



MEMOIRE

**En vue de l'obtention du diplôme de
MAGISTER EN SCIENCES ECONOMIQUES**
Option : Monnaie Finance et Banque

Thème

**Mesure et optimisation de la rentabilité des
banques par application du benchmarking et la
méthode d'enveloppement des données :
Cas de la BNA**

Réalisé par : Melle. MADIOU Lydia
Sous la direction du : Dr. NEMIRI-YAICI Farida

Devant le Jury composé de :

Présidente : Melle. BOUZAR Chabha, Professeur, UMMTO

Rapporteur : Dr. NEMIRI -YAICI Farida, Maître de conférences « A », Université de Bejaïa

Examineurs : Mr. AMMOUR Benhalima, Professeur, Université d'Alger

Mr. OUALIKENE Selim, Maître de conférences « A », UMMTO

Date de soutenance

REMERCIEMENTS

Je tiens d'abord à dire et à écrire EL HAMDOLAH et donc à remercier le bon dieu de m'avoir donné le courage pour mener à bien ce travail

Mes remerciements vont ensuite à ma directrice de mémoire Docteur NEMIRI-YAICI-Farida, qui a su me guider et me faire progresser tout au long de ce travail de recherche.

Je remercie également les membres du jury, pour l'honneur qu'ils me font en acceptant de lire, de juger ce travail et de participer à la soutenance.

Je tiens à remercier également le corps professoral de l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.

Je souhaite aussi exprimer tous mes remerciements à mes promoteurs de stage Mr. LARIBI Hassene, chargé des crédits de la DRE de Tizi-Ouzou et Mr. SMAIL Abdelatif directeur de l'agence de la BNA de DBK pour leurs conseils, recommandations et suivi.

Je tiens à présenter un vif remerciement à Mr. SEHAD, Mme MAZRI, Mme OSMANI et Mme BOUMATI pour m'avoir orientée et avoir mis à ma disposition toute la documentation nécessaire. Mes sincères remerciements s'adressent notamment, à Mme MECHTOUB directrice de la CNEP/Banque de Tizi-Ouzou ainsi qu'à Mme GOUMEZIANE et Mr HAMDANI pour leurs orientations qui m'ont beaucoup servis dans la réalisation de ce mémoire.

J'adresse un grand merci à mes parents qu'ils trouvent dans la réalisation de ce travail, l'aboutissement de leurs efforts ainsi que l'expression de ma plus affectueuse gratitude. Je remercie aussi mes sœurs Chahrazed, Sandra et Louiza pour leurs soutiens et leurs encouragements.

Je tiens à témoigner ma reconnaissance à Mr. RAHMOUNI Malek ainsi qu'à sa femme Ouardia qui d'une manière ou d'une autre ont su m'aider.

J'adresse un vif remerciement à ma cousine Mme BAYOU née MADIOU Fazia pour son soutien et ses encouragements permanents.

Enfin, je souhaite exprimé tout mes remerciements à toute personne m'ayant aidé d'une façon ou d'une autre.

Sommaire

Sommaire

Introduction générale.....	p2
-----------------------------------	-----------

PARTIE I

La rentabilité, le benchmarking et la méthode d'enveloppement des données

Introduction à la partie I.....	p8
---------------------------------	----

Chapitre I : Aspects conceptuels sur la banque et la rentabilité.....p9

Introduction au chapitre I.....	p10
---------------------------------	-----

Section 1 : L'activité et la rentabilité de la banque.....	p11
---	------------

Section 2 : Les instruments d'analyse de la rentabilité bancaire.....	p29
--	------------

Section 3 : Méthodologie de mesure et d'analyse de la rentabilité d'une banque.....	p47
--	------------

Chapitre II : L'amélioration de la rentabilité bancaire par le benchmarking

Introduction au chapitre II.....	p63
----------------------------------	-----

Section 1 : Le contrôle de gestion pour une amélioration de la rentabilité.....	p64
--	------------

Section 2 : Le benchmarking pour une amélioration de la rentabilité.....	p78
---	------------

Section3 : Le benchmarking dans la banque et la méthode d'enveloppement des données.....	p92
---	------------

Conclusion au chapitre II.....	p107
--------------------------------	------

Conclusion à la partie I.....	p108
-------------------------------	------

PARTIE II

Analyse et optimisation de la rentabilité bancaire par le benchmarking et la méthode d'enveloppemnt des données

Introduction à la partie II.....	p112
----------------------------------	------

Chapitre I : Analyse de la rentabilité des banques :cas de la BNA

Introduction au chapitre I : p112

Section 1 : L'émergence du système bancaire algérien.....p113

Section 2 : Les déterminants de la rentabilité d'une agence bancaire.....p125

Section 3 : Mesure et analyse de la rentabilité de la BNA.....p136

Conclusion au chapitre I.....p151

Chapitre II: Amélioration de la rentabilité des agences de la BNA de Tizi-Ouzou

Introduction au chapitre II.....p154

Section 1 : L'amélioration de l'efficacité des agences de la BNA de Tizi-Ouzou...p155

Section 2 : Préalable à l'Analyse par Enveloppement de Données.....p166

Section 3 : Amélioration de la rentabilité des agences bancaires de la BNA de Tizi-Ouzou par la méthode d'enveloppement des Données.....p175

Conclusion au chapitre II.....p189

Conclusion à la partie II.....p190

Conclusion générale.....p192

Référence bibliographiques.....p196

Annexes.....p204

Liste des tableaux.....p221

Liste des figures.....p224

Liste des graphiques.....p226

Liste des annexes.....p228

Table des matières.....p230

Liste des abréviations

Liste des abréviations

ANGEM : Agence Nationale de Gestion du Micro crédit

ANSEJ : Agence Nationale de Soutien à Emploi des Jeunes

BADR : Banque Algérienne de Développement Rural

BCA : Banque Centrale d'Algérie

BCIA : Banque pour le Commerce et l'Industrie d'Algérie

BDL : Banque de Développement Local

BNA : Banque Nationale d'Algérie

CAD : Caisse Algérienne de Développement

CCT : Crédit à Court Terme

CMLT : Crédit à Moyen et Long Terme

CMT : Crédit à Moyen Terme

CNAC : Caisse Nationale d'Assurance chômage

CNEP : Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance

CPA : Crédit Populaire d'Algérie

DAV : Dépôts à Vue

D. B.K: Draa Ben Khedda

DEA : Data Enveloppement Analysis

DRE : Direction Régionale d'Exploitation

EPE : Entreprises Publiques Economiques

ET : Efficience technique

FARGO : Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations

OPCVM : Organismes de Placement Collectifs en Valeurs Mobilières

PNB : Produit Net Bancaire

PCB : Plan Comptable Bancaire

PRC : Provision pour risques et charges

L.N.I: Larbaa Nath Irathen

N.Ville : Nouvelle Ville

RAV : Ressource A Vue

RBE : Résultat Brut d'Exploitation

ROA: Return On Asset

ROE: Return On Equity

RN: Résultat Net

RCAI : résultat courant avant impôt

Introduction générale

Introduction générale

Le système bancaire joue un rôle fondamental dans le financement de l'économie. Parce que les banques sont incontournables, elles doivent évoluer au même rythme que l'économie qu'elle accompagne. Parcequ'elles sont le partenaire crucial des entreprises et des ménages, elles doivent suivre l'évolution de leurs clientèles pour satisfaire l'ensemble de leurs besoins.

Ainsi, un bon système bancaire doit être constitué de banques rentables, vu qu'elles contribuent à la stabilité de toute l'économie. L'analyse de la rentabilité des banques est donc importante, puisqu'elle permet de garantir sa pérennité, d'apprécier sa qualité de gestion et constitue son potentiel à créer de la valeur.

Les banques dans leurs activités se trouvent exposées à des risques, et avec l'amplification de la globalisation financière au début des années quatre vingt caractérisée par une forte libéralisation, la volatilité des services et produits bancaires ont conduit et ont fait apparaître de nouvelles menaces ou formes de risques, d'autant plus que la concurrence est devenue de plus en plus aigue. Cette instabilité du système bancaire international s'est manifestée par des crises et des conséquences néfastes ayant affecté le monde entier. Dans ce contexte d'incertitude et face à un environnement complexe et mouvant, les banques à travers le monde, se sont retrouvées face à la double obligation de vigilance et de réactivité d'une part, et à la mise en place d'une stratégie claire et des instruments de pilotage pertinents d'autre part.

Ainsi, en plus des instruments et méthodes classiques de mesure et d'analyse de la rentabilité, plusieurs autres méthodes ont été introduites en vue d'optimiser et de rendre plus significatif les résultats des banques. À cet effet, d'amples changements ont bouleversé l'environnement bancaire international, confrontant, ainsi, les gestionnaires à de grandes mutations et à de grands défis auxquels ils devront faire face pour non seulement assurer la rentabilité du capital utilisé, mais aussi pour déterminer les facteurs affectant leur rentabilité. De ce fait, les analyses de rentabilité et leurs suivis sont devenus une priorité, et leur développement continu un atout concurrentiel d'autant plus que les banques d'aujourd'hui se sont considérablement universalisées, réorganisées, et informatisées.

Dans ce contexte, la plus part des banques fournissent actuellement de gros efforts pour améliorer les outils de détermination, d'analyse et d'amélioration de la rentabilité afin de

mieux apprécier leurs activités, de situer leur positionnement et d'adapter leur stratégie. Ainsi, à la recherche de ce positionnement optimal de l'activité, les banques à travers le monde utilisent plusieurs autres méthodes dont le benchmarking, qui par le processus de la comparaison des unités productives permet une amélioration de la rentabilité.

Par ailleurs, le recours des banques au benchmarking leur a permis l'application de la méthode d'enveloppement des données qui a proposée à l'inverse de l'analyse monocritère de la méthode classique des soldes intermédiaires de gestion, une analyse multicritère de la rentabilité. En effet, grâce à cette méthode et à la comparaison des agences bancaires entre elles, les banques à l'international mais aussi ceux des pays voisins ont pu déterminer les variables sur lesquelles il faut agir pour atteindre le niveau des meilleurs.

A l'instar des autres pays, l'Algérie s'est vue entraînée dans une profonde transformation de l'économie ce qui s'est traduit par l'adoption de la politique d'économie de marché. Ainsi, après la période de l'économie planifiée où il n'était pas question de suivi rigoureux et d'analyse très poussées des résultats bancaires, l'Algérie s'est retrouvée dans l'obligation de mettre en œuvre des programmes et d'établir des réformes économiques et financières afin de permettre à tous les secteurs économiques notamment, le secteur bancaire de disposer d'outils d'analyse et d'être assez performants et en harmonie avec cette transition.

Toutefois, la réalité constatée de cette performance visée est bien faussée avec l'excès de liquidité restant en hausse et qui pour l'année 2012 a dépassé 7 235 milliards de dinars¹, n'étant pas dû à la bonne gestion des ressources au sein des banques mais à une recapitalisation systématique de la part de l'Etat et la hausse continue de la collecte des ressources non employées sous forme de crédit qui ont atteint 4 296 milliards de dinars. Par conséquent, les performances globales du système bancaire algérien et sa contribution au développement de l'économie ne s'améliorent que très lentement.

Contrairement aux autres pays, la fonction de mesure et d'analyse de la rentabilité dans le secteur bancaire algérien n'est pas assez développée. L'analyse du tableau de compte de résultat, du bilan et du hors bilan, mais aussi, l'analyse par les ratios constituent les outils traditionnels de mesure de la rentabilité d'une banque publique algérienne. La problématique bancaire doit donc porter à ce niveau sur la rationalisation de la mesure et de l'amélioration de

¹ Rapport annuel de la banque d'Algérie (2012). In: <http://www.bank-of-algeria.dz>

la rentabilité des établissements de crédit, une question d'une importance accrue face à l'émergence des nouvelles méthodes de mesure et d'amélioration de la rentabilité.

La problématique que nous nous posons dans ce travail de recherche repose donc sur la question centrale suivante : « **Les outils traditionnels sont ils aptes pour la mesure et l'amélioration de la rentabilité des banques publiques algériennes ?** »

Il s'agit dans ce travail, d'appréhender les outils classiques d'analyse de la rentabilité, d'identifier les principaux facteurs influençant la rentabilité des banques et d'examiner si ces outils permettent d'optimiser la rentabilité. Ensuite, tenter d'appliquer une méthode d'amélioration de la rentabilité, en l'occurrence le benchmarking au sein du réseau d'exploitation de la Banque Nationale d'Algérie de Tizi-Ouzou.

Ainsi, la résolution de cette problématique commence par la réponse aux questions suivantes :

- Quels sont les indicateurs permettant une appréciation juste et précise de la rentabilité d'une banque ? ;
- Quelle est l'importance de la rentabilité pour la banque ? ;
- Quelle est la méthodologie à suivre pour estimer la rentabilité d'une banque ?;
- Comment peut-on améliorer la rentabilité des banques ?

Et pour cerner la problématique de notre thème, il est important d'énoncer les deux hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 1 :** La banque maximise son profit dans le produit net bancaire.
- **Hypothèse 2 :** l'analyse multidimensionnelle des éléments constituant la marge de la banque permet l'amélioration de la rentabilité.

Le choix de ce thème de recherche se justifie d'un côté, par la rareté des travaux qui ont abordé ce thème en Algérie. Et de l'autre côté, présenter le benchmarking et la méthode d'enveloppement des données comme outils modernes pour mesurer et améliorer la rentabilité d'une banque publique algérienne.

L'objectif de ce travail est donc double : il s'agit dans le cadre conceptuel d'appréhender les concepts de rentabilité et des outils nécessaire permettant une appréciation juste et précise des résultats, dont lequel nous essayerons également de connaître les principaux déterminants de la rentabilité. Notre méthodologie de travail consiste à procéder à

la recherche bibliographique (ouvrages, revues, rapports, articles, mémoires et thèse) en rapport avec le thème choisi.

Dans le cadre empirique, notre objectif est d'affiner la mesure de la performance productive d'un réseau d'agences bancaires. L'évaluation de la performance productive des agences est abordée sous l'angle du benchmarking. C'est en affinant le principe de comparaison qu'un indicateur juste est développé. Notre méthodologie de recherche consiste dans une première étape, à analyser les principaux paramètres d'exploitation d'une agence de la Banque Nationale d'Algérie, puis à analyser le compte de résultat de 2011-2012 et les ratios de rentabilité de cette banque, ce qui nous donnera des éléments de réponses à notre première hypothèse.

Dans une seconde étape, nous allons effectuer dans le cadre du benchmarking et la méthode d'enveloppement des données une analyse comparative des agences bancaire. Nous allons calculer à travers cette méthode un score d'efficience afin de définir les agences qui peuvent servir comme référents aux agences inefficientes. Nous avons choisi pour cette analyse des agences appartenant à la même banque de la même wilaya. L'analyse comparative sera donc basée sur les sept agences de la BNA œuvrant dans la wilaya de Tizi-Ouzou.

Etant donnée qu'il n'y a pas d'étude qui permet de découper la wilaya de Tizi-Ouzou en zone chalandise nous allons, dans un premier temps, segmenter ces agences en zones géographiques comportant ainsi, la zone des agences du centre, la zone des agences de l'Ouest, la zone des agences du Sud et la zone des agences du Nord. Puis les répartir en deux groupes, le premier groupe d'agences comportera les agences du centre et du Nord c'est à dire l'agence principale, l'agence Nouvelle Ville et l'agence Draa Ben Khedda. Le second groupe comportera les agences de l'Est c'est-à-dire l'agence Azazga, L.N.I et des Ouadhias et l'agence du Sud c'est-à-dire l'agence Boghni.

Dans un second temps, nous allons choisir les inputs et les outputs nécessaires pour le calcul du score d'efficience ce qui va nous permettre de définir la frontière d'efficience c'est-à-dire la frontière qui retrace les agences efficaces des agences inefficientes, les meilleures pratiques sont alors observées.

Après le calcul du score d'efficacité de chaque agence, nous abordons l'analyse multidimensionnelle des éléments constituant la marge de profit, ce qui vérifiera la deuxième hypothèse de recherche.

La principale difficulté rencontrée dans ce travail réside dans l'accès à l'information sur plusieurs années des ressources, des crédits, des produits et des charges d'exploitation et des frais de fonctionnement des sept agences de la BNA de la wilaya de Tizi-Ouzou. Ceci, nous a obligés à réduire notre champ d'analyse aux données de l'année 2013, fournies par la Direction Régionale d'Exploitation de la BNA de la wilaya de Tizi-Ouzou.

C'est ainsi que, nous avons structuré ce travail en deux parties :

- La première partie est conceptuelle, intitulée « La rentabilité, le benchmarking et la méthode d'enveloppement des données ». Cette première partie est divisée en deux chapitres. Le premier chapitre étudie la notion de mesure de la rentabilité de la banque et présente les outils traditionnels d'analyse à savoir le compte de résultat et les ratios de gestion. Le second chapitre traite la pratique du benchmarking et de la méthode d'enveloppement des données.
- La deuxième partie est empirique, intitulée « Analyse et optimisation de la rentabilité bancaire par le benchmarking et la DEA » est réservée à la vérification des hypothèses précédemment avancées. Elle est également scindée en deux chapitres. Le premier examine la rentabilité d'une banque publique algérienne celle de la BNA. Le second chapitre se focalise sur l'amélioration de la rentabilité des agences bancaires de la BNA de Tizi-Ouzou par le benchmarking et la méthode d'enveloppement des données.

Partie I :

**La rentabilité, le benchmarking et la
méthode d'enveloppement des données**

Introduction à la partie I

La notion de la rentabilité a suscité plusieurs réflexions et analyses. C'est une notion qui n'a toujours pas perdu sa place dans les sujets abordés actuellement. En effet, durant de nombreuses années, la rentabilité a constitué le critère essentiel d'appréciation de la structure financière de la banque. Pour chaque entreprise, essentiellement la banque, la rentabilité est un souci fondamental dans la gestion quotidienne. Celle-ci développe un ensemble d'activités qui tiennent essentiellement dans la collecte de ressources et l'octroi des crédits qui doivent générer certaine rentabilité indispensable pour sa pérennité dans des marchés plus ou moins concurrentiels. Ces mêmes activités exposent la banque à des risques de perte, capables de compromettre sa rentabilité et sa solvabilité sur le marché. Dès lors, les nouvelles liaisons apparues entre risque et rentabilité, entre développement et rentabilité, confèrent à la quête de cette dernière un rôle central dans le management de la banque. La mesure et l'analyse de la rentabilité dans le milieu bancaire et financier se caractérise par son aspect complexe et multidimensionnel, elle est déclinée classiquement suivant trois axes : la rentabilité par centre de profit, par client et par produit. Partant du principe selon lequel les banques doivent axer leurs stratégies prioritairement sur des objectifs de mesure et d'amélioration de la rentabilité, leurs manières d'agir n'est entre autre que la maîtrise des outils de gestion. Et, après possession et maîtrise des outils permettant l'évaluation de la rentabilité, la banque recourt à une méthodologie d'analyse et tente de chercher d'autres méthodes plus modernes pour l'amélioration et la croissance de sa rentabilité. Cette situation a récemment évoluée par le recours des banques au banchmarketing et à la méthode d'enveloppement des données. En effet, ces derniers ont été exclusivement introduit en vue de compléter voir remplacer l'analyse traditionnelle de la rentabilité bancaire.

Dans cette partie, nous allons présenter et dans un premier chapitre, les concepts de base liés à la rentabilité bancaire ainsi les instruments de mesure appropriés tout en mettant l'accent sur ceux utilisés dans le cadre de réalisation de gains et donc de rentabilité. Puis, démontrer la démarche de constitution du résultat net bancaire et aussi la démarche d'analyse de la rentabilité dans une banque. Dans un second chapitre, nous allons présenter les conditions requises en vue d'améliorer la rentabilité c'est-à-dire celles assignées au contrôle de gestion, au benchmarking et à la méthode d'enveloppement des données.

Chapitre I :

**Aspects conceptuels sur la banque et la
rentabilité**

Introduction au chapitre I

Il serait difficile de bien comprendre la méthodologie de mesure de la rentabilité dans le milieu bancaire si la banque en elle même n'est pas d'abord définie.

En effet, en effectuant quotidiennement les opérations (achat de titres, de change, d'octroi de crédits et de collecte de ressources) la banque vise à créer de la valeur.

L'objectif de ce chapitre est d'appréhender le concept de la rentabilité, de la banque et des outils nécessaire pour son analyse.

Afin de mettre en évidence certains éléments relatifs à la rentabilité bancaire, nous aborderons dans ce premier chapitre les spécificités de l'activité de la banque, les notions de la rentabilité et son importance pour la banque (section 1). Ensuite, nous les instruments traditionnel d'analyse à savoir le bilan, le hors bilan, le compte de résultat et les ratios de gestion (section 2) et enfin la démarche de constitution du résultat net et de la détermination des charges opératoires (section 3). Ce chapitre nous servira de fil conducteur à la compréhension de la mesure classique de la rentabilité des banques.

Section 1 : L'activité et la rentabilité de la banque

La banque développe un ensemble d'activités qui doivent générer certaine rentabilité indispensable pour sa pérennité. Ces mêmes activités exposent la banque à des risques de perte en capital capables de compromettre sa solvabilité et sa rentabilité.

Dans cette première section, nous exposons les concepts de base liés à la banque et à la rentabilité.

1. La banque et ses activités

Le cadre retenu dans l'identification des activités exercées par la banque sera celui d'une banque universelle. Cette organisation empruntée par les banques algériennes combine un ensemble d'activités.

Avant de présenter les métiers exercés par la banque, ses risques et ses contraintes d'activité il y a lieu de s'intéresser préalablement à la nature juridique et économique de la banque, cela permettra de justifier l'origine de ses activités.

1.1.Définition de la banque

La banque est une entreprise à caractère spécifique et qui appartient à un secteur réglementé. Juridiquement parlant et selon les articles 110 à 114¹ de la loi sur la monnaie et le crédit les établissements de crédit sont : « Des personnes morales qui effectuent à titre de profession habituelle des opérations de banque. Les opérations de banque comprennent la réception des fonds du public, les opérations de crédit, ainsi que la mise à disposition des moyens de paiement ».

La banque peut se définir également à partir de son rôle économique, cela nous amène à considérer celle-ci comme une entreprise de services qui participe à la satisfaction des besoins divers des agents économiques. Les besoins de la clientèle peuvent porter aussi bien sur les capitaux que sur les services nécessaires au bon déroulement des activités envisagées. La banque participe à la satisfaction des besoins de sa clientèle en :

¹ La loi n° 90-10 du 14 Avril 1990, relative à la monnaie et au crédit. Abrogée et remplacée par l'ordonnance n° 03-11 du 26 Août 2003.

- 1) Mettant en relation les offreurs et demandeurs de capitaux et ceci à partir de deux processus distincts : Celui de l'intermédiation bancaire, dans ce cas la banque met en relation indirecte les offreurs et les demandeurs de capitaux et celui de la désintermédiation, la banque met en relation directe les offreurs et les demandeurs de capitaux sur des marchés de capitaux financier et / ou monétaire ;
- 2) En se livrant à des prestations de services en faveur de sa clientèle et du public en général.

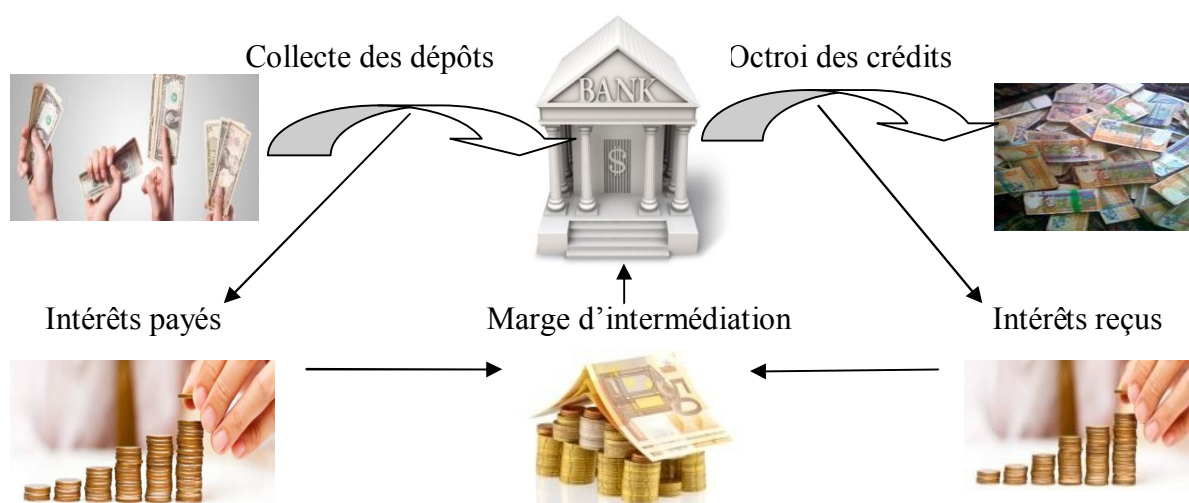
1.2. Les activités de la banque

Les activités exercées par la banque peuvent être regroupées en trois familles. En effet, outre, les activités traditionnelles d'intermédiation, on trouve les activités de marché et les prestations de service.

1.2.1. Les activités d'intermédiation bancaire

La collecte des ressources et la distribution des capitaux représentent les fondements de l'activité bancaire et du rôle économique de la banque. Cette intermédiation a pour finalité de satisfaire les demandes d'emprunt ou de placement de capitaux. L'intermédiation constitue le cœur de l'activité de la banque et la base de sa rentabilité du moment qu'elle produit une marge résultante de la différence entre les produits reçus sur les emplois et les coûts des ressources collectées.

Figure N° 1 : L'intermédiation bancaire



Source : Réalisé par nos soins.

1.2.1.1. La collecte de ressources

A partir d'un réseau d'agences la banque collecte des ressources sous forme de dépôts à vue et d'épargne auprès d'une clientèle composée essentiellement de particuliers et d'entreprises. Elles constituent donc des fonds recueillis auprès des tiers, constituant ainsi des ressources avec lesquelles elle travaille, mais, avec l'obligation de les restituer. Ces ressources sont réparties suivant leur durée de disponibilité au niveau des caisses de l'agence et selon leur rémunération ou non. On distingue :

a. Les ressources rémunérées

Les ressources rémunérées sont subdivisées en deux types bien distincts ² :

- **Les ressources rémunérées « à vue »** : ces ressources ont la particularité d'être retirées par la clientèle à n'importe quel moment ce qui rend instable une partie du montant total de ce genre de ressources détenu par une agence bancaire. Les dépôts à vue constituent une ressource à faible coût pour la banque, ils peuvent faire l'objet de retrait à tout moment ;
- **Les ressources rémunérées « à terme »** : c'est les ressources qui restent disponibles pour l'agence bancaire pendant la durée standard dont le client s'est engagé. Cette épargne coûte plus cher mais en contrepartie sa durée de préservation est plus longue. Cependant, il arrive que des clients fassent des retraits anticipés mais en contrepartie le banquier rémunère le client avec des taux plus bas que prévu.

b. Les ressources non rémunérées

Ces ressources qui ont la particularité de ne pas être rémunérées par la banque sont généralement des dépôts à vue ouverts à une catégorie de clientèle bien précise, on y trouve les comptes courants commerciaux qui sont ouverts aux personnes physiques ou morales qui exercent une activité commerciale ; les comptes chèques ouverts aux salariés, professions libérales et aux particuliers ; les comptes de succession, lors du décès d'un déposant le

² ROUACH M. et NAULLEAU G. (1998) : « Le contrôle de gestion bancaire et financier », troisième Edition banque éditeur, Paris, p. 227.

montant reste au niveau des encaisses jusqu'à ce qu'une décision de justice permette aux héritiers de retirer le montant.

1.2.2. La distribution des capitaux

Les financements accordés par la banque aux divers agents économiques peuvent revêtir les formes suivantes³ :

- Des crédits à court terme accordés à la clientèle d'entreprises et de professionnels en vue de couvrir un besoin de trésorerie. Il s'agit, généralement, des crédits d'exploitation dont les échéances varient entre 1 et 12 mois maximum, ainsi que, les facilités de caisse, les découverts, les escomptes commerciaux, les crédits de compagne, les avals, les cautionnements ;
- Des crédits à moyen terme dont l'échéance varie entre deux à sept ans et financent, en général, les investissements moyens ou la consommation (pour les particuliers). Les formules de crédits à moyen terme peuvent s'agir des crédits d'investissement, de consommation et des crédits immobilier ;
- Les crédits à long terme qui dépassent sept ans d'échéance et servent à financer les grands projets d'investissement ;
- Le crédit-bail, qui constitue un moyen moderne de financement des biens immobiliers ou mobiliers, notamment les équipements.

1.2.3. Les activités de marché

Les métiers de marché s'effectuent sur des instruments au comptant ou sur des dérivés. Ils consistent à réaliser des opérations d'arbitrage et de spéculation sur des instruments financiers, tels que : instrument de taux d'intérêt, instruments de change et instrument sur actions ou sur des actifs non financiers tels que les matières premières. L'objectif de la banque à travers ces opérations est la réalisation des plus values (gains).

³ COUSSERGUE S de. (2005) « Gestion de la Banque : Du diagnostic à la stratégie », 4ème édition DUNOD, Paris, p.35.

1.2.4. Les prestations de services

Ce sont des opérations faites pour le compte des clients, la banque n'étant pas contrepartie d'une opération financière. Les prestations de service ne donnent pas naissance ni à une créance, ni à une dette et ni à un engagement d' hors-bilan. L'objectif du banquier est de percevoir des commissions. Les prestations de service effectuées par la banque sont très diversifiées et elles recouvrent notamment :

- La gestion des moyens de paiement ;
- La gestion d'actifs pour le compte de tiers ;
- La gestion collective sous forme d'Organisme de Placement Collectifs de Valeurs Mobilières;
- Les activités de conseil et d'ingénierie financière (introduction en bourse, offre publique d'achat, restructuration financière des entreprises).

1.3. Les risques générés par les activités bancaires

De par les activités qu'elle exerce, la banque est exposée à un ensemble de risques et de pertes. De ce fait, toutes les banques sont assujetties à une réglementation.

En Algérie, les principales dispositions en la matière sont réunies dans le règlement n° 2002-03 du 14 Novembre 2002. Ce dernier oblige les banques et établissements financiers à mettre en place les systèmes de mesure et d'analyse des risques et les systèmes de leur surveillance. A ce titre, il énumère et définit six types de risques : le risque de crédit, le risque de taux d'intérêt global, le risque de règlement, le risque marché, le risque opérationnel et le risque juridique.⁴

1.3.1. Le risque de crédit

C'est le risque encouru en cas de défaillance d'une contrepartie ou des contreparties considérées comme un même bénéficiaire au sens de l'article 2 du règlement n° 95-04 modifiant et complétant le règlement n°91-09 du 14 Août 1991 fixant les règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers.

⁴ Règlement n° 2002-03 du 14 Novembre portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers.

1.3.2. Le risque de taux d'intérêt global

C'est le risque encouru en cas de variation des taux d'intérêt du fait de l'ensemble des opérations de bilan et de hors bilan, à l'exception, le cas échéant, des opérations soumises aux risques de marché.

1.3.3. Le risque de règlement

C'est le risque encouru, notamment, dans les opérations de change, au cours de la période qui sépare le moment où l'instruction de paiement d'un instrument financier vendu ne peut plus être annulé unilatéralement et la réception définitive de l'instrument acheté.

1.3.4. Le risque de marché

Il s'agit de risque de taux, de risque de variation de prix de titres de propriété, de risque de règlement-contrepartie et de risque de change.

1.3.5. Le risque opérationnel

C'est le risque résultant d'insuffisance de conception, d'organisation et de mise en œuvre des procédures d'enregistrement dans le système comptable et plus généralement dans les systèmes d'information de l'ensemble des événements relatifs aux opérations de la banque ou de l'établissement financier.

Les risques opérationnels étant définis comme des risques de perte résultant de l'inadaptation ou la défaillance des procédures (non respect des procédures juridiques, mauvaise rédaction des documents), des personnes (non compétence, erreurs, fraudes) et des systèmes (l'inadaptation des systèmes informatiques), ou encore d'événements extérieurs (inondations, insécurité, crises politiques).

1.3.6. Le risque juridique

C'est le risque de tout litige avec une contrepartie résultant de toute imprécision, lacune ou insuffisance d'une quelconque nature susceptible d'être imputable à la banque au titre de ses opérations.

Les autres risques non prévus par le règlement n° 2002-03 du 14 Novembre portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers sont :

1.3.7. Le risque de liquidité

C'est le risque que les fonds ne soient pas disponibles pour faire face aux obligations financières à temps. Autrement dit, l'origine de ce risque est la transformation d'échéancier. Il consiste en l'incapacité de la banque d'honorer ses engagements à court terme suite à l'impossibilité de se procurer les fonds dont elle a besoin.

1.3.8. Le risque systémique

Les banques sont interdépendantes les unes par rapport aux autres. Les pertes consécutives à la défaillance d'une banque sont supportées, par un effet de contagion, par le système bancaire.

1.4. Les contraintes de l'activité bancaire

Les banques sont tenues de respecter la réglementation édictée par les autorités de la tutelle. Cette réglementation concerne essentiellement, le système comptable mis en place et les règles prudentielles.

1.4.1. Le système comptable

Les banques relèvent d'un Plan Comptable Bancaire (PCB)⁵ adapté à la nature de leurs activités et aux contraintes qui pèsent sur elles. Dans ce sens, les banques doivent respecter les dispositions de ce dernier notamment :

- Les règles d'enregistrement des opérations ;
- La codification, l'intitulé et le contenu des comptes d'opérations ;
- Les principes comptables ;
- Les méthodes et règles d'évaluation.

En outre, les banques sont assujetties à la publication de leurs comptes individuels ou états financiers annuels : Bilan, hors-bilan, compte de résultat et annexe, qu'elles doivent également transmettre à la Banque d'Algérie.

⁵ Règlement n° 09-24 du 23 Juillet 2009 portant plan de comptes bancaires et règles comptables applicables aux banques et aux établissements financiers.

1.4.2. Les règles prudentielles

Ces règles visent à éviter le risque de défaillance des banques. Elles se rapportent à la solvabilité de la banque, à la division des risques et à sa liquidité.

1.4.2.1. Le capital minimum

Afin de garantir la solvabilité de la banque, un minimum de capital est exigé par les autorités de la tutelle. En Algérie, le capital exigé est de 2.5 milliards de dinars pour les banques et de 500 millions de dinars pour les institutions financières⁶.

1.4.2.2. Le ratio de solvabilité « Cooke »

Ce ratio vise à assurer la solvabilité et la pérennité de la banque en cas d'apparition de risque de contrepartie. Il est fondé sur le principe qu'une banque doit couvrir une partie de ses engagements par ses fonds propres. Le calcul du ratio Cooke s'obtient en divisant le total des fonds propres nets par le montant des risques pondérés⁷.

$$\text{Ratio Cooke} = \frac{\text{Fonds Propres Nets}^8}{\text{Encours risque de crédit pondéré}^9} \geq 8$$

Cependant, ce ratio a fait l'objet d'une refonte dans la méthode de calcul en intégrant dans son dénominateur le risque de marché et le risque opérationnel. Ainsi, le ratio de Mc Donough était mis en place par le comité Bâle II¹⁰ et qui prend en comptes l'ensemble des risques bancaires :

$$\text{Ratio McDonough} = \frac{\text{Fonds Propres Nets}}{\text{Risque de crédit} + \text{risque de marché} + \text{risque opérationnel}} \geq 8$$

⁶ Règlement n°04-01 du 4 mars 2004 relatif au capital minimum des banques et établissements financiers exerçant en Algérie.

⁷ ROUACH M. et NAULLEAU G. (1998) : « Le contrôle de gestion bancaire et financier », troisième Edition banque éditeur, Paris, p.98.

⁸ Voir l'annexe 1 pour Le calcul des fonds propres nets ainsi que leurs composantes.

⁹ Voir l'annexe 2 pour les éléments de calcul des risques pondérés.

¹⁰ LAMARQUE E. (2005) : « Management de la banque : risques relation client et organisation » Edition Pearson éducation, Paris. P. 41.

1.4.2.3. Le ratio de liquidité

Il prévient le risque d'illiquidité des banques en les obligeant à conserver un montant suffisant d'actifs liquides ou facilement convertibles en liquidité, afin de pouvoir faire face à tout moment aux demandes de conversion émanant des déposants.

1.4.2.4. Les ratios de division de risque

L'objectif de ces ratios est d'empêcher une trop forte concentration de risque sur les mêmes emprunteurs, ce qui en cas de défaillance, risquerait de mettre la banque en grande difficulté. Il y a deux ratios de division de risque :

- Aucun engagement sur un même emprunteur ou un groupe de bénéficiaires ne peut être supérieur à 25 % des fonds propres nets de la banque.

$$\frac{\text{Fonds Propres Nets}}{\text{Risques encourus sur un même bénéficiaire}} \leq 25 \%$$

- Le total des engagements compris entre 15 % et 25 % des fonds propres nets d'une banque ne peut être supérieur à dix fois le montant de ses fonds propres nets.

$$\text{Total des engagements entre 15\% et 25\%} < 10 \text{ fois fonds propres nets}$$

En effet, la banque est confrontée à des risques qui résultent d'événement externes ou internes. Parallèlement, elle cherche à minimiser ses risques par l'étude fréquente de ses ratios.

1.4.2.5. Le ratio fonds propres et ressources permanentes

Il vise à éviter aux banques d'avoir des ressources de durées inférieures à leurs emplois, en les incitant à allonger la durée de leurs ressources. Ainsi, il limite le risque de transformation et le risque de taux. Ce ratio doit être supérieur à 60 %.

$$\frac{\text{Ressources à plus de 5 ans}}{\text{Emplois à plus de 5 ans}} \geq 60 \%$$

Après avoir présenté les caractéristiques de l'activité bancaire, le point suivant s'intéressera au concept de la rentabilité et à son importance pour la banque.

2. La rentabilité dans la banque, définitions et aspects généraux

Considérée comme indicateur de performance, la rentabilité d'un point de vue stratégique, constitue l'évaluation comptable de la performance de la banque.

2.1.Définition de la rentabilité

La rentabilité peut être définie comme « un indicateur de la capacité d'une banque à supporter les risques et/ou à accroître ses fonds propres¹¹ ».

La rentabilité est donc un concept qui peut être défini comme étant la capacité d'un capital investi à produire un revenu, en d'autres termes c'est le rapport entre un résultat et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir.

Généralement, la rentabilité exprime un rapport entre un résultat et les moyens mis en œuvre pour atteindre ce résultat¹². Elle peut être présentée sous forme de rentabilité économique et la rentabilité financière¹³. Cette multiplicité d'indicateurs est due au fait que la banque doit satisfaire ses différents partenaires (dirigeants, actionnaires, salariés et autorités de contrôle) lesquels ont des perceptions divergentes de la performance.

2.1.1. La rentabilité économique

La rentabilité économique¹⁴ permet d'apprécier si une opération dégagera un coût ou au contraire permettra de réaliser un excédent.

La rentabilité économique mesure donc l'efficacité des moyens de production¹⁵ mis en œuvre dans le cadre de son activité. Le résultat approché de cet actif économique est égal au résultat brut d'exploitation¹⁶.

¹¹ GREUNING H.V. et BRATANOVIC S.B. (2004) : « Analyse et gestion du risque bancaire », 1ère Edition Eska, Paris, p.81.

¹² RAMAGE P. (2001) : « Analyse et diagnostic financier », Edition d'organisation, Paris, p.145.

¹³ Ibid., p.145.

¹⁴ PLIBON D. (2002) : « Rentabilité et risque dans le nouveau régime de la croissance », documentation française, Paris, p.83.

¹⁵ Les moyens de production appelés aussi actif économique sont égaux aux immobilisations d'exploitation + Besoin de fonds de Roulement d'Exploitation (BFRE).

¹⁶ GERARD J-P (1997) : « La trilogie : rentabilité, emplois et taux d'intérêt », Edition Economica, Paris. P.18.

Une rentabilité économique est une rentabilité calculée avant prise en compte du financement, c'est-à-dire avant prise en compte du coût de l'endettement financier. Comme résultat économique, on utilise souvent l'excédent brut d'exploitation (rentabilité économique brute), ou le résultat d'exploitation (rentabilité économique nette)¹⁷.

L'un des principaux ratios de rentabilité économique est le résultat opérationnel / les capitaux investis. Il permet d'apprécier l'aptitude des capitaux investis à dégager une performance économique.

2.1.2. La rentabilité financière

Une entreprise ou une banque ne peut survivre sans le soutien de ses actionnaires, ces derniers espèrent une rémunération qui compense le risque encouru. La rentabilité financière est donc la capacité de l'entreprise à servir un résultat à ses actionnaires¹⁸.

Une rentabilité financière est une rentabilité calculée après prise en compte du financement, c'est à-dire après prise en compte du coût de la dette, c'est le rapport entre le résultat net et les capitaux propres mis en œuvre pour l'obtenir.

Le numérateur, est représenté le plus souvent par le résultat net c'est-à-dire le résultat net revenant aux capitaux propres. Cependant, si on souhaite raisonner hors éléments exceptionnels, on peut également retenir le résultat courant¹⁹.

Au dénominateur, on trouve généralement les capitaux propres. Ainsi, le principal ratio de rentabilité financière est : Résultat net / Capitaux propres²⁰. Il permet d'apprécier l'aptitude des capitaux propres à dégager un résultat net.

La rentabilité financière est celle qui intéresse directement les propriétaires de l'entreprise : elle rapporte l'EBE aux capitaux propres.²¹

¹⁷ BURLAUD A., EGLEM J-Y. et MYKIKI P. (2004) : « Dictionnaire de gestion : comptabilité, finance, contrôle », Edition Foucher, Vanves, p.282.

¹⁸ MUSSO P. et GIACO L. (1998) : « Réglementation des fonds propres et dynamique de la firme bancaire », revue française d'économie, volume 13, numéro13-2, pp.289-309, p. 291.

¹⁹ BURLAUD A., EGLEM J-Y. et MYKIKI P. (2004). Op.cit, p.283.

²⁰ RAMAGE P. (2001). Op.cit, p.146.

²¹ Ibid., p.145.

2.2. L'importance de la rentabilité pour la banque

La rentabilité des capitaux investis est une variable importante pour toute entreprise, et un des critères essentiels d'action des institutions financières²². En effet, la rentabilité est l'une des principales sources de production du capital.

Un bon secteur bancaire est constitué de banques rentables et dotées de fonds propres en quantité adéquates. La rentabilité d'une banque est révélatrice de sa position concurrentielle sur les marchés bancaires et de la qualité de sa gestion. L'existence de la rentabilité est nécessaire à tout établissement de crédit. D'abord, elle est la garantie du maintien de la solidité de la structure financière qui doit résulter d'une progression des fonds propres proportionnelle à celle des risques. Elle lui permet de conserver un certain profil de risque et de disposer de moyens pour se prémunir contre les problèmes qui se posent à court terme.

Une rentabilité suffisante permet à un établissement de crédit d'assurer par le versement des dividendes une rémunération à ses apporteurs de capitaux, essentielle dans l'optique de la réalisation de futures augmentations de capital.

Enfin, une rentabilité en évolution régulière sera également un élément qui va faciliter la mise en œuvre des plans stratégiques de la banque.

2.3. Les objectifs et le suivi de la rentabilité

Après avoir présenté la définition et l'importance de la rentabilité pour une banque, on peut à présent parler des objectifs de mesure et de suivi de la rentabilité.

2.3.1. Les objectifs de mesure de la rentabilité

La rentabilité est le déterminant ultime du succès ou de l'échec d'une institution. Elle mesure la capacité d'une banque à créer de la valeur. La rentabilité est également une mesure quantitative du succès du management dans les domaines clés que sont le contrôle des frais généraux et la capacité à générer des revenus.

²¹ COMBEMALE P. et PARIENTY A. (1993) : « La productivité : analyse de la rentabilité, de l'efficacité et de la productivité », Edition Nathan, p.43.

²² SAUTTER C. (1974) : « Introduction : trois essais sur la rentabilité » revue économie et statistique, volume 60, numéro 60, pp 3-5, p.3.

Dans l'analyse de la rentabilité, on cherche à comprendre le potentiel dont dispose l'institution pour créer de la valeur. Cela implique une évaluation de la rentabilité historique de la banque, mesurée en rapportant le résultat économique aux actifs à risque autrement dit le résultat d'exploitation récurrent rapproché des risques de crédit du bilan et du hors-bilan.

Il faut évaluer comment le management mesure la rentabilité, de même qu'on utilise ses propres méthodes pour mesurer la rentabilité. De cette façon, on cherche à comprendre à la fois les outils utilisés pour diriger l'institution et la capacité de la banque à créer de la valeur²³.

Pour mieux comprendre l'étendue et la solidité de l'assise commerciale d'une institution, il est préférable que la phase d'analyse soit affinée en effectuant une analyse par ligne de produit, de métier, par segment de client ou par centre de responsabilité, ce qui nécessite une compréhension des stratégies et de la performance.

L'objectif de l'analyse globale est clair mais l'analyse fine a pour but de développer l'esprit de concurrence et de compétitivité entre les unités de l'institution, de comprendre quelle activité contribue aux bénéfices et quel segment est plus porteur que l'autre pour les maintenir ou prendre des mesures correctives du créneau et/ou de l'unité déficitaire.

2.3.2. Le suivi de la rentabilité

Au-delà du choix des axes, la direction générale de l'établissement doit décider des modalités de suivi de la rentabilité²⁴. Ainsi, l'analyse de la rentabilité peut se faire périodiquement et de façon continue pendant l'année, après un certain nombre d'années ou à chaque exercice. Le suivi de la rentabilité sur plusieurs années ne permet pas de distinguer la rentabilité des dernières années où de distinguer l'année des difficultés de celle des profits. De plus, l'amélioration immédiate de la rentabilité des nouveaux exercices n'apparaît pas. Le poids du passé masque alors les évolutions récentes.

L'analyse continue pendant l'exercice permet d'observer toutes les anomalies et d'y remédier. Elle constitue ainsi un outil performant de pilotage. Mais cela demande de grands

²³ Livre blanc (1998) : « la mesure de la rentabilité des activités bancaires », Commission Bancaire, Paris, p.147.

²⁴ Ibid., p.146.

moyens. Faute de moyens, on peut se contenter de l'analyse à chaque exercice. Le suivi de la rentabilité peut se faire par différentes méthodes:

☞ **Par indicateurs du tableau de bord** : le tableau de bord est considéré comme un outil de suivi des performances.

☞ **Par les ratios** : le respect des ratios de rentabilité permet d'être dans les normes et de suivre l'évolution de l'état de l'institution.

☞ **Par le benchmarking** : la concurrence nécessite la mise en place d'un système de comparaisons systématiques de la performance de l'entreprise ou de certaines de ses fonctions avec le monde extérieur. Cette méthode préconise des échanges d'expériences entre professionnels ayant des problématiques similaires où chacun cherche à être meilleur.

2.4. Les axes d'analyse de la rentabilité

Différents axes d'analyse de la rentabilité peuvent être distingués²⁵ : métier ou activité, client ou segment de clientèle, produits, réseau de distribution. Les méthodes les plus privilégiées sont les approches par centre de profit et par activité ou métier.

2.4.1. La rentabilité par centre de profit

Cette méthode permet de découper le résultat de la banque par centre de profit et de porter ainsi une appréciation sur les performances. Nous allons présenter brièvement la démarche globale de la mesure de la rentabilité par centre de profit, en attendant que celle ci soit détaillée dans la troisième section de ce chapitre.

La base de cette méthode est la détermination du résultat par centre de profit et qui met en évidence différents niveaux de marges, liés au degré de maîtrise des charges par le responsable du centre.

La formation du résultat net bancaire suit le processus suivant :

²⁵ ROUACH M. et NAULLEAU G. (1998). Op.cit, p. 81.

$$\begin{array}{r} + \text{Produits d'exploitation bancaire} \\ - \text{Charge d'exploitation bancaire} \\ \hline \textbf{Produit net bancaire} \end{array}$$

$$\begin{array}{r} - \text{Charge générales d'exploitation} \\ - \text{Dotations aux amortissements} \\ \hline \textbf{Résultat brut d'exploitation} \end{array}$$

$$\begin{array}{r} - \text{Dotation aux provisions} \\ + \text{Reprise de provisions} \\ \hline \textbf{Résultat d'exploitation} \end{array}$$

$$\begin{array}{r} + \text{Résultat exceptionnel} \\ \hline \textbf{Résultat avant impôt} \end{array}$$

$$\begin{array}{r} - \text{Impôts} \\ \hline \textbf{Résultat net} \end{array}$$

Source : ROUACH M. (2010). Op.cit, p. 42.

La mesure de rentabilité consiste donc à calculer ces postes :

1) Le produit net bancaire (PNB)

Le produit net bancaire se calcule à partir de la marge d'intermédiation globale²⁶, majorée des produits et des charges relatifs à diverses activités de service. Il permet de définir une forme de valeur ajoutée propre et peut être ventilé suivant différents axes (métiers, centres de responsabilité, clients, produits.)

Le PNB est la résultante des trois comptes suivants :

- La marge sur intérêt : c'est la marge d'intermédiation bancaire, elle résulte de la différence entre intérêts reçus des clients et les intérêts payés aux clients ;
- Les commissions reçues : sont liées à l'activité de service de la banque ;
- Les produits et charges divers : correspondent principalement aux produits du portefeuille titre de la banque et aux opérations de trésorerie et d'interbancaire.

2) Le résultat brut d'exploitation (RBE)

Obtenu après prise en compte des charges des centres des services généraux et de la structure et une partie des charges fonctionnelles issues de l'unité d'œuvre physique.

²⁶ Livre blanc (1998). Op.cit, p. 13.

3) Le résultat net (RN)

Le résultat net s'obtient à partir du RBE duquel sont retranchés les coûts du risque, les éléments exceptionnels, les divers et les impôts.

Le compte d'exploitation ainsi obtenu peut être comparé avec celui de l'année précédente ainsi qu'avec les objectifs de l'année en cours, de façon à déterminer les écarts et les analyser.

2.4.2. La rentabilité par produits

Le calcul de la rentabilité par produit complète l'approche de la rentabilité par centre de profit. Il s'agit de fournir des éléments précis sur les marges dégagées par les produits et les services commercialisés²⁷.

La connaissance des coûts des produits et des services est indispensable pour la mise au point de la politique de tarification et pour la stratégie commerciale. L'analyse de la rentabilité par produits permet:

- D'identifier les produits les plus rentables ;
- De contribuer à déterminer les tarifications des produits et services de la banque.

La méthodologie de détermination de la rentabilité par produit peut être décomposée en trois temps :

- L'établissement d'une nomenclature des produits et des services commercialisés par la banque ;
- Détermination des charges et des recettes à affecter à chacun des produits et des services ;
- Le calcul des marges par produit et par service et l'analyse des résultats.

²⁷ M. ROUACH et NAULLEAU G. (2010) : « Le contrôle de gestion bancaire et financier », troisième édition, banque éditeur, Paris, p.84.

2.4.3. La rentabilité par client

L'identification de la rentabilité par client est une dimension de plus en plus demandée au contrôle de gestion. Elle nécessite la mise au point de procédures de traitement complexes ainsi que d'importantes capacités informatiques.

L'organisation de la rentabilité par client suit généralement les trois grandes lignes d'activités de la banque : les dépôts et l'épargne ; les crédits ; les services bancaires et financiers²⁸.

L'analyse de la rentabilité par client permet une appréhension de la relation avec les responsables commerciaux. C'est pourquoi les chargés de clientèle préfèrent suivre la rentabilité client par client plutôt que par segment de clientèle.

Le pilotage de la relation clientèle se révèle en outre, d'un grand intérêt pour l'étude de certaines opérations complexes comme le lancement de nouveaux produits susceptibles d'être, dans un premier temps, non rentable, mais qui peuvent permettre d'attirer de nouveaux clients dont la rentabilité, appréciée de manière générale, pourra être, à terme, positive. En outre, la prise en compte de la relation clientèle est indispensable pour les principaux clients compte tenu du contexte bancaire actuel marqué par le rétrécissement des marges.

2.4.4. La rentabilité par activité (ou métier)

Généralement on peut distinguer cinq (05) activités de banque : la collecte de dépôts, la distribution de crédits, la gestion de moyens de paiement, l'activité financière et les prestations de services.²⁹ La rentabilité par activité s'attache donc à calculer la marge dégagée par chacune des catégories d'activité ci-dessus, qui peuvent éventuellement être décomposées en sous-catégories regroupant un certain nombre de produits.

L'analyse par activité ou par métier est plus aisée que les autres analyses car la détermination des charges et des produits, est plus facile pour les activités.

²⁸ ROUACH M. (2010) : « Finance et gestion dans la banque », Edition d'Organisation, Paris, p.64.

²⁹ ROUACH M. (2010). Op.cit, p.66.

2.4.5. La rentabilité par réseau de distribution

La banque a plusieurs canaux de distribution pour un même produit tels que : Le réseau même de la banque, le réseau d'autres banques avec lesquelles elle a conclu des accords, le réseau des correspondants ainsi que la vente par correspondance (téléphone, Internet...).

La rentabilité par réseau de distribution peut être obtenue par l'intermédiaire de la rentabilité par produit (addition des rentabilités de tous les produits vendus par ce réseau), par client (addition des rentabilités de tous les clients du réseau), par centre de profit (addition des rentabilités des centres de profit appartenant à ce réseau).

Cette méthode d'analyse de rentabilité permet de comparer les réseaux de distribution entre eux et de prendre des décisions adéquates.

