

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES



Mémoire de fin d'études

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences économiques

Option : Monnaie Finance Banque

Thème

**Mesure de la performance d'une agence bancaire
Cas de la CNEP-Banque
(Agence de Tizi-Ouzou)**

Encadré par :

M^r : Hocine SAM

Présenté par :

M^{me} : HADJELAQUI Sabrina

M^{elle} : MOUHOUN Meriem

Soutenu devant les membres du jury :

Président : M^r ABIDI Mohammed .Docteur en sciences économiques.

Rapporteur: M^r SAM Hocine .M.A.A.

Examineur : M^r DAHMOUNI Abdelkrim. M.A.A.

*Promotion : 2016/2017
Soutenu le ; 30/11/2017*

Remerciements

*Au terme de ce travail, nous tenons à remercier **Dieu** le tout puissant de nous avoir donné le courage, la volonté et la patience tout au long de notre cursus afin d'accomplir ce modeste travail.*

*Nous avons l'honneur et le plaisir de présenter notre profonde gratitude et nos sincères remerciements à notre promoteur **M H.SAM** pour sa précieuse aide, ses orientations ainsi que le temps qu'il a accordé à notre encadrement.*

Nos sincères remerciements vont aussi aux membres du jury qui ont eu l'amabilité d'accepter de nous consacrer une partie de leurs précieux temps pour lire et évaluer notre travail.

Nos remerciements les plus sincères et les plus profonds sont adressés à tout les agents de l'agence CNEP-banque BEN M'HIDI code 202 Tizi-Ouzou qui nous ont encadrés et soutenus durant notre stage pratique à travers leurs conseils et orientations qui ont été de grandes qualités, ainsi que d'une importance capitale dans la réalisation de notre travail.

Egalement tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de notre travail.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

- ✓ *Mes très chers parents pour leurs soutiens, leurs encouragements, La confiance totale qu'ils m'ont toujours accordée, surtout Pour leur patience, leur tendresse et leur amour infini ;*
- ✓ *Mon grand père ;*
- ✓ *Ma sœur IMANE ;*
- ✓ *Mon petit frère : AHCENE ;*
- ✓ *Toutes mes cousines et cousins ;*
- ✓ *Mes amis (es) ;*
- ✓ *Mon binôme, SABRINA.*

MERJEM

Dédicaces

Je dédie ce travail à :

- ✓ *Mes chers parents ;*
- ✓ *Mon mari KARIM ;*
- ✓ *Mon frère MASSI ;*
- ✓ *Mes sœurs, NADIA, SARAH ;*
- ✓ *Mes belles sœurs, NAOUAL, MERIEM ;*
- ✓ *Ma famille et ma belle famille ;*
- ✓ *Ma nièce ELAINE et mes neveux HAMID et SALIM ;*
- ✓ *Mon binôme MERIEM et à tous les amis(es).*

Sabrina

Sommaire :

Introduction générale.....	8
Chapitre I : Généralité et objectifs sur la performance et les agences bancaires	
Introduction.....	13
Section 1 : Quelques notions sur les agences bancaire.....	13
Section 2 : Notion de la performance.....	20
Section 3 : La mesure de la performance.....	28
Conclusion du chapitre.....	31
Chapitre II : Les déterminants de la performance d'une agence bancaire	
Introduction.....	33
Section 1 : La rentabilité bancaire.....	33
Section 2 : Les normes de gestion : ratios déterminants de la rentabilité.....	39
Section 3 : Les principaux risques bancaires.....	42
Conclusion du chapitre.....	44
Chapitre III : Evaluation et analyse de la performance au sein de la CNEP-Banque	
Introduction.....	46
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil (CNEP-Banque).....	46
Section 2 : Interprétations des résultats.....	52
Conclusion du chapitre.....	60
Conclusion générale.....	63
Bibliographie	
Liste des tableaux, graphiques et figures	
Liste des abréviations	
Annexes	
Table des matières	

Si le système bancaire joue un rôle fondamental dans le financement de l'économie, l'agence bancaire reste la cellule de base d'une banque à réseau, car c'est à son niveau qui se crée et se réalise tout contact avec la clientèle pour satisfaire l'ensemble de leurs besoins à travers les services qu'elle rend, en d'autres termes, c'est au niveau de l'agence que se dessine l'avenir de la banque, C'est-à-dire c'est au sein de ses structures que les produits sont commercialisés.

Ainsi, un bon système bancaire doit être constitué de banques rentables, vu leur contribution à la stabilité de toute l'économie, l'analyse et le suivi de la rentabilité des banques est très demandée, ce qui leur permettra de garantir leur pérennité et d'apprécier leur qualité de gestion.

Avec l'amplification de la globalisation financière qui a connu ses débuts pendant les années quatre vingt, caractérisée par une forte libéralisation économique a conduit à la volatilité des services et des produits bancaires et a fait apparaître les banques dans leurs différentes activités à de nouvelles menaces ou formes de risques et se trouvent confrontées à un environnement économique instable, incertain et imprévisible.

Dans ce contexte, l'Algérie depuis plusieurs années, subit d'énormes réformes sociaux, économiques, politiques, voire même culturels, ceci a conduit la plupart des banques fournissent de grands efforts pour leurs services. Cependant, améliorer les outils de détermination ; d'analyse et d'amélioration de la rentabilité est exigé afin de mieux apprécier leur activités et d'adapter leur stratégie, qui s'oriente de plus en plus vers le client (par exemple ; elles ont élargi leurs gammes de produit en fonction des nouveaux besoins, l'intégration de nouvelles fonctions: marketing, contrôle interne...

Mais, l'efficacité de telles stratégies est en grande partie déterminée par la performance des agences : qui est considérée comme des unités de base de l'exploitation bancaire. Ces dernières sont à la base de la performance globale de la banque ; elles doivent œuvrer en fonction des orientations et choix stratégiques qui leur sont déployés. En d'autres termes c'est au niveau de l'agence que les relation avec les clients sont créées et entretenues. De ce fait, une mesure de performances interne et

externe doit être mise en place pour assurer le développement et la pérennité et faire face à une concurrence intensifiée.

A cet égard, notre problématique s'articule autour du questionnement suivant :
« Est-ce que les indicateurs mis en place actuellement par la banque d'Algérie sont suffisamment efficaces pour mesurer la performance des agences bancaire ? ».

Cette problématique ne peut être comprise sans prendre le soin de démontrer l'importance de chacun des éléments constitutifs de mesure de la performance d'une agence bancaire.

A cet effet, nous tenterons, tout au long de notre recherche, d'apporter des éléments de réponses aux préoccupations suivantes :

- Qu'est-ce que la performance d'une agence bancaire ?
- Quels sont les objectifs et les enjeux associés à la mesure de la performance d'une agence bancaire ?
- Quels sont les déterminants de la performance d'une agence bancaire ?
- Comment évaluer et mesurer la performance au sein de l'agence « **CNEP-Banque** » ?

Choix et intérêt du thème

La principale motivation qui nous a incitée à opter pour cette thématique est le fait qu'il permettra d'offrir une illustration d'un sujet d'actualité. Et nous permettra aussi de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises et de perfectionner nos compétences en matière de performance bancaire.

A cet effet ; nous allons essayer dans notre travail de mettre en place une vision globale de la performance ; tout en apportant un éclairage compte tenu de notre problématique et les objectifs de recherche.

L'objet de la recherche

L'objectif principal visé à travers notre étude est d'évaluer et d'analyser la contribution des agences bancaires à travers les déterminants de la performance.

La méthodologie de la recherche

Afin d'apporter les éléments de réponse à la problématique posée, notre étude sera essentiellement axée sur une approche descriptive des concepts de mesure et de déterminer la performance bancaire dans un volet théorique et sur une analyse critique des principaux indicateurs de performance pour chaque agence bancaire dans un volet pratique.

La structure du mémoire

Nous avons tenté de cerner au mieux notre sujet à travers un plan qui trace en premier lieu un cadre théorique, clair et précis, avant d'entamer notre application pratique ou analytique. Le développement que nous proposons se subdivise en trois chapitres :

Le volet théorique de notre mémoire se compose en deux chapitres, le premier s'intitule « Généralité et objectifs de la performance d'une agence bancaire, dans lequel nous allons définir les notions de performance et sa mesure en général, et les différentes missions et métiers des agences bancaires, ainsi que la mesure des performances des agences bancaire en particulier. Ce chapitre a également pour but de cerner les objectifs et les enjeux associés à la mesure de performance des agences bancaire et à surmonter la difficulté de sa mesure.

Dans le deuxième chapitre intitulé « les déterminants de la performance des agences bancaires » seront consacrés à analyser des principaux états financiers bancaires en se référant aux ratios de la structure, de rentabilité et de risque.

Tandis que le volet pratique sera présenté par un chapitre intitulé : « Evaluation et analyse de la performance des agences de la CNEP-Banque », nous tenterons d'orienter cette étude vers une analyse critique en faisant ressortir les problèmes qui

entravent la mise en place de mesure des performances des agences et en proposant des solutions et des recommandations pour les surmonter et pour améliorer l'existant.

Introduction :

L'agence bancaire reste la cellule de base d'une banque à réseau, qui définit et détermine pour l'avenir le comportement des clients vis-à-vis de la banque dans laquelle elle s'insère.

Pour cette raison, il est indispensable de mener une démarche de mesurée de performance de l'agence bancaire afin d'optimiser le réseau bancaire. Cette performance est généralement mesurer par rapport à un référentiel (objectif ou but que l'agence se voit assigner, qu'elle se fixe ou négocie).

Ce chapitre a pour objectif de bien présenter la notion d'une agence bancaire et de déterminer ses principales métiers et ses différentes missions, aussi de définir les notions de performance et de sa mesure en générale, et de la mesure des performances des agences bancaires en particulier. Et enfin de montrer les objectifs et les enjeux associés à la mesure de performance des agences bancaires.

Section 1 : Quelques notions sur les agences bancaires

1-1 : Définition d'une agence bancaire

Dans la littérature des sciences de gestion (gestion des contrats, finances), une relation d'agence se crée entre deux ou plusieurs parties, lorsqu'une de ces parties, désignée comme l'agent (mandataire), agit dans un domaine décisionnel particulier, soit de sa part, soit comme représentant de l'autre partie, désignée comme le principal (mandant)¹.

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

A l'instar des grandes entreprises, les banques ont également adopté des mécanismes de décentralisation et de délégation de leur pouvoir à différentes entités de gestion créées à cet effet. Il s'agit par Exemple des directions et départements fonctionnels, des directions régionales, des succursales et des agences.

¹ BELHAMZI Amina : système de mesure des performances des agences bancaire, Ecole supérieure de banque, banque d'Algérie, 2003, p26.

L'agence bancaire dispose d'un espace libre-service ou effectuer les opérations bancaires courantes. Ainsi, elle reste le point clé de la relation avec le client, sauf dans le cas des banques en ligne.

A partir de là, nous pouvons définir la banque comme suit :

➤ **Définition de la banque**

Compte tenu de la diversité des structures des établissements de crédit et de la multiplication de l'activité bancaire, il est bien difficile de donner une définition à la fois simple et complète de la banque. Cette dernière présente deux particularités : le premier fait référence à son activité économique dont la matière première est l'argent. Alors que la deuxième fait référence à son statut juridique bancaire maintes fois remanié.

• **Définition étymologique**

L'expression banque est d'origine italienne qui est « **banco** » qui veut dire « **banc** ». Au début cette expression signifiait le banc où s'asseyaient les financiers pour effectuer le change de la monnaie, plus tard l'expression a été évaluée pour signifier comptoir où l'on pouvait compter et échanger de l'argent, pour devenir à la fin un bien où se trouve ce comptoir et où s'effectue la commercialisation de l'argent.

• **La définition traditionnelle**

« La Banque est l'institution habilitée à recevoir les dépôts des particuliers et à en disposer à condition de respecter les règles de gestion édictées par les autorités monétaires »².

Cette définition donnée à la banque correspond à une conception distinguant la banque susceptible de créer de la monnaie scripturale des institutions financières exclues de la création monétaire.

• **La définition juridique**

Les banques sont des personnes morales qui effectuent à titre de profession habituelle et principalement les opérations décrites aux articles 110 à 113 de la loi n° 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit. Cette loi apporte une autonomie plus grande au secteur bancaire et un champ d'intervention plus large.

² BOUKRAMI Sid. Ali, « Vade-mecum de la finance » O.P.U, 1992, page 535

- **La définition économique**

« La banque est une entreprise ou un établissement qui a pour profession habituelle de recevoir du public, sous forme de dépôt au autrement, des fonds qu'elle emploie sur son propre compte en opérations d'escompte, en opérations de crédit ou en opération financières »³.

- **La définition moderne**

« La banque moderne est un ensemble de processus industriels mis au service de la clientèle. Pour la plupart ces processus mettent en action un grande nombre de fonctions ou de métiers »⁴.

1-2 : Métiers des agences bancaires

La banque peut être considérée comme étant le secteur économique qui regroupe les activités de conception, de production et de commercialisation des services offerts par elle même.

En effet, elle exerce un ensemble d'opérations qui sont considérées comme des services offerts à des personnes physiques et morales. Ses opérations sont⁵ :

- ✓ L'octroi de crédit sous toutes formes.
- ✓ La réception des dépôts du public qu'elle qu'en soient la durée et la forme.
- ✓ L'exercice à titre d'intermédiaire des opérations de bourse et de change.
- ✓ Mise à la disposition de la clientèle et la gestion des moyens de paiement.

