

**République Algérienne Démocratique Populaire**  
**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**  
**Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou**

**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de  
Gestion**

**Département des Sciences Economiques**



**Polycopié pédagogique**

# **Management Bancaire**

**Niveau : Master I, Semestre II**

**Spécialité : Economie Monétaire et Financière**

**Réalisé par :**  
**Dr. SBIHI-YADDADEN Djamila**

**Année universitaire :2025/2026**

Ce polycopié contenant les cours du module «  
Management bancaire » est destiné aux  
étudiants de 1 ère année Master I  
Economie Monétaire  
et Financière  
(Premier semestre).

## **Objectifs du cours de Management bancaire**

Le cours de **Management bancaire** a pour objectif de fournir aux étudiants de Master I, spécialité Economie Monétaire et Financière, les connaissances théoriques et pratiques nécessaires à la compréhension du fonctionnement des établissements bancaires ainsi que des mécanismes de gestion qui encadrent leurs activités dans un environnement financier en constante évolution.

Plus spécifiquement, ce cours vise à permettre aux étudiants de :

- Maîtriser les principes fondamentaux de l'organisation et du management des établissements bancaires.
- Analyser la structure financière des banques à travers l'étude de leurs états financiers et des principaux indicateurs de performance bancaire.
- Appréhender les mécanismes de gestion actif-passif (ALM) et leur importance dans le pilotage de la rentabilité, de la liquidité et du risque de taux d'intérêt.
- Identifier les différents risques bancaires (risque de crédit, risque de marché, risque de liquidité, risque opérationnel, etc.) et comprendre les méthodes de leur évaluation et de leur gestion.
- Étudier les techniques de prévention, de suivi et de traitement des créances douteuses et litigieuses.
- Renforcer les compétences des étudiants en matière de diagnostic financier et de prise de décision dans le domaine bancaire.

## **Introduction Générale**

Le secteur bancaire occupe une place centrale dans le fonctionnement des économies modernes en assurant l'intermédiation entre les agents à capacité de financement et ceux ayant des besoins de financement. À travers la collecte des dépôts, l'octroi des crédits, la gestion des moyens de paiement et la fourniture de nombreux services financiers, les banques contribuent au financement de l'activité économique, à la stabilité financière et à la mise en œuvre de la politique monétaire. Toutefois, l'environnement bancaire contemporain se caractérise par une concurrence accrue, une réglementation de plus en plus exigeante et une exposition permanente à divers risques financiers, ce qui rend indispensable une gestion efficace et rigoureuse des établissements bancaires.

Dans ce contexte, le management bancaire constitue une discipline fondamentale qui vise à comprendre les mécanismes de fonctionnement des banques, les outils de pilotage de leur activité ainsi que les méthodes permettant d'assurer leur rentabilité, leur solvabilité et leur pérennité. Il s'intéresse notamment à la gestion des ressources et des emplois bancaires, à la maîtrise des risques ainsi qu'à l'évaluation de la performance des établissements de crédit.

Ce module a pour objectif de fournir aux étudiants les connaissances théoriques et les outils d'analyse nécessaires à la compréhension de la gestion bancaire moderne. Il permettra d'appréhender les spécificités des institutions bancaires à travers l'étude de leurs états financiers, qui constituent une source essentielle d'information sur leur situation patrimoniale et financière (*chapitre I*). Il abordera également les concepts et les indicateurs relatifs à la performance bancaire afin de mesurer la capacité des banques à créer de la valeur tout en assurant leur équilibre financier (*Chapitre II*).

Par ailleurs, une attention particulière sera accordée à la gestion actif-passif, qui représente l'un des principaux instruments de pilotage permettant d'assurer l'adéquation entre les ressources collectées et les emplois financés, tout en maîtrisant les risques liés aux taux d'intérêt, à la liquidité et à la transformation des échéances (*Chapitre III*). Le module traitera également de la gestion des risques bancaires, devenue un enjeu majeur dans un contexte marqué par l'incertitude économique et financière (*Chapitre IV*). Enfin, l'étude de la gestion des créances douteuses permettra de comprendre les mécanismes de prévention, de suivi et de traitement du risque de crédit, considéré comme l'un des risques les plus importants auxquels les banques sont confrontées (*Chapitre V*). À travers ces différents chapitres, les étudiants seront amenés à développer une vision globale du fonctionnement des banques et à acquérir les compétences nécessaires à l'analyse de leur situation financière, de leur performance et des risques qui influencent leur activité. Ce module constitue ainsi un socle indispensable pour la compréhension des problématiques contemporaines du système bancaire et financier.

