

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Economiques



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Economiques

Option : Economie Monétaire et Bancaire

Thème

Analyse de la rentabilité d'une institution financière
Cas de la BADR Agence n° 580 de Tizi-Ouzou

Réalisé par :

IMINE Lilia

OUERDANE Feroudja

Encadré par :

Mme SMAILI Nabila

Membre de jury :

Présidente : Mme HADDAD Madouda. MCB à UMMTO

Rapporteur : Mme SMAILI Nabila. MCB à UMMTO

Examinatrice : Mme HAOUA Kahina. MAA à UMMTO

Promotion 2018-2019

Remerciements

Nous remercions tout premier lieu Dieu, le tout Puissant, de nous avoir accordé santé et courage pour accomplir ce travail.

*Nous tenons à remercier notre encadreur **Mme SMAILI Nabila** pour sa disponibilité et ses précieux conseils qui nous ont éclairés tout au long de ce travail.*

Nous remercions les membres de jury d'avoir accepté d'examiner notre travail de recherche.

Aussi nous remercions tous nos professeurs pour leur contribution dans la réussite dans nos études à l'université Mouloud MAMMERRI.

*Nous tenons à remercier également notre promoteur au sein de la BADR Banque **Mr ZERRAF** pour sa disponibilité et son suivi tout au long de notre stage.*

Ainsi que tous ceux qui ont participés de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

Mes très chers parents dont je suis et je serais pleinement reconnaissante pour m'avoir soutenu durant tout mon parcours, que Dieu les garde et les protège ;

Mes chers frères ;

Tous mes ami(e)s en particulier : Ouiza, Hafida, Nacera, Dihia, Nina, Kenza, Terkia ;

Et ma binôme Feroudja et sa famille.

Lilia

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

Mes très chers parents dont je suis et je serais pleinement reconnaissante pour m'avoir soutenu durant tout mon parcours, que Dieu les garde et les protège ;

Mes chères sœurs et mes chers frères ;

Tous mes ami(e)s en particulier : Ouiza, Hafida, Nacera, Dihia, Nina, Kenza, Terkia ;

Ma binôme Lilia et sa famille.

Feroudja

Liste des abréviations

Liste des abréviations

AEH : Ain El Hammam.

ANGEM : Agence Nationale de Gestion du Micro crédit.

ANSEJ : Agence Nationale de Soutien à Emploi Des Jeunes.

BADR : Banque de l'Agriculture et de Développement Rural.

BFRE : Besoin en Fonds de Rendement d'Exploitation.

BNA : Banque Nationale d'Algérie.

CBR : Carte Bancaire Rechargeable.

CCT : Crédit à Court Terme.

CIB : Carte InterBancaire.

CMLT : Crédit à Moyen et Long Terme.

CNAC : Caisse Nationale d'Assurance-Chômage.

DBK : Draâ Ben Khedda.

DEM : Draâ El Mizan.

GRE : Groupe Régional d'Exploitation.

LNI : Larbaâ Nath Irathen.

OPCVM : Organisation de Placement Collectif de Valeur Mobilier.

PCB : Plan Comptable Bancaire.

PDG : Président Directeur Général.

PME : Petites et Moyennes Entreprises

PMI : Petites et moyennes industries.

PNB : Produit Net Bancaire.

RBE : Résultat Brut d'Exploitation.

RCAI : Résultat Courant Avant Impôt.

RC : Rentabilité Commerciale.

RE : Résultat d'Exploitation.

RE : Rentabilité Economique.

RF : Rentabilité Financière.

ROA : Return On Assets.

ROE : Return On Equity.

RN : Résultat Net.

SCF : Système Comptable Financier.

TMM : Taux de Marché Monétaire.

TPE : Terminal de Paiement Electronique.

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre I : La démarche de l'analyse financière d'une banque	6
Section 1 : Les notions de base de l'analyse financière	7
Section 2 : Le champ de l'analyse et l'information nécessaire et disponible	12
Section 3 : Les nomenclatures comptables de l'analyse financière d'une banque	16
Chapitre II : La rentabilité bancaire : concepts et outils de mesure	39
Section 1 : les concepts de la rentabilité	40
Section 2 : Les outils de mesure de la rentabilité bancaire	52
Section 3 : La maîtrise du résultat	67
Chapitre III : Etude et analyse de la rentabilité de la banque : cas BADR	72
Section 1 : Présentation de la BADR	73
Section 2 : Analyse de la rentabilité de la BADR « agence de Tizi-Ouzou »	81
Section 3 : Etude comparative des déterminants de la rentabilité des agences de la BADR	100
Conclusion générale	111
Références bibliographiques	114
Annexes	117
Liste des tableaux	137
Liste des figures	139
Liste des graphiques	140
Liste des annexes	141
Table des matières	

Introduction générale

Introduction générale

Introduction générale

Les deux dernières décennies ont profondément marqué le système bancaire algérien. Les banques sont confrontées aux mêmes problèmes que toutes entreprises : soumises à une vive concurrence, ne peuvent se maintenir durablement que si elles apportent un supplément de valeur par rapport à d'autres organisations (entreprises commerciales, entreprises industrielles, entreprises prestataires de services,...etc.).

Pierre angulaire de toute économie, les banques jouent un rôle fondamental par la mise en rapport offreur et demandeur de capitaux. Bien que ce rôle ait connu plusieurs évolutions, l'activité bancaire reste toujours à la base de tout mécanisme financier ; de ce fait la place centrale occupée par les banques dans l'économie et le danger de les voir en difficulté ne peuvent laisser insensiblement les pouvoirs publics.

L'intermédiation financière apparaît de fait comme une activité économique essentielle organisant les transferts d'épargne à destination du système productif. Qu'on songe pour s'en persuader à la difficulté d'organiser de tels transferts en l'absence d'un système bancaire efficace. L'intermédiation financière participe donc à l'accroissement de l'efficacité et du dynamisme de l'économie.

Dans un autre registre, dans un environnement toujours aussi concurrentiel, les méthodes de gestion utilisées par la profession bancaire se sont considérablement diversifiées et modernisées dans tous les établissements bancaires. En effet, Les méthodes de gestion utilisées par les banques ont connu une évolution rapide durant les dernières années. Parallèlement, la mutation du secteur bancaire, entamée dans les années 1980, s'est poursuivie. Celle-ci a été provoquée à la fois par le changement radical des conditions d'exercice du métier bancaire, par l'explosion des marchés de capitaux et par une vague sans précédent de concentrations des banques.

En une quinzaine d'années environ, l'environnement de la profession bancaire a été bouleversé, au rythme de la déréglementation progressive du secteur qui a permis l'éclosion de la concurrence entre les institutions financières, contraintes de se transformer en véritables entreprises. L'ouverture du marché européen des capitaux, l'internationalisation des grandes banques ont entraîné une pression considérable sur les acteurs du secteur bancaire et financier. Les marges se sont contractées, la rentabilité des opérations s'est fragilisée et les risques ont augmenté.

Introduction générale

En effet, 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. Parce qu'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.

Dans ce contexte d'incertitude et face à un environnement complexe et émouvant, les banques à travers le monde, se sont retrouvées face à la double obligation de sécurité et de rentabilité. Comme la rentabilité est fortement corrélée avec le risque, la banque cherche l'optimum qui lui garantit la meilleure rentabilité possible pour un niveau de risque donné. C'est le dosage difficile à trouver : réduire le risque et augmenter sa rentabilité.

Pour ce faire, la banque possède plusieurs instruments et méthodes de mesure et d'analyse de la rentabilité afin de mieux apprécier ses activités, de situer son positionnement concurrentiel et d'adapter sa stratégie d'investissement et de développement.

L'objectif primordial d'une banque est de maintenir son équilibre financier à travers le temps. Pour atteindre cet objectif, l'analyse financière s'impose comme un outil essentiel dans l'étude de la santé financière de l'entreprise. L'analyse financière reste un instrument d'évaluation et de contrôle de gestion qui permet aux dirigeants de l'organisation de prendre des décisions au moment opportun. L'analyse financière donc, est comme un ensemble de techniques et d'outils visant à traduire la réalité d'une entreprise en s'appuyant sur l'exploitation de documents comptables et d'informations économiques et financières relatives à celle-ci ou à son secteur d'activité.

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.

Dans ce sens, La problématique que nous nous posons dans ce travail de recherche repose donc sur la question centrale suivante : « **Dans quelle mesure, les outils traditionnels de**

Introduction générale

l'analyse financière contribuent-ils à l'amélioration et à l'optimisation de la rentabilité des banques algériennes ? »

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

- Qu'est-ce que l'analyse financière et quelles sont ses différentes démarches et méthodes ?
- Comment déterminer la rentabilité d'une banque et quels sont ces indicateurs d'évaluation ?
- Comment peut-on étudier et mesurer la rentabilité de la BADR et ses agences ?

Afin de mieux cerner cette problématique, il est important d'énoncer les trois hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 1** : La BADR Banque tire le maximum de gain dans le premier solde de gestion.
- **Hypothèse 2** : L'analyse monocritère des soldes intermédiaires de gestion permet la maximisation de la rentabilité.
- **Hypothèse 3** : L'agence de Tizi-Ouzou est la plus rentable au sein de la BADR.

Choix et intérêt du thème :

C'est un sujet d'actualité, il est peu traité, nous avons choisi ce sujet pour donner l'occasion aux étudiants qui vont être des futurs employeurs et employés de connaître et d'avoir une idée générale sur la rentabilité et d'identifier les principaux facteurs influençant la rentabilité des banques, et aussi dans le but d'enrichir la bibliothèque de notre faculté.

- Le sujet s'inscrit dans notre domaine d'étude (économie monétaire et bancaire)
- L'importance accrue de la rentabilité dans la gestion des banques ces dernières décennies dans un contexte de mondialisation de l'économie et de l'hyper-compétition sur les marchés.

Les objectifs de la recherche

L'objectif de ce travail est donc double :

L'objectif général de cette recherche est d'appréhender les concepts de rentabilité et des outils nécessaires permettant une appréciation juste et précise des résultats, dont laquelle nous essayerons également de connaître les principaux déterminants de la rentabilité.

Introduction générale

Les objectifs spécifiques

- Appréhender chaque outil de rentabilité employé par les banques ;
- Expliquer l'utilité de chaque outil de rentabilité ;
- Comprendre comment la rentabilité aide la banque dans le pilotage de sa performance (efficacité et efficience).

Méthodologie de recherche

Dans le but d'apporter des éléments de réponse aux questions posées, et pour atteindre notre objectif de recherche, nous avons opté pour une méthodologie de recherche qui s'articule autour de deux approches principales, la première est une approche théorique basée sur la méthode descriptive qui nous permettent d'apporter une vision globale sur l'analyse financière, le concept de rentabilité et ses outils de mesure et d'analyse.

Pour cela, nous avons opté pour une recherche documentaire, avec la consultation des ouvrages, des thèses, des mémoires, des revues, des articles de lois et textes juridiques ainsi que des communications, des colloques et des rapports, aussi nous avons procédé à une collecte de données relatives à notre recherche à travers l'exploitation des sites internet;

La deuxième approche est empirique où nous avons effectué un stage pratique au niveau de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (agence de Tizi-Ouzou), afin d'affiner la mesure de la performance productive de la BADR, puis d'analyser sa rentabilité à partir des outils traditionnels à savoir le Compte de Résultat de 2018-2019 et les ratios de rentabilité de cette banque.

Nous avons consulté des documents internes de la BADR ainsi que pour une raison de confidentialité, 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 fonctionnements de l' agences de la BADR de la wilaya de Tizi-Ouzou. Ceci, nous a obligés à réduire notre champ d'analyse aux données de l'année 2018/2019, fournies par le Groupe Régionale d'Exploitation de la BADR de la wilaya de Tizi-Ouzou. Ce stage a été mené sur une période de deux mois.

Introduction générale

Le plan :

Pour bien mener notre travail de recherche, nous avons jugé utile de structurer notre travail en trois (3) chapitres :

-Le premier chapitre porte sur la démarche de l'analyse financière d'une banque, et ce chapitre comporte trois sections. Dans la première section nous allons aborder les notions de base de l'analyse financière, dans la deuxième section nous allons étudier le champ de l'analyse, l'information nécessaire et disponible de l'analyse financière, et la troisième traite les nomenclatures comptables de l'analyse financière d'une banque.

-Le deuxième chapitre traite la rentabilité bancaire, ce chapitre comporte aussi trois sections, la première section est consacrée aux concepts de la rentabilité ; la deuxième porte sur Les outils de mesure de la rentabilité bancaire et la troisième section consiste à traiter La maîtrise du résultat.

-Le troisième chapitre est consacré au cas empirique : Etude et analyse de la rentabilité de la banque cas BADR ; il comporte également trois sections. La première section est réservée à la présentation de l'organisme d'accueil BADR (Banque de l'Agriculture et du Développement Rural), la deuxième consiste en l'analyse de la rentabilité de la BADR « agence de Tizi-Ouzou » et la troisième section abordera l'étude comparative des déterminants de la rentabilité des agences de la BADR.

Notre travail s'achève par une conclusion générale où nous avons tenté de répondre à la problématique du sujet avec la formulation de certaines recommandations qui pourraient être développées concernant la question de l'analyse financière dans la rentabilité bancaire.

Chapitre I

La démarche de l'analyse financière d'une banque

Chapitre I : La démarche de l'analyse financière d'une banque

Introduction au premier chapitre

Comme dans toute activité humaine, la logique impose d'analyser d'abord la situation avant d'agir. Dans la banque, cet état des lieux constitue l'analyse financière.

L'analyse financière est indispensable dans la gestion d'une banque car elle consiste à collecter, traiter et interpréter les informations comptables ou autres informations de gestion afin de porter un jugement d'ensemble sur la santé financière d'une banque, la gestion de la rentabilité, et ses perspectives de développement.

Pour mieux comprendre l'objet de l'analyse financière, le présent chapitre est subdivisé en trois (03) sections :

- la première traite les notions de base de l'analyse financière,
- la deuxième se base sur le champ d'analyse et les informations relatives à l'analyse financière,
- et la dernière aborde les nomenclatures comptables de l'analyse financière d'une banque.

Chapitre I : La démarche de l'analyse financière d'une banque

Section 1 : Les notions de base de l'analyse financière

L'analyse financière est une façon de transcrire la réalité économique et financière de l'entreprise en un langage universel permettant le développement d'outils de suivi de l'activité. Pour maîtriser ces outils, il est important de définir certains concepts sur lesquels se basent les techniques financières.

1. Définitions de l'analyse financière :

L'analyse financière est définie différemment par plusieurs auteurs, de différentes manières :

1.1. Selon Jean Pierre LAHILLE :

« l'analyse financière peut être définie comme une démarche, qui s'appuie sur l'examen critique de l'information comptable et financière fournie par une entreprise à destination des tiers, ayant pour but d'apprécier le plus objectivement possible sa performance financière et économique (rentabilité, pertinence des choix de gestion...), sa solvabilité (risque potentiel pour les tiers, capacité à faire face à ses engagements...) et enfin patrimoine ». ¹

1.2. Selon COHEN Elie :

« L'analyse financière constitue un ensemble des concepts, des méthodes et des instruments qui permettent de formuler une appréciation relative à la situation financière de l'entreprise, aux risques qui l'affectent, aux niveaux et à la qualité de ses performances ». ²

1.3. Selon Alain MARION :

« L'analyse financière est une méthode de compréhension de l'entreprise à travers ses états comptables, méthode qui a pour objet de porter un jugement global sur le niveau de performance de l'entreprise et sur sa situation financière (actuelle et future) ». ³

1.4. PEYRARD J :

« L'analyse financière est définie comme un ensemble des méthodes qui permettent de chercher dans quelle mesure une entreprise doit maintenir son équilibre financier à court, moyen et long terme. Donc jugement sur les perspectives d'avenir ». ⁴

Et pour résumer, l'analyse financière permet de connaître la situation de l'entreprise (son activité, sa performance réalisée, sa structure financière).

¹ LAHILLE, J.P. Analyse financière. 1^{ère} édition. Dalloz. Paris. 2001. P.01.

² COHEN, E. Analyse financière. 4^{ème} édition. Economica. Paris. 2004. P.07.

³ MARON, A. Analyse financière concepts et méthodes. 4^{ème} édition. DUNOD. Paris. 2007. P.01.

⁴ PEYRARD, J. Analyse financière. 7^{ème} édition. Vuilbert. 1998. Paris. P. 01.

Chapitre I : La démarche de l'analyse financière d'une banque

2. Les motivations de l'analyse financière :

La conduite de l'analyse financière d'un établissement de crédit peut obéir à deux grands types de motivations⁵. Interne ou externe. Dans les deux cas, l'analyse peut être menée à la fois de manière statique- apprécier la situation présente- et, surtout, de manière dynamique, étudier la situation future à partir d'un ensemble d'hypothèses ou dans le cadre de différents scénarios.

2.1. Les motivations internes :

L'analyse financière est alors réalisée dans une optique de gestion financière qui, de façon générale, vise à assurer la pérennité de la société et à contribuer à sa valorisation. Il s'agira donc, d'étudier la structure financière du bilan ainsi que la formation des résultats, ces deux aspects étant bien sûr étroitement liés.

2.1.1. L'étude des équilibres bilantiels :

L'étude de la structure financière vise à identifier d'éventuels déséquilibres susceptibles d'induire des pertes excessives par rapport aux fonds propres (crise d'insolvabilité) et /ou une crise d'illiquidité.

Cette étude est conduite selon une double approche :

2.1.1.1. Une approche statique :

Les équilibres bilantiels sont analysés sur la base des opérations présentes .L'approche statique peut être suffisante pour un établissement dont la structure financière est faiblement évolutive. Toutefois les transformations actuellement enregistrées par le système bancaire dans un contexte de forte concurrence (variation des parts de marché, dégradation des marges, fuite des dépôts à vue...) incitent à suivre également une démarche dynamique.

2.1.1.2. Une approche dynamique :

Les équilibres financiers sont analysés en tenant compte des déformations de la situation présente que les opérations futures sont susceptibles d'introduire. Il est donc nécessaire d'effectuer un ensemble d'opérations à venir en tenant compte du positionnement concurrentiel de l'établissement, de l'évolution de ses marchés et de la stratégie qui a été adoptée.

⁵ CALVET, H. Méthode de l'analyse financière des établissements de crédit. 2^{ème} édition. Economica. Paris. 2002. P.06.

Chapitre I : La démarche de l'analyse financière d'une banque

2.1.2. L'étude de la rentabilité :

L'étude de la rentabilité revêt également une double dimension :

2.1.2.1. Une dimension historique :

Il s'agit d'analyser les résultats de l'exercice ou des exercices écoulés et de dégager les facteurs principaux à l'origine des bénéfices ou des pertes.

2.1.2.2. Une dimension prévisionnelle :

Il s'agit d'établir, sur la base d'un ensemble d'hypothèses, le montant du gain ou de la perte que la banque devrait réaliser au cours de la période à venir, qui peut être sur un ou plusieurs exercices futurs.

2.1.3. Une approche globale : la gestion du bilan

La gestion du bilan, encore appelée gestion actif-passif ou ALM (Assets and Liabilities Management) comporte deux fonctions essentielles, qui recouvrent les deux aspects précédemment étudiés :

- D'une part, elle vise à assurer et à maintenir les équilibres du bilan, en mettant en œuvre une gestion globale des risques : risque de crédit, risques de prix (taux d'intérêt et taux de change notamment et risque d'illiquidité. La gestion de bilan repose sur un couple fondamental, le couple risques-fonds propres. Le principe est que les fonds propres doivent être suffisants pour absorber les pertes qui résulteraient de la survenance des risques.
- De l'autre, elle permet d'apprécier la rentabilité des opérations, en tenant compte de leur consommation de fonds propres et, en ce sens, contribue à optimiser l'allocation de fonds propres et donc la rentabilité de l'établissement. Le principe est que toute opération doit dégager un résultat permettant de rémunérer les fonds propres (requis par cette opération) à un taux égal ou supérieur à celui attendu par l'actionnaire.

Au total, la gestion de bilan implique de la maîtrise d'un triptyque associant les risques, les fonds propres et les résultats.

2.2. Les motivations externes :

L'analyse financière peut être conduite en vue d'étudier⁶ notamment :

⁶ CALVET, H. Méthode de l'analyse financière des établissements de crédit. Op.cit., P.08.

Chapitre I : La démarche de l'analyse financière d'une banque

2.2.1. Le risque de contrepartie :

L'étude du risque de contrepartie que présente un établissement de crédit est pratiquée notamment par :

2.2.1.1. Les autres établissements de crédit :

A travers des cellules spécialisées, en vue de sélectionner leurs contreparties, pour l'engagement d'opération sur le marché interbancaire ou sur les marchés d'instruments financiers, notamment ceux de gré à gré (devises, swaps...).

2.2.1.2. Les agences de notation :

Chargées de noter les dettes émises, à partir généralement d'une distinction entre les dettes à court terme et les dettes à long terme. Les agences de notation effectuent en quelque sorte une évaluation des risques de crédit au bénéfice de l'ensemble des agents économiques.

Dans une certaine mesure, les autorités de contrôle effectuent également une analyse du risque de contrepartie, dans le cadre de la surveillance prudentielle des établissements de crédit.

Aux fins d'apprécier la qualité d'une signature, l'analyse financière sera orientée vers l'appréciation de la solvabilité et se différenciera en fonction de l'horizon retenu :

- Lorsque l'horizon est proche (ce qui correspond par exemple à des prêts interbancaires à court terme), la capitalisation actuelle et la liquidité seront des éléments essentiels ;
- Lorsque l'horizon est plus éloigné (engagement à long terme), il sera nécessaire de tenir compte non seulement de la capitalisation actuelle mais également des perspectives de résultats futures et de la qualité de l'actionnariat.

2.2.2. Une opération majeure sur le capital :

Une analyse financière est également conduite lorsqu'il est envisagé de réaliser une opération majeure sur le capital, consistant par exemple à prendre une participation dans un établissement de crédit, voire à l'acquérir intégralement.

Il s'agira alors d'apprécier le montant des capitaux propres ainsi que les perspectives de résultats. En effet, la valorisation d'une participation peut être faite selon deux approches différentes :

Chapitre I : La démarche de l'analyse financière d'une banque

2.2.2.1. Selon l'approche liquidative :

Qui détermine en quelque sorte une valeur à la casse. Il s'agit d'estimer l'actif net effectif, lequel correspond au montant net des liquidités qui seraient obtenues en cédant les actifs et en remboursant les dettes.

2.2.2.2. Selon l'approche des flux futurs :

La valeur d'une firme est la valeur actualisée de l'ensemble de ses profits futurs. Les perspectives de résultats sont alors un facteur déterminant. A cet égard, les estimations de résultats seront faites en tenant compte des orientations de gestion qui seraient retenues, le cas échéant, par le nouvel actionnaire.

2.2.3. La formulation de recommandations d'achat ou de vente d'actions :

Enfin une analyse financière, d'établissement de crédit peut être conduite, dans le cadre de la gestion d'un portefeuille d'actions, pour des établissements dont les actions sont cotées sur un marché ou pour les établissements à actions non cotées mais faisant l'objet d'une procédure de privatisation.

Dans ce cas, l'analyse financière intègre les approches de la valeur liquidative et des flux futurs succinctement rappelées ci-dessus. On retrouve donc une problématique proche de celle relative à l'acquisition d'une participation-estimation de l'actif net et des perspectives de résultats-avec toutefois une différence importante : la gestion de la société émettrice n'est pas destinée à subir de modifications liées à un changement d'actionnaire, de sorte que l'acquéreur n'exerce aucune influence sur les résultats.

3. Les objectifs généraux de l'analyse financière :

Les objectifs assignés à une analyse financière dépendent de la raison pour laquelle cette analyse est conduite.

Toutefois, de façon générale, l'analyse financière d'un établissement de crédit poursuivra les deux principaux objectifs⁷ suivants :

- l'analyse des activités et des risques.
- l'étude des résultats.

⁷ CALVET, H. Méthode de l'analyse financière des établissements de crédit. Op.cit., P.11.

Chapitre I : La démarche de l'analyse financière d'une banque

3.1. L'analyse des activités et des risques :

Dans le cadre de ce premier objectif général, il s'agit d'identifier, de façon statique et/ou de façon dynamique :

- Les activités de la banque et les solutions de financement qu'elle a retenues, pour les activités exigeantes de la mise en place de financement ;
- Les différents risques générés par les métiers exercés ;
- Enfin, l'aptitude de la banque à supporter les risques encourus, cette aptitude sera appréciée sur un plan quantitatif : par exemple le volume des risques de perte « risque de crédit et risque de prix » sera mis en relation avec le montant des fonds propres. Elle devra également être étudiée sur un plan qualitatif : le système de gestion est-il adapté à la nature et au volume des risques encourus ?

Au niveau de ce premier objectif, seront notamment étudiée les bilans publiés de la banque considérée.

3.2. L'analyse de résultats :

Le second objectif général consiste à analyser les résultats afin d'identifier les raisons du bénéfice ou de la perte de la période achevée « aspect historique » et d'étudier les perspectives de résultats pour la période future « aspect prévisionnel ».

A cet égard, seront étudiés les comptes de résultats publiés « et les comptes de résultats adresser à la commission bancaire » de l'établissement en question. Il sera également recouru aux informations de la comptabilité analytique lorsque celle-ci seront disponibles.

Section 2 : Le champ de l'analyse et l'information nécessaire et disponible

Pour être en mesure de porter un jugement sur la situation financière d'une banque l'analyse doit tenir compte de l'ensemble d'information disponible surtout celle publiée par la comptabilité ou par d'autres sources.

Nous essayerons à travers cette section de définir la notion du champ de l'analyse financière, ainsi que l'information disponible et nécessaire pour les banques.

Chapitre I : La démarche de l'analyse financière d'une banque

1. Le champ de l'analyse financière :

Le champ d'une analyse financière⁸ peut être un établissement de crédit individuellement considéré ou un groupe comprenant une maison mère et une ou plusieurs filiales.

1.1. L'analyse sur base individuelle :

L'analyse sur base individuelle effectuée à partir des comptes sociaux : il s'agit en effet d'analyser les activités, les risques et les résultats d'une personne morale déterminée.

Toutefois, d'un point de vue économique, l'analyse sur base individuelle n'est pleinement pertinente que lorsque la personne morale en question ne détient pas de participations significatives. En effet, dans le cas contraire, l'analyse sur base individuelle apparaît restrictive, l'impact des filiales n'étant pas apprécié :

- Au niveau du bilan social, l'existence de filiales est traduite par la comptabilisation de titres de participations. En d'autres termes, le patrimoine des filiales (créances, dettes, engagements de hors bilan) n'apparaît pas, de sorte que l'analyse des activités et des risques sera incomplète ;
- Au niveau du compte de résultat, la contribution des filiales résulte de l'éventuel versement de dividendes, lesquels correspondent à une fraction du bénéfice de l'exercice antérieur. En supposant que la maison mère intègre, à travers les dividendes perçus, une fraction des bénéfices des filiales réalisés au cours du précédent exercice ; en distribution suivie par les filiales.

1.2. L'analyse sur base consolidée :

Lorsqu'une société détient un portefeuille de participations, les comptes sociaux ne reflètent pas la situation économique : le bilan social ne traduit qu'une fraction du patrimoine :

- celui des filiales est en quelque sorte sur une ligne unique en titres de participations ;
- et le compte de résultat social ne permet pas d'apprécier la rentabilité réelle de la société, compte tenu de la contribution effective de ses filiales.

En conséquence, il sera nécessaire de compléter l'analyse sur base individuelle par une analyse sur base consolidée celle-ci, à partir des comptes consolidés, en supposant que les activités exercées par les filiales sont effectuées par la maison mère.

⁸ CALVET, H. Méthode de l'analyse financière des établissements de crédit. Op.cit., P.12.

Chapitre I : La démarche de l'analyse financière d'une banque

Les établissements de crédit étant organisés sous la forme de groupe pour des raisons juridiques, fiscales ou organisationnelles, l'analyse financière sur base consolidée sera la plus privilégiée.

Dans certains cas, lorsque la contribution des filiales au patrimoine et au résultat du groupe est déterminante, il ne sera pas utile d'effectuer une analyse sur base individuelle, seule l'analyse sur base consolidée étant pratiquée.

2. L'information nécessaire et l'information disponible :

En fonction des objectifs assignés à l'étude qu'il conduit⁹, l'analyste financier définit l'information qu'il estime nécessaire ; par exemple, pour apprécier l'exposition d'un établissement au risque de contrepartie, il souhaitera connaître le volume global des risques de crédit mais aussi leurs répartitions par types de débiteur, par secteur d'activité ou par zone géographique.

L'analyste financier recense l'information disponible, laquelle recouvre, les comptes publiés en application des dispositions légales, les éléments entrant dans la politique de communication financière des établissements et les analyses éventuellement publiées par des agences de notation ou des banques d'investissement.

L'information disponible se relève fréquemment insuffisante par rapport à l'information que l'analyste financier estime nécessaire. Il doit rechercher des informations complémentaires ou à défaut d'obtenir ces dernières. La liaison entre l'information nécessaire et l'information disponible se présente différemment selon qu'il s'agit d'une analyse interne ou d'une analyse externe :

2.1. Analyse interne :

Lorsque l'analyse est réalisée en interne, l'information disponible est théoriquement étendue. En conséquence, cette information devrait tendre vers que l'analyste financier estime nécessaire.

2.1.1. La rétention d'informations :

La rétention d'information est susceptible d'intervenir lorsque l'analyse en cours de réalisation revêt une dimension, consistant par exemple à mettre en évidence les rentabilités comparées de différents métiers en fonction de leur consommation en fonds propre, l'analyste

⁹ CALVET, H. Méthode de l'analyse financière des établissements de crédit. Op.cit., P.13.

Chapitre I : La démarche de l'analyse financière d'une banque

financier devra réitérer ses demandes et solliciter des arbitrages hiérarchiques en vue d'obtenir l'information nécessaire.

2.1.2. Les insuffisances du système d'information :

Les insuffisances du système d'information constituent une autre limite à l'information dont disposera l'analyste financier. toutes fois, les établissements de crédit ont pour la plupart fortement développé leur système d'information au cours des dernières années.

2.2. Analyse extérieure :

Lorsque l'analyse financière est réalisée par un tiers extérieur à l'établissement considéré, l'information disponible sera fréquemment insuffisante par rapport à l'information nécessaire. L'information disponible sera limitée aux comptes publiés en application des dispositions légales et aux informations délivrées dans le cadre de la politique de communication financière des établissements.

Sur un plan pratique toutefois, le problème de la disponibilité de l'information se pose différemment selon qu'il s'agisse d'une analyse extérieure stricto sensu ou d'une analyse extérieure impliquant l'établissement considéré.

2.2.1. Analyse extérieure stricto sensu :

Dans ce cas, l'analyste financier n'est pas en mesure d'exiger les informations complémentaires dont il ne disposerait pas. Des solutions imparfaites s'offrent à lui :

- procéder par recoupements, en utilisant par exemple les informations disponibles pour établissements comparables.
- formuler ses conclusions en les assortissant de réserves, liées précisément au déficit d'information.

2.2.2. Analyse extérieure impliquant l'établissement considéré :

L'analyste financier est alors en mesure de demander à l'établissement de lui transmettre des informations complémentaires ; en conséquence, il ne devrait pas subir de déficit d'information, sous réserve naturellement de la qualité du système d'information.

Cette situation est typiquement celle d'une agence de notation à laquelle l'établissement a demandé la délivrance d'une note ou encore celle d'une autorité de contrôle qui a réalisé une enquête dans un établissement.

Au total, l'analyste financier doit définir l'information nécessaire, recenser l'information disponible et rechercher, le cas échéant, des informations complémentaires.