La banque peut aussi effectuer des opérations liées à son activité telle que le conseil et l'assistance en matière de gestion financière et d'une manière générale tous les services destinés à faciliter la création, le développement et la restructuration des entreprises.

De façon plus générale et simplifiée, nous pouvons classer les banques en deux catégories distincts ; les banques commerciales et les banques d'investissements.

³ CHEHRIT Kamal, « Dictionnaire des termes : de la Banque, Finance, Bourse, Assurance et de l'Impôt fiscalité » 2^{me} édition, Edition Grand-Alger livres (G.A.L), Alger, 2006, page 10

⁴ GARSUAULT Philippe. PEIAMI Stéphane, « la banque fonctionnement et stratégie », Edition Economica, 1995, page 241

⁵ https://www.memoireonline.com/10/12/6395/m_performance-bancaire-en-periodede-crise10.html

1-2-1 : Les banques d'investissement

La banque d'investissement est l'une des organisations particulières de la banque, comme la banque privée et la banque de dépôt. Elle s'adresse particulièrement aux grandes entreprises. Ce type de banque s'occupe plus généralement des activités de marché.

Une banque d'investissement accompagne et conseille les grandes entreprises pour ⁶ :

- ✓ Leur introduction en bourse ;
- ✓ Leur augmentation de capital ;
- ✓ Les fusions et acquisitions ;
- ✓ Les OPA (offre publique d'achat), OPE (offre publique d'échange), OPV (offre publique de vente) ;
- ✓ Leurs opérations financières complexes.

1-2-2 : Les banques commerciales

En Algérie, la banque commerciale est une banque en lien direct avec les particuliers. Elle collecte leur épargne et gère leur dépôt, pour cela, elle dispose d'un réseau d'agences réparties sur le territoire qu'elle désire. Ces banques peuvent être nationales ou régionales. Pour attirer les clients, elles offrent une rémunération de l'épargne pour inciter les épargnants à déposer un montant important⁷.

D'une manière générale la banque commerciale ; reçoit les dépôts et effectue des prêts.

Les banques commerciales publiques, représentent cinq :

- ✓ La banque nationale d'Algérie (**B.N.A**), créée le : 13.06.1966.
- ✓ Le crédit populaire d'Algérie (**C.P.A**), créée le : 11.05.1967.
- ✓ La banque extérieurs d'Algérie (**B.E.A**), créée le : 01.10.1967.
- ✓ La banque d'agriculture et du développement rural (**B.A.D.R**), créée le : 16.03.1982.

⁶ <https://banque.ooreka.fr/comprendre/banque-d-investissement>, avril 2017.

⁷ <http://definition.actufinance.fr/banque-commerciale-822/>.

Tableau 1.1 : les métiers bancaires

La banque commerciale	La banque d'investissement
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Banque des particuliers <ul style="list-style-type: none"> • Collecte • Crédits • Services ➤ Banques des PME et professionnels <ul style="list-style-type: none"> • Financement • Moyens de paiement et trésorerie • Services spécialisés ➤ Produits d'assurances <ul style="list-style-type: none"> • Vie • Prévoyance • Dommages ➤ Financements spécialisés <ul style="list-style-type: none"> • Crédit-bail • Location opérationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Banques d'affaires <ul style="list-style-type: none"> • Interventions en fonds propres : <ul style="list-style-type: none"> - Prises de participations - Capital investissement • Ingénierie financière : <ul style="list-style-type: none"> - Conseil en fusions et acquisition - Financements structurés - Montages d'émissions de titres. ➤ Banques financières <ul style="list-style-type: none"> • Gestion mobilière : <ul style="list-style-type: none"> - Gestion privée - Gestion collective - Gestion de l'épargne salariale - Gestion institutionnelle • Intervention sur le marché • Intermédiation boursière • Commercial sur marché et dérivés

Source : https://www.memoireonline.com/10/12/6395/m_performance-bancaire-en-periode-de-crise10.html

1-3 : Missions des agences bancaires

L'agence constitue la structure d'exploitation qui est en relation directe avec la clientèle. Son rôle est de servir le client à travers la collecte des ressources (ouverture de comptes) et la distribution des crédits ainsi que les différents produits (services) qu'elle met à la disposition de ses relations.

L'agence est organisée en fonction des prestations qu'elle assure au profit de ses clients. Chaque banque dispose d'une structure propre et les attributions de chaque service ainsi que leurs dénominations varient d'une banque à une autre.

Cependant, Les fonctions de la banque, dans toutes leurs formes sont relativement les même et elles sont présentées comme suit ⁸ :

1-3-1: La collecte des ressources

La collecte des ressources est l'une des fonctions principales de la banque, elle dépend souvent de la nature des emplois auxquels sont destinés les fonds. Cette fonction est provoquée toute fois par l'insuffisance des fonds propres, ce qui entraîne le banquier à rechercher les nouvelles ressources dans le but d'accroître leurs capacités de prêt.

- **Les dépôts à vue**

Ce sont des dépôts dont le propriétaire est dépositaire à tout moment de la somme correspondante, ce qui veut dire que la restitution des fonds déposés à vue peut avoir lieu à tout moment sur une simple demande de dépositaire. Les dépôts ne sont pas rémunérés par la banque et ils comprennent des comptes chèques et des comptes courants.

- **Les dépôts à terme**

Ce sont des dépôts dont le déposant s'engage à ne pas réclamer ses fonds avant un certain délais. Ils représentent des ressources stables pour des durées variables que la banque peut utiliser en placement plus long en contrepartie d'une rémunération accordée au déposant de fonds. Ils comprennent des bons de caisse nominatifs ou anonymes et des dépôts d'épargne liquidité.

⁸ <https://banque.ooreka.fr/comprendre/banque-d-investissement>, avril 2017.

1-3-2: Les financements

Le financement bancaire se fait soit à court, moyen ou à long terme.

- **Les financements à court terme :**

Le financement à court terme présente des concours accordés principalement aux clientèles d'entreprises en vue de régler un problème de trésorerie. Ils comprennent les crédits par caisse (découvert, facilité de caisse, mobilisation de créances), et des crédits par signature (avals, cautions...). Les particuliers sont concernés notamment par les crédits à la consommation.

- **Les financements à moyen et long terme**

Les financements à moyen et long terme sont utilisés pour financer les investissements des entreprises (création, extension, renouvellement) et des particuliers (financement de l'habitat ou des biens durables).

1-3-3: Les prises de participation

Certaines banques peuvent participer au financement des entreprises. Celle-ci doit respecter les conditions arrêtées par le conseil de la monnaie et du crédit, qui établit des ratios entre les participations et les fonds propres.

1-3-4 : La création des filiales

Les banques financent indirectement les entreprises en créant et en doter en capital des filiales spécialisées (crédit bail, affacturage...).

1-3-5 : Collecte et financement base de rentabilité

La collecte des ressources et l'octroi des crédits représentent les fondements de l'activité et du rôle économique des banques. A la différence des autres activités réalisées par banque : présentation de services, fonction d'intermédiaire sur les marchés.

1-3-6 : La création monétaire

Il est utile de préciser que les fonds apportés par un offreur de capitaux au passif d'une banque ne sont jamais directement utilisés pour l'octroi d'un crédit à un demandeur de capitaux. Le déposant ou l'épargnant n'est en effet jamais dépositaire de ses fonds

l'emprunteur ne bénéficie lors de l'obtention d'un prêt d'une somme d'argent créée grâce au mécanisme de la création monétaire.

Section 2 : Notion de la performance

2-1 : Définition de la performance

Vu l'importance et la polysémie du concept de la performance, il n'est guère facile de préciser sa définition. Le recours à la théorie nous a permis de cerner quelques explications qui se manifestent sur trois niveaux d'analyse ⁹ :

- **Elle se traduit par un résultat**

La performance est donc le résultat d'actions coordonnées, cohérente entre elles, qui ont mobilisés des moyens (personnel, investissement), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologie, organisation, etc.).

- **Elle s'apprécie par une comparaison**

La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non. La comparaison suppose une forme de compétition, faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les objectifs.

Elle donne lieu à interprétation, jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).

- **La comparaison traduit le succès de l'action**

La notion de performance étant positive, la performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).

Pour Philippe LORINO, la performance est définie comme étant « tout ce qui est, et seulement ce qui contribue à l'amélioration du couple (valeur-cout), à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le cout ou à augmenter la valeur, isolément ». Elle est également « tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques »¹⁰.

⁹ <http://fr.scribd.com/doc/242634489/Memoire-performance-financiere-pdf>.

¹⁰ LORINO P, *Méthodes et pratiques de la performance, Edition d'organisation, Paris, 1988, pp. 18-20.*

2-2 : Les critères de la performance

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

2-2-1 : L'efficacité

Dans le langage courant de la gestion, on parle de l'efficacité lorsqu'on veut mettre en relation le résultat et les objectifs. Or, une banque est dite performante lorsqu'elle atteint les objectifs fixés par les managers au début de l'action. Il s'agit de la préoccupation essentielle des responsables. Elle signifie que les actions menées ont permis de répondre « aux principaux constituants stratégiques »¹¹. L'efficacité est le meilleur rapport possible entre le degré de réalisation des objectifs et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir, l'efficacité est la capacité à obtenir un résultat.

2-2-2 : L'efficience

L'efficience, quant à elle, « maximise la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources ou minimise la quantité de ressources consommées pour une production donnée »¹². Nous entendons alors par efficience, la mesure d'absence de gaspillage dans l'emploi de ressources (humaines, techniques, financières et autres) tout en étant efficace.

Elle englobe, selon STERN et EL-ANSARY, trois concepts¹³ :

- **La productivité** : optimisation des ressources physiques mises en œuvre ; c'est le rapport entre une production et un volume de facteurs consommés. Avec ;

Productivité = quantité de sortants / quantité d'entrants

- **La profitabilité** : est le rapport d'un profit aux coûts qui lui sont associés. Avec ;

¹¹ <http://fr.scribd.com/doc/242634489/Memoire-performance-financiere-pdf>.

¹² MALO J-L. et MATHE J-C., *L'essentiel du contrôle de gestion, Édition d'Organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2000, p.106.*

¹³ <http://fr.scribd.com/doc/242634489/Memoire-performance-financiere-pdf>.

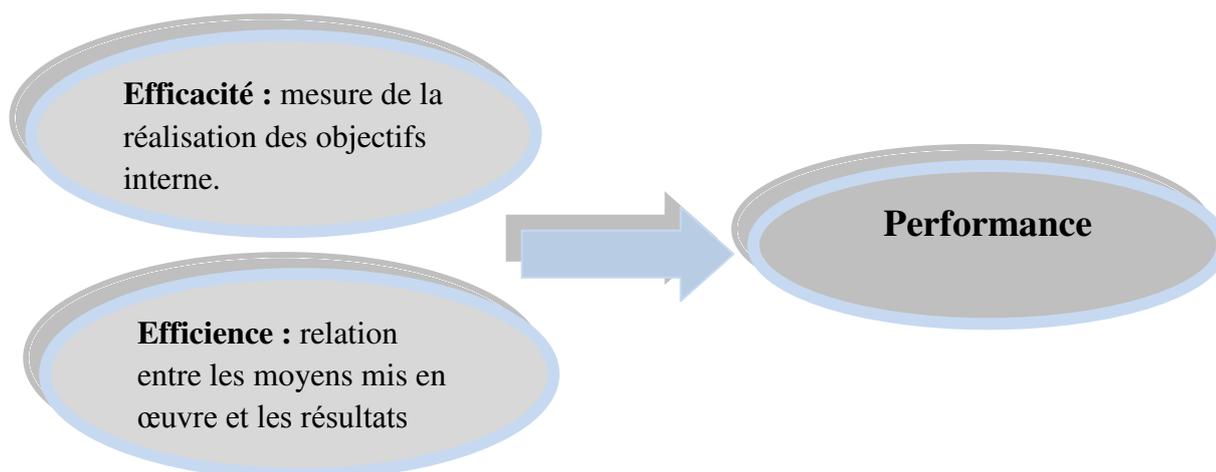
Profitabilité = résultat d'exploitation/coût d'exploitation

- **La rentabilité** : optimisation des ressources financières mises en œuvre. C'est le rapport d'un profit aux capitaux investis pour l'obtenir bénéfice distribuable/capitaux propres. Avec ;

Rentabilité = profit/capital investi

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

Figure 1.1 : le concept d'efficacité, d'efficience, et de performance.



Source : <http://fr.scribd.com/doc/242634489/Memoire-performance-financière-pdf>

Des différentes approches et différentes conceptions de la performance se sont succédées, et se mettent encore en concurrence pour définir et expliciter la performance, avec des conséquences importantes sur la mise en œuvre des dispositifs de mesure : indicateurs, tableaux de bord, etc.

Ainsi, par ailleurs, la qualification d'une entreprise comme étant performante est souvent limitée à sa rentabilité financière. Cependant, pour C.MARMUSE, la performance « revêt des aspect multiples, sans doute convergents, mais qui méritent

d'être abordés dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire ».

Ce dernier pense que la performance doit être vue sous 3 angles majeurs : en fonction de la stratégie globale de l'entreprise, dans son interaction avec son milieu, dans sa structure organisationnelle qui doit être adaptée à l'évolution sociale et économique de l'entreprise, enfin de son rendement et de sa rentabilité financière.