## **Contenu du cours**

- Chapitre I : Les états financiers de la banque ;
- Chapitre II : L'évaluation de la performance bancaire ;
- Chapitre III : La gestion actif-passif des banques ;
- Chapitre IV : La gestion des risques bancaires ;
- Chapitre V : La gestion des créances douteuses.

## **Chapitre I : Les états financiers de la banque**

### **Introduction**

Les états financiers constituent un outil essentiel d'information et de communication financière. Ils permettent aux différentes parties prenantes, notamment les actionnaires, les déposants, les investisseurs, les créanciers ainsi que les autorités de supervision bancaire, d'apprécier la situation patrimoniale de la banque, sa rentabilité, sa liquidité et sa solvabilité.

Ils se composent principalement du bilan, de l'état des engagements hors bilan, de l'état de résultat, de l'état des flux de trésorerie et des notes annexes aux états financiers.

L'étude de ces différents états financiers est indispensable pour comprendre la structure financière des banques, analyser leurs performances et apprécier les risques auxquels elles sont exposées. Dans ce qui suit, nous examinerons successivement le bilan bancaire, l'état des engagements hors bilan et l'état de résultat, qui constituent les principaux instruments d'analyse de l'activité bancaire.

### **1. Le bilan**

Le bilan représente la situation patrimoniale de l'institution à une date donnée. IL renseigne sur les emplois à l'actif et les ressources au passif. Il est une composante essentielle des états financiers de la banque comme pour l'entreprise commerciale.

Au passif (colonne de droite) figurent les informations concernant les montants et l'origine des fonds collectés par la banque. À l'actif (colonne de gauche), on recense les informations portant sur les emplois des fonds empruntés.

#### **1.1. Comparaison bilan d'une banque / bilan d'une entreprise**

L'analyse comparative du bilan bancaire et du bilan d'une entreprise commerciale fait apparaître à la fois des similitudes des différences

##### **1.1.1. Les similitudes**

###### **1.1.1.1. Sur le plan juridique**

Même loi pour la banque que pour les entreprises commerciales, banque est une entreprise comme toute autre organisation économique. Elle possède une personnalité morale, dispose d'un patrimoine propre et exerce son activité dans le respect des dispositions légales et réglementaires applicables aux sociétés commerciales. À ce titre, elle est tenue d'établir des états financiers

permettant d'informer les actionnaires, les créanciers et les autorités de contrôle sur sa situation financière et ses performances (Colasse, 2020).

### **1.1.1.2. Sur le plan comptable**

Les banques et les entreprises commerciales sont soumises aux mêmes principes comptables généraux qui assurent la qualité et la fiabilité de l'information financière.

### **1.1.1.3. La présentation actif/ passif.**

Le bilan bancaire, comme celui de toute entreprise, repose sur l'égalité fondamentale :

**Actif = Passif**

## **1.1.2. Les différences**

### **1.1.2.1. L'ordre de classement des postes actif/passif**

L'ordre des comptes de l'actif et du passif du bilan de banque est inversé par rapport à la comptabilité générale puisque le haut du bilan correspond aux opérations de trésorerie et le bas de bilan aux capitaux propres.

En effet, l'actif de la banque est classé par ordre de liquidité décroissante alors le classement est croissant pour l'entreprise. Le passif est par ordre d'exigibilité décroissante pour la banque contrairement à celui de l'entreprise commerciale

### **1.1.2.2. Au niveau des composantes de l'actif et du passif**

#### **a. Les composantes de l'actif**

L'actif bancaire est principalement constitué de créances résultant des crédits accordés à la clientèle. Ces créances représentent généralement la principale source de revenus des banques à travers les intérêts perçus sur les prêts consentis (De Coussergues & Bourdeaux, 2020).

A l'inverse, l'actif d'une entreprise commerciale est principalement composé d'immobilisations, de stocks, de créances clients et de disponibilités (Colasse, 2020).

#### **b. Les composantes du passif bancaire**

Le passif bancaire est essentiellement constitué des dépôts collectés auprès de la clientèle. Ces dépôts représentent une dette pour la banque puisqu'ils doivent être restitués aux déposants selon les modalités convenues (Plihon, 2022).

