التسديد في الأجل المستحقة

## • عقوبات التأخير: 2% /

## • عمولات الإشعار بالقرض .....

الضمانات الاحتياطية الحاضرة:- الضمانات والاحتياطية غير الحاضرة:2 - الشروط العامة للقرض:المادة 1: مبلغ القرض

- يمنح البنك بموجب هذه الاتفاقية للمقترض قرض مبلغه مبين في الشروط الخاصة.

المادة 2: موضوع القرض:

- بناء على طلب التمويل المقدم من طرف المقترض، فإن القرض موضوع هذه الاتفاقية سيخصص لتمويل المشروع المذكور في الشروط الخاصة، وهذا تطبيقاً لتركيبة التمويل المتفق عليها بين الأطراف

المادة 3: مدة القرض:

- يمنح القرض لمدة ولفترة التأجيل المنصوص عليهما ضمن الشروط الخاصة.

- غير أنه إذا كان القرض موضوع هذه الاتفاقية لم يسجل بداية الاستهلاك في المدة المحددة ضمن الشروط الخاصة، فإن هذه الاتفاقية تعتبر ملغاة إذا لم يقبل البنك تمديدتها.

#### المادة 4: نسبة الفائدة المتغيرة

- إن نسبة الفائدة المطبقة على استعمال القرض متكونة من نسبة قاعدية قابلة للمراجعة دوريا وفقا لشروط البنك السارية المفعول وإضافة إلى النسبة المحددة في الشروط الخاصة
- تخضع النسبة القاعدية المذكورة ضمن الشروط الخاصة للمراجعة الدورية.
- يتم إخطار المقترض بكل تعديل في النسبة القاعدية ويصرح المقترض بقبول هذا التعديل دون قيد أو تحفظ.

#### المادة 5: الرسوم و العمولات.

- تكون جميع الرسوم و العمولات المرتبطة بمنح واستعمال القرض على عاتق المقترض، إلى جانب الرسوم و العمولات الأخرى التي تضاف لاحقا وذلك طبقا للنصوص التشريعية والتنظيمية.

#### المادة 6: كيفية استعمال القرض.

- إن القرض موضوع هذه الاتفاقية يتم استعماله بإدانة حساب القرض المفتوح من طرف البنك لدى الوكالة الموطنية للمقترض تحت الرقم المشار إليه ضمن الشروط الخاصة.
- ترخص استعمالات القرض حسب احتياجات التمويل الذي يثبت بتقديم بيانات اعتمادها من طرف البنك وكذلك بالإمضاء على السندات لأمر.
- إن إثبات القرض وتسديده يكون حسب الكتابات والعمليات المسجلة من طرف البنك.

#### المادة 7: طرق التسديد.

- عند نهاية فترة الاستعمال التي لا يمكن أن تتجاوز تلك المحددة ضمن الشروط الخاصة، فإن الاستهلاكات الفعلية للقرض تثبت بتقديم بيانات اعتمادها من طرف البنك في جدول التسديد الذي يحدد فيه الأصل والفوائد وهذا في حالة ما إذا كانت الشروط الخاصة تنص على نسبة ثابتة معدة على أساس سندات لأمر مدعمة لهذه الحالة.
- هذه السندات تعوض تلك المنصوص عليها في المادة السادسة (06) أعلاه.
- يتعهد المقترض بتسديد أصل القرض والفوائد على أقساط حسب جدول التسديد المعد طبقا للشروط الخاصة لهذه الاتفاقية.
- إن كل تعديل في نسبة الفائدة المحددة في الشروط الخاصة يوجب مراجعة جدول التسديد.

المادة 8 : الضمانات

- لضمان الوفاء بأصل القرض، الفوائد، المصاريف والعمولات المتعلقة بالقرض موضوع الاتفاقية، يتعهد المقترض بتخصيص الضمانات المذكورة في الشروط الخاصة لفائدة البنك.
- تكون مصاريف التسجيل والمصاريف المتعلقة بالضمانات المذكورة أعلاه على عاتق المقترض.
- إن أي تبديد أو بيع جزئي أو كلي للأموال المادية والمعنوية المخصصة كضمان لفائدة البنك يعرض المقترض حسب شروط الاتفاقية بالإضافة إلى إلغاء القرض متابعته قضائيا.
- استعمال القرض مرتبط بالاستلام الفعلي للضمانات.