Un premier constat peut alors être dégagé est la nécessité de la prise en compte de toutes les ressources utilisées pour l'atteinte des objectifs et leurs comparaisons avec ceux des concurrents et/ou ce qui a été fait dans le passé.

La performance est une notion complexe, multiforme et multidimensionnelle du fait de la diversité des objectifs de l'entreprise et de ses partenaires.

2-3 : Types de performance

La performance de l'organisation est appréciée différemment selon les acteurs ; client, salariés, actionnaires, managers et prêteurs de fonds puisqu'ils ont des objectifs à réaliser différents (acteurs de performance internes et externes). On distingue ainsi ¹⁴ :

2-3-1 : La performance externe

Elle s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation. Principalement elle concerne les actionnaires et les organisations financières. Elle porte sur le résultat présent ou futur et nécessite de produire et de communiquer les informations financières. En plus que ça, elle génère l'analyse financière des grands équilibres et donne lieu à un débat entre les différentes parties prenantes.

2-3-2 : La performance interne

La performance interne est la capacité de l'organisation à réaliser les objectifs fixés par les dirigeants. Elle concerne l'ensemble du personnel de l'organisation et toutes les activités de l'organisation (approvisionnement, production, commercialisation, administration,...).

¹⁴ TOUMERT.F et YACHIR.T, « la mesure de la performance d'une agence bancaire par l'application du tableau de bord prospectif », cas de CPA, master, F, SE, CG, UMMTO, 2014, p13.

La mesure de la performance interne suppose la fixation d'un grand nombre d'objectifs et la mise en place d'un ensemble de procédures et outils qui permettent de mesurer les résultats obtenus et de les comparer avec les objectifs.

Elle concerne essentiellement les acteurs de l'organisation. Elle est tournée vers les managers et porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation. Ainsi, elle nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision et aboutie à la définition des variables d'action.

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

- **La performance économique**

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

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

- **La performance sociale**

Au niveau des organisations, la performance sociale est souvent définie comme le rapport entre un effort social et l'attitude des salariés. Cependant, ce type de performance est difficile à mesurer quantitativement.

Selon **BAYED.M¹⁵ (1992)**, la performance sociale est définie comme le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation. En effet, la performance sociale est la réduction des dysfonctionnements qui affectent les

¹⁵ BAYED.M (1992), « Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles », Annales du Management, p.381.

conditions de vie au travail prises au sens large. Le niveau de performance sociale a été apprécié en fonction de l'évaluation des salaires. La performance sociale dépend des conditions de vie au travail des salariés et des actions mises en œuvre par l'organisation pour les transformer.

En fait, la performance sociale est obtenue en réduisant les dysfonctionnements qui peuvent affecter six domaines d'activités : les conditions de travail, l'organisation du travail, le système de communication-coordination-concertation qui caractérise le système formel et informel d'information, la gestion du temps qui analyse la charge du travail, la formation en adéquation avec les besoins de l'organisation et les souhaits des personnels et la mise en œuvre stratégique.

Notons que les principaux indicateurs de la performance sociale sont présentés principalement dans deux critères à savoir ; le climat social et la satisfaction du personnel.

Dans ce cadre, il ya des critères que nous pouvons les utilisés afin d'évaluer la performance sociale :

- ✓ La nature des relations sociales et qualités des prises de décisions collectives ;
- ✓ Le niveau de satisfaction des salariés mesurés par les sondages et les enquêtes d'opinion ;
- ✓ Le degré d'importance des conflits et des crises sociales : grèves, absentéisme, accidents de travail, etc.

- **La performance financière**

La performance financière désigne la capacité de l'organisation à maîtriser ses modes de fonctionnement ; c'est-à-dire la manière avec laquelle l'entreprise transforme les intrants en extrants de la façon la plus optimale possible. Ainsi, ce type de performance se présente comme étant la manière avec laquelle l'organisation formule une stratégie, la communique et à fixer des objectifs tout en respectant tous les moyens humains, matériels et financiers disponibles.

- **La performance technique**

Dans la littérature moderne, la performance technique désigne la manière avec laquelle l'organisation utilise efficacement les ressources disponible, le degré d'innovation dans le système de gestion, le processus de production et enfin les produits et services produits par elle-même. Ainsi, la performance technique a mis en évidence deux facteurs : le facteur humain et le facteur technique. De ce fait, l'organisation est

demandée à maximiser la profitabilité, la croissance des ventes, l'augmentation des gains de productivité en produisant plus et à faible cout, ainsi qu'avec l'utilisation du même taux de travail et de capital.

En effet, ce type de performance est mesuré selon plusieurs critères :

- ✓ Veille technologie et bilans périodiques des innovations introduites dans les stages d'information et de formation sur les innovations et dans les projets ;
- ✓ Ajustements périodiques de l'organisation et des procédures en fonction du développement de l'entreprise et de ses projets.

- **La performance managériale**

Selon **FRIOUI.M¹⁶ (2001)** la performance managériale peut être définie à travers la capacité du manager à répartir son temps et à coordonner les trois principaux éléments à savoir l'esprit de conception, l'habilité d'exécution et la conciliation et la gestion des contradictions.

Autrement dit, ce type de performance est défini comme étant la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés. L'évaluation de la performance managériale exige la présence de cinq critères tels que :

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

- **La performance organisationnelle**

KALIKA.M¹⁷ (1988) a défini la performance organisationnelle comme étant « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique ». Dans ce cadre, l'auteur a expliqué l'efficacité organisationnelle en utilisant quatre facteurs :

- ✓ Le respect de la structure formelle ;
- ✓ Les relations entre les services ;

¹⁶ FRIOUI Mohamed, « cours de 1ère année DEA Management de politique générale et stratégie de l'entreprise », FSEG Tunis, 2001.

¹⁷ KALIKA Michel, « structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances », Editions Economica, Paris, 1988, p340.

- ✓ La qualité de la circulation de l'information ;
- ✓ La flexibilité de la structure.

- **La performance stratégique**

Dans la structure organisationnelle moderne, la performance stratégique constitue un objectif primordial.

Pour ce faire, l'entreprise doit fixer des objectifs stratégiques appropriés à savoir l'amélioration de la qualité des produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante. Par ailleurs, le souci majeur d'une organisation est de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels afin d'atteindre la performance stratégique. Tant que, ce type de performance est considéré comme équivalent à celle à long terme, elle est associée à :

- ✓ La capacité à remettre en cause les avantages stratégiques acquis ;
- ✓ La définition d'un système de volontés visant le long terme ;
- ✓ La capacité de l'organisation à développer un avantage compétitif durable ;
- ✓ La capacité de l'organisation à trouver des sources de valeur créatrices de marge ;
- ✓ L'excellence à tous les niveaux de l'organisation.

- **La performance commerciale**

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

- ✓ La part de marché ;
- ✓ La fidélisation de la clientèle ;
- ✓ La satisfaction des clients ;
- ✓ La rentabilité par client, par produit, par marché, etc.

Section 3 : La mesure de la performance

La mesure de la performance constitue un ensemble de techniques de contrôle, destinés pour s'assurer que les réalisations des divers centres de responsabilités dans l'organisation sont conformes aux normes établies par chacun d'eux, et à appliquer des sanctions positives ou négatives dans le cas où les réalisations « s'écartent sensiblement des normes choisies ».¹⁸

L'appréciation des performances implique des notions et des conditions de mesure. Elle nécessite aussi la mise en place d'un système de motivation pour le personnel.

La mesure de la performance est donc : le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'entité, elle s'appuie sur un système d'information et elle est conçue pour maîtriser la gestion d'une entité, c'est-à-dire pour mesurer et contrôler les risques et les performances analysés dans un environnement soumis à l'incertitude.

La mesure de la performance peut être :

- **Financière** : exprimée en unités monétaires ou reliée à un aspect financier comme, par exemple la mesure du profit, du PNB, etc.
- **Non financière** : exprimée en unités autres que financières et ne provenant pas de transformation ayant comme origine des unités monétaires.

La performance peut être également mesurée :

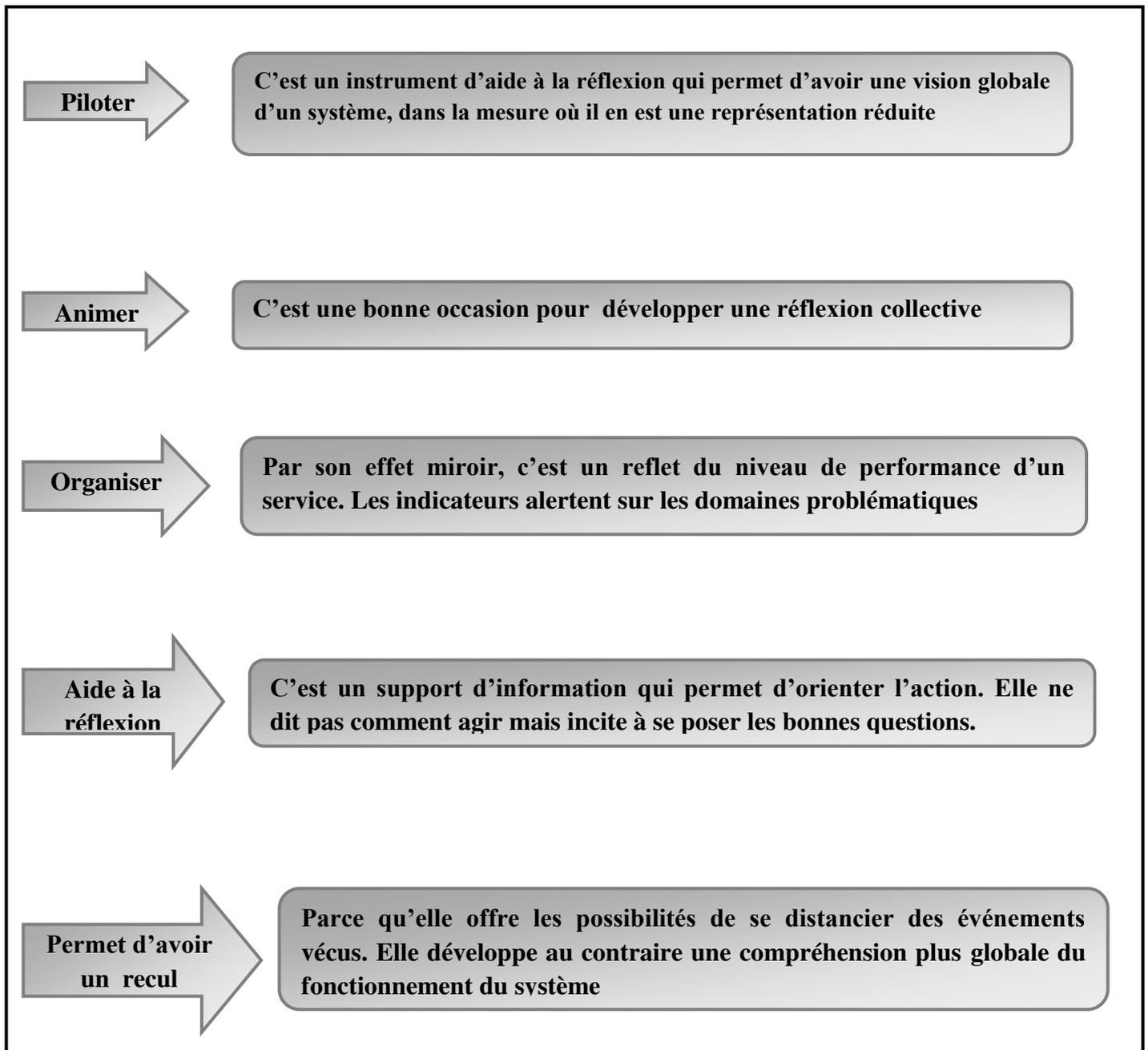
- **A posteriori** : Il s'agit de mesurer le degré de performance atteint ou le degré de réalisation des objectifs. Il s'agit d'un constat fait grâce aux indicateurs de résultat ou indicateurs de reporting.
- **A priori** : Il s'agit en fait de mesurer la progression de réalisation des objectifs et de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

¹⁸ <https://fr.scribd.com/mobile/doc/242634489/Memoire-performance-financiere-pdf>.

3-1 : Les objectifs de la mesure de la performance

La mesure de la performance joue un rôle majeur dans le contrôle. Elle vise en effet, une multitude d'objectifs et de buts, qui se résument comme suit:

Figure 1.2 : Objectifs de mesure de performance



Source : <https://fr.scribd.com/mobile/doc/242634489/Memoire-performance-financiere-pdf>.

3-2 : Les principes de la mesure de la performance

Deux principes importants doivent être respectés lors de la mesure de la performance : principe de **pertinence** et principe de **contrôlabilité**

3-2-1 : Principe de pertinence

« La mesure de performance d'une entité est considérée comme pertinente si elle oriente le comportement du manager dans le sens des objectifs de l'organisation ». Ce qui veut dire que tous les objectifs individuels doivent converger vers un but commun, à savoir l'atteinte de la performance globale de l'organisation.

3-2-2 : Principe de contrôlabilité

« Le principe de contrôlabilité stipule que la mesure de la performance d'un manager en charge d'une entité doit être construite sur la base des éléments qu'il peut maîtriser »¹⁹. Ce principe repose sur l'hypothèse d'un partage clair et sans ambiguïté des responsabilités. La mise en place de ce principe exige l'existence d'objectifs clairement établis pour être contrôlables.