Chapitre I : La démarche de l'analyse financière d'une banque

Section 3 : Les nomenclatures comptables de l'analyse financière d'une banque

Le travail comptable consiste principalement à établir ses états comptables à partir des documents commerciaux de base (chèque, lettre de change, billet à ordre...), mais l'enregistrement manuscrit présente certaines difficultés matérielles. C'est pourquoi une méthodologie d'enregistrement comptable doit être poursuivie pour amoindrir les risques d'erreur et mener à bien la tâche comptable.

1. Le plan comptable bancaire(PCB) :

Les banques relèvent d'un plan comptable sectoriel qui est le Plan Comptable Bancaire¹⁰ adapté à la structure de leurs activités et aux contraintes qui se présentent sur elles.

Le Plan Comptable Bancaire regroupe les comptes de comptabilité bancaire en neuf classes numérotées de 1 à 9 et définies de la manière suivante :

- **Classe 1** : Comptes d'opérations de trésorerie et d'opérations interbancaires.
- **Classe 2** : Comptes d'opérations avec la clientèle.
- **Classe 3** : Comptes de portefeuille-titres et comptes de régularisation.
- **Classe 4** : Comptes de valeurs immobilisées.
- **Classe 5** : Fonds propres et assimilés.
- **Classe 6** : Compte de charges.
- **Classe 7** : Compte de produits.
- **Classe 8** : Compte de résultats.
- **Classe 9** : Compte de Hors bilan.

1.1. La nomenclature des comptes :

❖ **Classe 1 : comptes d'opérations de trésoreries et d'opérations interbancaires :**

Les comptes de cette classe enregistrent les espèces et les valeurs en caisse. Les opérations de trésorerie et les opérations interbancaires.

Les opérations de trésorerie englobent notamment les prêts, les emprunts et les pensions effectuées sur le marché monétaire.

Les opérations interbancaires sont celles effectuées avec la banque centrale, le trésor public, les centres de chèques postaux, les banques et les établissements financiers y compris

¹⁰ Règlement n°09-04 du 23 juillet 2009 portant plan de comptes bancaire et règles comptables applicables aux banques et aux établissements financiers. Journal officiel, 29/12/2009, n°76, p. 12.

Chapitre I : La démarche de l'analyse financière d'une banque

les correspondants étrangers, ainsi que les institutions financières internationales et régionales.

Cette classe comprend :

- 10 Caisses.
- 11 Banque Centrale, Trésor public, Centre des chèques postaux.
- 12 Comptes ordinaires.
- 13 Comptes prêts et emprunts.
- 14 Valeurs reçues en pension.
- 15 Valeurs données en pension.
- 16 Valeurs imputées et autres sommes dues.
- 17 Opérations internes au réseau.
- 18 Créances douteuses.
- 19 Perte de valeurs créances douteuses.

❖ Classe 2 : Comptes d'opérations avec la clientèle :

Les comptes de cette classe comprennent l'ensemble des crédits distribués à la clientèle ainsi que les dépôts effectués par cette dernière.

Les crédits à la clientèle (compte 20) englobent tous les crédits octroyés à la clientèle indépendamment de leurs termes.

Les comptes de la clientèle (compte 22) incluent l'ensemble des ressources apportées par la clientèle (dépôt à vue, dépôt à terme, bons de caisse...). Figurent également à cette classe : les prêts et emprunts réalisés 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, sont exclus de cette classe, les emplois et les ressources matérialisées par les titres.

Cette classe comprend :

- 20 Crédits à la clientèle
- 22 Comptes à la clientèle.
- 23 Prêts et emprunts.
- 24 Valeurs reçues en pension.
- 25 Valeurs données en pension.
- 26 Valeurs non imputées et autres sommes dues.
- 28 Créances douteuses.
- 29 Perte de valeurs sur créances douteuses.

❖ Classe 3 : Comptes du portefeuille-titres et comptes de régularisation :

Les portefeuille-titres comprennent les titres de transactions, les titres de placements et les titres d'investissements. Ces titres sont acquis avec l'intention d'en tirer un profit financier.

Chapitre I : La démarche de l'analyse financière d'une banque

Les dettes matérialisées par les titres, englobent l'ensemble des titres de l'établissement assujetti, matérialisées par des titres : titres de créances négociables et obligations, notamment celles coupons convertibles.

Figurent aussi dans cette classe, les opérations de recouvrement, les opérations avec les tiers, les autres emplois ainsi que les comptes transitoires et de régularisation relatifs à l'ensemble des opérations de l'établissement assujetti.

Cette classe comprend :

- 30 Opérations sur titres.
- 31 Instruments conditionnels.
- 32 Valeurs recouvrements et comptes exigibles après encaissement.
- 33 Dettes constituées par des titres.
- 34 Crédeurs et débiteurs divers.
- 35 Emplois divers.
- 36 Comptes transitoires et de régularisation.
- 37 Comptes de liaison.
- 38 Créances douteuses.
- 39 Perte de valeurs sur créances douteuses.

❖ **Classe 4 : Comptes des valeurs immobilisées :**

Les comptes de cette classe enregistrent les emplois destinées à servir de façon durable à l'activité de l'établissement assujetti.

Figurent à cette classe, les prêts subordonnés et les immobilisations qu'elles soient financières, corporelles ou incorporelles, y compris celles données en crédit-bail ou en location simple.

Cette classe comprend :

- 40 Prêts subordonnés.
 - 41 Parts dans les entreprises liées ou titres de participation et titres de l'activité de portefeuille.
 - 42 Immobilisations corporelles et incorporelles.
 - 44 Location simple.
 - 45 Dotations des succursales à l'étranger.
 - 46 Perte de valeurs sur immobilisations.
 - 47 Amortissements.
 - 48 Créances douteuses.
 - 49 Perte de valeurs sur créances douteuses.
- ### ❖ **Classe 5 : Fonds propres et assimilés :**

Sont regroupés dans les comptes de cette classe, l'ensemble des moyens de financement apportés ou laissés à la disposition de l'établissement assujetti de façon permanente ou durable.

Chapitre I : La démarche de l'analyse financière d'une banque

Cette classe comprend :

- 50 Produits et charges différés – Hors cycle d'exploitation.
- 51 Provisions pour risques et charges.
- 52 Provisions réglementées.
- 53 Dettes subordonnées.
- 54 Fonds pour risques bancaires généraux.
- 55 Primes liées au capital et réserves.
- 56 Capital.
- 58 Report à nouveau.
- 59 Résultat de l'exercice.

❖ Classe 6 : Comptes de charges :

Les comptes de cette classe enregistrent l'ensemble des charges supportées pendant l'exercice par l'établissement assujetti.

Outres, les charges d'exploitation bancaire relatives à l'activité proprement bancaire, les rubriques de cette classe incluent les frais généraux ainsi que les dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs.

Figurent également dans cette classe, les dotations du fonds pour risques bancaires généraux.

Les charges d'exploitation bancaire sont distinguées selon le type d'opération et selon qu'il agisse d'intérêt ou de commissions.

Cette classe comprend :

- 60 Charges d'exploitation bancaires.
- 62 Services.
- 63 Frais de personnel.
- 64 Impôts et taxes.
- 66 Charges diverses.
- 67 Eléments extraordinaires-Charges.
- 68 Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs.
- 69 Impôts sur les résultats assimilés.

❖ Classe 7 : Comptes de produits :

Les comptes de cette classe, englobent l'ensemble des produits réalisés durant l'exercice par l'établissement assujetti.

Cette classe comprend :

- 70 Produits d'exploitation bancaire.
- 76 Produits divers.
- 77 Eléments extraordinaires- Produits.
- 78 Reprises sur pertes de valeurs et provisions.

Chapitre I : La démarche de l'analyse financière d'une banque

❖ Classe 8 : Comptes de résultat :

Les comptes de cette classe abritent les soldes intermédiaires de gestion, le produit net bancaire, le résultat d'exploitation, le résultat exceptionnel et le résultat de l'exercice. Figurent également l'impôt sur bénéfices des sociétés.

Cette classe comprend :

- 80 Produit net.
- 83 Résultat d'exploitation.
- 84 Résultat exceptionnels.
- 88 Résultat de l'exercice.

❖ Classe 9 : Comptes de hors bilan :

Les rubriques de cette classe enregistrent l'ensemble des engagements de l'établissement assujetti qu'ils soient 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 garanties effectuées notamment sous forme de cautions, sont des opérations sur 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 cautionnées et les engagements par acceptation.

La rubrique « engagements sur titres » inclut les opérations d'achat et de vente pour le propre compte de l'établissement assujetti, ainsi que les engagements de prise ferme dans les opérations d'intermédiation.

Les engagements sur opération en devise incluent :

- Les opérations de change en comptant tant que le délai d'usance n'est pas écoulé.
- Les opérations de change à terme : opération d'achat et de vente de devise dont les parties décident de différer le dénouement pour des motifs autres que le délai d'usance.

Chapitre I : La démarche de l'analyse financière d'une banque

- Les opérations de prêts et d'emprunts en devises tant que le délai de mise à disposition des fonds n'est pas écoulé.

Cette classe comprend :

- 90 Engagements de financement.
- 91 Engagements de garantie.
- 92 Engagements sur titres.
- 93 Opérations en devises.
- 94 Comptes d'ajustement devises hors bilan.
- 96 Autres engagements.
- 98 Engagements douteux.

1.2. Les principes comptables généraux :

Les banques et les établissements financiers doivent enregistrer leur opérations selon les principes comptables définis par la loi n°7-11 du 25-11-2007 portant Système Comptable Financier(SCF) et les textes n°8-15 du 26-5-2008. Les principes comptables sont comme suit :

1.2.1. Le principe de continuité d'activité ou d'exploitation :

La comptabilité doit permettre d'effectuer des comparaisons périodiques et d'apprécier l'évolution d'une entreprise dans la perspective de continuité d'activité. Ce principe est la base des règles d'évaluation figurant dans le code de commerce.

1.2.2. Le principe de spécialisation des exercices ou l'indépendance des exercices :

Ce principe est en relation directe avec celui de la continuité. Les différents utilisateurs de l'information comptable ont besoin d'informations périodiques. Il faut déterminer les résultats de la gestion passée de l'entreprise et prévoir les résultats futurs, est donc découper la vie continue des entreprises en période ou exercices comptables.

Les règles d'établissement des différents documents comptables ont posé le principe de la durée d'un an des exercices comptables (auquel il peut être dérogé exceptionnellement). L'inventaire doit être fait chaque année ; les entreprises à caractère industrielle et commerciale doivent déposer chaque année une déclaration du résultat auprès de l'administration fiscale et les associés ou actionnaires d'une société commerciale doivent chaque année se réunir en assemblée générale pour approuver les comptes annuels.

1.2.3. Le principe du nominalisme ou des coûts historique ou de stabilité de l'unité monétaire :

C'est l'un des plus controversé actuellement. Il consiste à respecter la valeur nominale de la monnaie sans tenir compte des variations de son pouvoir d'achat.il suppose donc que

Chapitre I : La démarche de l'analyse financière d'une banque

l'unité monétaire est une unité de mesure stable et que l'on peut additionner les unités monétaires de différentes époques.

1.2.4. Le principe de prudence :

Selon le plan comptable général, la comptabilité est établie sur la base d'appréciation pour éviter le risque de transfert sur des périodes à venir, d'incertitude présente susceptible de grever le patrimoine et le résultat de l'entreprise.

1.2.5. Le principe de fixité ou de permanences des méthodes :

A moins qu'un changement exceptionnel n'intervienne dans la vie de l'entreprise, la présentation des comptes annuels comme les méthodes d'évaluation retenues ne peuvent être modifiées d'un exercice à l'autre. Si des modifications interviennent, elles sont décrites et justifiées dans l'annexe.

1.2.6. Le principe d'importance relative :

La notion d'importance relative vient d'être introduite dans le plan comptable 1999. En effet, désormais, la régularité et la sincérité s'apprécient par rapport à la traduction de la connaissance que les dirigeants ont de la réalité et de l'importance relative des événements enregistrés. Il faut comprendre tous les événements susceptibles d'influencer les comptes de l'exercice, que ce soit le bilan, le compte de résultat ou l'annexe.

1.2.7. Le principe de non compensation :

Les éléments d'actif et de passif doivent être évalués séparément. Et qu'une compensation ne peut être opérée entre les postes d'actif et de passif du bilan ou entre les postes de charge et de produit de compte résultat (par poste, il faut comprendre les lignes de bilan et du compte résultat).

1.2.8. Le principe de bonne information :

Au-delà de la conformité aux règles et aux principes, le problème essentiel est d'apporter aux différents utilisateurs des documents financiers, une information satisfaisante, c'est à dire une information suffisante et significative pour les comprendre. Il souligne l'importance qui s'attache aux informations financières figurant dans les notes annexes ou les rapports de la direction.

Chapitre I : La démarche de l'analyse financière d'une banque

1.2.9. Le principe d'intangibilité de bilan d'ouverture :

Le bilan d'ouverture d'un exercice doit correspondre au bilan de clôture de l'exercice précédent. Le Plan Comptable Général précise qu'il s'agit de bilan de clôture avant répartition du résultat.

2. Les comptes individuels annuels publiables :

Les comptes individuels publiables annuels sont obligatoirement constituer par le bilan, le hors bilan, le compte du résultat et l'annexe.

2.1. Le bilan d'une banque :

Le bilan d'une banque, comme celui de toute entreprise, est un état patrimonial des ressources et des emplois a un période donnée, il comprend un actif qui enregistre les avoirs et les créances, un passif qui enregistre les dettes et les fonds propres. Il renferme toutes les opérations d'engagement (reçus et donnés) qui ne fait pas l'objet d'un mouvement de trésorerie.

2.1.1. 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 comptables¹¹. De manière simplifiée, le bilan d'une banque se présente de la manière suivante :

¹¹ MADIOU, L. Mesure et optimisation de la rentabilité des banques par application de benchmarking et la méthode d'enveloppement des données : Cas de la BNA. Mémoire de magister en sciences économiques option : Monnaie Finance Banque. Université Mouloud MAMMERI Tizi-Ouzou. 2012. P.30.

Chapitre I : La démarche de l'analyse financière d'une banque

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

Actif	Passif
Prêts interbancaires	Emprunts interbancaires
	Dépôts de la clientèle
Crédits clientèle	divers
Divers	Certificat de dépôt
Portefeuilles titres	Dettes sous forme d'obligation
	Fonds propres
Immobilisations	

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

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

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

Le passif nous renseigne donc sur les 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 classes¹² :

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 la 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.

L'actif et le passif 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, compte ordinaire).

¹² MADIOU, L. Mesure et optimisation de la rentabilité des banques par application de benchmarking et la méthode d'enveloppement des données : Cas de la BNA. Op.cit., .P.31.

Chapitre I : La démarche de l'analyse financière d'une banque

Les actifs et les passifs de la classe 3 correspondent aux opérations sur titres et les opérations diverses. A l'actif, les placements de la banque sur le marché des capitaux pour son propre compte (portefeuille de titres, classé selon leur durée de conservation). au passif, les titres de dette que la banque émette 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.

Tableau N° 2 : La 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 disponible 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. Provision pour risque et charges		
10. Comptes de régularisation			10. Subvention d'équipement- Autres subventions d'investissement		
11. Participation dans les filiales, les co-entreprises ou les entités associées			11. Fonds pour risque bancaire généraux		
12. Immeuble de placement			12. Dettes subordonnées		
13. Immobilisation corporelles			13. Capital		
14. Immobilisation incorporelles			14. Primes liées au capital		
15. Ecart d'acquisition			15. Réserves		
Total actif			16. Ecart d'évaluation		
			17. Ecart de réévaluation		
			18. Report à nouveau (+/-)		
			19. Résultat de l'exercice (+/-)		
			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.

Chapitre I : La démarche de l'analyse financière d'une banque

2.1.2. La signification des comptes du bilan :

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.

2.1.2.1. Signification des postes de l'actif du bilan :

L'actif est classé par ordre de liquidité décroissante, de plus liquide par apport 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 le tableau N°02.

L'actif du bilan doit être constitué par les postes suivants :

❖ **Poste 1 : Caisse, Banque Centrale, Trésor Public, Centre de chèque postaux**

Ce poste comprend : la caisse, qui est composé des billets et pièces de monnaies algériennes et étrangères, 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.

❖ **Poste 2 : Actifs financiers détenus à des fins de transactions**

Ce poste comprend les actifs financiers acquis par l'établissement assujetti en vue de réaliser un gain capital à brève échéance, il s'agit des actifs financiers acquis avec l'intention d'acheter et de revendre à court terme pour réaliser des profits.

❖ **Poste 3 : Actifs financier disponible à la vente**

Ce poste comprend les actifs financiers qui ne figurent pas dans les postes 2, 4, 5, 6, 7 et le poste 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.

Chapitre I : La démarche de l'analyse financière d'une banque

❖ Poste 5 : Prêts et créances sur la clientèle

Les prêts et créances à la clientèle sont des actifs financiers à paiements déterminés qui ne sont pas cotés sur un marché actif, ce poste comprend l'ensemble des prêts et des créances, détenues au titre d'opération bancaires, sur la clientèle autre que les institutions financières.

❖ Poste 6 : Actifs financiers détenues jusqu'à l'échéance

Ce poste comprend les actifs financiers assortis de paiements déterminés et de d'une échéance fixée que l'établissement assujetti à l'intention manifeste et la capacité de conserver jusqu'à leur échéance.

❖ Poste 7 : Impôts courants-Actif

Ce poste enregistre les avances et les 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 de l'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.

❖ Poste 9 : Autres actifs

Ce poste comprend notamment les stocks et les créances sur des tiers qui ne figurant pas dans les autres postes d'actifs, à l'exclusion les comptes de régularisation, donc figure 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'avances et les produits à recevoir.

❖ Poste 11 : Participation 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.

Chapitre I : La démarche de l'analyse financière d'une banque

❖ Poste 12 : Immeubles de placement

Ce poste comprend les biens immobiliers détenus par les établissements assujettis pour en retirer des loyers et pour valoriser le capital, il comprend aussi les immeubles (non occupés) détenus en vue d'être loués dans le cadre d'un contrat location simple.

❖ Poste 13 : Immobilisations corporelles

Ce poste comprend les actifs corporels détenus par un établissement assujetti, pour la production, la fourniture de service, 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, il comprend aussi les biens précédemment loués dans le cadre d'un contrat de location-financement.

❖ Poste 14 : Immobilisations incorporelles

Ce poste comprend notamment les fonds commerciaux acquis, les marques, les logiciels informatiques ou autres, licences d'exploitations, les franchises les frais.

❖ Poste 15 : Ecart d'acquisition

Ce poste comprend les écarts d'acquisitions positifs, ou négatifs résultant d'un regroupement d'entreprise dans le cadre d'une fusion, d'une acquisition.

2.1.2.2. Le contenu des postes du passif de bilan :

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 de 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.

Le passif du bilan doit comprendre les postes suivantes :

❖ Poste 1 : Banque Centrale

Ce poste comprend les dettes à l'égard de la Banque Centrale de pays d'implantation de l'établissement assujetti, exigible 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.

Chapitre I : La démarche de l'analyse financière d'une banque

❖ **Poste 2 : Dettes envers les institutions financières**

Ce poste recouvre les dettes au titres 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 inscrit au poste 4 , donc il figure 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 titres subordonnés inscrits au poste 12 du passif et des dettes matérialisées par un titre entrant dans l'activité de portefeuille inscrit 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 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 payables au cours d'exercice 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, 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'avances et les charges à payer.

Chapitre I : La démarche de l'analyse financière d'une banque

❖ Poste 9 : Provision pour risques et charges

Ce poste recouvre les provisions pour des pertes dont les 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 (engagement de retraite) à l'égard du personnel des associés et mandataires sociaux de l'établissement assujetti.

❖ Poste 10 : Subventions d'équipements- autres subventions d'investissements

Ce poste comprend les subventions dont bénéficie l'établissement assujetti en vue d'acquérir ou de créer des biens déterminés.

❖ Poste 11 : fonds pour risques bancaires généraux

Ce poste comprend les montants affectés à la couverture des 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 des 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 les soldes des profits et des prêts non enregistrés en résultat et résultant de l'évaluation à leur juste valeur de certains éléments du bilan, conformément à la réglementation.

Chapitre I : La démarche de l'analyse financière d'une banque

❖ 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 lesquelles aucune affectation n'a encore décidée.

❖ Poste 19 : Résultat de l'exercice

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

2.2. Hors bilan :

Le hors bilan est ensemble de comptes annexés au bilan et qui retrace les engagements par signature d'une banque, ne donnant pas lieu à un flux de trésorerie.

Les postes du hors bilan bancaire appartiennent à la classe 9 du Plan des Comptes Bancaires.

Le hors bilan est dans la banque, un document de première importance. En effet, les opérations sur instruments financiers, à terme que les établissements financiers effectuent par leur propre compte sont enregistrés dans un compte de classe 9. Le hors bilan comprend 8 postes qui sont classés en deux groupes :

- Engagements donnés (poste 1 à 5).
- Engagements reçus (poste 6 à 8).

2.2.1. La structure de hors bilan :

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

Chapitre I : La démarche de l'analyse financière d'une banque

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

	Rubriques	N	N-1
A	Engagements donnés 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 reçus 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

2.2.2. Signification des postes de hors bilan :

❖ Poste 1 : engagements de financement en faveur des institutions financières

Qui comprennent notamment les accords de refinancement, les acceptations à payer, les confirmations d'ouverture de crédits documentaires.

❖ Poste 2 : engagements de financement en faveur de la clientèle

Qui comprennent les couvertures de crédits confirmés, les lignes de substitutions des billets de trésorerie, les engagements sur facilités d'émission de titres et les autres engagements en faveur d'agents économiques autres que des établissements de crédit.

❖ Poste 3 : engagements de garantie d'ordre des institutions financières

Ce poste comprend les cautions, avals et autres garanties en faveur des institutions financières.

❖ Poste 4 : engagements de garantie d'ordre de la clientèle

Ce poste comprend notamment les cautions, avals et autres garanties en faveur d'agents économiques autres que des établissements de crédit.

❖ Poste 5 : autres engagements donnés

Ce poste comprend notamment les titres et les devises par établissement assujetti.

Chapitre I : La démarche de l'analyse financière d'une banque

❖ Poste 6 : engagement de financement reçus des institutions financières

Ce poste recense notamment les accords de refinancement et les engagements divers reçus d'établissement de crédit.

❖ Poste 7 : engagements de garantie reçus des institutions financières

Ce poste recense les cautions, avals et les autres garanties reçus d'établissement de crédit.

❖ Poste 8 : autre engagements reçus

Ce poste comprend notamment les titres et les devises à recevoir par l'établissement de crédit.

2.3. Le 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.

2.3.1. La structure du compte résultat :

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

Chapitre I : La démarche de l'analyse financière d'une banque

Tableau N° 4 : Tableau des soldes intermédiaires de gestion

Rubriques	Exercice N	Exercice N-1
+Intérêts et produits assimilés		
-Intérêts et charges assimilés		
+Commissions (produits)		
-Commissions (charges)		
+/-Gains ou perte nets sur actifs financiers		
+/-Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponible 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 incorporelle et corporelles		
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION		
-dotations aux provisions, aux pertes de valeurs et créances irrévocables		
+reprise de provisions, de perte de valeurs et récupération sur créance amortie		
RESULTAT D'EXPLOITATION		
+/-gains ou pertes nets sur autres actifs		
+Eléments extraordinaire (produit)		
-Eléments extraordinaires (charges)		
RESULTAT AVANT IMPÔT		
-impôts sur les résultats et assimilés		
-impôts différés sur résultat		
RESULTAT NET		

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

2.3.2. 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.

Chapitre I : La démarche de l'analyse financière d'une banque

❖ 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 instruments financiers ;
- 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, 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 des dettes envers 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 figurent au poste 1 du compte de résultat.

❖ Poste 4 : commissions (charges)

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

❖ 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 fin de transactions ;
- Les plus et moins-values de cession réalisées sur des actifs financiers détenus à des fins de transaction.

Chapitre I : La démarche de l'analyse financière d'une banque

❖ 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-values de cession réalisées sur des titres à revenu fixe et à revenu variable classés 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 celle 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 et 8.

❖ Poste 10 : charges générales d'exploitation

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

❖ Postes 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 revenus fixe et des prêts et créances sur la clientèle et les institutions financières, y compris les créances restructurées ;

Chapitre I : La démarche de l'analyse financière d'une banque

- 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 valeur de 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 : éléments 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 impôts

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 différée sur les bénéfices.

❖ Poste 21 : résultat net de l'exercice

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

Chapitre I : La démarche de l'analyse financière d'une banque

Conclusion du premier chapitre

D'après ce premier chapitre qui porte des généralités sur l'analyse financière et apporte des éclaircissements sur les éléments clés de notre sujet de recherche, nous pouvons conclure que l'analyse financière reste un instrument de suivi, d'évaluation et de contrôle de gestion. Elle est donc considérée comme une technique très pratique, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de la banque, cette dernière consiste en premier lieu à collecter des informations comptables, et en deuxième lieu le passage de ces informations comptables aux informations financières, pour mieux comprendre sa situation financière.

L'information comptable est l'élément de base de cette analyse, accompagnée d'informations économiques et financières relatives à la banque ou à son secteur d'activité, permettant ainsi de rechercher les conditions de l'équilibre financier de la banque et mesurer la rentabilité des capitaux investis.

Dans l'objectif de cerner le thème de cette recherche, il est indispensable de faire recours à un autre chapitre dont lequel nous allons explorer ; dans ce qui est suit ; les outils de gestion que la banque doit adoptés pour maximiser sa rentabilité.

Chapitre II :

La rentabilité bancaire : concepts et outils de mesure

Chapitre II : La rentabilité bancaire : concepts et outils de mesure

Introduction au deuxième chapitre

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.

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 plusieurs 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, leur manière 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 de sa rentabilité.

Dans ce chapitre, nous allons présenter, 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. Il est réparti en trois sections :

- La première section est réservée à l'explication des concepts de la rentabilité.
- Et la deuxième section mettra l'accent sur les outils de mesure de la rentabilité.
- La troisième section traite la maîtrise du résultat.

Chapitre II : La rentabilité bancaire : concepts et outils de mesure

Section 1 : Les concepts de la rentabilité

Comme dans toute entreprise, la banque est soumise à l'impératif de la rentabilité. Son objectif est de réaliser des bénéfices, donc de rentabiliser ses capitaux investis pour assurer son développement.

1. Définition et typologies de la rentabilité :

Etudier la rentabilité d'une entreprise, c'est apprécier le résultat dégagé à chacun des niveaux reconnus comme significatif. Il est ainsi possible de porter un jugement sur l'efficacité de la gestion courante par les dirigeants de l'entreprise et de prévoir le montant des capitaux propres aux quels la société pourra avoir recours, pour son fonctionnement et son développement.

1.1. Définition de la rentabilité :

La rentabilité permet de mesurer la capacité des capitaux investis à dégager un certain niveau de profit.

Selon RAMAGE, P, « la rentabilité est un indicateur de la capacité de la banque à supporter les risques et accroître ses fonds propres »¹.

Aussi selon RAMAGE, P, « la rentabilité est un indicateur d'efficacité établissant une comparaison entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour obtenir ce résultat. En d'autres termes, c'est donc l'aptitude d'un capital à dégager un bénéfice »².

1.2. Typologies de la rentabilité :

Les analystes économiques distinguent plusieurs types de rentabilité :

1.2.1. Rentabilité économique :

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 financier³. Comme résultat économique, on utilise souvent l'excédent brut d'exploitation (rentabilité économique

¹ RAMAGE, P. Analyse et diagnostic financier. Paris. Edition d'organisation. Paris. 2001. P. 145

² Ibid., p 145

³ BURLAUD, A. EGLEM, J-Y et MYKITA, P. Dictionnaire de gestion : comptabilité, finance, contrôle. Editions Foucher Vanves. 2004. P.282.

Chapitre II : La rentabilité bancaire : concepts et outils de mesure

brute) ou le résultat d'exploitation (rentabilité économique nette), le premier se situant avant prise en compte des dotations nettes des reprises, c'est-à-dire de la dépréciation des actifs, le second de situant après⁴.

Au dénominateur, comme moyens économiques, on utilise généralement les capitaux investis, c'est-à-dire les capitaux nécessaires à l'activité (immobilisation+ besoin en fond de roulement) ou les capitaux investis dans l'exploitation (immobilisations d'exploitation + Besoin en fonds de roulement d'exploitation)⁵.

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 économique⁶.

Le calcul de la rentabilité économique est obtenu en divisant le résultat d'exploitation par le montant des capitaux investis :

$$\text{RE} = \text{Résultat d'exploitation} / \text{Capitaux investis}$$

1.2.2. Rentabilité financière :

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 financière⁷.

Pour le numérateur, on utilise 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 courant après impôt hors élément exceptionnels non récurrents⁸.

⁴ BURLAUD, A. EGLEM, J-Y et MYKITA, P. Dictionnaire de gestion : comptabilité, finance, contrôle. Op.cit., P.282.

⁵ Ibid., P 282.

⁶ Ibid., P 282.

⁷ Ibid., P.283.

⁸ Ibid., P 283.

Chapitre II : La rentabilité bancaire : concepts et outils de mesure

Au dénominateur, on utilise généralement les capitaux propres. Ainsi, le principal ratio de rentabilité financière est résultat net / capitaux propres. Il permet d'apprécier l'aptitude des capitaux propres à dégager un résultat net⁹.

$$\mathbf{RF = Résultat net / Capitaux propres}$$

La différence entre ces deux types de rentabilité est illustrée dans le tableau suivant :

⁹ BURLAUD, A. EGLEM, J-Y et MYKITA, P. Dictionnaire de gestion : comptabilité, finance, contrôle. Op.cit., P.283.

Chapitre II : La rentabilité bancaire : concepts et outils de mesure

Tableau N° 5 : Comparaison entre la rentabilité économique et la rentabilité financière

Rentabilité économique	Rentabilité financière
<ul style="list-style-type: none">• Intéresse essentiellement les dirigeants.• Rapport entre le résultat d'exploitation et les moyens investis dans l'activité de l'entreprise pour l'obtenir.• Utilisée par les dirigeants et les prêteurs pour évaluer et comparer la performance de l'activité de l'entreprise.• $RE = \text{Résultat d'exploitation} / \text{Capitaux investis}$. Les capitaux propres = immobilisation brutes d'exploitation + BFRE• Indépendante de la structure de financement de l'entreprise car le résultat d'exploitation est indépendant de la manière dont est financée l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none">• Intéresse essentiellement les associés.• Rapport entre le résultat d'une entreprise et ses capitaux propres.• Utilisation de ce ratio pour connaître la rentabilité placée par les propriétaires de l'entreprise à rémunérer les associés. Les dirigeants des entreprises ont intérêt à améliorer la rentabilité financière de l'entreprise, car ils sont élus par les actionnaires.• $RF = \text{Résultat de l'exercice} / \text{Capitaux propres}$.• Tient compte du financement de l'entreprise car les charges financières sont comprises dans le résultat (elles le font diminuer).

Source : www.letudiant.fr

1.2.3. Rentabilité commerciale :

La rentabilité commerciale ou la rentabilité des ventes mesurées les résultats après prise en compte d'éléments qui ne dépendent pas directement de l'exploitation. On peut dire que la rentabilité commerciale a trait à la politique de prix de l'entreprise et à la marge brute qu'elle prélève sur le prix de revient des produits vendus. Nous considérons généralement le ratio :

$$RC = \text{Excédent brut d'exploitation (EBE)} / \text{Chiffre d'affaires}$$

Chapitre II : La rentabilité bancaire : concepts et outils de mesure

2. Importance de la rentabilité :

L'existence de la rentabilité est nécessaire à tout établissement de crédit. Elle est la garantie de maintien de la solidité de la structure financière qui doit résulter d'une progression des fonds propres proportionnelle à celle des risques, elle permet¹⁰ :

- De conserver un certain profit de risque et de déposer d'un matelas pour prémunir contre les problèmes qui se posent à court terme.
- D'assurer par le versement des dividendes, une rémunération de ses apporteurs de capitaux, essentielle dans l'optique de la réalisation de futures augmentations de capital.
- De faciliter la mise en œuvre des plans stratégiques de la banque.