المادة 9: التسديد المسبق

- للمقترض الحق في التسديد المسبق للقرض جزئيا أو كليا.

المادة 10: الترخيص بالخصم

- يعطي المقترض ترخيصا للبنك للخصم الفوري من حسابه للمبالغ التي تكفي لتسديد الأقساط، من أصل وفوائد وكذا المبالغ الأخرى التي أصبحت واجبة الأداء (عمولات- مصاريف- ضرائب).

المادة 11: شروط الفسخ

- في حالة عدم تسديد المبالغ الواجبة الأداء من أصل، فوائد ومصاريف أخرى وملحقات، فإن البنك يحتفظ بحق إلزامه على التسديد الفوري لكل قيمة القرض، خاصة في الحالات التالية:
- التصريح الخاطئ للمقترض.
- دفع النفقات التي لا تدخل في إطار تحقيق المشروع الموافق عليه في هذه الاتفاقية.
- تحويل الموضوع الأصلي للقرض.
- عدم احترام المقترض لأي تعهد من التعهدات المتفق عليها من طرفه.
- كل تعديل متعلق بالوضع المالية والقانونية للمقترض
- البيع الجزئي أو الكلي للأموال المادية والمعنوية المخصصة كضمان لفائدة البنك.
- عند عدم احترام بنود هذه الاتفاقية، يتحمل المقترض جميع الأعباء المسجلة من طرف البنك بفعل الأداء المسبق

المادة 12: مراقبة القرض

- حتى يتسنى للبنك المراقبة المستمرة والمنظمة لاستعمال القرض يتعهد المقترض بما يلي:

- تقديم جميع البيانات والوثائق التي يراها البنك ضرورية.
- تقديم صور مطابقة الأصل للميزانية السنوية، ووثائق الحسابات والملحقات وكذا تقرير محافظ الحسابات.
- تسهيل الزيارات التي يقوم بها أعوان البنك وكذا الدخول للمحلات والتجهيزات الأخرى.
- كذلك يستطيع البنك أن يتحقق في عين المكان وبناء على الوثائق المقدمة من تطابقها.

#### المادة 13: التزامات المقرض

- مع مراعاة الأحكام التشريعية والتنظيمية السارية المفعول، وما دام المدين مدينا بموجب هذه الاتفاقية، فهو ملزم بما يلي:
- عدم تقديم لصالح الدائنين الآخرين، أي ضمان أو تعهد لامتياز دائن عن آخر على الأموال الموجودة حاليا أو المستقبلية، حتى يتم التسديد الفعلي للقرض.
- العمل على كل ما هو ضروري لإبقاء وحماية مؤهلاته القانونية وكذا وسائل الإنتاج والخدمات.
- تأمين المعدات المنقولة والعقارات والوفاء بجميع المصاريف وفقا لعقد التأمين، وفي حالة حدوث كارثة كلية أو جزئية قبل إبراء ذمته يحتفظ البنك بحق التعويض في التأمين طبقا لبنود الضمان المبرم وفقا لهذه الاتفاقية
- تقديم للبنك رقم الأعمال الكامل المحقق في المشروع عند الدخول في مرحلة الإنتاج أو الخدمات.

#### المادة 14: العقوبات التأخيرية

- كل تأخر من طرف المقرض عن الوفاء بالدين يؤدي إلى توجيه إنذار بالدفع بسبب هذا التأخير مع خصم فوائد التأخير.
- نسبة عقوبة التأخير السارية المفعول محددة في الشروط الخاصة.

#### المادة 15: العمولة والمصاريف

- يتعهد المقرض بدفع كل ثلاثة أشهر عمولة التعهد ومصاريف الملف المذكورة في الشروط الخاصة.

#### المادة 16: تسوية النزاع

- كل نزاع ناتج عن تفسير أو تنفيذ هذه الاتفاقية، يخضع في حالة عدم التسوية الودية للمتابعة أمام الجهات القضائية المختصة.

المادة 17: اختيار الموطن

- لتنفيذ هذه الاتفاقية، يختار الأطراف الموطن في العناوين السابقة الذكر.

في تيزي وزو، ب تاريخ .....