En revanche, le passif d'une entreprise commerciale est généralement composé des capitaux propres, des dettes fournisseurs, des dettes fiscales et sociales ainsi que des emprunts bancaires (Colasse, 2020).

**1.2.2.3. Le hors bilan**, élément très important du bilan bancaire est quasi inexistant pour celui de l'entreprise. Ce dernier enregistre de nombreuses opérations de banque qui ne figurent pas au bilan, il retrace des engagements reçus et donnés qui ne donnent pas lieu à des flux de trésorerie.

**Tableau n° 1:** Comparaison entre le bilan d'une banque et celui d'une entreprise

ACTIF	PASSIF	ACTIF	PASSIF
Actif immobilisé (Non courant)	Capitaux propres	1 – Les Comptes des Opérations de Trésorerie et des Opérations interbancaires	
	Passif non courant	2 – Les Comptes de la Clientèle	
Actif courant		3 – Les Comptes du Portefeuille Titres et Comptes de Régularisation	
	Passif courant	4 – Valeurs Immobilisées	5 – Capitaux Propres & Assimilés
<i>Charges</i>	<i>Produits</i>	6- Charges	7 - Produits
<i>Les Comptes de Résultats</i>		Les Comptes de Résultats	
		9 – Les comptes du hors-bilan (les engagements par signature)	

## 1.2. La structure du bilan bancaire

### 1.2.1. Les postes du bilan bancaire

L'actif et le passif sont composés de poste regroupés selon les classes du plan de comptes bancaires et règles comptables. De façon générale, le bilan bancaire présente de façon équilibrée, la liste des actifs et des ressources de la banque, c'est-à-dire qu'il a les caractéristiques suivantes :

Total des actifs = Total des dettes + le capital.

**Tableau n°2 : Bilan bancaire simplifié**

<b>Actif</b>	<b>Passif</b>
Les opérations de trésorerie et interbancaires <b>(classe 1)</b>	Les opérations de trésorerie et interbancaires <b>(classe 1)</b>
Les opérations avec la clientèle <b>(classe 2)</b>	Les opérations avec la clientèle <b>(classe 2)</b>
Les opérations sur titres <b>(classe 3)</b>	Les opérations sur titres <b>(classe 3)</b>
Les immobilisations <b>(classe 4)</b>	Les provisions et fonds propres <b>(classe 5)</b>
<b>Total</b>	<b>Total</b>

Dans le bilan bancaire, on retrouve les classes : 1, 2 et 3 à l'actif et au passif. La classe 4 à l'actif et la classe 5 au passif.

D'après le Règlement de la Banque d'Algérie n°09-04 du 23 juillet 2009 portant plan de comptes bancaires et règles comptables applicables aux banques et aux établissements financiers, la nomenclature des comptes est la suivante :

**Classe 1 : Comptes d'opérations de trésorerie et d'opérations interbancaires :**

- 10 – Caisse
- 11 - Banques centrales - Trésor public - Centres des chèques postaux
- 12 - Comptes ordinaires
- 13 - Comptes, prêts et emprunts
- 14 - Valeurs reçues en pension
- 15 - Valeurs données en pension
- 16 - Valeurs non imputées et autres sommes dues
- 17 - Opérations internes au réseau
- 18 - Créances douteuses
- 19 - Pertes de valeur sur créances douteuses.

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

- 20 - Crédits à la clientèle
- 22 - Comptes de la clientèle
- 23 - Prêts et emprunts
- 24 - Valeurs reçues en pension
- 25 - Valeurs données en pension
- 26 - Valeurs non imputées et autres sommes dues

28 - Créances douteuses

29 - Pertes de valeurs sur créances douteuses.

### **Classe 3 : Comptes du portefeuille - Titres et comptes de régularisation**

30 - Opérations sur titres

31 - Instruments conditionnels

32 - Valeurs en recouvrements et comptes exigibles après encaissement

33 - Dettes constituées par des titres

34 - Débiteurs et créditeurs divers

35 - Emplois divers

36 - Comptes transitoires et de régularisation

37 - Comptes de liaison

38 - Créances douteuses

39 - Pertes de valeurs sur créances douteuses

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

40 - Prêts subordonnés

41 - Parts dans les entreprises liées, titres de participation et titres de l'activité de portefeuille 42 - Immobilisations corporelles et incorporelles

44 - Location simple

45 - Dotations des succursales à l'étranger

46 - Pertes de valeurs sur immobilisations

47 – Amortissements

48 - Créances douteuses

49 - Pertes de valeurs sur créances douteuses.