3. 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 rentabilité¹¹. Ainsi, l'analyse de la rentabilité peut se faire en stock, en flux ou à l'aide d'une analyse générationnelle.

Le suivi de la rentabilité en stock ne permet pas de distinguer la rentabilité des dernières opérations menées et d'observer ainsi le tassement ou au contraire l'amélioration immédiate de la rentabilité des opérations nouvelles, liée par exemple, à une meilleure sélection des risques. Le poids du passé masque alors les évolutions récentes.

L'analyse en flux ou en production nouvelle permet d'observer toutes ces inflexions et constitue ainsi un outil performant de pilotage et permet de répondre aux exigences de la réglementation sur le contrôle interne.

Le suivi de la rentabilité en termes d'analyse générationnelle relève d'une logique en permettant de suivre la rentabilité des opérations en fonction de la date de l'engagement. Cela, permet ainsi de décomposer l'analyse en fonction des différents exercices passés et une meilleure appréhension de la rentabilité prévisionnelle des opérations.

¹⁰ TASSEDA, S. Mesure et analyse de la rentabilité par centre de profit : cas des agences d'exploitation bancaire du CPA. Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du brevet supérieur de banque. ESB.2007.P .26.

¹¹ www.mawarid.ma consulté le 30/03/2020

Chapitre II : La rentabilité bancaire : concepts et outils de mesure

4. Les différents axes d'analyse de la rentabilité bancaire :

L'approche de la rentabilité en milieu bancaire et financier est caractérisée par mesure peut en effet se dérouler selon plusieurs axes d'analyse, il peut être opportun de calculer la rentabilité par centre de profit (par agence), par produit ou service ou encore par client ou segment de clients et par réseau de distribution.

4.1. La rentabilité par centre de profit (par agence) :

Les centres de profits sont directement générateurs de recettes et du résultat. Ce sont par exemple : des entités commerciales (agences) ; de conseils (entités en charge des fusions-acquisitions) ou d'ingénierie financière.

La rentabilité par centre de profit (par agence) permet de découper le résultat de la banque et de porter une appréciation sur les éléments internes de la compétitivité de la banque¹². L'appréciation de la rentabilité par agence se présente à travers l'établissement du compte d'exploitation agence aussi bien pour les agences à ouvrir en terme de rentabilité prévisionnelle ou des agences déjà existantes pour la rentabilité rétrospective. La mise en place de cet outil permet de porter une appréciation sur les performances du réseau, en mesurant la contribution de chaque agence dans le résultat de la banque et dans la couverture des charges de structure du siège. Il constitue un outil essentiel de mesure de la motivation des exploitants et un instrument efficace de formation des responsables d'agences sur les composantes de rentabilité.

¹² www.mawarid.ma consulté le 30/03/2020

Chapitre II : La rentabilité bancaire : concepts et outils de mesure

La formation du résultat net bancaire¹³ suit le processus suivant :

Produit net bancaire

(-)Charges d'exploitation (y compris amortissements)

(=)Résultat brut d'exploitation

(-) Dotation et reprise sur provision (coût du risque)

(=)Résultat d'exploitation

(+/-)Pertes et profits exceptionnels

(+/-)Divers

(=)Résultat net avant impôt

(-)Impôts

(=)Résultat net

Source : ROUACH, M. Finance et gestion dans la banque

La mesure de la rentabilité consiste donc à calculer ces postes :

4.1.1. Le produit net bancaire(PNB) :

Le produit net bancaire se calcule à partir de la marge d'intermédiation globale, 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 principe de calcul du PNB consiste à soustraire du « chiffre d'affaires » composé principalement des intérêts reçus des clients et des commissions perçues le montant des intérêts payés par l'établissement pour se refinancer.

¹³ ROUACH, M. Finance et gestion dans la banque. 2^{ème} édition. RB édition. Paris. 2014. P.42

Chapitre II : La rentabilité bancaire : concepts et outils de mesure

De manière analytique, le PNB correspond à l'agrégation de trois postes¹⁴ :

4.1.1.1. 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. Elle se calcule de la façon suivante :

+ Intérêt reçus des clients
-Intérêts payés par la banque, sur dépôts ou refinancements
= marge sur intérêts

Sont liées à l'activité de service des établissements de crédit : commission de la carte bleue, frais de dossiers, commission de placement ou de garantie, etc.

4.1.1.2. Les produits et charges divers :

Correspondent principalement aux produits du portefeuille titre de la banque et aux opérations de trésorerie et interbancaire.

4.1.2. 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.

4.1.3. 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.

4.2. La rentabilité par produits :

Le calcul de la rentabilité par produit¹⁵ complète l'approche de la rentabilité par centre de profit (par agence). Si cette dernière permet en effet de dynamiser le fonctionnement interne

¹⁴ ROUACH, M et NAULLEAU, G. Contrôle de gestion bancaire et direction financière. 6^{ème} édition. RB édition. Paris.2012.P.120.

¹⁵ www.mawarid.ma consulté le 30/03/2020.

Chapitre II : La rentabilité bancaire : concepts et outils de mesure

de la banque, le suivi des rentabilités-produits constitue un élément fondamental du déploiement stratégique de l'entreprise. En fournissant des éléments précis sur les marges dégagées par les produits et les services commercialisés par la banque, elle permet à cette dernière de se concentrer sur les éléments les plus rentables de son portefeuille d'activité. Cette connaissance des coûts de revient des produits et des services commercialisés par la banque peut constituer également un atout important dans la mise au point de politiques de tarification des produits et des prestations. La méthodologie de détermination de la rentabilité par produit peut être décomposée en trois temps :

- Etablissement d'une nomenclature des produits et services commercialisés par la banque ;
- Détermination des charges et des recettes à affecter à chacun des produits et services ;
- Calcul des marges par produits et service et analyse des résultats.

4.3. La rentabilité par client :

L'analyse de la rentabilité client¹⁶ a connu important développement ces dernières années. La raison de ce développement est simple : il n'est désormais plus acquis que tout client soit profitable pour les établissements bancaires et financiers. Les entreprises, en particulier ; ont développé, grâce aux possibilités de traitement informatique et à la télétransmission, une gestion très fine de leur trésorerie. Les recettes engendrées par les dépôts et le « float » de la clientèle professionnelle ont donc notablement diminué pour les banques. Si ce phénomène se conjugue à un alourdissement des charges paiement pour le compte des entreprises, mes rapports avec celles-ci peuvent devenir déficitaires. Aussi, est-il devenu vital pour les banques de pouvoir suivre leur rentabilité client, afin d'opérer des choix. De nouvelles relations de type partenariat, fondées sur l'approche globale des besoins du client, peuvent alors, sélectivement, être mises en place. Sur un plan plus opérationnel, la connaissance de la rentabilité client constitue pour les exploitants une arme redoutable dans la négociation commerciale. L'exploitant peut en effet, en fonction du profil du client, encadrer plus finement les termes de la négociation et limiter les risques. Mis à part les établissements très spécialisés, les banques possèdent un nombre très important de clients (plusieurs dizaines de milliers de comptes pour les petites banques à plusieurs millions pour les plus grandes) et chacun de leurs clients peut réaliser, au cours d'une période, de très nombreuses transmissions

¹⁶ www.mawarid.ma consulté le 30/03/2020.

Chapitre II : La rentabilité bancaire : concepts et outils de mesure

que ce soient des remises de chèques, des demandes de prêt, ou des caractéristiques nécessitent des capacités de traitement informatique très importantes. Aussi, l'approche de la rentabilité client ne peut généralement se faire qu'au niveau de l'informatique centrale de la banque, ce qui nécessite dès le départ une évaluation du volume d'opérations à traiter informatiquement afin de situer le projet et décider notamment du niveau de précision du calcul de rentabilité client que l'on souhaite retenir, compte tenu de son coût. Pour cela, il est souhaitable de constituer, sur de tels projets, une équipe conjointe contrôleurs de gestion/informaticiens. Un certain nombre d'autres préalables techniques sont nécessaires à la mise en place du traitement de la rentabilité client. Le système informatique en place doit en effet assurer une identification des clients et des transactions de façon efficace et complète. Cela signifie qu'il doit être en mesure, d'une part, d'identifier tous les comptes possédés par un même client et regrouper en un seul compte commun et d'autre part, d'identifier toutes les opérations effectuées par un client en retraçant leur nature (paiement d'un chèque, ordre de bourse...). Chaque transaction passée au débit ou au crédit du compte à vue doit ainsi être affectée d'un « code opération » indiquant sa nature.

4.4. La rentabilité par activité (ou par métier) :

Les produits commercialisés par les banques peuvent généralement être regroupés en cinq catégories homogène d'activité¹⁷ : la collecte de dépôts, la distribution de crédits, la gestion des moyens de paiements, l'activité financière et enfin les prestations de services.

La rentabilité par activité s'attache à calculer la marge dégagée par chacune de ces catégories d'activité, ces dernières pouvant éventuellement être décomposées en sous catégories. Ce type de calcul de rentabilité permet des comparaisons relativement aisées et fiables entre banques, puisque les répartitions conventionnelles de charges indirectes y sont moins nombreuses.

La méthode devient fondamentale si une coordination regroupe l'ensemble des intervenants intéressés par l'activité afin de prendre des décisions concertées et homogènes. C'est le cas des banques organisées par « métier » ou par « ligne de métier mondiale ».

¹⁷ ROUACH, M et NAULLEAU, G. Contrôle de gestion bancaire et direction financière. Op.cit., P.236.

Chapitre II : La rentabilité bancaire : concepts et outils de mesure

4.5. La rentabilité par segment de client :

Cette segmentation peut être envisagée de différentes manières¹⁸: par exploitant, par activité, par taille de clients, par segment de marché, par qualité de risque, par combinaison de certains des critères précédents.

4.5.1. Rentabilité des clients par exploitant :

En premier lieu, les exploitants qui sont en contact avec la clientèle ont besoin de certaines informations concernant la rentabilité des relations qu'ils entretiennent avec tel ou tel client. Un système de présentation globale de leur clientèle fusionnée et nécessaire. Cette présentation peut également se faire à l'aide d'un compte d'exploitation. C'est un instrument à la disposition des exploitants qui leur permet d'améliorer les comptes qu'ils gèrent, donc, de proposer à leur clientèle des prestations susceptibles d'augmenter la rentabilité de la banque. Cette segmentation peut être utilisée pour évaluer le rendement des exploitants. Mais il faut manier cette information avec prudence car les conséquences de la conjoncture et d'autres facteurs tels que les taux d'intérêts ne dépendent pas de l'exploitant.

4.5.2. Rentabilité par secteur d'activité de clientèle :

Cette étude indique les secteurs qui sont plus rentables pour la banque. Il s'agit donc de fusionner de rentabilité par client suivant le secteur d'activité de chacun des clients. Nous pouvons également établir un compte d'exploitation par agence ou par unité de gestion ou même pour la banque. L'examen de ces récapitulatifs permet de tirer un certain nombre de conclusions concernant l'amélioration de la rentabilité de tel ou tel secteur et même d'envisager telle ou telle action pour augmenter les activités avec certains secteurs (créer de nouveaux produits adaptés à ces secteurs). Le problème se posera pour les particuliers ; selon l'importance de cette catégorie de clientèle dans la banque, celle peut être considérée comme un secteur ou divisée en plusieurs tels : professions libérales, cadres supérieurs, exploitants agricoles.

4.5.3. Rentabilité par taille de clientèle :

Souvent la clientèle de la banque est très disparate, non seulement par activité mais aussi du point de vue de la taille. Nous rencontrons des entreprises qui ont des chiffres d'affaires de moins d'un million et celles qui font plus d'un milliard. Les conditions appliquées aux

¹⁸ www.mawarid.ma consulté le 30/03/2020

Chapitre II : La rentabilité bancaire : concepts et outils de mesure

premières n'ont rien à voir avec celles appliquées aux secondes ; il en va de même de la nature des opérations et du risque. Nous pouvons par exemple déterminer neuf taille ; le 1= moins de dix millions de chiffres et consacrer le 0 aux particulier. Nous aurons ainsi une fiche de rentabilité par taille comparable à celle par secteur. Nous pouvons également établir le compte d'exploitation de l'agence, de l'unité de gestion ou même de la banque par taille de la clientèle.

4.5.4. Rentabilité par segment de marché :

La segmentation d'un marché est au centre de la stratégie marketing. La segmentation du marché est un processus consistant à identifier les groupes d'acheteurs aux besoins et aux motivations d'achats caractéristiques. Cette segmentation permet : le choix des marchés cibles ; l'élaboration d'un ensemble d'actions découle que ces segments ne correspondent pas à un ensemble de clients de la même activité ou de la même taille, d'où la nécessité de répartir l'ensemble de la clientèle en segments de marchés pour suivre l'évolution et la rentabilité de chacun d'eux ainsi une segmentation peut être faite : par type de compte ; par type de besoin ; par attitude ...etc.

4.5.5. Rentabilité par segment de qualité du risque :

L'anticipation de recettes que sont les crédits, représente un risque permanent : le risque que ces crédits ne soient pas remboursés totalement ou en partie. C'est pourquoi le suivi de la qualité du risque par client est un souci constant pour les responsables bancaires. Ainsi, la banque diviser sa clientèle en plusieurs catégories selon le risque qu'elle encourt, par exemple en trois catégories. Il en découle que chaque client va être classée dans une des catégories suivantes : risque bon ; risque moyen ; risque mouvais. A partir de cette satisfaction, la banque peut segmenter ses clients par qualité du risque et avoir non seulement le montant et la rentabilité par catégorie mais aussi les secteurs d'activité ou la taille des clients selon la qualité du risque.

4.6. La rentabilité par réseau de distribution :

Il peut exister pour l'activité bancaire et financière, plusieurs canaux de distribution pour un même produit, par exemple, les crédits peuvent être distribués, soit par réseau de la banque, soit par l'intermédiaire d'autres banques avec lesquelles des accords ont été conclus, soit par un réseau de « correspondants » indépendants, notamment pour la vente de crédits

Chapitre II : La rentabilité bancaire : concepts et outils de mesure

immobiliers, soit par l'intermédiaire d'un réseau de vente par correspondance ou par internet¹⁹.

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 un même réseau de distribution), par client (addition des rentabilités de tous les clients appartenant à un même réseau de distribution) ou par centre de profit (tous les points de vente appartenant à un même réseau de distribution ayant été préalablement définis comme autant de centre de profit, ou comme un centre de profit global)

La rentabilité par réseau de distribution permet de comparer les réseaux de distribution entre eux et d'ajuster les prises de décision les concernant : renforcement d'un réseau promoteur, abandon d'un réseau déficitaire, ou encore renégociation des contrats avec un réseau insuffisamment rentable.

Section 2 : Les outils de mesure de la rentabilité bancaire

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.

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

1. L'analyse de la rentabilité par les soldes intermédiaires de gestion (SIG) :

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 courant avant impôt et le résultat net.

¹⁹ ROUACH, M et NAULLEAU, G. Contrôle de gestion bancaire et direction financière. Op.cit., P.140.

Chapitre II : La rentabilité bancaire : concepts et outils de mesure

1.1. Le produit net bancaire (PNB) :

C'est le point de départ de tout diagnostic de rentabilité puisqu'il indique la marge dégagée par la banque sur l'ensemble de ses trois composantes, les intérêts, les commissions et les plus au moins-values.²⁰ Le principe du calcul du produit net bancaire « PNB » consiste à soustraire²¹ 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 clients.

Produit net bancaire(PNB)= produit d'exploitation bancaire-charges d'exploitation bancaire.

Le PNB indique dans quelle mesure les produits d'exploitation bancaires couvrent les charges d'exploitation bancaires. Il convient de rappeler la composition des produits d'exploitation bancaire et les charges d'exploitation bancaires.

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. La décomposition de ce solde nous donne une indication sur l'orientation des activités de la banque à travers :

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

1.1.1. La détermination des commissions :

Les commissions générées dans la banque sont, de façon schématique²² :

- soit des commissions bancaires comme les commissions de mouvement, de crédit, de change ou de caisse ;

²⁰ COUSSERGUES, S et BOURDEAUX, G. Gestion de la banque, Du diagnostic à la stratégie. Dunod 6^{ème} édition. Paris. 2010 .P.128.

²¹ ROUACH, M et NAULLEAU, G. Contrôle de gestion bancaire et direction financière. Op.cit., P.120.

²² Ibid., P.121.

Chapitre II : La rentabilité bancaire : concepts et outils de mesure

- soit des commissions financières comme les commissions sur titres, les commissions de gestion des OPCVM, ou les commissions d'ingénierie financière.

La ventilation des commissions bancaires par centre de profit, par agence en particulier, se fait généralement directement par contre pour la majorité des commissions financières, la répartition par centre de profit nécessite une analyse complémentaire afin de les répartir ou les affecter à des centres de profit.

1.1.2. Les produits et charges divers :

Ils correspondent principalement aux produits du « portefeuille titre » de l'établissement ainsi qu'aux opérations de trésorerie et interbancaires.²³

1.1.3. La détermination de la marge sur intérêts :

La détermination de la marge sur intérêts, repose sur des mécanismes d'affectation des ressources (de refinancement) aux emplois (crédits, financements...) mis en place par les services de gestion actif-passif et /ou de contrôle de gestion. Elle nécessite également des mécanismes de mesure de capitaux et de détermination du « float » et enfin la mise au point de taux de cession interne de capitaux.²⁴

1.1.3.1. Les mécanismes d'affectation des ressources aux emplois :

Dépôts, emprunts obligataires et les autres formes de refinancement utilisés par les banques sont autant de ressources qui permettent d'accorder des crédits ou des financements. Par définition, ces emplois et ces ressources sont fongibles puisqu'il s'agit de signes monétaires qui ne peuvent être « tracés » physiquement d'où la nécessité de mettre au point des conventions d'allocation des ressources aux emplois par des méthodes de « pool de trésorerie²⁵ »²⁶.

Voyons les principes des deux principales méthodes utilisées : la méthode dite du « pool unique » et la méthode dite du « pool multiple ».

²³ COUSSERGUES, S et BOURDEAUX, G. Gestion de la banque, Du diagnostic à la stratégie. Dunod. 7^{ème} édition. Paris 2013. P.119.

²⁴ ROUACH, M. Finance et gestion dans la banque. RB édition .2^{ème} édition .Paris.2014. P.44.

²⁵ Pool de trésorerie : Opération consistant pour une société à mettre à disposition d'une autre société du même groupe ses excédents de trésorerie. Une telle opération, qui relève a priori du monopole bancaire, est néanmoins autorisée lorsque les prêts sont réalisés entre des sociétés entre lesquelles existe un lien de capital et lorsque l'une d'elles dispose d'un pouvoir de contrôle effectif sur les autres.

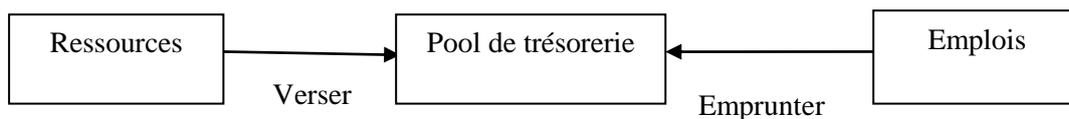
²⁶ Ibid., P.44.

Chapitre II : La rentabilité bancaire : concepts et outils de mesure

1.1.3.1.1. Le pool unique :

Suivant cette approche on considère que toute ressource peut financer, de façon indifférenciée, tout emploi, quel que soit sa maturité ou ses autres caractéristiques. Ainsi, si l'on prend deux agences A et B d'un même réseau bancaire, celle-ci reversent au pool unique de trésorerie toutes les ressources collectées et notamment les dépôts. Pour prêter à la clientèle, elles empruntent également au pool de trésorerie les capitaux dont elles ont besoin²⁷.

Figure N° 1 : Méthode de pool unique



Source : ROUACH, M et NAULLEAU, G. Contrôle de gestion bancaire et direction financière

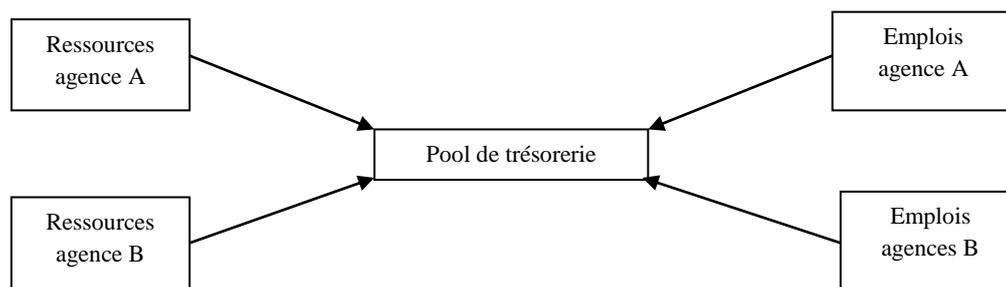
Selon cette approche deux situations peuvent se distinguer : le système à flux brut et le système à flux nets.

A. Le système à flux brut :

Dans ce cas les agences reversent au pool de trésorerie toutes les ressources collectées. Elles empruntent 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 schéma suivant²⁸ détaille ce système comme suit :

Figure N° 2 : cas du pool unique et des flux bruts



Source : ROUACH, M et NAULLEAU, G. Contrôle de gestion bancaire et direction financière

²⁷ ROUACH, M et NAULLEAU, G. Contrôle de gestion bancaire et direction financière. Op.cit., P.123.

²⁸ Ibid., P.123.

Chapitre II : La rentabilité bancaire : concepts et outils de mesure

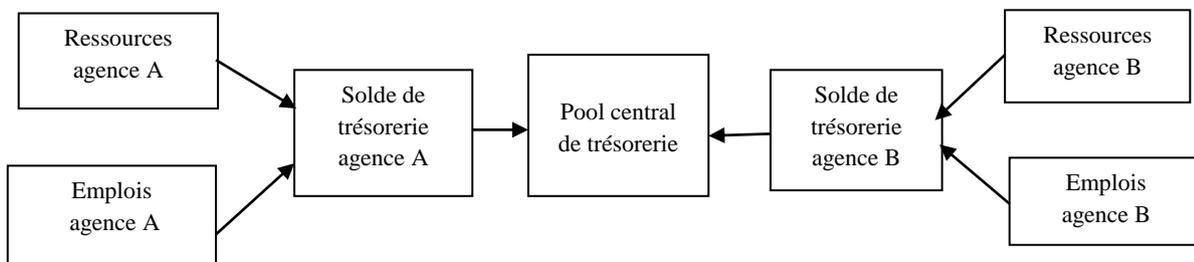
B. Le système à flux nets :

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

Le schéma suivant détaille²⁹ ce système comme suit :

Figure N° 3 : cas du pool unique a des flux nets

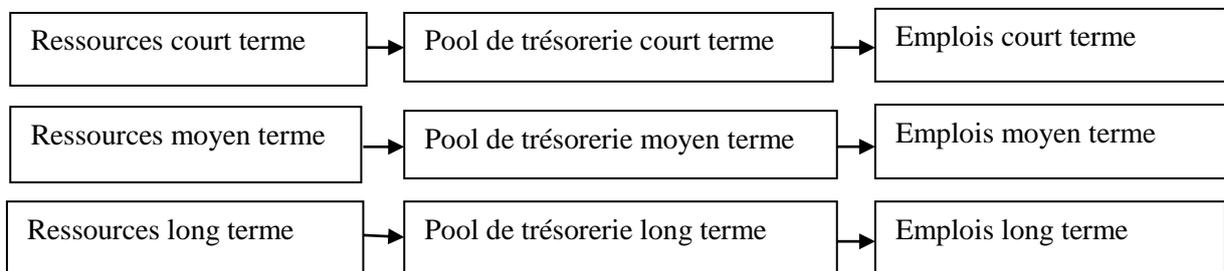


Source : ROUACH, M et NAULLEAU, G. Contrôle de gestion bancaire et direction financière.

1.1.3.1.2. Le pool multiple :

La méthode du pool multiple³⁰ consiste à faire correspondre les ressources et les emplois en durée (court /moyen/long terme), taux (taux fixe /taux variable) et, dans le cas des taux variables, en index (Euribor trois mois...).

Figure N° 4 : Méthode du pool multiple



Source : ROUACH, M et NAULLEAU, G. Contrôle de gestion bancaire et direction financière.

²⁹ ROUACH, M et NAULLEAU, G. Contrôle de gestion bancaire et direction financière. Op.cit., P.123.

³⁰ Ibid., P.125.

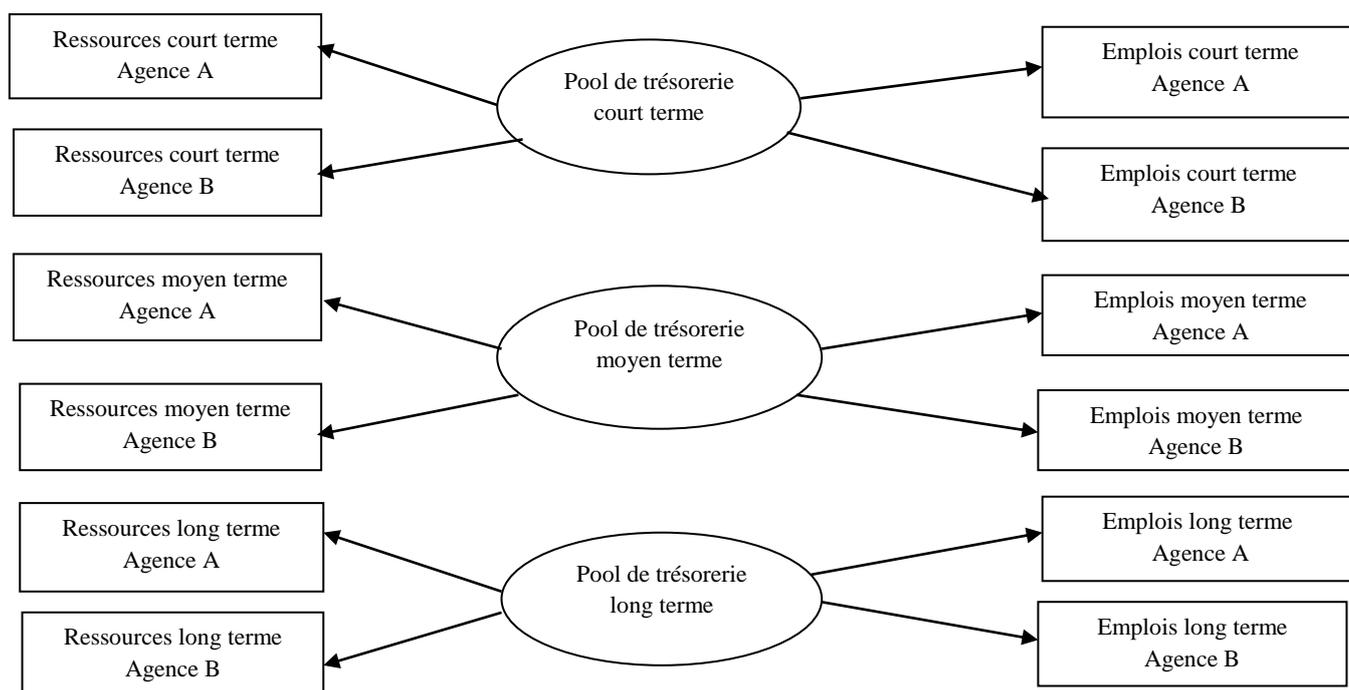
Chapitre II : La rentabilité bancaire : concepts et outils de mesure

Comme la méthode du pool unique deux situations peuvent se présenter suivant que l'on Compense ou non les flux entre agences.

A. Le système à flux bruts :

Chaque agence apporte à un pool spécifique-court, moyen et long terme-ses ressources à court, moyen et long terme. Le pool les affecte alors à des emplois spécifiques, suivant la durée des ressources³¹.

Figure N° 5 : Cas du pool multiple et des flux bruts.



Source : ROUACH, M et NAULLEAU, G. Contrôle de gestion bancaire et direction financière.

B. Le système à flux nets :

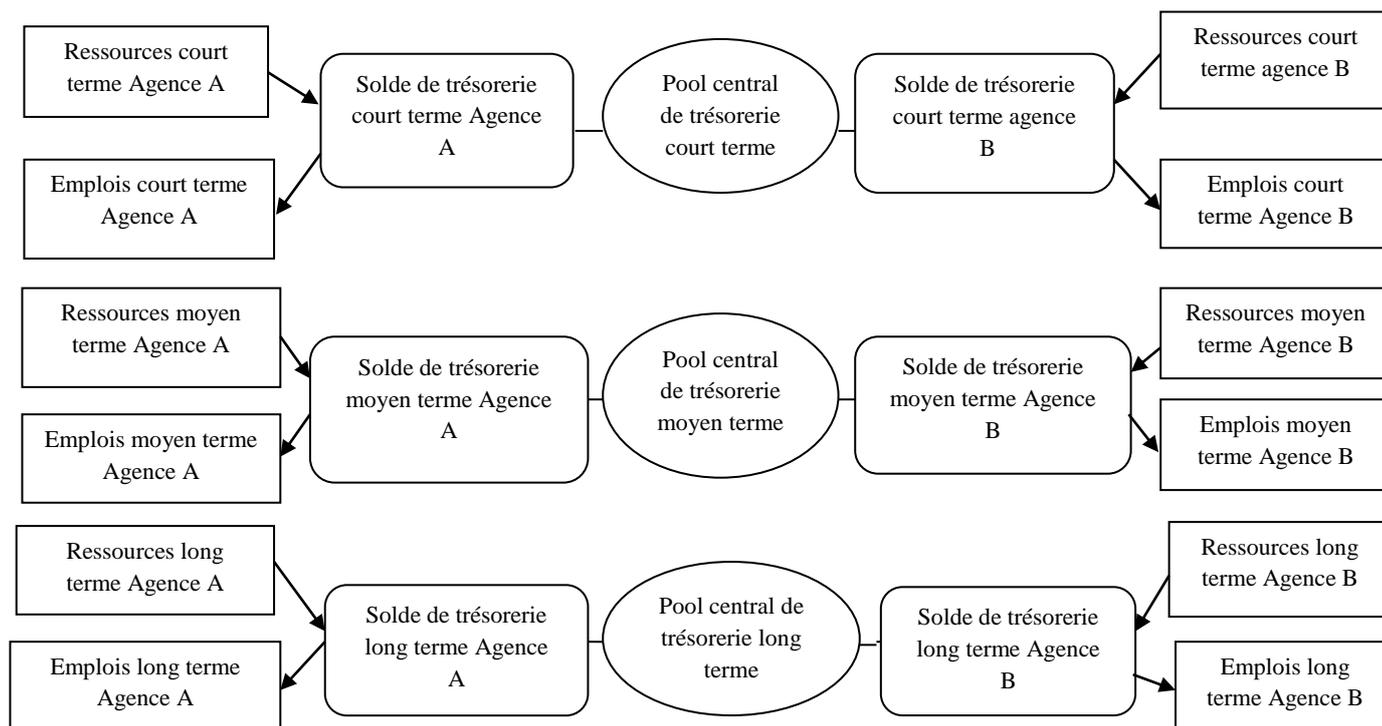
Un solde emplois-ressources de trésorerie, agences par agences et durée par durée est établi dans un premier temps. Dans un deuxième temps si ce solde est positif, il est reversé au pool central spécifique de trésorerie. Si ce solde est négatif, le pool central spécifique de trésorerie couvre « refinance » l'insuffisance de trésorerie de l'agence³².

³¹ ROUACH, M et NAULLEAU, G. Contrôle de gestion bancaire et direction financière. Op.cit., P.126.

³² Ibid., P.127.

Chapitre II : La rentabilité bancaire : concepts et outils de mesure

Figure N° 6 : cas du pool multiple et des flux nets.