المدين (1)

ع/ البنك

- (1) يجب أن يسبق إمضاء المدين بالعبارة المكتوبة "قرأ وصادق"

# بنك الفلاحة والتنمية الريفية

BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DÉVELOPPEMENT RURAL

## بطاقة إمضاء FICHE DE SIGNATURE

SIEGE : ..... مركز : .....

Date d'ouverture	تاريخ التسجيل	N° de compte	رقم الحساب
TITULAIRE	المستفيد	Signature	الإمضاء
NOM : .....	اللقب : .....		
PRENOMS : .....	الإسم : .....		
PROFESSION : .....	المهنة : .....		
ADRESSE FISCALE : .....	العنوان الجبائي : .....		
ADRESSE COURRIER : .....	عنوان البريد : .....		
N° PIECE D'IDENTITE : .....	رقم بطاقة التعريف : .....		
DATE ET LIEU DE NAISSANCE : .....	تاريخ ومكان الولادة : .....		
NATIONALITE : .....	الهاتف : .....	TEL : .....	الجنسية : .....
MANDATAIRE	المفوض	Signature	الإمضاء
M : .....	السيد : .....		
DATE : .....	تاريخ : .....		
M : .....	السيد : .....		
DATE : .....	تاريخ : .....		
M : .....	السيد : .....		
DATE : .....	تاريخ : .....		
M : .....	السيد : .....		
DATE : .....	تاريخ : .....		

Imp. BADR - Alger

Ref. : CA 10 / CA 10 Bis / ARCH. 15 Ans

(Noter Instructions et Contentieux au Verso)



بنك الفلاحة والتنمية الريفية  
Banque de l'agriculture  
et du développement rural

Dossier .....

Compte n°

Je soussigné (nom et prénom - la femme mariée indique le nom et le prénom du mari suivis de ses nom et prénoms de jeune fille)

agissant (en mon nom personnel) ou (en qualité de président, trésorier, etc... de l'association... ou autre personne morale désirant ouvrir le compte).....

Date et lieu de naissance (1) .....

Nationalité (1) .....

Profession (1) .....

Adresse fiscale .....

Autres adresse(courrier).....

N° de téléphone .....

Pièce d'identité présentée (nature, numéro, date, lieu, autorité l'ayant délivrée) .....

Documents (2)( remis, à remettre : statut, journaux d'annonces légales, pouvoirs, etc...)

ملف .....

حساب رقم

أنا الموقع أسفله (اللقب والاسم، المرأة المتزوجة تذكر لقب وعسم زوجها متبعين بلقبها واسمها قبل الزواج)

المتصرف (باسمى الشخصي) أو (بصفتي رئيسا أو أمين مال ... إلخ . للجمعية... أو أي شخص معنوي آخر يرغب في فتح حساب)

تاريخ ومكان الولادة (1).....

الجنسية (1) .....

المهنة (1) .....

العنوان الجبائي .....

عناوين أخرى(البريد).....

رقم الهاتف .....

بطاقة التعريف المقدمة (نوعها، رقمها، تاريخها، مكان تسليمها، السلطة التي سلمتها).....

الوثائق(2)(التي سلمت والتي ستسلم:القانون الأساسي، منشورات الإعلانات الشرعية، التفويضات ... إلخ).....

prie la **BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL** de bien vouloir nous ouvrir un compte courant sur ses livres (à mon nom personnel) ou (au nom de... personne morale représentée).

Je déclare que je suis de tous mes droits (1) et que (les femmes préciseront : je suis célibataire, ou mariée, ou divorcée, ou veuve).....

Je m'engage à aviser la **BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL** de tout changement pouvant survenir dans les renseignements précités.

A.....

Le.....

أرجو من بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن يفتح حساباً جارياً في سجلاته (باسمي الشخصي) أو (باسم الشخصية المعنوية الممثلة)

وأعلن أنني أتمتع بكامل حقوقتي (2) وتبين المرأة حالتها : عازبة، متزوجة، مطلقة أو أرملة

وأتعهد باطلاع بنك الفلاحة والتنمية الريفية على كل تغيير قد يطرأ على المعلومات المذكورة أعلاه.

في.....

يوم.....

(1) Personnes physiques seulement.

(2) Personnes morales.

Formule n° 303 non timbrée.