L'analyse par centre de profit est la méthode préférée des analystes même si l'analyse par activité est la plus simple.

Après avoir défini le concept de la rentabilité, son importance pour la banque et les variables clés de sa gestion, la section suivante présentera les différents outils de mesure de la rentabilité dans la banque.

Section 2 : Les instruments d'analyse de la rentabilité bancaire

La banque comme toute autre entreprise a pour objectif principale de rentabiliser ses fonds en utilisant des instruments d'analyse et d'évaluation qui lui sont propres, tout en prenant en considération son environnement réglementaire.

Pour procéder à un diagnostic correct de la situation et des perspectives d'avenir d'une banque, il est nécessaire de partir des états financiers c'est-à-dire des documents comptables et de rechercher des critères d'interprétation.

A cet effet, le diagnostic de la rentabilité s'appuie sur des outils qui permettent de mieux cerner la formation du résultat. Ces outils découlent des informations figurant dans le compte de résultat qui donnent lieu à des calculs de soldes et marges. Ils découlent également des informations figurant au bilan de la banque puisque, c'est à partir des éléments inscrits au passif et à l'actif que sont engendrés des flux de charges et de produits permettant de calculer certains ratios de rentabilité. Il est donc nécessaire avant de procéder à la mesure et à l'analyse de la rentabilité dans une banque de présenter les outils d'aide à cette mesure, et c'est ce qui fera l'objet de cette section.

1. Le bilan et le hors bilan

Le bilan d'une banque, comme celui de toute entreprise, est un état patrimonial des créances et dettes à une date donnée³⁰. Toutefois, le bilan de la banque par rapport à la comptabilité générale, et donc par rapport à celui d'une entreprise, comporte deux différences notables :

- La présentation est inversée puisque les opérations de trésorerie figurent en haut de bilan et les immobilisations en bas ;
- Le bilan de la banque se démarque de celui de l'entreprise par le fait que l'actif est essentiellement constitué de créances sur les clients (crédit/prêt) et au passif les dettes envers les mêmes clients (dépôt) alors que ce n'est pas le cas pour les entreprises.

³⁰ COUSSERGUE S de. (2010) « Gestion de la banque, du diagnostic à la stratégie », 6^{ème} édition DUNOD, Paris, p.91.

Le bilan de la banque comporte donc un actif qui enregistre les avoirs et les créances et un passif qui enregistre les dettes et les fonds propres. Le hors bilan pour les établissements de crédit, enregistre de nombreuses opérations de banque qui ne figurent pas au bilan, il retrace des engagements reçus et donnés.

1.1.Le bilan, indicateur de taille et de métier

Le bilan d'une banque qui comptabilise les dépôts, les crédits et les opérations sur titres reflète l'intensité des relations avec la clientèle ainsi que les activités de marché. Le total du bilan est alors l'indicateur le plus souvent retenu pour désigner la taille d'un établissement de crédit et pour procéder à des classements et des comparaisons.

1.1.1. La structure du bilan d'une banque

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

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

	Actif	Passif	
1	Prêts interbancaires	Emprunts interbancaires	1
		Dépôts de la clientèle	2
2	Crédits clientèle	Divers	
	Divers	Certificat de dépôt	3
3	Portefeuilles titres	Dettes sous formes d'obligation	
	Immobilisations	Fonds Propres	4
5			

Source : MORISSON G. (2009) : « La situation financière des banques centrales (problématique et enjeux », document pédagogique, institut bancaire et financier, p. 6.

De façon générale, le bilan bancaire présente de façon équilibrée, la liste des actifs et des ressources de la banque, c'est dire qu'il a les caractéristiques suivantes :

$$\text{Total des actifs} = \text{Total des dettes} + \text{le capital.}$$

Le passif nous renseigne donc sur l'origine des ressources, c'est-à-dire les fonds collectés par la banque. L'actif informe sur l'utilisation des fonds collectés. Et d'après le tableau précédent, le cadre comptable ventile le bilan d'une banque en 5 classes³¹ :

Les actifs et les passifs de la classe 1 correspondent aux opérations interbancaires celles que la banque réalise avec d'autres institutions financières, dans le cadre de sa gestion de trésorerie. Quand son exploitation lui permet de dégager des excédents de trésorerie, la banque se trouve en position de prêteur net sur le marché interbancaire. Dans le cas inverse la banque doit avoir recours au marché pour assurer son refinancement.

Les actifs et les passifs de la classe 2 correspondent aux opérations avec la clientèle : à l'actif, les crédits accordés, au passif, les dépôts collectés ventilés selon leur degré d'exigibilité, leur forme (compte, bon, certificat) et leur nature au regard de la réglementation bancaire (compte d'épargne à régime spécial, comptes ordinaires).

Les actifs et les passifs de la classe 3 reprennent les opérations sur titres et les opérations diverses. À l'actif, les placements de la banque sur le marché des capitaux pour son propre compte (portefeuille de titres, classés selon leur durée de conservation). Au passif, les titres de dettes que la banque émet pour se refinancer.

La classe 4, à l'actif, contient les valeurs immobilisées, c'est-à-dire les biens et valeurs censés demeurer durablement dans le patrimoine de la banque.

La classe 5, au passif, comprend les provisions constituées et les fonds propres y compris les bénéfices non distribués.

Après avoir vu la structure générale, et les différentes classes qui englobent cette structure, le tableau suivant va nous permettre de voir la structure du bilan d'une banque publique algérienne.

³¹ www.lafinancepourtous.com consulté le : 20.01.2013.

Tableau N° 2 : Structure du bilan d'une banque

Actif	N	N- 1	Passif	N	N-1
1. Caisse, banque centrale, trésor public, centre de chèques postaux,			1. Banque centrale		
2. Actifs financiers détenus à des fins de transaction			2. Dettes envers les institutions financières		
3. Actifs financiers disponibles à la vente			3. Dettes envers la clientèle		
4. Prêts et créances sur les institutions financières			4. Dettes représentées par un titre		
5. Prêts et créances sur la clientèle			5. Impôts courants - Passif		
6. Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance			6. Impôts différés - Passif		
7. Impôts courants - Actif			7. Autres passifs		
8. Impôts différés - Actif			8. Comptes de régularisation		
9. Autres actifs			9. Provisions pour risques et charges		
10. Comptes de régularisation			10. Subventions d'équipement-autres		
11. Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entités associées			11. Subventions d'investissements		
12. Immeubles de placement			12. Fonds pour risques bancaires généraux		
13. Immobilisation corporelles			13. Dettes subordonnées		
14. Immobilisations incorporelles			14. Capital		
15. Ecart d'acquisition			15. Primes liées au capital		
			16. Réserves		
			17. Ecart d'évaluation		
			18. Ecart de réévaluation		
			19. Report à nouveau		
			20. Résultat de l'exercice		
Total actif			Total passif		

Source : Règlement n° 09-24 du 23 Juillet 2009 portant plan de comptes bancaire et règles comptables applicables aux banques et aux établissements financiers.

Le bilan d'une banque algérienne se compose de 15 postes à l'actif et de 19 postes au passif, le regroupement des postes du bilan découle de l'intermédiation financière, à cette effet, l'interprétation des différents postes va permettre de connaître les principales activités de la banque.

1.1.1.1. Signification des postes de l'actif du bilan

L'actif est classé par ordre de liquidité décroissante³², du plus liquide par rapport aux postes du haut du bilan au moins liquide par rapport aux postes figurant au bas du bilan. L'interprétation des postes de l'actif est donnée dans l'annexe 1.

1.1.1.2. Signification des postes du passif

Le passif du bilan est le répertoire de l'ensemble des dettes de l'entreprise rangées par ordre d'exigibilité croissante.

Le passif renseigne sur l'origine des ressources, c'est-à-dire les fonds collectés par la banque.

Toutefois, comme à l'actif, l'ordre des comptes du passif du bilan de banque est inversé par rapport à la comptabilité générale puisque le haut du bilan correspond aux opérations de trésorerie et le bas de bilan aux capitaux propres. Le passif présente la situation des moyens de financement, leur origine, dont l'emploi se montre dans la rubrique de l'actif.

L'interprétation des différents postes qui compose le passif du bilan de la banque est présentée en annexe 2.

Le besoin de dégager des profits stables et croissants implique aussi le besoin de gérer les risques. La gestion du bilan est devenue une approche presque universellement admise de la gestion de la rentabilité. Étant donné la relation étroite qui existe entre le capital et la rentabilité, l'objectif essentiel de la gestion du bilan est d'assurer une rentabilité durable, de sorte que la banque puisse réserver et accroître ses ressources en capital. Si la banque ne parvient pas à gérer efficacement son risque de crédit, ses marges financières peuvent en souffrir.

³² BURLAUD A., EGLEM J-Y. et MYKIKI P. (2004). Op.cit, p.43.

1.2.Le hors bilan d'une banque

Les opérations du hors bilan ne sont pas neutres en termes de risque non encore survenues en date de situation mais pour lesquelles des engagements contractuels ont été donnés ou reçus.

Les différents engagements sont distingués selon la nature de l'engagement et de l'agent contrepartie. A cet égard, des comptes appropriés sont prévus pour les engagements de financement, les engagements de garantie, les engagements sur titres et les engagements en devises.

- Les engagements de financement correspondent à des promesses de concours faites en faveur d'un bénéficiaire ;
- Les engagements de garantie, effectués notamment sous forme de cautions, sont des opérations pour lesquelles l'établissement assujetti s'engage en faveur d'un tiers à assurer la charge souscrite par ce dernier, s'il n'y satisfait pas lui-même ;
- Figurent notamment à la rubrique "engagements de garantie", les obligations cautionnés et les engagements par acceptation ;
- La rubrique "engagements sur titres" inclue les opérations d'achat et de vente pour le propre compte de l'établissement assujetti ;
- Figurent également à cette rubrique, les engagements de prise ferme dans les opérations d'intermédiation ;
- Les engagements sur opérations en devises incluent : les opérations de change au comptant tant que le délai d'usage n'est pas écoulé, les opérations de change à terme : opérations d'achat et de vente de devises dont les parties décident de différer le dénouement pour des motifs autres que le délai d'usage, les opérations de prêts et d'emprunts en devises, tant que le délai de mise à disposition des fonds n'est pas écoulé.

Le tableau de la page suivante présente la structure du hors bilan d'un établissement de crédit.

Tableau N° 3 : Le hors bilan d'une banque publique algérienne

	Rubrique	N	N-1
A	ENGAGEMENTS DONNES :		
	1. Engagements de financement en faveur des institutions financières		
	2. Engagements de financement en faveur de la clientèle		
	3. Engagements de garantie d'ordre des institutions financières		
	4. Engagements de garantie d'ordre de la clientèle		
	5. Autres engagements donnés		
B	ENGAGEMENTS RECUS :		
	6. Engagements de financement reçus des institutions financières		
	7. Engagements de garantie reçus des institutions financières		
	8. Autres engagements reçus		

Source : Règlement n° 09-24 du 23 Juillet 2009 de la Banque d'Algérie.

Dans le but de la recherche de plus de profit la banque s'engage dans des activités hors bilan, comme :

- la cession de prêts ;
- les engagements de financement (lignes de crédit, autorisations de découvert pour les particuliers) ;

- les garanties données sur des prêts ;
- l'émission de titres adossés à des prêts hypothécaires ;
- les opérations de marché du type swaps ou opérations à terme.

1.2.1. Signification des postes du hors bilan

Le hors bilan publiable d'une banque publique algérienne est composées de deux (02) sortes d'engagements, les engagements données et reçus et de huit (08) postes et qui sont présentés en annexe 3.

1.3.Les éléments du bilan nécessaire pour la mesure de la rentabilité de la banque

Certains éléments du bilan d'une banque permettent le calcul de certains ratios. En effet, le ratio résultat net après impôts / fonds propres permet d'évaluer la rentabilité du capital c'est-à-dire la rentabilité de l'investissement pour les propriétaires et les actionnaires. A côté de ce ratio, le résultat net après impôts / actifs permet d'évaluer l'efficacité de la gestion de la banque en terme de bénéfices générés en moyenne par les actifs.

1.4.Le tableau de compte de résultat

Le compte de résultat est un tableau annuel qui reflète l'activité de la banque. Il reprend d'abord tous les produits reçus des crédits accordés et toutes les charges d'exploitation (intérêts versés, commissions et plus ou moins values) puis déduit de celles-ci toutes les charges que la banque a supportées sur cette même période. Le solde final c'est le résultat net, il peut être positif si c'est un bénéfice ou négatif si c'est une perte.

La structure du compte de résultat est représenté dans le tableau suivant :

Tableau N° 4 : Structure du compte de résultat d'une banque

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

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

La démarche habituelle d'analyse de la rentabilité utilise comme information de départ l'information comptable et financière, notamment le compte de résultat. Ce dernier constitue la source principale d'information sur la rentabilité en indiquant la source des gains,

leurs volumes et leurs qualités ainsi que la qualité du portefeuille des prêts de la banque et l'orientation de ses dépenses.

1.4.1. Signification des postes du compte de résultat

Pour une meilleure compréhension des soldes intermédiaire de gestion il y a lieu de présenter une interprétation des différents postes qui composent le compte de résultat.

❖ Poste 1 : Intérêts et produits assimilés

Ce poste comprend les intérêts et produits assimilés, y compris les commissions ayant le caractère d'intérêts. Figurent notamment à ce poste :

- les intérêts courus et échus des actifs financiers disponibles à la vente ;
- les intérêts courus et échus des prêts et créances sur les institutions financières ;
- les intérêts courus et échus des prêts et créances sur la clientèle ;
- les intérêts courus et échus des actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance ;
- les produits sur opération de location-financement ayant une nature d'intérêts.

❖ Poste 2 : Intérêts et charges assimilés

Ce poste comprend les intérêts et charges assimilés, y compris les commissions ayant le caractère d'intérêts. Figurent notamment à ce poste :

- les intérêts courus et échus des dettes envers les institutions financières ;
- les intérêts courus et échus des dettes envers la clientèle ;
- les intérêts courus et échus sur dettes représentées par un titre ;
- les intérêts courus et échus sur dettes subordonnées ;
- les charges sur opérations de location-financement ayant une nature d'intérêts.

❖ Poste 3 : Commissions (produits)

Ce poste recouvre les produits d'exploitation bancaire facturés sous forme de commissions correspondant à la rémunération des services fournis à des tiers, à l'exception des produits figurant au poste 1 du compte de résultats.

❖ Poste 4 : Commissions (charges)

Ce poste recouvre les charges d'exploitation bancaire sous forme de commissions ayant pour origine l'utilisation de services rendus par des tiers, à l'exception des charges figurant au poste 2 du compte de résultats.

❖ **Poste 5 : Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction**

Ce poste comprend notamment :

- les dividendes et autres revenus provenant d'actions et autres titres à revenu variable classés dans les actifs financiers détenus à des fins de transaction ;
- les intérêts courus et échus des titres à revenu fixe classés dans la catégorie des actifs financiers détenus à des fins de transaction ;
- les plus et moins-value de cession réalisées sur des actifs financiers détenus à des fins de transaction.

❖ **Poste 6 : Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente**

Ce poste comprend notamment : les dividendes et autres revenus provenant d'actions et autres titres à revenu variable classés dans les actifs financiers disponibles à la vente ; les plus et moins-value de cession réalisées sur des titres à revenu fixe et à revenu variable classées dans la catégorie des actifs financiers disponibles à la vente ; les pertes de valeur des titres à revenu variable.

❖ **Poste 7 : Produits des autres activités**

Ce poste comprend l'ensemble des produits d'exploitation bancaire, à l'exclusion de ceux inscrits aux postes 1, 3, 5 et 6. Figurent également à ce poste les dividendes et autres revenus provenant des participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entités associées.

❖ **Poste 8 : Charges des autres activités**

Ce poste comprend l'ensemble des charges d'exploitation bancaire, à l'exclusion de celles inscrites aux postes 2, 4, 5 et 6.

❖ **Poste 9 : Produit net bancaire**

Ce poste correspond à la différence entre les produits et les charges d'exploitation portés dans les postes 1 à 8.

❖ **Poste 10 : Charges générales d'exploitation**

Ce poste comprend notamment : les services, les charges de personnel, les impôts, taxes et versements assimilés, les charges diverses.

❖ **Poste 11 : Dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immobilisations incorporelles et corporelles**

Ce poste recouvre les dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs afférentes aux immobilisations incorporelles et corporelles affectées à l'exploitation de l'établissement assujetti.

❖ **Poste 12 : Résultat brut d'exploitation**

Ce poste correspond à la différence entre le produit net bancaire et les postes 10 et 11.

❖ **Poste 13 : Dotations aux provisions, aux pertes de valeur et créances irrécouvrables**

Ce poste comprend notamment :

- les dotations aux pertes de valeurs des titres à revenu fixe et des prêts et créances sur la clientèle et les institutions financières, y compris les créances restructurées ;
- les dotations aux provisions du fonds pour risques bancaires généraux ;
- les dotations aux provisions pour risques et charges liées au risque de contrepartie ;
- les pertes sur créances irrécouvrables.

Les autres dotations aux provisions sont classées dans les postes auxquelles elles se rapportent (postes de produit net bancaire, de charges générales d'exploitation).

❖ **Poste 14 : Reprises de provisions, de pertes de valeur et récupération sur créances amorties**

Ce poste comprend notamment :

- les reprises de pertes de valeurs des titres à revenu fixe et des prêts et créances sur la clientèle et les institutions financières, y compris les créances restructurées ;
- les reprises de provisions du fonds pour risques bancaires généraux ;
- les reprises de provisions pour risques et charges liées au risque de contrepartie ;
- les récupérations sur créances amorties.

Les autres reprises de provisions sont classées dans les postes auxquelles elles se rapportent (postes de produit net bancaire, de charges générales d'exploitation).

❖ **Poste 15 : Résultat d'exploitation**

Ce poste correspond à la différence entre le résultat brut d'exploitation et les postes 13 et 14.

❖ **Poste 16 : Gains ou pertes nets sur autres actifs**

Ce poste comprend les gains ou pertes nets sur cessions d'actifs corporels et incorporels affectés à l'exploitation de l'établissement assujetti.

❖ **Poste 17 : Eléments extraordinaires (produits)**

Ce poste enregistre dans des circonstances exceptionnelles des éléments extraordinaires non liés à l'activité de l'établissement assujetti.

❖ **Poste 18 : Eléments extraordinaires (charges)**

Ce poste enregistre dans des circonstances exceptionnelles des opérations extraordinaires comme par exemple en cas d'expropriation ou en cas de catastrophe naturelle imprévisible.

❖ **Poste 19 : Résultat avant impôt**

Ce poste correspond à la différence entre le résultat d'exploitation et les postes 16, 17 et 18.

❖ **Poste 20 : Impôts sur les résultats et assimilés**

Ce poste correspond à la charge nette d'impôt exigible ou différé sur les bénéfices.

❖ **Poste 21 : Résultat net de l'exercice**

Ce poste enregistre le bénéfice ou la perte de l'exercice.

1.4.2. Les soldes intermédiaires de gestion, outils d'analyse de la rentabilité

Cette méthode consiste à calculer des soldes successifs à partir des produits et charges du compte de résultat permettant une lecture synthétique de ce dernier et faisant ressortir la structure générale de la rentabilité à travers le produit net bancaire, le résultat brut d'exploitation, le résultat d'exploitation, le résultat courant avant impôt et le résultat net³³.

1.4.2.1. Le produit net bancaire (PNB)

Le produit net bancaire est la différence entre les produits et les charges d'exploitation bancaire³⁴, il constitue le gain maximal de la banque dégagé par l'ensemble de ses activités courantes. La décomposition de ce solde nous donne une indication sur l'orientation des activités de la banque à travers :

³³ NOUY D. (1993): « La rentabilité des banques françaises », revue d'économie financière, volume 27, numéro 27, pp. 465-486, p. 467.

³⁴ BEGUIN J-M. et BERNAR A. (2008): « L'essentiel des techniques bancaires », Edition d'organisation Eyrolles, Paris, p. 4.

- La marge d'intérêts qui est un solde entre les intérêts perçus et les intérêts servis correspondant à l'activité d'intermédiation bancaire ;
- Les plus values et moins values correspondant aux activités de marché ;
- Les commissions perçues relatives aux prestations de services.

1.4.2.2.Le résultat brut d'exploitation

Ce solde représente la marge dégagée sur l'ensemble des activités de la banque après prise en compte des frais de structure. Il s'obtient en retranchant du PNB les frais généraux. Les frais généraux sont considérés comme les dépenses nécessaires pour mettre en œuvre les métiers de la banque et correspondent aux charges générales d'exploitation et aux dotations aux amortissements et provisions des immobilisations incorporelles et corporelles.

1.4.2.3.Le résultat d'exploitation

C'est la marge dégagée sur l'ensemble des activités bancaires après prise en compte des frais de structure et du coût du risque généré par les différentes activités. Le coût du risque correspond essentiellement à l'effort de provisionnement net de la banque (dotations aux provisions – reprises de provisions) en capital des créances douteuses et des engagements hors-bilan.

1.4.2.4.Le résultat courant avant impôt

Ce solde s'obtient à partir du résultat d'exploitation en déduisant les gains et pertes sur actifs immobilisés. Ce solde donne une synthèse des produits et charges liés à l'activité courante de la banque. Les actifs immobilisés correspondent généralement aux titres de participation, les parts dans les entreprises liées et les titres d'investissement.

1.4.2.5.Le résultat net

Le résultat net s'obtient à partir du résultat courant avant impôt en prenant en compte le résultat exceptionnel et de l'impôt. Le compte d'exploitation analytique ainsi obtenu est un indicateur primordial du diagnostic de la performance de la banque, il peut être comparé avec celui de l'année précédente ainsi qu'avec les objectifs de l'année en cours, de façon à déterminer des écarts et à les analyser, ou encore avec celui des concurrents internes ou externes. L'analyste fait appel à plusieurs outils qui permettent de mieux cerner la constitution du résultat. Ainsi, son analyse s'étend jusqu'à la mesure de la création de valeur pour juger de

la performance de la banque. Ces outils sont alimentés par les informations figurant dans le compte de résultat de la banque.

Après avoir exposé d'une manière structurée et explicative les différents outils permettant l'analyse et la mesure de la rentabilité nous allons, présenter la méthode de suivi de la rentabilité par les ratios, utilisée par les banques publiques algériennes.

1.5. Les ratios de gestion, outil d'analyse de la rentabilité bancaire

L'analyse de la rentabilité par les ratios constitue un prolongement de la méthode des soldes intermédiaires de gestion. Elle consiste à mettre les données comptables les plus significatives sous forme de rapports (soit du bilan, soit du compte du résultat) servant comme une mesure de la rentabilité. Un ratio peut être défini comme un rapport entre deux grandeurs, la valeur de ce rapport peut être exprimée en pourcentage ou en coefficient³⁵. La relation entre le numérateur et le dénominateur d'un ratio doit être logique, la nature du lien est généralement : Une relation de simple comparaison relative d'éléments appartenant à un même ensemble, c'est le cas des ratios de structure qui comparent en pourcentage la valeur d'un poste comptable ; Une relation de cause / effet. On cherche de mettre en rapport le résultat obtenu avec les moyens engagés dans ce but.

L'analyse de la rentabilité par les ratios permet au responsable financier de suivre et de mesurer l'évolution des performances. En général, les banques gèrent la rentabilité en s'efforçant de dépasser les moyennes de marché et de maintenir leurs profits stables et prédictibles. C'est pourquoi les ratios sont des outils d'analyse très utiles, mais comme les autres méthodes ils doivent être utilisés avec jugement et avec prudence. A travers les ratios, un certain nombre d'éléments de synthèse exprimant la rentabilité des banques gagnent à être suivis et expliqués. Plusieurs ratios peuvent être calculés afin de mettre en évidence les structures d'exploitation³⁶. Les principaux ratios de rentabilité peuvent être regroupés en deux catégories : les ratios de rentabilité globale et les ratios de rentabilité d'exploitation.

³⁵ FORCE J. et BRONCY G. (1982) : « Les ratios : marges, rentabilités et structures », Edition Foucher, Paris, p.5.

³⁶ LEMEUR J. (2012) : « Mesure de la rentabilité en France ». In : [http:// www.culturebanque.com/mesure-rentabilite-banques](http://www.culturebanque.com/mesure-rentabilite-banques).

1.5.1. Les ratios de rentabilité globale

Les ratios de rentabilité globale permettent d'étudier le rendement de la banque et sa capacité à gérer des bénéfices. Deux ratios³⁷, qui d'ailleurs entretiennent des interrelations, sont systématiquement calculés par les analystes et font l'objet de comparaisons.

1.5.1.1. Le ratio de rendement des actifs

Ce ratio indique le rendement net de l'ensemble des actifs³⁸ constitués par la banque, autrement dit la rentabilité de tous les capitaux utilisés par la banque. Il est parmi les ratios les plus utilisés pour mesurer les performances des banques, il se présente comme suit :

$$ROA = \frac{\text{Résultat net de l'exercice}}{\text{Total du bilan}} > 1\%$$

Mais son interprétation doit être prudente car :

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

1.5.1.2. Le ratio de rendement des fonds propres (ROE, Return On Equity)

Ce ratio mesure la capacité bénéficiaire d'une banque ainsi que la rentabilité des capitaux investis par les actionnaires³⁹. Le chiffre return on equity (ROE) est la dimension d'orientation classique, il désigne le rendement sur le capital⁴⁰. Il est mesuré comme suit :

³⁷ COUSSERGUE S de. Op.cit, Paris 2010, p 133.

³⁸ PINARDON F. (1989) : « La rentabilité: une affaire de points de vue », Edition L'Harmattan, Paris, p.27.

³⁹ BANCEL F. (2014) : « le rôle majeur des fonds propres dans le secteur bancaire », revue banque, numéro 774. In <http://www.revue-banque.fr/management-fonctions-supports/chronique/role-majeur-des-fonds-propres-dans-secteur-bancair>

⁴⁰ TOURNOIS N. et FISCHER M. (2008) : « La création de la valeur dans la banque », Edition Vuibert, Paris, p.198.

$$ROE = \frac{\text{Résultat net de l'exercice}}{\text{Les fonds propres}} > 15\%$$

Il est donc le ratio de rentabilité financière de la banque et le point de vue de l'actionnaire est privilégié en indiquant la rentabilité qu'il obtient de l'investissement de capitaux dans les actions d'une banque. Un ratio de 15 % semble constituer un montant conforme aux exigences de grands investisseurs comme les fonds de pension et sert de référence pour les dirigeants en matière de communication financière. Toutefois, il convient de vérifier si un ratio élevé n'est pas lié à une sous capitalisation et inversement, et ce en observant le poids des fonds propres dans le total des ressources. L'interprétation de ce ratio peut être rendue plus délicate ; on peut écrire :

$$ROE = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Total de bilan}} \times \frac{\text{Total de bilan}}{\text{Fonds propres}} = ROA \times \text{Le levier des fonds propres}^{41}$$

Le ROE est égal au ROA multiplié par le levier des fonds propres. Ainsi, si par exemple : le ROA est de 1% et le levier de 10 car les fonds propres représentent 10% du total du passif de bilan, le ROA est de 10 %. L'effet du levier financier⁴² mesure l'incidence de l'endettement sur la rentabilité financière de la banque(ou rentabilité des capitaux propres).

1.5.2. Les ratios de rentabilité d'exploitation

Les ratios d'exploitation font intervenir des données du compte de résultat. Ils mettent donc en relation des flux et ils complètent tout à fait l'analyse des soldes du compte de résultats.

1.5.2.1. Le coefficient d'exploitation

Le coefficient d'exploitation indique la part du produit net bancaire absorbée par les frais généraux, il s'écrit comme suit :

⁴¹ L'effet levier désigne l'utilisation de l'endettement pour augmenter la capacité d'investissement d'une entreprise, d'un organisme financier ou d'un particulier et l'impact de cette utilisation sur la rentabilité des capitaux propres investis. L'effet de levier augmente la rentabilité des capitaux propres tant que le coût de l'endettement est inférieur à l'augmentation des bénéfices obtenus grâce à l'endettement. Dans le cas inverse il devient négatif.

⁴² HERNARD M., MONZO M., HEIN M-J et BERNAL F. (2006) : « Comptable et financier », Groupe Revue Fiduciaire, Paris, p.541.

$$\text{Le coefficient d'exploitation} = \frac{\text{frais généraux}}{\text{produit net bancaire}} < 65 \%$$

C'est un ratio très significatif de la rigueur de la gestion de la banque et il est toujours calculé, notamment dans une optique comparative, un coefficient d'exploitation supérieur à 70 % est jugé élevé et inférieur à 65 % est considéré comme étant convenable. Un ratio élevé est due soit des frais généraux excessifs compte tenu du volume d'exploitation réalisés d'où une mauvaise productivité, soit comme étant la conséquence d'une contraction du produit net bancaire, à moyen inchangées.

1.5.2.2. Les ratios de productivité par agent

La banque étant une activité de prestation de services donc avec de la main d'œuvre comme principal facteur de production. Pour mieux cerner la productivité du personnel, le calcul des ratios par agent sont utiles et ils se présentent comme suit:

$$\frac{\text{Crédits}}{\text{Effectif}} \quad \text{Et/ou} \quad \frac{\text{Dépôts}}{\text{Effectif}} \quad , \quad \frac{\text{Produit net bancaire}}{\text{Effectif}}$$

1.5.2.3. Les ratios de productivité par agence

Afin de juger de l'efficacité d'un réseau. En effet, les ratios de productivité par agent ou par agence sont instructifs pour les comparaisons entre banque. On calcul des ratios comme :

- Les crédits par agence = $\frac{\text{Crédits}}{\text{Nombre d'agences}}$
- Les dépôts par agence = $\frac{\text{Dépôts}}{\text{Nombre d'agences}}$

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

Section 3 : Méthodologie de mesure et d'analyse de la rentabilité d'une banque

La démarche habituelle d'analyse de la rentabilité utilise comme outil le compte de résultat vu qu'il indique les gains, leurs volumes ainsi que la qualité du portefeuille des prêts de la banque et l'orientation de ses dépenses. L'analyse de la rentabilité à partir de la seule lecture du compte de résultat est difficile et limitée. Des méthodes telles que celles des soldes intermédiaires de gestion, des ratios et du calcul des marges faciliteront la tâche.

La mesure de la rentabilité d'une banque sera développée dans cette section pour mieux comprendre la formation du résultat net. En effet, les soldes intermédiaires de gestion permettent d'identifier les éléments qui concourent à la formation du résultat, de même la répartition analytique des charges et certains ratios aident à mieux appréhender la structure d'exploitation d'une banque.

A cet égard, nous allons détailler la méthode d'évaluation d'une banque.

1. La formation du résultat bancaire à travers les soldes intermédiaires de gestion

La détermination d'un résultat d'une banque repose sur quatre calculs intermédiaires⁴³ : la détermination du produit net bancaire, du résultat brut d'exploitation, du résultat courant avant impôt et enfin du résultat net.

Ces soldes de gestion ne sont qu'une décomposition analytique du compte de résultat et renseignent sur la formation du résultat étape par étape.

1.1. Le produit net bancaire (PNB)

Dans toute analyse de la rentabilité, le PNB est toujours la première composante à décortiquer, puisqu'il indique la marge dégagée par la banque sur l'ensemble de ses activités, qu'elle soit dégagée sur les intérêts, ou sur les commissions ou alors sur les plus ou moins values.

C'est à partir de cette rubrique que l'on peut déterminer l'orientation des activités de la banque, car d'une activité à une autre le PNB diffère. On trouvera la prédominance de la

⁴³ M. ROUACH et NAULLEAU G. (2000). Op.cit, p.59.

marge d'intérêts dans les banques de détail, des commissions dans les banques de financement et d'investissement.

L'avantage de ce calcul est donc de bien identifier la nature de l'activité de la banque entre intermédiation classique et prestation de services à commissions.

1.1.1. La formation du PNB

La banque collecte des fonds auprès des épargnants pour prêter aux agents qui ont des besoins de financement. Sa première source de revenu est donc constituée de la différence entre le taux des crédits accordés et le taux de rémunération servi, on parlera donc de marge sur crédits. En outre, la banque offre à ses clients une gamme diversifiée de services qui font l'objet de commission, rémunérant ainsi le service rendu par la banque (tarification des services).

La banque effectue aussi des opérations sur les marchés financiers pour son propre compte, ce qui génère des plus ou moins values, mais aussi des commissions d'intermédiation.

Enfin si la banque participe au capital des autres firmes, elle peut aussi bénéficier de dividendes attachées à ces participations.

Pour rappel : le principe du calcul du produit net bancaire « PNB » consiste à soustraire⁴⁴ du chiffre d'affaires composé essentiellement des intérêts reçus des clients et des commissions perçues c'est-à-dire les produits d'exploitation le montant des intérêts payés par l'établissement, autrement dit les charges d'exploitation, pour financer les ressources mises à la disposition des clients⁴⁵.

$$\text{Produit net bancaire (PNB)} = \text{produits d'exploitation bancaire} - \text{charges d'exploitation bancaire}$$

Le PNB mesure ainsi la capacité de la banque à générer une marge d'intérêt reflétant son effort d'intermédiation financière, et indique dans quelle mesure les produits d'exploitation bancaire couvrent les charges d'exploitation bancaire.

⁴⁴ LEVY M.A.: « La rentabilité bancaire de 1978-1988 », revue économie et statistique, volume 234, numéro 234, pp. 33- 44, p. 34.

⁴⁵ ROUACH M. et NAULLEAU G. (2000). Op.cit, p.60.

Il convient de rappeler la composition des charges et des produits d'exploitation bancaire.

- Les produits d'exploitation bancaire qui comprennent principalement les trois (03) composantes suivantes : les intérêts perçus sur les créances résultant de l'activité d'intermédiation, les commissions perçues au titre des prestations de services pour le compte des tiers, les plus values, réalisées ou latentes, provenant des activités de marché.
- Les charges d'exploitation bancaire qui comprennent (en négligeant les commissions versées) : Les intérêts versés sur les dettes résultant de l'activité d'intermédiation, les moins values, réalisées ou latentes, au titre des activités de marché.

La détermination du PNB donne le gain maximal de la banque car il n'est pas encore tenu compte des frais généraux, provisions, impôts et autres. En ce sens le PNB est la marge brute dégagée sur l'activité bancaire.

1.1.1.1. La détermination des commissions

L'affectation des commissions entre les centres de profit est faite sur la base de distinction entre les commissions bancaires et les commissions financières⁴⁶.

- Les commissions bancaires (commissions sur dossier crédit, commissions de caisse, de change), sont attribuées aux centres de profit ayant réalisé l'opération à l'origine de la commission.
- Les commissions financières telles que les commissions de gestion des OPCVM et les commissions d'ingénierie financière sont plus délicates à affecter car ce sont souvent des commissions perçues sur des produits conçus et gérés par un centre de profit du siège et commercialisés par le réseau bancaire. Il est alors nécessaire pour ventiler les commissions perçues entre le centre de profit du siège et le centre de profit du réseau (agence) de définir une clé de répartition. Quant aux commissions générées par des produits non vendus par le réseau bancaire, elles vont totalement au centre qui les initie. Par exemple, les commissions de « Swap » demeurent dans le centre de profit (salle des marchés).

⁴⁶ Ibid., p.43.

1.1.1.2. Les produits et charges divers

Les produits et charges divers correspondent principalement aux produits du portefeuille-titres de l'établissement ainsi qu'aux opérations de trésorerie et interbancaires.

1.1.1.3. La détermination de la marge sur intérêts

Une banque génère des crédits sur lesquels elle perçoit des intérêts en utilisant des ressources sur lesquels elle paye des intérêts. Or, ces ressources sont d'origines diverses et servent de matière première aux emplois.

La question primordiale qui se pose est comment adosser chaque emploi à une ressource en ayant pour contrainte la diversité des ressources et la multiplicité des types de crédits et d'emplois pouvoir déterminer une marge sur intérêts?

Pour répondre à cette question plusieurs méthodes de détermination du pool de trésorerie, de mesure du Float et de calcul de taux de cession interne des capitaux ont été mises au point pour permettre de déterminer une marge d'intérêts par centre de profit⁴⁷.

a. La méthode du pool de trésorerie

La méthode du pool de trésorerie permet de résoudre le problème de l'affectation des ressources aux emplois⁴⁸. Il est possible d'utiliser un pool unique ou un pool multiple.

a.1. La méthode du pool unique

Cette méthode repose sur l'hypothèse que toutes les ressources d'une banque, indépendamment de leur origine, sont mises en commun et versées dans un pool de fonds (ou de trésorerie) dans lequel la banque puise pour financer ses emplois.

Figure N° 2 : Méthode du pool unique



Source : ROUACH M. et NAULLEAU G. (1998), p.113.

⁴⁷ ROUACH M. (2010). Op.cit, p.44.

⁴⁸ Equilibre entre actif et passif qui veut dire que chaque actif doit avoir une solution de financement et chaque passif doit faire l'objet d'un emploi.

Selon cette approche deux situations peuvent se distinguer : le système à flux brut et le système à flux nets

- **Le système à flux brut**

Dans ce cas les agences reversent au pool de trésorerie toutes les ressources collectées. Elles empruntent également au pool de trésorerie les capitaux dont elles ont besoin. Les flux sont directs entre les centres de profits et la trésorerie ; ils sont dits bruts.

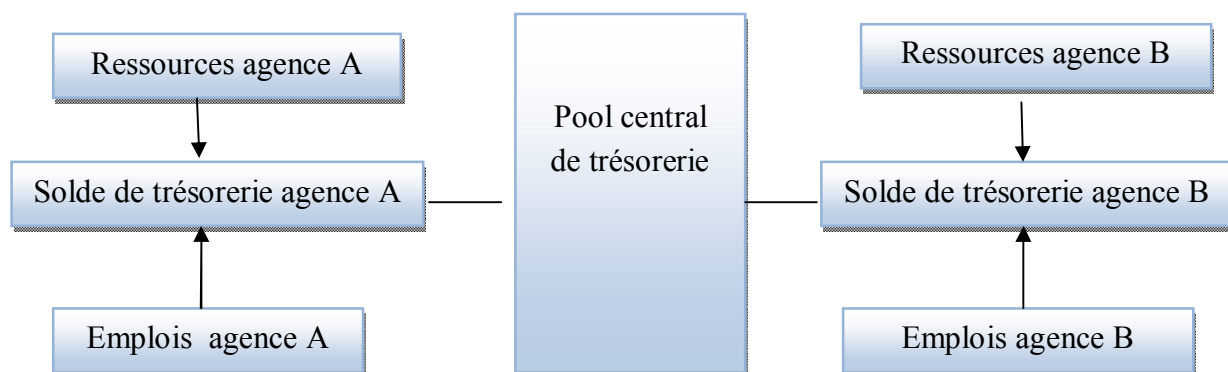
- **Le système à flux nets**

Dans cette approche, les agences établissent d'abord un solde de trésorerie entre leurs ressources et leurs emplois. Deux situations peuvent se présenter :

- Ressources > emplois → L'agence verse le solde de trésorerie au pool central.
- Ressources < emplois → Le pool central couvre l'insuffisance de ressources de l'agence.

Le schéma suivant détaille ce système comme suit :

Figure N° 3 : Cas du pool unique à flux nets



Source : ROUACH M. et NAULLEAU G. (1998), p.114.

a.2.La méthode des pools multiples

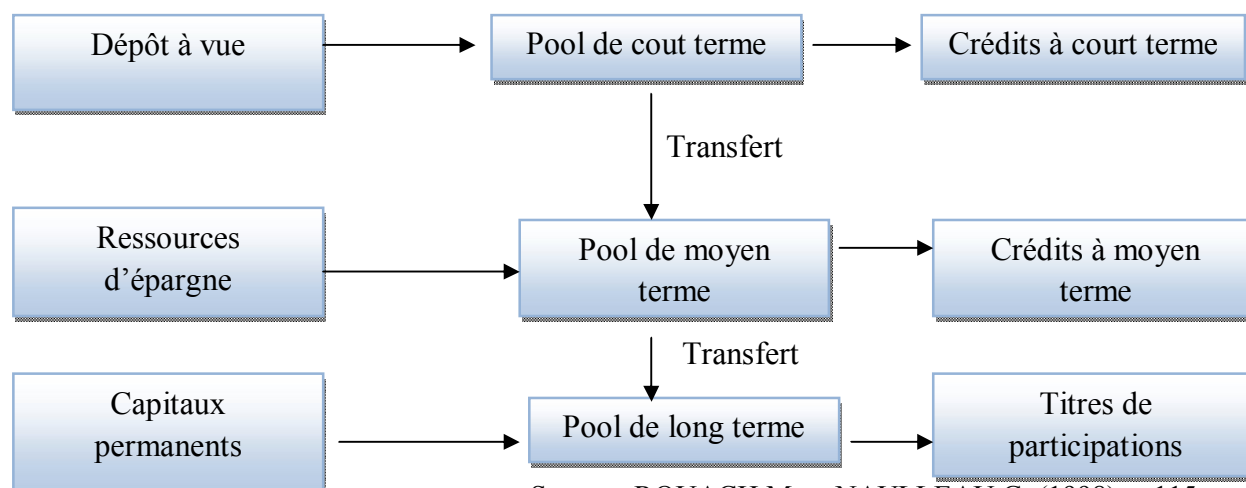
Incontestablement, le « pool unique » est beaucoup plus simple à faire fonctionner qu'un « pool multiple » pour lequel des règles d'affectation des ressources aux emplois doivent être mises au point et appliquées. Par ailleurs, la pratique bancaire montre qu'il n'est pas toujours aisé d'affecter des ressources aux emplois en fonction de leur durée ou de leur

type de taux⁴⁹. La méthode des pools multiples s'efforce de tenir compte de l'hétérogénéité des emplois qui sont plus au moins liquides et des ressources qui sont plus au moins exigibles en réalisant une stratification des capitaux :

- Les dépôts à vue à forte exigibilité financeront les crédits à court terme ;
- Les ressources plus longues comme les certificats de dépôts financeront des crédits à plus long terme ou des titres de placement ;
- Les ressources permanentes financeront les crédits immobiliers ou les participations.

Le schéma suivant détaille ce système comme suit:

Figure N° 4 : Système de pool multiple



Source : ROUACH M. et NAULLEAU G. (1998), p.115.

Il y a autant de pools qu'il y a de strates d'emplois et chaque pool est alimenté par les strates de ressources avec lesquelles une correspondance a été établie et sert à financer un certain type d'emplois. Il se pose alors un problème de transferts. En effet, il n'est pas certain que les ressources versées dans un pool sont entièrement utilisées au financement d'une strate d'emplois.

On peut aller plus loin dans la correspondance entre ressources /emplois en affectant, par exemple pour les capitaux à moyen terme, des ressources à moyen terme à taux fixe à des emplois à moyen terme à taux fixe et des ressources à moyen terme à taux variable à des emplois à moyen terme à taux variable.

⁴⁹ ROUACH M. et NAULLEAU G. (1998). Op.cit, p.118.

Cette méthode du « pool multiple » peut être ainsi déclinée de manière de plus en plus précise en faisant correspondre les ressources et les emplois par leur durée (court/ moyen /long terme), puis par type de taux (taux fixes/ taux variables).

De même pour le « pool unique », deux situations peuvent être distinguées quelque soit la méthode du pool multiple choisie, à savoir le choix de flux brut ou flux net.

✓ **Comparaison des deux méthodes**

- La méthode du pool unique est évidemment plus simple à faire fonctionner que la méthode du pool multiple. Mais cette dernière est plus représentative du suivi des flux de trésorerie, plus pertinente et arrive à gérer le risque de taux et le risque de transformation.
- Le mécanisme de flux bruts fait naître un véritable marché de capitaux à l'intérieur de la banque. La trésorerie centrale devient un centre de profit qui gère les fonds alors que dans le cas du choix des flux nets, la trésorerie joue un rôle passif et ne fait que l'enregistrement des soldes et la couverture des besoins financiers.

b. La mesure des capitaux et le calcul des gains sur floats

La deuxième étape à franchir pour déterminer la marge sur intérêts par centre de profit est la mesure de capitaux et du « float » clientèle.

Le float résulte de l'application de la notion de *date de valeur* sur les comptes clients. Ce float clientèle appelé aussi trésorerie diffuse provient du décalage entre la date de valeur appliquée par la banque et la rentrée ou sortie effective des fonds autrement dit, pendant cette période, les fonds sont disponibles et non utilisés, ce qui fait que la banque peut donner des prêts sur le marché interbancaire, d'où un gain de trésorerie qu'il convient de valoriser. Cette mesure est particulièrement utile lorsque le calcul de la rentabilité est appliqué à un client. Il est par ailleurs nécessaire d'évaluer les gains de float engendrés par les opérations initiées par ce client.

L'application de la notion de date de valeur sur les comptes clients permet à la banque de réaliser un gain appelé un gain de float.

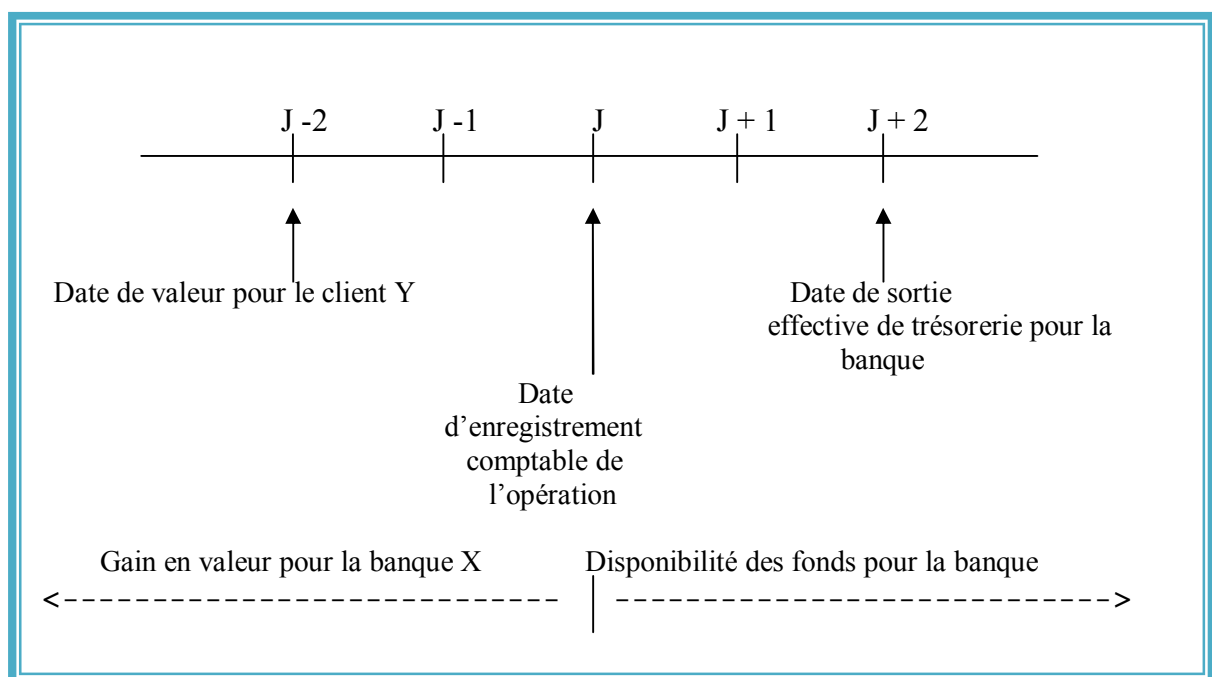
Dans la pratique, le float est souvent mesuré approximativement par la détermination de standards en nombre de jour sur les principales catégories d'opérations. Et la valorisation du float se fait au taux de marché de la période pour avoir le gain.

$$\text{Gain sur float} = \text{délais standard} * \text{montant de capitaux} * \text{taux de marché}$$

Exemple : pour la remise de chèque, on suppose que la banque veut calculer le gain sur float du client. Le montant du chèque est de 200 000 DA ; Le délai standard fixé par la banque sur l'opération de remise de chèque est de trois (03) jours ; Le taux interbancaire de la période est de 8% ;

Alors, le gain sur float = 200 000 DA * 3j * 8% = 4 800 DA.

L'exemple concernant la prise en compte d'un chèque permet d'éclairer plus les choses : pour la remise de chèque, on suppose que le client remette le chèque le jour J, il faut un jour à la banque pour recouvrer les fonds. Le client ne sera crédité, quant à lui qu'en J+2, soit donc un gain en valeur pour la banque de 1 jour. Le schéma suivant illustre ce cas :



Source : ROUACH M. et NAULLEAU G. (1998), p.122.

Entre le jour « J », date d'enregistrement comptable de l'opération et le jour « J+2 » date de sortie effective de trésorerie (décaissement) pour la banque « X », il y a un délai de recouvrement de deux jours pendant lequel les fonds sont encore disponibles à la banque «X».

Le client est débité à « J-2 » date de valeur de l'opération, ce qui représente un gain en valeur de deux jours pour la banque « X ».

Mais, le problème technique qui se pose, est comment peut-on mesurer les capitaux flottants vue toutes ces dates de valeur et tous ces décalages ?

A cet effet, plusieurs méthodes ont été développées et utilisées. On distingue :

a.1 La mesure de capitaux moyens à la date d'opération

Cette méthode consiste à cumuler les capitaux en date comptable (date d'opération) et les diviser ensuite par le nombre de jours de la période. Cette méthode a l'inconvénient de ne pas représenter la réalité économique, car il y a un décalage entre la date d'opération et celle d'entrée ou sortie réelle de capitaux dans la trésorerie de la banque.

b.2. La mesure des capitaux moyens en date de valeur

Pour cette méthode, le cumul de capitaux, qui se fait en date de valeur, est divisé sur le nombre de jours de la période.

Cependant, cette méthode a aussi l'inconvénient de ne pas représenter la réalité économique car les dates de valeur varient d'un client à l'autre et d'une banque à l'autre. Et ceci, ne permet pas d'appréhender les entrées et sorties réelles de trésorerie.

b.3. La mesure de capitaux en date de trésorerie

Cette méthode est la plus complexe à mettre en œuvre mais c'est la seule qui permet de calculer véritablement les capitaux disponibles pour la banque. Cette méthode permet également de calculer le « float », ou ce qu'on appelle la trésorerie diffuse, c'est-à-dire la différence entre les dates de valeur imputées à la clientèle et la date d'entrée ou de sortie effective des fonds pour la banque (dans l'exemple précédent, le float est de un jour). La valorisation de ces capitaux en fixant un nombre de jours standard de « float » par type d'opération qu'il suffit alors d'appliquer aux capitaux moyens engagés par type d'opération.

c. Les taux de cession interne des capitaux

Après avoir déterminé une méthode d'affectation des ressources aux emplois puis après avoir mesuré les capitaux suivant l'une des méthodes précédemment exposées, il reste à

déterminer le taux de cession interne de capitaux, c'est-à-dire le taux auquel la trésorerie va rémunérer les ressources apportées par l'agence à la trésorerie centrale pour pouvoir refinancer ses emplois.

Les taux de cession interne (TCI) permettent donc de rémunérer les ressources apportées ou de facturer les emprunts effectués.

Deux disponibilités de calcul peuvent être employées : soit un taux unique, soit un taux multiple.

c.1. Méthode du taux unique

Lorsqu'un taux unique est retenu, il s'agit généralement d'un taux de marché monétaire (TMM) qui est un taux à court terme⁵⁰. Le taux unique présente l'avantage de la simplicité, et l'inconvénient d'introduction de la volatilité dans les résultats analytiques et celui de ne pas être pertinent pour certaines opérations tels que les crédits à moyen et long terme.

c.2. Méthode du taux multiple

Cette solution est adoptée notamment pour répondre à la préoccupation posée par la diversité du coût des ressources, et aussi lorsque la méthode du pool multiple est retenue⁵¹. Ainsi à chaque pool sera attribué un taux de cession interne.

1.2.La mesure du résultat brut d'exploitation

Le résultat brut d'exploitation se calcule à partir du produit net bancaire dont on retranche :

- Les charges générales d'exploitation composées de charges personnels et d'autres charges internes. Ces charges sont fréquemment appelées frais généraux ;
- Les dotations aux amortissements et aux provisions sur immobilisations incorporelles et corporelles.

⁵⁰ Livre blanc (1998). Op.cit, p. 38.

⁵¹ COUSSERGUES S de. (2005). Op.cit, p.16.

En effet, ce solde intègre la marge qui se dégage de l'activité courante de la banque après prise en compte des coûts de fonctionnement qui sont constitués majoritairement de charges de personnels.

L'identification du fait générateur des frais de fonctionnement lié à un produit bancaire reste une tâche bien difficile. Cette difficulté est ressentie particulièrement au niveau de l'imputation des charges indirectes qu'il faut clairement distinguer des charges directes.

1.2.1. L'imputation des charges de fonctionnement

Nous distinguons au sein de la banque, comme dans toute autre entreprise, deux types de charges à savoir : les charges directes et les charges indirectes.

1.2.1.1. Les charges directes

Ce sont l'ensemble « des charges qui peuvent être reliées sans équivoque au produit qui leur a donné naissance. La liaison est évidente et le facteur de production concourt totalement ou partiellement à l'élaboration du produit »⁵².

Dans la banque, ces charges constituent la majeure partie des charges totales. Les principales charges directes supportées par un service bancaire sont : les charges du personnel, les charges de machine et les charges immobilières, les charges d'économat et les charges commerciales.

a. Les frais de personnels

Les frais du personnel constituent la plus grande partie des charges directes, ils incluent : les salaires, les frais de formation et de recyclage.