3-2-3 : Autres principes

En plus de ses deux principes, cités ci-dessus, nous pouvons citer d'autres principes :

- **Le principe de fiabilité** : assurant que les mêmes situations produisent les mêmes valeurs.
- **Le principe de simplicité et lisibilité**: assurant que les méthodes utilisées et les indicateurs choisis pour la mesure de la performance soient aisément compréhensibles.
- **Le principe de sélectivité** : assurant un meilleur choix des indicateurs à utiliser pour que les managers ne soient pas débordés avec les indicateurs qui peuvent être inutiles.

¹⁹ <https://fr.scribd.com/mobile/doc/242634489/Memoire-performance-financiere-pdf>.

3-3 : La difficulté de mesure de la performance

D'une manière globale, la performance a subi plusieurs évolutions, elle est passée d'un modèle monocritère à un modèle multicritère. Ce dernier a permis d'intégrer les attentes des différentes parties prenantes à savoir : les actionnaires, les clients, les salariés, etc.

Les critères de performance sont parfois peu conciliables, voir contradictoire et le manager a souvent pour rôle de les rapprocher. L'enjeu est de parvenir à faire des choix « cumulatifs » pour réussir il faut faire du « et » au lieu du « ou » ou du « un peu des deux ».

Conclusion :

Au terme de ce chapitre, nous avons mis l'accent sur l'importance de la mesure des performances de l'ensemble des agences bancaires.

La mesure de la performance peut être financière ou non financière. La mesure financière présente un certain nombre d'avantages mais aussi beaucoup d'inconvénients. En effet, il s'agit d'une mesure objective et véritable, qui donne une synthèse globale des événements économiques qui se sont produits au niveau de l'agence bancaire.

Pour pallier ces inconvénients, des mesures non financières de la performance doivent être prise en compte. Ainsi, l'exposition des méthodes et des étapes d'analyse nous a permis de faire une simulation pour l'évaluation des performances. Celle-ci fera l'objet du chapitre deux.

Introduction :

La banque développe un ensemble d'activités qui doivent générer certaines rentabilités indispensables pour être performante, ces mêmes activités exposent la banque à des risques de perte en capital. De ce fait, L'objectif de ce chapitre est d'appréhender les déterminants de la performance d'une agence bancaire.

Donc notre deuxième chapitre, nous analysons les déterminants de la performance en trois sections : la première section traitera la rentabilité bancaire à travers ses aspects ; la deuxième section sera réservée aux normes de gestion (les ratios déterminants de la rentabilité) et les principaux risques bancaires seront analysés dans la troisième section.

Section 1 : La rentabilité bancaire

La rentabilité¹ est considérée comme un indicateur de performance et d'un point de vue stratégique, elle constitue l'évaluation comptable de la banque.

1-1 : Définition et objectifs de la rentabilité bancaire

1-1-1 : Définition

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

La rentabilité est donc un concept qui peut être définie comme étant la capacité d'un capital investis à produire un revenu, en d'autre terme : c'est le rapport entre un résultat et le moyen mis en œuvre pour l'obtenir. Ce résultat peut être présenté sous forme de rentabilité économique, ou financière. Cette multiplicité d'indicateurs est due au fait que la banque doit satisfaire ces différents partenaires (dirigeants, actionnaires, salariés.etc).

- **La rentabilité économique**

La rentabilité économique permet de mesurer si une opération dégagera un coût ou au contraire si elle permettra de réaliser un excédent.

¹ MADIOU Lydia. « Mesure et optimisation de rentabilité des banques par application du benchmarking et les méthodes d'enveloppement des données », cas de la BNA, thèse de magistère, SE, CG, UMMTO, 2015, pp20, 21.

- **La rentabilité financière**

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

1-1-2: Objectifs de mesure de la rentabilité bancaire²

La détermination de la rentabilité permet de mesurer la capacité d'une banque à créer de la valeur et cherche à comprendre le potentiel dont dispose l'institution aussi pour crée de la valeur.

La rentabilité suffisante permet à un établissement de crédit d'assurer par le virement des dividendes une rémunération à ses apporteurs de capitaux.

Une rentabilité en évolution sera également un élément qui va faciliter la mise en œuvre des plans stratégiques de la banque.

1-2: Mesure de la rentabilité bancaire

Les autorités prudeniels utilisent différentes moyens et instruments d'analyse et d'évaluation de la rentabilité. La banque comme toute autres organisations à pour objectif principal de rentabiliser ses fonds en appuyant sur des outils qui permettent de mieux cerner la formation de son résultat.

Ses outils découlent des informations figurant dans le compte de résultat qui donne lieu au calcul des soldes intermédiaires de gestion (**SIG**), et des ratios de rentabilité d'exploitation, ainsi que les ratios de rentabilité globale.

1-2-1:La mesure de la rentabilité bancaire à travers les soldes intermédiaires de gestion.

Ces soldes de gestion permettent d'identifier les éléments qui concourent à la formation du résultat.

La détermination d'un résultat d'une banque repose sur quatre calculs d'intermédiaires : la détermination du **PNB**, du **RBE**, du **RE** et enfin **RN³**.

² *MADIYOU Lydia., op.cit, p22.*

³ *MADIYOU Lydia, op.cit, p25.*

Cette démarche est assez difficile est limitée. Des méthodes telles que le calcul des ratios est nécessaires.

1-2-1-1 : Le produit net bancaire (PNB)

Le produit net bancaire (**PNB**) est un indicateur nous indique sur l'ensemble des activités de la banque (dans ses différentes fonctions, d'intermédiation, de marché, etc.) et détermine sa marge brute dégagée par les établissements de crédit sur l'ensemble de leurs activités bancaires. Le PNB est les produits d'exploitation bancaires diminués des charges d'exploitation bancaires.

De même, le **PNB** mesure la capacité de la banque à générer une marge d'intérêt reflétant son effort d'intermédiation financière, et indique dans quelle mesure les produits d'exploitation bancaires couvrent les charges d'exploitation.

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

- Les produits d'exploitation qui comprennent : marge d'intermédiation (les intérêts recueilles par les crédits octroyés par la banque) , les commissions perçues au titres des prestations de services pour le compte des tiers, les plus values , réalisées provenant des activités de marché , les produits des opérations de trésorerie et des opérations interbancaires.
- Les charges d'exploitation qui comprennent (en négligeant les commissions versées) : les intérêts versés sur les dettes résultant de l'activité d'intermédiation, les moins values, réalisées au titre des activités de marché.

1-2-1-2 : Le résultat brut d'exploitation (RBE)

Est un indicateur ou un vecteur permettant de connaitre et de se renseigner sur la marge dégagée par l'activité courante de la banque après prise en compte des coûts de fonctionnement générés. Il est aussi un indicateur qui permet de savoir si l'ensemble des produits bancaires ont pus couvrir l'ensemble des dépenses courantes. Ce dernier est obtenu en retranchant du produit global l'ensemble des charges de structure telle que : charges de personnel et autres frais généraux comme : loyers, frais de transport, d'entretien, de publicité et dotations aux comptes d'amortissement.etc.

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

1-2-1-3 : Le résultat d'exploitation (RE)

C'est un indicateur qui présente la marge dégagée par la banque après prise en compte des frais de fonctionnement.

La banque doit assumer les risques qu'elle a acceptés de prendre dans le cadre de son activité que ce soit le risque de crédit ou autres risques, le résultat d'exploitation s'écrira donc ;

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

La banque enregistre la concrétisation des risques dans son propre compte comme une perte.

1-2-1-4 : Le résultat net de l'exercice (RN)

Ce résultat s'obtient par la soustraction du résultat brute d'exploitation (RBE) d'un certains nombres de postes comptables et fiscaux. Ces postes se sont des amortissements d'exploitation ou des amortissements financiers, les dotations et reprises de provisions, des pertes et profits divers et les impôts.

Le résultat net permet l'appréciation de la performance du centre de profit ainsi que sa comparaison aux concurrents internes et externes et l'analyse de son évolution sur plusieurs années. Aussi le résultat net permet d'apprécier la rentabilité de la banque.

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

1-2-2:La mesure de la rentabilité bancaire à travers Les ratios de rentabilité d'exploitation.

Ces ratios mettent en relation différents flux et ils complètent tout à fait l'analyse des soldes du compte de résultats (**SIG**).

1-2-2-1 : Le coefficient d'exploitation

Ce coefficient⁴ indique la part du produit net bancaire absorbée par les frais généraux.

$$\text{le coefficient d'exploitation} = \frac{\text{frais généraux}}{\text{PNB}} < 65\%$$

C'est un ratio significatif de la gestion de la banque notamment dans une optique comparative ; un coefficient d'exploitation supérieur à 70% est jugé élevé et inférieur à 65% qui est considérée comme étant convenable.

1-2-2-2 : Les ratios de productivité par agent

Pour mieux cerner la productivité du personnel, le calcul des ratios par agent est utile car la banque étant une prestation de services, donc la main d'œuvre est le principal facteur de production.

Ces ratios se représentent comme suite :

$$\frac{\text{Crédit}}{\text{Effectif}} \text{ Et/ou } \frac{\text{Dépot}}{\text{Effectif}} , \frac{\text{PNB}}{\text{Effectif}}$$

1-2-2-3 : Les ratios de productivité par agence

Ces ratios permettent la comparaison entre les banques et aussi de juger l'efficacité d'un réseau bancaire.

Il se calcul comme suit :

- **les crédits par agence** = $\frac{\text{crédits}}{\text{nombres d'agence}}$
- **les dépôts par agence** = $\frac{\text{dépôts}}{\text{nombres d'agence}}$

L'intérêt principal de cette méthode est qu'elle permet de réduire la multitude de chiffres contenus dans les états financiers au nombre limité de ratios plus facile à manipuler et à interpréter.

⁴ MADIOU Lydia, op.cit, pp45, 46.

1-2-3: La mesure de la rentabilité bancaire à travers les ratios de rentabilité globale

Les ratios de rentabilité globale⁵ permettent d'étudier le rendement de la banque et sa capacité à gérer des bénéfices. Deux ratios, qui sont d'ailleurs entretiens des Interrelations. Ces deux ratios se calculent comme suit :

1-2-3-1 : Le coefficient de rentabilité « Return On Equity ROE »

Ce ratio exprime le rendement de point de vue de l'actionnaire et ne recoupe pas forcément les besoins de l'analyse financière et met en évidence le rendement des investissements des actionnaires. Ce coefficient se détermine par deux manières⁶ :

$$\text{ROE} = \text{RN} / \text{fonds propres}$$

Ou ;

$$\text{ROE} = \text{MP} \times \text{RA} \times \text{LF}$$

Avec : **MP** : Marge des profits = bénéfices nets après impôt / Revenus totaux > **RA** : Rendement de l'actif = Revenus totaux / Actifs totaux moyens.

LF : levier financier = actifs totaux moyens/ fonds propres moyens

Cet indicateur peut donner une fausse image de la rentabilité car sa baisse peut être le résultat de la volonté des dirigeants d'un établissement de crédit de renforcer son assise financière par l'augmentation des fonds propres. Egalement un ratio élevé peut se traduire par une insuffisance des fonds propres.

⁵ MADIOU Lydia, *op.cit*, pp44, 45.

⁷ BELGACEM.B et AZZAZA, « les déterminants de la performance financière des firmes bancaires », mémoire licence, F, SE, CG, UMMTO, 2010, ppp10, 11, 12.

1-2-3-2 : Le coefficient de rendement « Return On Assets ROA »

Il exprime de façon générale le rendement des actifs. Le retour sur l'actif (Return on Assets, ROA) est l'expression de la rentabilité des actifs de la banque. Il rapporte le résultat net au total du bilan.

$$\text{ROA} = \text{RN} / \text{total du bilan.}$$

L'inconvénient de cet indicateur est, d'une part qu'il place la totalité des actifs sur un même plan, alors que les risques correspondants à chaque actif sont différents. D'autre part, il néglige les activités du hors bilan qui prennent de plus en plus une ampleur ces dernières années.

Section 2 : Les normes de gestion : Les ratios déterminants de la rentabilité

La réglementation bancaire fait obligation aux banques de respecter des normes de gestion sous forme notamment de ratios (liquidité, solvabilité, ...). Ces normes sont destinées afin de sécuriser l'ensemble du système bancaire en générale et améliorer la performance des banques en particulier, Ainsi que des règles imposées aux banques et aux établissements financiers pour assurer leur solvabilité, leur liquidité, ainsi leur structure financière étant donné que ses dernières sont menacés. Pour une bonne maîtrise des risques, il a été mis en place un dispositif de contrôle de l'ensemble des activités bancaires basées sur des règles prudentielles⁷.

Ces règles sont destinées à :

- ✓ Rapprocher les pratiques Algériennes du secteur bancaire et financier international.
- ✓ Surveiller l'évolution des risques des banques.
- ✓ Améliorer la sécurité des déposants.

⁷ BELGACEM.B et AZZAZA, *op.cit*, p13.

2-1 : Le ratio de liquidité (le coefficient de liquidité)

Ce ratio peut être défini comme étant un rapport entre le montant des avoirs liquides et mobilisables d'un établissement de crédit et le montant de ses engagements à court terme.

Sous un autre angle, « le coefficient de liquidité mesure la capacité de l'établissement à faire face à ces échéances à court terme »⁸.

Son respect doit permettre aux banques de faire face à leurs exigibilités à court terme avec leurs utilisations (ou emplois) de même durée. L'ensemble des crédits inférieurs à un mois doit être supérieur aux ressources de la même durée. Ce ratio représente un indicateur de liquidité d'une banque, et sa capacité de rembourser de ses dettes à court terme.