Imp. BADR - Alger

(1) الأشخاص فقط

(2) الشخصية المعنوية.

وثيقة رقم 303 غير مختومة

DEMANDE D'OUVERTURE D'UN COMPTE COURANT BANCAIRE

Je soussigné :

PERSONNE PHYSIQUE NON COMMERCANTE

Congret  
M /Mme/Mlle .....  
Né (e) le ...../...../..... à .....  
Fils (fille) de .....et de .....  
N° de l'acte de naissance .....  
Pièce d'identité présentée.....N°..... délivrée le ...../...../..... par .....  
Adresse personnelle.....  
R egistre de commerce / agrément N°..... délivré le...../...../..... par .....  
N.I.S N°.....NIF N°.....  
Activité professionnelle.....  
Adresse professionnelle.....  
N° Tel.....N° Mobile.....E-mail .....

PERSONNE PHYSIQUE COMMERCANTE

endomader  
Nom ou raison sociale.....  
Registre de commerce / agrément N°..... délivré le...../...../..... par .....  
Représentée par M/Mme/Mlle..... agissant en qualité de .....  
Né (e) le ...../...../..... à .....  
Fils (fille) de .....et de .....  
N° de l'acte de naissance.....  
Pièce d'identité présentée.....N°..... délivrée le...../...../..... Par.....  
Adresse personnelle .....  
Siège social.....  
N.I.S N°.....NIF N°.....  
N° Tel.....N° Fax.....E-mail.....

Certifie exacte les informations ci-dessus.  
A.....le...../...../.....

Signature du demandeur

200 BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU  
 DEVELOPPEMENT RURAL  
 A.L.E DE TIZI-OUZOU "580"  
 BD MOH SAID OUZEFFOU

REF DE COMMANDE :  
 TEL:  
DEMANDE DE CARTE BADR

G.R.E: 015  
 A.L.E: 580  
 Date:

- TAWFIR
- CIB GOLD
- CACL
- CIBC

Je, soussigné, Mr, Mme, Mlle sollicite la  
 Banque de l'Agriculture et Développement Rural pour l'octroi d'une carte de retrait B.A.D.R:

A mon nom

Au nom du porteur

Ci-après

Mr, Mme, Mlle :

Nom

Prénom :

Date et lieu de naissance :

Adresse :

Profession :

Montant revenu mensuel :

N° de compte à débiter :

CIF

Date et signature du titulaire de compte	Signature du bénéficiaire	Signature du directeur d'agence
<	<	

# *Table des matières*

<b>Remerciement.....</b>	<b>I</b>
<b>Dédicace .....</b>	<b>II</b>
<b>Liste des Tableaux et Figures .....</b>	<b>III</b>
<b>Sommaire .....</b>	<b>IV</b>
<b>Introduction générale .....</b>	<b>01</b>
<i>Chapitre 1 : La banque et son environnement</i>	
<b>Introduction .....</b>	<b>03</b>
<b>Section 1 : Cadre théorique sur les banques .....</b>	<b>04</b>
1. L'origine de la banque .....	04
2. Définitions de la banque .....	05
2.1. Définition économique .....	05
2.2. Définition juridique : .....	06
3. Les différents types de banques : .....	06
3.1. La banque commerciale .....	06
3.2. La banque d'investissement : .....	07
3.3. La banque d'épargne : .....	07
3.4. Les établissements financiers : .....	07
3.5. Les organismes spécialisés tels que ; .....	07
3.6. La banque centrale .....	08
4. Le rôle d'une banque.....	08
<b>Section 02 : environnement bancaire .....</b>	<b>10</b>
1. Les acteurs du su secteur bancaire : .....	10
1.1. Les Particuliers : .....	10
1.1.1. Clients de détail .....	10