### **Classe 5 : Capitaux propres et assimilés**

50 - Produits et charges différés - Hors cycle d'exploitation

51 - Provisions pour risques et charges

52 - Provisions réglementées

53 - Dettes subordonnées

54 - Fonds pour risques bancaires généraux

55 - Primes liées au capital et réserves

56 – Capital

58 - Report à nouveau

59 - Résultat de l'exercice.

### **1.3. Signification des postes de l'actif et du passif du bilan**

Les actifs et les passifs de **la classe 1 correspondent aux opérations interbancaires**, celles que la banque réalise avec d'autres institutions financières, dans le cadre de sa gestion de trésorerie.

La gestion de la trésorerie au jour le jour consiste à dégager quotidiennement le solde net des emplois et des ressources de l'établissement.

Quand son exploitation lui permet de dégager des excédents de trésorerie, la banque se trouve en **position de prêteur net** sur le marché interbancaire, d'où l'apparition **de créances à l'actif de son bilan**. Dans le cas inverse la banque doit avoir recours au marché pour assurer son refinancement, d'où l'apparition de **dette au passif de son bilan**.

Cette gestion de trésorerie a comme support des prêts et emprunts en blancs (c'est-à-dire sans garantie particulière) ou des prises ou mises en pension de court terme. La mise en pension est une opération par laquelle l'emprunteur cède des effets des titres de créances négociables à un prêteur qui s'engage à les lui rétrocéder à un prix et une date convenus.

Les actifs et les passifs de **la classe 2 correspondent aux opérations avec la clientèle :**

A l'actif, les crédits distribués par la banque servant à financer soit les besoins en fonds de roulement (crédits de mobilisation des créances commerciales, crédits de trésorerie incluant les crédits à la consommation), soit les besoins d'investissement.

Au passif, les dépôts collectés ventilés selon leur degré d'exigibilité, leur forme (compte, bon, certificat) et leur nature au regard de la réglementation bancaire (compte d'épargne à régime spécial, comptes ordinaires).

Les actifs et les passifs **de la classe 3** reprennent les opérations sur titres et les opérations diverses.

Les titres détenus par les banques sont classés en ;

- **Titres de transaction** : les titres négociables sur un marché liquide, qui sont détenus par l'établissement bancaire avec l'intention de les vendre dans un avenir très proche, qu'ils soient à revenu fixe ou variable ;
- **Titres de placement** : des titres que l'établissement, dans une stratégie à moyen terme, peut envisager de céder si des opportunités de marchés se présentent, sans rechercher cependant systématiquement un arbitrage rapide.

- **Titres d'investissement** : les titres à revenu fixe que l'établissement bancaire a la capacité et l'intention de conserver de façon durable, en principe jusqu'à leurs échéances.

A l'actif, les placements de la banque sur le marché des capitaux pour son propre compte (portefeuille de titres, classés selon leur durée de conservation). Au passif, les titres de dettes que la banque émet pour se refinancer.

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

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

- Les immobilisations corporelles comprennent les biens matériels détenus et destinés à servir à la production des biens et de services, notamment les terrains, installation, ...
- Les immobilisations incorporelles comprennent notamment le fonds commercial, le droit au bail, les logiciels informatiques et les dépenses de recherche et de développement ;
- Les immobilisations financières comme les titres de participation acquis afin d'exercer un rôle sur une autre entreprise.

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

Les provisions pour risques et charges recouvrent les provisions destinées à couvrir les risques et les charges que des événements survenus ou en cours rendent probables.

Les provisions réglementées comprennent les provisions qui ont été dotées en application des dispositions législatives ou réglementaires.

## **2. Le hors bilan**

Le hors bilan bancaire donne une photographie comptable des activités qui, sans nécessiter un encaissement ou un décaissement, font endosser certains risques à une banque.

Il s'agit des engagements dont l'encaissement ou le décaissement ne se fera que dans le futur. Selon François DESMICHT « Dès que la banque transmet à un client une offre de crédit, signée par elle, elle est engagée à lui verser les fonds correspondants dans un délai contractuel.

C'est en effet, le genre de ces actes de gestion qu'on trouve dans le hors bilan. Ils n'ont pas un effet dans le présent mais dans le futur tels que les contrats en cours d'exécution, les engagements

par signature, opérations de change et opérations sur les dérivés ». Ce dernier poste ne cesse de prendre de l'importance depuis plusieurs années.