Les banques doivent donc avoir un rapport supérieur ou égal à 100% entre les liquidités détenues et les exigibilités. Son calcul se présente comme suit :

$$\frac{\text{actifs réalisable à un mois}}{\text{passifs exigible}} \geq 100\%$$

2.2 : Les ratios de solvabilité

L'activité bancaire est régie essentiellement par la réglementation sur l'adéquation des fonds propres instaurée par le comité de Bâle dans les accords de 1988 sous la terminologie de ratio Cooke ou ratio de solvabilité. Il prévoit que les banques détiennent au moins des fonds propres à hauteur de 8% par rapport aux risques de crédit qu'ils encourent du fait de leurs opérations.

⁸ BELGACEM.B et AZZAZA, *op.cit*, pp13, 14.

La formule de ce ratio Cooke⁹ peut être donnée comme suite :

$$\text{Ratio Cooke} = \frac{\text{fonds propres nets}}{\text{les risques pondérés}} \geq 8\%$$

Les risques pondérés = engagements x coefficient de pondération (variable).

Le ratio Cooke exprime le rapport entre le montant des fonds nets et celui de l'ensemble des risques de crédit.

Par la suite, en tenant compte de la plus grande complexité du monde bancaire et l'innovation financière, le ratio Cooke a montré ses faiblesses. En effet, ce ratio ne prend pas en compte plusieurs risques : le risque opérationnel, le risque de taux d'intérêt et le risque de liquidité, il a donc fait l'objet d'une refonte dans la méthode de calcul en intégrant dans son dénominateur le risque opérationnel.

Ainsi le ratio MC Dounough a été mis en place par le comité de Bâle II.

$$\text{Ratio Mc Donough} = \frac{\text{Fonds propres}}{\text{risques (credit+marché+opérationnel)}} \geq 8\%$$

Ce ratio permet :

- ✓ La prise en compte de l'ensemble des risques auxquels les banques peuvent être exposées.
- ✓ Le renforcement de la surveillance prudentiel.

2-3 : Les ratios de déviation de risque

L'objectif de ces ratios est d'empêcher une trop forte concentration de risque sur les mêmes emprunteurs, ce qui en cas de défaillance, risquerait de mettre la banque en grande difficulté. Il ya deux ratios de division de risque ¹⁰:

⁹ Appelé ratio Cooke du nom du président de comité de Bâle, Peter COOKE, entre 1977 et 1988 et ancien gouverneur de la Bank of England.

- Le rapport entre les fonds propres réglementaires et l'ensemble des risques de crédit nets pondérés encourus sur un même bénéficiaire ne doit pas excéder 25%.

$$\frac{\text{Fonds propres réglementaires}}{\Sigma \text{risques crédits nets pondérés}} \leq 25\%$$

- Le total des grands risques (dont les montants varient entre 10% et 25% des fonds propres réglementaires) ne doit pas dépasser 8 fois les fonds propres réglementaires :

$$\text{Total des grands risques} \leq 8 \times \text{fonds propres}$$

Section 3 : Les principaux risques bancaires

3-1 : Définition du risque bancaire

Le risque bancaire peut être défini comme étant un danger ou un événement probable plus ou moins prévisible. La caractéristique propre de risque est donc l'incertitude temporelle d'un événement ayant une certaine probabilité de survenir et de mettre en difficulté une banque.¹¹

Aussi le risque bancaire peut être défini : « Le risque désigne l'incertitude qui pèse sur les résultats et les pertes susceptibles de survenir lorsque les évolutions de l'environnement sont adverses »¹²

3-2 : Les principaux risques bancaires

Les principaux risques bancaires¹³ qui peuvent être confrontés par les banques sont :

¹⁰ MADIOU Lydia, *op.cit*, p19.

¹¹ BELGACEM.B et AZZAZA, *op.cit*, p15.

¹² CHABNI.M, BOUSNADJIL.R et AMMICHE.A, « gestion des risques bancaires : définitions, mesures, gestion, déterminants et impact sur la performance », *mémoire licence, F, SE, CG, UMMTO, 2009, p3.*

¹³ MADIOU Lydia, *op.cit*, pp15, 16.

3-2-1 : Le risque de liquidité

C'est le risque auquel s'expose un opérateur, dont les fonds ne soient pas disponibles pour faire face aux obligations financières à temps et qui consiste aussi à l'incapacité de la banque d'honorer ses engagements.

3-2-2 : Le risque de crédit ou de contrepartie

C'est le risque encouru en cas de défaillance d'une ou de plusieurs contre parties. Il regroupe deux principaux risques : Le risque qui se traduit par une immobilisation temporaire des fonds prêtés dues à un grand retard d'échéance de crédit « Risque d'immobilisation », et celui qui se traduit par une perte de capitaux causée par le non remboursement total d'un crédit « Risque de non remboursement » .

3-2-3 : Le risque de marché

C'est le risque de perte auquel s'expose une banque sur un marché du fait des variations des prix de titres de propriété, de risque de règlement et de risque de change (lié à la fluctuation des taux de change au niveau du bilan libellé en devise change contre la monnaie national entraîne un plus au moins value)¹⁴ .

3-2-4 : Le risque de taux d'intérêt

C'est le risque prévenant de la variation et de la différence entre les coûts des ressources et les coûts des emplois de la banque.

3-2-5 : Le risque opérationnel

C'est le risque de perte qui peut être résulter d'une insuffisance de conception d'organisation et de mise en œuvre des procédures internes concernant l'enregistrement dans le système comptable et plus généralement dans le système d'information de l'ensemble des événements relatifs aux banques ou d'autres établissements financier.

¹⁴ <https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/risque-banque>, jeudi 9 novembre 2017.

3-2-6 : Le risque systémique

C'est le risque dans lequel les pertes consécutives à la défaillance d'une banque sont supportées par un effet de contagion, par tout le système bancaire du fait que les banques sont interdépendantes.

Conclusion :

Dans ce chapitre consacré aux déterminants de la performance d'une agence bancaire, nous soulignons l'importance de la mesure de la rentabilité d'une agence bancaire qui peut être dégagé sous forme d'une marge ou d'un résultat, et de la mesure des risques qui permet de calculer les fonds propres nécessaires pour assurer chaque opération financière.

Nous avons aussi évoqué la relation risque/rentabilité car le but d'une banque, ce n'est pas uniquement de prendre le moins de risque possible, mais aussi d'atteindre une rentabilité maximale pour un risque donné, en d'autre terme, la banque, en vue de limiter au maximum les risques tout en maximisant les résultats permettant d'optimiser le couple risque-rentabilité et de déterminer le niveau supportable des risques compte tenu des résultats souhaités.

Introduction :

Afin d'effectuer le travail de collecte des données et de mieux appréhender notre terrain de recherche, nous avons recueilli des données primaires et secondaires auprès d'une agence bancaire.

Nous allons mettre l'accent dans notre travail de recherche sur trois agences bancaires : la première est située à **AIN ELHAMMAM**, la deuxième est située à **SOUREL GHOZLAN** et la troisième est située au **centre ville de Tizi-Ouzou**.

A travers cette étude nous allons essayer d'analyser et de mesurer la performance de chacune d'elle à travers l'évaluation de la politique commerciale, son action commerciale et sa démarche bancaire pour atteindre les objectifs tracés par la direction générale.

Aussi, nous tenterons d'orienter cette étude vers une analyse critique en faisant ressortir les problèmes que chaque agence rencontre dans la réalisation de ses objectifs et qui influencent sur son résultat final.

Notre chapitre sera reparti en deux sections : la première section sera réservée à la représentation de l'organisme d'accueil « **la CNEP-Banque** » et la deuxième section sera consacrée pour l'interprétation des résultats.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil (CNEP-Banque) :

1-1: L'historique de la CNEP- Banque¹

La caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance, par abréviation « **CNEP** » est un établissement public doté de la personnalité civile, d'une autonomie financière. Elle a été créée, après avoir fixé ses statuts par la loi n° 64-227 DU 10/08/1964, sur la base de réseau de la Caisse de Solidarité des départements et des Communes d'Algérie (**CSDCA**), son siège social est à Alger. Cette loi (n° 64-227 ?10/08/1964) a aussi fixé les objectifs de sa création à savoir :

- ✓ La collecte de l'épargne des ménages.
- ✓ Le financement de l'habitat social.

La première agence de **la CNEP** a officiellement ouvert ses portes le 1^{er} mars 1967 à Tlemcen.

¹ <http://www.cnep.dz>

La **CNEP** a connu plusieurs mutations dans un souci de redressement et d'élargissement de son champ d'action, les principaux changements ont été les suivantes :

1-1-1: La première période (1964-1970) : collecte de l'épargne sur livret.

Les deux attributions principales à l'époque étaient :

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

1-1-2 : La seconde période (1971-1979) : encouragement de financement de l'habitat.

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

Au mois d'Avril 1971, une instruction a chargé la **CNEP** de financer les programmes de réalisation de logements en utilisant les fonds du trésor public. Dès lors, l'épargne des ménages va connaître un essor prodigieux, à la fin de l'année 1975 au cours de laquelle furent vendus les premiers logements au profit de titulaire de livret d'épargne. En 1979, quarante six agences **CNEP** et bureaux de collecte étaient opérationnels.

1-1-3 : Décennie 80: la CNEP au service de la promotion immobilière.

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

1-1-4 : La CNEP après 1997.

A partir de 1997 la **CNEP** est passée de son statut de caisse à un statut de banque, sa nouvelle dénomination « **CNEP-BANQUE** » cette dernière s'est élargie son champ d'activité aux produits autrefois réservés aux banques primaires et cela par décision n°01/ 97 DU 09/06/1997 émanant du ministère des finances. Suite à cette décision ministérielle, la **CNEP** est érigée en société par action (**SPA**). Le capital social de la **CNEP-Banque** est fixé à 14 milliards de dinars divisés en 14000 actions de 1000 DA chacune. La **CNEP-Banque** a été immatriculée au registre de commerce en date du

24/ 12/2000 sous le n° 00138291300, aussi tous les dirigeants ont été agréés par le gouverneur de la banque d'Algérie.

Outre ses 206 agences d'exploitation et 15 directions régionales réparties à travers le territoire national, la **CNEP-Banque** est représentée au niveau postal pour l'épargne des ménages.

1-1-5 : 31 mai 2005 : Financement des investissements dans l'immobilier.

L'Assemblée générale extraordinaire a décidé, le 31 mai 2005, de donner la possibilité à la **CNEP-Banque** de s'impliquer davantage dans le financement des infrastructures et activités liées à la construction notamment pour la réalisation de biens immobiliers à usage professionnel, administratif et industriel ainsi que les infrastructures hôtelières, sportives, éducatives et culturelle.

1-1-6:17 Juillet 2008 : repositionnement stratégique de la CNEP-Banque.

L'assemblée générale ordinaire du 17 juillet 2008 relative au repositionnement stratégique de la banque décide d'autoriser des crédits aux particuliers :

- Les crédits hypothécaires prévus par des textes réglementaires en vigueur au sein de la banque à l'exclusion des prêts pour l'achat, la construction, l'extension et l'aménagement des locaux à usage commercial ou professionnel.
- Financement de la promotion immobilière : le financement des programmes immobiliers destinés à la vente ou à la location, y compris ceux intégrant des locaux à usage commercial ou professionnel.
- Le financement de l'acquisition ou de l'aménagement de terrains destinés à la réalisation de logements.
- Financement des entreprises.

1-1-7: Organisation de la CNEP-Banque

La **CNEP-Banque** est gérée par un conseil d'administration qui comprend outre le président nommé et choisi en fonction de sa compétence en matière économique et financière, cinq administrateurs qui représentent les divers ministres intéressés à sa gestion, soit :

- Le ministre de l'intérieur.
- Le ministre de l'économie nationale.

- Le ministre de la reconstruction des travaux publics et des transports.
- Le ministre des affaires sociales.
- Le ministre des postes et télécommunication.
- Le conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour la gestion et l'administration de l'instruction dans le cadre des activités spatulaires de cette dernière et des plans financiers nationaux.
 - ✓ Il décide de son organisation générale et arrête les règlements intérieurs sur proposition du directeur général.
 - ✓ Il décide des actions judiciaires à introduire.

La gestion courante de la **CNEP-Banque** et l'exécution des décisions du conseil d'administration sont confiées à un directeur général nommé par décret. Ce dernier assure le fonctionnement de la **CNEP-Banque** comme il assure d'autres fonctions fixées au préalable. Le contrôle du fonctionnement de l'institut est assuré par un commissaire aux comptes qui est agréé par le ministère de l'économie nationale. Les activités commerciales et administratives de ses agences sont encadrées par quinze directions de réseaux, à compétence géographique déterminée sur la base d'un découpage du territoire national et l'implantation des agences. Centralisation, l'autorité de la direction générale s'exerce par l'intermédiaire de sept directions générale adjointes (crédit, administration, recouvrement, développement, comptabilité, système d'information, et contrôle) auxquelles sont rattachées des directions centrales.

1-2 : Missions et opérations de la CNEP-Banque.

1-2-1 : Les missions de la CNEP-Banque.

La mission de la **CNEP-Banque** portent essentiellement sur :

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

1-2-1-1: La collecte de l'épargne.

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

- ✓ Le réseau propre à la **CNEP-Banque** répartie à travers tout le territoire national.
- ✓ Le réseau postal composé de 3204 points de collecte répartis à travers les wilayas.