1.1.2. Salariés :	10
1.1.3. Emprunteurs :	10
1.2. Les Entreprises :	10
1.2.1. Petites et Moyennes Entreprises (PME) et Très Petites Entreprises (TPE) :	10
1.2.2. Grandes entreprises et multinationales :	11
1.2.3. Le financement de projets importants :	11
1.3. Entreprises de la FinTech :	11
1.4. Les institutions financières	12
1.4.1. Autres banques :	12
1.4.2. Banque centrale :	12
1.4.3. Sociétés d'assurance :	12
1.4.3.1 Les secteurs publics :	12
1.4.3.2 Gouvernement et administrations publiques	12
1.4.3. Collectivités locales :	12
Les prestataires de services :	12
1.6.1. Entreprises technologiques :	13
1.6.2. Cabinets de conseil :	13
1.6.3. Agences de notation :	13
1. Acteurs influençant le secteur bancaire	13
2.1. Les Facteurs macroéconomiques :	13
2.2. Le cadre réglementaire et juridique	14
2.3. Les Facteurs technologiques	14
2.4. Les Facteurs socio-culturels et démographiques	15
2.5. La concurrence	15
2.6. Les facteurs géopolitiques	15

3.	Défis et perspectives d'avenir .....	16
3.1.	Défis liés à l'environnement bancaire .....	16
3.1.1.	La concurrence accrue des acteurs de la FinTech et des géants technologiques .....	16
3.1.2.	La gestion des risques (Crédit, marché, opérationnel, cyber) .....	16
3.1.3.	La conformité réglementaire représente une charge administrative et financière .....	17
3.1.4.	La nécessité d'attirer et de retenir les talents .....	18
3.2.	Perspective .....	18
	<b>Section 03 : les produits et services bancaires</b> .....	<b>20</b>
1.	Les produits bancaires de placement : .....	20
1.1.	Le compte individuel : .....	20
1.2.	Les comptes collectifs : ils regroupent.....	20
1.2.1.	Le compte joint : .....	20
1.2.2	Le compte indivis : .....	20
1.3.	Les comptes pour les mineurs et les incapables .....	21
1.4.	Les comptes professionnels .....	21
1.5.	Les dépôts à vue : .....	21
1.5. 1	Le compte chèque ou compte courant : .....	21
1.5. 2	Le compte d'épargne : .....	21
1.5. 3	Le compte devise : .....	22
1.6.	Les dépôts à terme : .....	22
1.6.1	Le compte à terme .....	22
1.6.2	Les bons de caisse : .....	22
2.	Les produits bancaires de financement « les crédits bancaires » .....	22
2.1.	Le financement de l'exploitation .....	22
2.1.1.	Le crédit par caisse (trésorerie) .....	22

2.1.2. Les crédits spécifiques :	23
2.1.3. Les crédits par signature :	24
2.2. Le financement des investissements :	25
2.3. Le financement du commerce extérieur.	26
2.4. Les crédits aux particuliers	27
3- Les autres produits bancaires	28
3.1. Les moyens de paiements :	28
3.1.1. Le chèque	28
3.1.2. Les effets de commerce	28
3.1.2.1 La lettre de change :	28
3.1.1.2. Le billet à ordre :	28
3.1.3. Virement et prélèvement :	29
3.1.3.1. Les virements	29
3.1.3.2. Les prélèvements :	29
3.1.4. La monnaie électronique :	29
3.1.4.1. Les cartes bancaires :	29
3.2. Les autres moyens de paiement :	30
3.2. 1 Les produits dérivés :	30
3.2. 2 Les produits de banque assurance	30
<b>Conclusion</b>	31
 <i><b>Chapitre II : Déterminants et indicateurs de mesure de la performance commerciale et financière au sein d'une banque</b></i>	
<b>Introduction</b>	32
<b>Section 1 : Notions de base sur la performance</b>	33
1. Définition de la performance	33

2.	La performance bancaire .....	34
3.	Les types de performance .....	34
3.1.	La performance économique .....	35
3.2.	La performance sociale .....	35
3.3.	La performance financière .....	35
3.4.	La performance managériale .....	36
3.5.	La performance technique .....	36
3.6.	La performance organisationnelle .....	37
3.7.	La performance stratégique .....	37
3.8.	La performance commerciale .....	38
	<b>Section 02: déterminants et évaluation des performances commerciales</b> .....	<b>39</b>
1.	Les déterminants de la performance commerciale : .....	39
1.1.	La qualité de service : .....	39
1.2.	La capacité financière des distributeurs .....	40
1.3.	La diversité de l'offre : .....	40
1.4.	L'étendu du réseau de distribution .....	40
2.	Les leviers de la performance commerciale .....	41
2.1.	Analyser son marché .....	41
2.2.	Choisir la stratégie marketing efficace .....	41
2.3.	Orienter l'action commerciale .....	41
2.4.	Choisir un système de management d'équipe adéquat .....	42
3.	Évaluation de la performance commerciale .....	42
3.1.	Définition des objectifs commerciaux .....	42
3.1.	Identification des indicateurs clés de performance (KPI) commerciaux : .....	43
4.	Outils de suivi et d'évaluation : .....	45