L'affectation des charges repose sur la logique du temps passé évalué à son coût. L'unité d'affectation est le coût-minute d'un agent qui dépend des charges de personnel et du temps passé à la réalisation de la prestation de service.

Ces charges doivent tenir compte du montant des salaires versés, du nombre de jours ouvrés (compte tenu de l'absentéisme, des congés payés, des stages de formation) et de la durée du travail.

⁵² COUSSERGUE S de. (1996) : « Gestion de la banque », 2ème édition Dunod, Paris, p.120.

b. Les charges de machine

L'unité d'affectation la plus logique est le coût minute du fonctionnement de la machine. Ce coût est établi pour les machines à fonctionnement simple telles que les trieuses de chèques, codeuses magnétiques.

c. Les charges immobilières

Correspondant à l'utilisation des locaux. Elles sont en général affectées en fonction de la surface occupée par l'unité administrative. Un coût au mètre carré qui tient compte de tous les éléments constitutifs du coût est calculé.

d. Les charges d'économat

Ces charges ont des origines assez diverses, aussi leurs unités d'affectation sont nombreuses. Tout ce qui peut être considéré comme fourniture (papier, timbre...) sera évalué à son prix d'achat⁵³. D'autres charges comme les frais de téléphone ou de télex sont imputés sur la base des relevés

Les frais généraux (ou charges générales d'exploitation), qu'il est nécessaire d'affecter reflètent l'emploi de moyens humains (charges du personnel), matériels (charges de machines et charges informatiques, les charges immobilisées et charges d'économat) et financiers (fonds propres). Ces charges sont des dépenses directes que le centre de responsabilité comptabilise lui-même sur ses propres livres, et qui le concernent dans le cadre des autorisations budgétaires.

1.2.1.2. Les charges indirectes

Elles concernent les charges de toutes les directions, départements, sections et unités. Imputer ces charges qui représentent 30 à 40 % de l'ensemble des charges totales est la difficulté principale de tout calcul de prix de revient⁵⁴. C'est pourquoi, certaines banques ne s'intéressent qu'au charges directes et laissent de côté les charges indirectes estimant que leur imputation est trop arbitraire pour être réalisée et que d'autres part le coût direct est une

⁵³ Ibid., p.121.

⁵⁴ BRIQUET P. et DALAIGRE P. (2001) : « Pratique de la rentabilité : Optimiser vos prises de décision », Edition Dunod, Paris, p.3.

information suffisante. On calcule alors le prix de revient complet en ajoutant une marge fixe qui absorbe globalement les charges indirectes non réparties entre les différents produits.

Il est cependant parfaitement possible de réaliser l'imputation des charges indirectes. Il faut alors scinder les charges indirectes en deux catégories :

- Les charges administratives issues de la fonction assistance;
- Les charges de structure issues de niveaux hiérarchiques élevés, elles concernent non seulement la direction générale mais également les fonctions assistance, production et exploitation.

Dès lors qu'un PNB et des charges spécifiques ont pu être déterminés, il devient possible de produire un résultat ainsi que des niveaux de marge, un suivi de gestion et des analyses de rentabilité peuvent alors être effectuées.

1.3.Le résultat brut d'exploitation

Le résultat brut d'exploitation renseigne sur la marge dégagée de l'activité courante de la banque après prise en compte des coûts de fonctionnement générés par l'activité⁵⁵. Le RBE est l'indicateur qui permet de savoir si les produits bancaires ont pu couvrir les dépenses courantes.

Le RBE se calcule après soustraction des charges de fonctionnement du PNB.

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

Le retraitement des soldes intermédiaires nécessite la ventilation des charges du siège et du réseau ainsi que les produits de la trésorerie sur les différentes agences.

1.4. Le résultat d'exploitation

La banque doit assumer les risques qu'elle a acceptés de prendre dans le cadre de son activité que ce soit le risque crédit ou du fait de ses positions sur le marché financier ou autres risques. Le résultat d'exploitation s'écrit donc :

⁵⁵ COUSSERGUE S de. (2010). Op.cit, p.129.

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

La concrétisation des risques se manifeste dans les comptes de la banque soit par une perte probable soit par une perte latente⁵⁶.

1.5. Le résultat net de l'exercice

Ce dernier solde est obtenu par la soustraction du RBE d'un certain nombre de postes comptables et fiscaux. Ces postes sont des amortissements d'exploitation ou des amortissements financiers, des dotations et reprises de provisions, des pertes et profits divers, et des impôts. Ces différents postes sont affectés soit directement donc maîtrisables (tels que les provisions et les pertes et profit), soit indirectement (les impôts par exemple) et donc non maîtrisables.

Le résultat net est utilisé pour apprécier la performance du centre de profit ainsi que sa comparaison aux concurrents internes et externes et l'analyse de son évolution sur plusieurs années.

Le compte d'exploitation permet d'apprécier la contribution de chaque agence à la formation du résultat final de la banque. Le calcul du PNB et du RE présente beaucoup d'avantages pour la mesure de la rentabilité. Toutefois, le compte d'exploitation analytique peut fausser le jugement de la performance d'une banque par rapport à l'ensemble. En réalité, certaines agences ont été ouvertes dans le but de drainer de l'épargne locale, leurs rentabilités ne peuvent se voir comparées à celles d'autres agences ouvertes dans des marchés favorisant la croissance de leurs emplois.

⁵⁶ Probable mais qui ne se réalisera que plus tard.

Conclusion au chapitre I

Au terme de ce chapitre, nous devons mettre l'accent sur l'importance des outils classiques dans la mesure de la rentabilité d'une banque. En effet, bien qu'ils soient difficiles à mettre en œuvre ces outils contribuent à l'analyse et à la mesure des performances de l'ensemble des agences bancaires et contribuent à l'adhésion de celles-ci aux objectifs de la banque.

A condition de disposer d'un système d'information performant et d'un calcul raffiné il demeure certain qu'un suivi de la rentabilité selon plusieurs axes permet d'enrichir l'analyse et la connaissance de celle-ci.

La démarche d'analyse de la rentabilité nécessite une bonne connaissance des charges et des produits de l'entité et une maîtrise des méthodes d'affectation des coûts sur les différents centres de responsabilité. La détermination des prix de cession dépend des objectifs et de la politique de la banque. Combien même, l'entité peut se trouver dans des situations qui l'éloignent des objectifs tracés, le bon gestionnaire doit arriver à prendre la bonne décision pour redresser la situation en suivant les ratios de gestion.

Ainsi, l'exposition des méthodes et étapes d'analyse nous permet de faire une simulation pour l'évaluation des performances.

Il est à noter que, depuis une dizaine d'années, les techniques de comparaison et d'amélioration des performances par l'analyse des ratios ont été développées et partiellement renouvelées sous l'appellation de benchmarking. Ceci fera l'objet du chapitre suivant.

Chapitre II:

L'amélioration de la rentabilité bancaire par le benchmarking

Introduction au chapitre II

Les banques évoluent actuellement dans un monde de plus en plus incertain, confrontées à une concurrence croissante conjuguée à une opacité de l'avenir et une exigence de performance et de rentabilité. La mise en place d'un système de contrôle de gestion s'avère être une condition primordiale pour la survie et le développement de la rentabilité d'une banque.

Le contrôle de gestion répond à une préoccupation majeure qui est la maîtrise de la gestion et la coordination des différentes actions. Il assure également la convergence des objectifs de chaque responsable opérationnel avec ceux de l'organisation.

De même, le suivi des réalisations, l'aide à la décision et l'adoption de mesures correctives, représentent des fonctions importantes du contrôle de gestion qui contribue fortement à une optimisation de la rentabilité dans une banque.

Certes le contrôle de gestion est considéré comme un outil de management bancaire d'amélioration de la rentabilité. Mais, la meilleure approche qui permet d'assurer une supériorité et de rester sur la crête des meilleures est celle qui consiste à fixer les objectifs à partir des meilleures pratiques et méthodes observées. Cette approche est connue sous le nom de benchmarking.

En effet, le benchmarking est une méthode qui a pour ambition d'assurer la réussite des banques ou entreprises par la recherche continue des meilleures pratiques.

Ainsi, nous ambitionnons dans le présent chapitre d'apporter une présentation complète sur le contrôle de gestion bancaire, sur le benchmarking et sur la méthode d'enveloppement des données.

Dans cette optique ce chapitre sera subdivisé en trois sections qui retracent d'abord, le contrôle de gestion et son importance pour le suivi et l'amélioration de la rentabilité bancaire (section 1). Ensuite, présenter les aspects généraux du benchmarking (section 2). Enfin, présenter le benchmarking dans la banque ainsi que la méthode d'enveloppement des données (section 3).

Section 1 : Le contrôle de gestion pour une amélioration de la rentabilité

Pour une meilleure gestion de la banque, le contrôle de gestion constitue le support adéquat du management bancaire. La maîtrise de ce support permet la réalisation des objectifs et la maîtrise de l'activité pour améliorer la rentabilité.

Toutefois, le système de contrôle de gestion ne peut être compris sans exposer la définition de ses concepts de base et les règles générales de son fonctionnement.

A cet effet, et dans ce présent chapitre nous allons présenter le contrôle de gestion, les objectifs du contrôle de gestion, ses intervenants et ses outils.

1. Définition et origine du contrôle de gestion

Avant de connaître le contexte du contrôle de gestion qui permet une amélioration de la rentabilité d'une banque, on est censé connaître sa signification et d'où il a été tiré.

1.1.Définition du contrôle de gestion

Le concept du contrôle de gestion est souvent difficile à cerner car il repose sur deux termes : contrôle et gestion, eux-mêmes susceptibles d'avoir un contenu varié.

La notion de contrôle fait souvent penser aux aspects répressifs des contrôleurs, entendue dans le sens de vérification et de surveillance. Toutefois, cette définition semble aujourd'hui en voie de dépassement au profit de l'acceptation anglo-saxonne du terme (control) employé dans le sens de maîtrise. Contrôler signifie également « piloter la performance recherchée par l'entreprise »¹.

La gestion, quant à elle, peut se définir comme « l'activité sociale qui consiste à utiliser les ressources dans une organisation de la façon la plus performante possible afin de réaliser au mieux les buts assignés à cette organisation »². En effet, gérer c'est choisir un but, c'est mettre en œuvre un plan d'actions, c'est mesurer et décider pour survivre et se développer.

¹ GIRAUD F. et al. (2002) : « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Gualino Editeur, France, p.15.

² ERFI (Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie), Université de Montpellier I, (1991) : « Initiation à la gestion », Edition Eyrolles, Paris, p.1.

Le contrôle de gestion ou "management control" n'a donc pas le sens de vérifier ou de surveiller, mais il a plutôt le sens de maîtriser pour mieux gérer. Plusieurs définitions lui ont été données, chacune est différente de l'autre selon la vision de son auteur, mais elles sont toutes complémentaires. Toutefois, la définition formelle la plus répandue reste celle proposée par ANTHONY R.N. et DEARDE N³. Elle met l'accent sur les finalités de la fonction : Le contrôle de gestion est « un processus par lequel les dirigeants de l'entreprise s'assurent que les ressources sont utilisées de façon efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés »

Pour GIRAUD F. et d'autres auteurs, le contrôle de gestion est défini comme « une démarche permettant à une organisation de clarifier ses objectifs de performance et d'en piloter la réalisation progressive, en assurant la convergence des actions engagées par les différentes entités de la structure »⁴.

Quant au contrôle de gestion bancaire, il est défini comme « l'ensemble des systèmes d'informations, des techniques d'analyse et des processus mis en œuvre en vue d'optimiser les ressources de la banque et de mesurer les performances et la réalisation des objectifs ».

1.2.L'origine du contrôle de gestion

A l'origine, le contrôle de gestion s'est développé à partir des années 30, aux Etats-Unis, au sein des grandes entreprises industrielles. Il est apparu pour répondre à un souci de recherche permanente de l'efficacité et aux besoins des dirigeants de mieux maîtriser la gestion, compte tenu des contraintes organisationnelles telle que la nécessité de décentralisation des décisions. Il est également apparu pour répondre à un besoin d'évaluation des performances des managers, des activités qu'ils gèrent, des produits qui en résultent et de celles des centres de responsabilité dans lesquels les décisions sont mises en œuvre.

Le contrôle de gestion bancaire trouve ses origines dans le contrôle de gestion industriel. Mais, il n'est intervenu dans le monde bancaire qu'à la fin des années 1980⁵. Ce

³ Auteurs cités par ROUACH M. et NAULLEAU G. (2000). Op.cit, p.49.

⁴ F.GIRAUD et al. (2002). Op.cit, p.34.

⁵ BIGOT E.C., BOUET D. et GALLIAN J.L. (2013) : « Le contrôle de gestion bancaire », revue-banque, numéro 765.In : <http://www.revue-banque.fr/banque-detail-assurance/article/contrôle-gestion-bancaire-evolution-instrumentation>

retard s'explique d'une part, par la limitation de la concurrence, due à l'encadrement réglementaire qui a longtemps marqué le secteur bancaire et, d'autre part, par la difficulté de mettre en place une comptabilité de gestion des activités bancaires. Ces dernières, étant multiples et complexes, rendent délicates la fixation des objectifs et la mesure de performance.

Néanmoins, ce retard par rapport aux entreprises industrielles s'est résorbé peu à peu grâce aux différentes mutations et évolutions qu'a connues le secteur bancaire. De ce fait, le contrôle de gestion joue actuellement un rôle-clé dans les banques modernes en tant qu'avantage concurrentiel. Il est devenu leur système nerveux. Il constitue une fonction indispensable qui, par son intermédiaire et son recours à un grand nombre d'instruments de gestion, sont définis et déclinés les objectifs, mesurés et diffusés les résultats et les performances, responsabilisés les différents niveaux hiérarchiques.

1.3.Le processus du contrôle de gestion

Ce processus d'aide à la décision et au pilotage économique se réalise à travers une création active dont les résultats obtenus sont comparés aux objectifs fixés. Le processus se résume en quatre étapes principales qui sont :

- 1) La planification :** cette étape permet le passage des objectifs stratégiques de la banque vers les objectifs opérationnels sous forme de plans ;
- 2) La mesure des résultats :** la deuxième étape consiste à valoriser la consommation des ressources et l'atteinte des résultats ;
- 3) L'analyse des écarts :** une confrontation entre le réalisé et l'objectif permet de repérer les écarts de réalisation. Ces écarts sont ensuite analysés pour déterminer leurs causes ;
- 4) La prise des décisions correctives :** en cas de dérive par rapport aux objectifs, des décisions correctives sont prises afin de ramener les différentes entités sur leurs objectifs initiaux.

1.4.Les trois pôles du contrôle de gestion

Un système de contrôle de gestion dans sa construction et son fonctionnement, se base sur trois composantes : les objectifs, les moyens et les résultats.

- 1) **Les objectifs** : La détermination d'objectifs est un but que l'entité s'est fixé et qu'elle espère atteindre⁶. Ce but est une représentation d'un état voulu, d'un futur souhaité. Ces objectifs doivent correspondre au plan de développement et aux finalités déterminées à long terme. Cependant, ces finalités qui ont un caractère global (croissance, rentabilité, survie.), doivent être déclinées de manière fine au niveau des divisions, département et services ;
- 2) **Les moyens** : les moyens matériels, techniques, humains et financiers doivent être mis en place durant l'année pour pouvoir atteindre les objectifs. La relation entre moyens et objectifs doit être la pertinence c'est à dire que les moyens utilisés doivent être les outils nécessaires pour atteindre les objectifs ;
- 3) **Les résultats** : sont la conséquence des actions prises pour réaliser les objectifs fixés compte tenu des moyens alloués.
Le résultat doit être réalisé avec efficacité et efficience. L'efficacité étant la capacité d'une firme à atteindre des résultats conformes aux objectifs et l'efficience étant l'obtention des résultats au moindre coût.

De ce qui précède, il apparaît que le contrôle de gestion est un processus qui met en relation trois éléments. Ces éléments définissent le champ d'actions de chaque responsable:

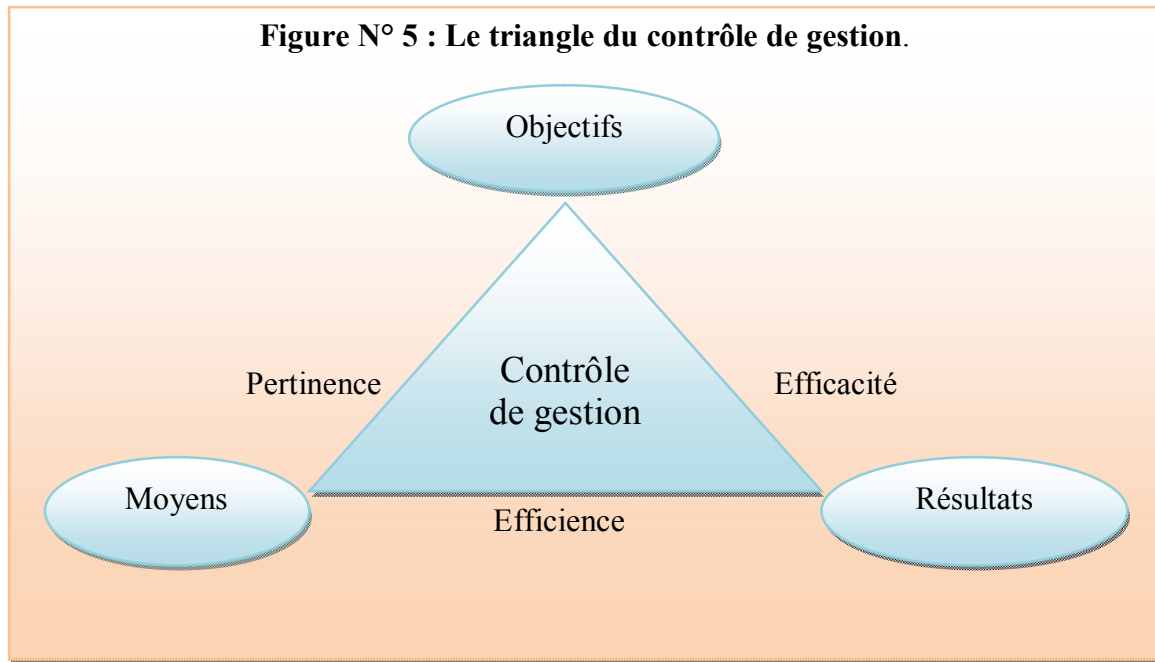
- Des objectifs à atteindre ;
- Des ressources mises à sa disposition ;
- Et des résultats obtenus.

Il en résulte ainsi trois critères d'évaluation, comme le montre le schéma ci-dessous :

- L'efficacité (la capacité à atteindre un résultat conforme à l'objectif) ;
- L'efficience (la mise en œuvre du minimum de ressources pour le résultat obtenu) ;
- La pertinence (des moyens mis en œuvre par rapport aux objectifs).

Le schéma suivant met en relief les trois pôles du contrôle de gestion.

⁶ MORSAIN M-A (2000) : « Dictionnaire du management stratégique », Edition Belin, Paris, p.131.



Source : ROUACH M. et NAULLEAU G. (1998). Op.cit, p.42.

Donc les notions d'objectifs, de moyens et de résultats permettent de rendre compte de la dynamique d'un processus de contrôle de gestion.

Le processus de contrôle de gestion se résume, selon ROUACH M. et NAULLAU G. en trois points principaux :

- La définition d'un référentiel (objectifs, normes internes ou externes) qui permet de donner un sens aux informations collectées par les dispositifs de mesure et d'évaluation ;
- Un système de mesure et d'évaluation qui valorise l'utilisation des ressources et l'atteinte des résultats ;
- Un dispositif d'analyse où le réalisé, mesuré, est comparé au référentiel. Cela permet de qualifier le niveau de performance atteint et un retour d'information (feed-back) sur le réalisé. Le feed-back est une composante cruciale du processus car c'est là où réside la notion d'apprentissage pour les différents responsables de l'organisation. Les analyses effectuées servent, entre autres, à améliorer le processus de prévision afin de fiabiliser la connaissance des conditions d'obtention de la performance et de maintenir la crédibilité des engagements relatifs à la performance.

Mettre en place un système de contrôle de gestion n'est pas une chose aisée, particulièrement quand les activités sont multiples et complexes comme c'est le cas de la banque. Il importe alors de s'interroger sur les objectifs recherchés de cette mise en place.

1.5. Les objectifs du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion, lors de son exercice, a de multiples objectifs qui sont, ici, précisés en référence à deux aspects majeurs.

1.5.1. La mesure des performances

La mesure des performances, globale et intermédiaires (des centres de profit par exemple) constitue un élément majeur demandé au contrôle de gestion. Ce qui nécessite la fourniture aux responsables de différents niveaux, d'indicateurs de performance évaluant l'efficacité et l'efficacité de leur gestion.

Ces indicateurs sont nécessaires :

- pour assurer un suivi des réalisations et les comparer systématiquement au référentiel. Cette démarche permet de dégager des écarts dont l'analyse aide à prendre des actions correctives, le cas échéant ;
- pour faciliter et aider à la prise de décisions, de quelques niveaux que se soient, notamment des décisions en matière de stratégie commerciale basée sur le couple produit-client, en matière de tarification des produits ou de redéploiement des moyens.

Cela suppose que le contrôle de gestion soit en mesure de mettre en place un système de comptabilité analytique et un système d'informations permettant la collecte, la synthèse, l'analyse et la diffusion de la bonne information, au bon moment.

Il ne faudrait pas limiter l'appréhension du contrôle de gestion à un simple dispositif technique de création de valeur. Le contrôle de gestion entretient des liens étroits avec le management, dans l'une de ses dimensions fondatrices : l'amélioration de la performance organisationnelle⁷. Le lien entre création de valeur et management de la performance a toujours été évident : toute création de valeur durable pour l'actionnaire dépend d'un fonctionnement performant de l'organisation, dans ses dimensions humaines et techniques. Ceci se traduit au quotidien par la qualité, de la productivité, de l'innovation et une bonne maîtrise des risques, autant de facteurs clés de succès qui assurent la rentabilité et la compétitivité à long terme des institutions. Or, le suivi de ces facteurs clés de succès ne peut

⁷ ROUACH M. (2010). Op.cit, p. 34.

s'appuyer que sur des dispositifs extracomptables et notamment sur des indicateurs opérationnels pouvant être regroupés dans des tableaux de bord.

1.5.2. La mise au point de systèmes de pilotage

Le contrôle de gestion est défini depuis quelques années comme "une démarche de pilotage de la performance de l'entreprise"⁸. Cette définition indique la nature de l'objectif visé par le contrôle de gestion qui est le pilotage de l'organisation. En fait, piloter c'est à la fois, fixer des objectifs, mettre en œuvre des moyens et prévoir des régulations assurant l'adéquation objectifs-moyens.

Les systèmes de pilotage sont alimentés par le système d'informations et s'appuient sur des outils comme la planification stratégique, la planification opérationnelle, la gestion budgétaire ou le contrôle des risques qui s'articule autour du contrôle interne.

1.6. Les missions du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a pour missions : l'organisation d'un système d'information orienté vers la décision, la garantie de la médiation entre stratégie et opérations, la maîtrise de l'activité et l'amélioration de la performance.

1.6.1. L'organisation d'un système d'information orienté vers la décision

Piloter une organisation, c'est à la fois fixer les objectifs, se doter de moyens et prévoir les régulations assurant l'adéquation objectifs / moyens.

Le pilotage s'appuie sur le système d'information de gestion et sur des outils comme la gestion budgétaire, la gestion prévisionnelle et le contrôle des risques.

Le système d'information prend en fonction des besoins des acteurs de l'organisation les formes suivantes :

- Système d'information stratégique pour les décideurs ;
- Système d'information pour les responsables opérationnels ;
- Système d'information pour les opérationnels.

⁸ GIRAUD F. et al., (2002). Op.cit, p.19.

1.6.2. La garantie de la médiation entre stratégie et opérations

Les instruments du contrôle de gestion doivent assurer la liaison entre la stratégie et la gestion des opérations, autrement dit, assurer la relation entre la direction générale et les opérationnels exerçant les opérations de banque. Donc le contrôle de gestion, au-delà d'une maîtrise des actions de chaque centre, facilite également la coordination des décisions.

De manière générale, le contrôle de gestion contribue à accroître la convergence des buts : il conduit à plus de transparence et à plus de rationalité. En effet, le fait de fixer des objectifs aux différents niveaux opérationnels permet d'indiquer clairement le devoir des acteurs. Ainsi, chaque responsable se trouve obligé de se doter d'un plan d'actions qui constitue un engagement de sa part.

1.6.3. La maîtrise de l'activité et l'amélioration de la performance

Le contrôle de gestion doit organiser un système d'information de gestion qui permet d'avoir un ensemble d'informations (connaissances des risques, connaissances des capitaux moyens, des produits, des charges, du coût des opérations, des marges). Ces informations exprimées sous forme de tableau de bord, de budgets, de plans et d'analyses, permettent de mesurer les performances des différentes activités, des différents marchés ou segments clientèles, des différentes unités et des différents produits.

De plus, les informations de gestion aident à améliorer la rentabilité (abaissement des coûts, développement des produits ou segment clientèle rentables, détection rapide des erreurs de gestion et mise en place immédiates des actions correctives, évaluation et prise en compte des modifications de l'environnement).

1.7. Les intervenants et les instruments du contrôle de gestion

Le service contrôle de gestion est un service qui ne peut fonctionner seul, il existe par conséquent une interdépendance entre tous les services de l'organisation. Pour cela, il convient de clarifier les relations qu'entretiennent les deux (02) parties et les moyens utilisés pour s'échanger les informations.

1.7.1. Les intervenants du contrôle de gestion

Le fait de dire que les acteurs du contrôle de gestion sont les contrôleurs de gestion, n'est pas tout à fait vrai car les contrôleurs de gestion ne sont que les professionnels de cette

discipline. En effet, si ces professionnels produisent et interprètent les informations par eux mêmes, l'intérêt de la prestation contrôle de gestion devient très limité. Cette prestation peut même devenir contre-productive dans la mesure où elle peut contribuer à détériorer un climat de coopération.

Par ailleurs, en associant les opérationnels à la production et à l'interprétation de l'information, le contrôle de gestion peut, en effet, facilement impliquer ces interlocuteurs dans les orientations et les recommandations qu'il préconise. Le contrôle de gestion ne doit donc pas être défini comme un métier de spécialistes mais comme une fonction partagée par le plus grand nombre de responsables.

1.7.1.1. Les utilisateurs du contrôle de gestion

Les utilisateurs du contrôle de gestion comprennent :

a. La direction générale

C'est la direction générale qui prend l'initiative de mettre en place le contrôle de gestion⁹. Ou elle attend :

- 1) Des informations régulières sur les résultats :** Il est important pour toute banque de disposer de prévisions annuelles sur les résultats financiers. Ceci lui permet d'anticiper les résultats réels de l'année et d'assurer le maintien des grands équilibres financiers. Ces informations sont communiquées à la direction générale sous forme de tableaux de bord périodiques qui mettent en évidence les réalisations et les objectifs de résultats par branche, par produit ou toute autre segmentation retenue ;
- 2) Les analyses et l'évaluation des résultats :** Une banque dotée d'une gestion prévisionnelle formalisée par des plans, budgets et des objectifs a besoin d'un instrument susceptible de mesurer l'état d'avancement et d'identifier les facteurs à l'origine des écarts entre les réalisations les objectifs. Cette fonction est intégrée dans les tableaux de bord périodiques et ces derniers peuvent comporter également des états réguliers sur les grandes options stratégiques décidées (part de marché, structure de clientèle, notoriété de produits) ;

⁹ ROUACH M. et NAULLEAU G. (1998). Op.cit, p.79.

3) Une aide à la préparation stratégique : De par sa connaissance des coûts, des rentabilités prévisionnelles et des performances internes, le contrôle de gestion aide les responsables à la prise des décisions stratégiques (décision d'activité, lancement de nouveaux produits, choix des réseaux de distribution) qui permettent de mieux situer la banque par rapport à son environnement, à la concurrence et à l'évolution des métiers.

b. Les responsables opérationnels

Le principal besoin auquel répond le contrôle de gestion est celui de fournir des informations de gestion. Ces dernières sont complexes et se composent d'informations sur les prévisions d'activités ou des objectifs de résultats et d'informations sur les réalisations et les performances. Ces informations sont diffusées par le contrôle de gestion aux responsables opérationnels en élaborant des états statistiques et comptables, des tableaux de bord ou à travers le contrôle budgétaire.

En outre, pour s'assurer que les informations transmises aux opérationnels sont mieux comprises, le contrôle de gestion fournit des analyses, des méthodologies et des conseils permettant de mieux expliquer les aspects économiques.

c. Les autres utilisateurs

Le contrôle de gestion entretient des relations avec l'ensemble des structures de la banque mais aussi avec des organes externes.

- **Le service comptabilité générale :** les données transmises par le contrôle de gestion permettent d'établir certains postes du bilan et d'apprécier ainsi la cohérence générale du bilan ;
- **Le service audit interne :** ce service transmet au contrôle de gestion des informations concernant des problèmes de cohérence ou de fiabilité de procédures. A son tour, le contrôle de gestion fournit au service de l'audit interne des indications qui lui permettent d'effectuer des études de coût des opérations ainsi que des analyses de productivité ;
- **Les organismes externes :** le contrôle de gestion entretient des relations avec des organes externes, tels que la commission bancaire, l'association des banques ou des agences de rating, en leur fournissant les informations dont ils ont besoin mais tout en respectant bien sûr une certaine confidentialité.

1.7.1.2. Le contrôle de gestion et le système d'information

Un système d'information peut être défini comme « l'ensemble des procédures organisées qui permettent de fournir l'information nécessaire à la prise de décision et / ou au contrôle de l'organisation »¹⁰.

Le système d'information organisé par le contrôle de gestion doit être opérationnel pour la prise de décision et capable de fournir une information actuelle, complète, pertinente et accessible. Il doit être également efficace et capable de produire une information d'une utilité supérieure à la valeur du coût de l'information. Cela dépend de la pertinence des informations à partir desquelles il est alimenté.

Afin de fournir les différentes analyses de la rentabilité, les banques doivent organiser à travers le contrôle de gestion un système d'information capable de produire les contributions exactes de ses différentes activités, ses produits et ses clients dans le résultat net global. Un tel système aide à la mesure des performances bancaires et à la prise des décisions en matière de développement ou abandon de certaines activités, d'offre et de tarification de produits.

1.7.2. Les outils du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion utilise plusieurs outils dans son analyse, le choix de ces outils dépend de la qualification du contrôleur et de l'information disponible à son niveau. Dans cette section nous allons voir brièvement et de manière explicative, les outils suivants :

- La mesure de la rentabilité ;
- La gestion prévisionnelle ;
- Les tableaux de bord.

1.7.2.1. La mesure de la rentabilité

La mesure de la rentabilité est l'un des rôles majeurs assignés au contrôle de gestion dans la banque et les établissements financiers. La rentabilité est un concept qui conduit à comparer un résultat à des moyens mis en œuvre. Le résultat peut être celui dégagé par l'une des composantes de l'activité d'une banque (par centre de profit, par produit, par client.)

¹⁰ ALAZARD C. et SEPARI S. (2004) : « Contrôle de gestion manuel et applications », sixième Edition DUNOD, Paris, p.86.

Chacune de ces composantes constitue un axe de mesure de la rentabilité par le contrôle de gestion.

La démarche à suivre pour mesurer analytiquement la rentabilité, consiste à déterminer les revenus générés par l'élément retenu, puis à calculer l'ensemble des coûts induits par celui-ci.

1.7.2.2. La gestion prévisionnelle

Compte tenu de la concurrence intensifiée dans l'environnement incertain et risqué de la banque, les dirigeants doivent mener une réflexion sur leurs buts. Pour protéger la banque des turbulences et pour arriver à une meilleure allocation des ressources, la banque doit établir un plan stratégique qui se définit comme : « Le processus permettant d'identifier les changements visant à renouveler l'offre commerciale, adapter les modes d'organisation et les systèmes d'information ainsi que les processus de production et de management de l'entreprise ».

Une fois le cadre stratégique diffusé par la direction générale, les directions élaborent leurs plans opérationnels. Ces plans déclinent les objectifs stratégiques et représentent la traduction chiffrée de ceux-ci en plan d'actions réalisable sur un horizon qui est le plus souvent de un (01) an pour le court terme. C'est la gestion budgétaire qui, à travers le plan opérationnel, oriente les opérationnels et dote chaque entité d'un budget annuel. Ce dernier est établi selon une procédure rigoureuse où chaque intervenant a un cahier de charges et un calendrier à suivre.

La gestion budgétaire comprend aussi un suivi afin de vérifier que les réalisations sont bien conformes aux objectifs, dans le cas contraire, il y a lieu de chercher la cause des écarts. Il faut également insister sur le fait que la planification doit être basée sur des études prévisionnelles et non pas sur des constatations passées. De plus, la réussite de la procédure budgétaire nécessite l'existence d'un système d'information et d'une comptabilité bancaire tenue à jour.

Le contrôleur de gestion utilise les tableaux de bord et des indicateurs de performance, dans le suivi des réalisations budgétaires.

1.7.2.3. Les tableaux de bord

Les tableaux de bord sont conçus par les contrôleurs de gestion¹¹ afin de répondre aux besoins d'informations légères, rapides et transversales aux différents niveaux hiérarchiques. Les tableaux de bord sont alimentés par le système d'information de gestion dans le but de suivre les résultats et de faire une analyse des points clés qui conditionnent l'obtention de la rentabilité.

Le tableau de bord peut être défini comme un document synthétique rassemblant différents indicateurs sur des points clés de la gestion et destiné à un responsable désigné en vue de l'aider au pilotage de son action.

Le tableau de bord représente donc un système d'information qui concentre l'attention des responsables sur les points clés à surveiller pour garder la maîtrise de l'action. Le contrôle de gestion élabore deux types de tableaux : tableaux de bord décentralisés et tableau de bord central.

a. Les tableaux de bord décentralisés

C'est un outil d'aide au pilotage des entités décentralisées¹². Il contient des indicateurs et un certain nombre de points clés de gestion qui sont sous le contrôle effectif de l'entité et qui correspondent aux priorités stratégiques de la banque. Il induit une analyse dynamique des termes de gestion de l'entité par la comparaison qu'il permet entre les résultats obtenus et les objectifs.

b. Les tableaux de bord centraux

Il permet de communiquer à la hiérarchie les performances économiques réalisées vis-à-vis des orientations stratégiques retenues telles que la formation du PNB, des différentes marges et les principaux centres générateurs de coûts.

Au total, on peut dire que le contrôle de gestion bancaire est défini depuis quelques années comme un processus de pilotage de la performance de la banque qui, grâce à ses outils de suivi et de prévision assure une fonction de coordination des différentes actions et d'incitation des acteurs de la banque à agir dans le sens des objectifs généraux.

¹¹ ROUACH M. et NAULLEAU G. (1998). Op.cit, p.109.

¹² ROUACH M. et NAULLEAU G. (1998).Op. cit, p. 276.

Ceci conduit nécessairement à un besoin de clarification, d'explicitation et de définition de la mesure de la performance, tant globale, de la banque, que celle des différentes entités la composant, en particulier, les agences bancaires.

En effet, l'évaluation des performances repose sur un ensemble de données et de mesures, le plus souvent produites par le contrôle de gestion. Il s'agit d'un rapprochement entre les résultats obtenus, les objectifs et les moyens initialement fixés. De ce fait, la mesure et l'amélioration des performances est, dans la majorité des cas, confiée au contrôle de gestion.

Ainsi, de multiples relations s'établissent entre le système de contrôle de gestion et le système de mesure et d'évaluation et d'amélioration des performances. D'une part, la mesure de la performance s'appuie sur la fixation d'objectifs et sur une mesure des résultats obtenus. D'autre part, l'implication réelle des managers, indispensable au bon fonctionnement de la banque en général et du contrôle de gestion en particulier, suppose des enjeux. Ceux-ci sont créés à partir du moment où une mesure et une évaluation ont été formalisées.

Section 2 : Le benchmarking pour une amélioration de la rentabilité

La meilleure approche qui permet d'améliorer la rentabilité, d'assurer une supériorité et de rester sur la crête des meilleures, est celle qui consiste à fixer les objectifs à partir des meilleures pratiques et méthodes observées. Cette approche est connue sous le nom de benchmarking.

De ce fait, nous ambitionnons dans cette section de présenter le benchmarking comme outil d'aide à la décision et à l'amélioration de la rentabilité.

1. Définition et historique du benchmarking

Avant de parler du benchmarking dans le milieu bancaire, on est censé savoir que signifie intrinsèquement le mot « benchmarking » et censé connaître son origine.

1.1. Qu'est-ce que le benchmarking ?

C'est un terme anglo-saxon qui signifie « comparatif »¹³, le benchmark est une mesure étalon ou un standard qui sert de point de référence pour évaluer les performances ou l'état d'un processus.

En français, le benchmarking correspond donc à l'étalonnage ou à la référenciation concurrentielle. Le benchmarking ou étalonnage concurrentiel, est composé de deux mots : Bench c'est-à-dire un banc d'essai et marking qui veut dire notation.

Le benchmarking est un outil¹⁴ :

- D'échange de compétence pour progresser ;
- De communication en interne pour développer un esprit favorable au progrès ;
- De conduite de changement ;
- De progrès basé sur la réciprocité des échanges en interne ou avec des partenaires externes ;
- Accélérateur de progrès (l'évolution qui profite de l'expérience des autres va deux fois plus vite) ;

¹³ MICHAUX B. (2004) : « Utilité d'un benchmark financier, exemple au travers d'une approche bancaire ». In : www.health.fgov.be/internet2Prd/groups/public/@public/@mixednews/documents/ie2divers/8274422.pdf, consulté le : 20.01.2013.

¹⁴ GAUTRON J. et al., (2003) : « Le guide du benchmarking », Editions d'Organisation, Paris, p.31.

- D'auto-évaluation permanente (évaluation avant et après mise en œuvre d'actions de progrès) ;
- Structuré et utilisé avec beaucoup de bon sens et d'objectivité.

Ainsi, le benchmarking est une technique de gestion¹⁵ qui consiste, pour une entité, à comparer de façon dynamique la performance de ses produits, services, processus ou activités avec la performance correspondante d'autres entités (concurrentes ou non, du même groupe ou non), reconnue comme étant parmi les meilleures.

1.1.1. Définition du benchmarking

Il existe un grand nombre de définition du benchmarking provenant de spécialistes tous plus éminents les uns que les autres. L'une d'elle donnée par l'ex président de la société Xerox, T.KEARNS D.¹⁶ : « Le benchmarking est un processus continu d'évaluation de nos produits, services et méthodes par rapport à ceux des concurrents les plus sérieux ou des entreprises reconnues comme leaders ».

Commentons les mots clefs de cette définition :

- **Processus continu** : Le benchmarking se veut une remise en question constante d'amélioration des produits et services, car les méthodes et les façons de faire évoluent rapidement dans le cadre de la mondialisation des marchés. Il est donc un processus de management qui doit être permanent ;
- **Systématique** : Ce terme fait référence à une approche structurée et organisée qui comprend des étapes, des objectifs attendus, des résultats obtenus et des moyens;
- **Évaluation** : L'évaluation consiste à comparer et à mesurer les éléments du processus étudié à ceux des entreprises leaders afin de faire ressortir les différences et les écarts observés, d'en identifier les causes, de valider le progrès réalisé et de consigner par écrit les différences significatives observées ;
- **Produits, services et méthodes** : Le benchmarking peut être appliqué à toutes les facettes d'une organisation : aux produits et services de base qui concourent à la

¹⁵ MENAD L., FCA (2004) : « Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière », 2ème Edition, Canada, p.125.

¹⁶ T.KEARNS D.cité par VAISMAN O. «Le benchmarking ou l'étalonnage concurrentiel », p.6.
In: <http://ovaisman.online.fr/dossiers/Dossier-Benchmarking-internet.pdf>.

satisfaction des clients, aux processus et méthodes de fabrication de ces produits ou à leur commercialisation ;

→ **Concurrents et entreprises reconnues comme leaders** : Le benchmarking ne se fait pas uniquement par la comparaison avec les concurrents directs. Il peut se faire avec des entreprises d'un autre secteur dont l'avance est reconnue.

Le benchmarking est aussi « la recherche des méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant de s'assurer une supériorité ».

La première définition s'applique à toutes les fonctions d'une entreprise, la seconde définition est plus complète et met l'accent sur quelques points importants :

Les méthodes que l'on doit changer si l'on veut être meilleur, et la supériorité qui reste l'objectif et l'essence même du benchmarking. Mais pour y parvenir il faut rechercher les meilleures méthodes à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, à l'intérieur ou à l'extérieur du secteur.

En résumé le benchmarking est « le processus qui consiste à identifier, à analyser et à adopter en les adaptant, les pratiques des organisations les plus performantes en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation. Il ne se limite pas à la simple identification des meilleures pratiques. Il va bien au-delà, car il suppose un travail approfondi de mesure de ses propres performances, puis de celles des entités de référence, et leur mise en œuvre dans son organisation »¹⁷.

BRILMAN J.I.¹⁸ insiste sur le fait que le benchmarking implique d'être assez modeste pour admettre que quelqu'un d'autre est meilleur que nous et assez sage pour essayer d'apprendre comment l'égaliser et le surpasser, ainsi le benchmarking n'est pas seulement la recherche des meilleures pratiques mais aussi c'est tout un travail d'acharnement pour connaître ses propres performances puis celles des concurrents comme le disait le général chinois SUN TZU¹⁹ il y a plus de mille cinq cent ans « Si vous connaissez votre ennemi et si vous vous connaissez vous-même, vous n'avez pas à craindre l'issue de cent batailles ».

¹⁷ BOUIN X. et SIMON F-X. (2000) : « Les nouveaux visages du contrôle de gestion », Edition Dunod, Paris, p.77.

¹⁸ BRILMAN J.I. (2004) : « Les meilleurs pratiques de management », Editions d'Organisation, Paris, p.288.

¹⁹ Sun TZU cité par : BRILMAN J.I. (2004). Op.cit, p.288.

Le benchmarking est donc qu'une technique, un outil parmi d'autres permettant d'atteindre l'objectif d'excellence et de performance.

1.1.2. Le benchmarking : une comparaison et une évaluation

Le benchmarking est parfois considéré comme l'un des "nouveaux" outils de l'évaluation. Il s'agit de rechercher des mesures reconnues comme ayant fonctionné avec succès ("best practice") et de s'en servir comme d'un étalon de comparaison. Ceci permet de clarifier la logique du programme et d'en identifier les points forts et faibles. Les critères de jugement retenus sont avant tout l'efficacité et l'efficience. Son intérêt réside dans son aptitude à identifier les bonnes pratiques et à les adapter pour qu'elles puissent être appliquées dans d'autres situations. C'est ainsi que, Robert C. CAMP dit : « qui veut s'améliorer doit se mesurer, qui veut être le meilleur doit se comparer »²⁰.

Le benchmarking est un outil d'aide à la décision basé sur la comparaison des performances. Elle met en lumière des points forts et des points faibles de l'unité ou d'un point de vente mais également des éléments permettant de définir où elle se situe par rapport à ses concurrents.

Plus concrètement, le benchmarking est un outil qui permet de rechercher en permanence les meilleures pratiques en se comparant dans un domaine précis à un autre organisme faisant référence²¹. Les meilleures pratiques identifiées seront alors transposées et adaptées à l'organisme qui souhaite améliorer ses performances²².

1.2. Historique du benchmarking

La première expérience de benchmarking a été initiée par RANK Xerox en 1979²³, leader mondial des photocopieurs. Attaqué par les japonais, le benchmarking fut une des clés du rétablissement de sa compétitivité. Le processus de benchmarking concurrentiel a été lancé ainsi dans le but d'étudier les coûts unitaires de fabrication. Par la suite le benchmarking a été

²⁰ Citation de Robert C. CAMP, initiateur de la démarche du benchmarking. Par conséquent, les autres propositions s'inspirent fortement de cette conceptualisation.

²¹ AUTISIE D., BENSEBAA F. et BOUDIER F. (2010) : « L'atlas du management », Edition d'Organisation, Paris, p.250.

²² GAUTRON J. et al. (2003). Op, cit, p.31.

²³ XEROX R. cité par CAMP R.C. (1997) : « Le benchmarking : pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents », Edition d'Organisation, Paris., p.22.

formalisé par la filiale japonaise Fuji-Xerox avec l'analyse des copieurs produits par cette dernière.

XEROX R. apprend aussi que les entreprises japonaises s'inspiraient de l'échange des best practices ayant lieu entre entreprises d'activités différentes, il décide alors de se comparer aux meilleures entreprises dans ses différentes fonctions ou métiers.

Ainsi, ces premiers efforts de benchmarking avec les concurrents furent couronnés de succès. En effet, il est certain que la comparaison avec les concurrents permet de se hisser au rang des meilleurs mais ne permet pas d'inventer de nouvelles méthodes meilleures que celles des concurrents sans omettre le fait que l'obtention des informations sur les concurrents est difficile. Mais ce qui reste fondamental c'est la recherche des meilleures méthodes où qu'elles soient.

Il convient de noter que le benchmarking peut être adopté en tant que méthode quelque soit la nature de l'activité, il suffirait juste d'adapter et de formaliser son application dans chaque domaine en prenant en compte la nature de l'activité, ce qui est le cas pour son application dans le domaine bancaire.

Le benchmarking est considéré, à cet effet, comme un outil systématique qui permet de déterminer si la performance des processus organisationnels et des activités représente les meilleures pratiques.

2. Finalités du benchmarking

Le benchmarking permet de se positionner par rapport à un groupe de référence, de situer ses centres de production les uns par rapport aux autres lorsqu'on a plusieurs centres, de se comparer à soi-même dans le temps pour voir si l'on s'améliore, de quantifier ce que l'on produit et de mieux cerner l'augmentation du volume de la production. Il a donc comme objectif :

2.1. Les objectifs du benchmarking

Il s'agit de se comparer aux leaders qui se positionnent sur le marché, de s'inspirer de leurs idées, de leurs pratiques, de leur fonctionnement et de leurs expériences afin que les procédés en interne se rapproche de la perfection.

Le benchmarking a donc pour principal objectif d'améliorer les performances d'une fonction, d'un métier ou d'un processus de manière importante. En effet, il permet :

- L'amélioration des performances en se fixant des objectifs efficaces et crédibles ;
- D'identifier ses points forts (et à les développer encore) et ses faiblesses afin de les transformer en opportunités d'amélioration ;
- Découvrir les meilleures méthodes et pratiques qui ont fait leurs preuves ailleurs.

Au total, le benchmarking crée de la valeur, dans la mesure où le positionnement par rapport à un groupe de référence permet de s'améliorer, de quantifier ce que l'on produit et de mieux cerner l'augmentation du volume de la production.

2.2. Les avantages du benchmarking

Le benchmarking procure un avantage financier, parce qu'il va optimiser les marges. Il est considéré comme étant un outil pratique de management, vu qu'il permet de savoir qu'elles sont les unités qui ont des problèmes de marge.

L'application du benchmarking au sein d'une banque permet :

- **Satisfaire les exigences des clients** : en effet, si la banque se contente du point de vue strictement interne et de sa propre perception des besoins des consommateurs, elle risque de choisir des méthodes et des stratégies qui ne répondent pas aux exigences réelles du marché et de la clientèle. De ce fait, le benchmarking permet de découvrir les méthodes de ceux qui réussissent dans ce domaine.
- **Fixer des objectifs efficaces** : le benchmarking s'appuie sur l'analyse de l'environnement, ce qui lui donne de l'avance par rapport à ce qui se fait traditionnellement. En effet, le choix des stratégies basées sur des hypothèses à partir des tendances et méthodes passées a souvent induit les managers en erreur car le monde bouge et l'environnement change très rapidement. Le benchmarking insiste sur le fait de garder toujours l'œil fixé sur ce qui se fait à l'extérieur et de travailler dans une ambiance de coopération en favorisant le travail en équipe pour déboucher sur un consensus pour ce qui est de l'applicabilité des pratiques découvertes. Ainsi, on réussit à fixer des objectifs réalistes et efficaces ;

- **Mesurer avec exactitude la productivité** : le benchmarking permet d'apprécier ce que l'entreprise maîtrise et de comprendre comment les autres entreprises maîtrisent ce qu'elle même maîtrise moins ou pas du tout. Ensuite, il traduit tout cela en recommandations et en actions pour améliorer la productivité ;
- **Devenir compétitif** : le benchmarking permet un avantage concurrentiel car il prévoit d'analyser, d'appliquer les meilleures pratiques existantes, et se focalise principalement sur la concurrence en assurant une compétitivité à long terme. De plus le benchmarking donne un aperçu sur l'état futur d'une activité une fois les changements qu'il préconise sont opérés ;
- **Proposer les meilleures méthodes** : du fait qu'il propose un processus structuré des observations des autres entreprises et d'intégration de nouvelles idées, il permet de briser toutes les réticences et résistances envers tout ce qui est nouveauté puisque ces méthodes ont fait leurs preuves ailleurs. Ce processus de par ce qu'il impose comme rigueur et la connaissance de ses propres performances conduit inexorablement à une amélioration des stratégies et des fonctionnalités de la banque.

3. Le benchmarking : une démarche et une méthodologie

Le benchmarking est une méthode d'évaluation organisationnelle : il s'agit de se comparer et mesurer certains éléments de ses processus à ceux des concurrents afin d'en dégager des différences et d'identifier les causes pour se perfectionner.

La démarche consiste à repérer les cibles pour se construire un référentiel, observer leurs processus et mettre en œuvre les modifications au sein de ses processus pour atteindre les valeurs fixées.

En effet, comment progresser en restant focalisé sur ses propres résultats ? Les référentiels externes fournissent des pistes d'amélioration probantes pour atteindre une performance durable. Objectif de toute unité productive soucieuse de son développement compétitif. Alors, oui il faut se retrousser les manches et aller à la recherche d'informations. Tout reste à savoir si le référent se situe dans sa branche ou dans un secteur d'activité totalement différent.

Le benchmarking permet de faire un saut significatif par rapport à une démarche d'amélioration continue en utilisant des pratiques de travail innovantes inspirées d'autres, tout

en veillant à les transposer et à les adapter aux spécificités de son organisme. La mise en pratique du benchmarking consiste à répondre aux cinq questions suivantes :

- 1) Où devons-nous nous améliorer en priorité ?
- 2) Quel est notre écart par rapport à l'état désiré ?
- 3) Quelles solutions sont utilisées par les meilleurs ?
- 4) Que pouvons-nous apprendre des autres ?
- 5) Avons-nous réussi notre benchmarking ?

Le processus de benchmarking est souvent décomposé en quatre phases²⁴, qui ne sont jamais exactement les mêmes selon les auteurs, mais le processus que nous adoptons est celui proposé par Robert Camp. D'après cet auteur la méthode préconisée se divise en dix étapes, incluses dans cinq phases d'évolution qui sont :

❖ Première phase : la planification

Il s'agit tout d'abord d'identifier les sujets du benchmarking en d'autres termes, d'identifier les sujets de l'étude à titre d'exemple les produits, services, processus, personnel, et ou encore la rentabilité.

Il faut ensuite identifier l'étendue du sujet et la façon dont il est mesuré actuellement. Il est très important de bien connaître son sujet avant de se comparer aux autres. Puis, sélectionner les partenaires du benchmarking. On cherche ici à trouver des partenaires comparables vis à vis du sujet choisi. Enfin, déterminer les moyens de collecte d'informations

❖ Deuxième phase : l'analyse

Après avoir obtenu toutes les informations souhaitées, il faut les comparer avec les données internes de façon à déterminer les écarts entre les deux façons de procéder.

En effet, dans cette phase une connaissance parfaite de ses performances, ses points faibles et forts ainsi que ceux du partenaire est requise. Ensuite, il faut répondre aux questions suivantes : le partenaire est-il meilleur ? si oui, pourquoi ? et de combien ? quelles méthodes utilise t-il ou compte-t-il utiliser ? comment pourrait-on les adopter en les adaptant ? En

²⁴MORCETTE C. (1999): « Le benchmarking », p.1. In: [http://www.e-ades.org/upload/ Benchmarking _AD ES. pdf](http://www.e-ades.org/upload/Benchmarking_AD ES. pdf), consulté le: 11.12.2013.

répondant à ces questions l'analyste déterminera s'il y a un écart de performance négatif ou positif et fixera les futurs seuils.

- Dans le cas d'un écart négatif : le partenaire est plus performant et une étude approfondie permettra de trouver les causes de l'écart afin de les diminuer. Dans ce cas le partenaire peut servir de référence ;
- L'écart nul : qui est rare, dans ce cas nous sommes aussi performants l'un que l'autre ;
- Ecart positif : notre fonctionnement interne est plus performant que celui du partenaire.

Ensuite, fixer des objectifs en fonction des informations recueillies et des écarts constatés. La banque partenaire peut servir de référence pour établir des niveaux de performance.

❖ **Troisième phase : l'intégration**

L'intégration est le processus par lequel la banque fixe les objectifs opérationnels²⁵ en utilisant les conclusions de l'enquête du benchmarking.

Pour rendre opérationnelle la stratégie découlant du benchmarking, il faut définir des objectifs fonctionnels. Ces objectifs sont génériques donc ne sont pas spécifiques à un poste ou une personne.

❖ **Quatrième phase : l'action**

Il s'agit ici de définir les actions à mettre en place en fonction des objectifs définis précédemment et de la mesure de progrès. Il existe deux manières de mettre en place une nouvelle orientation stratégique : La voix hiérarchique qui est un encadrement direct du service concerné ; Le management de projet : à l'aide d'un groupe de travail directement impliqués par l'amélioration. Une fois mis en place, il faut mesurer les performances à l'aide d'un indicateur.