Au même titre que le bilan, le hors bilan se compose également de deux colonnes. La colonne des engagements reçus juste au-dessous du passif et les engagements donnés juste au-dessous de l'actif. Les différents engagements sont distingués selon la nature de l'engagement et de l'agent contrepartie.

### **2.1. Les postes du hors bilan**

D'après le règlement de la Banque d'Algérie n°2009-05 du 18 octobre 2009 relatif à l'établissement et à la publication des états financiers des banques et des établissements financiers.

Le hors bilan est composé des postes suivants :

#### **Poste 1 : Engagements de financement en faveur des institutions financières**

Ce poste comprend notamment les accords de refinancement, les acceptations à payer ou les engagements de payer, les confirmations d'ouverture de crédits documentaires des institutions financières.

#### **Poste 2 : Engagements de financement en faveur de la clientèle**

Ce poste comprend notamment les ouvertures de crédits confirmés, les lignes de substitution des billets de trésorerie, les engagements sur facilité d'émission de titres en faveur de la clientèle.

#### **Poste 3 : Engagements de garantie d'ordre des institutions financières**

Ce poste recouvre notamment les cautions, avals et autres garanties d'ordre des institutions financières.

#### **Poste 4 : Engagements de garantie d'ordre de la clientèle**

Ce poste recouvre notamment les cautions, avals et autres garanties d'ordre d'agents économiques que les institutions financières.

#### **Poste 5 : Autres engagements donnés**

Ce poste comprend notamment les titres et les devises à livrer par l'établissement assujetti.

#### **Poste 6 : Engagements de financement reçus des institutions financières**

Ce poste comprend notamment les accords de refinancement et les engagements divers reçus des institutions financières.

### **Poste 7 : Engagements de garantie reçus des institutions financières**

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

### **Poste 8 : Autres engagements reçus**

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

## **2.2. Signification du poste de hors bilan**

Le hors bilan regroupe différents types d'engagements futurs :

- Des engagements donnés qui ne sont que le prolongement d'activités d'intermédiation (les ouvertures de crédit confirmé pour les prêts) et qu'il faut honorer sur l'initiative de la contrepartie ;
- Les cautions et garanties qui sont liées à la gestion du risque crédit (garanties apportées par la clientèle lors de l'octroi d'un prêt) ;
- Les engagements relatifs aux instruments financiers (swaps, options, futurs, contrats de change. Ces opérations sur instruments financiers font partie des activités de marché d'une banque, elles sont utilisées soit à des fins spéculatives, soit à des fins de couverture de risque.

## **3. Le Compte de résultat**

### **3.1. La décomposition du compte résultat**

Le compte de résultat est un état récapitulatif des charges et des produits réalisés par l'entité au cours de la période considérée. La différence entre les produits et les charges, le solde, est le bénéfice ou la perte de cette société.

Il permet d'identifier la contribution des différents métiers bancaires (ou grandes activités) au bénéfice réalisé.

Dans la présentation sous forme de compte, le compte de résultat présente les charges à gauche et les produits à droite. Il se décompose en trois masses :

- Les produits et charges d'exploitation bancaire ;
- Les produits et charges ordinaires ;
- Les produits et charges exceptionnels qui ne correspondent pas à l'activité courante de l'établissement

### **3.1.1. Les charges bancaires**

#### **3.1.1.1. Les charges d'exploitation bancaires**

Les charges d'exploitation bancaires désignent à la fois :

- Les commissions payées par les banques auprès de leurs apporteurs d'affaires ou de leurs sous-traitants ;
- Les intérêts versés par la banque.
- Les charges liées aux opérations financières, il s'agit des moins-values enregistrées sur les opérations de change, les instruments financiers, ...

#### **3.1.1.2. Les charges ordinaires**

Les charges ordinaires comprennent :

- **Les charges générales d'exploitation** : ces charges représentent les frais généraux comme les frais de personnels, les frais administratifs, les frais de publicité, les dotations aux amortissements ;
- Dotations aux amortissements et provisions sur immobilisations corporelles et incorporelles

#### **3.1.1.3. Les charges exceptionnelles**

Ce sont des **dépenses qui ne sont pas liées à l'activité courante de la banque**. Elles peuvent correspondre à des :

- Pénalités prononcées par l'administration fiscale ;
- Indemnités dues à des tiers ;
- Créances non recouvrables ;
- Les charges sur exercices antérieurs.