Source : ROUACH, M et NAULLEAU, G. Contrôle de gestion bancaire et direction financière.

C. Comparaison des deux méthodes :

Le « pool unique » est certes plus simple à faire fonctionner qu'en « pool multiple » mais il est trop sommaire pour être véritablement représentatif du suivi des flux de trésorerie. La méthode du « pool multiple », bien que plus complexe à mettre en œuvre, est beaucoup plus pertinente sur le plan économique.

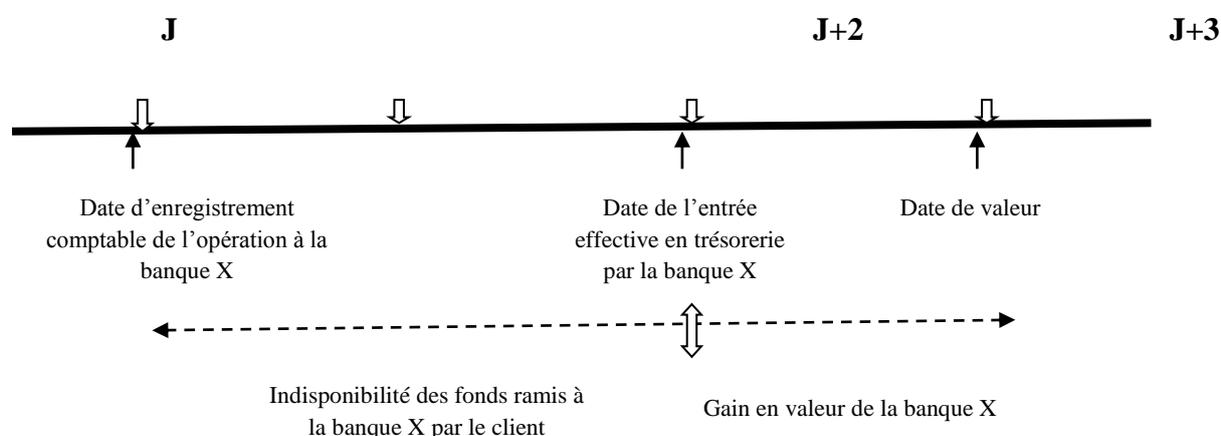
Dans les mécanismes des flux nets, qui permettent la compensation des ressources et des emplois dans chacune des agences, la trésorerie centrale a un rôle passif d'enregistrement des soldes et de couverture des éventuelles insuffisances de trésorerie. En revanche, suivant le mécanisme des flux bruts, le trésorier établit un véritable marché de capitaux à l'intérieur de la banque, les agences prêtant ou empruntant en fonction de leurs besoins et de ceux de la gestion centrale de trésorerie, qui agit ainsi comme un véritable centre de profit.

Chapitre II : La rentabilité bancaire : concepts et outils de mesure

1.1.3.2. La mesure des capitaux et la détermination du « float » :

En outre la mise en place de ces procédures de trésorerie pour l'affectation de ressources aux emplois, la détermination de la marge sur intérêt nécessite une mesure des capitaux et notamment du « float clientèle³³ »³⁴. Un exemple simplifié illustrant les modalités de prise en compte d'un chèque permettra de bien comprendre les enjeux de cette mesure. Considérons un chèque remis par un client Y à la banque X. Les dates prise en compte pourront être suivantes³⁵ :

Figure N° 7 : dates d'opération, de trésorerie et de valeur d'un chèque remis à l'encaissement.



Source : ROUACH, M. Finance et gestion dans la banque.

A partir de la remise du chèque par le client Y le jour J, il faut dans ce cas deux jours à la banque X pour recouvrer les fonds (délai d'organisation et de recouvrement plus éventuellement le week-end). Le client ne sera crédité, lui, qu'à J+3, soit un gain en valeur par la banque de un jour. A partir de ce schéma, plusieurs méthodes peuvent être utilisées pour mesurer les capitaux moyens :

- à la **date d'opération** : soit la date d'enregistrement comptable. Cette méthode représente mal la réalité économique puisqu'il y a généralement un décalage de plusieurs jours avec l'entrée ou la sortie réelle des fonds de la banque ;

³³ Float clientèle : Le float se définit comme la trésorerie positive résultat du décalage existant entre les dates de débit et les dates de crédit des comptes des clients d'une banque.

³⁴ ROUACH, M. Finance et gestion dans la banque. Op.cit., P.46.

³⁵ Ibid., P.46.

Chapitre II : La rentabilité bancaire : concepts et outils de mesure

- en **date de valeur** : soit cumul des capitaux en date de valeur divisé par le nombre jours de la période ;
- en **date de trésorerie** : cette méthode est 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-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 la pratique, beaucoup de banques mesurent le « float » en 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.

1.1.3.3. 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 des capitaux³⁶, c'est-dire le taux auquel la trésorerie va rémunérer les ressources apportées par l'agence à la trésorerie centrale pour pouvoir refinancer ses emplois. Deux possibilités de calcul peuvent être employées : soit un taux unique, soit un taux multiple.

1.1.3.3.1. Méthode de taux unique :

Tous les fonds apportés ou empruntés à la trésorerie par les agences sont valorisés à un seul taux, qui est en général un taux de marché monétaire (TMM), qui est un taux à court terme.

Cette méthode a le mérite de la simplicité mais ne paraît pas pertinente économiquement car c'est un indicateur externe de la valorisation qui est sujet à des valorisations importantes, il n'est pas logique économiquement de refinancer des emplois à long terme, comme un crédit immobilier sur quinze ans, par des ressources valorisées par un indicateurs comme l'Euribor qui, par définition, s'applique aux ressources à court terme.

³⁶ ROUACH, M. Finance et gestion dans la banque. Op.cit., P.47.

Chapitre II : La rentabilité bancaire : concepts et outils de mesure

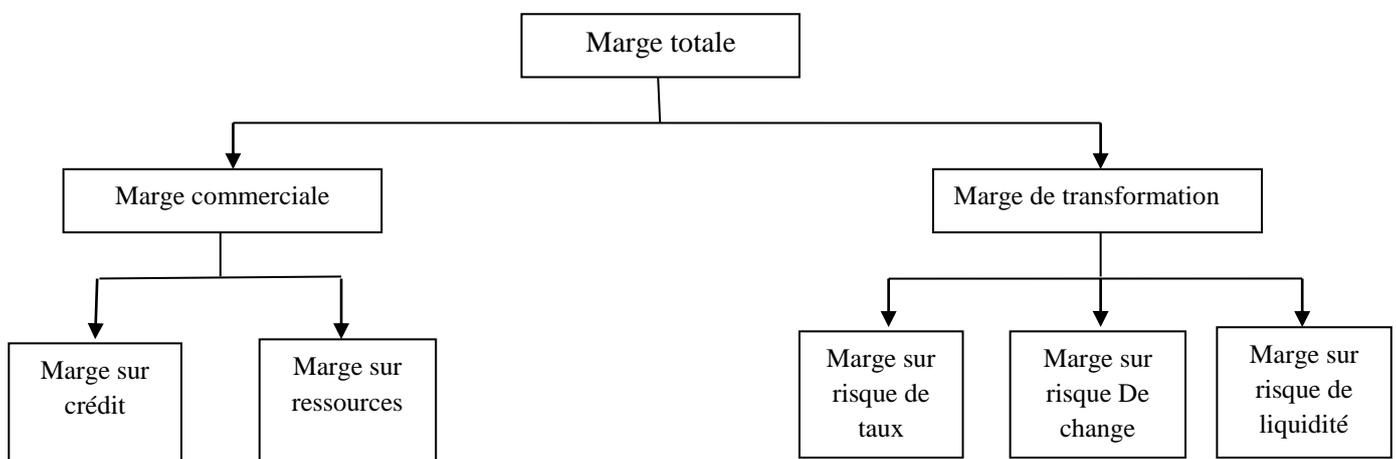
1.1.3.3.2. Méthode de taux multiple :

Pour résoudre les difficultés posées par l'existence d'un taux unique de cession interne des capitaux pour l'ensemble des opérations effectuées par les centres de profit, de nombreuses banques ont mis en place des taux différenciés de cession des capitaux. Cette méthode, plus complexe à mettre en œuvre, est beaucoup plus précise économiquement que la méthode du taux unique. Elle consiste à séparer la marge commerciale de la marge de transformation. La marge commerciale qui permet de neutraliser le risque de transformation pour le réseau commercial, se calcule par crédit et par ressource, en retenant :

- pour chaque crédit un taux de refinancement égal au coût de la ressource de même nature de taux et de même échéance que celle du crédit ;
- pour chaque ressource, un taux de placement égal au taux de l'emploi, sans risque, de même échéance et de même nature de taux.

La différence entre la marge totale et la marge commerciale représente alors la marge de transformation. Cette dernière permet de couvrir les risques de taux, de change et de liquidité³⁷.

Figure N° 8 : Modèle de la marge totale et des taux multiples



Source : ROUACH, M. Finance et gestion dans la banque.

1.2. 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 fonctionnement³⁸ générés par l'activité. Le RBE

³⁷ ROUACH, M. Finance et gestion dans la banque. Op.cit., P.48.

Chapitre II : La rentabilité bancaire : concepts et outils de mesure

est l'indicateur qui permet de savoir si les produits bancaires ont pu couvrir les dépenses courantes.

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

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

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.

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. 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 »³⁹.

1.2.1.1. 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.

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.

³⁸ COUSSERGUES, S et BOURDEAUX, G. Gestion de la banque, du diagnostic à la stratégie. Op.cit., P.129.

³⁹ COUSSERGUES, S. Gestion de la banque. Dunod. 2^{ème} édition. Paris. 1996. P.120.

Chapitre II : La rentabilité bancaire : concepts et outils de mesure

1.2.1.2. Les charges de machines :

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

1.2.1.3. Les charges immobilières :

Correspondent à l'utilisation des locaux. Elles sont en général affectées en fonction de la surface occupée par l'unité administrative.

1.2.1.4. 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'achat. 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.

1.2.2. Les charges indirectes :

Elles concernent les charges qui sont prises dans le calcul du coût de production d'un produit, d'un lot de produits ou d'une commande après ou plusieurs calcul de répartition. On calcule alors le coût de revient complet en ajoutant une marge fixe qui absorbe globalement les charges indirectes non réparties entre les différents produits. Cependant il est parfaitement possible de réaliser l'imputation des charges indirectes⁴⁰. Il faut alors scinder les charges indirectes en deux catégories :

1.2.2.1. Les charges administratives :

Issues de la fonction assistance.

⁴⁰ COUSSERGUES, S et BOURDEAUX, G. Gestion de la banque, du diagnostic à la stratégie. Op.cit., P. 123.

Chapitre II : La rentabilité bancaire : concepts et outils de mesure

1.2.2.2. 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 être effectuées.

1.3. 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.

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 positions sur le marché financier ou autres risques. Le résultat d'exploitation s'écrira donc :

$$RE = RBE - \text{Coût du risque}$$

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

1.4. Le résultat courant avant impôt :

Le résultat courant avant impôt s'obtient à partir du résultat d'exploitation en déduisant les gains et les 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. Ce solde dépend en partie du taux de provisionnement des risques, qui est propre à chaque établissement.

Chapitre II : La rentabilité bancaire : concepts et outils de mesure

1.5. 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 aussi 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 les écarts et à les analyser, ou encore avec celui des concurrents internes ou externes. L'analyse 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. Le résultat net sert à apprécier la rentabilité financière de l'entreprise.

2. L'analyse de la rentabilité par les ratios de gestion :

La méthode des ratios constitue la technique la plus répandue de l'analyse financière. Elle consiste à mettre les données comptables les plus significatives sous forme de rapports (soit du bilan, soit du compte de résultat) servant comme une mesure de rentabilité.

L'analyse de la rentabilité par les ratios permet au responsable financier de suivre et de mesurer l'évolution des performances. Les principaux ratios de rentabilité peuvent être regroupés en catégories : les ratios d'exploitation et les ratios de rentabilité globale et les ratios d'exploitation.

2.1. Les ratios de rentabilité globale :

Les ratios de rentabilité globale permettant l'étude de rendement de la banque et sa capacité à gérer des bénéfices. Deux ratios⁴¹ sont couramment utilisés :

2.1.1. Le ratio de rendement des actifs (ROA, Return On Assets) :

Ce ratio indique le rendement net de l'ensemble des actifs⁴² 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 :

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

⁴¹ COUSSERGUES, S et BOURDEAUX, G. Gestion de la banque, du diagnostic à la stratégie. Op.cit., P.133.

⁴² PINARDON, F. La rentabilité : une affaire de points de vue. Op.cit., P.27.

Chapitre II : La rentabilité bancaire : concepts et outils de mesure

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 activités du hors bilan et les prestations de services qui contribuent à la formation du résultat ne sont pas prise en compte. .

2.1.2. 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 actionnaires. Le chiffre Return On Equity (ROE) désigne le rendement sur le capital⁴³. Il est mesuré comme suit :

$$ROE = \frac{\text{Résultat net de l'exercice}}{\text{Fond propre}} > 15\%$$

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.

2.2. 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.

2.2.1. Le coefficient d'exploitation :

Le coefficient d'exploitation indique la part du produit net bancaire absorbée par les frais généraux⁴⁴, il s'écrit comme suit :

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

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 du soit des frais généraux excessifs compte tenu du volume d'exploitation réalisés d'où

⁴³ TOURNOIS N. et FISCHER M. La création de la valeur dans la banque .Edition Vuibert. Paris.2008. P.198.

⁴⁴ COUSSERGUES, S et BOURDEAUX, G. Gestion de la banque, du diagnostic à la stratégie. Op.cit., P.132.

Chapitre II : La rentabilité bancaire : concepts et outils de mesure

une mauvaise productivité, soit comme étant la conséquence d'une contraction du produit net bancaire, à moyen inchangés.

2.2.2. 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 :

$$\frac{\text{Crédit}}{\text{Effectif}} \text{ , } \frac{\text{Dépôts}}{\text{Effectif}} \text{ , } \frac{\text{Produit net bancaire}}{\text{Effectif}} > 1$$

2.2.3. 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 banques. On calcul des ratios comme :

- Le crédit par agence = $\frac{\text{Crédits}}{\text{Nombre d'agence}}$
- Les dépôts par agence = $\frac{\text{dépôts}}{\text{Nombre d'agence}}$

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 : La maîtrise du résultat

L'analyse précédente doit être prolongée afin de mieux cerner les mécanismes qui engendrent l'apparition d'un résultat dans une banque. Le calcul des soldes a permis de repérer différents facteurs. Il s'agit à présent de démontrer leurs interactions, ce qui conduit à distinguer quatre effets⁴⁵ :

⁴⁵ COUSSERGUES, S. La banque : structure, marchés et gestion. Dalloz. 2^{ème} édition. Paris. 1996. P.94.

Chapitre II : La rentabilité bancaire : concepts et outils de mesure

1. L'effet prix :

L'effet prix consiste à mettre en relation le résultat et les prix facturés à la clientèle, qu'ils s'agissent d'intérêt ou de commissions, ainsi que les rémunérations versées aux apporteurs de capitaux. Il concerne donc les deux composantes⁴⁶ du produit net bancaire.

1.1. La marge d'intérêt :

Elle s'analyse en tenant compte :

- De la situation concurrentielle des marchés sur lesquels la banque se présente et qui conditionne les intérêts débiteurs et créditeurs.
- Des métiers exercés par la banque, sachant que les opérations clientèle engendrent des marges plus large que les opérations de trésorerie ou de marché.
- De la structure des emplois et ressources de l'établissement de crédit selon le critère taux fixe ou variable qui répercute sur la marge d'intérêt, l'existence de dépôt à vue non rémunéré et de compte d'épargne à régime spéciale, qui répercute avec retard les mouvements de taux.

Il ressort de ces considérations que la marge d'intérêt est sensible aux variations de taux. En période de hausse la marge a tendance à s'élargir et à se resserrer en période de baisse.

1.2. Les commissions :

Rémunérant des prestations de services, les commissions sont indépendantes des mouvements de taux d'intérêt. Plus le produit net bancaire inclut des commissions, plus il est déconnecté des variations de taux.

2. L'effet encours :

Il peut être étudié en combinant deux facteurs⁴⁷ : le volume d'activité d'une banque et la structure de son bilan.

2.1. Volume d'activité :

On peut facilement s'apercevoir, que l'évolution de l'activité d'une banque a un effet mécanique sur son PNB. Cet effet volume, nous empêche d'analyser son résultat. A l'aide de

⁴⁶ COUSSERGUES, S ET BOURDEAUX, G. Gestion de la banque du diagnostic à la stratégie. Op.cit., P.135.

⁴⁷ COUSSERGUES, S. La banque : structure, marchés et gestion. Op.cit., P.94.

Chapitre II : La rentabilité bancaire : concepts et outils de mesure

la méthode des ratios par type d'opérations (clientèle, marché, interbancaire), nous pouvons lever cet inconvénient. Pour une banque par exemple, qui veut avoir la marge sur ses opérations avec la clientèle, il suffit de comparer le rendement moyen des crédits accordés au coût moyen des dépôts collectés.

2.2 Structure du bilan :

Comme le volume d'activité, la structure du bilan d'une banque entraîne un effet sur son PNB qu'on peut étudier selon deux aspects :

- Prenant l'exemple d'une banque qui voit la structure de son actif qui tend vers la diminution de ses crédits à court terme (les plus rémunérateurs), ou la structure de son passif, vers une augmentation des dépôts rémunérés au profit des dépôts non rémunérés. Cette tendance aura pour conséquence, le resserrement de son PNB, puisque les intérêts débiteurs baissent et les intérêts créditeurs augmentent.
- Quant au deuxième aspect, déjà évoqué dans l'effet prix, il concerne la structure de bilan d'une banque donnée qui présente une sensibilité de son PNB, à l'égard des variations de taux d'intérêt.

3. L'effet ciseau :

L'effet taux et l'effet encours expliquent le montant du PNB réalisé au cours d'un exercice. Afin de ressortir le résultat brut d'exploitation, on déduit les frais généraux du PNB.

En général, les frais généraux absorbent une part importante, dépassant les 50% du PNB. De ce fait, la progression continue et rapide des frais généraux par rapport au PNB, réduit le résultat brut d'exploitation et le fait progresser à un rythme inférieur à celui du PNB.

4. L'effet risque :

Il influence le résultat par les plus ou moins-values et par les provisions.

4.1. Les plus ou moins-values :

Les plus ou moins-values (le solde en bénéfice ou en perte sur opération financière du compte des résultats) correspondent aux gains et pertes réalisées sur différentes opérations financière soit lors de leur dénouement, soit lors des évaluations périodiques des situations en application du principe Market to Market.

Chapitre II : La rentabilité bancaire : concepts et outils de mesure

4.2. Les différentes provisions :

Le montant des dotations aux provisions peut nous renseigner sur la prise de risque d'une banque. Il importe de mieux cerner le provisionnement du risque bancaire, selon les différentes catégories de provisions de la comptabilité générale (provisions pour dépréciation, provisions pour risques et charges), et la prise en compte du cas particuliers des provisions pour risque pays, relevant des pays considérés.

En conclusion, l'analyse des quatre effets condamne le résultat d'une banque dont le banquier n'a pas vraiment l'entière maîtrise, contrairement au contrôle des frais généraux et des risques qui relève de sa gestion dans la détermination d'une politique de rentabilité.

Chapitre II : La rentabilité bancaire : concepts et outils de mesure

Conclusion du deuxième chapitre

La recherche de gains donc de rentabilité « suffisante et durable » devrait être la cible principale de la politique définie par une banque. Cependant l'étude de rentabilité qui est un outil du contrôle de gestion se caractérise par sa complexité et son aspect multiforme. Cette complexité est due, d'un côté, à la particularité des produits bancaires qui sont à la fois diversifiés et liés, et de l'autre côté, à la complexité de la structure de banque.

L'objectif de la mesure de rentabilité de la banque peut être sous forme de marge ou de résultat. Il s'agit de dégager la contribution de l'agence bancaire à la formation du résultat à travers son produit net bancaire et la maîtrise de ses coûts.

La démarche d'analyse de rentabilité nécessite une 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 la situation qui l'éloigne des objectifs tracés, le banquier doit pouvoir à prendre la bonne décision pour redresser la situation en suivant les ratios de gestion.

Ainsi, nous devons mettre l'accent sur l'importance des outils classiques dans la mesure de la rentabilité d'une banque. En effet, bien qu'il soit difficile à mettre en œuvre ces outils contribuent à l'analyse et la mesure des performances de l'ensemble des agences bancaires et contribuent à l'adhésion de celles-ci aux objectifs de la banque.

Chapitre III :
Etude et analyse de la
rentabilité de la banque : cas
BADR

Chapitre III : Etude et analyse de la rentabilité de la banque : cas BADR

Introduction au troisième chapitre

Les premiers chapitres de ce mémoire ont été consacrés à l'étude des aspects théoriques de l'analyse de la rentabilité de la banque.

Afin d'appréhender la réalité de l'application de ces aspects dans les banques algériennes, et afin de tirer bénéfice de stage pratique au niveau de la BADR Banque (agence de Tizi-Ouzou), nous avons jugé opportun de présenter un exemple de gestion de rentabilité de la banque.

Ce chapitre constitue une illustration des développements présentés dans les deux chapitres précédents.

Dans ce chapitre, notre étude s'articule autour de trois sections :

- Dans la première section, nous allons présenter de la BADR banque ;
- Dans la deuxième section nous allons analyser la rentabilité de la BADR (agence de Tizi-Ouzou).
- Dans la troisième section nous étudions les déterminants de la rentabilité des agences de la BADR.

Section 1 : Présentation de la BADR

La BADR est l'une des principales institutions financières algériennes, non seulement vu l'importance de ses services, mais aussi au niveau du rôle qu'il assure dans le financement des opérations bancaires.

Sa création illustre parfaitement la volonté des dirigeants algériens de disposer d'un système bancaire qui puisse devenir un instrument efficace de planification financière qui a pour vocation de prendre en charge les problèmes de financement du secteur dans le but de soulever l'économie algérienne.

1. Histoire et évolution de la BADR :

La Banque de l'Agriculture et de Développement Rural est une institution financière nationale créée par décret n°82-106 le 13 mars 1982.

La BADR est une société par actions au capital social de 2.200.000.000 DA, et s'étant investie, durant des années, dans le financement de l'agriculture et les crédits de campagne en faveur des agriculteurs, son siège social se situe au Boulevard Colonel AMIROUCHE-Alger.

En effet à sa création, la BADR était un établissement à vocation agricole. Ensuite par la promulgation de la loi n° 90-10 du 14 avril 1990, relative à la Monnaie et au Crédit, la BADR est devenue une personne morale effectuant les opérations de réception des fonds du public, les opérations d'octroi des crédits, ainsi que la mise à la disposition de la clientèle des moyens de paiement et de gestion, confirmant ainsi son statut de banque universelle pour le financement de tous les secteurs d'activités.

L'histoire de la BADR est marquée par plusieurs dates clés :

1982-1990 : Au cours de ces huit premières années, la BADR s'est fixée comme objectif de s'implanter sur l'ensemble du territoire national en ouvrant de nombreuses agences dans les zones rurales à vocation agricole. Cette spécialisation s'inscrivant dans le contexte d'économie planifiée ou chaque banque publique avait son champ d'intervention.

1991-1999 : La loi n° 90-10 ayant mis à terme à la spécialisation des banques, la BADR a élargi son champ d'intervention vers les autres secteurs d'activités, et notamment, vers les PME/PMI, tout en restant un partenaire privilégié du secteur agricole.

Chapitre III : Etude et analyse de la rentabilité de la banque : cas BADR

Sur le plan technique, la BADR a enrichi son activité par l'introduction de nouveaux procédés informatiques tels que le « SWIFT » en 1991, pour l'exécution des opérations de commerce extérieur, et le « SYBU » en 1992, pour le traitement des opérations bancaires. Ainsi que l'informatisation de l'ensemble des opérations du commerce extérieur et l'introduction de nouveau plan des comptes au niveau des agences.

En 1993 achèvement de l'informatisation de l'ensemble des opérations bancaires au niveau du réseau. La première carte de retrait de la BADR a été lancée en 1994 et devient en 1998, une carte de paiement et de retrait interbancaire.

En 1999, le capital social de la BADR a augmenté pour atteindre le seuil de 33.000.000.000 DA. Constituée initialement de 140 agences cédées par la BNA, son réseau comptait à cette époque plus de 290 agences et 41 directions régionales et plus de 7000 cadres et employés exerçant au sein des structures centrales, régionales et locales.

2000-2008 : La BADR a été soumise à un diagnostic exhaustif de ses forces et faiblesses ainsi que la généralisation du système réseau en l'année 2000. Assainissement comptable et financier ainsi que l'audit constitutionnel et financier axé sur la modernisation de la banque et l'amélioration des prestations en 2001. Cette modernisation a été marquée par l'acquisition d'une nouvelle solution informatique « global banking », la concrétisation du concept de la « banque assise » en 2002, le lancement de nouveaux produits et la poursuite de la dématérialisation des moyens de paiements. En 2008, la BADR a intégré le lancement de la bancassurance.

2008 à aujourd'hui : la BADR dispose d'un nouveau système d'information BADR Imtyaz, le développement de la monétique et du réseau d'agence (300 agences dont 39 directions régionales), le lancement de nouveaux produits et services tels que E-banking et le e-paiement.

En mai 2016, la banque ouvre son premier point de bourse. En 2017, la BADR banque annonce son lancement dans la finance islamique avant la fin de l'année, et ce en offrant des produits bancaires conformes à la Charia islamique.

Aujourd'hui la BADR a un capital social de 54.000.000.000 de dinars. Quant à son groupe régional d'exploitation(GRE) de Tizi Ouzou « 015 »sis à la rue Bouzard Cherif a été créé en 1982 après la restructuration de Banque Nationale d'Algérie (BNA).Elle se situe au chef-lieu de Willaya avec un réseau étendu à 12 agences fonctionnelles, implantées dans différentes

Chapitre III : Etude et analyse de la rentabilité de la banque : cas BADR

communes de willaya (Azazga, Ouacifs, Tizi-Rached, Azeffoun, Tigzirt, DBK, Ouadhias, DEM, AEH, LNI,...) et emploie 250 personnes.

2. Les structures de la BADR (organigramme) :

La BADR est structurée en 21 directions centrales, le réseau qui se compose de 42 GRE (ex succursale), 310 agences réparties sur l'ensemble du territoire national.

2.1. La direction générale :

Sous l'autorité du PDG elle est chargée du suivi de toutes les activités de la BADR, elle est assistée de six départements généraux :

- Inspection générale ;
- Direction de l'audit interne « DAI » ;
- Département de la communication « DC » ;
- Secrétariat de la direction ;
- Conseil commissions et comités ;
- Conseillers.

2.2. Les directions centrales :

Elles sont au total 21 directions à savoir :

- Direction générale adjointe « ressources et emplois » ;
- Direction générale adjointe « informatique, comptabilité et trésorerie » ;
- Direction générale adjointe « administration et moyens » ;
- Division internationale ;
- Direction du financement des grandes entreprises (D.F.G.E) ;
- Direction « Informatique central » (D.I.C) ;
- Direction du personnel (D.P) ;
- Direction des opérations techniques avec l'étranger (D.O.T.E) ;
- Direction du financement des petites et moyennes entreprises (D.F.P.M.E) ;
- Direction « informatique réseau d'exploitation » (D.I.R.E) ;
- Direction de revalorisation des ressources humaines (D.R.R.H) ;
- Direction des relations internationales (D.R.I) ;
- Direction du financement des activités agricoles (D.F.A.A) ;

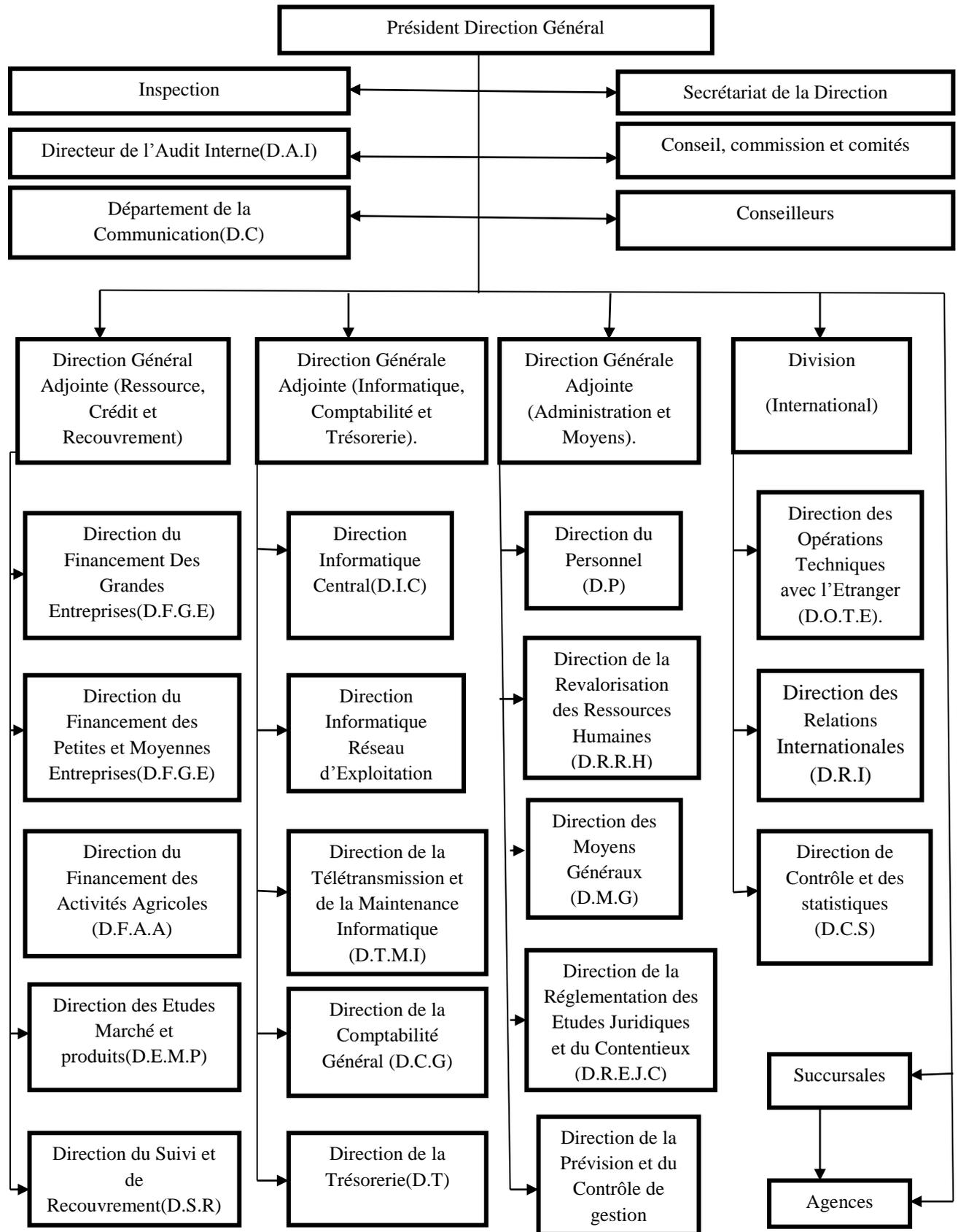
Chapitre III : Etude et analyse de la rentabilité de la banque : cas BADR

- Direction de la télétransmission et de la maintenance informatique (D.T.M.I) ;
- Direction des moyens généraux (D.M.G) ;
- Direction du contrôle et des statistiques (D.C.S) ;
- Direction des études de marches et produits (D.E.M.P) ;
- Direction de la comptabilité générale (D.C.G) ;
- Direction de la réglementation, études juridiques et du contentieux (D.R.E.J.C) ;
- Direction du suivi et du recouvrement (D.S.R) ;
- Direction de la trésorerie (D.T) ;
- Direction de la prévision et du contrôle de gestion (D.P.C.G).