Pour finir, cette étape donne lieu à un réajustement du benchmarking en vue d'en retirer les conclusions qui permettront d'avancer et de toujours aller vers l'amélioration.

²⁵ Ibid., p.2.

3.1. Les conditions à remplir avant d'envisager un benchmarking

Un benchmarking efficace demande un investissement de départ. Mais, le retour sur investissement le justifie largement.

- 1) Une entreprise prête est une entreprise qui possède une équipe motivée, disponible et disposée à mettre en œuvre des pratiques nouvelles. Cette condition est primordiale ;
- 2) Il est indispensable d'obtenir l'engagement actif de la direction dans le benchmarking. Elle doit être capable de conduire le changement et de donner du sens à l'unité productive ;
- 3) Pour tirer un bénéfice optimum du benchmarking, l'équipe doit travailler sur le bon sujet d'où la nécessité de faire un choix judicieux du domaine, objet du benchmarking. Ce choix suppose une bonne connaissance de soi-même, c'est à dire d'avoir évalué et mesuré les processus clés de son entreprise ;
- 4) Enfin, il faut identifier les indicateurs de mesure importants pour le processus choisi permettant ainsi de renseigner de manière objective sur la performance et le degré de réussite.

4. Les types du benchmarking

Si l'on a une vision opérationnelle, le benchmarking peut être défini comme la recherche des méthodes les plus performantes pour une activité donnée permettant de s'assurer une supériorité.

Avec une vision plus générale, le benchmarking est un processus continu d'évaluation des produits, services et méthodes d'une entreprise par rapport à ceux des concurrents les plus sérieux ou des entreprises reconnues comme leaders.

Avec une vision plus synthétique encore, le benchmarking peut être défini comme un processus d'évaluation et d'amélioration de la performance²⁶.

On voit ici plusieurs nuances dans la définition même du terme benchmarking qu'il est important de prendre en considération, il existe donc plusieurs familles ou types de

²⁶ COSTA N. (2008): « Veille et benchmarking », Edition Ellipses marketing, Paris, p.85.

benchmarking, dans ses premiers écrits, Robert C. Camp²⁷ distinguait quatre types de benchmarking à savoir :

- Le benchmarking interne ;
- Le benchmarking concurrentiel;
- Le benchmarking fonctionnel;
- Le benchmarking générique.

En effet, faire du benchmarking, consiste à rechercher les meilleures pratiques, quel que soit le lieu où elles sont exercées : la dimension géographique n'est pas une caractéristique significative. Si le domaine d'activités investigué est le même que celui de son entreprise, il s'agit de benchmarking interne ou concurrentiel ; dans le cas contraire, il s'agit de benchmarking générique.

4.1.Le benchmarking interne

Il consiste à comparer ses opérations à d'autres similaires dans la même organisation (entre sites, entre filiales, entre pays). Il est utilisé à chaque fois qu'une entreprise peut identifier les processus équivalents sur plusieurs sites, régions, pays ou continents. Il leur est alors possible de comparer les pratiques en usage dans ces différents lieux d'activité sans aller voir ce qui se passe ailleurs. Cette solution présente des avantages et des limites²⁸.

L'avantage est caractérisé par une plus grande facilité à comparer les résultats, puisqu'ils s'appliquent au même secteur, l'adaptation est également facilitée, puisqu'elle porte sur le même métier.

En revanche, ce type de benchmarking ne débouche en général pas sur des pratiques très innovantes puisqu'elles se placent dans un contexte de culture d'entreprise avec une mission, des projets et des objectifs communs.

²⁷ Auteur cité par ALEXANDRE J. et al. (2003) : « Le guide du benchmarking », Edition d'organisation, p.37. In : http://www.eyrolles.com/Chapitres/9782708129221/chap4_Gautron.pdf

²⁸ GAUTRON J. et al. (2003). Op. cit, p. 37.

4.2.Le benchmarking concurrentiel

Consiste en une comparaison spécifique avec des concurrents sur le produit, la méthode ou le processus²⁹. Un tel benchmarking est évidemment délicat à réaliser, puisqu'il ne s'agit pas d'espionnage et le benchmark se fait ouvertement et avec l'accord des deux parties. C'est évidemment différent de l'analyse compétitive qui se fait par des études de marchés, des analyses de produits qui sont démontés, et des interviews de clients et de fournisseurs.

Deux concurrents n'ont en général pas le désir de montrer à l'autre le secret de leurs performances. C'est pourquoi ils ne se comparent que sur des terrains neutres, tel que la gestion des ressources humaines ou la productivité globale de leurs usines, ou tout autre processus qui n'est pas stratégiquement au cœur de leurs compétitions, mais certainement pas sur les derniers systèmes de vente ou les produits nouveaux.

Contrairement à ce que l'on pense généralement, ce type de benchmarking est très largement pratiqué dans certains secteurs de l'industrie. Il ne porte évidemment pas sur les processus les plus stratégiques en termes de place sur le marché. Mais, il est très souvent utilisé pour tout ce qui touche à la productivité, aux coûts administratifs et aux relations avec les sous-traitants qui sont généralement communs.

L'avantage de choisir ce type de benchmarking réside dans la facilité de partir d'éléments de mesure finale facilement comparables. De même que pour le benchmarking interne, l'adaptation est facilitée par la similitude de pratiques.

Il est cependant assez difficile de pratiquer le vrai benchmarking concurrentiel, qui trouve toujours des limites dans la confidentialité. Ce qu'on appelle parfois benchmarking concurrentiel n'en est pas vraiment si les concurrents n'opèrent pas sur la même zone d'achalandage, ou si pour un même secteur donné, ils ne s'adressent pas aux mêmes utilisateurs finals.

²⁹ GAUTRON J. et al. (2003). Op.cit, p.38.

4.3.Le benchmarking fonctionnel

Dans un même secteur, des entreprises, concurrentes ou non, comparent leurs processus de support (administration, gestion des ressources humaines, logistique, etc.) et adaptent les idées capables d'améliorer leur compétitivité.

Les avantages sont du même ordre que ceux que l'on trouve en pratiquant le benchmarking interne : facilité de relation et de comparaison, adaptation relativement simple.

Les limites sont celles du champ d'application, qui ne porte pas sur des processus stratégiques et du manque de caractère innovants du fait d'une culture liée au secteur de l'industrie.

4.4.Le benchmarking générique

C'est sans aucun doute le type de benchmarking qui fait toute sa valeur à l'outil. C'est celui qui engage à comparer ses pratiques avec celles de l'organisation d'un secteur totalement différent.

Les avantages sont multiples : partenariat sans contrainte de confidentialité, source d'idées innovantes, relations pérennes car basées sur un besoin réciproque et permanent d'informations.

Les quelques difficultés qui subsistent sont liées à une plus grande difficulté à adapter des pratiques qui viennent d'un secteur différent.

5. Le benchmarking et le contrôle de gestion

Les responsables sont les seuls à pouvoir identifier ce qui peut être transféré d'une unité à une autre et dans quelles conditions. Toutefois, le contrôle de gestion peut apporter un soutien constructif et permet de synthétiser la démarche par type d'actions³⁰ :

- 1) Aider à identifier les bons indicateurs de performance permettant de mesurer, comparer et jalonner les progrès à réaliser au niveau d'une fonction ou d'un processus ;

³⁰ ROUACH M. et NAULLEAU G. (1998). Op.cit, p.109.

- 2) Enrichir les tableaux de bord avec des indicateurs comparant systématiquement la performance des entités avec des performances externes et ou internes ;
- 3) Organiser la diffusion d'indicateurs de performance opérationnelle sur plusieurs critères : productivité, qualité, respect des délais, fiabilité, risques,...etc. Ces informations répondent aux besoins des opérationnels pour pouvoir conduire pas à pas leurs objectifs d'amélioration.

Le benchmarking apparaît comme un développement logique du contrôle de gestion, il ne peut qu'aider ce dernier à donner toutes sa nature.

Pour finir cette section, on peut dire que le benchmarking, parce qu'il est source de progrès, fait désormais partie intégrante de toute démarche de management. Il est aujourd'hui devenu un outil de management complet qui permet de dire à quel moment une entité est devenue la meilleure et comment elle y est parvenue. Une parfaite compréhension de la part de tous « qu'être le meilleur » est un « objectif mouvant » et que le benchmarking est une démarche continue qui doit être finalement institutionnalisée au sein d'une entité en l'occurrence pour notre cas la banque.

Section 3 : Le benchmarking dans la banque et la méthode d'enveloppement des données

Dans la pratique, des indicateurs comptables classiques sont employés et les agences sont évaluées par le montant du produit net bancaire rapporté à leur taille (mesurée par le nombre d'employés ou le nombre de comptes). Ces derniers permettent une synthèse efficace de l'activité mais ils ne représentent qu'une vision restrictive de la rentabilité, la rentabilité économique ou financière. De plus, il n'est pas toujours aisé de calculer un résultat comptable pour une unité économique (un client, un service, un point de vente.) d'où les très nombreux débats portant sur les « nouvelles méthodes » d'amélioration de la rentabilité, telle le benchmarking et la méthode d'enveloppement des données.

La méthode d'enveloppement des données ou DEA (Data Envelopment Analysis) fournit une réponse au problème de la mesure et de l'amélioration de la rentabilité. Un premier intérêt de cette méthode est de proposer une évaluation multidimensionnelle de la performance. Un autre intérêt est de permettre une identification rigoureuse de partenaires dans le cadre d'une démarche de benchmarking. Cette méthode est particulièrement intéressante pour la gestion de réseaux constitués d'unités comparables.

Avant de présenter brièvement cette méthode nous nous arrêtons sur la présentation de la spécificité de la firme bancaire et de quelques concepts utiles pour notre étude.

1. Spécificité des agences bancaires et définition de quelque concept de base

Lorsque l'intérêt porte sur les agences bancaires des spécificités liées à leurs activités doivent être citées notamment, les concepts liés à la performance et à l'optimisation de la rentabilité.

1.1. Spécificité des agences bancaires

Deux raisons spécifiques à l'activité et au fonctionnement des agences sont évoquées³¹:

³¹ HUBRECHT A. et GUERRA F. (2005) : « Mesure de la performance globale des agences bancaire : Une application de la méthode DEA », France, p.2. In : <https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00581212/document>

L'activité des agences bancaires se caractérise par son aspect multidimensionnel : elles emploient de multiples ressources pour générer de multiples résultats. Cette caractéristique tend à se renforcer avec le développement croissant de la vente de produits dits hors-bilan (placement financier, vente d'assurance-dommages notamment) ou encore de la vente de services liés à la gestion des comptes (autorisations de découvert, petits contrats d'assurance, cartes de crédits, banque à distance, téléphonie...).

Les agences bancaires appartiennent à un réseau de distribution (groupe bancaire), qui est une organisation verticale où le pouvoir décisionnel est centralisé³². C'est le siège de la banque qui prend les décisions stratégiques, décisions qui sont ensuite communiquées aux managers d'agence.

L'activité commerciale des agences est dédiée à une clientèle répartie au sein d'une zone commerciale de proximité. Pour assurer son activité commerciale, la direction générale alloue à chaque agence des ressources de trois natures³³ : des ressources humaines, des ressources d'exploitation et un capital-client qui constitue le fond de commerce de l'agence. En tant que point de vente, l'activité commerciale des agences bancaires est influencée par les caractéristiques de son environnement commercial qui renvoie aux caractéristiques de la demande. Il influe sur le volume des ventes et la gamme optimale de produits. Ces éléments ne sont pas contrôlables par les points de vente car ils ne décident pas de leur localisation. Cependant, cet environnement influence la performance alors qu'il est souvent négligé dans la procédure d'évaluation.

1.2. Concepts à définir

La performance occupe désormais une place centrale dans les activités des banques. En effet, une des préoccupations majeures est de trouver une explication de la performance commerciale. Celle-ci est également très utilisée comme moyen de contrôle et d'animation

³² Les groupes bancaires sont, pour la plupart, des réseaux de distribution intégrés où les agences sont des succursalistes. Nous associons les agences bancaires à des succursales car elles en présentent les principales caractéristiques : c'est la direction générale qui décide de l'assortiment des produits, de la localisation, et de la dotation en ressources de chaque agence. De plus, la direction générale est l'employeur de l'ensemble des salariés travaillant dans le réseau.

³³ DEVILLE A. et LELEU H. (2008) : « Lorsque mesurer la performance s'envisage comme un outil d'aide à la décision : Le cas de la performance des agences bancaires », Dijon, p.6. In : http://lem.cnrs.fr/portals/2/actus/dp_200806.pdf

des réseaux d'exploitation. Néanmoins, le concept suscite deux catégories d'interrogations indépendantes : qu'est ce que l'efficacité et l'efficience et comment les mesurer ?

1.2.1. L'efficacité et l'efficience

Bien qu'ayant une signification précise pour les économistes, les termes d'efficacité et d'efficience sont souvent utilisés indistinctement. Pour notre part, nous définirons l'efficacité comme la capacité à réaliser des objectifs. Quant à l'efficience, nous retiendrons la définition économique qui se réfère au ratio output / input. L'accroissement de cette dernière provient de la maximisation de l'utilisation de ressources qui passe par l'augmentation de la production sans accroissement des coûts.

1.2.1.1. La notion d'efficacité

L'efficacité traduit l'aptitude à atteindre les objectifs³⁴. Elle est donc la capacité d'une organisation à atteindre le but qu'elle s'est fixé. Elle peut être quantifiable et mesurable (ex. le but de profit, de croissance) mais peut aussi parfois, s'apprécier de façon uniquement qualitative (réussite ou échec du lancement d'un produit par exemple).

L'efficacité est donc le niveau de réalisation d'un objectif, être efficace, c'est avoir atteint un objectif de profit, de croissance, de part de marché, etc³⁵.

1.2.1.2. Notions d'efficience

L'efficience, quant à elle, « maximise la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources ou minimise la quantité de ressources consommées pour une production donnée »³⁶. Nous entendons alors par efficience, la mesure d'absence de gaspillage dans l'emploi de ressources (humaines, techniques, financières et autres) tout en étant efficace.

³⁴ LAVILLARMOIS O de. : « L'évaluation de la performance des réseaux bancaires : la méthode DEA », p.2. In : <http://odlv.free.fr/documents/recherche/dmdea.pdf>

³⁵ BURLAUD A., EGLEM J-Y. et MYKIKI P. (2004) : « Dictionnaire de gestion : comptabilité, finance, contrôle », Edition Foucher, Vanves, p. 162.

³⁶ MALO J.L. et MATHE J.C. (2000) : « L'essentiel du contrôle de gestion », Edition d'Organisation, 2^{ème} édition, Paris, p.106.

a. L'efficacité des coûts

L'efficacité des coûts³⁷ mesure jusqu'à quel point les coûts d'une banque sont proches du minimum compatible avec un niveau de services financiers spécifiques. Elle permet également dévaluer la différence entre les coûts d'une banque donnée et les coûts de la banque la mieux gérée et produisant un même niveau de service, dans les mêmes conditions de marché.

b. L'efficacité du profit

L'efficacité du profit³⁸ mesure jusqu'à quel point une banque produit le profit maximum possible pour des niveaux donnés de prix le prix des inputs d'output tels que les taux d'intérêts perçus sur les prêts, le retour sur capital propre, les commissions sur transactions, etc., le prix des inputs tels que les taux d'intérêt payés sur les dépôts, prix payés sur les ressources, etc.

c. L'efficacité productive

L'efficacité productive ou technique³⁹ est la capacité d'une firme à éviter le gaspillage. La firme est déclarée techniquement efficace si, pour les niveaux d'inputs utilisés et d'outputs produits, il lui est impossible d'augmenter la quantité d'un output sans augmenter la quantité d'un ou plusieurs inputs ou de réduire la quantité d'un autre output.

Avec la productivité on cherche à mesurer l'efficacité du processus de production⁴⁰ et de son organisation en rapportant un indicateur des résultats économiques obtenus au volume des moyens mis en œuvre pour l'obtenir. La recherche de l'efficacité passe par l'économie des moyens.

L'analyse de l'efficacité technique vise donc à répondre à la question suivante : est-ce que la banque utilise autant d'inputs que la production d'outputs le nécessite ? Et elle se décompose à son tour en efficacité d'échelle et en efficacité technique pure.

³⁷ TOURNOIS N. et FISCHER M. (2008).Op.cit, p.50.

³⁸ TOURNOIS N. et FISCHER M. (2008). Op.cit, p.51.

³⁹ BORODAK D. (2007) : « Les outils d'analyse des performances productives utilisés en économie et gestion : la mesure de l'efficacité technique et ses déterminants », Clermont : Groupe ESC Clermont, p.16, cahier de recherche 5/2007. In :

⁴⁰ COMBEMALE P. et PARIENTY A. (1993). Op.cit, p.33.

1.2.1.3. Le score d'efficience

Le score d'efficience technique des agences correspond à un indicateur de productivité totale, le manager situé au niveau de la direction générale du groupe bancaire peut ainsi classer les agences, identifier les meilleures pratiques par environnement.

1.2.1.4. La productivité

Le concept de productivité établit une relation quantitative entre une production et les facteurs employés pour l'obtenir. Elle peut être définie comme le rapport entre la quantité de facteurs utilisés, il s'agit donc d'une productivité physique⁴¹.

1.2.2. La performance globale

La performance est à la fois un accroissement du chiffre d'affaires, de la part du marché et des bénéfices.

Pour LORINO P., « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût (a contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément) ». Elle est également « tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques »⁴².

De ce fait, un service, un département ou une entreprise ne seront qualifiés de performants que s'ils atteignent les résultats escomptés (c'est-à-dire, les objectifs fixés) tout en respectant une contrainte de coût souvent matérialisée par une enveloppe budgétaire.

Le concept de performance fait référence, non seulement à un jugement sur un résultat, mais également à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des conditions et des objectifs de réalisation. Il recouvre alors deux aspects distincts, en l'occurrence, l'efficacité et l'efficience, car on peut bien être efficace sans être efficient et inversement.

La notion de performance implique l'efficience et l'efficacité, elle ne peut se limiter au seul résultat financier dégagé par la banque. Elle suppose que l'on s'intéresse à l'ensemble des composants de l'entité concernée et aux liens qui les unies. En effet, il ne suffit pas de

⁴¹ JESSUA C. et al. (2001) : « Dictionnaire des sciences économiques » 1ère édition, presse universitaire de France, p. 758.

⁴² LORINO P. (1998) : « Méthodes et pratiques de la performance », Edition d'Organisation, Paris, p.18.

lister les indicateurs pour contrôler la performance, faut-il encore s'attarder à l'analyse des liens de causes à effets qui peuvent les expliquer. Or, dans le cas des agences bancaires, plusieurs variables qui influencent leur rentabilité sont hors contrôle du directeur de l'agence. Il s'agit principalement de la localisation et des ressources allouées qui sont fixées et attribuées par la tête du réseau bancaire.

Il s'en suit que la comparaison de la performance des agences au sein du réseau, nécessite qu'elles soient comparables du point de vue de leurs contraintes. Ainsi, seules les performances des agences plongées dans un même environnement socio-économique pourront être directement comparées. Il s'avère en effet difficile d'exiger que deux agences, situées dans deux environnements différents, dégagent une performance identique : le système de benchmarking devra en tenir compte.

1.2.3. La notion de l'agence bancaire

Dans la littérature des sciences de gestion une relation d'agence se crée entre deux ou plusieurs parties, lorsqu'une de ces parties, désignée comme l'agent (mandataire), agit dans un domaine décisionnel particulier, soit de sa part, soit comme représentant de l'autre partie, désignée comme le principal (mandant)⁴³.

La mise en œuvre de cette relation est devenue de plus en plus indispensable dans un contexte exigeant des firmes, notamment de celles de grandes tailles, la décentralisation et la délégation de leur pouvoir de décision.

Ainsi, pour satisfaire cette exigence et pour assurer l'efficacité de leur gestion, les banques, à l'instar des entreprises de tailles, ont également adopté des mécanismes de décentralisation et de délégation de leur pouvoir à différentes entités de gestion créées à cet effet. Il s'agit par exemple des directions et départements fonctionnels, des directions régionales, des succursales et des agences.

Particulièrement, l'agence bancaire est un sous-ensemble de la banque dont le pouvoir de décision est, généralement, clairement défini et qui est investi d'une obligation de performance cohérente avec l'étendue de ce pouvoir, pour mettre en œuvre la politique générale de la banque.

⁴³ Ibid., p.36.

Effectivement, l'agence bancaire reste la cellule de base incontestable d'exploitation d'une banque à réseau, car c'est à son niveau que se crée et se réalise tout contact avec la clientèle. C'est également l'agence, en constituant un prolongement du siège, qui joue un rôle important sur le plan de la détermination de l'image de marque de la banque et c'est elle qui, à travers la qualité des services qu'elle rend à sa clientèle, définit et détermine pour l'avenir le comportement des clients vis-à-vis de la banque.

Pour toutes ces raisons, il est indispensable de mener une démarche de mesure de performance de l'agence bancaire afin d'optimiser le réseau bancaire. Cette performance est généralement mesurée par rapport à un référentiel (objectif ou but que l'agence se voit assigner, qu'elle se fixe ou négocie, niveau de performances d'agences similaires, normes sectorielles, limites fixées par le contrôle interne). Elle est nécessairement multidimensionnelle car les buts de l'agence sont multiples.

2. La méthode d'enveloppement des données « Data Enveloppement Analysis, DEA »

L'application de la DEA est particulièrement bien appropriée aux réseaux de points de ventes ou agences bancaires⁴⁴ car elle s'appuie sur le principe de comparaison. Elle permet ainsi de réaliser du benchmarking interne au sein du réseau de distribution⁴⁵. Les meilleures pratiques observées définissent la frontière d'efficacité. Celle-ci correspond à la représentation empirique de la frontière de l'ensemble de production. Dans le cadre du DEA, la frontière d'efficacité est déterminée directement à partir des inputs et des outputs définissant l'activité des entités étudiées en recourant aux techniques de programmation mathématique linéaire.

L'approche DEA est non paramétrique et la frontière d'efficacité est linéaire. La distance qui sépare les entités inefficaces de la frontière d'efficacité (où se trouvent les meilleures pratiques) est mesurée à l'aide du score d'efficacité : la mesure d'efficacité correspond à la comparaison des valeurs observées et des valeurs optimales des inputs et des

⁴⁴ HUBRECHT A. et GUERRA F. (2005). Op.cit, p.8.

⁴⁵ Le benchmarking est défini comme le processus continu d'évaluation des produits, des services et des méthodes par rapport à ceux des concurrents les plus sérieux ou des entreprises reconnues comme leader. Les premiers éléments de comparaison peuvent être des unités appartenant à la même organisation mais opérant sur des zones géographiques différentes comme les agences d'un réseau bancaire. On parle alors de benchmarking interne.

outputs. Le score d'efficacité est déterminé en comparant les entités étudiées aux meilleures pratiques situées sur la frontière d'efficacité.

La méthode d'enveloppement des données se fonde sur la définition d'un ensemble de production constitué de toutes les pratiques observées⁴⁶. Les meilleures pratiques définissent la frontière de cet ensemble appelée frontière d'efficacité. L'efficacité d'une pratique s'évalue donc par un score, calculé comme l'écart entre la pratique observée et la meilleure pratique située sur la frontière.

2.1.L'origine de la méthode Data Enveloppement Analysis

La méthode d'analyse par enveloppement de données, connue sous l'acronyme DEA, lorsqu'elle est appliquée au secteur bancaire, constitue certainement l'une des axiomatiques les plus abouties. Cette méthode prend ses origines dans les travaux de FARRELL (1957)⁴⁷, qui propose, pour la première fois, une méthode d'estimation des frontières d'efficacité à partir de l'observation de situations réelles de production. Avant les travaux de FARRELL, les estimations de fonctions de production étaient des moyennes, ce qui impliquait que certaines firmes produisent plus ou moins que la moyenne. Cette approche a été largement critiquée. Au lieu de mesurer les indices séparés de productivité de chaque input, Farrell propose de mesurer l'efficacité productive de l'activité en général, son approche pouvant s'appliquer à tous les types d'organisation de la production. Il introduit le concept de frontière de production et rejette l'idée de la mesure de l'efficacité absolue fondée sur une situation idéale prédéterminée, et propose la mesure de l'efficacité relative, ou mesure de la déviation par rapport à la meilleure performance dans un groupe. Ainsi, on peut mesurer et expliquer la déviation de la productivité totale de facteurs de production (PTF) par rapport à la frontière.

2.2.Principes de la Data Enveloppement Analysis

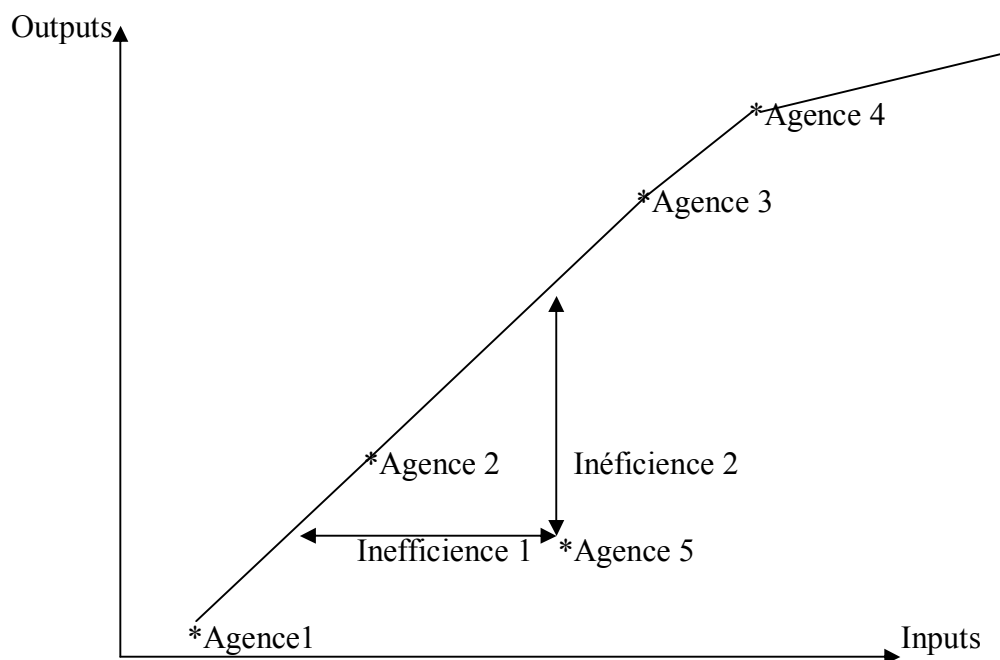
L'idée de la méthode est de déterminer les unités de production efficaces, de construire une frontière de production par interpolation à partir de celles-ci, et pour chaque unité de mesurer la distance à cette frontière. Nous utilisons l'approche DEA pour évaluer la productivité totale des agences bancaires à partir du score d'inefficacité technique. Cette

⁴⁶ DEVILLE A. et LELEU H. (2008). Op.cit, p.11.

⁴⁷ Cité par : TOUHAMI A. et SANAE S. (2009) : « Efficacité et productivité des banques commerciales marocaines : approche non paramétrique », working paper, n° 466, p.6. In : http://www.erf.org.eg/CMS/uploads/pdf/1224070615_15thAC_FINC_Abdelkhalek_Solhi.pdf

approche détermine une enveloppe qui s'interprète comme la frontière empirique de l'ensemble de production et porte le nom de frontière d'efficacité. Elle permet de distinguer les pratiques efficaces de celles qui ne le sont pas. Si elles se situent sur la frontière d'efficacité, elles sont qualifiées de techniquement efficaces. Le graphe suivant illustre l'efficacité des agences par rapport à une frontière dite efficace.

Graphique N° 1: Le principe de la méthode d'enveloppement des données



Source : LA VILLARMOIS O de. (1999). Op.cit, p.45.

L'approche met clairement en lumière la différence qui existe entre le concept traditionnel de productivité et celui d'efficacité technique

L'approche DEA se fonde sur la définition d'un ensemble de production constitué de toutes les pratiques observées. Le graphique N° 1 illustre la frontière d'efficacité. Cette dernière est représentée par une courbe. Cette technique représente une amélioration sensible des outils proposés par les praticiens.

Toute production réalisable est caractérisée par un couple de coordonnées dans l'espace production/ressource, les inputs représentent la consommation en ressources, le volume des ventes représentent les outputs. L'ensemble des observations, comme les agences 1, 2, 3, et 4, qui maximisent le niveau d'output pour un niveau d'input donné forment la frontière de production.

Pour calculer le niveau d'efficacité d'une agence, on la projette sur la surface d'enveloppement et le point obtenu indique son meilleur homologue. La distance entre ces deux points est la mesure de l'efficacité. Le point de projection est situé à des endroits différents sur la SE, selon le type du modèle DEA particulier choisi et selon le type d'orientation du modèle.

Ainsi, Il est possible d'adopter deux points de vue différents qui aboutissent à deux types d'inefficacité :

- L'inefficacité 1, il serait possible de produire autant en réduisant les moyens ; cette optique est connue sous le nom « input- oriented » ;
- L'inefficacité 2, il serait possible de produire plus avec les mêmes moyens. Optique connue sous le nom output-oriented.

Ainsi, dans le cadre d'un processus de benchmarking, l'agence 5 peut être comparée à l'agence 1 et l'agence 2 pour remédier à l'inefficacité 1 car l'agence 5 doit réduire ses inputs pour le même niveau d'output de sorte à retomber sur la surface d'efficacité, pour le faire elle doit, dans un premier temps, se comparer aux agences efficaces qui produisent presque comme elle mais avec moins de moyens(les agences efficaces les plus proches) à savoir l'agence 1 et l'agence 2. Aussi, lorsqu'on projette l'agence 5 sur la surface (courbe) efficace elle se situe entre l'agence1 et l'agence 2.

Dans un second temps, l'agence 5 sera comparée à l'agence 2 et l'agence 3, car ces dernières utilisent autant de moyen que l'agence 5 mais produisent plus. L'agence 5 se comparera donc à 2 et 3 pour produire plus en utilisant le même niveau d'inputs. Ainsi, les partenaires de benchmarking de l'agence 5 sont l'agence 1 et 2 ou 2 et 3, selon l'optique choisie. Il existe de nombreuses applications de ces techniques au domaine bancaire, même si des améliorations peuvent être apportées quant au choix des inputs et des outputs⁴⁸.

L'approche DEA a déjà été employée à de nombreuses reprises pour mesurer la performance des agences bancaires. La première application a été réalisée par Sherman et

⁴⁸ LA VILLARMOIS O de. (2003) : « Le benchmarking interne comme outil de contrôle du réseau commercial : Le cas de la banque de détail », université des Sciences et Technologies de Lille, p.6. In : <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/1050602.pdf>

GOLD (1985)⁴⁹. Ils ont évalué la performance productive des agences bancaires, encore appelée efficience opérationnelle ou efficience technique. Toutefois, ces dernières ont uniquement considéré les ressources humaines avec un modèle d'efficience dont l'objectif était d'en minimiser le coût. Ils occultaient ainsi une partie des ressources utilisées par les agences bancaires et les frais qui en découlaient (frais financiers, autres frais d'exploitation).

Par ailleurs, peu d'analyses ont intégré des facteurs non contrôlables dans la procédure d'évaluation des agences bancaires. En effet, la performance des points de vente dépend à la fois de la capacité des gestionnaires à prendre les bonnes décisions concernant les facteurs qui se trouvent sous leur contrôle, mais aussi de l'influence de facteurs non contrôlables qui caractérisent les conditions de marché. Les études réalisées ont notamment montré que la performance des points de vente est influencée par les caractéristiques socio-économiques de la clientèle et par le niveau de concurrence (GHOSH et CRAIG 1983, 1984)⁵⁰. Dans cette analyse, l'influence de l'environnement est neutralisée affinant le principe de comparaison, fondation de la DEA, en ne confrontant que les agences soumises aux mêmes contraintes d'environnement. Ainsi, seront déterminées les meilleures pratiques propres à chaque environnement commercial.

2.2.1. Le choix des inputs et des outputs

L'évaluation de l'activité des agences bancaires à partir d'indicateurs de performance opérationnelle et d'indicateurs de performance financière nécessite de recueillir l'ensemble des variables définies. La méthode d'enveloppement des données consiste à définir les partenaires benchmark auxquels seront comparées les agences jugées relativement (par rapport aux meilleures) inefficientes. De plus, elle permet l'identification des variables sur lesquelles on pourrait agir pour améliorer l'efficacité des agences. Cependant, une des difficultés méthodologiques de la mesure de l'efficacité au sein des banques réside dans la mesure de leur activité. FREIXAS et al. (1999) distingue deux approches de mesure⁵¹ : l'approche production, l'approche d'intermédiation.

⁴⁹ Cités par : HUBRECHT A., GUERRA F. (Mai 2005). Op.cit., p.3.

⁵⁰ Ibid., p.4.

⁵¹ Cités par : La commission bancaire de l'Afrique centrale (2007) : « Les déterminants de l'efficacité des banques commerciales de la communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale », p. 18. In : <https://www.beac.int/download/efbcom.pdf>

Selon l'approche production, les outputs sont les produits d'exploitation bancaire, reprise de provisions et autres produits, les inputs sont les charges d'exploitation bancaire, charges de personnel, provisions et autres charges. Dans l'approche d'intermédiation, le rôle de la banque est de collecter les fonds pour les transformer en crédits. Les inputs sont alors les dépôts collectés et les fonds empruntés, et le volume de crédits accordés constitue le principal output. Dans l'approche moderne, les théoriciens incorporent les éléments de la théorie de l'information dans l'activité des banques

2.3.L'analyse de la productivité des agences par la méthode D'enveloppement des données

Habituellement, la productivité d'une agence est évaluée par une multitude de ratios de productivité partielle⁵² sous forme de rapport entre deux variables. Pour le manager situé au niveau de la direction générale du réseau, il est difficile de faire un diagnostic synthétique sur la productivité d'une agence lorsque celle-ci ressort productive avec le ratio encours de dépôt divisé par le nombre d'employés et non productive par le ratio encours d'épargne financière divisé par le nombre d'employés. A partir de cette multitude de ratios, il est délicat, voir hasardeux, de prendre des décisions concernant l'amélioration de la productivité d'une agence mais également de parvenir à les classer et à identifier les meilleures pratiques. En outre, ces ratios de productivité partielle où la seule ressource considérée est le nombre d'employés offre une vue tronquée de l'activité, en plus de l'assimiler à celle des employés. Les ratios de productivité totale permettent de remédier à ces inconvénients en évaluant l'ensemble de l'activité, par contre ils présentent également des faiblesses d'application. Tout d'abord, ils imposent de choisir des inputs et des outputs. Ensuite, leur calcul nécessite l'agrégation des outputs, et impose de fait l'homogénéité des unités de mesure.

Dans le cas général où l'on considère un nombre infini d'inputs et d'outputs, la mesure de l'efficience productive se mesure par :

$$\text{L'efficience productive d'une agence} = \frac{\text{la somme des outputs}}{\text{la somme des inputs}}^{53}$$

⁵² HUBRECHT A. « Mesure de la productivité et pratique de benchmarking : le cas d'un groupe bancaire français », Cahier du FARGO n° 1061101, IAE de Dijon, p.3. In : <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/1061101.pdf>

La frontière efficiente sera constituée des unités affichant des scores égaux à 1, pour les autres unités ou agences bancaire pour ce qui est de notre cas, il sera compris entre 0 et 1.

2.3.1. La représentation mathématique de la Data Enveloppement Analysis

Cette méthode permet de trouver la frontière d'efficience en comparant les performances des agences entre elles. Les comparaisons révèlent les faiblesses des unités les moins efficaces et permettent ainsi de définir un plan d'amélioration pour ces dernières.

Le ratio de productivité proposé par CHARNES, COOPER et RHODES⁵⁴ est une généralisation du ratio de productivité associé à la fonction de production qui associe les inputs et les outputs. Le problème d'agrégation est résolu par un système de pondération qui ne fait aucune référence à un quelconque système de prix. Le système de pondération doit attribuer le meilleur score possible aux unités les plus efficaces. Toutefois, une contrainte est formulée: il faut qu'avec les mêmes coefficients de pondération, ce ratio soit inférieur ou égal à 1 pour toutes les destinations. Sa valeur est comprise donc entre 0 et 1. S'il est égal par exemple à 0.8, cela signifie que la destination évaluée gaspille 20% de ses ressources ou bien pour atteindre l'efficacité totale, elle devrait réduire ses moyens de production de 20%. Enfin, les formules suivantes précisent les modalités de calcul de ces scores ou coefficients ; il ne s'agit que d'un simple problème d'optimisation.

Etant donné « J » agences chaque agence consomme ainsi un montant de différents inputs afin de produire s différents outputs. Les agences (j) ($j = 1, \dots, J$) consomme un montant $X_j = \{x_{ik}\}$ d'inputs ($i = 1, \dots, I$) et produit un montant $Y_j = \{y_{rk}\}$ d'outputs ($r = 1, \dots, R$).

La mesure de l'efficacité d'une agence « k » peut être spécifiée comme suit:

⁵³ THENET G. et GUILLOUZO R. (2011) :« la conception de la technologie comme boîte noire par le contrôle de gestion bancaire : la mesure de la performance opérationnelle des agences par la méthode DEA (Data Enveloppement Analysis)», France, p.5.

In: <https://hal.inria.fr/file/index/docid/584538/filename/THENET.PDF>

⁵⁴ Ces auteurs ont proposé un programme mathématique linéaire qui admet des rendements d'échelle variables (décroissants, constants, croissants). Ainsi, l'hypothèse de rendements d'échelle constants Demande l'acceptation d'une vision de long terme où la taille des unités de décision évaluées est modifiable. En revanche, dans le cadre de rendements d'échelle variables, le raisonnement s'opère à court terme et la taille des unités de décision est supposée fixe.

$$Max_{u,v} h_k = \frac{\sum_{r=1}^R u_r y_{rk}}{\sum_{i=1}^I v_i x_{ik}}$$

Avec :

- k : le « Benchmark » : (firme dont-on mesure l'efficacité) ;
- h_k : la forme « ratio » du score d'efficacité technique pour la firme k ;
- Y_{rk} : la quantité d'output r pour l'agence k ;
- u_r : le coefficient de pondération de l'output r ;
- x_{ik} : la quantité d'input i pour le l'agence k ;
- v_i : le coefficient de pondération de l'input i ;
- j : le nombre d'agence bancaire.

Et pour calculer les écarts entre les agences, Charnes et al (1978) ont eu recours à la formulation d'une programmation linéaire qui s'exprime comme suit:

$$\sum_{i=1}^I v_i x_{ij} - \sum_{r=1}^R u_r y_{rj}$$

2.3.2. Les aspects factoriels de la Data Enveloppement Analysis

Un certain nombre de facteurs « non contrôlables » par les employés et par le manager de l'agence influencent la productivité. Ces facteurs sont notamment l'environnement commercial de l'agence, le prix de l'immobilier, l'importance des frais d'exploitation. Mais, peu d'analyses ont intégré des facteurs non contrôlables dans la procédure d'évaluation des agences bancaires. En effet, les facteurs environnementaux sont non négligeables lorsque l'on s'intéresse à l'activité et aux performances des points de vente tels que les agences bancaires.

La performance des points de vente dépend à la fois de la capacité des gestionnaires à prendre les bonnes décisions concernant les facteurs qui se trouvent sous leur contrôle, mais aussi de l'influence de facteurs non contrôlables qui caractérisent les conditions de marché.

3. Les avantages et les inconvénients de la Data Enveloppement Analysis

La méthode d'enveloppement des données présente des avantages et certains inconvénients que l'on énuméra comme suit :

3.1. Les avantages de la méthode d'enveloppement des données

L'avantage principal de cette méthode est sa capacité à prendre en compte une multiplicité d'inputs et d'outputs⁵⁵.

L'approche DEA comporte certains avantages à savoir :

- Elle permet de se focaliser sur les observations individuelles, plutôt que les moyennes d'échantillon ;
- Elle produit une mesure unique agrégée pour chaque unité de production, en termes de son utilisation des inputs pour produire les outputs désirés;

A côté de ces avantages, la DEA présente deux inconvénients.

3.2. Les inconvénients de la DEA

Le problème majeur des modèles DEA est que si les données sont sujettes à des erreurs aléatoires, alors le calcul de la frontière de production sera biaisé. Le modèle DEA ne fait ainsi aucune distinction entre l'inefficacité provenant de facteurs aléatoires et l'inefficacité du processus de production. Une autre limite majeure attribuée à la méthode DEA est son extrême sensibilité aux valeurs extrêmes et aux erreurs de mesure. En effet, une seule valeur extrême est susceptible de décaler la frontière d'efficacité.

Au total, l'approche « Data Enveloppement Analysis », permet de développer un indicateur synthétique de la productivité et de pratiquer le benchmarking. En effet, rentabilité exprimée au travers le score d'efficacité demeure essentielle pour son amélioration.

⁵⁵ The International Benchmarking Network for water and sanitation utilities. In: https://www.ib-net.org/fr/texts.php?folder_id=130&mat_id=108&L=0&S=0&ss=0

Conclusion au chapitre II

De ce second chapitre on peut déduire que la technique du benchmarking et la méthode d'enveloppement des données demeure essentielle pour accroître les profits d'une banque. En effet, la démarche d'amélioration de la rentabilité vue sous l'angle de ces derniers permet de comparer, de mesurer certains de ses paramètres à ceux des leaders afin d'en dégager des différences et d'en identifier les causes pour pouvoir par la suite s'améliorer en apportant des actions correctrices.

Il en résulte notamment, que la démarche de mise en place d'un système de contrôle de gestion apparaît comme étant indispensable pour tout établissement de crédit. En effet, ce dernier permet la mesure et l'optimisation des unités de base de la banque c'est-à-dire des agences d'exploitation.

C'est ainsi que le système du contrôle de gestion est considéré comme étant un système d'aide à la décision qui s'assure que toutes les décisions de la direction générale sont effectivement et efficacement mise en œuvre dans le but de la mesure et de l'amélioration de la performance.

Ainsi, le contrôle de gestion est une fonction d'aide pour fixer les objectifs, définir les moyens et les méthodes afin d'atteindre ces objectifs, compte tenu des contraintes des agences.

Conclusion à la partie I

En guise de conclusion, on peut dire que la démarche de mesure de la rentabilité nécessite une bonne connaissance des charges et des produits de l'entité. Si l'on doit s'interroger sur le rôle qu'exercent les outils traditionnels sur la rentabilité de la banque il est facile d'affirmer qu'ils sont partie prenante dans la mesure et la détermination du résultat final.

Dès lors, il apparaît essentiel de mettre à la disposition des gestionnaires des outils et des méthodes d'analyses pour leur permettre une maîtrise des résultats qu'ils génèrent.

Cette démarche va renforcer et conforter la mesure de la rentabilité en vue d'une bonne maîtrise et surtout une rapidité d'information dans les lectures des résultats dégagés.

Toutefois, la seule lecture des résultats nets du compte d'exploitation ne permet d'informer réellement de la structure de la rentabilité des établissements bancaires. Un prolongement de la méthode des soldes intermédiaires de gestion par la méthode des ratios est plus significatif.

Dans le cas où les banques envisagent d'améliorer leur rentabilité, elles sont obligées de trouver des méthodes et des moyens nécessaires qui leur permettent leur optimisation en ayant comme objectif de réaliser plus de profit et minimiser leurs frais de gestion.

Cette amélioration peut être évoquée par l'application du benchmarking et la méthode d'enveloppement des données qui permettent l'optimisation des résultats par identification de partenaires potentiels et des variables sur lesquelles la banque peut agir en vue d'améliorer l'efficacité de ces agences.

Dans la partie suivante nous allons mettre en pratique la démarche de calcul du résultat analytique d'une banque publique, celle de la BNA. Et tenter d'optimiser la rentabilité d'un réseau d'exploitation celui des agences de la BNA de la wilaya de Tizi-Ouzou par le benchmarking et la méthode d'enveloppement des données.

Partie II :

**Analyse et optimisation de la rentabilité
bancaire par le benchmarking et la
méthode d'enveloppement des données**

Cas de la BNA

Introduction à la partie II

Dans ce qui précède, nous avons exposé la méthode utilisée pour la mesure de la rentabilité d'une banque. Mais comme une connaissance ne vaut que si elle est exploitée, nous allons tenter dans cette partie d'appliquer les notions acquises en matière de calcul et d'analyse de la rentabilité sur un cas pratique.

Cette seconde partie est destinée dans un premier volet à analyser les déterminants de la rentabilité d'une agence bancaire, ensuite analyser le résultat de la Banque Nationale d'Algérie par les soldes et ratios de gestion.

Dans un second volet, nous allons comparer les sept agences de la BNA de la wilaya de Tizi-Ouzou en appliquant la pratique du benchmarking et la méthode d'enveloppement des données et c'est ce qui va nous permettre de connaître les composantes sur lesquelles il faut agir pour améliorer la rentabilité d'un réseau d'exploitation par conséquent la rentabilité de la banque.

Cette partie est scindée en deux chapitres, le premier intitulé « Analyse de la rentabilité des banques en Algérie : cas de la Banque Nationale d'Algérie » tient à analyser les soldes du compte de résultat de la BNA, ainsi que, les ratios de rentabilité.

Le second chapitre, intitulé « Amélioration de la rentabilité des agences de la BNA de Tizi-Ouzou » est destiné à l'analyse comparative des sept agences du réseau d'exploitation choisi.

L'objectif principal de cette partie est d'apporter des éléments de réponses aux deux hypothèses de la recherche.

Chapitre I :

**Analyse de la rentabilité des banques : cas
de la Banque Nationale d'Algérie**

Introduction au chapitre I

Il sera difficile de bien cerner la rentabilité et les préalables de sa mise en place si le secteur auquel ils vont s'appliquer, à savoir le secteur bancaire algérien, n'est pas d'abord présenté.

L'Algérie s'est lancée à la fin des années 1980 dans de grandes réformes afin de mettre en place les mécanismes d'une économie de marché par un processus de décentralisation. La réforme institutionnelle du système bancaire a été marquée par la promulgation de la loi 90-10 relative à la monnaie et au crédit, qui a été conçue pour adapter le système de l'économie de marché. Au sommet du système bancaire, se trouve la Banque d'Algérie qui par les règlements de l'organisation interne et traitement de l'information comptable oblige la banques publiques d'expliquer l'évolution des soldes d'un arrêté à l'autre par la conservation des mouvements ayant affecté les postes comptables. En particulier, les soldes des comptes qui figurent dans le plan de comptes doivent se raccorder, par voie directe ou par regroupement, aux postes et sous-postes du bilan, du hors bilan et du compte de résultats et aux informations issues de la comptabilité contenues dans l'annexe.

Afin de mettre en application les procédures développées au premier chapitre de la première partie, nous allons, présenter un modèle d'analyse et de mesure de la rentabilité d'une banque. L'objet de ce premier chapitre consiste en la concrétisation de cette démarche. Pour ce faire, nous avons pris comme cas la Banque Nationale d'Algérie. Ce chapitre nous servira en fait à vérifier la première hypothèse du travail.

De ce fait, nous allons d'abord, passer en revue des éléments concernant le système bancaire algérien (section 1). Ensuite, nous analysons les déterminants de la rentabilité d'une agence de la BNA (section 2), pour enfin se prononcer sur la méthodologie de mesure de la rentabilité des banques algériennes (section3).

Section 1 : L'émergence du système bancaire algérien

La présentation du système bancaire algérien s'appuiera sur les grandes évolutions qui ont marqué le secteur, pour pouvoir par la suite avoir un aperçu sur le schéma de la rentabilité des banques publiques algériennes.

L'objectif de cette section est de décrire brièvement le système bancaire algérien, ainsi que la situation de la rentabilité des banques publiques algériennes.

1. Genèse et évolution du système bancaire algérien

L'héritage historique a constitué un déterminant du système financier algérien en particulier du système bancaire. Les institutions financières, en Algérie, ont été créées à partir des établissements bancaires français. Le système bancaire algérien existait donc avant l'indépendance et ce système était constitué d'un ensemble de filiales de banques étrangères dont la finalité était d'assurer les opérations bancaires et financières nécessaires aux transactions commerciales. En effet, leurs rôles ne s'inscrivaient pas dans l'optique des orientations économiques du pays mais dans celle de la métropole. C'est, d'ailleurs, ce qui justifie la concentration de ce secteur dans le Nord du pays.

Le système bancaire mis en place en Algérie, avant l'indépendance, avait donc pour but de répondre aux besoins de l'économie coloniale. Après l'indépendance, le système bancaire algérien s'est constitué en deux étapes principales. La première étape a consisté en la mise en place d'un système bancaire national, la seconde en sa libéralisation vers le secteur privé, aussi bien national qu'étranger.

1.1.La création d'un système bancaire national

Dès décembre 1962, l'Algérie se dote des instruments juridiques et institutionnels nécessaires à l'établissement de sa souveraineté monétaire. Cela se traduit par la création d'un trésor public¹, d'une monnaie nationale, le dinar algérien², et par la création de la Banque Centrale d'Algérie³.

¹ Le trésor public fut créé le 29 Août 1962, il a pris en charge les activités traditionnelles de la fonction du trésor (émission de la monnaie divisionnaire), auxquelles s'ajoutent d'importantes prérogatives en matière d'octroi de crédits d'investissements au secteur économique.

² Le dinar algérien fût créé le 10 Avril 1964 par la loi n°64-111 du 10 avril 1964, remplaçant ainsi le Franc algérien.

³ La Banque Centrale d'Algérie fut créée le 12 décembre 1963 par la loi n° 62-144.

L'Algérie va opérer progressivement une algérianisation d'un secteur bancaire et financier qui, jusqu'à la fin des années 1960, est encore largement composé d'opérateurs privés et étrangers. Au terme de la période, le secteur devient exclusivement public et spécialisé. A ce titre, la nationalisation du secteur bancaire s'opère progressivement par la création d'établissements publics (la CAD⁴ et la CNEP⁵), et par la création de sociétés nationales, comme c'est le cas pour la Banque Nationale d'Algérie (BNA), le Crédit Populaire d'Algérie (CPA) et la Banque Extérieure d'Algérie (BEA), ces dernières reprennent les activités des banques étrangères ayant cessé d'activer en Algérie et bénéficient du patrimoine et des structures des banques étrangères dissoutes.

Dans le cadre de la restructuration organique qui a été mise en œuvre par les autorités deux banques publiques ont été créées, la création en 1983 de la Banque d'Agriculture et du Développement Rural (la BADR) et en 1986 de la banque du développement local (BDL).

La gestion du secteur revient au trésor public et à l'organe de planification⁶, le taux d'intérêt bancaire est déterminé par l'Etat. La période se caractérise par le fait que les banques et les établissements financiers sont des instruments au service exclusif du développement économique et des entreprises publiques en particulier. Cela se concrétise par le soutien des entreprises publiques ayant une gestion déficitaire et par le financement de leurs investissements.

Tout au début des années 1970, après être devenu exclusivement public, le secteur devient en outre spécialisé. Il est organisé par branches d'activité (agriculture, industrie, artisanat, hôtellerie, tourisme, BTP, énergie, le commerce extérieur) et spécialisé par entreprise. Cette spécialisation fut introduite au terme de la loi de finance de 1970 qui impose alors aux sociétés nationales et aux établissements publics de concentrer leurs comptes bancaires et leurs opérations auprès d'une seule et même banque.

⁴ La Caisse Algérienne de Développement (CAD) a été créée le 07 mai 1963 pour prendre en charge les crédits d'investissement sur les ressources du Trésor public.

⁵ La Caisse Nationale de Prévoyance créée le 10 Août 1964, chargée pour la mobilisation de l'épargne.

⁶ KPMG (2012) : « Guide des banques et des établissements financiers en Algérie », p.7. In : file:///C:/Users/MMC%20Computer/Downloads/Algeria%20Banking%20Guide.PDF

1.1.1. Le schéma de la rentabilité des banques publiques algériennes durant la période de l'économie planifiée

Durant cette période, et dès leur création, les banques publiques se sont vues assignées la mission d'exécution des plans de développement nationaux. Les banques ont été un outil utilisé par la puissance publique pour canaliser les flux financiers et s'assurer que les ressources soient affectées aux projets planifiés.

Le modèle de banque universelle emprunté par les banques algériennes, qui concentre des logiques de marché et d'organisation pour construire un schéma diversifié de rentabilité, ne s'appliquait dans ces conditions à aucune des banques algériennes. Celles-ci reposaient sur un schéma de rémunération fondé sur deux paramètres exclusifs, à savoir :

1) L'activité crédit

Les banques devaient financer des entreprises publiques déjà déstructurées financièrement dès leur constitution et qui souffraient d'un manque grave de compétitivité malgré le soutien des prix par l'Etat. Les projets étaient jugés stratégiques sur la base de leurs retombées sociales et les aspects de rentabilité étaient quasi complètement ignorés.

Le rôle des banques se limitait donc au refinancement des crédits auprès de la Banque Centrale, qui se faisait d'une façon automatique par le biais du réescompte, et à la vérification des règles et des procédures ne se préoccupant pas de l'étude de la rentabilité des projets financés.

2) La mono clientèle des entreprises publiques

Les banques étaient satisfaites d'une clientèle publique sur laquelle elles prélevaient des agios. Il y a lieu de signaler également, l'absence de toute activité de service bancaire génératrice de commissions et de marché génératrice de plus values.