### **3.1.2. Les produits bancaires**

#### **3.1.2.1. Les produits d'exploitation bancaires**

Les produits d'exploitation bancaires se composent :

- Des **commissions** perçues par la banque (revenus liés à l'activité de conseil et d'opérations diverses effectuées par la banque auprès de ses clients). Ils désignent l'ensemble des sommes perçues par une banque en raison des services rendus à ses clients.
- De la **marge d'intermédiation** (richesse créée par la banque par l'intermédiaire de son activité de prêt). Elle se compose des intérêts perçus par une banque sur les crédits qu'elle octroie à ses clients.

- Les **plus-values** liées aux opérations financières ; les opérations de placement, les opérations de change, les instruments financiers

### **3.1.2.2. Les produits ordinaires**

Ils correspondent aux produits divers notamment les excédents de reprises de provisions de l'exercice sur les dotations relatives aux dépréciations.

### **3.1.2.3. Les produits exceptionnels**

Les produits exceptionnels représentent tous les encaissements, soit tous les produits qui ne se rapportent pas au cycle normal d'exploitation de la banque. Les produits exceptionnels sont, par exemple :

- Les pénalités clients ;
- Une rentrée d'une créance considérée avant irrécouvrable ;
- Les produits de cessions de biens et matériels de l'entreprise (produits de cessions des éléments de l'actif).

## **3.2. Les soldes du compte résultat**

Les principaux soldes d'un compte de résultat d'une banque sont les suivants :

### **3.2.1. Le produit net bancaire (PNB)**

(PNB) indique les revenus qu'une banque dégage dans le cadre de son exploitation. Il reflète toute l'activité des établissements de crédit, à la fois les activités classiques d'intermédiation sur dépôts et crédits, génératrice de marges d'intérêts, les prestations de services à la clientèle, rémunérées par des commissions et les activités de marché et d'investissement produisant intérêts, plus-values et marges de négociation.

Calculé par la différence entre les produits d'exploitation bancaires et les charges d'exploitation bancaires. Il peut être rapproché de la valeur ajoutée dégagée par les entreprises non financières, le produit net bancaire va ensuite servir à financer les différents frais généraux de la banque ainsi que les risques.

**PNB = produits d'exploitation bancaires – charges d'exploitation bancaires**

Ou bien :

**PNB = marge d'intermédiation bancaire + commissions +/- values**

Sachant que : **La marge d'intermédiation = intérêts reçus – intérêts versés**

**3.2.2. Le résultat brut d'exploitation (RBE)** est la différence entre le Produit Net Bancaire et les Frais Généraux (charges d'exploitation bancaires). Les frais généraux sont les charges auxquelles une banque doit faire face pour assurer son activité, principalement les charges de personnel.

Il s'obtient en retranchant du produit net bancaire les frais généraux et les dotations aux amortissements.

Il permet de déterminer l'aptitude des banques à générer une marge après l'affectation du coût des ressources et des charges de fonctionnement. Cependant, le RBE ne permet pas d'avoir une image claire sur la capacité d'une banque à être bénéficiaire, car il ne prend pas en considération le coût du risque.

**RBE = PNB - charges d'exploitation bancaires – dotations aux amortissements et aux pertes des valeurs sur immobilisations corporelles et incorporelles**

**3.2.3. Le résultat d'exploitation (RE)** correspond au résultat brut d'exploitation auquel sont soustraites les dotations nettes aux provisions. C'est à ce niveau que la notion du risque est prise en compte. Autrement dit, il représente la marge qui est dégagée par une banque à travers l'ensemble de ses activités, et ce après la prise en considération des différents frais de structure ainsi que du risque de crédit.

**RE = RBE – Dotations aux provisions, aux pertes de valeurs et créances irrécouvrables + reprises de provisions, de pertes de valeurs et récupération sur créances amorties**

**3.2.4. Le résultat courant avant impôt (RCAI)** prend en compte les gains nets sur actifs immobilisés, c'est-à-dire les plus ou moins-values de cession.