Nous allons présenter dans ce qui suit l'Organigramme général de la BADR :

Chapitre III : Etude et analyse de la rentabilité de la banque : cas BADR

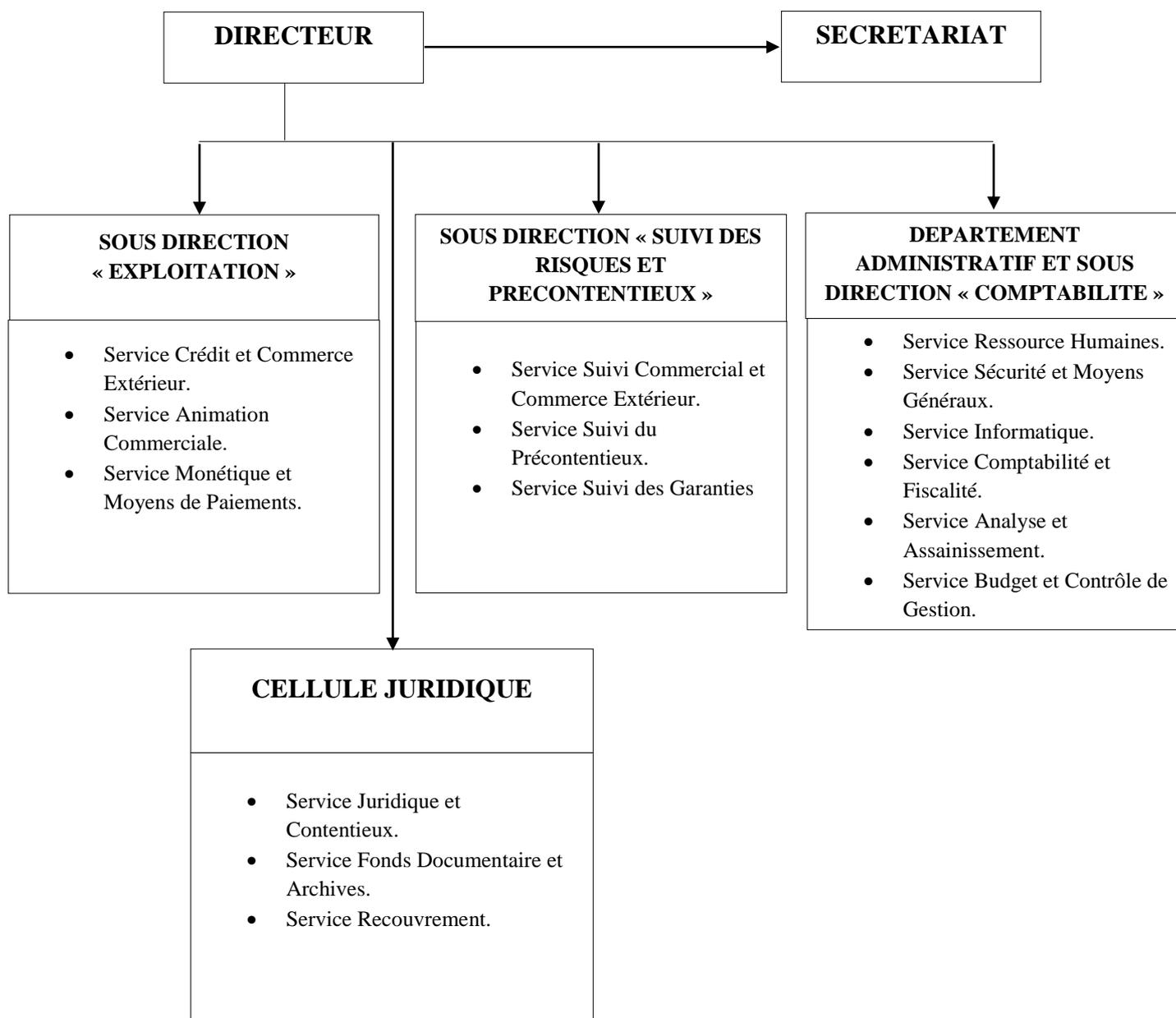
Figure N° 9 : Organigramme générale de la BADR



Source : Document interne de la BADR

Chapitre III : Etude et analyse de la rentabilité de la banque : cas BADR

Figure N° 10 : Organigramme de groupe régional d'exploitation



Source : Document interne de la BADR

3. Les missions et objectifs de la BADR :

Pour son bon déroulement, la BADR s'est assignée des missions et objectifs à atteindre :

3.1. Les missions de la BADR :

La BADR a été créée pour répondre à une nécessité économique, née d'une volonté politique afin de restructurer le système agricole, assurer l'indépendance économique du pays et relever le niveau de vie des populations rurales, ces principales missions sont :

- Le traitement de toutes les opérations de crédit, de change et de trésorerie ;
- L'ouverture de comptes à toute personne faisant la demande ;
- La réception des dépôts à vue et à terme ;
- La participation à la collecte de l'épargne ;
- Le contrôle avec les autorités de tutelle de la conformité des mouvements financiers des entreprises domiciliées ;
- L'assurance de la promotion des activités agricoles, agro-alimentaires, agro-industrielles et artisanales ;
- La contribution au développement du secteur agricole.

3.2. Les objectifs de la BADR :

La BADR s'est fixée pour objectifs :

- L'augmentation des ressources aux meilleurs coûts et rentabilisation de celles-ci par des crédits productifs et diversifiés dans le respect des règles ;
- La gestion rigoureuse de la trésorerie de la banque tant en dinars qu'en devises ;
- L'assurance d'un développement harmonieux de la banque dans les domaines d'activités la concernant ;
- L'extension et le redéploiement de son réseau ;
- La satisfaction des clients en leur offrant des produits et services susceptibles de répondre à leurs besoins ;
- L'adaptation d'une gestion dynamique en matière de recouvrement ;

Le développement commercial par l'introduction de nouvelles techniques managériales telles que le marketing, et l'insertion d'une nouvelle gamme de produits.

4. Le secteur stratégique de la BADR :

La banque doit prendre toutes les mesures nécessaires pour concentrer les activités de crédits sur le développement des secteurs stratégiques, le repositionnement stratégique de la banque porte sur le financement adéquat sur les secteurs d'activités suivants :

- Le secteur de l'agriculture en amont et en aval
- Le secteur de la pêche et des ressources halieutiques
- Le financement des programmes de développement rural

L'action de la BADR dans le financement du développement sera orientée également vers la concrétisation des programmes soutenus par les pouvoirs publics notamment :

- Les crédits à l'emploi de jeunes entrant dans les secteurs stratégiques de la banque
- Les crédits à la construction de logement ruraux, dans le cadre d'une demande solvable et soutenus professions libérales (jeunes diplômés en médecine, l'architecture et autres...)

En zone rurale la banque à l'avenir concentrera ses financements à :

- L'agriculteur de base de toutes les activités connexes
- Industrie machinisme agricole
- Industrie agro-alimentaire
- Commerce et distribution des produits liés aux activités stratégiques et aux développements du monde rural
- Les petits métiers de l'artisanat
- L'habitat rural
- Les projets économiques de proximité
- La petite hydraulique
- La fabrication de marqueterie et de sellerie
- Le travail de bois et fabrication d'articles en bois, lièges, vannerie et sparterie.

Section 2 : Analyse de la rentabilité de la BADR « agence de Tizi-Ouzou »

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'étude des emplois et des ressources et des différentes activités de la BADR, et l'analyse de ces états comptables essentiellement le bilan et le compte de résultat de la BADR agence de Tizi-Ouzou et à l'analyse détaillée de ses soldes intermédiaires de gestion.

1. Etude d'emplois et de ressources de la BADR « agence de Tizi-Ouzou » et ses différentes activités :

Il est nécessaire avant de mesurer et d'analyser la rentabilité d'une banque d'étudier ses emplois et ses ressources et ses différentes activités.

1.1. Emplois clientèles :

L'évolution et la répartition des emplois globaux se présentent comme suit :

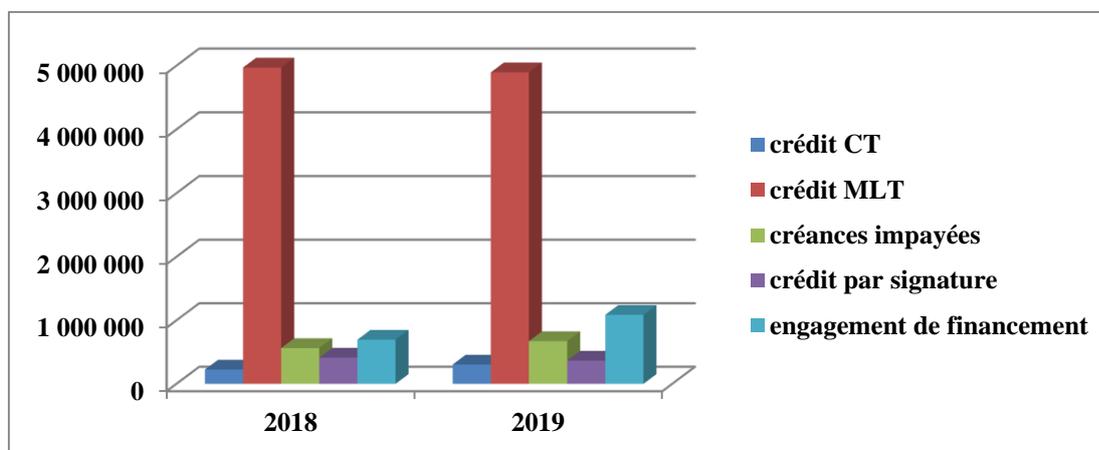
Chapitre III : Etude et analyse de la rentabilité de la banque : cas BADR

Tableau N°6 : Evolution des emplois de la BADR « agence de Tizi-Ouzou » (2018 – fin septembre 2019)

Emplois	Réalisation au 31/12/2018 (a)	Objectif du trimestre (b)	Réalisation fin sept 2019 (c)	Taux de réalisation (c/b)	Variation (en valeur)	En %
Crédit à court terme	225 583	487 348	304 970	63%	79 387	135%
Crédit à M et L terme	4 971 666	4 991 145	4 895 958	98%	-75 708	98%
Créances impayées	564 015	555 737	672 638	121%	108 623	119%
Total emplois clientèle	6 761 264	6 034 230	5 873 566	97%	112 302	102%
Crédits par signature	412 477	539 800	366 284	68%	46 193	89%
Engagement de financement	696 180	478 111	1 086 409	227%	390 229	156%
Total emplois clientèle	2 630 241	2 927 614	2 739 722	94%	109 481	104%

Source : Document interne de la BADR

Graphique n° 1 : Evolution des emplois de la BADR



Source : Rapport d'activité de la BADR 2019

Les emplois clientèles sont constitués des crédits à court terme ($(304\,970 \div 5\,873\,566) \times 100\% = 5,20\%$), des crédits à moyen terme et long terme ($(4\,895\,958 \div 5\,873\,566) \times 100\% = 83,35\%$) et des créances impayées ($(672\,638 \div 5\,873\,566) \times 100\% = 11,45\%$), notons que ce soit en 2018 ou en septembre 2019, les crédits à MLT représentent la partie la plus importante du total emplois, alors que les crédits à court terme ne constituent qu'une infime partie.

Chapitre III : Etude et analyse de la rentabilité de la banque : cas BADR

Une réalisation de 97% des objectifs fixés par la direction ce taux de réalisation est justifié par une évolution de créances impayées de 108 623 Millions DA suite au passage d'un nombre de dossier dispositifs (ANSEJ, CNAC, ANGEM) en créances compromises d'où la baisse des CMLT d'un montant de 75 708 Millions DA.

Quant à l'engagement de financement on constate une évolution importante par rapport à l'exercice 2018 de 390 229 Millions DA et ce suite au financement de plusieurs dossiers (laiterie, Minoterie, Elevage Aquaculture) qui sont en cours de déblocage et de réalisation.

1.2. Ressources clientèles :

Par nature, les ressources de la banque se répartissent comme suit :

Tableau N° 7 : Evolution des ressources de la BADR « agence de Tizi-Ouzou » (2018 - fin septembre 2019)

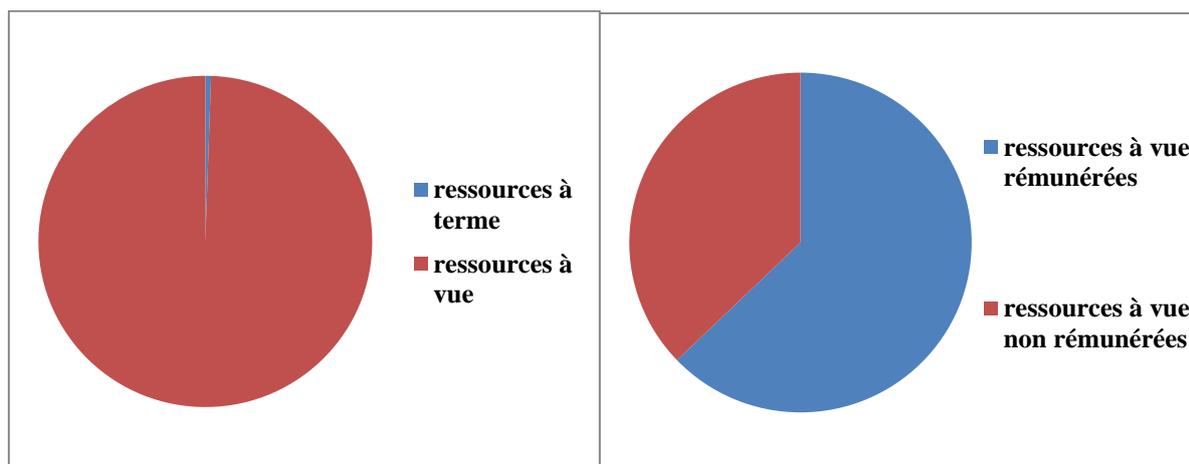
Ressources	Réalisation au 31/12/2018 (a)	Objectif du trimestre (b)	Réalisation fin sept 2019 (c)	Taux de réalisation (c/b)	Variation (en valeur)	En %
Ressources à vue non rémunérées	3 292 563	3 128 171	2 829 297	90%	-463 266	86%
Ressources à vue rémunérées	4 68 746	4 916 465	4 781 875	97%	98 129	102%
Ressources à vue	7 976 309	8 044 636	7 611 172	95%	-365 137	95%
Ressources à terme	44 348	65 060	44 359	68%	11	100%
Total ressources	8 020 657	8 109 696	7 655 531	94%	-365 126	95%

Source : Document interne de la BADR

Comme la montre le tableau présenté ci-dessus, les ressources collectées ont connues une légère baisse en passant de 8 020 657 Millions DA en 2018 à 7 655 531 Millions DA en 30/09/2019 soit une baisse de 365 126 Millions DA et qui est dû principalement à la conjoncture actuelle du pays et la crise de confiance vis-à-vis du système bancaire.

Les ressources de l'agence sont composées de (ressources à vue=99,44%, ressources à terme=0,55%).

Graphique n° 2 : Les composants des ressources clientèles.



Source : Rapport d'activité de la BADR 2019

Les ressources à vue qui représentent 99,44% du total ressources sont composées principalement des ressources à vue non rémunérées que ce soit comptes chèques ou comptes courants (37,17%) et rémunérées qui sont les différents livrets épargnes (62,83%).

L'évolution des ressources à vue sont comme suite : Une augmentation des ressources à vue rémunérées de 98 millions de dinars en septembre 2019 par rapport à 2018 quant aux ressources à vue non rémunérées ont connu une diminution importante de 463 266 Millions DA ce qui est la raison principale de la baisse des ressources totales de l'agence.

1.3. Bancarisation :

Les efforts menés en matière de bancarisation se présentent comme suit :

Chapitre III : Etude et analyse de la rentabilité de la banque : cas BADR

**Tableau N° 8 : Evolution de la bancarisation de la BADR « agence de Tizi-Ouzou »
(2018 - fin septembre 2019)**

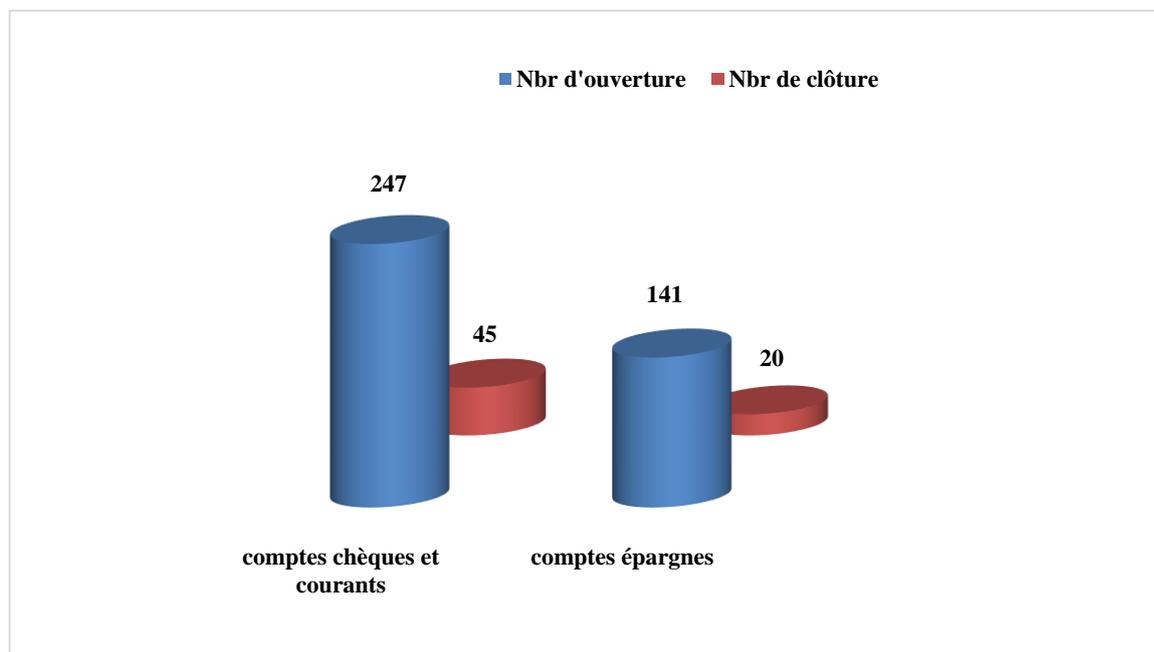
Comptes actifs	Nombre de comptes actifs au 31/12/2018 (a)	Nombre d'ouverture durant l'exercice (b)	Nombre de clôture durant l'exercice (c)	Objectifs annuel (d)	Nombre de comptes 30/09/2019 (e)	Taux de réalisation (e/d)
Comptes chèques 200	3 998	140	30	5 067	4 108	81%
Comptes courants 300	1 629	107	15	2 395	1 721	72%
Comptes épargnes 251	7 000	112	18	7 353	7 094	96%
Livrets épargnes sans intérêt 250	260	29	2	-	-	-
Livret épargne FELLAH avec intérêt 397	-	-	-	-	-	-
Livret épargne FELLAH sans intérêt	-	-	-	-	-	-
Total comptes épargnes	7 260	141	20	7 636	7 381	97%
Livret épargnes JUNIOR 281	531	11	14	621	528	-
Livret épargne JUNIOR sans intérêt 381	-	-	-	5	-	-
Total épargne JUNIOR	531	11	14	626	528	84%
Total des comptes actifs	13 418	399	79	15 724	13 738	87%

Source : Document interne de la BADR.

A la lecture du tableau présenté ci-dessus on constate que le nombre de comptes actifs a connu une légère évolution en fin septembre 2019 qui a passé de 13 418 comptes en 2018 à 13 738 comptes en fin septembre 2019, toute fois une réalisation de 87% des objectifs fixés.

Pour analyser la bancarisation de l'agence on peut partager notre analyse de comptes en deux familles, à savoir « comptes épargne » et « comptes chèques et courants ».

Graphique n°3 : Structure des comptes de la BADR



Source : Rapport d'activité de la BARD 2019

Concernant les comptes chèques et courants, l'agence a procédé à l'ouverture de 247 comptes et la clôture de 45 comptes d'où un taux de réalisation des objectifs de 78% qui est un taux acceptable.

Concernant le total comptes épargnes l'agence a procédé à l'ouverture de 141 comptes et la clôture de 20 comptes d'où un taux de réalisation des objectifs de 97% qui est un taux acceptable.

1.4. Activité concernant la monétique :

Par nature de produit la situation est la suivante :

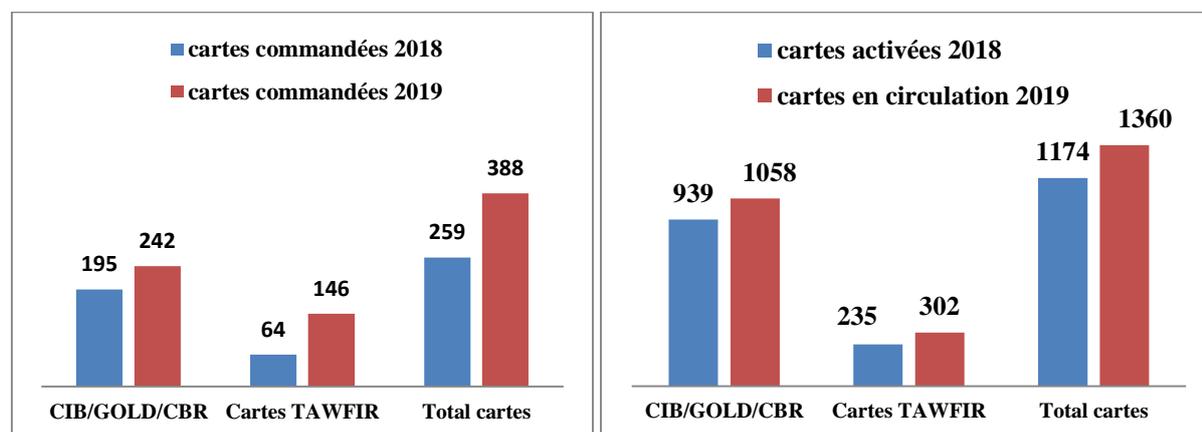
Chapitre III : Etude et analyse de la rentabilité de la banque : cas BADR

Tableau N° 9 : Evolution de la monétique de la BADR « agence de Tizi-Ouzou » (2018 - fin de septembre 2019)

	Cartes commandées au 31/12/2018 (a)	Objectifs 2019 (b)	Cartes commandées au 30/09/2019 (c)	Taux de réalisation (c/b)	En valeur	En %
CIB/GOLD/CBR	195	460	242	53%	47	124%
Cartes TAWFIR	64	160	146	91%	82	228%
Total cartes commandées	259	620	388	63%	129	150%
	Cartes activées au 31/12/2018 (a)	Objectifs 2019 (b)	Cartes en circulation (c) en 30/09/2019	Taux de réalisation (c/b)	En valeur	En %
CIB/GOLD/CBR	939	1 400	1 058	76%	119	113%
Cartes TAWFIR	235	400	302	76%	67	129%
Total cartes en circulation	1 174	1 800	1 360	76%	186	116%

Source : document interne de la BDAR

Graphique n°4 : Evolution de la carte monétique.



Source : Rapport d'activité de la BADR 2019

Pour ce qui volet monétique on constate que l'agence a procédé à la commande de 242 cartes (CIB/GOLD/CBR) durant l'exercice 2019 pour un ensemble de comptes ouvert de 247 comptes ce qui est insuffisant vu le nombre important de comptes chèques et courants non équipés en carte, quant au carte TAWFIR l'agence a procédé à la commande de 146 cartes

Chapitre III : Etude et analyse de la rentabilité de la banque : cas BADR

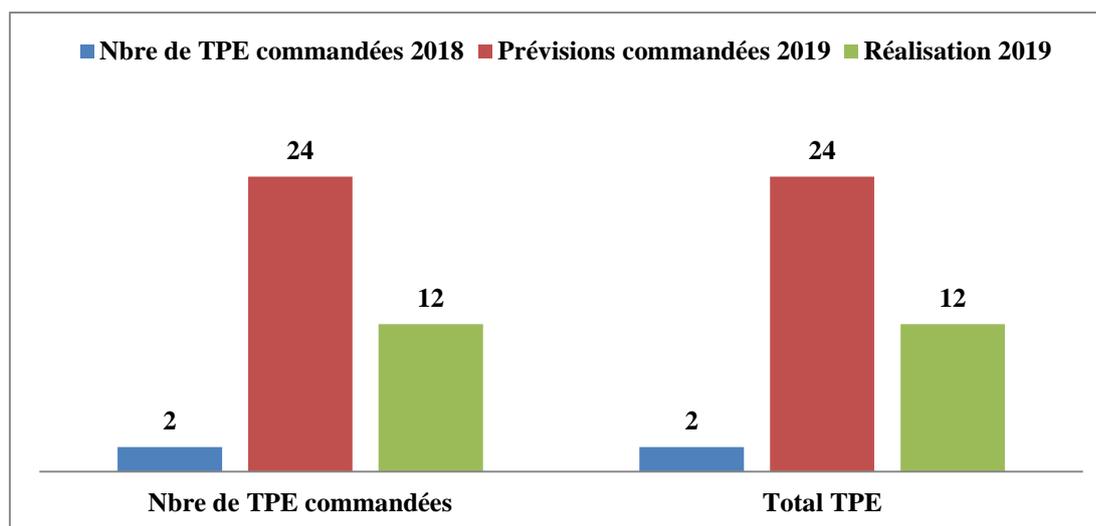
pour un ensemble ouverture de compte livrets de 141 livrets ce qui a engendré un taux de réalisation de 63%.

Tableau N° 10 : Evolution du terminal de paiement électronique de la BADR « agence de Tizi-Ouzou » (2018 – fin de septembre 2019)

	Nombre de TPE commandées en 2018	Prévision commandées en 2019	Réalisation fin de septembre	Taux
Nombre de TPE commandées	2	24	12	50%
Total TPE	2	24	12	1%

Source : Document interne de la BADR.

Graphique n°5 : Evolution du terminal de paiement électronique.



Source : Rapport d'activité de la BADR 2019

L'analyse du tableau concernant les déterminants des paiements électroniques on constate que l'agence a procédé à la commande de TPE la fin de septembre 2019 ce qui est insuffisant vu que les objectifs fixés par la direction de 02 TPE par mois.

1.5. BADR net :

L'agence a procédé à la souscription de 85 contrats BADR net ce qui a représenté 60% de comptes chèques ouverts durant l'exercice.

Le nombre de contrats enregistré la fin de décembre 2018 est de 246 contrats qui ont connus une évolution de 34,5% pour atteindre 331 contrats.

Chapitre III : Etude et analyse de la rentabilité de la banque : cas BADR

2. Analyse du bilan :

Nous analysons dans ce qui suit la rentabilité de l'agence au travers de ses bilans entre 2018 et 2019. Nous tenons à préciser que :

Le bilan a été élaboré en prenant en compte l'hypothèse suivante :

$$\text{Fonds propres} = \frac{\sum \text{Fond propres de la BADR}}{\sum \text{Agences}}$$

2.1. Total bilan :

L'analyse du tableau N°11 indique une évolution du bilan de 2018 à 2019. Il est à noter que les totaux du bilan ont connu une augmentation positive de 365 336 en 2019.

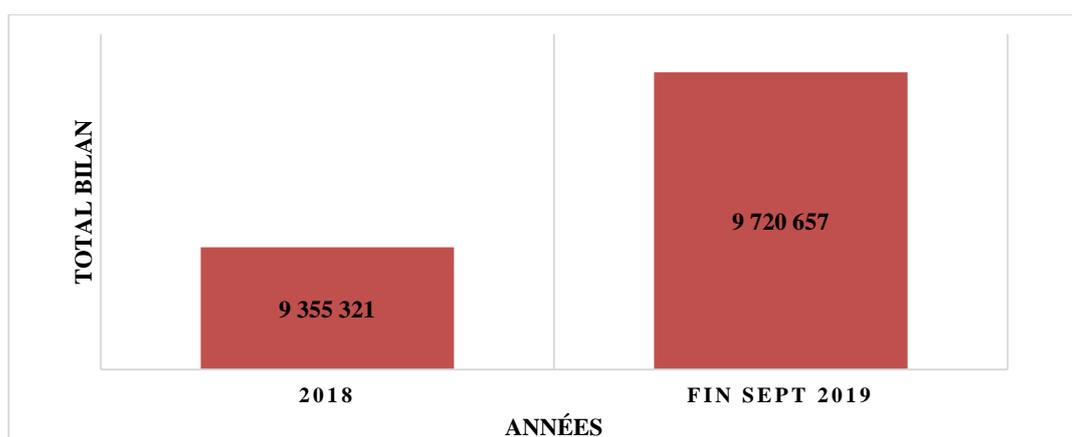
Tableau N°11 : Evolution du total bilan de la BADR « agence de Tizi-Ouzou » entre 2018 et 2019

Eléments \ Années	2018	Fin septembre 2019
Total bilan	9 355 321	9 720 657

Source : Document interne de la BADR.

Le graphique suivant illustre cette évolution de total du bilan de l'agence Tizi-Ouzou de la BADR banque sur la période allant de 2018 à fin septembre 2019.

Graphique n°6 : Evolution du total du bilan de la BADR « agence de Tizi-Ouzou » 2018 / 2019.



Source : Rapport d'activité de la BADR 2019

L'évolution observée au niveau du total de bilan au cours de la période d'étude est due principalement aux fluctuations des opérations interbancaires et des opérations avec la clientèle.

Chapitre III : Etude et analyse de la rentabilité de la banque : cas BADR

2.1.1. Actif du bilan :

L'actif d'une banque : Les fonds collectés au passif sont utilisés pour financer les actifs.

Les emplois peuvent être :

- Des immobilisations : on y trouve l'immobilier et tout le matériel (parc informatique, outil, agence) ;
- Crédit à la clientèle et des prêts interbancaires

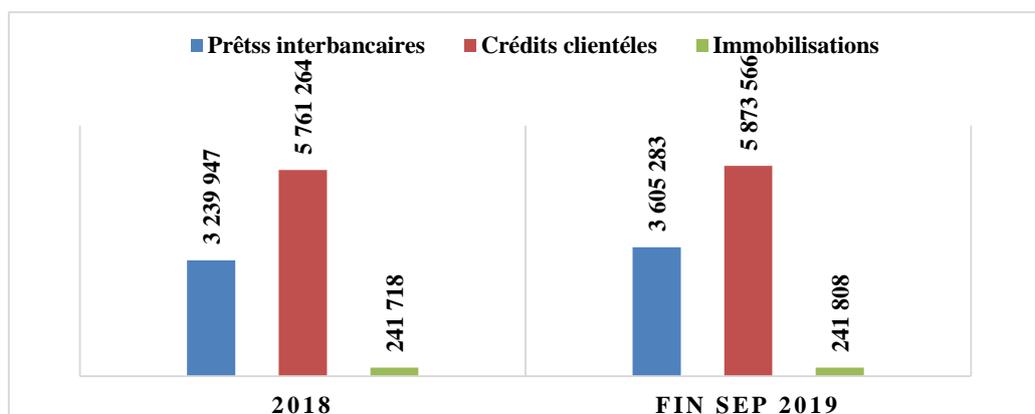
Tableau N°12 : Evolution de bilan actif de la BADR « agence de Tizi-Ouzou »

(2018-2019)

Actif		
Rubriques	2018	Fin sep 2019
Prêts interbancaires	3 239 947	3 605 283
Crédits clientèles	5 761 264	5 873 566
Immobilisations	241 718	241 808
Total actif	9 355 321	9 720 657

Source : Document interne de la BADR

Graphique n° 7 : Evolution des principaux éléments du bilan actifs de la BADR « agence de Tizi-Ouzou » 2018/2019.