Sur le plan structurel, les banques publiques existantes sont consolidées, jusqu'à la fin des années 80, le système bancaire était totalement sous le monopole de l'Etat⁷.

⁷ BOUZAR C. (2010) : « Systèmes financiers : Mutation financière et bancaire et crise, Edition El Amel, Tizi-Ouzou, p.92.

Cette situation, où l'Etat prend toutes les décisions et oblige les banques à financer les entreprises publiques déficitaires, a conduit à une confusion économique et financière, d'où la promulgation de plusieurs textes de loi concernant la réforme du secteur bancaire et financier.

1.1.2. La loi n° 86-12 du 19 Août 1986 relative au régime des banques et du crédit

Cette loi dite loi bancaire est le premier texte qui a pour objet d'encadrer l'activité bancaire et financière est le premier texte qui a pour objet d'encadrer l'activité bancaire et financière.

Selon AMMOUR B.⁸, l'objectif principal de cette loi « est de définir un cadre juridique et commun à l'activité de tous les établissements de crédits quelque soit leur statut légal »

Cette première réglementation n'apporte que peu d'innovation. A savoir :

- 1) Une définition de l'activité bancaire ;
- 2) Un rôle à la Banque Centrale d'Algérie, en effet, la loi Bancaire n ° 86 –12 a été conçue pour confirmer les tâches déjà attribuées à la BCA à savoir : l'émission de la monnaie, la participation à l'élaboration de la législation et de la réglementation des changes et du commerce extérieur, régulation de la circulation monétaire, contrôle et distribution des crédits, gestion des réserves de changes et enfin l'attribution des concours au trésor public ;
- 3) Un régime du crédit : cette loi a défini le crédit, son objet et sa nature comme étant, tout acte par lequel un établissement habilité à cet effet, met ou promet de mettre temporairement et à titre onéreux des fonds à la disposition d'une personne morale ou physique ou contracte, pour le compte de celle-ci un engagement par signature. Dans le cadre du plan national de développement, le plan national du crédit⁹ détermine les

⁸ AMMOUR B. (1996) : « Le système bancaire algérien : textes et réalité », Editions DAHLAB, Alger, p.70.

⁹ Le plan national de crédit détermine en particulier : le volume et la nature des ressources internes à collecter et les crédits à accorder par chaque établissement de crédit, le volume des crédits externes mobilisables, le niveau d'intervention de la Banque Centrale d'Algérie dans le financement de l'économie, l'endettement de l'Etat et les modalités de son financement.

objectifs à atteindre en matière de collecte des ressources, de monnaie, des priorités et des règles à observer dans la distribution du crédit ;

- 4) Un nouveau cadre institutionnel de direction et de contrôle : en effet, au niveau institutionnel, la loi bancaire N° 86-12 a mis en place un Conseil National de Crédit et une commission de contrôle des opérations de banque à la place du comité technique des banques qui disparaît ;
- 5) Des relations entre les banques et le public : cette loi a permis à toute personne, la possibilité d'obtenir l'ouverture d'un compte bancaire, La Banque Centrale d'Algérie et les établissements de crédit ne peuvent divulguer le montant des avoirs en compte de leurs clients aux tiers. Toute opération de crédit doit être assise sur une étude de la contrepartie.

Cette loi a été modifiée et complétée par la loi **88-01 du 12 Janvier 1988** portant sur les entreprises publiques économiques (EPE) considère les établissements de crédit des (EPE).

Elle a contribué au renforcement du rôle de la Banque Centrale d'Algérie notamment en matière de gestion des instruments de la politique monétaire¹⁰. Ainsi, il revient à la BCA de fixer les conditions de banque, de déterminer les plafonds de réescompte ouverts aux établissements de crédit conformément aux principes édictés par le Conseil National de Crédit.

Cette loi a permis aussi aux institutions financières n'ayant pas de caractère bancaire et ne pouvant de ce fait ni recevoir de dépôts ni accorder de crédits, sont chargés à ce titre de prendre des participations ou toute opération de capital, aussi bien sur le territoire national qu'a l'étranger¹¹.

La loi autorise les établissements de crédit et les autres institutions financières de procéder, dans les limites réglementaires, à l'émission d'emprunt à terme auprès du public sur l'ensemble du territoire national et à mobiliser des concours d'origines externes¹².

¹⁰ Article 3 de la loi du 12.01.1988.

¹¹ Article 6 de la loi du 12.01.1988.

¹² Article 7 de la loi du 12.01.1988.

Durant cette première période, le système était renfermé et considéré comme véritablement national. La nécessité de s'ouvrir à nouveau vers une économie de marché était considérée comme étant indispensable et c'est ce qui caractérise la deuxième période.

1.2.L'ouverture et le partenariat du secteur bancaire algérien

L'Algérie s'est lancée à la fin des années 1980 dans des réformes afin de mettre en place les mécanismes d'une économie de marché¹³ par un processus de décentralisation avec la création de banques spécialisées et la progressive ouverture aux banques privées.

A partir de 1989, les banques étrangères peuvent aussi être en partenariat avec les banques locales.

1.2.1. L'ouverture du secteur bancaire algérien

La libéralisation du secteur est concrétisée par la loi N° 90-10 du 14 Avril 1990 relative à la monnaie et au crédit¹⁴ abrogeant la loi sur le régime des banques de 1986 et remplacée par l'ordonnance N° 03-11 du 26 Août 2003. Ces textes permettent la mise en œuvre du processus de libéralisation interne et externe du système bancaire¹⁵. Cette nouvelle loi traduit l'orientation résolue du gouvernement pour l'économie de marché.

Le législateur entend ouvrir largement le secteur bancaire aux investisseurs privés nationaux et étrangers. Cette ouverture, vers l'investisseur étranger, s'est traduite par l'implantation de banques, de succursales et de bureaux de représentation, de grandes banques étrangères et d'établissements financiers étrangers. Il aura donc, fallu attendre la promulgation de la loi sur la monnaie et le crédit (le 14 avril 1990) pour voir se réaliser le principe d'ouverture du secteur bancaire à l'initiative privée. Cette loi constitue un nouveau dispositif législatif de soutien aux réformes économiques engagées par les autorités publiques du pays. En effet, il est attendu de ces réformes un désengagement de l'Etat au profit des entreprises. Cette loi vise selon AMMOUR B., à plusieurs objectifs à savoir :

¹³ KPMG (2012). Op. cit, p.9.

¹⁴ Cette loi de 1990 va constituer la clef de voûte du nouveau système bancaire algérien. Les mesures les plus déterminantes sont, sans aucun doute, l'ouverture de l'activité bancaire au capital privé national, mais aussi étranger, et la libre détermination des taux d'intérêt bancaire par les banques sans intervention de l'Etat

¹⁵ BOUZAR C. (2010). Op.cit, p.92.

- La déspecialisation des banques : en mettant en place un nouveau cadre juridique de l'activité bancaire, en distinguant d'une part, les banques et les établissements financiers, et d'autre part, les opérations de banque et les opérations connexes ;
- Aboutir à une bancarisation de la monnaie en s'appuyant sur des principes de protection des déposants, l'égalité de tous devant les produits et services offerts par le système bancaire (seul la rentabilité et la solvabilité constitue des critères de différenciation) et l'introduction de nouveaux produits financiers ;
- Diversifier les sources de financement des agents économiques, notamment les entreprises, par la création d'un marché financier ;
- L'encouragement des investissements étrangers en effet, la loi donne la préférence aux relations d'affaires entre opérateurs nationaux et étrangers dans le cadre d'une démarche économique prenant en compte l'intérêt national tels que projets créateurs d'emplois, ou ceux se traduisant par un apport de transfert de technologies ou du savoir faire. «

Ainsi, les banques voyaient, devant elles, de nombreuses et nouvelles activités financières qui leur donneront l'occasion d'accroître leur rentabilité par la mise en place de nouveaux produits et de nouvelles pratiques.

En 2001, l'ordonnance n° 01-01 du 27 février 2001 a apportée des aménagements à la loi relative à la monnaie et au crédit. Ces aménagements ont pour objet principal de scinder le conseil de la monnaie et du crédit en deux organes à savoir¹⁶ :

- Le premier organe est constitué du conseil d'administration, qui est chargé de l'administration et de la direction de la Banque d'Algérie ;
- Le second organe est constitué par le conseil de la monnaie et du crédit, joue le rôle d'autorité monétaire.

Cependant, après que le pays ait expérimenté les premières défaillances des banques nationales privées à savoir la BCIA et El Khalifa Bank, l'ordonnance bancaire n°03-11 du 26 Aout 2003 relative à la monnaie et au crédit est intervenue.

¹⁶ AFTIS H. (2012). Op.cit, p.149.

En effet, les défaillances bancaires ont toujours généré un double effet dans tous les pays du monde. Premièrement, une crise de confiance dans le secteur financier privé. Deuxièmement, un renforcement et un resserrement de l'environnement législatif et réglementaire de l'activité bancaire.

A ce propos, l'ordonnance 03-11 du 26 Août 2003 à renforcer les procédures d'agrément ou les conditions d'exercice de l'activité bancaire, en augmentant le capital social des banques et des établissements financiers, la présentation d'un rapport d'activité.

Par ailleurs, le législateur a conditionné le succès de cette ordonnance par la réunion des trois facteurs suivants : La formation d'un nombre important de superviseurs compétents pour le compte de la Banque d'Algérie ; l'existence chez les acteurs de la place des systèmes d'informations performants, assis sur des supports techniques de transmission de l'information fiable, rapide et sécurisé ; le financement de l'économie par les ressources du marché adossé à un système bancaire solide et à l'abri de toute suspicion.

L'ordonnance n° 03-11 a pour objet de consolider le système et abroge la loi sur la monnaie et le crédit de 1990. Le nouveau texte en reprend cependant, dans une large mesure, ses dispositions. La volonté du législateur est alors de porter plus loin la libéralisation établie par la loi de 1990. La nouvelle banque centrale perd, quoiqu'un peu, de son autonomie vis-à-vis du pouvoir politique : les membres du conseil de la monnaie et du crédit et du conseil d'administration de la Banque d'Algérie sont tous nommés par le président de la république. L'ordonnance consolide le régime déjà établi par la loi de 1990 en introduisant de nouveaux principes et/ou en les définissant plus précisément : le secret professionnel, les changes et les mouvements de capitaux, la protection des déposants.

L'objectif de l'ordonnance est de renforcer la sécurité financière, améliorer nettement le système de paiement et la qualité du marché.

1.2.2. L'établissement du partenariat au sein du secteur bancaire algérien

Le principe d'établissement de l'activité bancaire sous forme de partenariat¹⁷ trouve son origine dans la loi de finances complémentaire pour 2009 qui instaure le partenariat comme modalité d'implantation des investissements étrangers.

¹⁷ KPMG (2012). Op. cit, p.11.

L'ordonnance relative à la monnaie et au crédit de 2003 modifiée et complétée en 2010 (ordonnance n° 10-04 du 26 août 2010) en reprend les dispositions pour les faire appliquer au secteur bancaire.

Les principales mesures de l'ordonnance n° 10-04 du 26 Août 2010 relative à la monnaie et au crédit sont les suivantes :

- Les participations étrangères dans les banques ne peuvent être autorisées que dans le cadre d'un partenariat dont l'actionnariat national résident représente 51% au moins du capital. Par actionnariat national, il peut être entendu un ou plusieurs partenaires ;
- L'Etat détiendra une action spécifique dans le capital des banques et des établissements financiers à capitaux privés et en vertu de laquelle il est représenté, sans droit de vote, au sein des organes sociaux ;
- L'Etat dispose d'un droit de préemption sur toute cession d'actions ou de titres assimilés d'une banque ou d'un établissement financier ;
- Les cessions d'actions ou de titres assimilés réalisées à l'étranger par des sociétés détenant des actions ou titres assimilés dans des sociétés de droit algérien qui ne se seraient pas réalisées conformément aux dispositions de l'ordonnance n° 01-03 relative au développement de l'investissement sont nulles et de nul effet ;
- Toute cession d'actions ou titres assimilés d'une banque ou d'un établissement financier doit être autorisée préalablement par le gouverneur de la Banque d'Algérie dans les conditions prévues par un règlement pris par le Conseil de la monnaie et du crédit, non encore publié ;
- La Banque d'Algérie a pour mission (supplémentaire) de veiller à la stabilité des prix et doit établir la balance des paiements et présenter la position financière extérieure de l'Algérie ;
- Les banques ont l'obligation de mettre en place un dispositif de contrôle interne et de contrôle de conformité. Dans ce dernier cas, il s'agit d'une conformité aux lois et règlements et du respect des procédures ;
- La Banque d'Algérie organise et gère une centrale des risques des entreprises, une centrale des risques des ménages et une centrale des impayés.

D'autres mesures ont été introduites visant au renforcement du cadre institutionnel, au renforcement du contrôle des banques et des établissements financiers, à la protection de la clientèle et à la qualité des prestations bancaires, notamment en renforçant les obligations des

banques primaires vis-à-vis de leurs clients ou encore en affirmant le principe du droit au compte.

1.3.Le schéma de la rentabilité des banques publiques algériennes

Pour donner un diagnostic de la rentabilité dans des banques publiques algériennes, il faut remonter quelques années en arrière. L'excès structurel de liquidité des banques algériennes est une tendance qui s'est imposée depuis un peu plus d'une dizaine d'année. Cette surliquidité est alimentée, d'une part, par l'importance des dépôts du secteur des hydrocarbures en raison des prix élevés du baril. Elle est, d'autre part, le résultat de l'augmentation de la collecte de l'épargne des particuliers, stimulée à la fois par les injections de revenus des plans de relance publics.

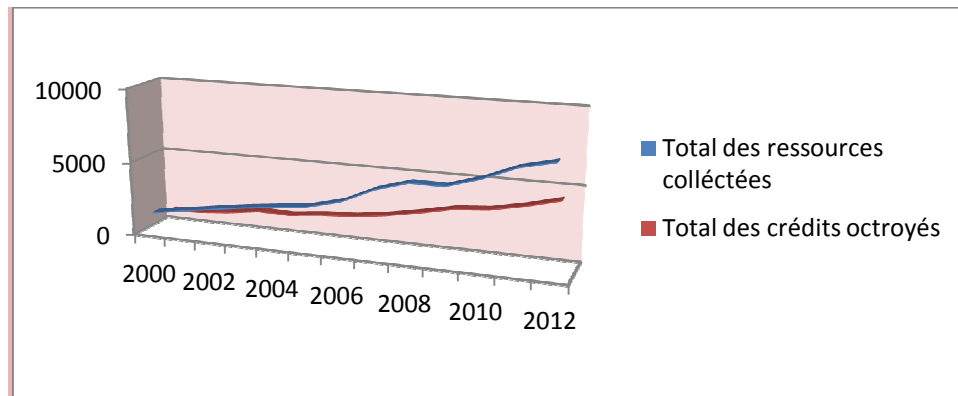
Si la tendance est à une progression des ressources détenues par les banques, le problème de l'intermédiation se pose toujours puisque, les résultats en matière de création d'emplois et de richesses restent modestes par rapport à l'importance des fonds prêtables, il en résulte ainsi une marge bancaire peu significative ce qui reflète le niveau de rentabilité de ces banques.

Afin, de démontrer l'existence de la faible rentabilité des banques publiques algériennes, nous avons procédé à l'analyse des ressources et des crédits des banque publiques algériennes de 2000 à 2012.

1.3.1. La collecte des ressources et l'octroi des crédits des banques publiques algériennes

L'activité de collecte des ressources des banques publiques a connu globalement une hausse. Cependant, les crédits distribués suivent une progression moins soutenue par les banques. Le graphe suivant fait ressortir cette situation.

Graphique N° 2: L'activité des banques publiques : collecte de ressources et octroi des crédits (en milliards de DA).



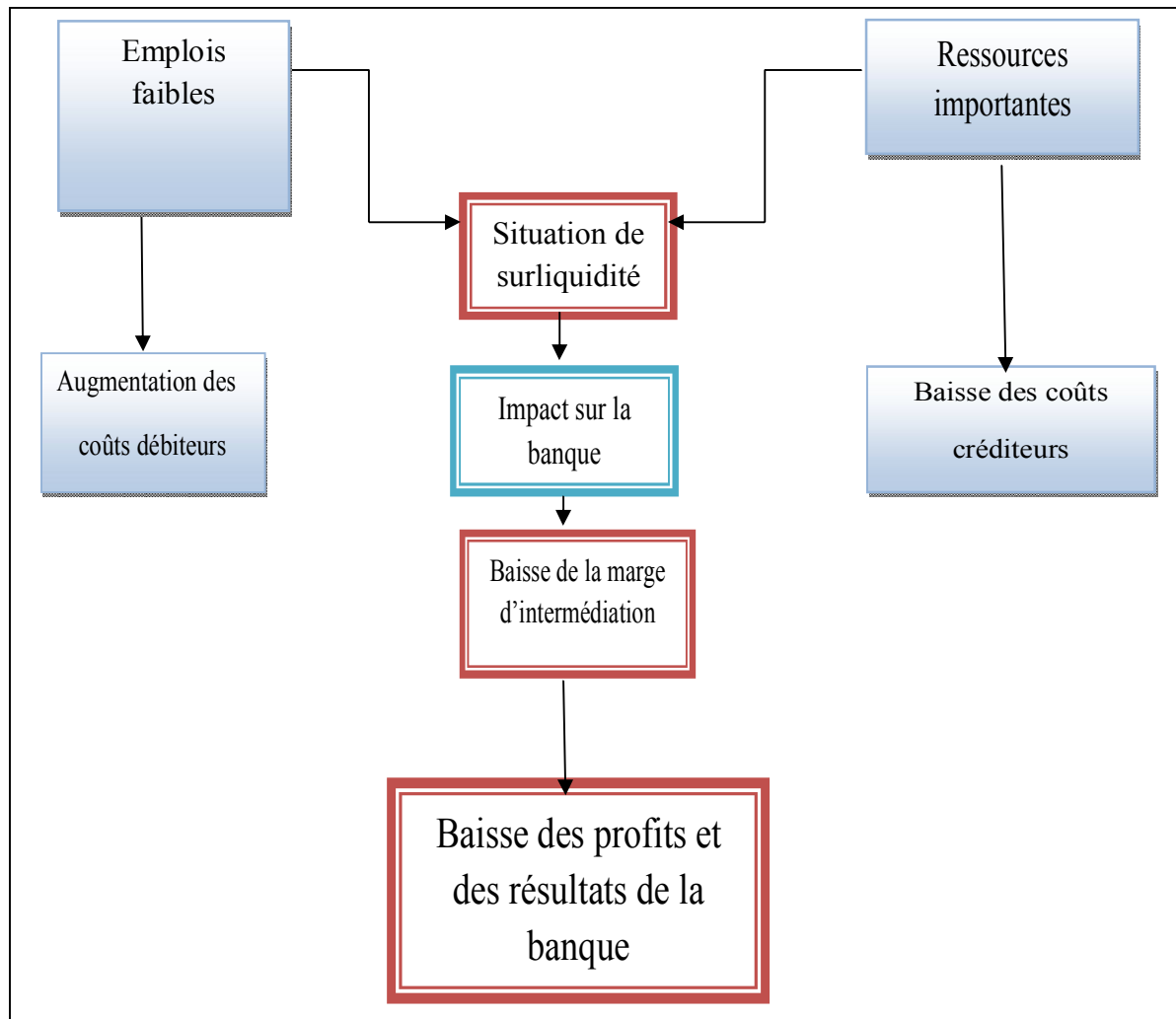
Source : Rapports de la Banque d'Algérie.

A l'étude du graphe N° 2, on peut constater l'écart considérable entre les ressources collectées par les banques et les crédits octroyés. En effet, les ressources des banques publiques sont très importantes. Face à cette progression, les crédits à l'économie ne parviennent pas à tenir le rythme, même si des progrès en matière de crédits à l'économie ont été enregistrés.

La persistance de cette situation tout au long de la décennie écoulée est la traduction d'une véritable crise de l'investissement productif. En ce sens, la question est de savoir si après plusieurs années de mise en œuvre de la réforme, les banques ont amélioré leur capacité d'analyse des dossiers d'investissement.

Au total, ces indicateurs d'intermédiation bancaires ont un effet direct sur le niveau de la rentabilité que ces banques tirent puisque le coût des ressources est en hausse et ne suit pas ceux des crédits.

Figure N° 6 : L'impact des ressources non octroyées et des emplois faibles sur les résultats des banques.



Source : Schéma réalisé par nous même.

Dans le cas des banques algériennes, les ressources non octroyées sont importantes, ce qui engendre une situation de surliquidité ; les banques se trouvent confronter aux coûts élevés des ressources, qui n'ont pas fait objet d'emplois rentables et qui engendre des marges négatives. En effet, les fonds reçus des déposants représentent des ressources essentielles pour les banques. Ces ressources ne sont pas toutes gratuites notamment, les dépôts à termes qui grâce à leurs échéances déterminées donnent aux banques une marge de manœuvre.

Les banques au titre des fonds reçus servent des intérêts créditeurs aux déposants et lorsque, les ressources bancaires ne font pas objet d'emplois rentables la marge dégagée ne peut être que insignifiante voir même négative ce qui engendre une baisse dans les résultats nets.

Section 2 : Les déterminants de la rentabilité d'une agence bancaire

En Algérie, les banques publiques s'articulent autour des directions régionales et d'un réseau d'agences d'exploitation. Les agences sont considérées comme étant le noyau de la banque et du système bancaire puisque c'est à leur niveau que la politique commerciale de la banque est menée. Il est donc nécessaire avant de mesurer et d'analyser la rentabilité au travers les outils traditionnels de partir des paramètres d'exploitation des agences bancaires, qui permettent non seulement d'impacter ces outils mais aussi de déterminer les facteurs clés de la rentabilité.

Une meilleure compréhension de la rentabilité d'une banque nécessite en fait une connaissance approfondie de ces paramètres, mais aussi, des déterminants qui influent les profits tirés, un objectif primordial que la présente section vise à atteindre.

1. Les paramètres d'exploitation de la rentabilité d'une agence bancaire

C'est dans l'exploitation d'une agence que peuvent être appréhendés les paramètres qui déterminent la rentabilité. En effet, les agences sont des structures d'exploitation chargées d'assurer dans leur zone géographique la politique commerciale de la banque, elles sont responsables du choix des priorités de la clientèle et de la mise en œuvre des moyens nécessaires pour atteindre leurs objectifs. Les agences sont chargées d'accroître la collecte des ressources et d'augmenter le taux de bancarisation de la population, elles bénéficient de délégation de signatures en matière de crédit.

Trois indicateurs clés de mesure de l'exploitation bancaire ont été avancés. Il s'agit des ressources clientèles, des emplois clientèles et le nombre de comptes clientèles. Nous proposons donc d'aborder ce point qui intègre des aspects mesurables de l'exploitation d'une agence de la Banque Nationale d'Algérie.

1.1. Les ressources clientèles

Les caractéristiques de l'activité bancaire font des ressources clientèle un paramètre d'exploitation primordial, elles constituent sur ce point le premier paramètre d'exploitation

dans une banque. Ces ressources qui consiste en la collecte de dépôts peuvent être selon le tableau N° 5 publiques et privées¹⁸, à vue et à terme¹⁹.

Les ressources clientèles figurent au passif du bilan de la banque. Elles déterminent le poids de la banque en matière de collecte de ressources²⁰. La maîtrise de ce paramètre devrait aider la banque à augmenter ses profits dans la mesure où elles sont transformées en crédit. Le tableau suivant illustre les ressources clientèles d'une agence de la BNA.

Tableau N° 5 : Les ressources d'une agence d'exploitation de la BNA (en DA).

Libelle	Réalisation au 31.12.2011	Réalisation au 30.06.2012	Réalisation de 31.12. 2012
Ressources à vue publiques	182 975 847	259 742 840	26 000 000
Ressources à vue privées	425 098 531	426 414 054	525 000 000
Ressources à terme publiques	326 500	0	0
Ressources à terme privées	39 731 371	24 954 614	30 000 000
Total	648 132 249	71 111 508	581 000 000

Source : DRE de la BNA de Tizi-Ouzou, 2012.

Comme le montre le tableau présenté ci-dessus, les ressources collectées ont connues une légère baisse en passant de 648 132 249 dinars en 2011 à 581 000 000 dinars en 2012 soit une différence de 67 332 249 de dinars qui est dû à la baisse des ressources à vue publique.

Par ailleurs, les ressources à vue privées constituent la partie la plus importante du total des ressources avec un montant de 525 000 000 de dinars en 2012.

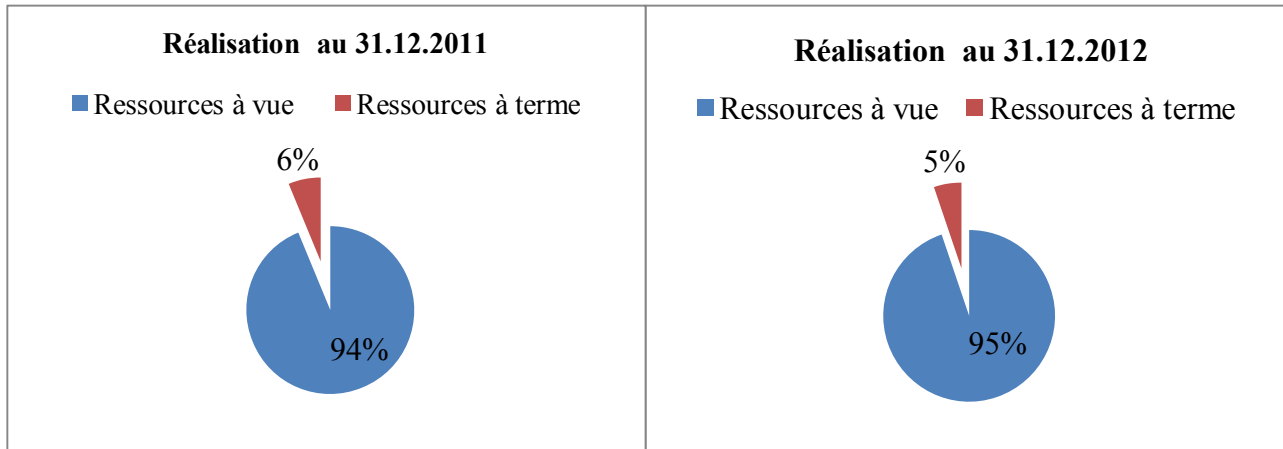
A travers le tableau précédent, le graphique suivant permet de mieux illustrer la structure des ressources et de faire un tri sur la nature des ressources de la banque.

¹⁸ Les ressources publiques sont celles réalisées avec la clientèle financière, les sociétés d'investissement, les compagnies d'assurances et de retraite, ainsi que les autres entreprises admises comme intervenantes sur un marché organisé. Les ressources privées sont les dépôts effectuées par cette dernière (à terme, à vue, bon de caisse).

¹⁹ Les ressources à vue peuvent être retirés à tout moment. Celles à terme ne peuvent faire l'objet d'un retrait qu'à terme fixe, les fonds sont bloqués pendant une certaine période.

²⁰ BUSSAC F., QUINAULT M. et ANDERSON A. (2000) : « Le bilan d'une banque ou comment comprendre les états financiers bancaires », Edition d'Organisation, Paris, p.31.

Graphique N° 3: Structure des ressources à vue et à terme d'une agence d'exploitation.



Source : DRE de la BNA de Tizi-Ouzou, 2012.

A l'étude du graphique N°3, on voit bien que l'essentiel des ressources pour cette agence provient des ressources à vue.

En conséquence, la maîtrise de la politique des dépôts permettrait, normalement, d'octroyer beaucoup plus de crédits.

1.2.Les emplois clientèles

Les emplois clientèle constituent le deuxième paramètre d'exploitation mesurant la capacité de la banque à octroyer des crédits. En effet, plus les dépôts se transforment en emprunts, plus les marges d'intérêt et les profits s'élèvent. En général, le renforcement de la politique de crédit élève les profits bancaires.

A cet effet, et tout en se basant sur les documents enregistrant les paramètres d'exploitation fournies par la DRE de la BNA de Tizi-Ouzou, les emplois clientèles sont représentés dans le tableau suivant :

Tableau N° 6 : Structure des emplois distribués par l'agence X de la BNA(en DA).

Libelle	Réalisation au 31.12.2011	Réalisation au 30.06.2011	Réalisation au 31.12.2012
Emplois court terme publics	17 800 000	0	0
Emplois court terme privés	202 408 000	593 411 000	700 000 000
Emplois moyen terme publics	0	0	0
Emplois moyen terme privés	600 422 000	563 109 000	832 098 000
CMT ordinaire	112 613 000	70 580 000	100 000 000
ANSEJ	425 434 000	396 550 000	638 151 000
CNAC	59 806 000	92 365 000	89 709 000
Micro crédit	2 569 000	3 614 000	4 250 000
Crédit immobilier	0	0	0
Crédit véhicule	-	-	-
Total des emplois	820 630 000	1 156 520 000	1 532 098 000

Source : DRE de la BNA de Tizi-Ouzou, 2012.

Comme on peut le constater à travers le tableau N° 6, le total des emplois a augmentée de 711 468 000 en passant de 820 630 000 de dinars en 2011 à 1 532 098 000 de dinars en 2012 soit 86 % en pourcentage.

Certes, la part des ressources octroyées par l'agence et en augmentation mais elle reste, toutefois, insuffisante par rapport au volume des ressources présenté précédemment et par rapport aux besoins de financement de l'économie.

La part destinée au secteur privé enregistre une progression plus nette que celle du secteur public. Cette progression provient de l'évolution du volume des crédits à moyen terme surtout ceux accordés dans le cadre de l'ANSEJ. En effet, avec l'action de la politique gouvernementale dans le cadre de l'ANSEJ la banque se procure actuellement des gains colossaux.

Les données du tableau précédent montrent que le volume des crédits distribués est favorable à la profitabilité des banques. A court et moyen terme, l'augmentation en volume des crédits bancaires induirait une amélioration de la profitabilité. En effet, cette variable managériale constitue une source importante des profits à l'ère de l'intermédiation et son augmentation pourrait avoir un impact positif sur le PNB puisque les principales sources de produits d'exploitation bancaires sont les intérêts collectés sur les opérations avec la clientèle.

1.3.Le nombre de comptes clientèle

Les comptes clientèle sont les comptes par lesquels le banquier s'engage à recevoir des dépôts et à honorer les retraits des clients. Ce paramètre renseigne sur le nombre de comptes que la banque a mis à la disposition de sa clientèle. Comme le montre le tableau suivant :

Tableau N ° 7: Nature des comptes ouverts par l'agence X de la BNA(en nombre).

Libelle	Réalisation au 31.12.2011	Réalisation au 31.12. 2012
Comptes de chèque	848	890
Comptes courant	850	1 025
Comptes livret d'épargne	779	810
Comptes spécial logement	0	0
Comptes dépôt à terme	0	0
Comptes d'investissement	430	480
Comptes divers	3 305	3 485
Total	6 212	6 690
Nombre d'opérations	2 580	5 650

Source : DRE de la BNA de Tizi-Ouzou, 2012.

A la lecture du tableau précédent, on constate que le paramètre « comptes clientèle » connaît une certaine évolution en 2012 en passant de 2 580 comptes ouverts en 2011 à 5 650 comptes ouverts en 2012. En effet, l'ouverture quotidienne de ces comptes permet à la banque de tirer des commissions qui ne l'exposent à aucun risque à l'inverse de l'activité d'octroi des crédits qui peut engendrer des pertes pour la banque, vu que le client peut ne pas rembourser son crédit. Parallèlement, le nombre d'opération réalisé a nettement évolué et cette progression provient de toutes les occasions de retraits, de dépôts, d'ouverture de compte,

d'usage des moyens de paiements que la banque effectue et procurant, ainsi, des entrées monétaires sous forme de commissions.

Au total, ces paramètres (ressources clientèle, emplois clientèle, comptes clientèle) font objet d'exploitation et permettent à la banque d'exploiter sa capacité à créer un bénéfice.

2. Les charges et produits d'exploitation

Parmi les facteurs susceptibles d'expliquer la rentabilité d'une banque, on trouve les produits et les charges d'exploitation. Nous présentons ici les résultats empiriques concernant les déterminants de la rentabilité telle qu'elle est mesurée par ces deux. Les interprétations des tableaux N° 08 et N° 09 nous permettront d'expliciter le signe et l'ampleur de ces produits et charges d'exploitation sur la marge d'intérêt et sur les soldes de gestion.

2.1. Les charges d'exploitation

Les charges d'exploitation bancaire mesure les revenus versés par la banque dans le cadre de la collecte des ressources. Le tableau suivant présente les principaux intérêts versés par une agence X de la BNA.

Tableau N° 8 : Les charges bancaires de l'agence X de la BNA(en DA).

Libelle	Réalisation au 31.12.2011	Réalisation au 30.06.2012	Réalisation au 31.12. 2012
Intérêts servis sur ressource à terme	39 041	26 388	40 000
Intérêts servis/ banque et correspondant	0	0	0
Intérêts de réescompte	0	0	0
Commissions	0	0	0
Total	39 041	26 388	40 000

Source : DRE de la BNA de Tizi-Ouzou, 2012.

Cette rubrique est composée principalement des intérêts servis sur ressources à terme et ceux servis aux banques et correspondants et nation, les intérêts de réescompte et les commissions. De la lecture de ce tableau, on déduit que les intérêts servis sur ressources à terme constituent la seule charge bancaire de cette agence.

2.2.Les produits d'exploitation

Contrairement aux charges bancaires, les produits bancaires constituent l'ensemble des sommes perçues permettant à la banque de réaliser son bénéfice. Ces produits d'exploitation sont obtenus sauf dans les cas de remboursements des crédits. En effet, au titre de l'octroi des crédits que la banque accorde elle réussit à se procurer des intérêts. Dans le cas de la BNA, on distingue les produits bancaires suivants :

Tableau N° 9 : Les produits d'exploitation bancaire (en DA).

Libelle	Réalisation au 31.12.2011	Réalisation au 30.06.2012	Réalisation au 31.12. 2012
Intérêts perçus sur remploi court terme	102 490 480	25 859 649	52 000 000
Intérêts perçus sur av. garanties	267 679	667 903	1 240 000
Intérêts perçus sur emploi MLT	43 178 922	10 855 205	22 000 000
Intérêts sur portefeuilles	30 265	21 892	45 000
Commissions	430 616	5 942 810	12 000 000
Produits divers	430 616	29 277	450 000
Total	146 628 578	43 376 736	87 735 000

Source : DRE de la BNA de Tizi-Ouzou, 2012.

D'après le tableau N° 9, on constate une baisse de 58 893 578 de dinars dans le total des produits d'exploitation de cette agence. En effet, même si durant cette période le volume des crédits octroyés a augmenté comme il est indiqué dans le tableau N° 6 le total des intérêts perçus a baissé suite à la baisse des intérêts perçus de courte durée.

Ainsi, après l'exploitation du tableau N ° 8 et N° 9, nous pouvons entre les flux perçus sur les créances et les flux payés sur les dettes correspondant à l'activité d'intermédiation bancaire calculer une marge d'intermédiation qui est représentée dans le tableau ci-après :

Tableau N° 10 : La marge d'intermédiation de l'agence X de la BNA (en DA).

Libelle	Réalisation au 31.12.2011	Réalisation au 31.12.2012
Intérêts perçus « A »	146 628 578	87 735 000
Intérêts versés « B »	39 041	40 000
Marge d'intermédiation « A- B »	146 589 537	87 695 000

Source : Nos calculs à partir du tableau N° 8 et N° 9.

Le tableau ci-dessus indique que durant ces deux années la marge d'intermédiation de cette agence a baissée en passant de 146 589 537 de dinars en 2011 à 87 695 000 de dinars en 2012 soit une différence de 58 894 537 de dinars et en pourcentage 40.17 %. Ceci s'explique par la baisse des intérêts perçus en 2012. Ce qui signifie que les crédits restent la principale source du résultat bancaire. Ils permettent d'augmenter les profits. La montée des crédits distribués améliore la rentabilité bancaire. En effet, le volume des crédits distribués est favorable à la profitabilité des banques.

3. Les frais de fonctionnement

Les frais de fonctionnement sont les charges directes et constituent la partie la plus importante des charges totales (charges directes et indirectes). Les principales charges directes supportées par un service bancaire sont : les charges de personnels et les charges de fonctionnement.

Au niveau des variables endogènes, organisationnelles ou managériales, les contraintes associées à l'efficacité de la gestion au sein de la firme bancaire supposent la maîtrise des coûts à un niveau optimum. Nous supposons alors que plus les charges d'exploitation bancaire augmentent plus la rentabilité baisse et, de ce fait, une meilleure gestion des charges peut aboutir à des niveaux très élevés de la performance bancaire.

3.1.Les charges de personnel

Ces charges comprennent non seulement les salaires et les cotisations sociales mais également les charges de formation ou recyclage. Ce sont les plus importante puisqu'elles s'élèvent à plus de trois quarts des charges directes. Le tableau suivant présente les charges de personnels d'une agence X de la BNA.

Tableau N° 11 : Les charges de personnel de l'agence X de la BNA (en DA).

Libelle	Réalisation au 31.12.2011	Réalisation au 31.06.2012	Réalisation au 31.12.2012
Traitement et salaires	4 548 913	2 051 090	4 800 000
Traitement et salaire	4 548 913	2 051 090	4 800 000
Heures supplémentaires	0	0	0
Primes dont PRC	1890 226	432 069	2 000 000
Primes	1 136 360	69 442	1 200 000
Prime de rendement	753 836	363 627	800 000
Indemnités	2 882 196	1 013 237	3 000 000
Cotisations de sécurité sociale	2 138 014	794 719	3 000 000
Cotisations de sécurité sociale	2 138 014	0	1 828 000
Versement forfaitaire	0	0	0
Contribution employeur 3%	150 000	0	294 000
Allocations familiales	0	0	0
Total	11 609 349	4 291 115	11 922 000

Source : DRE de la BNA de Tizi-Ouzou, 2012.

L'analyse du tableau précédent dénote que les traitements et salaires constituent la plus grande partie des charges de personnels avec un montant de 4 800 000 de dinars en 2012 contre 11 922 000 du total des charges de personnel soit en pourcentage 40%. En effet, la banque indique au travers ce tableau le montant des salaires versés y compris les charges sociales.

3.2.Les charges de fonctionnement

Connues sous l'appellation de charges d'économat, elles regroupent les charges en papier, imprimés, petit matériel, les frais d'expédition et de téléphone, le tableau suivant présente les charges de fonctionnement d'une agence de la BNA.

Tableau N° 12 : Les charges de fonctionnement d'une agence de la BNA(en DA).

Libelle	Réalisation au 31.12.2011	Réalisation au 30.06.2012	Réalisation de clôture 2012
Imprimé, fournit de bureau et d'imp.	121 808	45 375	100 000
Imprimés réalisés par l'entreprise,	120 217	70 308	150 000
Fournitures informatiques	252 384	33 763	180 000
Fournitures matériels roulants	41 240	21 830	35 000
Fournitures matériels	4 124	20 910	40 000
Divers fournitures	13 200	2 350	22 000
Loyer et charges locatives	1 328 100	1 340 569	1 400 000
Entretiens et réparation	492 498	24 000	150 000
Sous total	2 373 571	1 559 101	2 077 000
Abonnement, documentation	88 205	47 111	55 000
Prestations de service	2 401 062	1 065 887	2 536 000
Commissions versées aux tiers	600 000	250 000	750 000
Frais de séjour et voyage	12 440	92 830	120 000
Telex, téléphone	3 547 666	690 761	2 605 000
Charges diverses	1 500	9 800	9 800
Charges exceptionnelles	0	0	0
Charges exceptionnelles	0	0	0
Sous total	6 698 788	2 205 170	7 292 000
Total	9 072 359	3 764 271	9 369 000

Source : DRE de la BNA de Tizi-Ouzou, 2012.

Le tableau ci dessus fait ressortir toutes les charges de fonctionnement enregistrées par l'agence lors de son exploitation. En effet, ces charges ont des origines assez diverses, aussi leurs unités d'affectation seront nombreuses. Tout ce qui peut être considéré comme fourniture sera évalué à son prix d'achat. D'autres charges comme les frais de téléphone ou de télex sont évalués sur la base de leurs relevés exprimés en termes monétaires. L'usage du téléphone, du papier et fourniture de bureau prédomine pour cette agence.

3.3.Le profit de la banque face au frais de fonctionnement

La marge de profit mesure la part de la marge bancaire conservée par les banques après constatation des frais de gestion. Le tableau suivant mesure cette marge.

Tableau N° 13: La marge de profit d'une agence X de la BNA.

Rubrique	Réalisation au 31.12.2011	Réalisation au 31.12.2012
Marge bancaire « A »	145 928 305	75 245 000
Charges de personnels « B »	11 609 349	11 922 000
Charges de fonctionnement « C »	90 72 359	9 369 000
Frais de fonctionnement « D= B+C »	20 681 708	21 291 000
Marge de profit « E=A-D »	125 246 597	53 954 000

Source : Nos calculs, 2012.

L'analyse de ce tableau fait ressortir une diminution substantielle de la marge de profit en passant de 125 246 597 de dinars en 2011 à 53 954 000 de dinars en 2012, soit une baisse de 71 292 597 de dinars, traduite par une diminution de prêt de 50 %. La baisse de la marge de profit est observée essentiellement suite à la baisse de la marge bancaire alors que les frais de fonctionnements sont restés stables. Cependant, les profits que la banque tire peuvent être négativement affectés par les charges générales d'exploitation, une hausse des frais entraînerait une chute du rendement. Toutefois, cette banque arrive toute de même à maîtriser les dépenses sur la marge d'intermédiation.

Au terme de cette section, nous pouvons conclure que les crédits ont un effet stimulant sur les profits puisque c'est dans l'ensemble des sommes perçus sur les crédits accordés que la banque réalise son bénéfice.

Du côté des variables managérielles, les résultats ont donné un effet opposé des charges générales sur la rentabilité des actifs et sur les marges d'intérêts. En effet, plus ces charges augmentent plus la rentabilité baisse. Si les frais généraux constituent la part la plus importante des charges totales (charges directes et indirectes) ils constituent cependant pour la banque la principale source de création de valeur.

Section 3 : Mesure et analyse de la rentabilité de la Banque Nationale d'Algérie

L'approche conceptuelle de la méthode d'analyse de la rentabilité d'une banque mérite une application pratique et une démarche d'analyse cohérente sur des données réelles.

La mesure de la rentabilité d'une banque repose sur le pilier de son intermédiation. En effet, c'est par la collecte des ressources et l'octroi des crédits que la banque est en mesure de calculer sa rentabilité. De ce qui précède, on voit bien que les banques algériennes sont des banques à activité d'intermédiation et qui effectuent plusieurs calculs afin de déterminer leur niveau d'activité, l'objectif étant, d'impacter le compte de résultat afin de fonder une appréciation de la performance.

Ainsi, ce développement est consacré à l'analyse du compte de résultat analytique d'une banque publique celui de la Banque Nationale d'Algérie, et à l'analyse détaillée de ses soldes intermédiaires.

1. Méthodologie de travail

En Algérie, la démarche de mesure de la rentabilité est la même dans toutes les banques publiques vu qu'elles sont soumises aux mêmes règles et lois et offrent également les mêmes produits et services. Et c'est ce qui explique l'analyse dans ce chapitre de la rentabilité d'une seule banque publique celle de la Banque Nationale d'Algérie. Il est à noter également que la comparaison de la démarche de calcul de la rentabilité entre une banque publique et une banque étrangère implantée en Algérie autrement dit, une banque privée n'a pas pu se faire pour des raisons de manque d'informations relatives aux banques privées.

Ce travail comporte deux niveaux :

- 1) le premier niveau consiste à présenter le compte de résultat pour les années 2011 et 2012 de la BNA en se référant à son site internet.
- 2) Sur la base de rapports d'activité et des documents d'exploitations internes de la BNA nous allons analyser les principaux soldes et ratios de gestion ce qui va nous permettre d'apporter des éléments de réponse à la problématique posée de notre travail.

1.1.Les objectifs principaux du travail

L'objectif principal recherché à travers ce travail est de pouvoir répondre aux questions suivantes :

- 1) Dans le compte de résultat d'une banque quel est le solde qui génère le plus de profit ?
- 2) Quels sont les indicateurs permettant une appréciation juste et précise de la rentabilité d'une banque ?
- 3) Comment la banque apprécie t- elle sa rentabilité ?

2. L'analyse du compte de résultat

Le compte de résultat d'une banque est l'outil privilégié pour mesurer et analyser les résultats. Les soldes intermédiaires de gestion constituent donc, pour tous les dirigeants et gestionnaires des comptes des établissements de crédit un outil indispensable. Ils permettent en effet, de mettre en évidence de façon claire les principales composantes qui sont à l'origine du résultat net.

L'analyse du compte de résultat d'une banque présente un triple objectif :

- Déterminer les produits et charges d'exploitations dégagées par l'activité d'intermédiation ;
- Analyser les marges de la banque ;
- Evaluer la capacité à être profitable et rentable.

Dans cette optique, la traduction chiffrée des éléments représentant le compte de résultat de la Banque Nationale d'Algérie est présentée dans le tableau ci- après :

Tableau N° 14: Le compte de résultat de la BNA du 31/12/2011 et du 31/12/2012 (en milliers de dinars).

Libellé	31.12.2011	31.12.2012	Variation en montant
+ Intérêts et produits assimilés	64 529 067	75 390 049	10 860 982
- Intérêts et charges assimilés	9 464 869	13 144 951	-3 680 082
+ Commissions (produits)	1 884 608	1 744 808	-139 800
- Commissions (charges)	19 769	11 561	-8 208
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction	10	-64	-54
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente	-8 734	88 954	97 688
+ Produits des autres activités	92 183	83 206	-8 977
- Charges des autres activités	-	-	-
Produit net bancaire	57 012 496	64 150 441	7137 945
- Charge générale d'exploitation	12 700 957	14 356 324	1 655 367
- Dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immobilisations incorporelles et corporelles	1 089 917	1 184 170	94 253
Résultat brut d'exploitation	48 609 947	43 221 622	-5 388 325
- Dotations aux provisions et pertes sur créances irrécupérables	13 206 079	20 899 748	7 693 669
+ Reprises de provision et récupération sur créance amorties	16 147 717	8 561 795	6 947 078
Résultat d'exploitation	46 163 260	36 271 994	-9 891 266
+/- Gains ou pertes nets sur autres actifs	-	-	-
+ Eléments extraordinaires (produits)	-	-	-
- Eléments extraordinaires (charges)	-	-	-
Résultat avant impôt	46 163 260	36 271 994	-9 891 266
- Impôts différés sur résultat et assimilés	9 156 526	11 382 862	2 226 336
- Impôts différés sur résultat	38 741	65 031	26 290
Résultat net de l'exercice	34 819 139	27 180 499	-7 638 640

Source : Site de la BNA, 2012.

Toutefois, La présentation de ce tableau mérite une analyse détaillée de chaque solde de gestion, afin d'expliquer au mieux les résultats finaux.

2.1.L'analyse des soldes significatifs du compte de résultat

L'analyse vise à apporter un éclairage concernant la nature, l'origine et la destination des flux de produits et charges engendrés permettant de fixer le niveau de rentabilité découlant de l'activité d'intermédiation enregistrée au cours de 2011 et de 2012. A cet effet, les développements qui suivent sont destinés à l'analyse de l'évolution des éléments constitutifs du résultat net de la Banque Nationale d'Algérie. Le tableau suivant représente les principaux soldes constituant le compte de résultat.

Tableau N° 15 : Les principaux soldes constituant le compte de résultat analytique (en milliers de Dinars).

Rubrique	31.12.2011	31.12.2012	Variation en montant
Produit net bancaire	57 012 496	64 150 441	7137 945
Résultat brut d'exploitation	48 609 947	43 221 622	-5 388 325
Résultat d'exploitation	46 163 260	36 271 994	-9 891 266
Résultat courant avant impôt	46 163 260	36 271 994	-9 891266
Résultat net de l'exercice	34 819 139	27 180 499	-7 638 640

Source : Données du tableau N° 14.

A la lecture du tableau, nous pouvons dire que le compte de résultat d'une banque est composé de cinq grand soldes intermédiaires et que la constitution du résultat net de l'exercice nécessite le calcul de quatre soldes intermédiaires de gestion c'est-à-dire le calcul du produit net bancaire, du résultat brut d'exploitation, du résultat d'exploitation en enfin du résultat courant avant impôt.

En effet, cette banque a enregistré un recul de 7 638 640 milliers de dinars soit 21.93% dans son résultat net puisque ce dernier est passé de 34 819 139 milliers de dinars en 2011 à 27 180 499 milliers de dinars en 2012. Cette baisse trouve son origine dans l'alourdissement des autres charges non incluses dans le calcul du PNB et donc incluses dans les autres résultats, autrement dit incluses dans Le résultat brut d'exploitation et dans le résultat d'exploitation.

Toutefois, l'analyse de chaque agrégat nous permettra de connaître les étapes de constitution du résultat net ainsi à trouver les raisons exactes de ce basculement.

2.1.1. La mesure du produit net bancaire

Le « PNB » constitue le premier solde de gestion calculé par une banque, il résulte de la différence entre les produits et les charges d'exploitation.

La Banque Nationale d'Algérie regroupe **17** Directions Régionales d'Exploitation ayant sous leur contrôle **211** agences locales d'exploitations. Tout en se basant sur les données du tableau N°14, nous avons établi le tableau suivant qui va-nous permettre d'illustrer la mesure du premier solde de gestion « le PNB ».

Tableau N° 16 : Evolution du produit net bancaire de la BNA (en milliers de dinars).

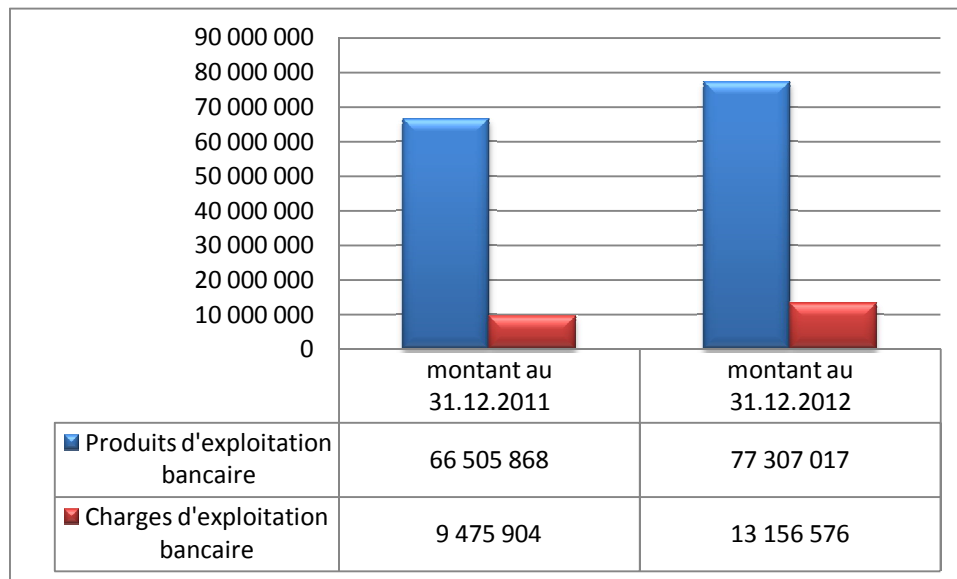
Rubriques	31.12.2011	31.12.2012	Variation	
Produits d'exploitation bancaire	66 505 868	77 307 017	10 801 149	16.24 %
Charges d'exploitation bancaire	9 475 904	13 156 576	3 680 672	38.84 %
Produit net bancaire	57 012 496	64 150 441	7137 945	12.51 %

Source : Nos calculs à partir des données du tableau N°14.

Comme on peut le constater à travers le tableau ci-dessus cette banque a vu son « PNB » augmenter de 12.51 % en 2012. En effet, cette augmentation résulte de l'évolution simultanée des produits d'exploitation bancaire et des charges d'exploitation. Toutefois, c'est en augmentant les produits d'exploitation et en maîtrisant davantage les charges d'exploitation qu'une banque est en mesure de dégager un « PNB » beaucoup plus important. Par ailleurs, la participation des produits et charges d'exploitation des principales DRE de cette banque, en l'occurrence la DRE d'Annaba avec ses 18 agences, de Constantine également avec ses 18 agences a fortement contribué à l'accroissement de ce PNB.

La conversion des données du tableau sous forme de graphique permet de mieux appréhender l'évolution des produits et des charges d'exploitation de cette banque.

Graphique N° 4: Evolution des produits et des charges d'exploitation bancaire de la BNA (en milliers de dinars).



Source : Données du tableau N°16.

L'observation du graphique N° 3 indique la supériorité des produits d'exploitation bancaire par rapport aux charges d'exploitation bancaire. En effet, cette tendance reflète les résultats précédents.

2.1.1.1. Les produits d'exploitation bancaire

Dans le compte de résultat publiable, les produits d'exploitation bancaire sont une composante du produit net bancaire. Cette rubrique se compose des comptes d'intérêts et des comptes abritant les commissions, les gains sur actifs financiers disponible à la vente, les gains nets sur actifs financiers disponible à des fins de transactions et les produits et charges des autres activités.

Le compte de résultat de la BNA nous renseigne sur l'évolution des produits d'exploitation bancaires, ainsi, ses principales composantes. Globalement, les intérêts et produits assimilés couvrent pratiquement la plus grande part des produits d'exploitation. Ceci dit, dans le cas de cette banque, cette rubrique affiche une appréciation de 16.24 % en effet, au cours de l'année 2012 la perception des intérêts s'est élevé renvoyant à la capacité des clients à honorer leur engagement de remboursement des crédits et des intérêts assimilés. À côté des intérêts et produits assimilés, les commissions tirées occupent une place marginale.