Outre le livret d'épargne, la **CNEP-Banque** offre d'autres produits d'épargnes qui sont :

- ✓ Les livrets d'épargne logement ;
- ✓ Le livret d'épargne populaire (**LEP**) ;
- ✓ Compte de placement à terme (**CTP**) pour les personnes physique ;
- ✓ Le dépôt à terme (**DAT**) pour les personnes morale ;
- ✓ Les contes courant.

1-2-1-2: Le financement de l'habitat.

Les prêts accordés par la CNEP-Banque servent principalement à :

- ✓ L'auto construction qu'elle soit individuelle (épargnants et non épargnants) ou collective (coopérative) ;
- ✓ La constriction par des tiers (promotion immobilière publique ou privé) ;
- ✓ L'aménagement des locaux professionnels et commerciaux ;
- ✓ L'aménagement des logements ;
- ✓ L'acquisition de logements neufs auprès des promoteurs publics ou privés ;
- ✓ L'achat de logements auprès des particuliers ;
- ✓ Prêts pour location de logements ;
- ✓ Achat de terrains destinés à la constriction.

1-2-1-3: La promotion immobilière.

Outre le financement des promoteurs publics et privés, la **CNEP-Banque** assure un rôle de plus prépondérant dans la vie quotidienne des citoyens en participant à l'amélioration du bien être socioéconomique.

1-2-2: Les opérations de la CNEP-Banque.

Aujourd'hui, la **CNEP-Banque** n'est plus qu'une caisse d'épargne, mais aussi une banque, cela suppose que les types d'opérations qu'elle accomplit sont celles relevant de son statut de banque depuis 1997 et qui consistent à :

- ✓ Recevoir et gérer des dépôts quelque soit leur durée et leur forme.
- ✓ Emettre des emprunts à court, moyen et long terme, sous toutes formes.
- ✓ Consentir des prêts sous toutes formes dont ceux destinés au financement de l'habitat.
- ✓ Participer à des emprunts ainsi qu'à toute souscription.

- ✓ Donner toute acceptation, caution et garantie de toute nature.
- ✓ Effectuer toutes les opérations sur les valeurs mobilières conformément aux conditions légales et réglementaires.
- ✓ Les crédits hypothécaires prévus par les textes réglementaires au sein de la banque.

1-3: Présentation du réseau de Tizi-Ouzou.

1-3-1: Organisation du réseau de Tizi-Ouzou.

La direction du réseau est une structure hiérarchique et de soutien des agences implantées dans son inscription territoriale, définie par voie réglementaire, elle exerce au niveau régional toute fonction déléguée par la direction générale. Ses missions sont prises en charge par un directeur général assisté de sept(7) chefs départements :

- Département des personnels et des moyens ;
- Département recouvrement ;
- Département du financement ;
- Département de finance et de la comptabilité ;
- Département de l'informatique ;
- Département de l'épargne ;
- Département de contrôle.

1-3-1-1 : Organisation du département contrôle.

Le département contrôle est un organe chargé d'assurer le contrôle de deuxième niveau et d'évaluer la gestion opérationnelle des risques liés différentes activités de la banque.

Le département contrôle est placé sous l'autorité hiérarchique du réseau. Il est rattaché fonctionnellement à la direction générale adjointe chargée du contrôle. Ce département est habilité à intervenir sur les opérations en relation avec l'ensemble des volets d'activités de la banque et au niveau de l'ensemble des structures d'exploitation de son réseau de rattachement.

Le département contrôle est structuré en deux services :

- Service contrôle opérationnel.
- Service contrôle à distance.

A. Le service contrôle opérationnel : Il a pour missions principales :

- ✓ La mise en œuvre du programme annuel des missions de contrôle ;
- ✓ Le contrôle périodique des structures d'exploitation du réseau ;
- ✓ L'élaboration des rapports de missions de contrôle ;
- ✓ La participation à la mise en place des plants de redressement ;
- ✓ L'information du directeur de réseau, et de la direction de l'inspection générale, de toute opération suspecte ou frauduleuse.

B. Le service contrôle à distance : Il a pour missions principales :

- ✓ La constitution et la tenue à jour pour des dossiers permettant le contrôle des structures d'exploitation du réseau ;
- ✓ L'exploitation et le contrôle des Reporting émanant de la différente structure de réseau ;
- ✓ La préparation des Reporting de contrôle et de leurs conclusions aux structures concernées ;
- ✓ L'information du responsable hiérarchique de toute anomalie relevée lors du contrôle à distance effectuée.

Section 2 : Interprétations des résultats

2-1 : Evaluation de l'action commerciale des trois agences bancaires au niveau de la CNEP-Banque au 30/06/2017

Les résultats de l'action commerciale entreprise au niveau de chaque agence bancaire (A, B et C) au 30/06/2017 seront représentés sous forme des tableaux suivants :

Tableau 2.1.1 : Les résultats de l'action commerciale de l'agence « A »

intitulés	effectif	Nbre 140 ouverts	Nbre 100 ouverts	Nbre Dossiers engagés	Nbre CIB	Nbre SAHTI	Nbre CTP
Objectifs Tracés en 2014	6	72	95	120	170	90	120
réalisation	6	39	19	16	23	03	02

La suite

Nbre Domicilia Salaire	Nbre Dossiers Crédit conso	Nbre Dossiers location	Nbre Compte RASMALI	Nbre TPE	Taux recouvr	Masse Salariale (DA)	Résultats 2016 (MDA)
206	120	60	65	80	95%	-	-
83	06	00	09	00	87%	625 566,59	-139.00

Source : Document interne de la CNEP-Banque

Tableau 2.1.2 : les résultats de l'action commerciale de l'agence « B »

Intitulés	effectif	Nbre 140 ouverts	Nbre 100 ouverts	Nbre Dossiers engagés	Nbre CIB	Nbre SAHTI	Nbre CTP
Objectifs tracé en 2014	12	100	110	250	170	60	85
réalisation	12	53	05	49	43	07	03

La suite

Nbre Domicilia salaire	Nbre Dossiers Crédit conso	Nbre Dossiers location	Nbre Compte RASMALI	Nbre TPE	Taux recouvr	Masse Salariale (DA)	Résultats 2016 (MDA)
80	140	60	90	65	97%	-	-
08	19	00	48	02	83%	894 381,47	23.30

Source : Document interne de la CNEP-Banque

Tableau 2.1.3 : les résultats de l'action commerciale de l'agence « C »

Intitulés	effectif	Nbre 140 Ouverts	Nbre 100 ouverts	Nbre Dossiers engagés	Nbre CIB	Nbre SAHTI	Nbre CTP
Objectifs tracé en 2014	16	360	185	560	290	80	90
Réalisation	16	283	193	673	283	97	63

	Nbre Domicilia salaire	Nbre Dossiers Crédit conso	Nbre Dossiers location	Nbre Compte RASMALI	Nbre TPE	Taux recouvr	Masse Salariale (DA)	Résultats 2016 (MDA)
La suite	280	470	105	50	110	94%	-	-
	273	470	93	63	110	98%	1513957,86	36.02

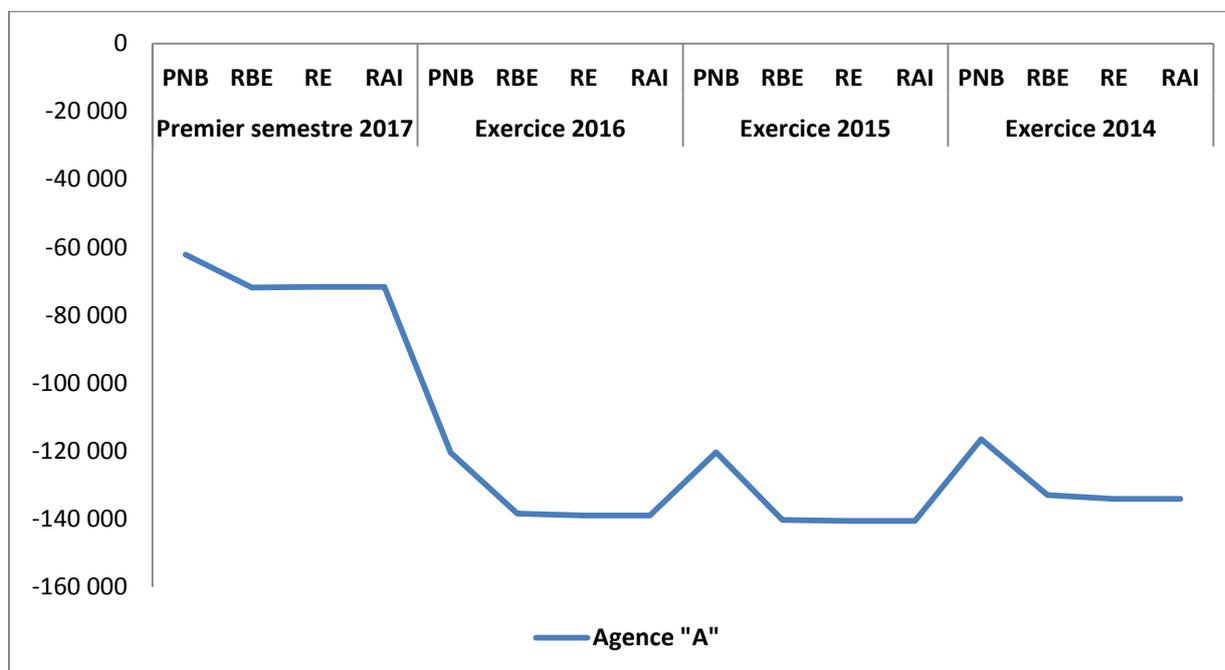
Source : Document interne de la CNEP-Banque

D'après les tableaux précédents, nous constatons que :

La première agence « A », est située en plein massif montagnard, terrains accidentés, difficilement accessible en hiver et qui a connu dans un passé proche un glissement de terrain , ce qui a classé cette région dans une zone rouge (catastrophe naturelle) et ce qui a freiné la bonne démarche de l'action commerciale de cette agence et ce qui a répercuté sur la baisse considérable du nombre de crédits octroyés et la baisse des objectifs tracer pour elle, en influençant directement son résultats.

Nous constatons aussi à travers l'action commerciale de cette agence des manquements à signaler à savoir : le taux de recouvrement qui s'avoisine 87% qui reste comme même une proportion assez faible. Et aussi la faible commercialisation des différents produits bancaires ; ce phénomène s'explique par : l'emplacement de cette agence et son relief montagnard. La chose que nous allons voir dans le graphe ci après.

Graphique n°01 : Indicateurs de Résultats pendant une période allant de 2014 jusqu'à juin 2017, Réseau Tizi-Ouzou (voir annexe n°01).

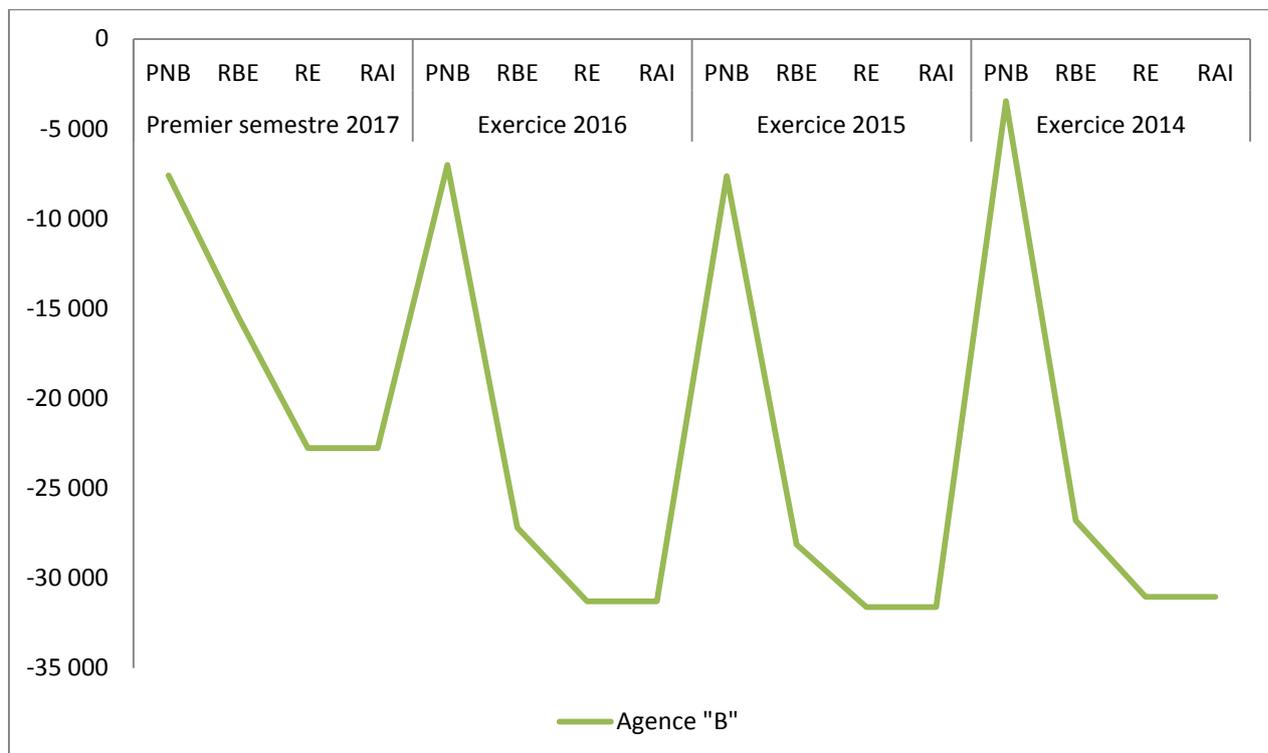


La deuxième agence « B », est située au plein cœur d'une région **agricole** et qui pose un sérieux problème sur la démarche d'octroi de crédit car les terres agricoles ne sont pas urbanisables par la loi, néanmoins, l'emplacement de cette agence était basé au début dans le but de la collecte de l'épargne de cette catégorie de clientèle (**Fellah**) qui a investi longtemps dans la thésaurisation des fonds.