Source : Rapport d'activité de la BADR 2019

En 2018, les opérations interbancaires affichent un montant de 3 239 947 Millions de dinars soit 34,63% du total bilan. Les opérations avec la clientèle, les immobilisations

Chapitre III : Etude et analyse de la rentabilité de la banque : cas BADR

s'élèvent respectivement à 5 761 264 Millions et 241 718 Millions de dinars soient 61,58% et 2,58% du total bilan.

En 2019, le poids des opérations interbancaires dans le total actif du bilan est d'environ 37, 08% pour un volume total de 3 605 283 Millions de dinars. Pour la même année, les opérations avec la clientèle ont affiché un volume total de 5 873 566 Millions de dinars soit 60.42% du total bilan. Les immobilisations, quant à elles, représentent 241 808 Millions de dinars soient 2.48% du total de bilan.

2.1.2. Passif du bilan :

Le passif d'une banque est constitué de différentes ressources lui permettant de financer des investissements ou de prêter à la clientèle.

Ces ressources présentent des maturités différentes qui peuvent être :

- Les fonds propres : ce sont les ressources les plus stables (capital, réserve, provision). Les fonds propres sont très réglementés car ils représentent la solidité de la banque.
- Les dépôts de la clientèle : C'est une ressource peu chère par contre sa stabilité dépend de la durée de l'épargne.
- Les emprunts interbancaires : En cas de besoins, les banques empruntent entre elles sur le marché interbancaire.

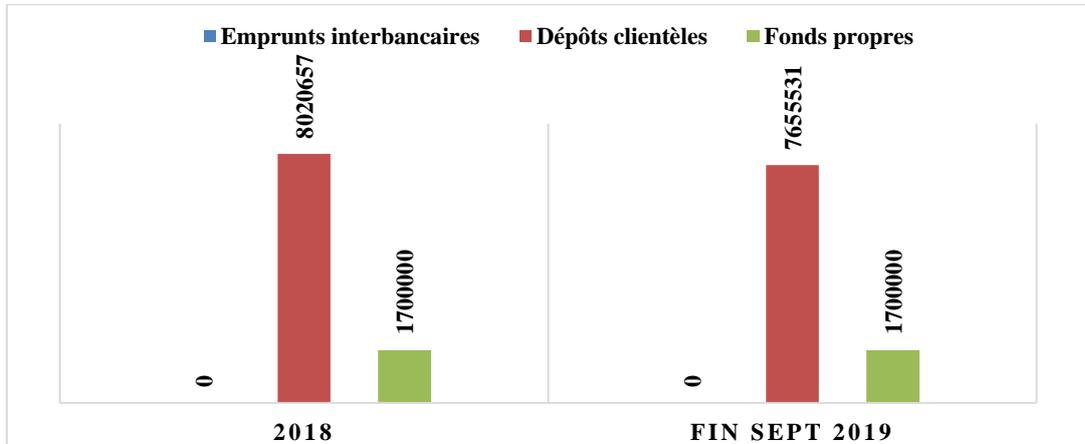
Tableau N°13 : Evolution de bilan passif du bilan de la BADR « agence de Tizi-Ouzou » (2018-2019)

passif		
Rubriques	2018	Fin sep 2019
Emprunts interbancaires	0	0
Dépôts clientèles	8 020 657	7 655 531
Fonds propres	1 700 000	1 700 000
Total passif	9 355 321	9 720 657

Source : Document interne de la BADR

Chapitre III : Etude et analyse de la rentabilité de la banque : cas BADR

Graphique n° 8 : Evolution des principaux éléments de passif du bilan de la BADR « agence de Tizi-Ouzou » 2018/2019.



Source : Rapport d'activité de la BADR 2019

En 2018, les opérations interbancaires étaient nulles soit 0% du total bilan. Les opérations avec la clientèle et les éléments de fonds propres s'élèvent respectivement à 8 020 657, 1 700 000 Millions de dinars soient 85,73% ; 18,17% du total de bilan.

En 2019, les opérations interbancaires n'affichent toujours pas de résultat dans le total passif du bilan. Pour la même année, les opérations avec la clientèle ont affiché un volume de 7 655 531 Millions de dinars soit 78,75% du total de bilan. Les éléments de fonds propres quant à eux se sont évalués à 1 700 000 Millions de dinars soient 18,17% du total de bilan.

3. Compte de résultat :

Les résultats de l'exercice 2018 et fin de septembre 2019 se représentent comme suit :

Chapitre III : Etude et analyse de la rentabilité de la banque : cas BADR

Tableau N°14 : Le compte du résultat de la BADR « agence de Tizi-Ouzou » du 31/12/2018 et du 30/09/2019 (en milliers de dinars).

Rubriques	Réalisation 2018	Réalisation fin sept 2019	Variation en montant
+Intérêts et produits assimilés	551 448	227 307	-324 141
-Intérêts et charges assimilés	117 220	88 778	-28 442
+Commissions (produits)	13 885	12 137	-1 748
-Commissions (charges)	49	64	15
+/-Gains ou perte nets sur actifs financiers	19 271	18 510	-761
+/-Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponible à la vente	-	-	-
+Produits des autres activités	-	-	-
-Charges des autres activités	-	-	-
PRODUIT NET BANCAIRE	467 335	169 112	-298 223
-charges générales d'exploitation	59 350	46 041	-13 309
-dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immobilisations incorporelle et corporelles	9 124	7 159	-1 965
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	398 861	115 912	-282 949
-dotations aux provisions, aux pertes de valeurs et créances irrévocables	-	-	-
+reprise de provisions, de perte de valeurs et récupération sur créance amortie	-	-	-
RESULTAT D'EXPLOITATION	398 861	115 912	-282 949
+/-gains ou pertes nets sur autres actifs	-	-	-
+Eléments extraordinaire (produit)	-	-	-
-Eléments extraordinaires (charges)	-	-	-
RESULTAT COURANT AVANT IMPÔT	398 861	115 912	-282 949
-impôts sur les résultats et assimilés	-	-	-
-impôts différés sur résultat	-	-	-
RESULTAT NET	398 861	115 912	-282 949

Source : Document interne de la BADR.

Chapitre III : Etude et analyse de la rentabilité de la banque : cas BADR

3.1. L'analyse des soldes significatifs du compte de résultat :

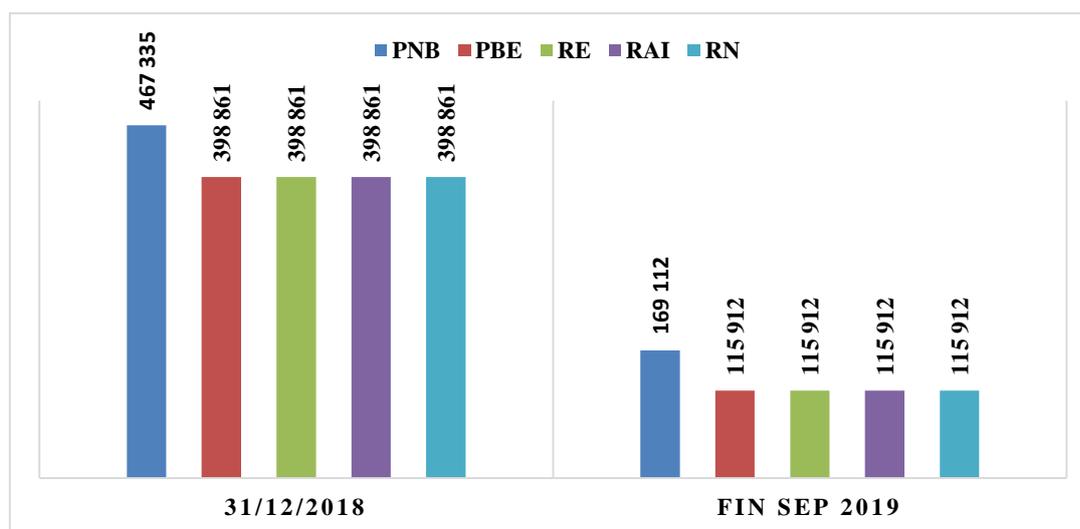
Le tableau suivant représente les principaux soldes constituant le compte de résultat :

Tableau N° 15 : Les principaux soldes constituant le compte de résultat analytique

Rubriques	31/12/2018	30/09/2019	Variation en montant
Produit net bancaire	467 335	169 112	-298 223
Produit brut d'exploitation	398 861	115 912	-282 949
Résultat d'exploitation	398 861	115 912	-282 949
Résultat courant avant impôt	398 861	115 912	-282 949
Résultat net	398 861	115 912	-282 949

Source : réalisé à partir du tableau n°13

Graphique n° 9 : Les principaux soldes constituant le compte de résultat.



Source : Rapport d'activité de la BADR 2019

A la lecture du tableau, nous pouvons dire que le compte de résultat d'une banque est composé de cinq grands soldes intermédiaires : le produit net bancaire, le résultat brut d'exploitation, le résultat d'exploitation, résultat courant avant impôt et résultat net.

3.1.1. Le produit net bancaire (PNB) :

Le produit net bancaire est la différence entre les produits et les charges d'exploitation bancaire.

Chapitre III : Etude et analyse de la rentabilité de la banque : cas BADR

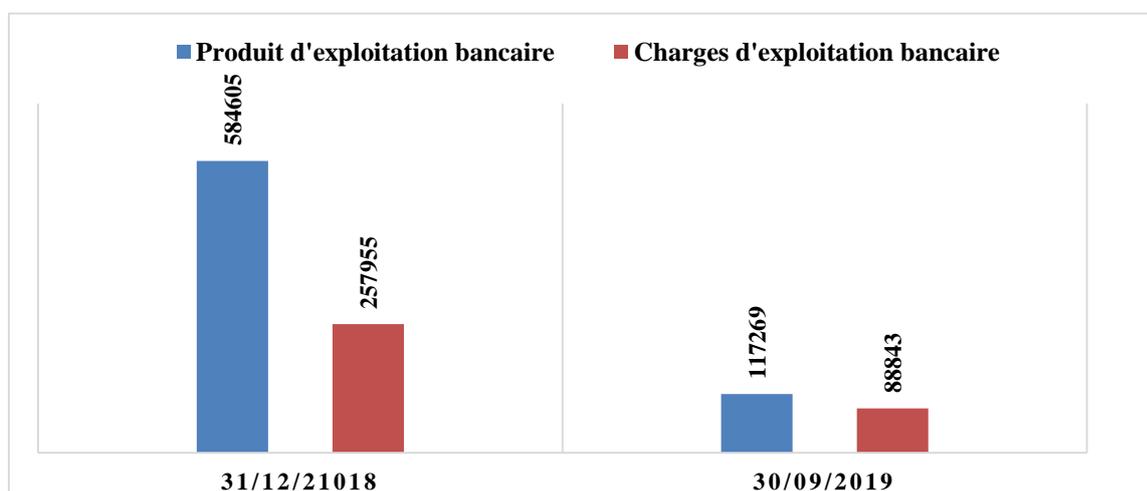
Tableau N°16 : Evolution du produit net bancaire de la BADR

Rubriques	31/12/2018	30/09/2019	Variation
Produit d'exploitation bancaire	584 604	257 954	-326 650
Charges d'exploitation bancaire	117 269	88 842	-28 427
Produit net bancaire	467 335	169 112	-298 223

Source : données du tableau n°13

D'après le tableau précédent, on remarque que le PNB a enregistré une baisse importante de 298 223 Millions DA au cours de l'exercice 2019, passant d'un montant de 467 335 Millions DA en 2018 à un montant de 169 112 Millions DA en 2019, cette baisse s'explique principalement par la diminution des produits d'exploitation bancaire de 326 650 Millions DA.

Graphique N°10 : Evolution des produits et des charges d'exploitation bancaire de la BADR « agence de Tizi-Ouzou ».



Source : données du tableau n°13

Chapitre III : Etude et analyse de la rentabilité de la banque : cas BADR

3.1.1.1. Les produits d'exploitation bancaire :

Les produits d'exploitation bancaire ont connu une baisse de 326 650 DA Millions en passant de 584 604 Millions DA en 2018 à 257 954 Millions DA en 30/09/2019 cette baisse s'explique par la baisse des intérêts et produits assimilés et les commissions.

3.1.1.2. Les charges d'exploitation bancaire :

Les charges d'exploitation bancaire ont connu baisse de 298 223 DA Millions en passant de 117 269 Millions DA en 2018 à 88 842 Millions DA en 30/09/2019 cette baisse s'explique par la baisse des intérêts et produits assimilés et les commissions.

3.1.2. Le résultat brut d'exploitation (RBE) :

Le résultat brut d'exploitation indique la richesse nette produite par les établissements de crédit puisqu'il est la marge dégagée sur l'ensemble des activités courantes après prise en compte des frais généraux engagés. Il se calcule à partir du produit net bancaire en prenant en compte les produits d'exploitation non bancaire et les charges d'exploitation non bancaires et les charges générales d'exploitation constituées principalement des charges du personnel.

Le tableau suivant représente le Résultat Brut d'Exploitation de l'agence Tizi-Ouzou de la BADR Banque.

Tableau N°17 : Evolution du résultat brut d'exploitation de la BADR « agence de Tizi-Ouzou » (en milliers de DA)

Rubriques	31/12/2018	fin septembre 2019	Variation
Produit net bancaire	467 335	169 112	-298 223
Charges générales d'exploitation	59 350	46 041	-13 309
Dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immobilisations incorporelles et corporelles	9 124	7 159	-1 965
Résultat brut d'exploitation	398 861	115 912	-282 949

Source : réalisé à partir du tableau n°13

Chapitre III : Etude et analyse de la rentabilité de la banque : cas BADR

D'après le tableau précédent, on remarque que le RBE a enregistré une baisse importante de 282 949 Millions DA au cours de l'exercice 2019, passant d'un montant de 398 861 Millions DA en 2018 à un montant 115 912 Millions DA en 2019, cette baisse s'explique principalement par la diminution de PNB et ce malgré la stabilité des différentes charges (charges générales d'exploitation, dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immobilisations incorporelles et corporelles).

Remarque :

Concernant les rubriques non renseignées sur le tableau de compte de résultat cette situation s'explique par la migration de la BADR vers le nouveau système informatique d'où l'assainissement de ces dites rubriques.

4. L'analyse de la rentabilité par les ratios :

Avec le calcul des ratios, la notion de la rentabilité prend toute sa signification puisqu'il va s'agir de comparer les résultats avec des moyens. Les principaux ratios de rentabilité peuvent être regroupés en deux catégories, les ratios de rentabilité globale et les ratios de rentabilité d'exploitation.

4.1. Les ratios de rentabilité globale :

Deux ratios de rentabilité générale sont utilisés : le ratio de rentabilité de l'actif « ROA, Return On Assets » et le ratio de rentabilité des fonds propres « ROE, Return On Equity ».

4.1.1. Le ratio de rentabilité de l'actif « ROA, Return On Assets » :

Ce ratio permet d'évaluer les performances d'une banque surtout lorsqu'il s'agit d'une banque exerçant des activités d'intermédiation vers la clientèle. Il indique le rendement net du total des actifs constitués. Il se calcule comme suite :

$$\text{ROA} = \frac{\text{Résultat net de l'exercice}}{\text{total du bilan}}$$

Dans le secteur bancaire, ce ratio est considéré bon s'il est supérieur à 1%

Chapitre III : Etude et analyse de la rentabilité de la banque : cas BADR

Tableau N°18 : Evolution du ratio de rentabilité de l'actif « ROA, Return On Assets »

Rubriques	2018	2019
Résultat net de l'exercice	398 861	115 912
Total de bilan	9 355 321	9 720 657
ROA	4,26%	1,19%

Source : réalisé par nous-mêmes

Concernant le ROA on constate que les résultats sont supérieures à 1% et ce pour 2018 et 2019 ce qui justifie la rentabilité des actifs de l'agence.

4.1.2. Le ratio de rentabilité des fonds propres « ROE, Return On Equity » :

Ce ratio est mesuré en rapportant le résultat net de l'exercice au total des fonds propres. Il se calcule comme suite :

$$ROE = \frac{\text{Résultat net de l'exercice}}{\text{les fonds propres}}$$

Dans le secteur bancaire, ce ratio est considéré bon s'il est supérieur à 15%.

Tableau N°19 : Evolution du ratio de rentabilité des fonds propres « ROE, Return On Equity »

Rubriques	2018	2019
Résultat net de l'exercice	398 861	115 112
Fonds propres	1 700 000	1 700 000
ROE	23,46%	6,81%

Source : réalisé par nous-mêmes

Le ROE est de 23,46% pour l'exercice 2018 qui a connu une diminution de 16,65% pour atteindre 6,81% en 2019.

- Pour l'exercice 2018 le ratio le ratio de rentabilité des fonds propres investis au niveau de la banque est supérieur à 15%.

Chapitre III : Etude et analyse de la rentabilité de la banque : cas BADR

- pour l'exercice 2019 le ratio est inférieur à 15% ce qui signifie que la rémunération des fonds propres est insuffisante.

4.2. Le ratio de rentabilité d'exploitation :

Pour mesurer la rentabilité d'exploitation on utilise couramment et principalement le coefficient d'exploitation mais aussi on peut utiliser les ratios de productivité par argent et par agence.

4.2.1. Le coefficient d'exploitation :

Le coefficient d'exploitation est un important indicateur sur la rigueur de la gestion d'une banque, il indique la part de la richesse produite (PNB) absorbée par l'ensemble des frais généraux engagés pour produire cette richesse. Ce ratio est calculé à partir de la définition des soldes intermédiaires.

$$\text{Le coefficient d'exploitation} = \frac{\text{Frais généraux}}{\text{Produit net bancaire}}$$

Tableau N°20 : Evolution du coefficient d'exploitation

Rubriques	2018	2019
Frais généraux	59 350	46 041
Produit net bancaire (PNB)	467 335	169 112
Coefficient d'exploitation	13%	27%

Source : réalisé par nous-mêmes

Pour le coefficient d'exploitation, toutefois on constate une légère augmentation en 2019 par rapport en 2018 pour atteindre de 27% en 2019 ceci s'explique par la baisse de PNB.

Aussi nous pouvons dire qu'avec un coefficient d'exploitation de 13% en 2018 et de 27% en 2019 que l'agence dégage un PNB positif pour les deux années d'étude qui sont de l'ordre (PNB(2018)= 467 335 Millions DA, PNB(2019)= 169 112 Millions DA)

Chapitre III : Etude et analyse de la rentabilité de la banque : cas BADR

4.2.2. Le ratio de productivité par agent :

Le capital humain est le principal facteur de production dans une banque. Afin de mieux cerner sa productivité, divers ratios sont calculés :

$$\frac{\text{Crédit}}{\text{Effectif}} , \quad \frac{\text{Dépôts}}{\text{Effectif}} , \quad \frac{\text{Produit net bancaire}}{\text{Effectif}} > 1$$

Tableau N°21 : Evolution du ratio de la productivité par agent (en milliers)

Rubriques	2018	2019
Produit net bancaire (PNB)	467 335	169 112
Effectif	45	45
Ratio de productivité par agent	10 385,22	3 758,04

Source : réalisé par nous-mêmes

Concernant le ratio de la productivité par agent, vu que le PNB est positif pendant les deux années la productivité est positive toutefois, on constate une régression de la productivité de 2018 par rapport en 2019.

Section 3 : Etude comparative des déterminants de la rentabilité des agences de la BADR

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.

Pour évaluer la rentabilité de ces agences la BADR s'appuie sur les paramètres suivants :

- les emplois clientèles ;
- les ressources clientèles ;
- la bancarisation ;
- le tableau de compte de résultat ;
- les ratios de la rentabilité.

Chapitre III : Etude et analyse de la rentabilité de la banque : cas BADR

1. Les emplois clientèles :

Le tableau suivant représente évolution du total des emplois des agences de la BADR :

Tableau N°22 : Evolution du total des emplois des agences de la BADR (2018-2019)

Agences	Réalisation au 31/12/2018 (a)	Objectif du trimestre (b)	Réalisation fin sept 2019 (c)	Taux de réalisation (c/b)	Variation (en valeur)	En %
Agences Tizi-Ouzou	5 761 264	6 034 230	5 873 566	97%	112 302	102%
Agence A	2 630 241	2 927 614	2 739 722	94%	109 481	140%
Agence B	503 782	410 347	503 854	123%	72	100%
Agence C	1 031 978	1 111 229	987 726	89%	-44 252	96%
Agence D	834 676	859 229	720 048	84%	-114 628	86%
Agence E	848 434	998 044	895 206	90%	46 772	106%
Agence F	1 369 592	1 270 900	1 370 150	108%	558	100%
Agence G	1 280 956	1 487 447	1 266 890	85%	-14 066	99%
Agence H	510 949	596 815	500 565	84%	-10 384	98%
Agence I	1 736 402	1 888 869	1 740 623	92%	4 221	100%
Agence J	270	43 500	22 667	52%	22 397	8395%
Agence K	1 438 299	1 548 501	1 471 183	95%	32 884	102%

Source : Document interne de la BADR

On peut constater à travers le tableau ci-dessus que le total des emplois des agences (agence de Tizi-Ouzou, agence A, agence B, Agence E, Agence F, Agence I, Agence J et Agence K) a augmenté de 2018 à fin septembre, et pour les autres agences le total des emplois a baissé de 2018 à fin septembre 2019. On remarque que le total des emplois de l'agence de Tizi-Ouzou est 5 873 566 Million DA en fin septembre 2019 et le total emploi des autres agences est (exemple : agence E= 895 206 Million DA et agence J=22 667 Million DA) cette différence peut s'expliquer par l'ancienneté de l'agence de Tizi-Ouzou.

Concernant le degré de la réalisation des objectifs fixés par la direction, l'agence B (123%), l'agence F (108%) et l'agence de Tizi-Ouzou (97%) ont connu un taux de réalisation important par rapport à autres agences.

Sur ce paramètre, nous pouvons dire que l'agence de Tizi-Ouzou est plus rentable que les autres agences.

Chapitre III : Etude et analyse de la rentabilité de la banque : cas BADR

2. Les ressources clientèles :

Le tableau suivant représente évolution du total des ressources des agences de la BADR :

Tableau N°23 : Evolution du total des ressources des agences de la BADR (2018-2019)

Agences	Réalisation au 31/12/2018 (a)	Objectif du trimestre (b)	Réalisation fin sept 2019 (c)	Taux de réalisation (c/b)	Variation (en valeur)	En %
Agences Tizi-Ouzou	8 020 657	8 109 696	7 655 531	94%	-364 126	95%
Agence A	3 451 291	3 729 193	3 359 558	90%	-91 733	97%
Agence B	1 639 607	1 886 219	1 650 823	88%	-42 784	97%
Agence C	1 660 178	1 748 100	1 584 257	91%	-75 921	95%
Agence D	1 603 459	1 785 553	1 746 443	98%	142 984	109%
Agence E	2 273 299	2 606 214	2 187 163	84%	-86 136	96%
Agence F	2 053 070	2 260 101	1 966 674	87%	-86 396	96%
Agence G	3 837 976	4 053 147	3 736 983	92%	-100 993	97%
Agence H	1 951 191	2 434 100	1 989 676	82%	38 485	102%
Agence I	1 485 800	1 688 520	1 510 074	89%	24 274	102%
Agence J	53 708	106 320	138 313	130%	84 605	258%
Agence K	1 498 730	1 732 000	1 591 348	92%	92 618	106%

Source : Document interne de la BADR.

Après l'analyse de tableau nous avons abouti aux conclusions suivantes :

Le total des ressources des agences (Agences Tizi-Ouzou, Agence A, Agence B, Agence E, Agence F, Agence G) a baissé de 2018 à fin septembre 2019.

Le total des ressources des agences (Agence D, Agence H, Agence I, Agence J, Agence K) a augmenté de 2018 à fin septembre 2019.

Le total des ressources de l'agence de Tizi-Ouzou est 7 655 531 Million DA en fin septembre 2019 et le total des ressources des autres agences (exemple : agence E= 1 584 257 Million DA et agence J=138 313 Million DA) cette différence peut s'expliquer par l'ancienneté de l'agence de Tizi-Ouzou.

Chapitre III : Etude et analyse de la rentabilité de la banque : cas BADR

Concernant Le degré de la réalisation des objectifs fixés par la direction, l'agence J (130%), l'agence D (98%) et l'agence de Tizi-Ouzou (94%) ont connu un taux de réalisation important par rapport à autres agences.

Sur ce paramètre, nous pouvons dire que l'agence de Tizi-Ouzou est plus rentable que les autres agences.

3. La bancarisation :

Le tableau suivant représente l'évolution du total des comptes actifs des agences de la BADR :

Tableau N°24 : Evolution du total des comptes actifs des agences de la BADR (2018-2019)

Agences	Nombre de comptes actifs au 31/12/2018 (a)	Nombre d'ouverture durant l'exercice (b)	Nombre de clôture durant l'exercice (c)	Objectifs annuel (d)	Nombre de comptes 30/09/2019 (e)	Taux de réalisation (e/d)
Agence Tizi-Ouzou	13 418	399	79	15 724	13 738	87%
Agence A	7 792	182	116	9 350	7 862	84%
Agence B	3 646	122	17	4 285	3 751	88%
Agence C	4 922	143	36	6 019	5 029	84%
Agence D	3 193	266	26	4 187	3 433	82%
Agence E	5 489	105	48	6 237	5 546	89%
Agence F	6 448	135	47	7 124	6 536	92%
Agence G	9 978	254	38	12 696	10 194	80%
Agence H	5 410	179	96	6 334	5 793	87%
Agence I	5 535	179	20	6 178	5 694	92%
Agence J	229	271	2	331	498	150%
Agence K	4 618	96	65	4 912	4 746	97%

Source : Document interne de la BADR

A la lecture du tableau précédent on constate que le nombre de comptes actifs de toutes les agences a augmenté de 2018 à fin septembre.

Chapitre III : Etude et analyse de la rentabilité de la banque : cas BADR

Le nombre de comptes actifs de l'agence de Tizi-Ouzou est 13 738 comptes en fin septembre 2019 et le nombre de comptes actifs des autres agences (exemple : agence B= 3 751, agence I= 498 comptes, agence K= 4 746 comptes) cette différence peut s'expliquer par l'ancienneté de l'agence de Tizi-Ouzou.

On constate aussi que le nombre de comptes ouverts 399 comptes pour l'agence de Tizi-Ouzou et pour les autres agences (agence =182 comptes, agence B=122 comptes, agence C=143 comptes, agence D=266 comptes, agence E=105 comptes, agence F=135 comptes, agence G=254 compte, agence H=179 comptes, agence I=179 comptes, agence G= 271 comptes, agence K=96 comptes), cette différence s'explique par l'ancienneté de l'agence de Tizi-Ouzou.

Sur ce paramètre, nous pouvons dire que l'agence de Tizi-Ouzou est plus rentable que les autres agences.

4. Le tableau de compte de résultat :

Les tableaux de compte de résultat des agences sont donnés dans l'annexe N°04

4.1. L'analyse des soldes significatifs du compte de résultat :

4.1.1. Le produit net bancaire :

Le tableau suivant représente l'évolution du produit net bancaire des agences de la BADR :

Chapitre III : Etude et analyse de la rentabilité de la banque : cas BADR

Tableau N° 25 : Evolution du produit net bancaire des agences de la BADR (2018-2019)

Agences	Réalisation au 31/12/2018 (a)	Objectif du trimestre (b)	Réalisation fin sept 2019 (c)	Taux de réalisation (c/b)	Variation (en valeur)	En %
Agences Tizi-Ouzou	467 335	773 665	169 112	22%	-298 223	36%
Agence A	98 132	82 740	67 516	82%	-30 616	69%
Agence B	-24 137	-32 165	-17 647	55%	6 490	73%
Agence C	32 850	26 615	-959	-4%	-33 809	-3%
Agence D	12 941	15 062	6 798	45%	-6 143	53%
Agence E	14 552	6 455	10 105	157%	-4 447	69%
Agence F	25 037	-16 471	-6 646	40%	-18 683	-55%
Agence G	-4 333	-12 216	-4 329	35%	4	100%
Agence H	-11 660	-19 083	-10 196	53%	2 964	90%
Agence I	27 786	23 372	14 578	62%	-13 208	52%
Agence J	-270	1 375	-4	0%	266	1%
Agence K	48 768	49 420	28 096	57%	-20 672	58%

Source : Document interne de la BADR

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 générés par l'ensemble des activités des agences est composé essentiellement de produit et charges bancaires issus de l'activité d'intermédiation.

Le PNB est significatif pour les agences reflétant ainsi leurs d'intermédiation, cependant, l'agence de Tizi-Ouzou est en avance avec un PNB de 169 112 Million DA, presque deux fois celui des autres agences, ceci dit que l'agence de Tizi-Ouzou est plus importante en terme d'effectif et d'activité, de plus elle est considérée parmi les plus anciennes des agences de la BADR et bénéficie donc d'un capital expérience lui permettant de tirer une importante part du produit net bancaire.

4.1.2. Le résultat brut d'exploitation :

Le tableau suivant représente l'évolution du résultat brut d'exploitation des agences de la BADR :

Chapitre III : Etude et analyse de la rentabilité de la banque : cas BADR

Tableau N°26 : Evolution du résultat brut d'exploitation des agences de la BADR (2018-2019)

Agences	Réalisation au 31/12/2018 (a)	Objectif du trimestre (b)	Réalisation fin sept 2019 (c)	Taux de réalisation (c/b)	Variation (en valeur)	En %
Agences Tizi-Ouzou	398 861	699 153	115 912	17%	-282 949	29%
Agence A	67 056	82 740	67 516	82%	-30 616	69%
Agence B	-41 137	-32 165	-17 647	55%	6 490	73%
Agence C	11 269	-397	-21 420	5395%	-32 689	-190%
Agence D	-9 498	-20 709	-18 898	91%	-9 400	199%
Agence E	-11 156	-25 191	-11 357	45%	-201	102%
Agence F	12 037	-16 471	-6 646	40%	-18 683	-55%
Agence G	-21 197	-36 546	-21 391	59%	-194	101%
Agence H	-28 955	-43 495	-25 991	60%	2 964	90%
Agence I	14 606	3 170	536	17%	14 070	4%
Agence J	-12 276	-14 340	-11 965	83%	811	94%
Agence K	26 860	19 420	3 873	20%	-22 987	14%

Source : Document interne de la BADR

Le RBE est la marge dégagée par les établissements de crédits après prise en compte des frais généraux et les dotations aux provisions corporelles et incorporelles. C'est le premier solde intermédiaire permettant de mesurer la rentabilité. En effet, il indique clairement le niveau de la marge dégagée par l'activité courante et permet surtout une bonne comparaison entre les banques ayant des structures ou des réseaux différents.

D'après le tableau précédent, l'agence de Tizi-Ouzou ont enregistré un RBE positif de 115 912 Million DA et les autres agences a enregistré un RBE négatif, on remarque que le RBE de l'agence de Tizi-Ouzou presque le double de celui des autres agences cette différence s'explique par l'ancienneté de l'agence de Tizi-Ouzou.

Par conséquent et concernant ce paramètre, l'agence de Tizi-Ouzou plus rentable car elle a un PNB plus important et un RBE important.

Chapitre III : Etude et analyse de la rentabilité de la banque : cas BADR

5. Les ratios de la rentabilité :

5.1. Le ratio de rentabilité des fonds propres « ROE, Return On Equity » :

$$ROE = \frac{\text{Résultat net de l'exercice}}{\text{les fonds propres}}$$

Tableau N°27 : Evolution du ratio de rentabilité des fonds propres « ROE, Return On Equity » des agences de la BADR (2018-2019)

Agences	ROE (2018)	ROE (2019)
Agences Tizi-Ouzou	23,46%	6,81%
Agence A	3,53%	2,25%
Agence B	-	-
Agence C	0,41%	-
Agence D	-	-
Agence E	-	-
Agence F	0,009%	-
Agence G	-	-
Agence H	-	-
Agence I	0,65%	0,031%
Agence J	-	-
Agence K	1,20%	0,23%

Source : réalisé par nous-mêmes

A la lecture de tableau précédent on constate que :

➤ Pour exercice 2018 :

-Le ROE des agences (agence B, agence D, agence E, agence G, agence H, et agence J) ne peut être calculé vue qu'elles ont dégagé un résultat net négatif.