Au total, on peut dire que c'est dans les intérêts perçus que la banque perçoit le maximum de profit et non pas dans les commissions perçus. Certes, les commissions ne sont pas risquées, il suffit de mettre à la disposition du client un des produits ou encore qu'un client effectue une opération de retrait, dépôt, d'ouverture d'un compte pour que la banque puisse se procurer des gains. Mais, ceci s'avère insuffisant vu que ces prestations sont plus ou moins significatives et que l'activité habituelle de la banque est dans l'octroi des crédits, la perception des intérêts.

Dans la même optique, Les variations des charges d'exploitation sont indiquées ci-après.

2.1.1.2. Les charges d'exploitation bancaire

La banque au titre des dépôts et autres emprunts contractés devra verser des intérêts et des commissions, constituant ainsi pour elle des charges d'exploitation. Comme on le remarque dans le compte de résultat présenté précédemment les charges d'exploitation ont augmenté de plus de 38 %. Cette banque a connu une hausse des intérêts versés sur ces comptes pour les raisons suivantes :

- Application de taux de rémunération variable ;
- Détention des fonds jusqu'à l'échéance.

Les intérêts versés sont plus importants par rapport aux commissions versées et autres charges. Ce qui revient à dire que la banque devra verser des intérêts sur toutes les ressources contractées qu'elles soient privées ou publiques.

La différence entre les produits et charges d'exploitation procure à la banque une part de profit et pour pouvoir maîtriser cette part les dirigeants d'une banque doivent avoisiner les taux d'intérêts débiteurs et créditeurs afin d'en dégager une marge d'intermédiation satisfaisante.

Au total, la première rubrique du compte de résultat (le produit net bancaire) mesure tous les revenus nets dégagés par une banque dans le cadre de son exploitation. Il reflète toute l'activité des établissements de crédit, à la fois les activités classiques d'intermédiation sur dépôts et crédits générateurs de marges d'intérêts, les prestations de services à la clientèle rémunérées par des commissions et les activités sur titres produisant les plus ou moins values.

C'est donc, à partir de cette rubrique que la banque génère de par son activité d'intermédiation le maximum de gains, permettant de couvrir ses charges. Ceci donne un élément de réponse à notre première hypothèse posée celle qui énonce que la banque tire le maximum de gain dans le premier solde de gestion.

2.1.1.3. La mesure du résultat brut d'exploitation (RBE)

Le résultat brut d'exploitation est comme déjà cité précédemment, la marge dégagée par les établissements de crédit, après prise en compte des frais de structure, sur l'ensemble de leurs activités courantes. Le RBE s'obtient donc en retranchant du PNB l'ensemble des charges de structure. Celles-ci comprennent les charges de personnel et les autres frais généraux mais aussi les dotations aux amortissements. Le tableau suivant représente le Résultat Brut d'Exploitation de la BNA.

Tableau N° 17 : La constitution du résultat brut d'exploitation de la BNA(en milliers de DA).

Libellé	31.12.2011	31.12.2012	Variation
Produit net bancaire	57 012 496	64 150 441	7 137 945
- Charges générale d'exploitation	12 700 957	14 356 324	1 655 367
- Dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immobilisations incorporelles et corporelles	1 089 912	1 184 170	9 4 253
Résultat brut d'exploitation	48 609 947	43 221 622	-5 388 325

Source : Données du tableau N°14.

D'après le tableau précédent, on remarque que le résultat brut d'exploitation a enregistré une baisse importante de 5 388 325 milliers de DA au cours de l'exercice 2012, passant d'un montant de 48 609 947 milliers de DA en 2011 à un montant de 43 221 622 milliers de DA en 2012. Ceci s'explique par l'augmentation des charges générales d'exploitation, qui englobe tous les frais liés à :

- **La direction générale :** qui englobe les charges du secrétariat générale, de l'inspection générale, direction de l'audit interne, la direction de la gestion de risques, et à la supervision du contrôle interne ;
- **La divisions engagements :** autrement dit, toutes les charges de la direction des grandes entreprises, direction des petites et moyennes entreprises, direction de crédits aux particuliers et spécifiques ;
- **A la division exploitation et action commerciale :** dont les charges de la direction encadrement du réseau, marketing et communication, direction des instruments de paiement et de la monétique ;
- **A la division gestion et moyens matériels et les ressources humaines :** dont les charges sont liées à la direction du personnel et des relations sociales, direction des moyens généraux, direction de la préservation du patrimoine, direction de la formation ;
- **Aux divisions internationales :** dont les frais de la direction des mouvements financiers avec l'étranger, direction des relations internationales et du commerce extérieur et la direction des opérations documentaires ;
- **A la division financière :** qui englobe la direction de la prévision et de l'organisation, la direction de la comptabilité et la direction des marchés financiers ;
- **Division des systèmes d'information :** dont les frais de la direction de la production et des services, la direction des technologies et de l'architecture, la direction du développement études et projets ;
- **La division du recouvrement des études juridiques et du contentieux :** dont les frais des études juridiques et du contentieux, de la direction du suivi des engagements et du recouvrement des créances et la direction de la réalisation des créances, la direction de la réalisation des garanties ;
- Et enfin, les charges liées aux dix sept (17) directions régionales d'exploitation dont les frais sont liées aux agences d'exploitations.

Toutefois, une dotation aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immobilisations corporelles et incorporelles de 1 184 170 milliers de DA au cours de l'exercice 2012 a permis de tempérer l'impact de la baisse du RBE.

Au total, nous pouvons déduire que le produit net bancaire couvre largement les frais généraux de cette banque.

2.1.1.4. La mesure du résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation constitue le troisième solde du compte de résultat, il est obtenu après soustraction du RBE des dotations aux provisions et pertes sur créances irrécupérables et le rajout des provisions sur les créances amorties. Le tableau suivant présente le résultat d'exploitation de la BNA.

Tableau N° 18 : le résultat d'exploitation de la BNA(en milliers de DA).

Libellé	31.12.2011	31.12.2012	Variation
Résultat brut d'exploitation	48 609 947	43 221 622	- 5 388 669
- Dotations aux provisions et pertes sur créances irrécupérables	13 206 079	20 899 748	7 693 669
+ Reprises de provisions et récupération sur créances amorties	16 147 717	8 561 795	6 947 078
Résultat d'exploitation	46 163 260	36 271 994	-9 891 266

Source : Données du tableau N°14.

D'après le tableau présenté ci-dessus, le résultat d'exploitation de la BNA a baissé de 9 891 266 milliers de DA soit 21.42 % par rapport à l'exercice précédent. Ceci s'explique par l'importance du volume des dotations aux provisions par rapport aux reprises de provisions (vu que ces derniers ont baissé). En effet, en 2012 la banque rajoute 7 693 669 milliers de dinars pour le provisionnement des créances douteuses. De là on remarque l'impact de la politique de provisionnement de la banque sur son résultat. En effet, ce solde est significatif de la performance de la BNA, il reflète la marge réalisée sur toutes les activités compte tenu des moyens alloués et de la capacité à maîtriser les risques.

2.1.1.5. La mesure du résultat courant avant impôts

Le résultat courant avant impôts correspond pour cette banque exactement au montant du résultat d'exploitation vu que les éléments extraordinaires qui sont composés surtout des reprises de charges des exercices antérieurs et des produits d'exercices antérieurs

sont pour ce cas nuls. En effet, on voit bien du tableau N° 14 que le résultat courant avant impôt n'a pas été affecté par le résultat exceptionnel.

2.1.1.6. Le résultat net de l'exercice

Le résultat de l'exercice connaît une baisse 7 638 640 milliers de dinar qui est évaluée à 21.93 % par rapport à l'exercice précédent. Ce solde s'obtient par la soustraction des impôts au solde qui le précède c'est-à-dire au résultat avant impôts. On voit bien que c'est le résultat d'exploitation qui a été la cause de cette baisse, notamment, les impôts et versement assimilés.

Ainsi, la banque présente de bons indicateurs de rentabilité à savoir : un PNB, un RBE et un résultat net positif et excédentaires. L'effort de cette banque doit être concentré sur l'amélioration de son portefeuille de prêts et sur l'augmentation du volume d'opérations génératrices de commissions afin de réaliser un certain équilibre dans la composition de ses produits d'exploitation.

Au total, on peut dire que l'analyse des agrégats du compte de résultat d'une banque permet de faire ressortir les soldes de gestion qui génèrent le plus de profit mais aussi ceux qui imputent une certaine part. Le compte de résultat d'une banque est donc un outil permettant la mesure de la rentabilité. Il permet également de porter une appréciation sur les facteurs clés déterminant la rentabilité d'une banque, à ce titre, nous citerons la marge d'intermédiation qui a son niveau permet à la banque de réaliser un rendement et de couvrir l'ensemble des charges générales d'exploitation, par ailleurs, les dotations aux amortissements et les reprises de provision influencent comme déjà cité les résultats dégagés par la banque.

Cependant, l'analyse des soldes intermédiaires de gestion n'est pas, à elle seule, suffisante pour porter une appréciation sur la qualité de la gestion. Il convient également de procéder au calcul de certains ratios dont le pouvoir explicatif est le plus important.

3. L'analyse de la rentabilité par les ratios

Après avoir démontré que la rentabilité d'une banque est appréhendée à l'aide de cinq (05) soldes intermédiaires de gestion, nous allons à présent étudier le rendement de la banque et sa capacité à gérer des bénéfices à travers l'analyse de divers ratios. En effet, les ratios de

rentabilité des banques sont des instruments d'analyse qui permettent d'évaluer les performances de la firme bancaire.

3.1. Les ratios de rentabilité

Avec les ratios, la notion de rentabilité prend toute sa signification puisqu'il va s'agir de comparer des résultats à des moyens.

Les ratios de rentabilité permettent d'étudier le rendement de la banque et sa capacité à gérer des bénéfices. Ils englobent les ratios de rentabilité globale et les ratios de rentabilité d'exploitation. Deux ratios, qui d'ailleurs entretiennent des interrelations sont systématiquement calculés par les analystes et font l'objet de comparaison.

3.1.1. Le ratio de rentabilité de l'actif « ROA, Return On Assets »

Ce ratio indique le rendement net de l'ensemble des actifs constitués par la banque, il est écrit sous la forme suivante :

$$ROA = \frac{\text{Résultat net de l'exercice}}{\text{Total de l'actif}}$$

Et pour pouvoir calculer ce ratio, le gestionnaire recourt dans un premier temps, au bilan de la BNA présenté en annexe quatre (04), afin d'avoir le total du bilan. Dans un second temps, au compte de résultat afin de correspondre la valeur du résultat net de l'exercice, ainsi, le ratio de rentabilité de l'actif sera calculé comme suit :

$$ROA = \frac{27\,180\,499}{2\,060\,079\,717} = 1.31 \, \%$$

Ce ratio donne en 2012 une valeur de 1.31 % qui est supérieur à la norme c'est-à-dire à 1. En effet, le PNB a réussi à couvrir les charges d'exploitation générale et le coût du risque, c'est ce qui a donné ce pourcentage. Le ROA est très influencé par la politique de provision de l'établissement de crédit puisque le résultat net incorpore le coût du risque et que les actifs figurent nets de provisions dans le bilan bancaire. Cette banque a pu donc gérer et dans les normes son activité de provisionnement. Le ROA représente le rendement de l'ensemble des actifs productifs constitués par la banque.

3.1.2. Le ratio de rentabilité des fonds propres « ROE, Return On Equity »

Ce ratio mesure la capacité bénéficiaire d'une banque ainsi que la rentabilité des capitaux investis par les actionnaires. Il se définit par :

$$\text{ROE} = \frac{\text{Résultat net de l'exercice}}{\text{Les fonds propres}^{21}}$$

Pour pouvoir calculer ce ratio, le recours au bilan de la banque et au compte de résultat est indispensable. Ainsi, le ratio sera calculé comme suit :

$$\text{ROE} = \frac{27\,180\,499}{184\,652\,380} = 14.72 \, \%$$

Le ROE en 2012 de la BNA est de 14.72 % alors qu'il devrait être supérieur à la norme qui est de 15 %²². Et pour être dans les normes, la banque pour augmenter son ROE doit augmenter son résultat. L'interprétation de ce ratio peut être rendue plus délicate, par interrelation entre les deux ratios de rentabilité ; on calcule :

$$\text{ROE} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Total de bilan}} \times \frac{\text{Total de bilan}}{\text{Fonds propres}} = \text{ROA} \times \text{levier des fonds propres}$$

$$\text{ROE} = \frac{27\,180\,499}{2\,060\,079\,717} \times \frac{2\,060\,079\,717}{184\,652\,380} = 0.013 \times 11.15 = 14.72 \, \%$$

Le levier des fonds propres, qui détermine le minimum du ratio des fonds propres au total du bilan de la banque est de 11.15 % qui signifie que la taille du bilan de cette banque représente 11 fois ses fonds propres. En effet, pour augmenter le rendement des fonds propres, les banques ont intérêt à porter des actifs (prêts, créances, titres) présentant un risque élevé, donc fournissant les marges financières les plus élevées. Or, les banques ont besoin d'accroître leur rentabilité puisque, comme elles doivent détenir davantage de fonds propres en raison de la mise en place du ratio de levier, toutes choses égales par ailleurs, le rendement moyen des fonds propres des banques est réduit simplement parce que le niveau des fonds propres est plus élevé.

²¹ Les fonds propres de la banque comprennent : les dettes subordonnées, le capital, les primes liées au capital, les réserves, les écarts d'évaluation et de réévaluation, les reports à nouveau et le résultat de l'exercice.

²² COUSSERGUES S de. (2010). Op.cit, p.133.

3.2. Les ratios de rentabilité d'exploitation

Les ratios d'exploitation font intervenir des données du compte d'exploitation générale. Ils complètent tout à fait l'analyse des soldes de gestion du compte de résultat.

3.2.1. Le coefficient d'exploitation

Ce coefficient indique la part du produit net bancaire absorbé par les frais généraux, il se calcule comme suit :

$$\text{Le coefficient d'exploitation} = \frac{\text{frais généraux}}{\text{produit net bancaire}} = \frac{14\,356\,324 + 1\,184\,170}{64\,150\,441}$$

Après application, le coefficient d'exploitation sera égal à 24.22 % qui est inférieure au 65 % de la norme. L'interprétation de ce résultat nous mène à conclure que les charges d'exploitation générales absorbent 24.22 % du PNB. Ce résultat est jugé convenable : la marge dégagée de toute l'activité réussit à couvrir la totalité des charges qui en découlent. Ceci est dû à l'importance des intérêts dégagés par rapport aux charges de fonctionnement, puisque la marge dégagée des intérêts représente la part la plus importante dans le PNB, tandis que les charges de fonctionnement représentent la part la plus importante dans les charges d'exploitation générale.

3.2.2. Le ratio de productivité par agence

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

$$\begin{aligned} \text{➤ Les crédits par agence} &= \frac{\text{Crédits}^{23}}{\text{Nombre d'agence}} = \frac{279\,869\,346 + 1\,134\,166\,041}{211} \\ &= 6\,701\,589.51 \text{ Milliers de DA} \\ \text{➤ Les dépôts par agence} &= \frac{\text{Dépôts}^{24}}{\text{Nombre d'agence}} = \frac{110\,841\,943 + 1\,325\,198\,501 + 16\,266\,146}{211} \\ &= 6\,882\,269.62 \text{ Milliers de DA.} \end{aligned}$$

²³ Les crédits correspondent aux prêts et créances sur les institutions financière et les prêts et créances sur la clientèle figurant à l'actif du bilan.

²⁴ Les dépôts représentent toute les dettes envers les institutions financière, envers la clientèle et ceux représentées par un titre figurant au passif du bilan.

On voit bien que la productivité de la collecte des dépôts est plus importante que l'octroi de crédits.

L'analyse de la rentabilité par les ratios permet de faire ressortir les points forts de la banque qui sont : sa capacité à collecter des ressources, sa faible consommation de charges compte tenu de son niveau d'activité, et sa capacité à couvrir ses charges (coefficient d'exploitation bas). Lorsque l'on intègre les charges indirectes ainsi que les amortissements, elle génère une marge, avant et après prise en considération des frais généraux et provisions.

Au total, la méthode de suivi de la rentabilité par les ratios permet de faire le point sur ce qui a été réalisé et de juger de la compétence des agences a réalisées des gains vu que la plus part des ratios sont calculés et comparés à des normes.

Conclusion au chapitre I

Le système bancaire algérien, a connu une évolution progressive et remarquable entre la période de planification centralisée et la période de décentralisation. Deux phases très importantes l'ont marqué. Une première phase, où le système était considéré comme véritablement national, mais fermé sur lui même sous le régime de l'économie dirigée. Une deuxième phase, où le système cherche à s'ouvrir vers une économie de marché, et de ce fait, vers l'extérieur.

Durant la seconde période, le secteur a enregistré des textes, des lois et des règlements ce qui a donné l'opportunité aux banques algériennes de se doter d'instruments financiers d'analyse et de mesure de la rentabilité.

Notre démarche de mesure de la rentabilité auprès d'une agence d'exploitation, nous a permis de connaître les déterminants de la rentabilité des points de ventes, elle nous a mené à déduire que les crédits ont un effet sur la rentabilité, la politique de distribution des crédits est favorable aux résultats tant aux profits qu'aux marges d'intermédiation. Puis, pour ce qui est des frais de fonctionnement, certes ces derniers entraînent une dégradation des profits bancaires mais toutefois, ils permettent d'améliorer le gain des marges.

L'application de la démarche de détermination de la rentabilité par le recours aux paramètres d'exploitation permettra d'impacter le compte de résultat de la banque et fournira des outils de pilotage aux gestionnaires.

L'analyse de la rentabilité est déclinée sur un axe consolidé. En effet, les analyses de la rentabilité se font au niveau de la direction générale et sur des bases annuelles. La rentabilité par client et par produit n'est pas encore produite.

La banque Nationale d'Algérie utilise la méthode du pool de trésorerie unique avec flux net.

L'analyse des résultats obtenus nous a permis de connaître la manière dont se construit le résultat net. Il est vrai que le passage par les soldes intermédiaires de gestion permet de dégager les grandes masses du compte de résultat en faisant ressortir la structure générale de la rentabilité, mais elle est toutefois insuffisante pour apprécier la rentabilité des différentes activités mises en œuvre si l'on ne recourt pas à une démarche plus analytique.

Cette démarche analytique repose sur la connaissance des charges, des coûts induits, et des gains réalisés nécessaires pour pouvoir mesurer la rentabilité par les ratios.

L'analyse des soldes intermédiaires de gestion n'est pas, à elle seule, suffisante pour porter une appréciation sur la qualité de la gestion, le calcul des ratios de gestion doit être complétés à cette dernière.

Cependant, cette méthode de suivi de la rentabilité par les ratios appliquée en Algérie bien que celle-ci soit intéressante pour faire le point sur ce qui a été réalisé en matière de gestion, et de juger du niveau de compétence des banques, elle n'en est pas pour le moins à la hauteur de déterminer avec précision, un niveau de rentabilité nécessaire pour la préparation d'une stratégie. La performance doit être relative, c'est-à-dire qu'une agence ne peut être qualifiée de performante que lorsqu'elle est comparée aux autre agences et aux objectifs fixés.

C'est pourquoi nous ambitionnons de nous consacrer à l'analyse de l'efficacité technique par la méthode d'enveloppement des données qui est l'une des méthodes du benchmarking. Ainsi, après l'étape d'analyse et du calcul de la rentabilité d'une banque par les ratios vient celle de son amélioration et c'est ce que nous traiterons dans le chapitre suivant.

Au total, ce chapitre permet de confirmer la deuxième hypothèse de travail selon laquelle la banque génère de par son activité d'intermédiation le maximum de gain. En effet, le PNB mesure tous les revenus nets dégagés par une banque dans le cadre de son exploitation.

Chapitre II :

**Amélioration de la rentabilité des agences de la
BNA de Tizi-Ouzou**

Introduction au chapitre II

Dans le chapitre précédent, nous avons constaté que la méthode de suivi de la rentabilité des banques appliquée en Algérie, qui est la méthode des soldes intermédiaires et ratios de gestion, bien que celle-ci soit intéressante pour faire le point sur ce qui a été réalisé en matière de gestion, elle n'en n'est pas pour le moins à la hauteur pour atteindre un but d'amélioration de la rentabilité.

A cet effet, l'amélioration de la rentabilité dans une banque est possible, comme présenté dans la partie conceptuelle nous avons exposé le contrôle de gestion comme étant un outil de pilotage, et d'amélioration, nous avons également proposé l'application du benchmarking interne et la méthode d'enveloppement des données comme méthode d'optimisation de la rentabilité des agences bancaires.

Ainsi, ce travail s'articule autour de la comparaison des agences de la BNA de Tizi-Ouzou et la comparaison de leurs résultats aux objectifs fixés par la direction générale. Pour ce faire, nous allons analyser leurs efficacités en termes de collecte de ressources, d'octroi de crédits, de charges et produits bancaires. Ensuite, nous allons appliquer la méthode d'enveloppement des données qui est l'une des méthodes du benchmarking au sein du réseau d'exploitation choisi.

Ce présent chapitre s'intéressera sur la comparaison des réalisations des agences à l'aune des objectifs de la direction générale (section 1), ensuite après avoir présenté des préalables à l'analyse par enveloppement des données (section 2) exposera au sein du groupe d'agence choisis la technique du benchmarking et les mécanismes de la méthode d'enveloppement des données (section 3). L'objectif de ce chapitre est de mesurer dans le cadre du benchmarking les écarts existants entre les agences efficaces et les agences inefficaces notamment, apporter des actions stratégiques en vue d'améliorer la rentabilité d'une banque.

Section 1 : L'amélioration de l'efficacité des agences de la BNA de Tizi-Ouzou

Après avoir déterminé l'existence d'une possibilité d'amélioration de la rentabilité des banques, nous allons dans cette présente section présenter la démarche poursuivie par la Direction Régionale d'Exploitation de la Banque Nationale d'Algérie de Tizi-Ouzou, L'objectif de cette section est de présenter les critères retenus par cette dernière afin d'améliorer l'efficacité et donc de la rentabilité de ses agences d'exploitation.

D'après notre analyse, une direction régionale vise à améliorer la rentabilité de ses agences en se basant sur deux critères à savoir l'amélioration par fixation d'objectifs en matière de collecte de ressources et d'octrois des crédits et en matière de chiffres d'affaires.

Cette section analyse les agences bancaires sous l'angle du développement de l'activité commerciale.

1. L'efficacité des agences selon les objectifs fixés

L'efficacité décrit la capacité d'une banque à atteindre les objectifs qui lui sont attribués. Lorsque ces objectifs sont atteints, on dit que la banque est performante et donc rentable vu qu'elle a atteint le niveau de rentabilité qui lui est demandé. En Algérie, et pour toutes directions régionales, le premier critère retenu pour la détermination de la capacité d'une banque est le degré des agences à atteindre les objectifs fixés dans les plans budgétaires établis par le Directeur Régionale d'Exploitation.

La direction générale de la banque assure le rôle de producteur-leader en garantissant l'approvisionnement des produits distribués par les agences à leurs clients. Elle se situe à un niveau de prise de décision supérieur à celui des agences. C'est elle qui fixe les objectifs globaux du réseau de distribution. La fixation d'objectifs permet de mobiliser l'attention des responsables d'agences et de leurs équipes sur les priorités et de les motiver pour améliorer leurs résultats. De ce fait, leur formalisation est extrêmement importante car elle conditionne en grande partie le succès.

Les objectifs porteront à la fois sur les résultats attendus de l'agence, mais aussi sur les activités et les ressources critiques pour les atteindre. Ils sont alors définis par :

- Une performance, c'est-à-dire un résultat à atteindre ;
- Les conditions dans lesquelles devra s'effectuer cette performance ;
- Le niveau de performance jugé acceptable.

En fait, plusieurs types de comparaisons permettant de situer les performances par rapport aux objectifs sont envisageables :

- Taux de réalisation de l'objectif mensuel : réalisation du mois/objectif du mois ;
- Taux de réalisation de l'objectif annuel : la réalisation cumulée depuis le début de l'année/objectif annuel.

La fixation des montants des crédits à octroyés constitue le deuxième critère d'évaluation de la capacité d'une agence bancaire et correspond donc à un paramètre d'exploitation de la rentabilité.

1.1. Les outils de mesure et d'amélioration de la rentabilité de la DRE

Les entretiens que nous avons eus avec des responsables au niveau de la direction régionale de Tizi-Ouzou, nous ont permis de repérer les éléments sur lesquels se fait la mesure des performances des agences de la BNA. Il s'agit de la panoplie d'instruments de gestion que cette institution a mis en place afin d'assurer la coordination et la cohérence des actions entreprises au niveau de ses agences. La mesure des performances de ces dernières se fait alors à travers :

- L'exploitation des rapports d'activité et des états des lieux par les différentes agences. Ces états de lieux sont des documents standardisés, de quelques pages, établis par les agences et transmis à leurs directions de réseaux correspondantes, ces dernières se chargent de les diffuser auprès des directions du siège. Ils servent de support aux rapides présentations que chaque directeur d'agence est tenu de faire au Président Directeur Général lors du comité exécutif ;
- Les rapports d'activité mensuels sont des documents normalisés d'une centaine de pages, publiés par chaque direction de réseau et diffusés auprès des différentes directions centrales. Lors des comités exécutifs mensuels, chacun des directeurs régionaux présente et commente au Président Directeur Général son rapport d'activité ;

Les éléments ressortis de ces outils de gestion sont examinés et discutés lors des comités exécutifs élargis aux directeurs d'agences, ces derniers sont tenus de faire au Président Directeur Général des présentations de leurs réalisations et des plans d'actions qu'ils comptent engager.

- Les comités exécutifs élargis, récemment, aux directeurs d'agences sont des réunions mensuelles auxquelles participent, sous la conduite du Président Directeur Général, tous les directeurs centraux et chefs de départements centraux et régionaux ;

La principale raison d'être de ces comités est le suivi de la réalisation des objectifs et la mise en œuvre des ajustements nécessaires en temps utiles.

- Le tableau de bord agence édité actuellement au niveau des agences dotées de l'appliquatif informatique « tableau de bord ». Il est beaucoup plus orienté vers la mesure des performances que vers la gestion et l'aide à la décision ;
- La direction centrale est destinataire des rapports d'activité et des états des lieux. Chaque direction régionale en reçoit une copie, annuellement, pour extraire et exploiter les données dont elle a besoin.
- Pour chaque agence, toutes les données utiles aux calculs sont soit récupérées automatiquement à partir des fichiers résultant de logiciels existants au niveau des structures concernées, soit saisies manuellement sur des menus.

1.1.1. L'efficacité des agences de la BNA de Tizi-Ouzou en matière de ressource collectées

Compte tenu des caractéristiques de chaque agence, le directeur régional d'un réseau d'exploitation fixe les objectifs à atteindre en matière de collecte de ressources. Et, lorsque les directeurs ainsi que les dirigeants des agences visent à atteindre les objectifs fixés, la recherche de nouvelles ressources devient alors une priorité. A cet effet, des mesures initiatrices orientées vers le grand public et des programmes de fidélisation des clients sont souvent mises en avant comme moyen pour sensibiliser le comportement des agents économiques.

Le tableau suivant, montre l'activité de la collecte des ressources des agences du réseau d'exploitation de la wilaya de Tizi-Ouzou ainsi que les montants fixés après notification auprès de la direction générale de la Banque Nationale d'Algérie.

Tableau N° 19: Analyse des objectifs des agences de la BNA de Tizi-Ouzou en matière de ressources collectées (en milliers de DA).

Agences	Principale	Nouvelle Ville	D.B.K	Boghni	Azazga	L.N.I	Ouadhias
Ressources	Réalisations / Objectifs						
RAV publiques	224 512 / 225 000	350 650 / 360 000	475 841 / 500 000	325 648 / 330 000	0 / 0	1 350 / 140 00	0 / 0
Comptes courants publics	224 512 / 225 000	350 650 / 360 000	475 841 / 500 000	325 648 / 330 000	0 / 0	0 / 0	0 / 0
RAT publiques	32 542 / 34 000	75 500 / 280 600	5 421 / 0	755 / 800	0 / 0	0 / 0	0 / 0
Bons de Caisse	0 / 0	500 / 600	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0
Dépôts à terme	0 / 0	76 000 / 80 000	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0
PREG Secteur public	32 542 / 34 000	140 260 / 20 0000	5 421 / 5 500	755 / 800	0 / 0	0 / 0	0 / 0
Total des ressources publiques	257 054 / 25 900	426 150 / 640 600	481 262 / 500 500	326 403 / 330 000	0 / 0	1 350 / 14 000	0 / 0
RAV privées	890 422 / 910 000	2 384 311 / 3 600 000	2 925 197 / 3030 000	482 777 / 492 000	133 072 / 133 600	521 076 / 540 000	224 131 / 224 600
Comptes chèques	480 212 / 490 000	1 525 252 / 1 600 000	1 402 152 / 1500000	61 425 / 62 000	12 526 / 13000	350 246 / 360 000	81 542 / 81 600
Comptes courants privés	410 210 / 420 000	1 998 221 / 2 000 000	1 523 045 / 153 000	421352 / 430 000	120 546 / 120 600	170 830 / 180 000	142 589 / 143 000
RAT privées	34 883 320 / 35 179 000	6 201 974 / 6 905 000	1 406 865 / 1 447 900	250 412 / 292 000	1205 689 / 1 306 800	1 256 894 / 1 411 000	2 688 552 / 3 705 930
Spécial logement	0 / 0	79 582 / 80 000	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	29 / 30
Livret d'épargne	34 864 520 / 35 000 000	5 769 298 / 6 000 000	1 246 576 / 1 250 000	250 412 / 260 000	1 205 689 / 1 300 000	1 256 894 / 1 266 000	2 658 523 / 3 700 000
Bons de caisse	18 800 / 19 000	308 542 / 310 000	105 500 / 106 000	0 / 0	0 / 0	0 / 0	30 000 / 31 000
Dépôts à terme	0 / 0	44 552 / 45 000	54 789 / 55 000	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0
PREC secteur privé	157 312 / 160 000	462 472 / 470 000	36 675 / 36 900	31 142 / 32 000	6 776 / 6800	144 412 / 145 000	5 850 / 5 900
Total des ressources privées	35 773 742 / 36 089 000	9 048 757 / 10 505 000	4 368 737 / 4 477 900	764 331 / 784 000	1 345 537 / 131 9800	1 923 732 / 1 951 000	2 918 533 / 3 930 530
Total des ressources à vue	1 114 934 / 1 135 000	2 734 961 / 3 960 000	3 401 038 / 3530000	808 425 / 822 000	133 072 / 133 600	522 426 / 554 000	224 131 / 3 930 530
Total des ressources a terme	35 073 174 / 35 213 000	6 739 946 / 7 185 600	1 448 961 / 1 447 900	282 309 / 292 800	1 212 465 / 1 306 800	1 401 306 / 1 411 000	2 694 402 / 3 705 930
Total des ressources	35 188 108 / 36 348 000	9 474 907 / 11 145 600	4 849 999 / 4 977 900	1 090 734 / 11 14 800	1 345 537 / 1 440 400	1 923 732 / 1 965 000	2 918 533 / 7 636 460

Source : DRE de la BNA de Tizi-Ouzou, 2013.

Comme le montre le tableau précédent, l'activité de collecte des ressources des banques a connu un essor et développement appréciable en 2013, elle s'est caractérisée par la persistance de l'importance des dépôts collectés auprès des particuliers privés et publics.

Les montants des objectifs fixés permettent de constater les écarts. Cette situation démontre que les agences ont pratiquement réussi à atteindre le niveau de capacité demandé, permettant ainsi, au conseil général de la Banque National d'Algérie de classer ces agences respectivement en classe « A » pour l'agence principale vu qu'elle a réalisé les 98 % des objectifs qui lui ont été fixés, et en classe « B » l'agence Nouvelle Ville qui a les 90% et qui pratiquement le même niveau d'activité que celui de l'agence principale vu qu'elle est située à environ une distance de 2 kilomètres de cette dernière, mais qui reste toujours en classe « B », l'agence Draa Ben Khedda et les autres agences sont en classe « C » vu qu'elles ont atteint pratiquement les 60% des objectifs.

Cette évaluation sur la base du niveau d'objectifs atteints en matière de collecte de ressources permet non seulement d'accroître l'octroi des crédits des banques mais également de se prononcer sur la performance et la capacité d'une banque dans la collecte des ressources.

Ainsi, ces objectifs fixés au préalable ne sont qu'en réalité pour une banque que des objectifs de rentabilité.

La détermination des rangs des agences est déterminée par décisions réglementaires, en fonction des niveaux de performances qu'elles ont atteint.

Toutefois, le classement des agences est rendu également compte pour les raisons suivantes :

- L'agence principale est de classe « A »: En raison du volume d'activité important de ces agences, l'effectif chargé du financement est composé de 06 personnes soit 03 chargés d'étude et un chef de service, 02 caissiers et 01 directeur ;
- Les agences de classe « B » : Ces agences enregistrent un niveau d'activité moins élevé que les agences de catégorie A. Par conséquent, l'effectif concerné est composé de 04 personnes soit 01 caissier et 01 directeur adjoint et 02 chargés d'études;

- Les agences de classe « C »: ces agences enregistrent un niveau d'activité beaucoup moins important que les agences classe A et B, par conséquent l'effectif est composé de 01 caissier, et directeur adjoint, et 01 chargé d'études.

1.2.L'efficacité des agences de la BNA de Tizi-Ouzou en matière de crédits octroyés

Dans le cadre de l'allocation des ressources, la distribution des crédits s'effectue également dans une situation d'objectifs fixés.

C'est la Direction Régionale d'Exploitation qui a l'initiative de mise au point d'un référentiel des crédits à octroyés. Ce référentiel est constitué d'objectifs qui sont issus de la procédure de budgétisation, elle-même issue de la procédure de planification. Ainsi, le département budget valorise d'une part, les objectifs et d'autre part, le réalisé (résultat atteint). Le réalisé est comparé au référentiel, ces comparaisons faites sous forme d'analyses d'écarts et d'explications des causes qui sont à l'origine de ces écarts, sont réalisés par le chef du département budget.

Ainsi, ces analyses servent de support au dialogue de gestion entre les directions régionales et la direction générale de la banque.

La qualification de l'efficacité par la comparaison systématique entre les objectifs négociés et les résultats obtenus se traduit par la diffusion d'une information à la direction générale de la banque. En effet, le directeur régional fixe compte tenue des objectifs en matière de collecte de ressources les crédits à octroyer de chaque agence appartenant au réseau d'exploitation. Le processus d'identification de ces objectifs se traduit par des objectifs chiffrés précis.

Le tableau de la page suivante met l'accent sur la qualité des crédits que les agences de la BNA de la wilaya de Tizi-Ouzou ont octroyé notamment, les montants des objectifs à atteindre :

Tableau N° 20: Analyse des objectifs des agences de la BNA de Tizi-Ouzou en matière de crédits octroyés (en milliers de DA).

Agences Emplois	Principale	Nouvelle Ville	D.B.K	Boghni	Azazga	L.N.I	Ouadhias
	Réalisations / Objectifs						
Emplois CT public	13 / 14	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	22 / 30	0 / 0
comptes courants	13 /14	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	22 / 30	0 / 0
Avances garanties	0 /0	0 / 0	0/0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0
Emplois MLT public	385 846 / 390 000	329 365 / 330 000	343 517 / 400 000	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0
Investissements	385 846 / 390 000	329 365 / 330 000	343 517 / 400 000	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0
Total des emplois public	385 859 / 390 014	329 365 / 330 000	343 517 / 400 000	0 / 0	0 / 0	22 / 30	0 / 0
Emplois CT secteur privé	24 986 / 256 300	14 105 / 16 000	269 921 / 284 000	11 577 / 12 000	23 071 / 25 000	10 147 / 11 000	52 108 / 964 000
Comptes courants	182 274 / 192 300	8 069 / 9 000	201 730 / 215 000	3 893 / 4 000	6 071 / 7 000	10 147 / 11 000	52 108 / 53 000
Avances garanties	62 712 / 64 000	6 036 / 7 000	68 191 / 69 000	7 684/9 000	17 000/18 000	0 / 0	0 / 0
Emplois MLT privé dont	1 869 950 / 1900 000	1 266 633 / 1 538 000	9 37 332 / 1 033 500	354 406 / 360 000	235 637 / 300 000	675 363 / 800 000	801 565 / 911 000
PME :	488 104 / 490 000	6 018 / 7 000	67 416 / 69 500	9 836 / 10 000	8 632 / 9 000	40 932 / 60 000	17 054 / 18 000
CMT ordinaire	488 104 / 490 000	6 018 / 7000	67 416 / 68 000	89 562 / 99 000	8 632 / 9 000	40 932 / 60 000	17 054 / 18 000
CMT reprofilage	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0
CMT consolidation	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0
DISP.spec+crédit menage	1 421 846/ 1 139 600	1 260 645 / 1 524 000	869 916 / 896 000	344 570 / 373 000	227 005 / 233 000	634 431 / 699 000	784 511 / 875 000
ANSEJ	826 036 / 830 000	541 254 / 600 000	482 721 / 500 000	154 256/160000	195 854/200000	446 243 / 500 000	341 511 / 360 000
ADS	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0
CNAC	318 696 / 320 000	695 840 / 900 000	332 046 / 340 000	178 312 / 200 000	23 213 / 24 000	179 422 / 190 000	275 692 / 300 000
C.IMMOBILIER	254 622 / 254 622	0 / 0	33 973 / 34 000	6 330 / 7 000	4 877 / 5 000	0 / 0	156 113 / 200 000
C.VEHICULE	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0
ANGEM	22 492 / 23 000	23 521 / 24 000	21 176 / 22 000	5 663 / 6 000	3 061 / 4 000	8766 / 9 000	10 844 / 15 000
Total emplois secteur privé	2 051 239 / 4 019 600	1 280 738 / 155 4000	1 207 253 / 1 317 500	365 983 / 482 000	258 708 / 551 000	685 510 / 899 000	853 673 / 964 000
Total emplois	2 437 098 / 4 409 614	1 610 103 / 1 884 000	1 550 770 / 1 717 500	365 983 / 494 000	258 708 / 576 000	685 532 / 899 022	853 673 / 964 000

Source : DRE de la BNA de Tizi-Ouzou, 2013.

Dans un premier temps, on constate du tableau N° 20 que la part des ressources octroyées avoisine les objectifs fixés par le Directeur Régional d'Exploitation, mais reste insuffisant par rapport au volume des ressources collectées par ces agences. Dans un second temps, on constate que la part destinée au secteur privé enregistre une progression plus nette que celle du secteur public. Cette progression provient de l'évolution des dispositifs spéciaux et crédits octroyés aux ménages.

Au total, la capacité d'une firme bancaire peut être améliorée lorsqu'elle est exprimée en objectifs à atteindre. En effet, ces objectifs fixés ne sont qu'en réalité que des objectifs d'amélioration de la rentabilité.

2. L'efficacité des agences de la BNA de Tizi-Ouzou selon les chiffres d'affaires réalisés

Comme pour ce qui est des ressources et crédits une procédure de notification de l'ensemble des charges et produits d'exploitation bancaire est effectuée par le directeur régional. La DRE prend donc en compte, les chiffres d'affaires réalisés comme deuxième critère d'évaluation de ces agences, mais aussi, comme déterminant de la performance permettant au conseil de la Banque Nationale d'Algérie de classer les agences d'un réseau d'exploitation. Les tableaux N° 21 et N° 22 retracent l'ensemble des produits et charges d'exploitation des agences de la BNA de Tizi-Ouzou notamment, les objectifs fixés.

Tableau N° 21 : Les charges d'exploitation des agences de la BNA de Tizi-Ouzou(en milliers de DA).

Agences Charges bancaire	Principale	N.Ville	D.B.K	Boghni	Azazga	L.N.I	Ouadhias
	Réalisations /Objectifs						
Intérêts servis sur ressources à terme	150800000 /180000000	65 400 000 /85 000 000	5 200 000 /10 000 000	34 600 000 /70 000 000	5 200 000 /8 000 000	4 200 000 /6 000 000	70 500 000 /90 000 000
Int serv/banq et corres	0	0	0	0	0	0	0
Intérêts de réescomptes	0	0	0	0	0	0	0
Commissions	0	0	0	0	0	0	0
Total	1508000 00	65 400 000	5 200 000	34 600 000	5 200 000	4 200 000	70 500 000

Source : DRE de la BNA de Tizi-Ouzou, 2013.

**Tableau N° 22 : Les produits d'exploitation des agences de la BNA de Tizi-Ouzou(en
milliers de DA)**

Agences Produits bancaire	Réalizations / Objectifs						
	Principale	N.Ville	D.B.K	Boghni	Azazga	L.N.I	Ouadhias
Intérêts perçus sur emploi court terme	48 000 000 / 50 000 000	40 000 000 / 45 000 000	60 000 000 / 70 000 000	6 000 000 / 8 000 000	1 200 000 / 1 500 000	25 000 000 / 30 000 000	16 500 000 / 25 000 000
Intérêts perçu sur av gar	20 000 000 / 19 000 000	2 100 000 / 3 000 000	400 000 / 600 000	0	40 000 / 600 000	90 000 / 1 200 000	0
Intérêt perçu sur emploi MLT	90 200 000 / 105 000 000	35 000 000 / 45 000 000	18 000 000 / 15 000 000	6 000 000 / 10 000 000	4 200 000 / 800 000	12 000 000 / 18 000 000	25 000 000 / 35000000
Intérêts perçus sur portefeuilles	0	0	0	0	0	0	0
Commissions	120 000 000 / 145 000 000	30 000 000 / 35 000 000	12 000 000 / 150 000 000	4200000 / 6 000 000	3 800 000 / 4 500 000	3 500 000 / 400 000	6 000 000 / 65 00 000
Produit divers	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	278 200 000 / 319 000 000	128 000 000	90 400 000 / 1056 00000	16 200 000 / 24000000	9 240 000 / 14 600 000	41 400 000 / 53 200	47 500 000 / 66 500 000

Source : DRE de la BNA de Tizi-Ouzou, 2013.

En tant que socle pour l'amélioration de la rentabilité, les objectifs sont fixés compte tenu de l'environnement commercial dont lequel évoluent les agences bancaires. Si l'on compare les réalisations aux objectifs représentés dans les deux tableaux précédents, on peut remarquer que les montants des réalisations avoisinent ceux des notifications ou encore des objectifs. Ce rapprochement, démontre automatiquement la volonté des agences bancaire à atteindre les objectifs qui leurs sont fixés.

La performance des agences découle principalement de leur réalisation compte tenu des objectifs. Ces principales comparaisons entre les réalisations et les objectifs en ce qui concerne les produits et charges d'exploitation confirment la possibilité d'amélioration de la rentabilité. Dans une mesure, les résultats d'une gestion stratégique face à un environnement donné démontrent la capacité des agences à s'adapter à leur environnement.

2.1. Les charges d'exploitations consolidées

Les charges d'exploitation que toutes les agences ont versées, ont été transmises à la DRE et c'est ce qui lui a permis d'effectuer un état de réalisation consolidé. Comme le montre le tableau ci-dessous, les charges d'exploitation au niveau consolidé avoisinent les montants notifiés par la direction régionale (554 000 000 DA en notification et une réalisation de 411 880 000).

Tableau N° 23 : Les charges d'exploitation consolidés de la DRE(en dinars)

Libelle	Notification 2012	Réalisations au 31.12.2012	Ecart
Intérêts servis sur ressources à terme	554 000 000	411 980 000	142 020 000
Int servis : banques, correspondants et nation	0	0	0
Intérêts de réescomptes	0	0	0
Commissions	0	0	0
Total	554 000 000	411 980 000	142020 000

Source : DRE de la BNA de Tizi-Ouzou, 2013.

L'exploitation du tableau ci-dessus révèle le niveau consolidé des charges d'exploitation réalisées a atteint un pourcentage de 74.36 % des charges notifiées. Cet écart de 1 420 000 DA en montant est dû au fait que l'ensemble des agences de la DRE n'ont pas atteint les 100% de ce qu'elles devaient verser vu qu'elles n'ont pas également collecté les 100 % des ressources que la DRE leur a notifiés.

2.2. Les produits d'exploitation consolidés

Comme pour les charges d'exploitation bancaires, les produits d'exploitation que toutes les agences ont reçue, ont été transmises à la DRE, c'est ce qui lui a permis d'effectuer un état de réalisation budgétaire.

Tableau N° 24 : Les produits d'exploitation consolidés du réseau d'exploitation de la BNA (en Dinars)

Libelle	Notification 2012	Réalisations au 31.12.2012	Ecart
Intérêts perçus sur remploi court terme (à vue)	277 500 000	236 300 000	41 200 000
Intérêts perçus sur avances garanties	41 400 000	26 140 000	15 260 000
Intérêts perçus sur remploi moyen et long terme (investissements)	318 000 000	252 000 000	66 000 000
Intérêts sur portefeuille	900 000	0	900 000
Commissions	287 000 000	231 300 000	55 700 000
Produits divers	600 000	54 877	545 123
Total	925 400 000	745 794 877	179 605 123

Source : DRE de Tizi-Ouzou, 2013.

En analysant le total du tableau N° 23, on constate que les produits d'exploitation bancaires ont atteint un pourcentage de 80.59 % du montant notifié. L'écart de 179 605 123DA par rapport au montant notifié résulte de la non réalisation des 100% des crédits notifiés pour toutes les agences du réseau. A cet effet, tout comme les charges d'exploitation bancaire la notification des produits d'exploitation permet de prévoir une amélioration du niveau de rentabilité vu que leur différence notifie le PNB de l'ensemble des agences.

Au total, à force de se consacrer à la fixation des objectifs du niveau des ressources à collecter, des crédits octroyés, des produits et charges d'exploitations, les banques se focalisent sur l'optimisation interne en terme de rentabilité.

Section 2 : Préalable à l'Analyse par Enveloppement de Données

L'objectif principal de cette section est de mesurer l'efficacité des agences de la BNA œuvrant dans la wilaya de Tizi-Ouzou afin de constituer une frontière d'efficience et porter par la suite une analyse par enveloppement des données. Toutefois, avant de procéder à l'analyse dite par enveloppement des données, il convient d'abord d'énoncer les conditions d'exploitation interne de la BNA que nous avons formulé.

- 1) Les agences de la BNA ne sont pas segmentées en groupes homogènes, ce qui nous a poussés à la recherche d'une segmentation pertinente de l'échantillon étudié.
- 2) La classification des agences par rapport aux ressources et aux emplois nous a été communiqués c'est ce qui nous a permis de déduire le niveau d'activité.
- 3) La disponibilité des informations relatives aux produits et charges d'exploitation bancaires de chaque agence nous a permis de calculer leurs PNB.
- 4) Pour déterminer les agences les plus performantes et rentables, la classification au niveau de la BNA ne se fait pas sur la base des soldes intermédiaires de gestion (PNB, RBE,...) mais sur les paramètres d'exploitation bancaire, c'est ce qui nous a poussé à utiliser le premier solde de gestion c'est-à-dire la PNB.
- 5) De plus, si nous tenons compte des différences structurelles de chaque agence de par les régions géographiques, l'analyse multidimensionnelle s'avère la mieux adaptée dans un tel contexte.

La rentabilité est souvent représentée par le PNB et/ou le RBE, mais le fait de considérer le RBE ou le PNB (qui sont l'agrégation de plusieurs rubriques) est restrictif. De ce fait, une analyse multicritères est nécessaire et puisque la méthode DEA permet une analyse multicritère nous analyserons donc toutes les rubriques constituant le RBE.

Toutefois, avant d'entamer l'analyse dite par enveloppement des données, et compte tenu des conditions susmentionnées, il est nécessaire au préalable de :

- Procéder à la segmentation des agences afin de constituer des groupes homogènes.
- Choisir les inputs et outputs nécessaires à notre analyse.
- Calculer l'efficience productive de chaque agence pour constituer la frontière d'efficience.

1. Présentation de l'échantillon des agences d'exploitation de la BNA de Tizi-Ouzou

Les agences de la Banque Nationale d'Algérie de la wilaya de Tizi-Ouzou sont en nombre de dix, on y trouve:

- Deux agence sises au chef lieu de la wilaya : l'agence principale et l'agence Nouvelle Ville ;
- L'agence Boghni ;
- L'agence les Ouadhias ;
- L'agence Draa Ben Khedda;
- L'agence Larbaa Nath Irathen;
- L'agence Bouira;
- L'agence Dellys;
- L'agence Bordj menaïel;
- Et enfin, l'agence Azazga.

Vu que, les agences de la BNA ne sont pas segmentées en groupes, cette section est essentielle pour constituer des groupes d'agences homogènes, afin de pouvoir par la suite comparer ce qui est comparable.

1.1.La recherche des groupes d'agences homogènes

Comme déjà cité, la BNA est spécialisée dans tout ce qui est financement de l'économie. Elle exerce toutes les activités d'une banque universelle, elle assure le service financier des groupements professionnels, des entreprises et des particuliers. A cet effet, la BNA de la wilaya de Tizi-Ouzou est constituée principalement de personnes privées, fonctionnaires dont l'activité est liée au mode urbain, mais aussi d'artisans, d'éleveurs dont l'activité est étroitement liée au mode rural et donc à la zone géographique. Nous pouvons ainsi déterminer les zones de chalandise selon la zone géographique.

Dans ce travail, nous essayerons de faire une analyse simple sans perte de pertinence, étant donné qu'il n'y a pas d'études récentes qui permettraient de découper la wilaya de Tizi-Ouzou en zones de chalandise et/ ou en environnement.

L'analyse sera basée sur les agences d'exploitation de la Banque Nationale d'Algérie sises à la wilaya de Tizi-Ouzou à savoir : Les deux agences sises au chef lieu de la wilaya,

l'agence Draa Ben Khedda, l'agence Boghni, l'agence Ouadhias, l'agence Larbaa Nath-Irathen et enfin l'agence Azazga. Et pour des raisons de simplicité nous découperons la commune en trois zones géographiques présentant chacune des caractéristiques différentes.

- La zone intérieure on y trouvera l'agence principale et l'agence Nouvelle Ville constituant ainsi le premier groupe d'agence représentant les agences des villes intérieures.
- La zone des villes de l'Ouest on y trouvera l'agence Draa Ben Khedda.
- La zone des villes de l'Est on y trouvera l'agence Azazga et l'agence Larbaa Nath-Irathen.
- La zone du sud on y trouvera l'agence des Ouadhias.

L'échantillon est donc composé de sept agences qui œuvrent dans des régions géographiques distinctes. Le choix d'une pratique de benchmarking interne permet de comparer les 07 agences, de les classer, mais également de les comparer.

Cette segmentation a eu pour objectif de contribuer au processus de prise de décision des managers situés au niveau de la direction générale de la banque en permettant : d'évaluer individuellement la productivité des agences bancaires étudiées. En effet, La mesure de la productivité développée dans cette étude a pour objet de faciliter le « diagnostic individuel » des agences mais également de permettre aux managers situés au niveau de la direction générale du groupe bancaire de réaliser un « diagnostic réseau ». De plus, il résulte d'une procédure d'évaluation des agences qui intègrent leur pouvoir de décision, il permet ainsi aux managers de répondre à la question : « Pour une localisation et une dotation en ressources données, une agence a-t-elle la possibilité d'augmenter son volume d'activités ? ». Et, pour procéder au calcul permettant de déterminer l'efficacité de chaque agence il s'avère utile de présenter les inputs et les outputs retenus.

2. Le choix des données

La mesure de l'efficacité au sein des banques réside dans la mesure de leur activité. Selon l'approche production, le rôle des banques est de fournir des services à leur clientèle. L'output de la banque est le volume des services fournis aux épargnants et aux emprunteurs. Les inputs sont le capital physique et le travail.

C'est surtout l'efficacité dans le cadre de production qui est le plus souvent évaluée. Dans cette étude, nous évaluerons l'efficacité selon l'approche de production, ce choix est guidé par la structure du compte des états des réalisations budgétaires d'une DRE.

2.1. Les inputs

Une agence doit savoir diminuer ses charges que ce soit les charges d'exploitation bancaires ou les frais de fonctionnement pour augmenter la rentabilité. Nous prenons donc comme inputs toutes les rubriques qui viennent en diminution du RBE, toutes les charges y compris celles rémunérant les dépôts puisqu'elles constituent un coût d'une ressource.

2.1.1. Les charges d'exploitation bancaires

Pour le calcul du score d'efficience les charges d'exploitation bancaire sont :

- **Intérêts servis sur** : ressources à terme, intérêts servis aux banques et correspondants et les intérêts de réescomptes.
- **Les dotations aux provisions** : le provisionnement des créances douteuses est réalisé à hauteur du risque encouru. Le montant du risque à provisionner constitue une charge pour la banque¹.

2.1.2. Les charges de fonctionnement

Les charges de fonctionnement comprennent :

- **Les frais de personnel** : représentent les traitements et salaires, les primes, les indemnités, les cotisations de sécurité sociale et les contributions employeur. Ce facteur est pris comme étant un input parmi d'autres utilisé par la banque pour générer des outputs. En effet, le personnel reste le principal facteur de production dans une activité de service.
- **Les frais de fonctionnements** : ils concernent les Imprimés, fournitures de bureau et d'imprimerie, les fournitures informatiques, les diverses fournitures, les loyers et charges locatives, les abonnements, les documentations et ouvrages.