Cette situation a engendré des répercussions négatives sur la commercialisation des produits bancaires sachant que près de **80%** de cette population est illettrée.

Donc nous constatons que les objectifs tracés par la direction générale sont loin d'être atteints, ce qui a plongé l'agence dans une sphère négative et ce qui a influencé directement sur son résultat. Comme il est indiqué dans le graphique que nous allons voir ci-après.

Graphique n°02 : Indicateurs de résultats pendant une période allant de 2014 jusqu'à juin 2017, réseau Tizi-Ouzou (voir annexe n° 01).



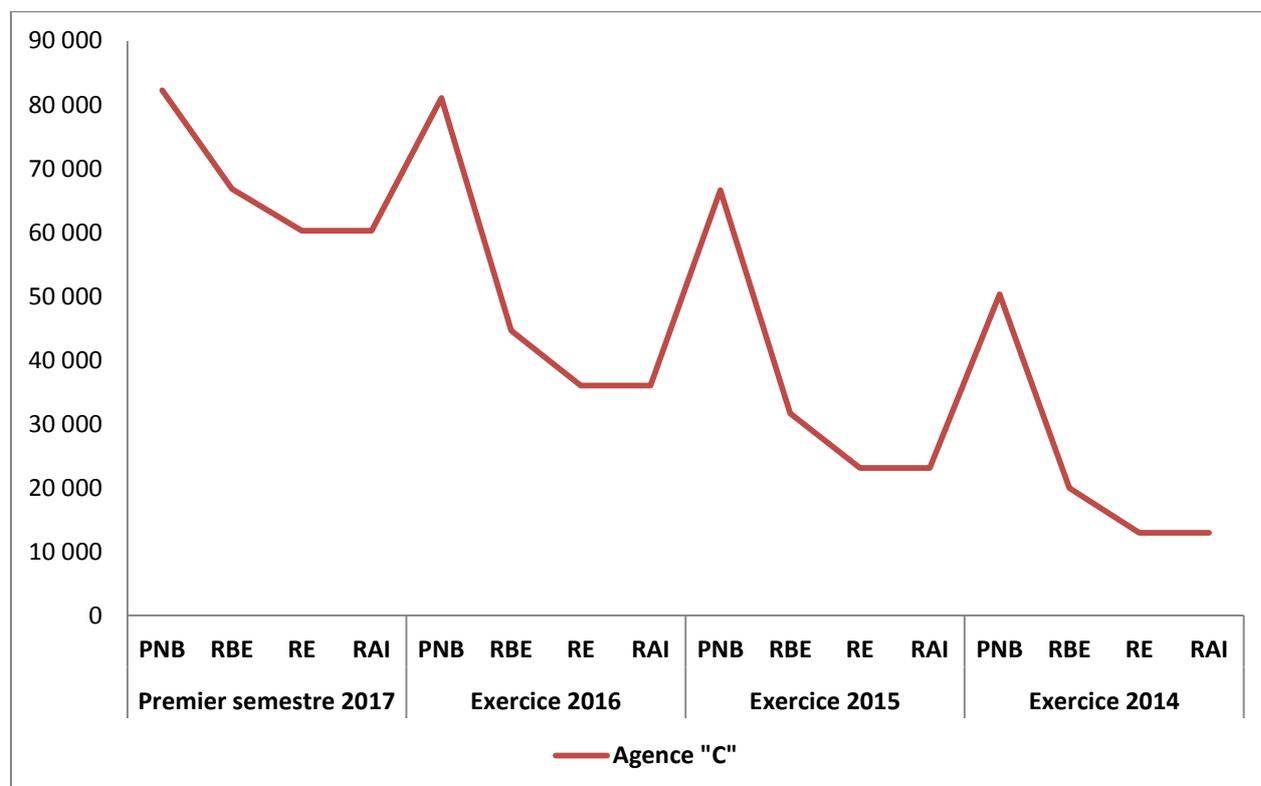
La troisième agence « C », elle est connue par son dynamisme commercial, une ville en plein extension dans le cadre industriel et immobilier et qui confère aux agences bancaires la lourde tâche d'accompagner et le financement de ses projets.

Cette agence jouée d'un emplacement stratégique qui lui permet à la fois d'être sur la scène économique et financière.

Nous avons remarqué que la politique commerciale mise en place a donné des résultats positifs concernant la commercialisation des produits bancaires, et les objectifs sont carrément atteints et voir même dépassés.

Notre attention particulière est portée sur le pourcentage de recouvrement des créances qui avoisine **98%** qui est une proportion assez considérable et cela démontre la qualité des crédits octroyés. Ce qui influence directement le résultat de cette agence, comme nous allons voir dans le graphe ci-après.

Graphique n°03 : Indicateurs de Résultats pendant une période allant de 2014 jusqu'à juin 2017 (voir annexe n°01).



2-2 : L'analyse de l'évolution du produit net bancaire (PNB) des trois agences (A, B et C)

Dans cette phase, nous allons essayer d'analyser l'évolution du produit net bancaire (PNB) dégagé par chaque agence pendant une période allant de 2014 jusqu'à premier semestre de 2017.

2-2-1 : Evaluation de l'évolution du produit net bancaire (PNB) de « l'agence A »

Période	2014-2015	2015-2016	2016-2017
%	-0,97%	-1%	+1,94%

Nous constatons une baisse de PNB de « -0,97% » entre (2014-2015) et de « -1% » en 2016 ce qui prouve les difficultés que cette agence rencontre dans sa politique commerciale et son taux de recouvrement qui est très bas. Ce qui a influencé directement sur son résultat d'exploitation (RE) comme il est indiqué ci-dessous

(tableau objectifs et réalisations), les résultats dégagés sont très inférieures aux objectifs de cette agence, néanmoins on a constaté une légère baisse de déficit du produit net bancaire (PNB) relative à l'année 2016. Cela est dû aux efforts fournis par rapport à la politique commerciale, ce qui a entraîné une légère augmentation sur son résultat d'exploitation (RE).

2-2-2 : Evaluation de l'évolution du produit net bancaire (PNB) de « l'agence B »

Période	2014-2015	2015-2016	2016-2017
%	+0,46%	-1,09%	+0,93%

Nous constatons que l'agence « B », présente d'année en année un produit net bancaire (PNB) négatif, plus encore, on a remarqué une légère augmentation de ce déficit en 2015, suite au nombre de crédits réalisés qui est inférieur à l'objectif et le taux de réalisation d'objectif des crédits à consentir est de 14% ce qui explique la nature agricole de cette région, par conséquent, son résultat d'exploitation (RE) demeure inférieur à la moyenne, néanmoins, on a constaté une persistance de ce déficit au premier semestre de 2017, ce qui est dû au taux de recouvrement qui est très bas et qui démontre le fiasco de la politique commerciale mise en place.

2-2-3 : Evaluation de l'évolution du produit net bancaire (PNB) de « l'agence C »

période	2014-2015	2015-2016	2016-2017
%	+0,76%	+0,80%	+0,99%

Nous constatons que cette agence, arrive à dégager un bénéfice d'année en année et aussi, son produit net bancaire (PNB) est positif (augmentation à la fois de 0,76%, 0,83%, 0,99%), cette augmentation s'enregistre dans un programme de financement immobilier, d'une capacité de 1500 logement située à la périphérie de la ville de Tizi-Ouzou.

Donc cette agence va bénéficier de 1500 nouveaux clients, 1500 crédits, 1500 compte chèques.etc. Et tout ça va lui porter plus de bénéfices.

2-3 : Comparaison du produit net bancaire(PNB) entre trois agences (A, B, et C).

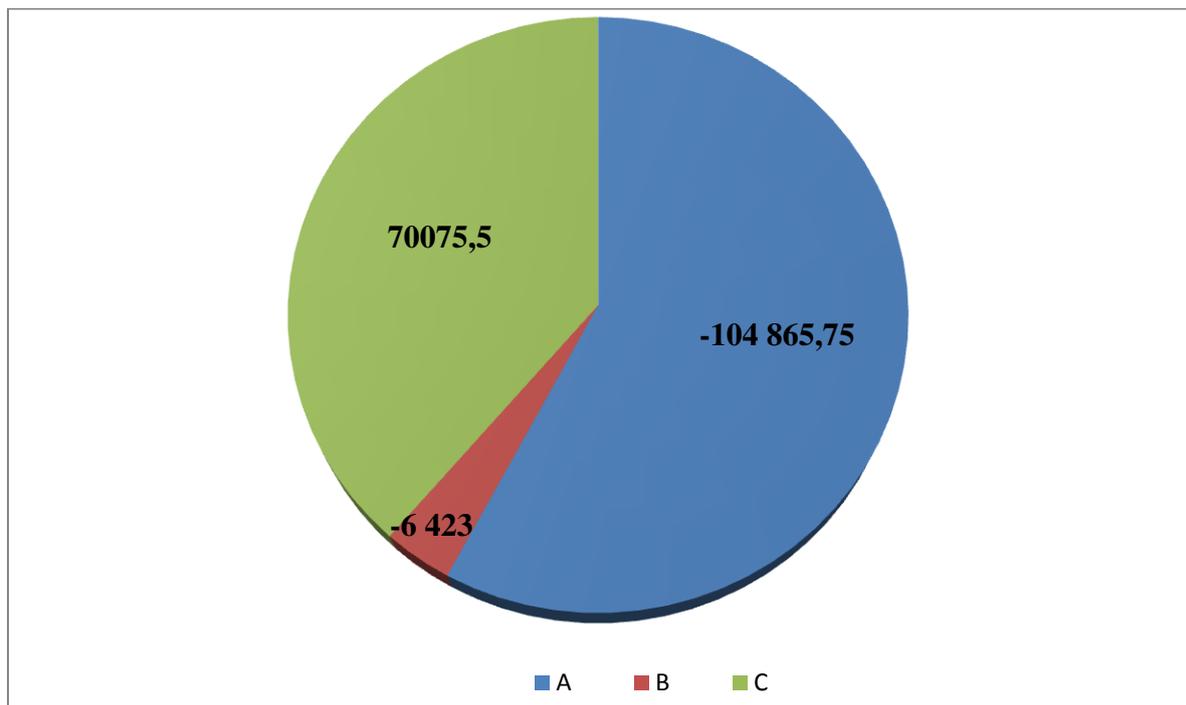
Dans cette partie nous allons faire une comparaison entre les différents **PNB** des trois agences et tirer les causes principales de cette différence a partir du calcul des moyennes des **PNB** pendant une période allant de 2014 jusqu'à premier semestre de 2017 :

U : Milliers de DA

Agence	A	B	C
Moyenne PNB	-104 865,75	-6 423	70075,5

Ses moyennes seront représentées sous forme de la sphère suivante :

Graphique n°04 : Sphère représentative des moyennes des produits nets bancaires concernant les trois agences (A, B et C).



Nous constatons à travers cette sphère deux situations : la première situation qui reflète à la bonne démarche de la politique commerciale et la bonne conscience professionnelle qui se traduit par un produit net bancaire (**PNB**) excédentaire et qui démontre après avoir calculés les différents soldes intermédiaires de gestion **SIG** que cette agence arrive après déduction des charges d'exploitation et de hors exploitation à atteindre les objectifs tracés par la direction générale; (voir agence **C**).

La deuxième situation : démontre la mauvaise politique commerciale pour l'agence **A** et **B** respectivement leur produits nets bancaires(**PNB**) négatifs (-104 865, 75 ; -6 423) qui ne se traduit pas par une augmentation généralisée des charges d'exploitation et des charges hors exploitation qui dépasse la masse salariale et qui couvre largement le produit net bancaire (**PNB**). (Voir agence **A** et **B**).

Conclusion :

Dans ce chapitre, nous avons essayé de mettre en pratique quelques notions théoriques exposées dans les deux chapitres précédents.

Après les études et les analyses faites dans ce chapitre, nous avons constaté que l'action commerciale des agences bancaires est différente d'une agence à une autre, suite aux différents résultats dégagés à savoir :

- ✓ L'emplacement géographique.
- ✓ Le nombre d'effectif ou de personnel
- ✓ La commercialisation des différents produits bancaires (le taux de recouvrement)

Nous avons aussi remarqué que l'évolution du produit net bancaire (**PNB**) est différent d'une agence par rapport à une autre, suite à la différence de la politique commerciale entreprise par chacune d'elle c'est-à-dire : plus que l'agence dégage un résultat positif, plus elle réalise des gains et aussi elle atteint ses objectifs.

A la fin, pour que les agences bancaires arrivent à atteindre leurs objectifs tracés par la direction générale, nous proposons quelques recommandations suivantes :

- ✓ La mise en place d'une bonne politique commerciale et une bonne démarche bancaire.
- ✓ Adopter des bonnes stratégies qui serviront à analyser les informations et qui résoudre les problèmes.