-Le ROE des agences (agence A, agence C, agence F, agence I et agence K) est inférieur à 15% ce qui signifie que la rémunération des fonds propres est insuffisante.

-le ROE de l'agence de Tizi-Ouzou est supérieur à 15% de la rentabilité des fonds propres investis au niveau de l'agence.

Chapitre III : Etude et analyse de la rentabilité de la banque : cas BADR

➤ Pour exercice 2019 :

-Le ROE des agences (agence B, agence C, agence D, agence E, agence F, agence G, agence H, et agence J) ne peut être calculé vue qu'elles ont dégagé un résultat net négatif.

-Le ROE des agences (agence de Tizi-Ouzou, agence A, agence I et agence K) est inférieur à 15% ce qui signifie que la rémunération des fonds propres est insuffisante.

5.2. Le coefficient d'exploitation :

$$\text{Le coefficient d'exploitation} = \frac{\text{Frais généraux}}{\text{Produit net bancaire}}$$

Tableau N°28 : Evolution du coefficient d'exploitation des agences de la BADR (2018-2019)

Agences	Coefficient d'exploitation (2018)	Coefficient d'exploitation (2019)
Agences Tizi-Ouzou	13%	27%
Agence A	28%	38%
Agence B	-	-
Agence C	64%	-
Agence D	1118%	365%
Agence E	173%	207%
Agence F	51%	222%
Agence G	-	160%
Agence H	-	-
Agence I	45%	92%
Agence J	-	-
Agence K	41%	80%

Source : réalisé par nous-mêmes

A la lecture de tableau précédent on constate que :

➤ Pour exercice 2018 :

-Le coefficient d'exploitation des agences (agence B, agence D, agence G, agence H, et agence J) ne peut être calculé vue qu'elles ont dégagé un PNB négatif.

-Le coefficient d'exploitation des agences (agence D, et agence E) est supérieur à 65% de la norme, Ce résultat est jugé inconvenable.

Chapitre III : Etude et analyse de la rentabilité de la banque : cas BADR

-Le coefficient d'exploitation des agences (agence de Tizi-Ouzou, agence A, agence C, agence I et agence K) est inférieur à 65% de la norme, Ce résultat est jugé convenable.

➤ Pour exercice 2019 :

-Le coefficient d'exploitation des agences (agence B, agence C, agence D, agence H, et agence J) ne peut être calculé vue qu'elles ont dégagé un PNB négatif.

-Le coefficient d'exploitation des agences (agence D, et agence E, agence I et agence K) est supérieur à 65% de la norme, Ce résultat est jugé inconvenable.

-Le coefficient d'exploitation des agences (agence de Tizi-Ouzou, agence A) est inférieur à 65% de la norme, Ce résultat est jugé convenable.

Ces ratios mettent en avance l'agence de Tizi-Ouzou et confirment son potentiel en matière de politique commerciale et de gestion efficace.

Sur les paramètres adoptés, l'agence de Tizi-Ouzou est plus rentable, Ceci donne un élément de réponse à notre troisième hypothèse posée celle qui énonce que l'agence de Tizi-Ouzou est la plus rentable au sein de la BADR.

Conclusion du troisième chapitre

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 décortiquer les grandes masses du tableau 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, 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 complété à cette dernière.

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale

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

L'étude de la rentabilité, se caractérise par sa complexité et son aspect multiforme. Cette complexité est due, d'un côté, à la particularité des produits bancaires qui sont à la fois diversifiés et liés, et de l'autre côté, à la complexité de la structure de banque.

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.

L'objectif du présent travail est d'appréhender les concepts de rentabilité et des outils nécessaires permettant une appréciation juste et précise des résultats, dont lequel nous avons essayé également de connaître les principaux déterminants de la rentabilité.

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 dans quelle mesure les outils traditionnels d'analyse financière contribuent-ils à l'amélioration de la rentabilité des banques.

D'après l'analyse des données collectées lors de la réalisation de notre stage au sein de la BADR Agence de Tizi-Ouzou, nous pouvons répondre à notre problématique de recherche posée que mesurer la rentabilité peut se faire selon différents axes d'analyse : par centre de profit, par client, par produit ou encore par activité. Quelle que soit l'approche adoptée, le but essentiel consiste en l'évaluation des forces et faiblesses des banques.

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 centres de profit et des différentes activités mises en œuvre si l'on ne recourt pas à une démarche plus analytique.

La mesure de la rentabilité au niveau des agences bancaires consiste à attirer plus de clients puis, de les fidéliser. 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 banque est basée sur la collecte des commissions, même si elles ne sont pas assez

Conclusion générale

volumineuses par rapport à la marge d'intermédiation Par ailleurs, l'analyse du Compte de Résultat de la BADR (agence Tizi-Ouzou)pour les années 2018 et 2019, 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 gain 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 BADR agence Tizi-Ouzou, 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 agents indiquent que la productivité est positive vue que le PNB est positive.

Conclusion générale

Les résultats contenus dans partie empirique permettent de déterminer la méthodologie de mesure et de suivi de la rentabilité de la BADR agence Tizi-Ouzou 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 deuxième hypothèse. En effet, ces outils permettent de mesurer la rentabilité de la banque mais ne peuvent converger vers un but d'optimisation de la rentabilité.

L'agence de Tizi-Ouzou, en plus d'avoir répondu aux objectifs fixés en matière de collecte de ressources, d'octroi de crédits et d'ouverture de comptes, s'est distinguée avec son résultat net positif pendant que la plupart des agences de groupe ont eu des résultats négatifs

L'analyse effectuée nous conduit à déduire que l'agence de Tizi-Ouzou a été durant l'exercice 2018 et 2019 plus rentable par rapport aux autres agences de la BADR c'est ce qui nous a permis de valider la troisième hypothèse de ce travail qui stipule que l'agence de Tizi-Ouzou est la plus rentable au sein de la BADR.

*Les références
bibliographiques*

Les références bibliographiques

1. Ouvrages

- 1) CALVET, Henri. « Méthode de l'analyse financière des établissements de crédit ». 2^{ème} édition. Economica. Paris, 2002.
- 2) COHEN, Elie. « Analyse financière ». 4^{ème} édition. Economica .Paris, 2004.
- 3) COMBEMALE, P et PARIENTY, A. « La productivité : analyse de la rentabilité, de l'efficacité et de la productivité ». Edition Nathan. Paris, 1993.
- 4) COUSSERGUES, S. « Gestion de la banque ». 2^{ème} édition .Dunod. Paris, 1996.
- 5) COUSSERGUES, S. « La banque : structure, marchés et gestion ». 2^{ème} édition .Dalloz. Paris, 1996.
- 6) COUSSERGUES, S et BOURDEAUX, G. « Gestion de la banque du diagnostic à la stratégie ». 6^{ème} édition.Dunod. Paris, 2010.
- 7) COUSSERGUES, S et BOURDEAUX, G. « Gestion de la banque, Du diagnostic à la stratégie ». 7^{ème} édition.Dunod. Paris, 2013.
- 8) FORCE.J et BRONCY.G. « Les ratios : marges, rentabilités, structures ». Edition Foucher. Paris, 1982.
- 9) GERARD, J-P. « LA Trilogie : rentabilité, emplois et taux d'intérêt ». Edition Economica. Paris, 1997.
- 10) LAHILLE, jean Pierre. « Analyse financière ». 1^{ère} édition. Dalloz. Paris, 2001.
- 11) Livre blanc. « La mesure de la rentabilité des activités bancaires ». Commission bancaire. Paris, 1998.
- 12) MARON, Alain. « Analyse financière concepts et méthodes ». 4^{ème} édition. Dunod. Paris, 2007.
- 13) NAULLEAU, Gérard et ROUACH, Michel. « Contrôle de gestion et stratégie dans la banque ». 3^{ème} édition. Paris, 2012.
- 14) PINARDON, F. « La rentabilité : une affaire de points de vue ». Edition L'harmattan. Paris, 1989.
- 15) PEYRARD, J. « Analyse financière ». 7^{ème} édition. Vuilbert. Paris, 1998.
- 16) PLIMBON, D. « Rentabilité et risque dans le nouveau régime de la croissance ». Documentation française. Paris, 2002.

- 17) RAMAGE, P. « Analyse et diagnostic financier ». Edition d'organisation. Paris, 2001.
- 18) ROUACH, M. « Finance et gestion dans la banque ». 2ème édition. RB édition. Paris, 2014.
- 19) ROUACH, M et NAULLEAU, G. « Contrôle de gestion bancaire et direction financière ». 6^{ème} édition. RB édition. Paris, 2012.
- 20) TOURNOIS N. et FISCHER M. « La création de la valeur dans la banque ». Edition Vuibert. Paris, 2008.

2. Thèses et mémoires

- 1) MADIOU, L. Mesure et optimisation de la rentabilité des banques par application de benchmarking et la méthode d'enveloppement des données : Cas de la BNA. Mémoire de magister en sciences économiques option : Monnaie Finance Banque. Université Mouloud MAMMERI Tizi-Ouzou. 2012.
- 2) TASSEDA, S. Mesure et analyse de la rentabilité par centre de profit : cas des agences d'exploitation bancaire du CPA. Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du brevet supérieur de banque. ESB.2007.

3. Dictionnaires

- 1) BURLAUD, A. EGLEM, J-Y et MYKITA, P. Dictionnaire de gestion, comptabilité, finance, contrôle. Editions Foucher. Vanves.2004.

4. Règlements et lois bancaires

- 1) Règlement n°09-04 du 23 juillet 2009 portant plan de comptes bancaire et règles comptables applicables aux banques et aux établissements financiers. Journal officiel, 29/12/2009, n°76.

5. Rapports et documents

- 1) Document interne de la BADR (2019).
- 2) Rapport d'activité de la BADR (2019).

6. Sites internet

- 1) www.letudiant.fr
- 2) www.mascre-heguy.com

- 3) www.mataf.net
- 4) www.mawarid.ma

Annexes

Annexe N° 01 : Les emplois des agences de la BADR

Agence A :

Emplois	Réalisation au 31/12/2018 (a)	Objectifs du trimestre (b)	Réalisation fin sept 2019 (c)	Taux de réalisation (c/b)	Variation (en valeur)	En %
Crédit à court terme	557 030	678 114	645 243	95%	88 213	0%
Crédit à M et L Terme	1 499 999	1 678 500	1 321 852	79%	-178 147	88%
Créances impayées	573 212	571 000	772 627	135%	199 415	135%
Total emplois clientèle	2 630 241	2 927 614	2 739 722	94%	109 481	104%
Crédits par signature	23 942	75 500	27 846	37%	3 904	116%
Engagement de financement	248 318	150 000	478 688	319%	130 370	137%

Source : Document interne de la BADR.

Agence B :

Emplois	Réalisation au 31/12/2018 (a)	Objectifs du trimestre (b)	Réalisation fin sept 2019 (c)	Taux de réalisation (c/b)	Variation (en valeur)	En %
Crédit à court terme	7 320	13 597	13 927	120%	6 607	190%
Crédit à M et L Terme	102 577	93 500	88 920	95%	-13 657	87%
Créances impayées	393 885	303	401 007	132%	7 122	102%
Total emplois clientèle	503 782	410 347	503 854	123%	72	100%
Crédits par signature	5 452	8 500	6 157	72%	705	113%
Engagement de financement	12 779	40 000	15 651	39%	2 872	122%

Source : Document interne de la BADR.

Agence C :

Emplois	Réalisation au 31/12/2018 (a)	Objectifs du trimestre (b)	Réalisation fin sept 2019 (c)	Taux de réalisation (c/b)	Variation (en valeur)	En %
Crédit à court terme	16 343	33 739	9 659	29%	-6 684	59%
Crédit à M et L Terme	563 067	621	515 811	83%	-47 256	92%
Créances impayées	452 568	456 00	462 256	101%	9 688	102%
Total emplois clientèle	1 031 978	1 11 229	987 726	89%	-44 252	96%
Crédits par signature	19 277	19 900	11 424	57%	-7 853	59%
Engagement de financement	68 084	58 500	322 699	552%	254 615	474%

Agence D :

Emplois	Réalisation au 31/12/2018 (a)	Objectifs du trimestre (b)	Réalisation fin sept 2019 (c)	Taux de réalisation (c/b)	Variation (en valeur)	En %
Crédit à court terme	21 357	37 350	20 153	54%	-1 204	94%
Crédit à M et L Terme	578 037	565 408	393 556	70%	-184 481	68%
Créances impayées	235 282	256 470	306 339	119%	71 057	130%
Total emplois clientèle	834 676	859 228	720 048	84%	-114 628	86%
Crédits par signature	29 837	39 000	43 642	112%	13 805	146%
Engagement de financement	125 996	100 000	81 968	82%	-44 028	65%

Source : Document interne de la BADR.

Agence E :

Emplois	Réalisation au 31/12/2018 (a)	Objectifs du trimestre (b)	Réalisation fin sept 2019 (c)	Taux de réalisation (c/b)	Variation (en valeur)	En %
Crédit à court terme	135 608	193 500	162 545	84%	26 937	120%
Crédit à M et L Terme	420 701	523 544	378 229	72%	-42 472	90%
Créances impayées	292 125	281 000	354 432	126%	62 307	121%
Total emplois clientèle	848 434	998 044	895 206	90%	46 772	106%
Crédits par signature	17 547	28 100	16 355	58%	-1 192	93%
Engagement de financement	393 645	120 000	197 079	164%	-202 566	49%

Source : Document interne de la BADR

Agence F :

Emplois	Réalisation au 31/12/2018 (a)	Objectifs du trimestre (b)	Réalisation fin sept 2019 (c)	Taux de réalisation (c/b)	Variation (en valeur)	En %
Crédit à court terme	56 152	74 900	21 615	29%	-34 437	38%
Crédit à M et L Terme	618 791	637 000	617 309	97%	-1 482	100%
Créances impayées	694 649	559 000	731 226	131%	36 577	105%
Total emplois clientèle	1 369 592	1 270 900	1 370	108%	558	100%
Crédits par signature	38 027	20 000	11 343	57%	-26 684	30%
Engagement de financement	121 939	40 000	104 802	262%	-17 137	86%

Source : Document interne de la BADR.

Agence G :

Emplois	Réalisation au 31/12/2018 (a)	Objectifs du trimestre (b)	Réalisation fin sept 2019 (c)	Taux de réalisation (c/b)	Variation (en valeur)	En %
Crédit à court terme	51 722	294 398	46 420	16%	-5 302	90%
Crédit à M et L Terme	924 141	827 049	811 855	98%	-112 286	88%
Créances impayées	305 093	366 000	408	112%	103 522	134%
Total emplois clientèle	1 280 956	1 487 447	1 266 890	85%	-14 066	99%
Crédits par signature	37 822	18 900	40 024	212%	2 202	106%
Engagement de financement	216 339	180 000	175 980	98%	-40 359	81%

Source : Document interne de la BADR.

Agence H :

Emplois	Réalisation au 31/12/2018 (a)	Objectifs du trimestre (b)	Réalisation fin sept 2019 (c)	Taux de réalisation (c/b)	Variation (en valeur)	En %
Crédit à court terme	13 885	18 315	7 912	44%	5 913	57%
Crédit à M et L Terme	333 118	453 000	299 666	66%	-33 452	90%
Créances impayées	163 946	125 500	192 927	154%	28 981	118%
Total emplois clientèle	510 949	596 815	500 565	84%	-10 384	98%
Crédits par signature	56 992	139 500	57 908	42%	916	102%
Engagement de financement	90 664	100 000	77 826	78%	-12 838	86%

Source : Document interne de la BADR.

Agence I :

Emplois	Réalisation au 31/12/2018 (a)	Objectifs du trimestre (b)	Réalisation fin sept 2019 (c)	Taux de réalisation (c/b)	Variation (en valeur)	En %
Crédit à court terme	14 999	37 114	4 867	13%	-10 132	32%
Crédit à M et L Terme	744 469	942 455	689 105	73%	-55 364	93%
Créances impayées	976 934	909 300	1 046 651	115%	69 717	107%
Total emplois clientèle	1 736 402	1 888 869	1 740 623	92%	4 221	100%
Crédits par signature	1 194	2 500	1 503	60%	309	126%
Engagement de financement	110 985	107 000	169 907	159%	58 922	153%

Source : Document interne de la BADR.

Agence J :

Emplois	Réalisation au 31/12/2018 (a)	Objectifs du trimestre (b)	Réalisation fin sept 2019 (c)	Taux de réalisation (c/b)	Variation (en valeur)	En %
Crédit à court terme	-	5 500	-	0%	-	-
Crédit à M et L Terme	270	38 000	22 667	60%	22 397	8395%
Créances impayées	-	-	-	-	-	-
Total emplois clientèle	270	43 500	22 667	52%	22 397	8395%
Crédits par signature	-	1 000	-	0%	-	-
Engagement de financement	27 485	37 000	39 441	107%	11 956	144%

Source : Document interne de la BADR.

Agence K :

Emplois	Réalisation au 31/12/2018 (a)	Objectifs du trimestre (b)	Réalisation fin sept 2019 (c)	Taux de réalisation (c/b)	Variation (en valeur)	En %
Crédit à court terme	52 402	62 530	23 411	37%	-28 991	45%
Crédit à M et L Terme	1 098 836	1 199 071	989 196	82%	-109 640	90%
Créances impayées	287 061	286 900	458 476	160%	171 515	160%
Total emplois clientèle	1 438 299	1 548 501	1 471 183	95%	32 884	102%
Crédits par signature	2 659	3 800	2 470	65%	-189	93%
Engagement de financement	175 057	70 000	184 140	263%	9 083	105%

Source : Document interne de la BADR.

Annexe N° 02 : les ressources des agences de la BADR

Agence A :

Ressources	Réalisation au 31/12/2018 (a)	Objectifs du trimestre (b)	Réalisation fin sept 2019 (c)	Taux de réalisation (c/b)	Variation (en valeur)	En %
Ressources à vue non rémunérées	842 595	984 600	870 913	88%	28 318	130%
Ressources à vue rémunérées	2 607 567	2 734 593	2 488 156	91%	-119 411	95%
Ressources à vue	3 450 162	3 719 193	3 351 069	90%	-91 093	97%
Ressources à terme	1 129	10 000	489	5%	-640	43%
Total ressources	3 451 291	3 729 193	3 359 558	90%	-91 733	97%

Source : Document interne de la BADR.

Agence B :

Ressources	Réalisation au 31/12/2018 (a)	Objectifs du trimestre (b)	Réalisation fin sept 2019 (c)	Taux de réalisation (c/b)	Variation (en valeur)	En %
Ressources à vue non rémunérées	163 818	213 940	163 360	76%	-458	100%
Ressources à vue rémunérées	1 527 908	1 667 598	1 485 718	89%	-42 190	97%
Ressources à vue	1 691 726	1 881 538	1 649 078	88%	-42 648	97%
Ressources à terme	1 881	4 680	1 745	37%	-136	93%
Total ressources	1 693 607	1 886 218	1 650 823	88%	-42 784	97%

Source : Document interne de la BADR.

Agence C :

Ressources	Réalisation au 31/12/2018 (a)	Objectifs du trimestre (b)	Réalisation fin sept 2019 (c)	Taux de réalisation (c/b)	Variation (en valeur)	En %
Ressources à vue non rémunérées	349 171	377 000	274 063	73%	-75 108	78%
Ressources à vue rémunérées	1 301 368	1 355 600	1 300 924	96%	-444	100%
Ressources à vue	1 650 539	1 732 600	1 574 987	91%	-75 552	95%
Ressources à terme	9 639	15 500	9 270	60%	-369	96%
Total ressources	1 660 178	1 748 100	1 584 257	91%	-75 921	95%

Source : Document interne de la BADR.

Agence D :

Ressources	Réalisation au 31/12/2018 (a)	Objectifs du trimestre (b)	Réalisation fin sept 2019 (c)	Taux de réalisation (c/b)	Variation (en valeur)	En %
Ressources à vue non rémunérées	510 706	598 260	609 943	102%	99 237	119%
Ressources à vue rémunérées	1 049 353	1 133 793	1 078 513	95%	29 160	103%
Ressources à vue	1 560 059	1 732 053	1 688 456	97%	128 397	108%
Ressources à terme	43 400	53 500	57 987	108%	14 587	134%
Total ressources	1 603 459	1 785 553	1 746 443	98%	142 984	109%

Source : Document interne de la BADR.

Agence E :

Ressources	Réalisation au 31/12/2018 (a)	Objectifs du trimestre (b)	Réalisation fin sept 2019 (c)	Taux de réalisation (c/b)	Variation (en valeur)	En %
Ressources à vue non rémunérées	882 847	1 005 363	918 976	91%	-36 129	104%
Ressources à vue rémunérées	1 378 301	1 588 351	1 268 187	80%	-110 114	92%
Ressources à vue	2 261 148	2 593 714	2 187 163	84%	-73 985	97%
Ressources à terme	12 151	12 500		0%	-12 151	0%
Total ressources	2 273 299	2 606 214	2 187 163	84%	-86 136	96%

Source : Document interne de la BADR.

Agence F :

Ressources	Réalisation au 31/12/2018 (a)	Objectifs du trimestre (b)	Réalisation fin sept 2019 (c)	Taux de réalisation (c/b)	Variation (en valeur)	En %
Ressources à vue non rémunérées	452 424	529 601	389 121	73%	-63 303	86%
Ressources à vue rémunérées	1 549 045	1 679	1 577 310	94%	-28 265	102%
Ressources à vue	2 001 469	2 208 601	1 966 431	89%	-35 038	98%
Ressources à terme	51 601	51 500	243	0%	-51 358	0%
Total ressources	2 053 070	2 260 101	1 966 674	87%	-86 396	96%

Source : Document interne de la BADR.

Agence G :

Ressources	Réalisation au 31/12/2018 (a)	Objectifs du trimestre (b)	Réalisation fin sept 2019 (c)	Taux de réalisation (c/b)	Variation (en valeur)	En %
Ressources à vue non rémunérées	531 659	629 400	559 790	89%	28 131	105%
Ressources à vue rémunérées	3 292 237	3 408 747	3 165 803	93%	-126 434	96%
Ressources à vue	3 823 896	4 038 147	3 725 593	92%	-98 303	97%
Ressources à terme	14 080	15 000	11 390	76%	-2 690	81%
Total ressources	3 837 976	4 053 147	3 736	92%	-100 993	97%

Source : Document interne de la BADR.

Agence H :

Ressources	Réalisation au 31/12/2018 (a)	Objectifs du trimestre (b)	Réalisation fin sept 2019 (c)	Taux de réalisation (c/b)	Variation (en valeur)	En %
Ressources à vue non rémunérées	230 543	398 300	268 439	67%	37 896	116%
Ressources à vue rémunérées	1 720 604	2 027 800	1 721 237	85%	633	100%
Ressources à vue	1 951 147	2 426 100	1 989 676	82%	38 529	102%
Ressources à terme	44	8 000		8%	-44	0%
Total ressources	1 951 191	2 434 100	1 989 676	82%	38 485	102%

Source : Document interne de la BADR.

Agence I :

Ressources	Réalisation au 31/12/2018 (a)	Objectifs du trimestre (b)	Réalisation fin sept 2019 (c)	Taux de réalisation (c/b)	Variation (en valeur)	En %
Ressources à vue non rémunérées	330 087	431 820	390 988	91%	60 901	118%
Ressources à vue rémunérées	1 155 713	1 256 700	1 119 086	89%	-36 627	97%
Ressources à vue	1 485 800	1 688 520	1 510 074	89%	24 274	102%
Ressources à terme						
Total ressources	1 485 800	1 688 520	1 510 074	89%	24 274	102%

Source : Document interne de la BADR.

Agence J :

Ressources	Réalisation au 31/12/2018 (a)	Objectifs du trimestre (b)	Réalisation fin sept 2019 (c)	Taux de réalisation (c/b)	Variation (en valeur)	En %
Ressources à vue non rémunérées	10 511	50 095	56 494	113%	45 983	537%
Ressources à vue rémunérées	43 197	56 225	81 819	146%	38 622	189%
Ressources à vue	53 708	106 320	138 313	130%	84 622	258%
Ressources à terme						
Total ressources	53 708	106 320	138 313	130%	84 605	258%

Source : Document interne de la BADR.

Agence K :

Ressources	Réalisation au 31/12/2018 (a)	Objectifs du trimestre (b)	Réalisation fin sept 2019 (c)	Taux de réalisation (c/b)	Variation (en valeur)	En %
Ressources à vue non rémunérées	296 986	446 500	390 815	88%	93 829	132%
Ressources à vue rémunérées	1 199 684	1 277 500	1 198 523	94%	-1 161	100%
Ressources à vue	1 496 670	1 724 000	1 589 338	92%	92 668	106%
Ressources à terme	2 060	8 000	2 010	25%	-50	98%
Total ressources	1 498 730	1 732 000	1 591 348	92%	92 618	106%

Source : Document interne de la BADR.

Annexe N° 03 : la bancarisation des agences de la BADR

Agences A :

Comptes actifs	Nombre de comptes actifs au 31/12/2018 (a)	Nombre d'ouverture durant l'exercice (b)	Nombre de clôture durant l'exercice (c)	Objectifs annuel (d)	Nombre de comptes 30/09/2019 (e)	Taux de réalisation (e/d)
Comptes chèques 200	935	16	22	1 163	929	80%
Comptes courants 300	2 559	82	41	3 559	2 600	73%
Comptes épargnes 251	4 052	59	49	4 338	4 062	94%
Livrets épargnes sans intérêt 250	45	4	-	57	49	86%
Livret épargne FELLAH avec intérêt 397	1	21	-	6	22	367%
Livret épargne FELLAH sans intérêt	-	2	-	-	2	-
Total comptes épargnes	4 098	86	49	4 401	4 135	94%
Livret épargnes JUNIOR 281	200	2	4	223	198	-
Livret épargne JUNIOR sans intérêt 381	-	-	-	4	-	-
Total épargne JUNIOR	200	2	4	227	198	87%
Total des comptes actifs	7 792	186	116	9 350	7 862	84%

Source : Document interne de la BADR.

Agence B :

Comptes actifs	Nombre de comptes actifs au 31/12/2018 (a)	Nombre d'ouverture durant l'exercice (b)	Nombre de clôture durant l'exercice (c)	Objectifs annuel (d)	Nombre de comptes 30/09/2019 (e)	Taux de réalisation (e/d)
Comptes chèques 200	503	15	6	284	512	75%
Comptes courants 300	437	14	5	676	446	66%
Comptes épargnes 251	2 520	78	5	2 709	2 593	96%
Livrets épargnes sans intérêt 250	24	3	-	35	27	77%
Livret épargne FELLAH avec intérêt 397	-	2	-	-	2	-
Livret épargne FELLAH sans intérêt	-	-	-	-	-	-
Total comptes épargnes	2 544	83	5	2 744	2 622	96%
Livret épargnes JUNIOR 281	162	10	1	179	171	-
Livret épargne JUNIOR sans intérêt 381	-	-	-	2	-	-
Total épargne JUNIOR	162	10	1	181	171	94%
Total des comptes actifs	3 646	122	17	4 285	3 751	88%

Source : Document interne de la BADR.

Agence C :

Comptes actifs	Nombre de comptes actifs au 31/12/2018 (a)	Nombre d'ouverture durant l'exercice (b)	Nombre de clôture durant l'exercice (c)	Objectifs annuel (d)	Nombre de comptes 30/09/2019 (e)	Taux de réalisation (e/d)
Comptes chèques 200	1 109	33	9	1 291	1 133	88%
Comptes courants 300	817	24	6	1 396	835	60%
Comptes épargnes 251	2 804	73	13	3 072	2 861	93%
Livrets épargnes sans intérêt 250	23	4	1	33	26	79%
Livret épargne FELLAH avec intérêt 397	3	2	-	8	5	63%
Livret épargne FELLAH sans intérêt	6	-	-	9	6	67%
Total comptes épargnes	2 836	79	17	3 122	2 898	93%
Livret épargnes JUNIOR 281	160	7	4	207	163	-
Livret épargne JUNIOR sans intérêt 381	-	-	-	3	-	-
Total épargne JUNIOR	160	7	4	210	163	78%
Total des comptes actifs	4 922	143	36	6 019	5 029	84%

Source : Document interne de la BADR.

Agence D :

Comptes actifs	Nombre de comptes actifs au 31/12/2018 (a)	Nombre d'ouverture durant l'exercice (b)	Nombre de clôture durant l'exercice (c)	Objectifs annuel (d)	Nombre de comptes 30/09/2019 (e)	Taux de réalisation (e/d)
Comptes chèques 200	606	125	3	975	728	75%
Comptes courants 300	790	49	11	1 186	828	70%
Comptes épargnes 251	1 595	62	10	1 772	1 647	93%
Livrets épargnes sans intérêt 250	144	29	1	173	172	99%
Livret épargne FELLAH avec intérêt 397	-	1	-	5	1	20%
Livret épargne FELLAH sans intérêt	-	-	-	-	-	-
Total comptes épargnes	1 739	92	11	1 950	1 820	93%
Livret épargnes JUNIOR 281	58	-	1	73	57	-
Livret épargne JUNIOR sans intérêt 381	-	-	-	3	-	-
Total épargne JUNIOR	58	-	1	76	57	75%
Total des comptes actifs	3 193	266	26	4 187	3 433	82%

Source : Document interne de la BADR.

Agence E :

Comptes actifs	Nombre de comptes actifs au 31/12/2018 (a)	Nombre d'ouverture durant l'exercice (b)	Nombre de clôture durant l'exercice (c)	Objectifs annuel (d)	Nombre de comptes 30/09/2019 (e)	Taux de réalisation (e/d)
Comptes chèques 200	1 137	8	17	1 245	1 128	91%
Comptes courants 300	846	33	14	1 178	865	73%
Comptes épargnes 251	3 162	36	13	3 419	3 185	93%
Livrets épargnes sans intérêt 250	184	22	2	218	204	94%
Livret épargne FELLAH avec intérêt 397	-	3	-	5	3	60%
Livret épargne FELLAH sans intérêt	-	2	-	-	2	-
Total comptes épargnes	3 346	63	15	6 642	3 394	93%
Livret épargnes JUNIOR 281	160	1	2	171	159	-
Livret épargne JUNIOR sans intérêt 381	-	-	-	1	-	-
Total épargne JUNIOR	160	1	2	172	159	92%
Total des comptes actifs	5 489	105	48	6 237	5 546	89%

Source : Document interne de la BADR.

Agence F :

Comptes actifs	Nombre de comptes actifs au 31/12/2018 (a)	Nombre d'ouverture durant l'exercice (b)	Nombre de clôture durant l'exercice (c)	Objectifs annuel (d)	Nombre de comptes 30/09/2019 (e)	Taux de réalisation (e/d)
Comptes chèques 200	507	13	7	460	513	112%
Comptes courants 300	1 007	33	13	1 499	1 027	69%
Comptes épargnes 251	4 315	61	12	4 522	4 364	97%
Livrets épargnes sans intérêt 250	280	26	1	301	305	101%
Livret épargne FELLAH avec intérêt 397	-	-	-	5	-	0%
Livret épargne FELLAH sans intérêt	2	-	-	5	2	40%
Total comptes épargnes	4 597	87	13	4 833	4 671	97%
Livret épargnes JUNIOR 281	337	2	14	329	325	-
Livret épargne JUNIOR sans intérêt 381	-	-	-	3	-	-
Total épargne JUNIOR	337	2	14	332	325	98%
Total des comptes actifs	6 448	135	47	7 124	6 536	92%

Source : Document interne de la BADR.