¹ BERNHEIM Y. et al. (1993) : « Traité de comptabilité bancaire : doctrine et pratique », Edition d'Organisation, Paris, p.168.

2.2. Les outputs

Compte tenu des inputs susmentionnés l'agence réalise les outputs que l'on distingue comme suit :

-Les intérêts perçus et les commissions : représentent les intérêts perçus sur remplois court terme (à vue), les intérêts perçus sur avance garantie, les intérêts perçus sur remplois moyen et long terme (investissement) et toutes les commissions perçus.

-Les reprises de provision : après remboursement des crédits les reprises de provisions constituent un moyen d'accroître le résultat de la banque.

3. L'efficacité productive des points de ventes

L'idée de la méthode est de déterminer les unités de production efficaces, de construire une frontière de production par interpolation à partir de celles-ci, et pour chaque unité de mesurer la distance à cette frontière. La caractérisation mathématique de l'efficacité technique de chaque agence est donnée ci-après.

Les données utilisées sont extraites de l'état des réalisations budgétaires de la DRE de la BNA de Tizi-Ouzou et couvrent l'année de 2012. Ainsi, l'étude sera réalisée sur une base annuelle : un score d'efficacité sera attribué pour les agences bancaires considérées.

3.1. L'efficacité productive des agences de la BNA de Tizi-Ouzou

Les ratios de productivité traditionnels sont abandonnés au profit du score d'inefficacité technique calculé à partir de la méthode DEA.

L'efficacité productive des points de vente peut être représentée de façon parfaitement équivalente dans l'espace des inputs et dans l'espace des outputs. Et, pour pouvoir illustrer la productivité des agences nous allons donc mesurer l'efficacité productive par le ratio de productivité suivant et qui présente des résultats bornés entre 0 et 1 selon l'optique de mesure de Farrell.

$$\text{L'efficacité productive d'une agence} = \frac{\text{la somme des outputs}}{\text{la somme des inputs}}$$

En effet, notre analyse doit permettre de répondre à la question de savoir à « inputs fixés et pour un environnement donné quelle(s) est (sont) les agence(s) qui présentent l'efficacité la plus grande et qui pourrait donc être « the best in class »², un modèle de référence pour les autres ? ». Par ailleurs, pour entreprendre des actions correctrices, il importe de savoir d'où provient l'inefficacité observée.

Une agence est qualifiée de « techniquement efficiente » si elle se trouve sur la frontière d'efficacité. Les agences qui se situent sur la frontière, constituent des benchmarks pour celles qui ne s'y trouvent pas : elles optimisent leur processus d'action.

Dès lors, l'objectif des agences techniquement inefficaces est d'atteindre la frontière, ainsi, d'améliorer leur performance productive.

Le calcul de l'efficacité productive des agences d'exploitation de la BNA de Tizi-Ouzou est représenté dans le tableau suivant :

Tableau N° 25 : L'efficacité productive du réseau d'exploitation de la BNA de Tizi-Ouzou (en DA)

L'approche de production							
Agences	Outputs		Inputs				Scores d'efficacité Outputs/inputs
	Produits d'exploitation bancaire	Reprises de provisions	Charges d'exploitation bancaire	Frais de personnels	Frais de fonctions	Provisions	
Principale	278 200 000	128 860 983	150 800 000	42 278 794	7 945 936	244086253	1
N. Ville	107 100 000	136 635 941	65 400 000	25 547 151	13 327015	147000000	0.97
D.B.K	90 400 000	61 944 424	5 200 000	5 688 102	14 233 284	136947151	0.94
Ouadhias	47 500 000	8 320 416	70 500 000	12 119 128	7 637 931	95 810 997	0.30
L.N.I	41 400 000	15 535 665	4 200 000	6 851 909	4 506 851	87 960 631	0.55
Boghni	16 200 000	3 349 549	34 600 000	11 050 349	6036468	80 660 930	0.20
Azazga	9 240 000	36 086 837	5 200 000	13 239 869	5 035 745	82 450 692	0.45

Source : DRE de la BNA de Tizi-Ouzou, 2013.

Le tableau précédent donne les outputs et les inputs ayant servi pour le calcul de l'efficacité productive des agences de la BNA de Tizi-Ouzou. Et, c'est à partir de la dernière colonne, celle qui donne les scores d'efficacité que l'on pourra délimiter la frontière d'efficacité.

² HUBRECHT A. et GUERRA F. (2005). Op.cit, p.6.

Le tableau fait ressortir l'idée de la méthode DEA, celle qui détermine les unités de production efficaces. Le choix des quatre inputs et des deux outputs dans cette application empirique a été validé par les responsables financiers de la direction régionale. Les variables sélectionnées correspondent à la pratique bancaire et à l'approche habituelle des décideurs concernés. Elles représentent les principales activités d'une agence. En outre, dans la littérature des méthodes de frontière d'efficacité, on retrouve généralement les variables sélectionnées pour notre étude.

D'après le tableau, toutes les agences du réseau d'exploitation à l'exception de l'agence principale affichent un score inférieur à 1, elles sont donc techniquement inefficaces. Par exemple, l'agence L.N.I enregistre un score de 0.55 alors elle réalise 55% de ce qu'elle devrait faire. Ainsi pour se mettre au diapason des meilleures agences elle doit fournir un effort moyen de 45 %, pour réaliser donc les 100% qui lui sont impartis et atteindre l'efficacité.

Comme déjà cité l'efficacité d'une agence n'est pas de réaliser le plus haut PNB ou RBE mais de réaliser le meilleur résultat en diminuant les charges mises en œuvre. Toutefois, on remarque que l'agence L.N.I de ce réseau d'exploitation produit le plus en utilisant le moins de moyens.

3.1.1. La détermination de la frontière d'efficacité

La frontière d'efficacité est la référence empirique de la frontière de l'ensemble de production. C'est à partir de cette frontière observée, construite avec les données étudiées, que les agences bancaires vont être comparées. La performance des points de vente est abordée sous un angle productif à l'aide de leur ensemble de production.

D'après le tableau N° 25, on constate que l'agence principale élabore les meilleures pratiques dans son environnement, elle se situe sur la frontière d'efficacité et maximise son revenu étant donné sa localisation et sa dotation en ressources. Elle emploie au mieux les ressources mises à sa disposition.

Après que, l'agence principale ait constitué la frontière d'efficacité et un référent pour l'agence N.Ville, les autres agences des autres groupes ne figurent pas sur cette frontière vu qu'elle n'enregistre pas un score égal à 1. Le principe de benchmarking guide notre analyse de la performance car c'est en comparant chaque point de vente à un référent que nous allons

parvenir à déterminer les critères d'amélioration de la rentabilité et donc de la performance des agences bancaires. Les points de vente qui se trouvent sur la frontière de l'ensemble de production sont qualifiés d'unités repères.

3.2. Le benchmarking des agences de la BNA de Tizi-Ouzou

La meilleure approche qui permet d'assurer une supériorité et de rester sur la crête des meilleures, est celle qui consiste à fixer les objectifs à partir des meilleures pratiques et méthodes observées. Cette approche est connue sous le nom de benchmarking. Du fait, le benchmarking est une méthode qui a pour ambition d'assurer la réussite des banques ou entreprises par la recherche continue des meilleures pratiques.

Par ailleurs, la procédure d'évaluation de la performance par une approche DEA constitue un cadre motivant pour le gestionnaire d'une agence bancaire, dans le sens où les progrès potentiels indiqués par le score sont établis par comparaison avec d'autres agences. À chaque point de vente techniquement inefficace sont associés des benchmarks confrontés aux mêmes difficultés commerciales. Elles peuvent ainsi bénéficier de leur apprentissage.

Le tableau suivant, présente les agences du réseau d'exploitation pouvons servir de benchmark.

Tableau N° 26: Le benchmarking du réseau d'exploitation de la BNA de Tizi-Ouzou

Zone de l'agence	Code de l'agence	Nom de l'agence	Efficiences productive	Office de benchmark
Centre	581	Principale	1	1
	583	N.Ville	0.97	0
l'Ouest	584	D.B.K	0.94	0
	582	L.N.I	1	2
L'Est	578	Ouadhias	0.3	0
	462	Azazga	0.45	0
Sud	577	Boghni	0.2	0

Source : Nos calculs, 2013.

Comme le montre le tableau précédent, l'agence principale constitue la frontière d'efficience et fait office de benchmark à l'agence Nouvelle Ville, ceci est dû principalement à son expérience et donc au fait que sa clientèle est plus importante et plus fidèle. De plus, ses charges sont les moins importantes compte tenu de leur production. L'agence L.N.I fait

également office de benchmark à l'agence Ouadhias et l'agence Azazga vu qu'elle enregistre un score d'efficacité égal à 1, elle est donc techniquement productive, elle arrive à maximiser ses revenus tout en minimisant les moyens. Les autres agences ne peuvent faire figure de benchmark vu qu'elles n'ont pas atteint un score d'efficacité égal à 1.

Au total, L'évaluation de la performance d'une agence bancaire se fonde sur les mesures d'efficacité et de productivité dans le but d'établir des comparaisons dans le temps pour une même entité économique et dans l'espace pour comparer entre elles des agences semblables. Par ailleurs, l'environnement commercial dont lequel évolue une agence importe beaucoup en terme de productivité, la localisation d'implantation des agences influence grandement son activité. Une agence implantée au chef lieu de la wilaya aura une activité beaucoup plus importante qu'une agence de commune et donc un résultat favorable.

Historiquement, les premiers indicateurs de performance furent basés sur la méthode des ratios. Dans une vision proprement économique, la mesure de la performance dépasse la simple analyse des ratios et se réfère explicitement au concept de frontière de production. Cette frontière qui représente les meilleures pratiques se fonde sur la comparaison des pratiques observées au niveau d'un secteur d'activité et permet d'étudier l'efficacité productive des directeurs en supposant qu'ils aient les mêmes objectifs et les mêmes contraintes.

En outre, dans cette étude nous avons calculé l'efficacité productive des points de vente appartenant à un réseau d'exploitation. En prenant en considération des référents pour chaque agences benchmarkés par le recours au calcul du score d'efficacité. Le score d'efficacité technique des agences correspond à un indicateur de productivité totale, le manager situé au niveau de la direction générale du groupe bancaire peut ainsi les classer, identifier les meilleures pratiques par environnement.

La présente section va nous permettre de connaître les meilleures pratiques observées de ces groupes d'agences.

Section 3 : Amélioration de la rentabilité des agences bancaires de la BNA de Tizi-Ouzou par la méthode d'enveloppement des données

Après avoir déterminé les critères d'évaluation et d'amélioration de la rentabilité suivis par une DRE, nous allons, dans cette présente section, essayer de proposer une méthode d'amélioration de la rentabilité dans une banque par application du benchmarking interne. Comme présenté dans la partie théorique nous avons proposé la méthode DEA comme méthode d'amélioration de la rentabilité des agences bancaires.

L'application de la méthode DEA est particulièrement bien appropriée aux réseaux d'agences bancaires car elle s'appuie sur le principe de comparaison, elle permet ainsi de réaliser du benchmarking interne au sein du réseau d'exploitation, et par les meilleures pratiques observées elle définit la frontière d'efficience. A cet effet, nous proposons d'initier une démarche de benchmarking interne au niveau des agences de la BNA de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Dans cette analyse, seules des agences soumises aux mêmes contraintes d'environnement sont comparées entre elles, les meilleures pratiques propres à chaque environnement commercial sont ainsi identifiées.

1. L'analyse des agences du centre et de l'Ouest

Pour mieux cerner notre travail, nous allons cibler notre étude selon le premier solde de gestion du compte de résultat d'une banque, à savoir « le PNB ». Cette analyse va nous permettre de connaître la performance des agences selon l'utilisation de critère. Puis, nous allons tenter d'améliorer la rentabilité de ce groupe d'agence en utilisant la méthode d'enveloppement des données.

1.1.L'analyse par rapport au PNB

L'analyse monocritère de la rentabilité d'une banque est l'analyse qui consiste à prendre en considération un seul critère pour l'évaluation et l'appréciation de la performance d'une banque, le tableau suivant donne le PNB des agences de l'Est et de l'Ouest de la BNA de Tizi-Ouzou.

Tableau N° 27 : Le PNB des agences du centre et de l'Ouest (en DA)

Libelle	Réalisations des agences du centre		Réalisations de l'agence de l'Ouest
	agence principale au 31.12.2012	agence N.Ville au 31.12.2012	agence D.B.K au 31.12.2012
A-Charges bancaires			
Intérêts servis sur ressources à terme	150 800 000	65 400 000	52 000 000
Int serv/banq et corres.nation	0	0	0
Intérêts de réescomptes	0	0	0
Commissions	0	0	0
Total (A)	150 800 000	65 400 000	52 000 000
B- Produits bancaires			
Intérêts perçus sur emplois court terme (à vue)	48 000 000	40 000 000	60 000 000
Intérêts perçus sur av.gar	20 000 000	21 000 000	400 000
Intérêts perçus sur emplois moy et long terme (invest)	90 200 000	35 000 000	18 000 000
Intérêts sur portefeuille	0	0	0
Commissions	120 000 000	30 000 000	12 000 000
Produits divers	0	0	0
Total (B)	278 200 000	107 100 000	90 400 000
PNB (A – B)	127 400 000	41 700 000	38 400 000

Source : DRE de la BNA de Tizi-Ouzou, 2013.

En premier rang l'agence principale est l'agence qui génère le plus haut PNB. Au second, on y trouve l'agence nouvelle ville qui a réalisé la moitié du PNB de l'agence principale. Ceci dit, l'agence principale est la plus importante en termes d'effectif et d'activité et participe pour une part très importante aux résultats de la banque. De plus cette agence est favorisée par son environnement car elle se situe au centre de la wilaya, et elle est considérée parmi les plus anciennes et bénéficie donc d'un capital expérience lui permettant de tirer la plus grosse part du produit net bancaire.

Occupant le troisième rang après l'agence principale et l'agence Nouvelle Ville, l'agence Draa Ben Khedda avoisine le PNB de l'agence Nouvelle Ville. Ce que nous pouvons dire c'est que cette agence utilise aussi les mêmes pratiques. Cependant, elle présente les caractéristiques d'une banque de petite taille comme présenté dans la première section de ce présent chapitre, exerçant ainsi un effet sur le PNB de cette agence. Par ailleurs, les événements historiques que cette banque a connus en 2008, ont négativement influencé sur le

résultat. En effet, au cours de cette période la région s'est trouvée face à des émeutes mettant en feu tout les documents internes de la banque, c'est ce qui a paniqué et fait fuir certains clients.

Au total, et pour répondre à notre deuxième hypothèse de travail, l'analyse monocritère permet de connaître le profit dégagé de la banque mais ne donne pas la rubrique sur lequel la banque doit agir pour maximiser et améliorer son profit. La classification multicritère s'impose donc dans ce cas.

1.2.L'analyse par rapport à la méthode d'enveloppement des données

Après avoir déterminé la frontière d'efficience, l'analyse multidimensionnelle s'avère la mieux adaptée. En effet, la technique de l'enveloppement de données (Data Envelopment Analysis, DEA) permet de faire ressortir une classification multicritère.

Le tableau ci-dessous donne une classification multicritère autrement dit, il fait ressortir l'ensemble des principaux inputs et des outputs affectant une agence bancaire.

Tableau N° 28 : Les outputs et les inputs nécessaires à l'amélioration de la rentabilité des agences du centre et de l'Est de Tizi-Ouzou (en DA)

Régions	Agences	Produits bancaires	Charges bancaires	Frais de personnels	Frais de fonctionnement	Dotation aux provisions
Centre	Principale	278 200 000	150 800 000	42 278 794	7 945 936	244 086 253
	N. Ville	107 100 000	65 400 000	13 327 015	147 000 000	150 947 678
L'Est	D.B.K	90 400 000	5 200 000	14 233 284	136 947 151	144 974 151

Source : DRE de la BNA de Tizi-Ouzou, 2013.

L'intérêt de la présentation du tableau précédent est de présenter d'un côté l'agence efficiente de la wilaya, et de l'autre côté, les outputs et les inputs permettant à une banque d'améliorer sa rentabilité.

En revenant à la remarque que nous avons citée dans la section précédente celle qui préconise que l'efficience d'une agence n'est pas de réaliser le plus haut RBE mais de réaliser le meilleur résultat en diminuant les charges mises en œuvre, on voit clairement qu'aucune agence de ce groupe ne produit le plus en utilisant le moins de moyens. Toutefois, l'agence

principale à l'entière maîtrise des frais de fonctionnement vu que c'est la seule agence qui génère le plus avec moins de frais de fonctionnement.

Les agences du centre sont considérées comme étant les meilleures agences de la wilaya, En effet, ces agences bénéficient des rendements d'échelle c'est-à-dire que leur efficience est due à certaines considérations telles que l'environnement, le lieu d'implantation et la qualité de la clientèle.

L'agence principale opère dans le même environnement que celui de l'agence nouvelle ville elle constitue donc un benchmark pour cette dernière. Cependant, pour que cette l'agence gagne le premier rang des améliorations doivent être apportées au niveau des inputs et outputs. L'agence D.B.K est la seule agence implantée à l'Est de la wilaya elle ne pourra donc pas faire l'objet d'une comparaison ou d'un benchmark dans son environnement.

1.2.1. L'amélioration des inputs et outputs des agences du centre

Améliorer la rentabilité, revient à augmenter ou maintenir les produits, et en même temps diminuer ou maintenir les charges. Cette amélioration permet à la deuxième agence de ce groupe de se positionner sur la crête de l'agence ayant servi comme référent.

Toutefois, il ya lieu avant de calculer l'écart des inputs existant entre ces deux agences de présenter les rubriques constituant leurs intrants. Le tableau suivant donne donc les inputs de l'agence principale et de l'agence Nouvelle Ville.

Tableau N° 29 : Les inputs des agences du centre de la wilaya de Tizi-Ouzou(en DA).

Inputs Agences	Intérêt servis	Commissions	Charges de fonctionnement	Frais de personnels	Dotations aux provisions
Principale	150 800 000	0	7 945 936	42 278 947	244 086 253
N.Ville	65 400 000	0	13 327 015	25 547 151	147 000 000

Source : DRE de Tizi-Ouzou, 2013.

Le tableau N°30 regroupe les préconisations en termes de diminution des charges.

Tableau N° 30 : Les inputs en excès de la seconde agence du centre(en DA)

Inputs Agence	Frais de personnels	Charges de fonctionnements	Dotations aux provisions	Intérêts servis
N. Ville	0	5 381 079	0	0

Source : Nos calculs, 2013.

Ce tableau présente les inputs en excès et précise donc de combien chaque input doit diminuer pour l'agence Nouvelle ville. On voit bien qu'il y a une certaine homogénéité dans la distribution des inputs en excès. La principale insuffisance est dans les charges de fonctionnement, il faut donc améliorer la qualité de l'usage de ces frais de gestion, en réduisant davantage la consommation des frais de fonctionnement.

Tout comme les inputs, nous allons présenter les outputs de l'agence principale et ceux de l'agence Nouvelle Ville :

Tableau N° 31 : Les outputs des agences du centre de la wilaya de Tizi-Ouzou(en DA)

Agences Outputs	Principale	Nouvelle Ville
Intérêt perçus	158 200 000	77 100 000
Commissions	120 000 000	30 000 000

Source : Nos calculs, 2013.

Compte tenu du tableau précédent, il y a eu d'augmenter les outputs suivant pour que cette agence gagne le premier rang :

Tableau N° 32: L'amélioration des outputs de la seconde agence du centre de la BNA de Tizi-Ouzou(en DA)

Outputs Agence	Intérêts perçus	commission	autre produit
N. Ville	81 100 000	90 000 000	0

Source : Nos calculs, 2013.

La principale insuffisance est au niveau des intérêts perçus et les commissions : cette agence doit augmenter sa productivité en matière d'octroi des crédits et la collecte des ressources, et ainsi augmenter les intérêts perçus.

Concernant les commissions, cette agence doit augmenter son agressivité commerciale et commercialiser plus ses produits afin d'augmenter les commissions.

2. L'analyse des agences de l'Est et du Sud

L'activité des points de vente est influencée par les caractéristiques de leur environnement commercial. Celles-ci divergent d'un environnement à l'autre. Comme les managers des points de vente n'ont aucun pouvoir de décision sur le choix de leur localisation au sein du réseau intégré, l'objectif est alors d'atteindre le niveau indiqué par le référentiel, mais aussi, les meilleures pratiques de son environnement.

2.1.L'analyse des agences de l'Est et du Sud par rapport au PNB

L'analyse de la rentabilité par rapport au critère utilisé s'effectue banque par banque, étant donné que les agences du chef lieu et les agences régionales ne travaillent pas dans le même environnement.

Cependant, les agences de l'Est et du Sud opèrent pratiquement dans un environnement identique, étant donné que les régions de la wilaya ont quasiment les mêmes caractéristiques géographiques, la même culture bancaire et la même catégorie de clients.

Le tableau suivant va nous permettre d'illustrer la situation du PNB des agences opérant dans les zones urbaines de la wilaya.

Tableau N° 33: Le PNB des agences de l'Est et du Sud de la BNA de la wilaya de Tizi-Ouzou(en DA)

Libelle rubrique	Agences	Réalisations des agences de l'Est au 31.12.2012			Réalisation agence du Sud au 31.12.2012
		Azazga	L.N.I	Ouadhias	Boghni
A-Charges bancaires					
Intérêts servis sur ressources à terme		5 200 000	4 200 000	70 500 000	34 600 000
Intérêts servis/banques et correspondants .nation		0	0	0	0
Intérêts de réescomptes		0	0	0	0
Commissions		0	0	0	0
Total (A)		5 200 000	4 200 000	70 500 000	34 600 000
B- Produits bancaires					
Intérêts perçus sur remplois court terme (à vue)		1 200 000	25 000 000	16 500 000	6 000 000
Intérêts perçus sur av.gar		40 000	900 000	0	0
Intérêts perçus sur remplois moyen et long terme (investissements)		4 200 000	12 000 000	25 000 000	6 000 000
Intérêts sur portefeuille		0	0	0	0
Commissions		3 800 000	3 500 000	6 000 000	4 200 000
Produits divers		0	0	0	0
Total (B)		9 240 000	41 400 000	47 500 000	16 200 000
PNB (B-A)		4 040 000	37 200 000	-23 000 000	-18 400 000

Source : DRE de la BNA de Tizi-Ouzou, 2013.

D'après le tableau ci-dessus on constate bien que ces agences ne tirent pas un PNB aussi important que celui des agences du premier groupe vu que le niveau de leur activité en matière de collecte de ressources et d'octroi des crédits est différent.

Après que, l'agence principale ait pris le premier rang, l'agence Nouvelle Ville le deuxième, D.B.K le troisième, l'agence L.N.I occupe le quatrième rang, ce que nous pouvons dire c'est que cette agence peut être considérée comme un référent pour ce les agences du groupe de l'Est. Derrière vient l'agence Azazga qui enregistre environ 11 % du PNB de l'agence L.N.I. En effet, même si la date de création de l'agence Azazga est en 2008 cette dernière a pu atteindre le seuil de rentabilité et couvrir ses charges, et de, précéder les autres agences de ce groupe.

Pour ce qui est des autres agences, au cours de cette année, elles ont été déficitaires vu que leur PNB est négatif. La marge d'intermédiation a été en baisse dans le PNB de l'agence Boghni et l'agence des Ouadhias. On sait bien que, plus les acteurs économiques (ménages et entreprises) demandent du crédit plus les banques vont gagner en rémunération, ce qui permet de couvrir l'ensemble de ses charges, à dégager une marge, fait qui n'a pas été connu pour ces agences. En résumé, l'agence Azazga réussit à avoir un PNB positif contrairement à l'agence localisée à Boghni et l'agence localisée aux Ouadhias. En effet, les crédits qu'elle a octroyés par agent restent insuffisants pour couvrir la rémunération de ses déposants et les charges directes de son fonctionnement.

L'activité d'une banque se mesure donc, par l'intermédiaire du produit net bancaire (PNB), il rend compte des orientations privilégiées par la banque en vu de pouvoir développer ou conserver un PNB satisfaisant nécessaire à la rentabilité et la pérennité des agences d'un réseau d'exploitation, mais ne donne pas des constats d'amélioration de la rentabilité de ses composantes.

2.2.L'analyse des agences de l'Est par rapport à la méthode d'enveloppement des données

Pour ce groupe d'agences, il n'y a pas d'agence se situant sur la frontière d'efficience, étant donnée qu'aucune n'a enregistré un score d'efficience égal à 1, toutefois, pour les agences du groupe de l'Est L.N.I, est l'agence qui peut être un référent pour les deux autres agences. Le tableau suivant présente les outputs et les inputs des agences de l'Est.

Tableau N° 34 : Les outputs et les inputs nécessaires à l'amélioration de la rentabilité des agences de l'Est de la BNA de Tizi-Ouzou (en DA)

Agences	Outputs	Produits bancaires	Charges bancaires	Frais de personnels	Charges de fonctionnement	Dotation aux provisions
L'Est	AZAZGA	5 200 000	13 239 869	13 239 869	5 035 745	82 450 692
	L.N.I	9 240 000	6 851	6 851 909	4 506 851	87 960 631
	OUADHIAS	47 500 000	70 500 000	12 119 128	7 637 931	95 810 997
Sud	BOGHNI	16 200 000	34 600 000	11 050 349	60 36 468	88 660 930

Source : DRE de la BNA de Tizi-Ouzou, 2013.

Comme on peut le constater à travers les résultats du tableau N° 35 l'agence L.N.I constitue le benchmark des agences de l'Est vu que la production évolue proportionnellement aux moyens mis en œuvre. Pour ce qui est de ce groupe, l'agence L.N.I par rapport aux autres agences dégage le plus d'outputs en utilisant un minimum d'inputs soit 4 200 000 de DA.

2.2.1. L'amélioration des inputs et outputs des agences du groupe de l'Est

Comme pour le précédent groupe d'agences, nous allons d'abord présenter les inputs de ce groupe d'agence ensuite les améliorations qui doivent être apportées.

Le tableau N°35 illustre les inputs des agences de l'Est.

Tableau N° 35 : Les inputs des agences du groupe de l'Est de la BNA de Tizi-Ouzou(en DA)

Inputs Agences	Intérêt servis	Commissions	Charges de fonctionnement	Frais de personnels	Dotations aux provisions
L.N.I.	4 200 000	0	4 506 851	6 851 909	87 960 631
Ouadhias	70 500 000	0	7 637 931	72 119 128	95 810 997
Azazga	5 200 000	0	5 035 745	13 239 869	82 450 692

Source : Nos calculs, 2013.

Le tableau N° 37 regroupe les préconisations en termes de diminution des charges pour que les agences inefficaces se repositionnent sur la frontière d'efficacité. En d'autres termes, pour que les agences inefficaces deviennent efficaces, elles devraient diminuer leurs charges comme indiqué dans le tableau suivant:

Tableau N° 36: Les inputs en excès des agences de l'Est de la BNA de Tizi-Ouzou (en DA)

Inputs Agences	Intérêt servis	Commissions	Charges de fonctionnement	Frais de personnels	Dotations aux provisions
Ouadhias	66 300 000	0	3 131 080	65 267 219	7 850 366
Azazga	10 000 000	0	528 894	6 387 960	0

Source : Nos calculs, 2013.

Ce tableau présente les inputs en excès, et précise donc de combien chaque input doit diminuer pour ces agences. Notons qu'aucune amélioration de la rubrique « commissions » n'est proposée. Ce qui veut dire que ces agences sont efficaces sur ce point et ne présente aucune insuffisance. La principale insuffisance est dans les charges générales d'exploitation et les charges d'exploitation. Et même des dotations aux provisions pour l'agence des Ouadhias.

Nous présentons ici les outputs des agences de l'Est puis les écarts ou encore les outputs qu'il y a lieu d'augmenter pour que ces agences se mettent sur la frontière d'efficience.

Le tableau suivant présente donc, les outputs des agences de l'Est.

Tableau N° 37: Les outputs des agences de l'Est de la BNA de Tizi-Ouzou (en DA).

Outputs Agences	Intérêts perçus	Commissions
L.N.I	37 900 000	3 500 000
Ouadhias	41 500 000	6 000 000
Azazga	5 440 000	3 800 000

Source : Données du tableau N° 33.

Il résulte du tableau ci-dessus que l'agence Ouadhias perçoit les intérêts les plus élevés de la région de l'Est. Or, l'agence L.N.I est l'agence qui se situe sur la frontière d'efficience et qui fait office de benchmark aux deux agences de ce groupe. Cependant, elle perçoit des intérêts dont les montants sont inférieurs à l'agence Ouadhias mais, elle reste une agence

techniquement efficiente vu qu'elle utilise le minimum d'input et produit des outputs qui avoisinent les outputs de l'agence Ouadhias.

Nous présentons ci-après les outputs qu'il y a lieu d'augmenter pour que cette l'agence Azazga et l'agence des Ouadhias devienne aussi performante que L.N.I.

Tableau N° 38 : L'amélioration des outputs des agences de l'Est de la BNA de Tizi-Ouzou (en DA)

Agences	Outputs	Intérêts perçus	Commissions
Ouadhias		0	2 500 000
Azazga		32 460 000	300 000

Source : Nos calculs, 2013.

D'après le tableau N° 39 les principales améliorations à effectuer sont au niveau des commissions et intérêts perçus pour ce qui est de l'agence Azazga. Cependant, cette amélioration est difficile à réaliser car nous savons très bien que ces agences sont défavorisées par leur emplacement. Aussi, le nombre de clients et de dossiers de crédits y est réduit, il serait difficile donc d'augmenter le nombre de dépôts et d'octroi des crédits. En résumé, on remarque que la plus grande faille de cette agence est la qualité de son portefeuille.

2.3.Les principales remarques que nous retenons

A partir des résultats obtenus dans l'analyse des inputs en excès pour chaque groupe d'agence, nous remarquons que, les principales insuffisances constatées sont au niveau des charges de personnel, de fonctionnement et des charges bancaires. En effet, certaines agences consomment même beaucoup plus qu'elles ne produisent.

La majorité des agences se voient obligées de réduire les dotations aux provisions en réduisant les risques, car l'importance de ces derniers trouve son explication dans les dotations aux provisions qu'effectuent les agences bancaires, de ce fait la prépondérance de ces dotations et la qualité du portefeuille affectent énormément le résultat. L'intégration de la variable risque dans l'analyse de la rentabilité est donc nécessaire, sa mesure et son analyse doivent se faire avec précaution.

Comme dans toute entreprise, les charges de personnel constituent la principale charge de fonctionnement qui affecte son résultat si ce personnel n'est productif, ainsi ces charges devraient être diminuées. Mais, dans un environnement où l'on s'intéresse avant tout au social, il serait impossible de réduire les effectifs par un licenciement, et du coup ce que nous pouvons faire c'est de ne pas augmenter les effectifs pour l'exercice prochain.

Pour ce qui est de la productivité des agents en matière des crédits et des dépôts, son augmentation reste tributaire de l'environnement et de l'implantation de l'agence, il faudrait donc faire une analyse de chaque produit et établir son lien avec l'environnement des agences, pour ensuite orienter chaque agence vers les produits adéquats.

Enfin, le moyen d'une tarification au préalable des charges de fonctionnement est un facteur clé de réussite de la politique menée par la banque afin de pouvoir égaler les agences localisées dans la frontière d'efficience.

Nous avons remarqué dans les résultats de recherche faite auprès de la direction régionale, que la question de manque du pouvoir de décision est lourde en matière d'amélioration de la rentabilité.

3. Les actions stratégiques apportées pour l'amélioration de la rentabilité

Evaluer les performances de l'organisation des activités de distribution, de production (back-offices) et de fonctionnement permet de proposer un plan d'actions ainsi, qu'un dimensionnement optimisé des structures de siège.

Dans un secteur bancaire en pleine évolution où l'autonomie et la concurrence exigent des banques algériennes une révision de leur politique et une adaptation de leur stratégie aux nouvelles données économiques, tout choix stratégique doit avoir comme objectif la réalisation de profits et l'augmentation des parts de marché. Cela veut dire que la mise en œuvre d'action stratégique en vue d'améliorer la rentabilité, optimiser les coûts de distribution et de marketing devient une des armes stratégiques en possession des managers et des directeurs.

Pour pouvoir améliorer la rentabilité de la banque et contribuer au développement économique de la région nous avons apportée certaines actions stratégiques.

3.1.Optimisation du réseau d'agences

L'efficacité du réseau de distribution des banques doit être optimisée grâce à une rationalisation du maillage des agences : fermeture des agences à faible rendement ou opérant sur des zones à potentiel limité pour permettre une réallocation des moyens vers des implantations plus profitables.

3.2. Optimiser les fondamentaux de la relation clients

Les banques disposent également de nombreuses opportunités permettant d'améliorer le traitement des opérations tout en augmentant leur chiffre d'affaires. Elles peuvent par exemple :

- Mettre en place des plans de formation dédiés, afin d'harmoniser les niveaux de compétence et donc les niveaux de services offerts aux clients.
- Restructurer les catalogues d'offre en fonction des besoins des clients, avec des niveaux de service basés sur une segmentation fine du portefeuille client.
- L'élargissement de la collecte et de l'exploitation des données clients, puis leur gestion et leur actualisation peuvent contribuer à renforcer la rentabilité du catalogue produits, concevoir des campagnes marketing basées sur des propositions définies en temps réel, tout en réduisant les coûts marketing. Ces actions peuvent aider la banque à classer ses clients par centres d'intérêts communs, à établir des dialogues avec eux sur des sujets pertinents et ainsi proposer des produits au moment où les clients en ont besoin. La banque devient alors un partenaire quotidien, à même de répondre aux besoins du client et de jouer un rôle actif tout au long du processus d'achat. Plus la banque interagit avec ses clients, plus elle peut recueillir des informations sur leur mode de vie et leurs habitudes afin d'affiner ses communautés et ses profils. Ce processus peut être poussé plus loin encore par l'introduction d'une approche de co-création permettant de développer des produits et des services.

3.3.La banque active sur les communications

Maintenir les communications par la participation aux salons professionnels pour proposer les différents produits et orienter le grand public vers son agence de proximité. L'objectif étant de cibler de nouveaux clients, l'agence peut également afficher des panneaux de publicité et des affiches.

3.4. La banque au cœur de l'écosystème numérique

La banque au cœur de l'écosystème numérique³ vise à interagir en continu avec ses clients en proposant un panel étendu de services, qu'ils soient financiers ou non. Ce modèle s'appuie sur la puissance des technologies mobiles pour offrir des services qui vont au-delà des produits bancaires traditionnels, par l'intermédiaire d'un réseau de partenaires. La banque peut décider d'intégrer un écosystème numérique, selon la solution de paiement visée et sa stratégie de positionnement. Les composantes clés de la banque de l'écosystème numérique sont :

- Les paiements mobiles, basés sur la technologie sur un porte-monnaie mobile, ce qui contribue à fidéliser les clients.

La banque devient ainsi le point de contact unique afin de satisfaire l'ensemble des besoins quotidiens de ses clients. Afin de mettre en place des offres innovantes et personnalisées, la banque doit s'appuyer sur des capacités de marketing.

Au terme de cette analyse, la méthode qui permet un benchmarking en interne en faisant une analyse multicritère nous a conduits au choix d'une méthode innovante, celle-ci est une méthode de mesure multicritère, qui permet grâce à des comparaisons entre agences de déterminer, pour les agences inefficientes, les variables sur lesquelles il faut agir pour atteindre le niveau des meilleures agences.

³ La notion d'écosystème constitue l'infrastructure matérielle sur laquelle reposent toutes les activités numériques au sein d'un établissement. Elle désigne l'ensemble des entités qui interagissent dans un environnement technologique dont lequel elles se conditionnent la mise en place du marketing. .

Conclusion au chapitre II

Ce chapitre nous a permis, de vérifier et de confirmer la deuxième hypothèse de ce travail. En effet, l'analyse multicritère de la méthode d'enveloppement des données permet grâce au calcul du score d'efficacité de déterminer d'un côté, les agences efficaces des agences inefficaces et de l'autre côté, les variables sur lesquelles il faudrait agir pour améliorer la rentabilité.

Les résultats trouvés sur notre échantillon d'agences dévoilent que, pour la période étudiée, la tendance de l'évolution de l'efficacité était positive pour certaines et plutôt médiocre pour d'autres. En plus, ils montrent que ces niveaux d'efficacité sont liés à des variables internes aux banques et à des facteurs environnementaux. C'est ainsi que, sont considérées efficaces les agences de la zone du centre et inefficaces les agences des autres zones.

Ce constat débouche sur la nécessité d'une réduction du poids des frais généraux. En effet, l'importance de ces frais généraux (principalement les charges salariales et les coûts du capital physique) réduit l'efficacité malgré un niveau d'output élevé. En d'autres termes, les moyens humains et matériels utilisés ont une productivité insuffisante par rapport aux exigences de l'environnement. Cette insuffisance découlerait soit d'un sureffectif soit d'une qualification inadéquate. Malgré les technologies et les systèmes d'information mis en place, la banque demeure, néanmoins, un métier de contacts et de savoir-faire ; le capital humain joue un rôle crucial dans la performance. Par ailleurs, les charges de personnels sont difficile à maîtriser, la banque devrait pour les exercices qui suivent les maintenir en constance donc ne pas se lancer dans des recrutements.

Notons que les principales insuffisances des outputs bancaires sont au niveau des commissions et intérêts perçus. Etant donné, que la plus part des agences connaissent un ralentissement dans la collecte de ressources et d'octroi de crédit, les marges pour certaines d'entre elles sont négatives.

Au total, l'analyse monocritère du compte de résultat permet de connaître le profit et le résultat que la banque tire mais ne donne pas la rubrique sur lequel la banque doit agir pour maximiser son profit.

Conclusion à la partie II

Dans un volet empirique, la deuxième partie de ce travail vise à vérifier les deux hypothèses de cette recherche.

En effet, cette étude s'est inscrite en deux étapes : la première étape consiste à mesurer et à analyser la rentabilité de la Banque Nationale d'Algérie par les soldes et les ratios de gestion. Le compte de résultat nous a permis de déduire que la banque tire le maximum de rentabilité dans le produit net bancaire et que les autres soldes complémentent l'activité de la banque mais n'apporte pas une profitabilité, c'est ce qui nous confirme la première hypothèse de ce travail qui énonce que le premier solde de gestion est le solde où est enregistré le profit tiré par la banque.

Pour ce qui est de la deuxième étape, celle-ci a avancé par la pratique du benchmarking et la méthode d'enveloppement des données, qui sont encore méconnus en Algérie, à un essai d'analyse et d'amélioration de la rentabilité d'un réseau d'exploitation celui de la Banque Nationale d'Algérie de Tizi-Ouzou. Ainsi, les benchmarks bancaires aident à se comparer avec la meilleure pratique et analyse les écarts avec les unités appartenant à la même entité (benchmarking interne). Parallèlement, ils fournissent des indications préétablies facilitant la structuration et l'application d'outils fondés sur les coûts mesurant leur évolution dans le temps et dans l'espace.

Les résultats de la technique du benchmaking et de la méthode d'enveloppement des données dévoilent que les frais de fonctionnement et de personnels imputent du profit de la banque une part importante, ils doivent donc être gérés avec modération sans pour autant mettre en péril la marge de profit de la banque comme c'est le cas pour certaines agences.

L'analyse multidimensionnelle de la méthode d'enveloppement des données s'avère plus intéressante que la méthode traditionnelle de mesure et d'analyse de la rentabilité. Certes, cette dernière permet de connaître le profit que la banque dégage mais ne donne pas la rubrique sur laquelle il faut agir pour améliorer la rentabilité de la banque. nous pouvons confirmer la deuxième hypothèse de travail qui postule que l'analyse multicritère des éléments constituant la marge de la banque permet l'amélioration de la rentabilité.

Conclusion générale

Conclusion générale

L'étude de la rentabilité dans le milieu bancaire nous a permis, dans une première étape, de connaître les outils comptables classiques utilisés par les banques publiques algériennes et, dans une seconde étape savoir si ces outils pouvaient converger vers un but d'amélioration de la rentabilité.

En effet, la recherche s'est inscrite dans une démarche traditionnelle de mesure de la rentabilité. Une telle rentabilité est mesurée par le recours aux soldes intermédiaires c'est-à-dire le compte de résultat et les ratios de gestion. Puis, elle a investi dans des outils et méthodes alternatives aux outils classiques, à savoir ceux avancés par la méthode d'enveloppement des données et le benchmarking.

L'objectif du présent travail est donc double. D'un côté, affiner la méthodologie de mesure de la rentabilité des banques publiques algériennes et, de l'autre côté, parvenir par la technique du benchmarking et la méthode d'enveloppement des données à améliorer la rentabilité d'un réseau d'exploitation bancaire.

De ce fait, afin d'atteindre cet objectif, la problématique posée dans ce travail s'est dirigée vers une question centrale et qui consistait à savoir si les outils traditionnels d'analyse de la rentabilité permettaient de mesurer et d'améliorer avec efficacité l'activité de la banque.

Et pour y parvenir, deux hypothèses ont été formulées :

La première postule que dans la pratique les banques sont évaluées par le montant du produit net bancaire.

La seconde stipule qu'à l'inverse de l'analyse monocritère des soldes intermédiaires de gestion l'analyse multicritère de la méthode d'enveloppement des données, qui est l'une des méthodes du benchmarking permet l'optimisation de la rentabilité de la banque.

En Algérie, la mesure de la rentabilité est localisée jusqu'au niveau le plus haut de la hiérarchie. Elle ne relève pas des tâches des agences bancaires et, ces dernières n'ont guère dans leur fonctionnement habituel un objectif de rentabilité, vu l'absence en leur niveau d'un système de mesure de rentabilité. En effet, l'essentiel pour les agences bancaires est d'attirer plus de clients puis, de les fidéliser.

A l'instar de cette présente analyse, nous constatons que de toute évidence le management des banques algériennes a connu un bouleversement dans ses principes et méthodes dès le passage d'une économie planifiée à une économie s'ouvrant sur le marché. Toutefois, toute fois du fait de l'existence de la surliquidité qui a caractérisée le système bancaire algérien depuis 2002, la rentabilité des banques algériennes reste peu significative face aux volumes des ressources non octroyées. En effet, les crédits sont favorables aux profits et restent la principale source de profitabilité de la banque. Il est à noter que durant la réalisation de ce travail, nous avons remarqué une pratique commune dans la plus part des agences bancaires que nous avons visitées. Cette pratique consiste à maximiser la rentabilité de l'agence bancaire de par les différentes commissions. Ceci nous a conduit à déduire que la stratégie de la plupart des banques commerciales est basée sur la collecte des commissions, même si elles ne sont pas assez volumineuses par rapport à la marge d'intermédiation.

Par ailleurs, l'analyse du compte de résultat de la BNA pour les années 2011 et 2012, montre que le résultat net nécessite le calcul de quatre soldes de gestion à savoir: le PNB, le RBE, le RE et le RCAI. Ce résultat a enregistré une baisse due aux charges non incluses dans le calcul du PNB et donc, incluses dans les charges des autres résultats. Il indique également que c'est dans les intérêts perçus que la banque perçoit le maximum de profit et non pas dans les commissions ce qui reflète l'activité habituelle de la banque dans l'octroi des crédits. Ainsi, c'est dans la première rubrique du compte de résultat (le PNB) que la banque mesure tous les revenus nets dégagés de son exploitation et c'est ce qui nous a permis de valider la première hypothèse de ce travail qui stipule que la banque tire son gains dans le premier solde de gestion.

L'activité d'une banque se mesure donc, par l'intermédiaire du produit net bancaire. Il rend compte des orientations privilégiées par la banque en vue de pouvoir conserver une marge satisfaisante étant nécessaire à sa pérennité. Par ailleurs, il ne donne en aucun cas des constats d'amélioration de ses composantes.

L'analyse des soldes intermédiaires de gestion n'est pas, à elle seule, suffisante pour porter une appréciation sur la qualité de gestion, les ratios de rentabilité sont des outils classiques qui complètent cette analyse, puisqu'il s'agit de comparer des résultats à des moyens et à des normes. Les résultats des ratios de rentabilité globale qui englobent à la fois le ratio de rentabilité de l'actif et le ratio de rentabilité des fonds propres indiquent que pour le cas de la BNA, le ROA dépasse la norme cela signifie que le PNB de cette banque arrive à

couvrir les charges d'exploitation générales et le cout du risque. Par contre, le ROE de cette banque n'atteint pas la norme. Et, pour être dans la norme la banque doit augmenter son résultat net.

Pour ce qui est des ratios de rentabilité d'exploitation, le coefficient d'exploitation est convenable. En effet, la marge dégagée de toute l'activité de la banque réussit à couvrir la totalité des charges qui en découlent. Les ratios de productivité par agence indiquent que la productivité de la collecte des dépôts est plus importante que celle de l'octroi des crédits.

Les résultats contenus dans la première partie empirique permettent de déterminer la méthodologie de mesure et de suivi de la rentabilité des banques en Algérie à savoir l'élaboration du compte de résultat et le calcul des ratios de gestion. Bien que ces derniers soient intéressants pour faire le point sur ce qui a été réalisé en matière de gestion, ils ne sont pas à la hauteur pour pouvoir améliorer la rentabilité d'une banque, c'est ce qui nous a permis d'apporter une réponse à notre question centrale. En effet, ces outils permettent de mesurer la rentabilité de la banque mais ne peuvent converger vers un but d'optimisation de la rentabilité.

Nous nous sommes interrogés par la suite sur la méthode qui permet une optimisation de la profitabilité. Ceci, nous a conduits à une méthode innovante dans ce domaine celle connue sous l'appellation Data Enveloppement Analysis qui est l'une des méthodes du bencchmarking. Ainsi, pour améliorer la rentabilité d'un réseau d'exploitation bancaire, nous avons appliqué la pratique du benchmarking et la méthode d'enveloppement des données aux 07 agences de la BNA de la wilaya de Tizi-Ouzou.

La méthode d'enveloppement des données propose un outil de mesure alternatif aux mesures classiques qui par le calcul d'un score d'efficience permet de distinguer les agences efficientes des agences inefficientes. Globalement, nous obtenons des scores d'efficacité peu élevés pour les agences du Sud, du Nord et de l'Est de la wilaya de Tizi-Ouzou. Les résultats indiquent que les caractéristiques de l'environnement commercial influence l'activité des agences. En effet, la localisation des points de ventes contraint le volume des ventes mais aussi la gamme des produits vendus. Cependant, l'attractivité des produits varie en fonction des caractéristiques des consommateurs.

Les résultats des calculs du score d'efficience indiquent également que les agences du centre sont considérées comme étant les meilleures agences de la wilaya. En, effet, ces

agences bénéficient des rendements d'échelle c'est-à-dire que leur efficience est due à certaines considérations telles que l'environnement, le lieu d'implantation et la qualité de la clientèle.

La comparaison des performances des agences révèle que les inputs en excès sont au niveau des charges du personnel, de fonctionnement et des charges bancaires. Cette comparaison révèle aussi, que les principales améliorations à effectuer sont au niveau des commissions et intérêts perçus.

L'analyse multicritère de la méthode d'enveloppement des données s'avère plus intéressante que l'analyse monocritère des soldes intermédiaires de gestion. Elle permet de déterminer les variables sur les quels il faut agir, et de combien il faut les améliorer ce qui confirme notre deuxième hypothèse. Ainsi, les principales variables sur lesquelles il faut agir sont les frais de fonctionnement et les dotations aux provisions. On déduit alors, que les agences consomment beaucoup et prennent des risques sans pour autant atteindre le niveau de rentabilité voulu.

Par ailleurs, les limites de notre approche sont de deux ordres. D'un point de vue méthodologique, l'application de la DEA nécessite la détention d'une base de donnée au sein des Directions Régionales d'Exploitation ce qui n'est pas le cas pour le moment. Du point de vue empirique, une autre limite peut être tenue, celle qui met l'accent sur le prix du temps nécessaire pour le calcul des scores d'efficience. En effet, ces calculs nécessitent un temps beaucoup plus important par rapport aux simples enregistrements des comptes de résultat.

Des prolongements dans ce travail peuvent être envisagés, ceux qui consistent à analyser et à mesurer la rentabilité des six banques publiques algériennes et appliquer un benchmarking à ces dernières. L'analyse d'enveloppement des données pourrait être complétée par d'autres indicateurs qui estiment notamment la satisfaction de la clientèle, la qualité des services ou encore le degré de fidélisation.

Références bibliographiques

Références bibliographiques

1. Ouvrages

- 1) ALAZARD C. et SEPARI S. (2004) : « Contrôle de gestion manuel et applications », sixième Edition DUNOD, Paris.
- 2) AUTISIE D., BENSEBAA F. et BOUDIER F. (2010) : « L'atlas du management », Edition d'Organisation, Paris.
- 3) AMMOUR B. (1996) : « Le système bancaire algérien : textes et réalité », Editions DAHLAB, Alger.
- 4) BERNHEIM Y et al. (1993) : « Traité de comptabilité bancaire : doctrine et pratique », Edition d'Organisation, Paris.
- 5) BOUIN X. et SIMON F-X. (2000) : « Les nouveaux visages du contrôle de gestion », Edition Dunod, Paris.
- 6) BUSSAC F., QUINAULT M. et ANDERSON A. (2000) : « Le bilan d'une banque ou comment comprendre les états financiers bancaires », Edition d'Organisation, Paris.
- 7) BOUZAR C. (2010) : « Systèmes financiers : Mutation financière et bancaire et crise, Edition El Amel, Tizi-Ouzou.
- 8) BRILMAN J.I. (2004) : « Les meilleurs pratiques de management », Editions d'Organisation, Paris.
- 9) BRIQUET P. et DALAIGRE P. (2001) : « Pratique de la rentabilité : optimiser vos prises de décision », Edition Dunod, Paris.
- 10) CAMP R.C. (1997) : « Le benchmarking : pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents », Edition d'Organisation, Paris.
- 11) COMBEMALE P. et PARIENTY A. (1993) : « La productivité : analyse de la rentabilité, de l'efficacité et de la productivité », Edition Nathan, Paris.
- 12) COSTA N. (2008) : « Veille et benchmarking », Edition Ellipses marketing, Paris.
- 13) COUSSERGUE S de. (2005) « Gestion de la Banque : Du Diagnostic à La Stratégie », 4ème édition DUNOD, Paris.
- 14) COUSSERGUE S de. (2010) « Gestion de la banque, du diagnostic à la stratégie », 6^{ème} édition DUNOD, Paris.
- 15) COUSSERGUE S de. (1996) : « Gestion de la banque », 2ème édition Dunod, Paris.

- 16) FORCE J. et BRONCY G. (1982) : « Les ratios : marges, rentabilités et structures », Edition Foucher, Paris.
- 17) GAUTRON J. et al. (2003) : « Le guide du benchmarking », Editions d'Organisation, Paris.
- 18) GREUNING H.V. et BRATANOVIC S.B. (2004) : « Analyse et gestion du risque bancaire », 1ère Edition Eska, Paris.
- 19) GIRAUD F. et al. (2002) : « Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance », Gualino Editeur, France.
- 20) GERARD J-P (1997) : « La trilogie : rentabilité, emplois et taux d'intérêt », Edition Economica, Paris.
- 21) LAMARQUE E. (2005) : « Management de la banque : risques relation client, organisation, Edition Pearson éducation, Paris.
- 22) Livre blanc (1998) : « La mesure de la rentabilité des activités bancaires », Commission Bancaire, Paris.
- 23) MALO J.L. et MATHE J.C. (2000) : « L'essentiel du contrôle de gestion », Edition d'Organisation, 2^{ème} édition, Paris.
- 24) PLIBON D. (2002) : « Rentabilité et risque dans le nouveau régime de la croissance », documentation française, Paris.
- 25) PINARDON F. (1989) : « La rentabilité: une affaire de points de vue », Edition L'Harmattan, Paris.
- 26) RAMAGE P. (2001) : « Analyse et diagnostic financier », Edition d'Organisation, Paris.
- 27) ROUACH M. (2010) : « Finance et gestion dans la banque », Edition d'Organisation, Paris.
- 28) ROUACH M. et NAULLEAU G. (1998 et 2000) : « Le contrôle de gestion bancaire et financier », troisième Edition banque éditeur, Paris.
- 29) TOURNOIS N. et FISCHER M. (2008) : « La création de la valeur dans la banque », Edition Vuibert, Paris.

2. Revues

- 1) BANCEL F. (2014) : « Le rôle majeur des fonds propres dans le secteur bancaire », revue banque, numéro 774. In : [//www.revue-banque.fr/management-fonctions-supports/chronique/role-majeur-des-fonds-propres-dans-secteur-bancair](http://www.revue-banque.fr/management-fonctions-supports/chronique/role-majeur-des-fonds-propres-dans-secteur-bancair)

- 2) BIGOT E.C., BOUET D. et GALLIAN J.L. (2013) : « Le contrôle de gestion bancaire », revue-banque, numéro 765. In : <http://www.revue-banque.fr/banque-detail-assurance/article/controle-gestion-bancaire-evolution-instrumentation>
- 3) BEGUIN J-M. et BERNAR A. (2008) : « L'essentiel des techniques bancaires », Edition d'organisation Eyrolles, Paris, p. 4.
- 4) LEVY M.A.: « La rentabilité bancaire de 1978-1988 », revue économie et statistique, volume 234, numéro 234, pp. 33- 44, p. 34.
- 5) MUSSO P. et GIACO L. (1998) : « Réglementation des fonds propres et dynamique de la firme bancaire », revue française d'économie, volume 13, numéro13-2, pp.289-309, p. 291.
- 6) NOUY D. (1993) : « La rentabilité des banques françaises », revue d'économie financière, volume 27, numéro 27, pp. 465-486, p. 467.
- 7) SAUTTER C. (1974) : « Introduction : trois essais sur la rentabilité » revue économie et statistique, volume 60, numéro 60, pp 3-5, p.3.