- ✓ Faire évoluer l’outil informatique et fiabiliser les logiciels au niveau de tous le réseau bancaire.
- ✓ Afin d’améliorer la performance de chaque agence, il faut développer le facteur humain c’est-à-dire : Avoir un personnel qualifié par l’organisation des séminaires et des formations pour tout le personnel.

A l'issue de l'analyse effectuée tout au long de ce travail de recherche, le rappel de certains faits et la récapitulation de quelques remarques est indispensable.

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

Toutefois, la performance d'une agence bancaire renferme une notion difficile à cerner à cause de la multiplicité de ses aspects. Elle est à la fois efficacité, efficience, elle peut être financière ou non financière. De ce fait, une analyse approfondie à l'aide de différents outils, techniques et indicateurs de performances des agences doit être mise en œuvre.

Notre travail, qui est basé sur les mesures de performances des agences bancaires, nous a conduit à mettre en exergue les différentes mesures d'appréciation (PNB, taux de recouvrement...) qui peuvent influencer à la fois la totalité des secteurs bancaires et économiques.

Dans ce cadre, le compte d'exploitation analytique de l'agence bancaire permettant de tracer des résultats de l'activité de cette dernière, constitue un instrument de mesure de performance très important. Mais puisque ce compte d'exploitation se limite à la seule mesure financière synthétique, c'est à dire la rentabilité à court terme, il doit être soutenu et consolidé par des mesures cohérentes de productivité, de développement commercial, de qualité de service, de satisfaction des clients, entre autres.

Nous avons constaté à travers notre étude que les mesures de la performance bancaire ne se limitent pas uniquement à l'analyse des soldes intermédiaires de gestion ou des différents flux de trésorerie (PNB, RAI, RE, RBE), mais également sur un élément de taille qui a son rôle à jouer dans la réalisation de la politique commerciale et des objectifs commerciaux, qui est le facteur humain. Pour atteindre les objectifs tracés par la direction générale, il faut disposer d'un personnel compétent et qualifié, formé dans le domaine de la finance et qui maîtrise la technique bancaire

Conclusion générale

pour pouvoir dégagée une valeur ajoutée qui lui permettant de commercialiser les différents produits bancaires. Ce n'est que lorsque la banque d'Algérie se penchera sur cet aspect de la formation de son personnel qu'il sera possible d'apprécier réellement ses mesures de performance.

Bibliographie

Ouvrages

- BAYED.M (1992), « *Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles* », Annales du Management, p.381.
- BOUKRANI Sid. Ali, « *Vade-mecum de la finance* ». O.P.U, 1992, page 535.
- CHEHRIT Kamal, « *Dictionnaire des termes : de la Banque, Finance, Bourse, Assurance et de l'impôt fiscalité* » 2^{ème} édition, Edition grand-Alger livres (G.A.L), Alger, 2006, page 10.
- FRIQUI Mohamed, « *cours de 1ère année DEA Management de politique générale et stratégie de l'entreprise* », FSEG Tunis, 2001.
- GARSUAULT Philippe. PEIAMI Stéphane, « *la banque fonctionnement et stratégie*, Edition Economica, 1995, page 241.
- KALIKA Michel, « *structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances* », Editions Economica, Paris, 1988, p340.
- LORINO P, « *Méthodes et pratiques de la performance* », Edition d'organisation, Paris, 1998, pp. 18-20.
- MALO J-L.et MATHE J-C, « *L'essentiel du contrôle de gestion* », Édition d'Organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2000, p.106.

Sites internet

- <https://banque.ooreka.fr/comprendre/banque-d-investissement>, avril 2017.
- <https://fr.scribd.com/mobile/doc/242634489/Memoire-performance-financiere-pdf>.
- <https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/risque-banque>, jeudi 9 novembre 2017.
- <http://www.cnep.dz>.
- http://www.memoireonline.com/10/12/6395/m_performance-bancaire-en-periode-de-crise10.html
- <http://definition.actufinance.fr/banque-commerciale-822//>.

Mémoires et Thèses

- BELHMZI Amina : *Système de mesure des performances des agences bancaires*, Ecole supérieure de banque, banque d'Algérie, 2003, p26.
- BELGACEM.B et AZZAZA.A, « *Les déterminants de la performance financière des firmes bancaires* », mémoire licence, F, SE, CG, UMMTO, 2010.

- *CHABNI.M et BOUSDNADJI.R et AMMICHE.A, « Gestion des risques bancaires : déterminants, mesure, gestion, déterminations et impact sur la performance », mémoire licence, F, SE, CG, UMMTO, 2009.*
- *MADIOLY Lydia. « Mesure et optimisation de rentabilité des banques par application du benchmarking et les méthodes d'enveloppement des données », cas de la BNA, thèse de magistère, F, SE, CG, UMMTO, 2015.*
- *TOUMERT.F et YACHIR.T, « La mesure de la performance d'une agence bancaire par l'application du tableau de bord prospectif », cas de CPA, master, F, SE, CG, UMMTO, 2014, p13.*

Textes règlementaires

- *Appelé ratio Cooke du nom du président de comité de Bâle, Peter COOKE, entre 1977 et 1988 et ancien gouverneur de la Bank of England.*

Liste des tableaux :

Tableau 1.1 : Les métiers bancaires

Tableau 2-1-1 : Les résultats de l'action commerciale de l'agence « **A** »

Tableau 2-1-2 : Les résultats de l'action commerciale de l'agence « **B** »

Tableau 2-1-3 : Les résultats de l'action commerciale de l'agence « **C** »

Liste des graphiques:

Graphique n°01 : Indicateurs de résultats pendant une période allant de 2014 jusqu'à juin 2017, réseau Tizi-Ouzou (agence A)

Graphique n°02 : Indicateurs de résultats pendant une période allant de 2014 jusqu'à juin 2017, réseau Tizi-Ouzou (agence B)

Graphique n°03 : Indicateurs de résultats pendant une période allant de 2014 jusqu'à juin 2017, réseau Tizi-Ouzou

Graphique n°04 : Sphère représentative des moyennes des produits nets bancaires concernant les trois agences (A,B et C)

Liste des Figures :

Figure 1.1 : Le concept d'efficacité, d'efficience, et de performance

Figure 1.2 : Objectifs de mesure de performance

Liste des abréviations:

BADR : Banque d'Agriculture et du Développement Rural

BEA : Banque Extérieure d'Algérie

BNA : Banque Nationale d'Algérie

CIB : Carte Inter Bancaire

CNEP : Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance

CPA : Crédit Populaire d'Algérie

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

CTP : Compte de Placement à terme

DA : Dinard Algérienne

DAT : Dépôt à Terme

IBS : Impôt sur le Bénéfice des Sociétés

LF : Levier Financier

LEP : Livret d'Epargne Populaire

MDA : Milliers de Dinard Algérienne

MP : Marge de Profit

OPA : Offre Publique d'Achat

OPE : Offre Publique d'Echange

OPV : Offre Publique de Vente

PNB : Produit Net Bancaire

RA : Rendement de l'Actif

RBE : Résultat Brut d'Exploitation

RCAI : Résultat Courant Avant Impôt

RE : Résultat d'Exploitation

ROA: Return On Assets

ROE: Return On Equity

SIG : Soldes Intermédiaires de Gestion

SPA : Société Par Action

TPE : Terminal de Paiement Electronique

Indicateurs de résultats
Période allant de 2014 à juin 2017
Réseau Tizi-Ouzou

U : Milliers de DA

Agence	Nom agence	Premier semestre 2017				Exercice 2016				Exercice 2015				Exercice 2014			
		PNB	RBE	RE	RAI	PNB	RBE	RE	RAI	PNB	RBE	RE	RAI	PNB	RBE	RE	RAI
1	A	-62 200	-71 880	-71 691	-71 691	-120 444	-138 425	-138 949	-138 949	-120 319	-140 300	-140 562	-140 562	-116 500	-132 931	-134 055	-134 055
2	B	-7 596	-15 425	-22 754	-22 754	-7 006	-27 183	-31 292	-31 292	-7 631	-28 123	-31 608	-31 608	-3 459	-26 799	-31 037	-31 037
3	C	82 290	66 807	60 272	60 272	81 052	44 640	36 016	36016	66 629	31 681	23 097	23 097	50 331	19 971	12 948	12 948

PNB : PODUIT NET BANCAIRE

RBE : RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION

RE : RESULTAT D'EXPLOITATION

RAI : RESULTAT AVANT Impôt

Source : document interne de la CNEP-Banque

Table des matières :

Introduction générale.....	8
Chapitre I : Généralité et objectifs sur la performance et les agences bancaires.	
Introduction.....	13
Section 1 : Quelques notions sur les agences bancaires.....	13
1-1: Définition d'une agence bancaire.....	13
1-2: Métiers des agences bancaires.....	15
1-2-1 : Les banques d'investissement.....	16
1-2-2 : Les banques commerciales.....	16
1-3 : Missions des agences bancaires.....	18
1-3-1 : La collecte des ressources.....	18
1-3-2 : Les financements.....	19
1-3-3 : Les prises de participations.....	19
1-3-4 : La création des filiales.....	19
1-3-5 : Collecte et financement base de rentabilité.....	19
1-3-6 : La création monétaire.....	19
Section 2 : Notion de la performance.....	20
2-1 : Définition de la performance.....	20
2-2 : Les critères de la performance.....	21
2-2-1 : L'efficacité.....	21
2-2-2 : L'efficience.....	21
2-3 : Types de performance.....	23
2-3-1 : La performance externe.....	23
2-3-2 : La performance interne.....	23

Section 3 : La mesure de la performance.....	28
3-1 : Les objectifs de la mesure de la performance.....	29
3-2 : Les principes de la mesure de la performance.....	30
3-2-1 : Principe de pertinence.....	30
3-2-2 : Principe de contrôlabilité.....	30
3-2-3 : Autres principes.....	30
3-3 : La difficulté de mesure de la performance.....	31
Conclusion du chapitre.....	31
 Chapitre II : Les déterminants de la performance d'une agence bancaire	
Introduction.....	33
Section 1 : La rentabilité bancaire.....	33
1-1: Définition et objectifs de la rentabilité bancaire.....	33
1-1-1 : Définition.....	33
1-1-2 : Objectifs de mesure de la rentabilité bancaire.....	34
1-2 : la Mesure de la rentabilité bancaire.....	34
1-2-1 : La mesure de la rentabilité bancaire à travers les soldes intermédiaires de gestion.....	34
1-2-2 : La mesure de la rentabilité bancaire à travers les ratios de rentabilité d'exploitation.....	36
1-2-3 : La mesure de la rentabilité bancaire à travers les ratios de rentabilité globale.....	38
Section 2 : Les normes de gestion : ratios déterminants de la rentabilité bancaire.....	39
2-1 : Le ratio de liquidité (coefficient).....	40
2-2 : Les ratios de solvabilité.....	40
2-3 : Les Ratios de dévision de risque	41
Section 3 : Les principaux risques bancaires.....	42

3-1 : Définition de risque bancaire.....	42
3-2 : Les principaux risques bancaires.....	42
3-2-1 : Le risque de liquidité.....	43
3-2-2 : Le risque de crédit ou de contrepartie.....	43
3-2-3 : Le risque de marché.....	43
3-2-4 : Le risque de taux d'intérêt.....	43
3-2-5 : Le risque opérationnel.....	43
3-2-6 : Le risque systémique.....	44
Conclusion du chapitre.....	44
 Chapitre III : Evaluation et analyse de la performance au sein de la CNEP-Banque	
Introduction.....	46
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil (CNEP-Banque)	46
1-1: L'historique de la CNEP-Banque	46
1-1-1: La première période (1964-1970) : collecte de l'épargne sur livret.....	47
1-1-2 : La seconde période (1971-1979) : encouragement de financement de l'habitat.....	47
1-1-3 : Décennie 80 : la CNEP au service de la promotion immobilière.....	47
1-1-4 : La CNEP après 1997.....	47
1-1-5 : 31 mai 2005 : financement des investissements dans l'immobilier.....	48
1-1-6 : 17 juillet 2008 : repositionnement stratégique de la CNEP-Banque.....	48
1-1-7 : Organisation de la CNEP-Banque.....	48
1-2: Missions et opérations de la CNEP-Banque	49
1-2-1 : les missions de la CNEP-Banque.....	49
1-2-2 : les opérations de la CNEP-Banque.....	50
1-3: présentation du réseau de Tizi-Ouzou.....	51
1-3-1: organisation du département contrôle.....	51
 Section 2 : Interprétations des résultats	52

2-1 : Evaluation de l'action commerciale des trois agences bancaires au niveau de la CNEP-Banque au 30/06/2017.....	52
2-2 : L'analyse de l'évolution du produit net bancaire (PNB) des trois agences (A , B et C).....	57
2-2-1 : Evaluation de l'évolution du produit net bancaire (PNB) de « l'agence A ».....	57
2-2-2 : Evaluation de l'évolution du produit net bancaire (PNB) de « l'agence B ».....	58
2-2-3 : Evaluation de l'évolution du produit net bancaire (PNB) de « l'agence C ».....	58
2-3 : Comparaison du produit net bancaire (PNB) entre trois agences (A , B et C).....	59
Conclusion du chapitre.....	60-61
Conclusion générale.....	63-64
Bibliographie	
Listes des tableaux, graphiques et figures	
Liste des abréviations	
Annexes	
Table des matières	