<b>Section 03 : Indicateur de la performance financière</b> .....	46
1. Les déterminants de la performance financière .....	46
1.1. Les facteurs internes .....	46
1.1.1. La taille .....	46
1.1.2. La capitalisation .....	47
1.1.3. Les frais d'exploitations .....	47
1.1.4. La diversification des revenus .....	47
1.1.5. Les engagements hors bilan. ....	48
1.1.6. La qualité de crédit .....	48
1.1.7. Dépôt bancaire.....	49
1.1.8. La liquidité .....	49
1.2. Les facteurs externes : .....	49
1.2.1. La croissance économique .....	49
1.2.2. L'inflation : .....	50
1.2.3. Taux d'intérêt : .....	50
1.2.4. Taux de change.....	50
2. Les déterminants de la performance financière : .....	51
2.1. L'approche par les ratios : .....	51
2.2. L'approche par les soldes intermédiaires bancaires SIG : .....	53
3. Les outils de la performance financière d'une banque .....	54
3.1. Le bilan.....	54
3.1.1. Actif .....	54
3.1.2. Passif .....	55
4. Impact de l'évolution de la performance commerciale sur les résultats financiers .....	56
<b>Conclusion</b> .....	<b>57</b>

## *Chapitre III : Analyse des performances commerciales et financières de la BADR GRE Tizi-Ouzou*

<b>Introduction</b> .....	58
<b>Section 01 : Présentation de la banque d’agriculture et du développement rural (BADR)..</b>	<b>59</b>
1. Les phases d’évolution de la BADR : .....	59
2. Historique de la BADR : .....	60
3. Organisation de la BADR : .....	61
4. Le réseau : .....	62
5. Les missions de la BADR : .....	62
6. Les objectifs stratégiques de la BADR : .....	63
7. Présentation du groupe régional d’exploitation de TIZI-OUZOU : .....	63
8. Le rôle du groupe régional d’exploitation : .....	66
<b>Section 02 : Etude comparative des performances commerciales agences du GRE de la BADR</b> .....	<b>68</b>
1. Méthodologie du travail .....	68
1.1. Objectif de recherche .....	68
1.2. Echantillon de recherche .....	68
1.3. Méthodes de recherches .....	69
2. Evaluation des performances commerciales : .....	69
2.1. Indicateurs quantitatifs : .....	69
2.1.1. Evolution du portefeuille .....	69
2.1.2. Analyse de la segmentation du portefeuille clients.....	71
2.1.3. Taux d’équipement des comptes .....	72
2.1.4. Ressources .....	74
2.1.5. Evolution des emplois .....	79

2.2. Indicateurs qualitatifs : l'enquête satisfaction client.....	83
<b>Section 03 : Evaluation des performances financières .....</b>	<b>89</b>
1. Analyse du compte de résultat par la méthode des soldes intermédiaires de gestion (SIG) : .....	90
2. analyse par ratios : .....	92
2.1. Parts des intérêt : Total Intérêt/Total PEB.....	92
2.2. Parts des Commissions.....	92
2.3. Marge d'exploitation : .....	93
2.4. Coefficient d'exploitation = Charges d'exploitations / PNB .....	94
2.5. Marge Nette : .....	94
2.6. ROE.....	96
2.7. ROA .....	97
3. Analyse critique des résultats obtenus.....	98
4. Recommandations stratégiques .....	99
4.1. Amélioration des compétences commerciales .....	99
4.2. Amélioration du taux d'équipement .....	99
4.3. Diminution du coefficient d'exploitation .....	99
4. Valorisation du portefeuille d'entreprises .....	99
5. Perspectives d'amélioration et de développement.....	99
<b>Conclusion du chapitre III : .....</b>	<b>100</b>
<b><i>Conclusion générale .....</i></b>	<b><i>102</i></b>
<b><i>Bibliographie.</i></b>	
<b><i>Annexes.</i></b>	
<b><i>Table des matières.</i></b>	