Agence G :

Comptes actifs	Nombre de comptes actifs au 31/12/2018 (a)	Nombre d'ouverture durant l'exercice (b)	Nombre de clôture durant l'exercice (c)	Objectifs annuel (d)	Nombre de comptes 30/09/2019 (e)	Taux de réalisation (e/d)
Comptes chèques 200	715	29	1	1 495	743	50%
Comptes courants 300	1 966	69	13	2 801	2 022	72%
Comptes épargnes 251	6 745	64	6	7 557	6 803	90%
Livrets épargnes sans intérêt 250	104	76	-	127	180	142%
Livret épargne FELLAH avec intérêt 397	-	1	-	-	1	-
Livret épargne FELLAH sans intérêt	-	7	-	-	7	-
Total comptes épargnes	6 849	148	6	7 684	6 991	91%
Livret épargnes JUNIOR 281	448	8	18	712	438	-
Livret épargne JUNIOR sans intérêt 381	-	-	-	4	-	-
Total épargne JUNIOR	448	8	18	716	438	61%
Total des comptes actifs	9 978	254	38	12 696	10 194	80%

Source : Document interne de la BADR.

Agence H :

Comptes actifs	Nombre de comptes actifs au 31/12/2018 (a)	Nombre d'ouverture durant l'exercice (b)	Nombre de clôture durant l'exercice (c)	Objectifs annuel (d)	Nombre de comptes 30/09/2019 (e)	Taux de réalisation (e/d)
Comptes chèques 200	744	23	23	945	744	79%
Comptes courants 300	756	27	50	1 072	733	68%
Comptes épargnes 251	6 625	112	16	3 956	3 721	94%
Livrets épargnes sans intérêt 250	50	3	2	73	51	70%
Livret épargne FELLAH avec intérêt 397	1	7	-	11	8	73%
Livret épargne FELLAH sans intérêt	-	2	-	3	2	67%
Total comptes épargnes	3 676	124	18	4 043	3 782	94%
Livret épargnes JUNIOR 281	234	5	5	271	234	-
Livret épargne JUNIOR sans intérêt 381	-	-	-	3	-	-
Total épargne JUNIOR	234	5	5	274	234	85%
Total des comptes actifs	5 410	179	96	6 334	4 493	87%

Source : Document interne de la BADR.

Agence I :

Comptes actifs	Nombre de comptes actifs au 31/12/2018 (a)	Nombre d'ouverture durant l'exercice (b)	Nombre de clôture durant l'exercice (c)	Objectifs annuel (d)	Nombre de comptes 30/09/2019 (e)	Taux de réalisation (e/d)
Comptes chèques 200	570	14	3	631	581	92%
Comptes courants 300	931	51	10	1 189	972	82%
Comptes épargnes 251	3 321	63	3	3 542	3 381	95%
Livrets épargnes sans intérêt 250	447	37	1	531	483	91%
Livret épargne FELLAH avec intérêt 397	-	-	-	-	-	-
Livret épargne FELLAH sans intérêt	-	-	-	-	-	-
Total comptes épargnes	3 768	100	4	4 073	3 864	95%
Livret épargnes JUNIOR 281	266	14	3	280	277	-
Livret épargne JUNIOR sans intérêt 381	-	-	-	5	-	-
Total épargne JUNIOR	266	14	3	285	277	97%
Total des comptes actifs	5 535	179	20	6 178	5 694	92%

Source : Document interne de la BADR.

Agence J :

Comptes actifs	Nombre de comptes actifs au 31/12/2018 (a)	Nombre d'ouverture durant l'exercice (b)	Nombre de clôture durant l'exercice (c)	Objectifs annuel (d)	Nombre de comptes 30/09/2019 (e)	Taux de réalisation (e/d)
Comptes chèques 200	17	24	-	47	41	87%
Comptes courants 300	47	42	1	64	88	138%
Comptes épargnes 251	137	143	1	164	279	170%
Livrets épargnes sans intérêt 250	10	49	-	21	59	281%
Livret épargne FELLAH avec intérêt 397	3	7	-	8	10	125%
Livret épargne FELLAH sans intérêt	2	1	-	4	3	75%
Total comptes épargnes	152	200	1	197	351	178%
Livret épargnes JUNIOR 281	13	5	-	21	18	-
Livret épargne JUNIOR sans intérêt 381	-	-	-	2	-	-
Total épargne JUNIOR	13	5	-	23	18	78%
Total des comptes actifs	229	271	2	331	498	150%

Source : Document interne de la BADR.

Agence K :

Comptes actifs	Nombre de comptes actifs au 31/12/2018 (a)	Nombre d'ouverture durant l'exercice (b)	Nombre de clôture durant l'exercice (c)	Objectifs annuel (d)	Nombre de comptes 30/09/2019 (e)	Taux de réalisation (e/d)
Comptes chèques 200	560	47	16	559	591	106%
Comptes courants 300	1 432	43	31	1 585	1 444	91%
Comptes épargnes 251	2 354	81	9	2 477	2 426	98%
Livrets épargnes sans intérêt 250	92	10	-	101	102	101%
Livret épargne FELLAH avec intérêt 397	-	12	-	-	12	%
Livret épargne FELLAH sans intérêt	-	-	-	-	-	-
Total comptes épargnes	2 446	6	9	2 578	2 540	99%
Livret épargnes JUNIOR 281	180	-	9	188	171	-
Livret épargne JUNIOR sans intérêt 381	-	-	-	2	-	-
Total épargne JUNIOR	180	-	9	190	171	90%
Total des comptes actifs	4 618	96	65	4 912	4 746	97%

Source : Document interne de la BADR.

Annexe N° 04 : Les comptes de résultat des agences de la BADR

Agence A :

TCR	Réalisation au 31/12/2018 (a)	Objectifs annuel 2019 (b)	Réalisation fin septembre (c)	Taux de réalisation (c/b)	Variation en valeur	En (%)
Produits d'exploitation bancaire	151 726	149 880	299 658	200%	147 932	197%
Charges d'exploitation bancaire	53 594	67 140	232 142	346%	178 548	433%
Produit net bancaire	98 132	82 740	67 516	82%	-30 616	69%
Charges générales d'exploitation	27 600	46 646	25 756	55%	-1 844	93%
Dotations aux amortissements	3 476	-	3 367	-	-109	97%
Résultat brut d'exploitation	67 056	36 094	38 393	106%	-28 663	57%
Dotations aux provisions(+)	9 693	22 000	-	0%	-9 639	0%
Reprise de provision	2 701	6 000	-	0%	-2 701	0%
Résultat d'exploitation	60 064	20 094	38 393	191%	-21 671	64%

Source : Document interne de la BADR.

Agence B :

TCR	Réalisation au 31/12/2018 (a)	Objectifs annuel 2019 (b)	Réalisation fin septembre (c)	Taux de réalisation (c/b)	Variation en valeur	En (%)
Produits d'exploitation bancaire	7 719	8 539	115 880	1357%	108 161	1501%
Charges d'exploitation bancaire	31 856	40 704	133 273	328%	101 671	419%
Produit net bancaire	-24 137	-32 165	-17 273	55%	6 490	73%
Charges générales d'exploitation	16 668	22 991	16 273	71%	-395	98%
Dotations aux amortissements	614	-	629	-	15	102%
Résultat brut d'exploitation	-41 419	-55 156	-34 549	63%	6 870	83%
Dotations aux provisions(+)	1 227	3 025	-	0%	-1 227	0%
Reprise de provision	1 1874	190 000	-	0%	-1 874	0%
Résultat d'exploitation	-40 772	131 819	-34 549	-26%	6 223	85%

Source : Document interne de la BADR.

Agence C :

TCR	Réalisation au 31/12/2018 (a)	Objectifs annuel 2019 (b)	Réalisation fin septembre (c)	Taux de réalisation (c/b)	Variation en valeur	En (%)
Produits d'exploitation bancaire	59 927	59 784	171 791	287%	111 864	287%
Charges d'exploitation bancaire	27 077	33 169	172 750	521%	145 673	638%
Produit net bancaire	32 850	26 615	-959	-4%	-33 809	-3%
Charges générales d'exploitation	20 885	27 012	19 788	73%	-1 097	95%
Dotations aux amortissements	696	-	673	-	-23	97%
Résultat brut d'exploitation	11 269	-397	-21 420	5395%	-32 689	-190%
Dotations aux provisions(+)	10 857	10 857	-	0%	-10 857	0%
Reprise de provision	2 000	11 000	-	0%	-2 000	0%
Résultat d'exploitation	2 412	-254	-21 420	8433%	-23 832	-888%

Source : Document interne de la BADR.

Agence D :

TCR	Réalisation au 31/12/2018 (a)	Objectifs annuel 2019 (b)	Réalisation fin septembre (c)	Taux de réalisation (c/b)	Variation en valeur	En (%)
Produits d'exploitation bancaire	35 643	44 282	159 555	360%	123 912	448%
Charges d'exploitation bancaire	22 702	29 220	152 757	523%	130 055	673%
Produit net bancaire	12 941	15 062	6 798	45%	-6 143	53%
Charges générales d'exploitation	21 702	35 771	24 826	69%	3 124	114%
Dotations aux amortissements	737	-	870	-	133	118%
Résultat brut d'exploitation	-9 498	20 709	-18 898	91%	-9 400	199%
Dotations aux provisions(+)	13 721	18 000	-	0%	-13 721	0%
Reprise de provision	2 447	10 000	-	0%	-2 447	0%
Résultat d'exploitation	-20 772	28 709	-18 898	66%	1 874	91%

Source : Document interne de la BADR.

Agence E :

TCR	Réalisation au 31/12/2018 (a)	Objectifs annuel 2019 (b)	Réalisation fin septembre (c)	Taux de réalisation (c/b)	Variation en valeur	En (%)
Produits d'exploitation bancaire	43 955	44 722	151 781	339%	107 826	345%
Charges d'exploitation bancaire	29 403	38 267	141 676	370%	112 273	482%
Produit net bancaire	14 552	6 455	10 105	157%	-4 447	69%
Charges générales d'exploitation	25 275	31 646	20 989	66%	-4 286	83%
Dotations aux amortissements	433	-	473	-	40	109%
Résultat brut d'exploitation	-11 156	-25 191	-11 357	45%	-201	102%
Dotations aux provisions(+)	11 418	10 000	-	0%	-11 418	0%
Reprise de provision	4 328	5 222	-	0%	-4 328	0%
Résultat d'exploitation	-18 246	-29 969	-11 357	38%	6 889	62%

Source : Document interne de la BADR.

Agence F :

TCR	Réalisation au 31/12/2018 (a)	Objectifs annuel 2019 (b)	Réalisation fin septembre (c)	Taux de réalisation (c/b)	Variation en valeur	En (%)
Produits d'exploitation bancaire	58 080	46 591	76 902	165%	18 822	132%
Charges d'exploitation bancaire	32 991	43 313	71 789	166%	38 798	218%
Produit net bancaire	25 089	3 278	5 113	156%	-19 976	20%
Charges générales d'exploitation	12 714	19 749	11 357	58%	-1 357	89%
Dotations aux amortissements	338	-	402	-	64	119%
Résultat brut d'exploitation	12 037	-16 471	-6 646	40%	-18 683	-55%
Dotations aux provisions(+)	14 052	16 000	-	0%	-14 052	0%
Reprise de provision	2 167	10 000	-	0%	-2 167	0%
Résultat d'exploitation	152	-22 471	-6 646	30%	-6 798	-4372%

Source : Document interne de la BADR.

Agence G :

TCR	Réalisation au 31/12/2018 (a)	Objectifs annuel 2019 (b)	Réalisation fin septembre (c)	Taux de réalisation (c/b)	Variation en valeur	En (%)
Produits d'exploitation bancaire	64 445	71 881	209 731	292%	145 286	325%
Charges d'exploitation bancaire	68 778	84 097	214 060	255%	145 282	311%
Produit net bancaire	-4 333	-12 216	-4 329	35%	4	100%
Charges générales d'exploitation	16 217	24 330	16 251	67%	34	100%
Dotations aux amortissements	647	-	811	-	164	125%
Résultat brut d'exploitation	-21 197	-36 546	-21 391	59%	-194	101%
Dotations aux provisions(+)	5 910	30 000	-	0%	-5 910	0%
Reprise de provision	2 274	2 800	-	0%	-2 274	0%
Résultat d'exploitation	-24 833	-63 746	-21 391	34%	3 442	86%

Source : Document interne de la BADR.

Agence H :

TCR	Réalisation au 31/12/2018 (a)	Objectifs annuel 2019 (b)	Réalisation fin septembre (c)	Taux de réalisation (c/b)	Variation en valeur	En (%)
Produits d'exploitation bancaire	23 230	29 907	136 689	457%	113 459	588%
Charges d'exploitation bancaire	34 890	48 990	146 885	300%	111 995	421%
Produit net bancaire	-11 660	-19 083	-10 196	53%	1 464	87%
Charges générales d'exploitation	16 828	24 412	15 119	62%	-1 709	90%
Dotations aux amortissements	467	-	676	-	209	145%
Résultat brut d'exploitation	-28 955	-43 495	-25 991	60%	2 964	90%
Dotations aux provisions(+)	5 217	15 000	-	0%	-5 219	0%
Reprise de provision	1 392	6 000	-	0%	-1 392	0%
Résultat d'exploitation	-32 780	-52 495	-25 991	50%	6 789	79%

Source : Document interne de la BADR.

Agence I :

TCR	Réalisation au 31/12/2018 (a)	Objectifs annuel 2019 (b)	Réalisation fin septembre (c)	Taux de réalisation (c/b)	Variation en valeur	En (%)
Produits d'exploitation bancaire	51 788	53 522	70 166	131%	18 378	135%
Charges d'exploitation bancaire	24 002	30 150	55 588	184%	31 586	232%
Produit net bancaire	27 786	23 372	14 578	62%	-13 208	52%
Charges générales d'exploitation	12 616	20 202	13 429	66%	813	106%
Dotations aux amortissements	564	-	613	-	49	109%
Résultat brut d'exploitation	14 606	3 170	536	17%	-14 070	4%
Dotations aux provisions(+)	7 590	15 000	-	0%	-7 590	0%
Reprise de provision	3 974	8 400	-	0%	-3 974	0%
Résultat d'exploitation	10 990	-3 430	536	-16%	-10 454	5%

Source : Document interne de la BADR.

Agence J :

TCR	Réalisation au 31/12/2018 (a)	Objectifs annuel 2019 (b)	Réalisation fin septembre (c)	Taux de réalisation (c/b)	Variation en valeur	En (%)
Produits d'exploitation bancaire	168	2 675	2 240	84%	2 072	1333%
Charges d'exploitation bancaire	438	1 300	2 244	173%	1 806	512%
Produit net bancaire	-270	1 375	-4	0%	266	1%
Charges générales d'exploitation	12 506	15 715	11 866	76%	-640	95%
Dotations aux amortissements	-	-	95	-	95	-
Résultat brut d'exploitation	-12 776	-14 340	-11 965	83%	811	94%
Dotations aux provisions(+)	-	-	-	-	-	-
Reprise de provision	-	-	-	-	-	-
Résultat d'exploitation	-12 776	-14 340	-11 965	83%	811	94%

Source : Document interne de la BADR.

Agence K :

TCR	Réalisation au 31/12/2018 (a)	Objectifs annuel 2019 (b)	Réalisation fin septembre (c)	Taux de réalisation (c/b)	Variation en valeur	En (%)
Produits d'exploitation bancaire	72 507	81 068	85 202	105%	12 695	118%
Charges d'exploitation bancaire	23 739	31 714	57 106	180%	33 367	241%
Produit net bancaire	48 768	49 354	28 096	57%	-20 672	58%
Charges générales d'exploitation	20 164	29 934	22 445	75%	2 281	111%
Dotations aux amortissements	1 744	-	1 778	-	34	102%
Résultat brut d'exploitation	26 860	19 420	3 873	20%	-22 987	14%
Dotations aux provisions(+)	9 160	18 000	-	0%	-9 160	0%
Reprise de provision	2 621	15 000	-	0%	-2 621	0%
Résultat d'exploitation	20 321	16 420	3 873	24%	-16 448	19%

Source : Document interne de la BADR.

Liste des tableaux

Liste des tableaux

Tableau N° 1 : Structure simplifiée des classes constituant le bilan de la banque	24
Tableau N° 2 : La structure du bilan d'une banque	25
Tableau N° 3 : Le hors bilan d'une banque publique algérienne	32
Tableau N° 4 : Tableau des soldes intermédiaires de gestion	34
Tableau N° 5 : Comparaison entre la rentabilité économique et la rentabilité financière	43
Tableau N° 6 : Evolution des emplois de la BADR (agence de Tizi-Ouzou) (2018 – fin de septembre 2019)	82
Tableau N° 7 : Evolution des ressources de la BADR (agence de Tizi-Ouzou) (2018 - fin de septembre 2019)	83
Tableau N° 8 : Evolution de la bancarisation de la BADR (agence de Tizi-Ouzou) (2018 –fin septembre 2019)	85
Tableau N° 9 : Evolution de la monétique de la BADR (agence de Tizi-Ouzou) (2018 – fin de septembre 2019)	87
Tableau N° 10 : Evolution du terminal de paiement électronique de la BADR « agence de Tizi-Ouzou » (2018 – fin de septembre 2019)	88
Tableau N° 11 : Evolution du total bilan de la BADR « agence de Tizi-Ouzou » entre 2018 et 2019	89
Tableau N° 12 : Evolution de bilan actif de la BADR « agence de Tizi-Ouzou » (2018-2019)	90
Tableau N° 13 : Evolution de bilan passif de la BADR « agence de Tizi-Ouzou » (2018-2019)	91

Tableau N°14 : Le compte du résultat de la BADR « agence de Tizi-Ouzou » du 31/12/2018 et du 30/09/2019 (en milliers de dinars)	93
Tableau N°15 : Les principaux soldes constituant le compte de résultat analytique	94
Tableau N°16 : Evolution du produit net bancaire de la BADR	95
Tableau N°17 : Evolution du résultat brut d'exploitation de la BADR « agence de Tizi-Ouzou » (en milliers de DA)	96
Tableau N°18 : Evolution du ratio de rentabilité de l'actif « ROA, Return On Assets »	98
Tableau N°19 : Evolution du ratio de rentabilité des fonds propres « ROE, Return On Equity »	98
Tableau N°20 : Evolution du coefficient d'exploitation	99
Tableau N°21 : Evolution du ratio de la productivité par agent (en milliers)	100
Tableau N°22 : Evolution du total des emplois des agences de la BADR (2018-2019)	101
Tableau N°23 : Evolution du total des ressources des agences de la BADR (2018-2019) ...	102
Tableau N°24 : Evolution du total des comptes actifs des agences de la BADR (2018-2019)	103
Tableau N° 25 : Evolution du produit net bancaire des agences de la BADR (2018-2019) .	105
Tableau N°26 : Evolution du résultat brut d'exploitation des agences de la BADR (2018-2019)	106
Tableau N°27 : Evolution du ratio de rentabilité des fonds propres « ROE, Return On Equity » des agences de la BADR (2018-2019)	107
Tableau N°28 : Evolution du coefficient d'exploitation des agences de la BADR (2018-2019)	108

Liste des figures

Liste des figures

Figure N° 1 : Méthode de pool unique	55
Figure N° 2 : cas du pool unique et des flux bruts	55
Figure N° 3 : cas du pool unique a des flux nets	56
Figure N° 4 : Méthode du pool multiple	56
Figure N° 5 : Cas du pool multiple et des flux bruts	57
Figure N° 6 : cas du pool multiple et des flux nets	58
Figure N° 7 : dates d'opération, de trésorerie et de valeur d'un chèque remis à l'encaissement	59
Figure N° 8 : Modèle de la marge total et des taux multiple	61
Figure N° 9 : Organigramme générale de la BADR	77
Figure N° 10 : Organigramme de groupe régional d'exploitation	78

Liste des graphiques

Liste des graphiques

Graphique n° 1 : Evolution des emplois de la BADR	82
Graphique n° 2 : Les composants des ressources clientèles	84
Graphique n° 3 : Structure des comptes de la BADR	86
Graphique n° 4 : Evolution de la carte monétique	87
Graphique n° 5 : Evolution du terminal de paiement électronique	88
Graphique n° 6 : Evolution du total du bilan de la BADR « agence de Tizi-Ouzou » 2018/2019	89
Graphique n° 7 : Evolution des principaux éléments du bilan actifs de la BADR « agence de Tizi-Ouzou » 2018/2019	90
Graphique n° 8 : Evolution des principaux éléments du bilan actifs de la BADR « agence de Tizi-Ouzou » 2018/2019	92
Graphique n° 9 : Les principaux soldes constituant le compte de résultat analytique	94
Graphique N°10 : Evolution des produits et des charges d'exploitation bancaire de la BADR « agence de Tizi-Ouzou »	95

Liste des annexes

Liste des annexes

Annexe N° 1 : Les emplois des agences de la BADR	117
Annexe N° 02 : Les ressources des agences de la BADR	121
Annexe N° 03 : La bancarisation des agences de la BADR	125
Annexe N° 04 : Les comptes de résultat des agences de la BADR	131

Table des matières

Table des matières

Introduction générale	1
Chapitre I : La démarche de l'analyse financière d'une banque	6
Introduction au premier chapitre	6
Section 1 : Les notions de base de l'analyse financière.....	7
1. Définitions de l'analyse financière	7
1.1.Selon Jean Pierre LAHILLE	7
1.2.Selon COHEN Elie	7
1.3.Selon Alain MARION	7
1.4. PEYRARD J	7
2. Les motivations de l'analyse financière	8
2.1. Les motivations internes	8
2.1.1. L'étude des équilibres bilantiels	8
2.1.1.1. Une approche statique	8
2.1.1.2. Une approche dynamique	8
2.1.2. L'étude de la rentabilité	9
2.1.2.1. Une dimension historique	9
2.1.2.2. Une dimension prévisionnelle	9
2.1.3. Une approche globale : la gestion du bilan	9
2.2. Les motivations externes	9
2.2.1. Le risque de contrepartie	10
2.2.1.1. Les autres établissements de crédit	10
2.2.1.2. Les agences de notation	10
2.2.2. Une opération majeure sur le capital	10
2.2.2.1. Selon l'approche liquidative	11
2.2.2.2. Selon l'approche des flux futurs	11
2.2.3. La formulation de recommandations d'achat ou de vente d'actions	11
3. Les objectifs généraux de l'analyse financière	11
3.1. L'analyse des activités et des risques	12
3.2. L'analyse de résultats	12
Section 2 : Le champ de l'analyse et l'information nécessaire et disponible	12
1. Le champ de l'analyse financière	13
1.1. L'analyse sur base individuelle	13

1.2. L'analyse sur base consolidée	13
2. L'information nécessaire et l'information disponible	14
2.1. Analyse interne	14
2.1.1. La rétention d'informations	14
2.1.2. Les insuffisances du système d'information	15
2.2. Analyse extérieure	15
2.2.1. Analyse extérieure stricto sensu	15
2.2.2. Analyse extérieure impliquant l'établissement considéré	15
Section 3 : Les nomenclatures comptables de l'analyse financière d'une banque	16
1. Le plan comptable bancaire(PCB)	16
1.1. La nomenclature des comptes	16
1.2. Les principes comptables généraux	21
1.2.1. Le principe de continuité d'activité ou d'exploitation	21
1.2.2. Le principe de spécialisation des exercices ou l'indépendance des exercices	21
1.2.3. Le principe du nominalisme ou des coûts historique ou de stabilité de l'unité monétaire	21
1.2.4. Le principe de prudence	22
1.2.5. Le principe de fixité ou de permanences des méthodes	22
1.2.6. Le principe d'importance relative	22
1.2.7. Le principe de non compensation	22
1.2.8. Le principe de bonne information	22
1.2.9. Le principe d'intangibilité de bilan d'ouverture	23
2. Les comptes individuels annuels publiables	23
2.1. Le bilan d'une banque	23
2.1.1. La structure du bilan d'une banque	23
2.1.2. La signification des comptes du bilan	26
2.1.2.1. Signification des postes de l'actif du bilan	26
2.1.2.2. Le contenu des postes du passif de bilan	28
2.2. Hors bilan	31
2.2.1. La structure de hors bilan	31
2.2.2. Signification des postes de hors bilan	32
2.3. Le compte de résultat	33
2.3.1. La structure du compte résultat	33
2.3.2. Signification des postes du compte de résultat	34

Conclusion du premier chapitre	38
Chapitre II : La rentabilité bancaire : concepts et outils de mesure	39
Introduction au deuxième chapitre	39
Section 1 : Les concepts de la rentabilité	40
1. Définition et typologies de la rentabilité	40
1.1. Définition de la rentabilité	40
1.2. Typologies de la rentabilité	40
1.2.1. Rentabilité économique	40
1.2.2. Rentabilité financière	41
1.2.3. Rentabilité commerciale	43
2. Importance de la rentabilité	44
3. Le suivi de la rentabilité	44
4. Les différents axes d'analyse de la rentabilité bancaire	45
4.1. La rentabilité par centre de profit (par agence)	45
4.1.1. Le produit net bancaire(PNB)	46
4.1.1.1. La marge sur intérêt	47
4.1.1.2. Les commissions perçues	47
4.1.1.3. Les produits et charges divers.....	47
4.1.2. Le résultat brut d'exploitation (RBE).....	47
4.1.3. Le résultat net (RN)	47
4.2. La rentabilité par produits	47
4.3. La rentabilité par client	48
4.4. La rentabilité par activité (ou par métier)	49
4.5. La rentabilité par segment de client	50
4.5.1. Rentabilité des clients par exploitant	50
4.5.2. Rentabilité par secteur d'activité de clientèle	50
4.5.3. Rentabilité par taille de clientèle	50
4.5.4. Rentabilité par segment de marché	51
4.5.5. Rentabilité par segment de qualité du risque	51
4.6. La rentabilité par réseau de distribution	51
Section 2 : Les outils de mesure de la rentabilité bancaire	52
1. L'analyse de la rentabilité par les soldes intermédiaires de gestion	52
1.1. Le produit net bancaire (PNB)	53
1.1.1. La détermination des commissions	53

1.1.2. Les produits et charges divers	54
1.1.3. La détermination de la marge sur intérêts	54
1.1.3.1. Les mécanismes d'affectation des ressources aux emplois	54
1.1.3.1.1. Le pool unique	55
A. Le système à flux brut	55
B. Le système à flux nets	56
1.1.3.1.2. Le pool multiple	56
A. Le système à flux brut	57
B. Le système à flux nets	57
C. Comparaison des deux méthodes	58
1.1.3.2. La mesure des capitaux et la détermination du « float »	59
1.1.3.3. Taux de cession interne des capitaux	60
1.1.3.3.1. Méthode de taux unique	60
1.1.3.3.2. Méthode de taux multiple	61
1.2. Le résultat brut d'exploitation	61
1.2.1. Les charges directes	62
1.2.1.1. Les frais de personnels	62
1.2.1.2. Les charges de machines	63
1.2.1.3. Les charges immobilières	63
1.2.1.4. Les charges d'économat	63
1.2.2. Les charges indirectes	63
1.2.2.1. Les charges administratives	63
1.2.2. 2.Les charges de structure	64
1.3. Le résultat d'exploitation	64
1.4. Le résultat courant avant impôt	64
1.5. Le résultat net	65
2. L'analyse de la rentabilité par les ratios de gestion	65
2.1. Les ratios de rentabilité globale	65
2.1.1. Le ratio de rendement des actifs (ROA, Return On Assets)	65
2.1.2. Le ratio de rendement des fonds propres (ROE, Return On Equity)	66
2.2. Les ratios de rentabilité d'exploitation	66
2.2.1. Le coefficient d'exploitation	66
2.2.2. Les ratios de productivité par agent	67
2.2.3. Les ratios de productivité par agence	67

Section 3 : La maitrise du résultat	67
1. L'effet prix	68
1.1. La marge d'intérêt	68
1.2. Les commissions	68
2. L'effet encours	68
2.1 Volume d'activité	68
2.2 Structure du bilan	69
3. L'effet ciseau	69
4. L'effet risque	69
4.1. Les plus ou moins-values	69
4.2. Les différentes provisions	70
Conclusion au deuxième chapitre	71
Chapitre III : Etude et analyse de la rentabilité de la banque : cas BADR	72
Introduction au troisième chapitre	72
Section 1 : Présentation de la BADR	73
1. Histoire et évolution de la BADR	73
2. Les structures de la BADR (organigramme)	75
2.1. La direction générale	75
2.2. Les directions centrales	75
3. Les missions et objectifs de la BADR	79
3.1. Les missions de la BADR	79
3.2. Les objectifs de la BADR	79
4. Le secteur stratégique de la BADR	80
Section 2 : Analyse de la rentabilité de la BADR « agence de Tizi-Ouzou »	81
1. Etude d'emplois et de ressources de la BADR « agence de Tizi-Ouzou » et ses différentes activités	81
1.1. Emplois clientèles	81
1.2. Ressources clientèles	83
1.3. Bancarisation	84
1.4. Activité concernant la monétique	86
1.5. BADR net	88
2. Analyse du bilan	89
2.1. Total bilan	89

2.1.1. Actif du bilan	90
2.1.2. Passif du bilan	91
3. Comptes de résultats	92
3.1. L'analyse des soldes significatifs du compte de résultat	94
3.1.1. Le produit net bancaire(PNB)	94
3.1.1.1. Les produits d'exploitation bancaire	96
3.1.1.2. Les charges d'exploitation bancaire	96
3.1.2. Le résultat brut d'exploitation (RBE)	96
4. L'analyse de la rentabilité par les ratios	97
4.1. Les ratios de rentabilité globale	97
4.1.1. Le ratio de rentabilité de l'actif « ROA, Return On Assets »	97
4.1.2. Le ratio de rentabilité des fonds propres « ROE, Return On Equity »	98
4.2. Le ratio de rentabilité d'exploitation	99
4.2.1. Le coefficient d'exploitation	99
4.2.2. Le ratio de productivité par agent	100
Section 3 : Etude comparative des déterminants de la rentabilité des agences de la BADR..	100
1. Les emplois clientèles	101
2. Les ressources clientèles	102
3. La bancarisation.....	103
4. Le tableau de compte de résultat	104
4.1. L'analyse des soldes significatifs du compte de résultat	104
4.1.1. Le produit net bancaire	104
4.1.2. Le résultat brut d'exploitation	105
5. Les ratios de la rentabilité	107
5.1. Le ratio de rentabilité des fonds propres « ROE, Return On Equity »	107
5.2. Le coefficient d'exploitation	108
Conclusion du troisième chapitre	110
Conclusion générale	111
Références bibliographiques	114
Annexes.....	117
Liste des tableaux	137
Liste des figures	139
Liste des graphiques	140

Liste des annexes	141
Tables des matières	

Résumé

Les banques doivent mettre en place des outils intégrant la dimension stratégique, qu'elles devraient adapter dans leur suivi et pilotage d'activité. Parmi ces outils, l'on note celui d'analyse financière de la rentabilité qui permet de définir les prix à pratiquer et les cibles à privilégier.

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. C'est dans la première rubrique du compte de résultat (le PNB) que la banque mesure tous les revenus nets dégagés de son exploitation. Certes, l'analyse monocritère des soldes intermédiaires de gestion permet de mesurer les profits que la banque tire mais, ne permettent pas de converger vers un but d'amélioration de la rentabilité.

Mots clés : Rentabilité, Analyse financière, Compte de résultat, ratios.

Summary

Banks must put in place tools integrating the strategic dimension, which they should adapt in their activity monitoring and management. Among these tools, we note that of financial analysis of profitability which makes it possible to define the prices to be practiced and the targets to be favored.

The measurement of the profitability of banks in Algeria is based on traditional analysis tools, that is to say the income statement and management ratios. It is in the first heading of the income statement (GNP) that the bank measures all the net income generated from its operations. Admittedly, the single-criteria analysis of the intermediate management balances makes it possible to measure the profits that the bank derives from, but do not make it possible to converge on a goal of improving profitability.

Keywords: Profitability, Financial analysis, Income statement, ratios.