3. Articles

- 1) ALEXANDRE J.et al. (2003) : « Le guide du benchmarking », Edition d'organisation, p. 37. In : <http://www.eyrolles.com/Chapitres/972708129221/chap4Gauton.pdf>
- 2) DEVILLE A. et LELEU H. (2008) : « Lorsque mesurer la performance s'envisage comme un outil d'aide à la décision : Le cas de la performance des agences bancaires », Dijon. In : http://lem.cnrs.fr/postals/2/actus/de_200806.pdf
- 3) HUBRECHT A., GUERRA F. (2005) : « Mesure de la performance globale des agences bancaire : Une application de la méthode DEA », France, p.2. In : <https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00581212/document>
- 4) HUBRECHT A. « Mesure de la productivité et pratique de benchmarking : le cas d'un groupe bancaire français », Cahier du FARGO n° 1061101, IAE de Dijon, p.3. In : <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/1061101.pdf>
- 5) LAVILLARMOIS O de. : « L'évaluation de la performance des réseaux bancaires : la méthode DEA », p.2. In : <http://odlv.free.fr/documents/recherche/dmdea.pdf>

- 6) LA VILLARMOIS O de. (2003) : « Le benchmarking interne comme outil de contrôle du réseau commercial : Le cas de la banque de détail », université des Sciences et Technologies de Lille, p. 6. In : <http://leg.ubouurgone.fr/wp/106.pdf>
- 7) MICHAUX B. (2004) : « Utilité d'un benchmark financier, exemple au travers d'une approche bancaire ». In : www.health.fgoc.be/internet2P rd/groups/@public/@miwednews/documents/ie2diver/8274422.pdf
- 8) MORCETTE C. « Le benchmarking ». In : http://www.eades.org/upload/Benchmarking_A DES.pdf
- 9) THENET G. et GUILLOUZO R. (2011) :« la conception de la technologie comme boîte noire par le contrôle de gestion bancaire : la mesure de la performance opérationnelle des agences par la méthode DEA (Data Envelopment Analysis)», France. In: <https://hal.inria.fr/file/index/docid/584538/filename/THE NET.PDF>
- 10) TOUHAMI A. et SANAE S. (2009) : « Efficience et productivité des banques commerciales marocaines : approche non paramétrique », working paper, n° 466, p.6. In: http://www.erf.org.eg/CMS/uploads/pdf/1224070615_15thA C_FINC Abd elkhalek_Solhi.pdf
- 11) VAISMAN O. «Le benchmarking ou l'étalonnage concurrentiel », p.6. In: <http://ovaisman.online.fr/dossiers/Dossier-Benchmarking-internet.pdf>

4. Dictionnaires

- 1) BURLAUD A., EGLEM J-Y. et MYKIKI P. (2004) : « Dictionnaire de gestion : comptabilité, finance, contrôle », Edition Foucher, Vanves.
- 2) HERNARD M., MONZO M., HEIN M-J et BERNAL F. (2006) : « Dictionnaire comptable et financier », Groupe Revue Fiduciaire, Paris.
- 3) MENAD L., FCA (2004) : « Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière », 2ème Edition, Canada.

- 4) MORSAIN M-A (2000) : « Dictionnaire du management stratégique », Edition Belin, Paris.
- 5) JESSUA C. et al. (2001) : « Dictionnaire des sciences économiques » 1ère édition, presse universitaire de France.

5. Mémoire et thèses

- 1) AFTIS H. (2012) : « Analyse des causes de la surliquidité bancaire en Algérie et des méthodes de sa gestion », Mémoire de Magister en Sciences Economiques, UMMTO.
- 2) DRICHE K. (2008) : « Mesure et analyse de la rentabilité par centre de profit : cas de la BDL », mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du Diplôme Supérieur d'Etudes Bancaire, 10ème promotion, Ecole Supérieur de Banque.
- 3) LA VILLARMOIS O DE. (Janvier 1999) « Le contrôle du réseau Bancaire : exploration de la faisabilité et de la pertinence d'une démarche de comparaison des unités opérationnelles », thèse présentée en vue de l'obtention du Doctorat de l'Université en Sciences de Gestion, IAE, Lille.

6. Rapports et documents

- 1) Rapports annuels de la Banque d'Algérie sur l'intermédiation du secteur bancaire de 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012.
- 2) Rapports annuels de la BNA 2011 et 2012.
- 3) Documents internes de la DRE de la BNA de Tizi-Ouzou.

7. Règlements et lois bancaires

- 1) Règlement n° 09-24 du 23 Juillet 2009 portant plan de comptes bancaires et règles comptables applicables aux banques et aux établissements financiers.
- 2) Règlement n°2002-03 du 14 Novembre portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers.
- 3) Règlement n°04-01 du 4 mars 2004 relatif au capital minimum des banques et établissements financiers exerçant en Algérie.
- 4) La loi n° 86-12 du 19 Août 1986 relative au régime des banques et du crédit.
- 5) La loi n° 90-10 du 14 Avril 1990, relative à la monnaie et au crédit. Abrogée et remplacée par l'ordonnance n° 03-11 du 26 Août 2003.

8. Autres

- 1) BORODAK D. (2007) : « Les outils d'analyse des performances productives utilisés en économie et gestion : la mesure de l'efficacité technique et ses déterminants », Clermont : Groupe ESC Clermont, p.16, cahier de recherche 5/2007.
- 2) La commission bancaire de l'Afrique centrale (2007) : « Les déterminants de l'efficacité des banques commerciales de la communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale », p. 18. In : <https://www.beac.int/download/efbcom.pdf>
- 3) MORISSON G. (2009) : « La situation financière des banques centrales (problématique et enjeux », document pédagogique, institut bancaire et financier. ERFI Université de Montpellier I, (1991) : « Initiation à la gestion », Edition Eyrolles, Paris.
- 4) The International Benchmarking Network for water and sanitation utilities. In: https://www.ib-net.org/fr/texts.php?folder_id=130&mat_id=108&L=0&S=0&jss=0

9. Sites internet

- 1) www.lafinancepourtous.com
- 2) www.culturebanque.com
- 3) www.bna.dz
- 4) www.Bank-of-Algeria.dz

Annexes

Annexe 1 :

La signification des postes de l'actif du bilan

❖ Poste 1 : Caisse, banque centrale, trésor public, centre de chèques postaux

Ce poste comprend :

- la caisse, qui est composée des billets et pièces de monnaies algériens et étrangers, ayant cours légal et des chèques de voyage ;
- les avoirs auprès de la banque centrale ;
- les avoirs auprès du trésor public ;
- les avoirs auprès du centre de chèques postaux ;
- du pays d'implantation de l'établissement assujetti, pouvant être retirés à tout moment ou pour lesquels une durée ou un préavis de 24 heures ou d'un jour ouvrable est nécessaire.

Les autres créances sur ces institutions sont inscrites au poste 4 de l'actif.

❖ Poste 2 : Actifs financiers détenus à des fins de transaction

Ce poste comprend les actifs financiers acquis par l'établissement assujetti en vue de réaliser un gain en capital à brève échéance. Il s'agit des actifs financiers acquis avec l'intention de les revendre à court terme dans le cadre d'une activité de marché.

Le critère de classement est basé sur l'intention d'acheter et de revendre à court terme pour réaliser des profits.

❖ Poste 3 : Actifs financiers disponibles à la vente

Ce poste comprend les actifs financiers qui ne figurent pas dans les postes 2, 4, 5, 6 et 11.

❖ Poste 4 : Prêts et créances sur institutions financières

Les prêts et créances sont des actifs financiers à paiements déterminés ou déterminables qui ne sont pas cotés sur un marché actif. Ce poste recouvre l'ensemble des prêts et des créances, y compris les créances subordonnées, détenues au titre d'opérations bancaires, sur des institutions financières. Figurent aussi à ce poste, les valeurs reçues en

pension, quel que soit le support de l'opération, lorsque ces opérations sont effectuées avec des institutions financières. Ce poste comprend également les créances détenues sur les institutions financières issues d'opérations de location-financement.

❖ **Poste 5 : Prêts et créances sur la clientèle**

Les prêts et créances sont des actifs financiers à paiements déterminés ou déterminables qui ne sont pas cotés sur un marché actif. Ce poste comprend l'ensemble des prêts et des créances, détenues au titre d'opérations bancaires, sur la clientèle autres que les institutions financières. Ce poste comprend également les créances détenues sur la clientèle autres que les institutions financières issues d'opérations de location-financement.

❖ **Poste 6 : Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance**

Ce poste comprend les actifs financiers assortis de paiements déterminés ou déterminables et d'une échéance fixée que l'établissement assujetti a l'intention manifeste et la capacité de conserver jusqu'à leur échéance.

❖ **Poste 7 : Impôts courants - Actif**

Ce poste enregistre les avances et acomptes versés à l'Etat, au titre notamment de l'impôt sur les résultats et les taxes sur le chiffre d'affaires.

D'une manière générale, ce poste enregistre l'excédent de paiement sur le montant dû d'impôt au titre de la période et des périodes précédentes.

❖ **Poste 8 : Impôts différés - Actif**

Ce poste enregistre les montants d'impôts sur les résultats recouvrables au cours d'exercices futurs (cas d'une charge comptabilisée dans l'exercice et dont la déductibilité sur le plan fiscal se fera au cours d'exercices futurs).

❖ **Poste 9 : Autres actifs**

Ce poste comprend notamment les stocks et les créances sur des tiers qui ne figurent pas dans les autres postes d'actif, à l'exclusion des comptes de régularisation. Figure également à ce poste, le capital souscrit non appelé ou non versé bien qu'appelé, du capital souscrit.

❖ **Poste 10 : Comptes de régularisation**

Ce poste recouvre notamment la contrepartie des gains issus de l'évaluation des opérations de hors-bilan notamment sur titres et sur devises, les charges constatées d'avance et les produits à recevoir.

❖ **Poste 11 : Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entités associées**

Ce poste comprend les titres de participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entités associées qui ne sont pas détenues dans l'unique perspective d'une cession dans un proche avenir. Ces titres de participation sont des titres dont la possession durable est estimée utile à l'activité de l'établissement assujetti et permet d'exercer une influence sur la société émettrice des titres ou d'en avoir le contrôle.

❖ **Poste 12 : Immeubles de placement**

Ce poste comprend les biens immobiliers (terrain, bâtiment ou partie d'un bâtiment) détenus par l'établissement assujetti pour en retirer des loyers et/ou pour valoriser le capital. Les immeubles de placement ne sont pas destinés à être utilisés dans la production ou la fourniture de biens ou de services ou à des fins administratives ou à être vendus dans le cadre de l'activité ordinaire. Ce poste comprend aussi les immeubles (non occupés) détenus en vue d'être loués dans le cadre d'un contrat de location simple.

❖ **Poste 13 : Immobilisations corporelles**

Ce poste comprend les actifs corporels détenus par un établissement assujetti pour la production, la fourniture de services, la location, l'utilisation à des fins administratives et dont la durée d'utilisation est censée se prolonger au-delà de la durée d'un exercice.

Ce poste comprend aussi les biens mobiliers précédemment loués dans le cadre d'un contrat de location-financement. Ce poste comprend notamment les terrains, les constructions, les installations techniques, les autres immobilisations corporelles et les immobilisations en cours, à l'exception des éléments inscrits au poste 12 de l'actif.

❖ **Poste 14 : Immobilisations incorporelles**

Les immobilisations incorporelles sont des actifs identifiables, non monétaires et immatériels, contrôlées et utilisées par l'établissement assujetti dans le cadre de ses activités

ordinaires. Ce poste comprend notamment les fonds commerciaux acquis, les marques, les logiciels informatiques ou autres licences d'exploitation, les franchises, les frais de développement.

❖ **Poste 15 : Ecart d'acquisition**

Ce poste recouvre les écarts d'acquisition positifs ou négatifs résultant d'un regroupement d'entreprises dans le cadre d'une acquisition, d'une fusion. L'écart d'acquisition est un actif non identifiable, et par conséquent doit être distingué des immobilisations incorporelles qui, par définition, sont des actifs identifiables.

Annexe 2 : Signification des postes du passif du bilan

❖ Poste 1 : Banque centrale

Ce poste recense les dettes à l'égard de la banque centrale du pays d'implantation de l'établissement assujetti, exigibles à vue, ou pour lesquelles une durée ou un préavis de 24 heures ou d'un jour ouvrable est nécessaire.

Les autres dettes à l'égard de ces institutions sont inscrites au poste 2 du passif.

❖ Poste 2 : Dettes envers les institutions financières

Ce poste recouvre les dettes au titre d'opérations bancaires à l'égard des institutions financières, à l'exception des emprunts subordonnés qui figurent au poste 12 du passif et des dettes matérialisées par un titre entrant dans l'activité de portefeuille inscrites au poste 4 du passif. Figurent également à ce poste, les valeurs données en pension, quel que soit le support de l'opération, lorsque ces opérations sont effectuées avec des institutions financières.

❖ Poste 3 : Dettes envers la clientèle

Ce poste recouvre les dettes à l'égard des agents économiques autres que les institutions financières, à l'exception des emprunts subordonnés qui figurent au poste 12 du passif et des dettes matérialisées par un titre entrant dans l'activité de portefeuille inscrites au poste 4 du passif.

❖ Poste 4 : Dettes représentées par un titre

Ce poste comprend les dettes représentées par des titres émis par l'établissement assujetti en Algérie et à l'étranger, à l'exception des titres subordonnés inscrits au poste 12 du passif. Figurent notamment à ce poste, les bons de caisse, les titres du marché interbancaire et les titres de créances négociables émis en Algérie, les titres de même nature émis à l'étranger, les obligations et autres titres à revenu fixe.

❖ Poste 5 : Impôts courants - Passif

Ce poste enregistre l'impôt exigible de la période et des périodes précédentes dans la mesure où il n'est pas payé.

❖ **Poste 6 : Impôts différés - Passif**

Ce poste enregistre les montants d'impôts payables au cours d'exercices futurs (cas d'un produit comptabilisé mais imposable sur les exercices futurs).

❖ **Poste 7 : Autres passifs**

Ce poste comprend notamment les dettes des tiers qui ne figurent pas dans les autres postes du passif, à l'exclusion des comptes de régularisations inscrits au poste 8.

❖ **Poste 8 : Comptes de régularisation**

Ce poste recouvre notamment la contrepartie des pertes issues de l'évaluation des opérations de hors-bilan notamment sur titres et sur devises, les produits constatés d'avance et les charges à payer.

❖ **Poste 9 : Provisions pour risques et charges**

Ce poste recouvre les provisions pour des pertes dont des événements rendent la survenance probable et dont l'évaluation et la réalisation sont incertaines. Figurent également à ce poste, les provisions pour pensions et obligations similaires (engagements de retraite) à l'égard du personnel et des associés et mandataires sociaux de l'établissement assujetti.

❖ **Poste 10: Subventions d'équipement- Autres subventions d'investissements**

Ce poste comprend les subventions dont bénéficie l'établissement assujetti en vue d'acquérir ou de créer des biens déterminés et de financer ses activités à long terme : implantation à l'étranger, prospection d'un nouveau marché.

❖ **Poste 11 : Fonds pour risques bancaires généraux**

Ce poste comprend les montants affectés à la couverture de risques généraux, lorsque des raisons de prudence l'imposent, eu égard aux risques inhérents aux opérations bancaires.

❖ **Poste 12 : Dettes subordonnées**

Ce poste comprend les fonds provenant de l'émission de titres ou d'emprunts subordonnés dont le remboursement, en cas de liquidation, n'est possible qu'après désintéressement des autres créanciers.

❖ **Poste 13 : Capital**

Ce poste correspond à la valeur nominale des actions et autres titres composant le capital social.

Poste 14 : Primes liées au capital

Ce poste comprend les primes liées au capital souscrit notamment les primes d'émission, d'apport, de fusion, de scission ou de conversion d'obligations en actions.

❖ **Poste 15 : Réserves**

Ce poste comprend les réserves dotées par prélèvement sur les bénéfices des exercices précédents.

❖ **Poste 16 : Ecart d'évaluation**

Ce poste enregistre le solde des profits et pertes non enregistrés en résultat et résultant de l'évaluation à leur juste valeur de certains éléments du bilan, conformément à la réglementation.

❖ **Poste 17 : Ecart de réévaluation**

Ce poste enregistre les plus-values de réévaluation constatées sur les immobilisations faisant l'objet d'une réévaluation dans les conditions réglementaires.

❖ **Poste 18 : Report à nouveau**

Ce poste exprime le montant cumulé de la fraction des résultats des exercices antérieurs pour lesquels aucune affectation n'a encore été décidée.

❖ **Poste 19 : Résultat de l'exercice**

Ce poste enregistre le bénéfice ou la perte de l'exercice.

Annexe 3 : Interprétation des postes du hors bilan

❖ Poste 1 : Engagements de financement en faveur des institutions financières

Ce poste comprend notamment les accords de refinancement, les acceptations à payer ou les engagements de payer, les confirmations d'ouverture de crédits documentaires des institutions financières.

❖ Poste 2 : Engagements de financement en faveur de la clientèle

Ce poste comprend notamment les ouvertures de crédits confirmés, les lignes de substitution des billets de trésorerie, les engagements sur facilité d'émission de titres en faveur de la clientèle.

❖ Poste 3 : Engagements de garantie d'ordre des institutions financières

Ce poste recouvre notamment les cautions, avals et autres garanties d'ordre des institutions financières.

❖ Poste 4 : Engagements de garantie d'ordre de la clientèle

Ce poste recouvre notamment les cautions, avals et autres garanties d'ordre d'agents économiques que les institutions financières.

❖ Poste 5 : Autres engagements donnés

Ce poste comprend notamment les titres et les devises à livrer par l'établissement assujetti.

❖ Poste 6 : Engagements de financement reçus des institutions financières

Ce poste comprend notamment les accords de refinancement et les engagements divers reçus des institutions financières.

❖ Poste 7 : Engagements de garantie reçus des institutions financières

Ce poste comprend les cautions, avals et autres garanties reçues des institutions financières.

❖ Poste 8 : Autres engagements reçus

Ce poste comprend notamment les titres et les devises à recevoir par l'établissement assujetti.

Annexe 4 :

Bilan de la BNA 2011-2012

ACTIF	Montant exercice 2012	Montant exercice 2011
• Caisse, banque centrale, trésor public, centre de chèques postaux	246 496 510	213 006 730
• Actifs financiers détenus à des fins de transaction	220	296
• Actifs financiers disponibles à la vente	226 777 743	239 656 853
• Prêts et créances sur les institutions financières	279 869 346	117 835 306
• Prêts et créances sur la clientèle	1 134 166 014	900 468 993
• Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	14 032 319	14 032 319
• Impôts courants - Actif	10 545 014	11 683 300
• Impôts différés - Actif	542 827	476 378
• Autres actifs	36 353 484	25 336 651
• Comptes de régularisation	80 246 683	67 628 733
• Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entités associées	7 753 425	7 404 622
• Immeubles de placement	-	-
• Immobilisations corporelles	23 070 561	23 070 561
• Immobilisations incorporelles	225 572	120 283
• Ecart d'acquisition	-	-
TOTAL DE L'ACTIF	2 060 079 717	1 620 662 782

PASSIF	Montant exercice 2012	Montant exercice 2011
• Banque centrale	-	-
• Dettes envers les institutions financières	110 841 943	48 006 753
• Dettes envers la clientèle	1 325 198 501	970 673 130
• Dettes représentées par un titre	16 266 146	16 506 818
• Impôts courants - Passif	9 156 526	11 382 862
• Impôts différés - Passif	164 757	163 339
• Autres passifs	278 753 158	277 474 800
• Comptes de régularisation	85 374 798	80 954 116
• Provisions pour risques et charges	9 059 412	3 711 700
• Subventions d'équipement-autres subventions d'investissements	-	-
• Fonds pour risques bancaires généraux	40 612 095	42 034 337
• Dettes subordonnées	14 000 000	14 000 000
• Capital	41 600 000	41 600 000
• Primes liées au capital	-	-
• Réserves	86 804 864	65 647 403
• Ecart d'évaluation	944 726	227 772
• Ecart de réévaluation	14 122 289	14 122 289
• Report à nouveau (+/-)	2	-661 676
• Résultat de l'exercice (+/-)	27 180 499	34 819 139
TOTAL DU PASSIF	2 060 079 717	1 620 662 782

Annexe 5 : Déclaration prudentielle.

libellé	code		Montant
I. Fonds propres de base			
Capital social	101		
Réserves autres que réserves de réévaluation	102		
Réserves légales			
Réserves statutaires et contractuelles			
Réserves réglementées			
Autres réserves (comptes courants des associés)			
Fonds pour risques bancaires généraux	103		
Bénéfices arrêtés à des dates intermédiaires	105		
Résultat en instance d'affectation du dernier exercice clos diminué à prévoir	106		
Bénéfice de l'exercice	107		
Sous total	108	A	
<u>A déduire</u>			
Capital non libéré	109		
Actions propres détenues	110		
Immobilisations incorporelles d'exploitation (y compris les frais d'établissement)	111		
Immobilisations incorporelles hors exploitation	112		
Résultat négatif arrêté à des dates intermédiaires	113		
Pertes de l'exercice	114		
Sous total	115	B	
Fonds propres de base (A-B)	116	C	
II. Fonds propres réglementaires	117		
Réserves et écart de réévaluation	118		
Elément répondant aux conditions de l'article 6 al2 de l'inst74/94	119		
Sous total	120	D	
Titres et emprunts subordonnés répondant aux conditions de l'article 6, al 5 de l'ins 74/94 de la BA	121	E	
Part admise dans les FP si $E < C/2$ prendre $F=E$; SI $E > C/2$	122	F	
Total avant limitation globale ($G=D+F$)	123	G	
Part des FPC admise dans les FP (si $G < C$ prendre $H=G$; SI $G > C$ prendre $H=C$)	124		
Fonds propres complémentaires	125	H	
III. Déduction des participations et de créances subordonnées sur des banques et établissements financiers			
Participation dans des banques et établissements financiers	140	I	
Créances subordonnées sur des banques et établissements financiers	141	J	
Total participations et créances sub/BQ et établissement financier (i+j)	142	K	
Fonds propres nets (C+H-K)	143	P	

Annexe 6 : Eléments de calcul des risques pondérés (en milliers de DA). Modèle 1001.

Eléments du Bilan						U : Milliers DA	
Libellé	Code	Montant Brut(1)	Montant Brut(2)	Garanties Reçus(3)	Montant Net(4)	Pondération (5)	Risques pondérés
Caisse et éléments assimilés	201					0 %	
Créances sur les administrations centrales	202					0 %	
Créances sur les administrations locales	203						
Créances sur la Banque d'Algérie, CCP, et trésor public	204						
Créances sur les banques et établissements financiers installés en Algérie	205					5 %	
Créances sur les établissements de crédits installés à l'étranger	206					20 %	
Créances sur la clientèle et le personnel	207					100 %	
Immobilisations	208					100 %	
Compte de régulation à affecter	209						
Aux banques et établissements financiers installés en Algérie	210					5 %	
Aux banques et établissements financiers installés à l'étranger	211					20 %	
A la clientèle et personnel	212					100 %	
Total	213						

ANNEXE 7 : Eléments de calcul des risques pondérés HB (en milliers de DA). Modèle 1002.

Libellé	Code	Montants bruts	Provisions	Garantis reçus	Contre garanties reçus	Pondérations	Montants nets	pondération	Risques pondérés
1. Eléments du hors bilan comportant un risque faible	301					0 %		0 %	
2. Elémnts du hors bilan comportant un risque modéré consentis d'ordr									
D'amd centrale	302					20 %		0 %	
D'adm locale	303					20 %		0 %	
De la BCA, ccp et TP	304					20 %		0 %	
Des banques et établissements financiers installés en Algérie	305					20 %		5 %	
Des banques et établissements financier installés à l'étranger	306					20 %		20 %	
De la clientèle	307					20 %		100 %	
3. Eléments du hors bilan comportant un risque moyen consentis d'ordre									
D'adm centrale	308					50 %		0 %	
D'adm locAle	309					50 %		0 %	
De la BCA, ccp et TP	310					50 %		0 %	
Des banques et établissements financiers installés en Algérie	311					50 %		5 %	
Des banques et établissements financiers installés à l'étranger	312					50 %		20 %	
De la clientèle	313					50 %		100 %	
Eléments du hors bilan comportant un risque élevé consentis d'ordre									
D'am centrale	314					100 %		0 %	
D'am locale	315					100 %		0 %	
De la BCA, ccp, et TP	316					100 %		0 %	
Des banques et établissements financiers installées en Algérie						100 %		5 %	
Des banques et établissements financiers installés à l'étranger	317					100 %		20 %	
De la clientèle						100 %		100 %	
Total						0		0	

ANNEXE 8 : Ratio de solvabilité (en milliers de DA).Modèle 1000

Libellé	Code		Montant
Fonds propres nets $P=(C+H-K)$	143	P	
Fonds propres de base	117	C	
Fonds propres complémentaires	125	H	
Déduction total des participations et créances sub sur les banques et établissements financiers	142	K	
Risques pondérés $R= L+M$	144	R	
Eléments du bilan	213	L	
Eléments du hors bilan	320	M	
Ratios de solvabilité $S= P/R$ en %	145	S	

Annexe 9 : Mesure et couverture des risques

1) Créances courantes

Elles représentent les créances dont le recouvrement intégral dans les délais, pourrait aboutir. Elles sont détenues généralement sur des entreprises dont :

- La situation financière équilibrée est vérifiée dans les documents comptables certifiés de moins e dix huit mois, ainsi que dans les situations provisoires datant de trois (03) mois ;
- La gestion et les perspectives d'activité sont satisfaisantes ;
- Le volume et la nature des crédits dont elles sont compatibles avec les besoin de leur activité principale.

Font également partie de cette catégorie :

- Les créances couvertes par des garanties de l'Etat, d'une banque, d'une compagnie d'assurances ou d'un dépôt équivalent (avance sur DAT, nantissement, de bons de caisse...) ;
- Les créances courantes doivent faire l'objet d'un provisionnement général à hauteur de 1% annuellement jusqu'à atteindre un niveau de 3 %. Il s'agit de provision à caractère de réserve qui feront partie des fonds propres.

2) Le classement des créances

Les créances classées sont réparties en trois (03) catégorie :

a. Créances à problèmes potentiels

Font partie de cette catégorie, les créances dont le recouvrement intégral, en dépit d'un retard qui reste raisonnable, peut encore aboutir. Elles sont détenues en général, sur les entreprises qui représentent au moins une des caractéristiques ci-après définies :

- Le secteur d'activité connaît des difficultés ;
- La situation financière et les perspectives de l'entreprise se dégradent, ce qui risque de compromettre les capacités de paiements des intérêts et/ ou du principal ;
- Certains crédits sur ces entreprises sont non remboursés et /ou les intérêts sont impayés depuis plus de trois (03) mois mais dont le retard est inférieur à (06) mois.

Ces créances nettes de garanties obtenues, doivent être provisionnées à hauteur de 30%.

b. Créances très risquées

Font partie de cette catégorie, les créances qui présentent, au moins, l'une des caractéristiques ci après définies :

- Les créances dont le recouvrement intégral paraît très incertain et qui sont détenues sur des entreprises dont la situation laisse entrevoir des pertes probables ;
- Les retards dans le paiement des intérêts ou du principal échus se situent entre six(06) mois et (01) an.

Ces créances nettes de garanties obtenues, doivent être provisionnées à hauteur de 50%.

c. Créances compromises

Font parties de cette catégorie, les créances qui doivent être passées pour pertes. Toutefois, la banque se doit d'épuiser toutes les voies de recours possibles pour obtenir leur recouvrement. Tout intérêt enregistré et non payé doit être déduit des résultats.

Ces créances nettes de garanties obtenues et correctement évaluées, doivent être provisionnées à 100%.

Les risques hors bilan doivent êtres provisionnées à la même hauteur que le classement ci-dessus.

Liste des annexes

Liste des tableaux

Tableau N° 1: Structure simplifiée des classes constituant le bilan de la banque.....	p30
Tableau N° 2 : Structure du bilan d'une banque.....	p32
Tableau N° 3 : Le hors bilan d'une banque publique algérienne.....	p35
Tableau N° 4 : Structure du compte de résultat.....	p37
Tableau N° 5 : Les ressources d'une agence d'exploitation de la BNA.....	p126
Tableau N° 6 : Structure des emplois distribués par l'agence X de la BNA.....	p128
Tableau N ° 7 : Nature des comptes ouverts par l'agence X de la BNA.....	p129
Tableau N° 8 : Les charges bancaires de l'agence X de la BNA.....	p130
Tableau N° 9: Les produits d'exploitation bancaire.....	p131
Tableau N° 10 : La marge d'intermédiation de l'agence X de la BNA.....	p132
Tableau N° 11 : Les charges de personnel de l'agence X de la BNA.....	p133
Tableau N° 12 : Les charges de fonctionnements d'une agence de la BNA.....	p134
Tableau N° 13 : La marge de profit d'une agence de la BNA.....	p135
Tableau N° 14 : Le compte de résultat de la BNA du 31/12/2011 et du 31/12/2012.....	p138
Tableau N° 15 : Les principaux soldes constituant le compte de résultat analytique.....	p139
Tableau N° 16 : Evolution du produit net bancaire de la BNA.....	p140
Tableau N° 17 : La constitution du résultat brut d'exploitation de la BNA.....	p143
Tableau N° 18 : Le résultat d'exploitation de la BNA.....	p145
Tableau N° 19: Analyse des objectifs des agences en matière de ressources collectées.....	p158
Tableau N° 20: Analyse des objectifs des agences en matière de crédits octroyés.....	p161

Tableau N° 21 : Les charges d'exploitation des agences de la BNA de Tizi-Ouzou.....	p162
Tableau N° 22: Les produits d'exploitation des agences de la BNA de Tizi-Ouzou.....	p163
Tableau N° 23 : Les charges d'exploitation consolidé de la DRE.....	p164
Tableau N° 24 : Les produits d'exploitation consolidés du réseau d'exploitation de la BNA.....	p165
Tableau N° 25 : L'efficience productive du réseau d'exploitation de la BNA de Tizi-Ouzou.....	p171
Tableau N° 26: Le benchmarking du réseau d'exploitation de la BNA de Tizi-Ouzou.....	p173
Tableau N° 27 : Le PNB des agences du centre et de l'Ouest.....	p176
Tableau N° 28: Les outputs et les inputs nécessaire à l'amélioration de la rentabilité des agences du centre et de l'Est.....	p177
Tableau N° 29 : Les inputs des agences du centre de la wilaya de Tizi-Ouzou.....	p178
Tableau N° 30 : Les inputs en excès de la seconde agence du centre.....	p179
Tableau N° 31 : Les outputs des agences du centre de la wilaya de Tizi-Ouzou.....	p179
Tableau N° 32 : L'amélioration des outputs de la seconde agence du centre de la BNA de Tizi-Ouzou.....	p179
Tableau N° 33: Le PNB des agences de l'Est et du Sud de la BNA de la wilaya de Tizi-Ouzou.....	p181
Tableau N° 34: Les outputs et les inputs nécessaire à l'amélioration de la rentabilité des agences de l'Est de la BNA de Tizi-Ouzou.....	p182
Tableau N° 35: Les inputs des agences du groupe de l'Est de la BNA de Tizi-Ouzou.....	p183
Tableau N° 36: Les inputs en excès des agences de l'Est de la BNA de Tizi-Ouzou.....	p184
Tableau N° 37 : Les outputs des agences de l'Est de la BNA de Tizi-Ouzou.....	p184
Tableau N° 38: L'amélioration des outputs des agences de l'Est de la BNA de Tizi-Ouzou.....	p185

Liste des figures

Liste des figures

Figure N° 1 : L'intermédiation bancaire.....	p12
Figure N° 2 : Méthode du pool unique.....	p50
Figure N° 3 : Cas du pool unique à flux nets.....	p51
Figure N° 4 : Système de pool multiple.....	p52
Figure N° 5 : Le triangle du contrôle de gestion.....	p68
Figure N° 6 : L'impact des ressources non octroyées et des emplois faibles sur les résultats des banques.....	p124

Liste des graphiques

Liste des graphiques

Graphique N° 1: Le principe de la méthode d'enveloppement des données.....	p100
Graphique N° 2: L'activité des banques publiques : collecte de ressources et octroi des crédits.....	p123
Graphique N° 3: Structure des ressources à vue et à terme d'une agence d'exploitation.....	p127
Graphique N° 4: Evolution des produits et des charges d'exploitation bancaire de la BNA..	p141

Liste des annexes

Liste des annexes

Annexe 1 : La signification des postes de l'actif du bilan.....	p204
Annexe 2 : Signification des postes du passif du bilan.....	p208
Annexe 3 : Interprétation des postes du hors bilan.....	p211
Annexe 4 : Bilan de la BNA 2011-2012.....	p212
Annexe 5 : Déclaration prudentielle.....	p214
Annexe 6 : Eléments de calcul des risques pondérés (en milliers de DA). Modèle 1001.....	p215
Annexe 7: Eléments de calcul des risques pondérés HB (en milliers de DA). Modèle 1002.....	p216
Annexe 8 : Ratio de solvabilité (en milliers de DA).Modèle 1003.....	p217
Annexe 9 : Mesure et couverture des risques.....	p218

Table des matières

Table des matières

Introduction generale.....	p2
-----------------------------------	-----------

Partie I

Mesure et amélioration de la rentabilité bancaire par le benchmarking et la méthode d'enveloppement des données

Introduction à la partie I.....	p8
---------------------------------	----

Chapitre I : Aspects conceptuels sur la banque et la rentabilité.....	p10
--	------------

Introduction au chapitre I.....	p10
---------------------------------	-----

Section 1 : l'activité et la rentabilité de la banque.....	p11
---	------------

1.1.Définition de la banque.....	p11
----------------------------------	-----

1.2.Les activités de la banque.....	p12
-------------------------------------	-----

1.2.1. Les activités d'intermédiation bancaire.....	p12
---	-----

1.2.1.1. La collecte de ressources.....	p13
---	-----

a. Les ressources rémunérées	p13
------------------------------------	-----

b. Les ressources non rémunérées.....	p13
---------------------------------------	-----

1.2.2. La distribution des capitaux.....	p14
--	-----

1.2.3. Les activités de marché.....	p14
-------------------------------------	-----

1.2.4. Les prestations de services.....	p15
---	-----

1.3.Les risques générés par les activités bancaires.....	p15
--	-----

1.3.1. Le risque de crédit	p15
----------------------------------	-----

1.3.2. Le risque de taux d'intérêt global.....	p16
--	-----

1.3.3. Le risque de règlement.....	p16
------------------------------------	-----

1.3.4. Le risque de marché.....	p16
---------------------------------	-----

1.3.5. Le risque opérationnel	p16
-------------------------------------	-----

1.3.6. Le risque juridique.....	p16
---------------------------------	-----

1.3.7. Le risque de liquidité.....	p17
------------------------------------	-----

1.3.8. Le risque systémique	p17
-----------------------------------	-----

1.4. Les contraintes de l'activité bancaire.....	p17
1.4.1. Le système comptable.....	p17
1.4.2. Les règles prudentielles.....	p18
1.4.2.1. Le capital minimum.....	p18
1.4.2.2. Le ratio de solvabilité « Cooke ».....	p18
1.4.2.3. Le ratio de liquidité.....	p19
1.4.2.4. Les ratios de division de risque.....	p19
1.4.2.5. Le ratio fonds propres et ressources permanentes.....	p19
2. La rentabilité dans la banque, définitions et aspects généraux.....	p20
2.1. Définition de la rentabilité	p20
2.1.1. La rentabilité économique.....	p20
2.1.2. La rentabilité financière.....	p21
2.2. L'importance de la rentabilité pour la banque.....	p22
2.3. La rentabilité : objectif et suivi.....	p22
2.3.1. Les objectifs de mesure de la rentabilité.....	p22
2.3.2. Le suivi de la rentabilité.....	p23
2.4. Les axes d'analyse de la rentabilité.....	p24
2.4.1. La rentabilité par centre de profit.....	p24
2.4.2. La rentabilité par produits.....	p26
2.4.3. La rentabilité par client.....	p27
2.4.4. La rentabilité par activité (ou métier).....	p27
2.4.5. La rentabilité par réseau de distribution.....	p28

Section 2 : Les instruments d'analyse de la rentabilité d'une banque.....p29

1. Le bilan et le hors bilan.....	p29
1.1. Le bilan, indicateur de taille et de métier.....	p30
1.1.1. La structure du bilan d'une banque.....	p30
1.1.1.1. Signification des postes de l'actif du bilan.....	p33
1.1.1.2. Signification des postes du passif du bilan.....	p33
1.2. Le hors bilan d'une banque.....	p34
1.2.1. Signification des postes du hors bilan.....	p36
1.3. Les éléments du bilan nécessaire pour la mesure de la rentabilité de la banque.....	p36
1.4. Le tableau de compte de résultat.....	p36

1.4.1. Signification des postes du compte de résultat.....	p38
1.4.2. Les soldes intermédiaires de gestion, outils d'analyse de la rentabilité.....	p41
1.4.2.1. Le produit net bancaire (PNB).....	p41
1.4.2.2. Le résultat brut d'exploitation.....	p42
1.4.2.3. Le résultat d'exploitation.....	p42
1.4.2.4. Le résultat courant avant impôt.....	p42
1.4.2.5. Le résultat net.....	p42
1.5. Les ratios de gestion, outil d'analyse de la rentabilité bancaire.....	p43
1.5.1. Les ratios de rentabilité globale.....	p44
1.5.1.1. Le ratio de rendement des actifs.....	p44
1.5.1.2. Le ratio de rendement des fonds propres (ROE, Return On Equity).....	p44
1.5.2. Les ratios de rentabilité d'exploitation.....	p45
1.5.2.1. Le coefficient d'exploitation.....	p45
1.5.2.2. Les ratios de productivité par agent.....	p46
1.5.2.3. Les ratios de productivité par agence.....	p46

Section 3 : Méthodologie de mesure et d'analyse de la rentabilité d'une banque.....p47

1. La formation du résultat bancaire à travers les soldes intermédiaires de gestion.....	p47
1.1. Le produit net bancaire (PNB).....	p47
1.1.1. La formation du PNB.....	p48
1.1.1.1. La détermination des commissions.....	p49
1.1.1.2. Les produits et charges divers.....	p50
1.1.1.3. La détermination de la marge sur intérêts.....	p50
a. La méthode du pool de trésorerie.....	p50
a.1 La méthode des pools uniques.....	p50
a.2 La méthode des pools multiples.....	p51
b. La mesure des capitaux et le calcul des gains sur floats.....	p53
b.1. La mesure de capitaux moyens à la date d'opération.....	p55
b.2. La mesure des capitaux moyens en date de valeur.....	p55
b.3. La mesure de capitaux en date de trésorerie.....	p55
c. Les taux de cession interne des capitaux.....	p55
c.1 Méthode du taux unique.....	p56

c.2. Méthode du taux multiple.....	p56
1.2.La mesure du résultat d'exploitation.....	p56
1.2.1. L'imputation des charges de fonctionnement.....	p57
1.2.1.1.Les charges directes.....	p57
a. Les frais de personnels.....	p57
b. Les charges de machines.....	p58
c. Les charges immobilières.....	p58
d. Les charges d'économat.....	p58
1.2.1.2.Les charges indirectes.....	p58
1.3.Le résultat brut d'exploitation.....	p59
1.4.Le résultat d'exploitation.....	p59
1.5.Le résultat net de l'exercice.....	p60
Conclusion au chapitre I.....	p61

Chapitre II :L'amélioration de la rentabilité bancaire par le benchmarking

Introduction au chapitre II.....	p63
Section 1 : Le contrôle de gestion pour une amélioration de la rentabilité.....	p64
1. Définition et origine du contrôle de gestion.....	p64
1.1.Définition du contrôle de gestion.....	p64
1.2.L'origine du contrôle de gestion.....	p65
1.3.Le processus du contrôle de gestion.....	p66
1.4.Les trois pôles du contrôle de gestion.....	p66
1.5.Les objectifs du contrôle de gestion.....	p69
1.5.1. La mesure des performances.....	p69
1.5.2. La mise au point de systèmes de pilotage.....	p70
1.6.Les missions du contrôle de gestion.....	p70
1.6.1. L'organisation d'un système d'information orienté vers la décision.....	p70
1.6.2. La garantie de la médiation entre stratégie et opérations.....	p71
1.6.3. La maîtrise de l'activité et l'amélioration la performance.....	p71
1.7.Les intervenants et les instruments du contrôle de gestion.....	p71
1.7.1. Les intervenants du contrôle de gestion.....	p71

1.7.1.1. Les utilisateurs du contrôle de gestion.....	p72
a. La direction générale.....	p72
b. Les responsables opérationnels.....	p73
c. Les autres utilisateurs.....	p73
1.7.1.2. Le contrôle de gestion et le système d'information.....	p74
1.7.2. Les outils du contrôle de gestion.....	p74
1.7.2.1. La mesure de la rentabilité.....	p74
1.7.2.2. La gestion prévisionnelle.....	p75
1.7.2.3. Les tableaux de bord.....	p76
a. Les tableaux de bord décentralisés.....	p76
b. Les tableaux de bord centraux.....	p76

Section 2 : Le benchmarking pour une amélioration de la rentabilité.....p78

1. Définitions et historique du benchmarking.....	p78
1.1. Qu'est-ce que le benchmarking ?.....	p78
1.1.1. Définition du benchmarking.....	p79
1.1.2. Le benchmarking : une comparaison et une évaluation.....	p81
1.2. Historique du benchmarking.....	p81
2. Finalités du benchmarking.....	p82
2.1. Les objectifs du benchmarking.....	p82
2.2. Les avantages du benchmarking.....	p83
3. Le benchmarking : une démarche et une méthodologie.....	p84
3.1. Les conditions à remplir avant d'envisager un benchmarking.....	p87
4. Les types du benchmarking.....	p87
4.1. Le benchmarking interne.....	p88
4.2. Le benchmarking concurrentiel.....	p89
4.3. Le benchmarking fonctionnel.....	p90
4.4. Le benchmarking générique.....	p90
5. Le benchmarking et le contrôle de gestion.....	p90

Section 3 : Le benchmarking dans la banque et la méthode d'enveloppement des données.....p92

1. Spécificité des agences bancaires et définition de quelques concepts de base.....	p92
--	-----

1.1. Spécificité des agences bancaires.....	p92
1.2. Concepts à définir.....	p93
1.2.1. L'efficacité et l'efficacités.....	p94
1.2.1.1. La notion d'efficacité.....	p94
1.2.1.2. La notion d'efficacités.....	p94
a. L'efficacités des coûts.....	p95
b. L'efficacités du profit.....	p95
c. L'efficacités productive.....	p95
1.2.1.3. Le score d'efficacités.....	p96
1.2.1.4. La productivité.....	p96
1.2.2. La performance globale.....	p96
1.2.3. La notion de l'agence bancaire.....	p97
2. La méthode d'enveloppement des données « Data Enveloppement Analysis »....	p98
2.1. L'origine de la Data Enveloppement Analysis.....	p99
2.2. Principes de la Data Enveloppement Analysis.....	p99
2.2.1. Le choix des inputs et des outputs.....	p102
2.3. L'analyse de la productivité des agences par la DEA.....	p103
2.3.1. La représentation mathématique de la DEA.....	p104
2.3.2. Les aspects factoriels de la DEA.....	p105
3. Les avantages et les inconvénients de la DEA.....	p106
3.1. Les avantages de la DEA.....	p106
3.2. Les inconvénients de la DEA.....	p106
Conclusion au chapitre II.....	p107
Conclusion à la partie I.....	p108

Partie II

Analyse et optimisation de la rentabilité bancaire par le benchmarking et la méthode d'enveloppement des données

Introduction à la partie II.....	p110
Chapitre I : Analyse de la rentabilité bancaire :cas de la BNA.....	p111
Introduction au chapitre I... ..	p112

Section 1 : L'émergence du système bancaire algérien.....	p113
1. Genèse et évolution du système bancaire algérien.....	p113
1.1.La création d'un système bancaire national.....	p113
1.1.1. Le schéma de la rentabilité des banques publiques algériennes durant la période de l'économie planifiée	p115
1.1.2. La loi n° 86-12 du 19 Août 1986 relative au régime des banques et du crédit	p116
1.2.L'ouverture et le partenariat du secteur bancaire algérien.....	p118
1.2.1. L'ouverture du secteur bancaire algérien.....	p118
1.2.2. L'établissement du partenariat au sein du secteur bancaire algérien.....	p120
1.3.Le schéma de la rentabilité des banques publiques algériennes.....	p122
1.3.1. La collecte de ressources et les crédits octroyés des banques publiques.....	p122
Section 2 : Les déterminants de la rentabilité d'une agence bancaire.....	p125
1. Les paramètres d'exploitation de la rentabilité d'une agence bancaire.....	p125
1.1.Les ressources clientèles.....	p128
1.2.Les emplois clientèles.....	p127
1.3.Le nombre de comptes clientèle.....	p129
2. Les charges et produits d'exploitation.....	p130
2.1.Les charges d'exploitation.....	p130
2.2.Les produits d'exploitation.....	p131
3. Les frais de fonctionnement.....	p132
3.1.Les charges de personnel.....	p132
3.2.Les charges de fonctionnement.....	p133
3.3.Le profit de la banque face au frais de fonctionnement.....	p135
Section 3 : Mesure et analyse de la rentabilité de la BNA.....	p136
1. Méthodologie de travail.....	p136
1.1.Les objectifs principaux du travail.....	p137
2. L'analyse du compte de résultat.....	p137
2.1.L'analyse des soldes significatifs du compte de résultat.....	p139

2.1.1. La mesure du produit net bancaire.....	p140
2.1.1.1. Les produits d'exploitation bancaire.....	p141
2.1.1.2. Les charges d'exploitation bancaire.....	p142
2.1.1.3. La mesure du résultat brut d'exploitation.....	p143
2.1.1.4. La mesure du résultat d'exploitation.....	p145
2.1.1.5. La mesure du résultat courant avant impôts	p145
2.1.1.6. Le résultat net de l'exercice.....	p146
3. L'analyse de la rentabilité par les ratios.....	p146
3.1. Les ratios de rentabilité globale.....	p147
3.1.1. Le ratio de rentabilité de l'actif « ROA, Return en Assets ».....	p147
3.1.2. Le ratio de rentabilité des fonds propres « ROE, Return on Equity	p148
3.2. Les ratios de rentabilité d'exploitation.....	p149
3.2.1. Le coefficient d'exploitation.....	p149
3.2.2. Le ratio de productivité par agence.....	p149
Conclusion au chapitre I.....	p151
Chapitre II: Amélioration de la rentabilité des agences de la BNA de Tizi-Ouzou	
Introduction au chapitre II.....	p154
Section 1 : L'amélioration de l'efficacité des agences de la BNA de Tizi-Ouzou.....	p155
1. L'efficacité des agences de la BNA de Tizi-Ouzou selon les objectifs fixés.....	p155
1.1. Les outils de mesure et d'amélioration de la rentabilité de la DRE.....	p156
1.1.1. L'efficacité des agences de la BNA de Tizi-Ouzou selon les ressources collectées	p157
1.2. L'efficacité des agences de la BNA de Tizi-Ouzou en matière de crédits octroyés.....	p160
2. L'efficacité des agences de la BNA de Tizi-Ouzou selon les chiffres d'affaires réalisés.....	p162
2.1. Les charges d'exploitations consolidées.....	p164
2.2. Les produits d'exploitation consolidés.....	p164
Section 2 : Préalable à l'Analyse par Enveloppement de Données.....	p166

1. Présentation de l'échantillon des agences d'exploitation de la BNA de Tizi-Ouzou.....	p167
1.2. La recherche des groupes d'agences homogènes	p167
2. Le choix des données.....	p168
2.2. Les inputs.....	p169
2.2.1. Les charges d'exploitation bancaires.....	p169
2.2.2. Les charges de fonctionnement.....	p169
2.3. Les outputs.....	p170
3. L'efficacité productive des points de ventes.....	p170
3.1. L'efficacité productive des agences de la BNA de Tizi-Ouzou.....	p170
3.1.1. La détermination de la frontière d'efficacité.....	p172
3.2. Le benchmarking des agences de la BNA.....	p173

Section 3 : Amélioration de la rentabilité des agences bancaires de la BNA de Tizi-Ouzou par la méthode d'enveloppement des Données.....p175

1. L'analyse des agences du centre et de l'Ouest	p175
1.1. L'analyse par rapport au PNB.....	p175
1.2. L'analyse par rapport à la méthode d'enveloppement des données.....	p177
1.2.1. L'amélioration des inputs et outputs des agences du centre.....	p178
2. L'analyse des agences de l'Est et du Sud.....	p180
2.1. L'analyse des agences de l'Est et du Sud par rapport au PNB.....	p180
2.2. L'analyse des agences de l'Est par rapport à la méthode d'enveloppement des données	p182
2.2.1. L'amélioration des inputs et outputs des agences du groupe de l'Est.....	p183
2.3. Les principales remarques que nous retenons.....	p185
3. Les actions stratégiques apportées pour l'amélioration de la rentabilité.....	p186
3.1. Optimisation du réseau d'agences.....	p187
3.2. Optimiser les fondamentaux de la relation clients.....	p187
3.3. La banque active sur les communications.....	p187
3.4. La banque au cœur de l'écosystème numérique	p188

Conclusion au chapitre II.....	p189
--------------------------------	------

Conclusion à la partie II.....	p190
--------------------------------	------

Conclusion générale.....	p192
Références bibliographiques.....	p196
Annexes.....	p204
Liste des tableaux.....	p221
Liste des figures.....	p224
Liste des graphiques.....	p226
Liste des annexes.....	p228
Table des matières.....	p230

Résumé

La mesure de la rentabilité des banques en Algérie est basée sur les outils traditionnels d'analyse c'est-à-dire le compte de résultat et les ratios de gestion. Certes, ces derniers permettent de mesurer les profits que la banque tire mais, ne permettent pas de converger vers un but d'amélioration de la rentabilité.

En plus des instruments et méthodes classiques, plusieurs autres méthodes ont été introduites en vue d'optimiser et de rendre plus signifiant les résultats des banques. Le benchmarking et la méthode d'enveloppement des données constituent des techniques modernes de mesure et d'amélioration de la rentabilité, qui grâce à la comparaison des performances des agences bancaires les meilleures pratiques sont observées, les agences performantes sont définies faisant ainsi office de benchmark aux agences inefficaces. Les agences du centre sont considérées comme étant les meilleures agences. En effet, ces agences bénéficient des rendements d'échelle, c'est-à-dire, que leur efficacité est due à certaines considérations telles que l'environnement, le lieu d'implantation et la qualité de la clientèle.

Contrairement à l'analyse monocritère des soldes intermédiaires de gestion l'analyse multicritère de la méthode d'enveloppement des données permet de déterminer les variables sur lesquelles il faut agir pour atteindre le niveau des meilleurs. Ainsi, les principales variables sur lesquelles il faut agir sont les commissions, les frais de fonctionnement et les dotations aux provisions. De là, on remarque que ces agences consomment beaucoup et prennent beaucoup de risques sans atteindre le niveau de rentabilité voulu.

Mots clés : Rentabilité, benchmarking, DEA, Compte de résultat, ratios.

ملخص

إن مقياس ربحية البنوك في الجزائر تستند على الأدوات التقليدية للتحليل وهذا يعني النتيجة و نسب التسيير. أكد أن هذه الأدوات تمكننا من قياس الأرباح المستنتجة لكنها لا يمكن أن تعتبر كأداة لتحسين المردودية.

إضافة إلى الأدوات و الطرق الكلاسيكية. تم إضافة عدة طرق أخرى لتحسينها و جعل نتائج البنوك ذات معنى

إن ممارسة البانشماركينغ و طريقة أختام البيانات يعتبران من الأدوات الحديثة المبدلة للأدوات التقليدية وان بفضل المقارنة التي تقوم بها الفروع البنكية فيما بينها فإنها تحسن من ربحية المجموعة و أيضا البنوك . و بهذا فأفضل الممارسات تم ملاحظتها.

و بالتأكيد فان وكالات الأداء تعتبر من الوكالات المثلى لتنشيط البانش ماكينغ على مستوى الوكالات الغير الفعالة . في الواقع هذه الوكالات تستفيد من كفاءات النطاق بمعنى آخر إن كفاءاتهم ناتجة لعدة اعتبارات و على سبيل المثال المحيط. الموقع الجغرافي. و جودة المستثمرين

باختلاف التحليل وحيد المعيار للرصيد الوسيط للتسيير. فان التحليل متعدد المعيار لطريقة أختام البيانات يسمح بتحديد المتغيرات التي توجب عليها التصرف من اجل الوصول إلى الأفضل المتغيرات الرئيسية الواجب التصرف فيها هي تلك المتعلقة بتكاليف التشغيل و مخصصات الأحكام. و من هنا نستنتج أن الوكالات تستهلك كثيرا و تأخذ الكثير من المخاطر دون البلوغ إلى مستوى الربحية المراد وصوله.

الكلمات الرئيسية: الربحية, الوكالات, البانشماركينغ, أختام البيانات, جدول النتائج, نسب.