**RCAI = RE +/- gains ou pertes sur actifs immobilisés +/- produits ou charges exceptionnels**

**3.2.5. Le résultat net (RN)** est le bénéfice, s'il est positif ou la perte s'il est négatif de la banque. En effet, le résultat net prend en considération tous les produits et les charges exceptionnels, la participation des salariés ainsi que l'impôt sur les sociétés. Il permet de mesurer le niveau d'enrichissement, ou dans le cas contraire d'appauvrissement, d'une banque durant une année. Ce résultat peut être distribué par la banque sous la forme de dividendes à ses actionnaires ou le garder dans ses réserves pour le réinvestir dans des projets futurs plus rentables.

$$\text{RN} = \text{RCAI} - \text{impôts sur les bénéfices}$$

### 3.3. Contenu des postes du compte de résultat

D'après le règlement N°2009-04 du 23 Juillet 2009 portant plan comptable de comptes bancaires et règles comptables applicables aux banques et aux établissements, le contenu des postes du compte résultat est le suivant

#### **Poste 1 : Intérêts et produits assimilés**

Ce poste comprend les intérêts et produits assimilés, y compris les commissions ayant le caractère d'intérêts.

Figurent notamment à ce poste :

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

#### **Poste 2 : Intérêts et charges assimilées**

Ce poste comprend les intérêts et charges assimilés, y compris les commissions ayant le caractère d'intérêts.

Figurent notamment à ce poste :

- les intérêts courus et échus des dettes envers les institutions financières ;
- les intérêts courus et échus des dettes envers la clientèle ;
- les intérêts courus et échus sur dettes représentées par un titre ;
- les intérêts courus et échus sur dettes subordonnées ;

- les charges sur opérations de location-financement ayant une nature d'intérêts.

**Poste 3 : Commissions (produits)**

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

**Poste 4 : Commissions (charges)**

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

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

Ce poste comprend notamment :

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

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

Ce poste comprend notamment :

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

**Poste 7 : Produits des autres activités**

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

**Poste 8 : Charges des autres activités**

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

**Poste 9 : Produit net bancaire**

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

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

Ce poste comprend notamment :

- les services ;
- les charges de personnel ;
- les impôts, taxes et versements assimilés ;
- les charges diverses.

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

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

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

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

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

Ce poste comprend notamment :

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

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

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

Ce poste comprend notamment :

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

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

**Poste 15 : Résultat d'exploitation**

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

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

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

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

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

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

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

**Poste 19 : Résultat avant impôt**

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

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

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

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

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

**Tableau n° 3:** compte résultat selon le Règlement relatif aux états financiers des banques et des établissements financiers

		NOTE	EXERCICE N	EXERCICE N-1
1	+ Intérêts et produits assimilés			
2	- Intérêts et charges assimilées			
3	+ Commissions (produits)			
4	- Commissions (charges)			
5	+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction			
6	+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente			
7	+ Produits des autres activités			
8	- Charges des autres activités			
9	<b>PRODUIT NET BANCAIRE</b>			
10	- Charges générales d'exploitation			
11	- Dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immobilisations incorporelles et corporelles			
12	<b>RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION</b>			
13	- Dotations aux provisions, aux pertes de valeurs et créances irrécouvrables			
14	+ Reprises de provisions, de pertes de valeur et récupération sur créances amorties			
15	<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>			
16	+/- Gains ou pertes nets sur autres actifs			
17	+ Eléments extraordinaires (produits)			
18	- Eléments extraordinaires (charges)			
19	<b>RESULTAT AVANT IMPOT</b>			
20	- Impôts sur les résultats et assimilés			
21	<b>RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>			

**Source :** Bank of algeria (<http://www.droit-afrique.com/upload/doc/algerie/Algerie-Reglement-2009-04-regles-comptables-applicables-aux-banques.pdf>).

## **Conclusion**

L'étude des états financiers bancaires met en évidence l'importance de l'information comptable et financière dans l'appréciation de la situation d'un établissement de crédit. En raison de la spécificité de leur activité d'intermédiation financière, les banques présentent des états financiers adaptés à la nature de leurs opérations et aux exigences réglementaires qui encadrent leur fonctionnement.

Ainsi, l'analyse conjointe de ces différents états financiers constitue un outil indispensable pour apprécier la rentabilité, la liquidité, la solvabilité et le niveau de risque des établissements bancaires. Elle représente également un préalable essentiel à l'étude des méthodes d'analyse financière bancaire et à l'évaluation de la performance des banques, qui feront l'objet des développements ultérieurs.

## **Chapitre II : L'évaluation de la performance bancaire**

Dans un environnement marqué par une concurrence accrue, des exigences réglementaires renforcées et une évolution constante des risques financiers, la mesure de la performance constitue un enjeu majeur pour les établissements bancaires. L'étude de la performance bancaire permet d'apprécier la capacité d'une banque à atteindre ses objectifs de rentabilité, à assurer sa solvabilité et à maîtriser ses risques.

L'objectif de ce chapitre est de comprendre les différentes dimensions de la performance bancaire, d'identifier ses déterminants internes et externes et de maîtriser les principaux indicateurs financiers utilisés pour son évaluation

### **1. La notion de la performance**

La performance se réfère à la mesure de l'accomplissement d'un objectif ou d'un résultat, en tenant compte d'un moment précis, d'un contexte et d'un domaine spécifique. Dans le champ de la gestion, ce concept est utilisé depuis longtemps dans divers domaines, pas seulement en gestion d'entreprises, souvent par métaphore.

Ce terme est polysémique et peut être associé à l'un ou plusieurs des trois sens primaires suivants<sup>1</sup>:

- La performance se traduit par un résultat : Elle résulte d'actions coordonnées et cohérentes mobilisant des moyens (personnel, investissement), impliquant un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologies, organisation).
- La comparaison traduit par le succès de l'action : La performance est relative, multiple et subjective, dépendant de celui qui l'évalue et des objectifs divers.
- Elle s'apprécie par une comparaison : Les réalisations sont comparées aux objectifs à l'aide d'indicateurs, chiffrés ou non, impliquant une compétition pour faire mieux

Pour assurer sa pérennité, une entreprise doit être performante, c'est-à-dire efficace dans sa stratégie, son organisation et son engagement en matière de développement durable ( Ahmed Nabaoui, 2023). La performance est généralement perçue comme l'alliance entre efficacité et efficience. En effet, d'après March & Sutton (1997), une organisation peut être très efficace sans être efficiente et elle peut atteindre des niveaux relativement élevés d'efficience sans pour autant être efficace<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>Doriath B. et Goujet G. (2005), Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, éd. DUNOD, P. 166

<sup>2</sup> Lusthaus C., Adrien M. H., Anderson G., Carden F. Montalván P. (2003), Evaluation organisationnelle: Cadre pour l'amélioration de la performance., Les Presses de l'Université Laval et le Centre de recherches pour le développement international. Canada., p. 160

A travers ces définitions nous relevons deux critères de la performance

## **2. Les critères de la performance**

Le concept de performance ne se limite pas à un jugement sur un résultat, mais englobe aussi la manière dont ce résultat est obtenu, en tenant compte des conditions et des objectifs. Il comprend deux aspects distincts : efficacité et efficience

### **2.1. Le concept efficacité**

La mesure de l'efficacité est apparue dans les travaux de Koopmans (1951) relatifs à l'analyse de la production et de Debreu qui a introduit le coefficient d'utilisation des ressources.

En gestion, l'efficacité se réfère à la relation entre les résultats obtenus et les objectifs fixés. Une banque est performante lorsqu'elle atteint ses objectifs stratégiques. L'efficacité est le meilleur rapport entre la réalisation des objectifs et les moyens utilisés. Elle pose aussi la question de l'existence d'alternatives plus efficaces. Plus les résultats se rapprochent des objectifs, plus le système est efficace

En bref, le concept d'efficacité permet de savoir dans quelle mesure le produit réalisé dans un système se rapproche des objectifs explicitement fixés par ce système. Dans ce sens, l'efficacité est mesurée par l'écart entre les résultats souhaités et les résultats réalisés réellement.

### **2.2. Le concept d'efficience**

Le concept d'efficience résulte de la combinaison de deux notions complémentaires : l'efficacité et l'économie des moyens mobilisés. Il met en relation les résultats obtenus avec les ressources engagées pour les atteindre. Ainsi, lorsque deux entités réalisent des résultats similaires, celle qui utilise le moins de ressources est considérée comme la plus efficiente. De même, à ressources égales, l'entité qui parvient à obtenir de meilleurs résultats présente un niveau d'efficience supérieur. Donc, l'efficience mesurerait le rapport entre efficacité et coût (Gonsard, 1999).

Johnson & Scholes (1997, p.151) ont défini l'efficience de la façon suivante : « L'efficience est une mesure interne de la performance de l'entreprise, elle est très fréquemment appréciée en termes de coûts de production, de profit ou de productivité et elle est mesurée la quantité de ressources utilisées pour produire une unité de biens ou de services ».

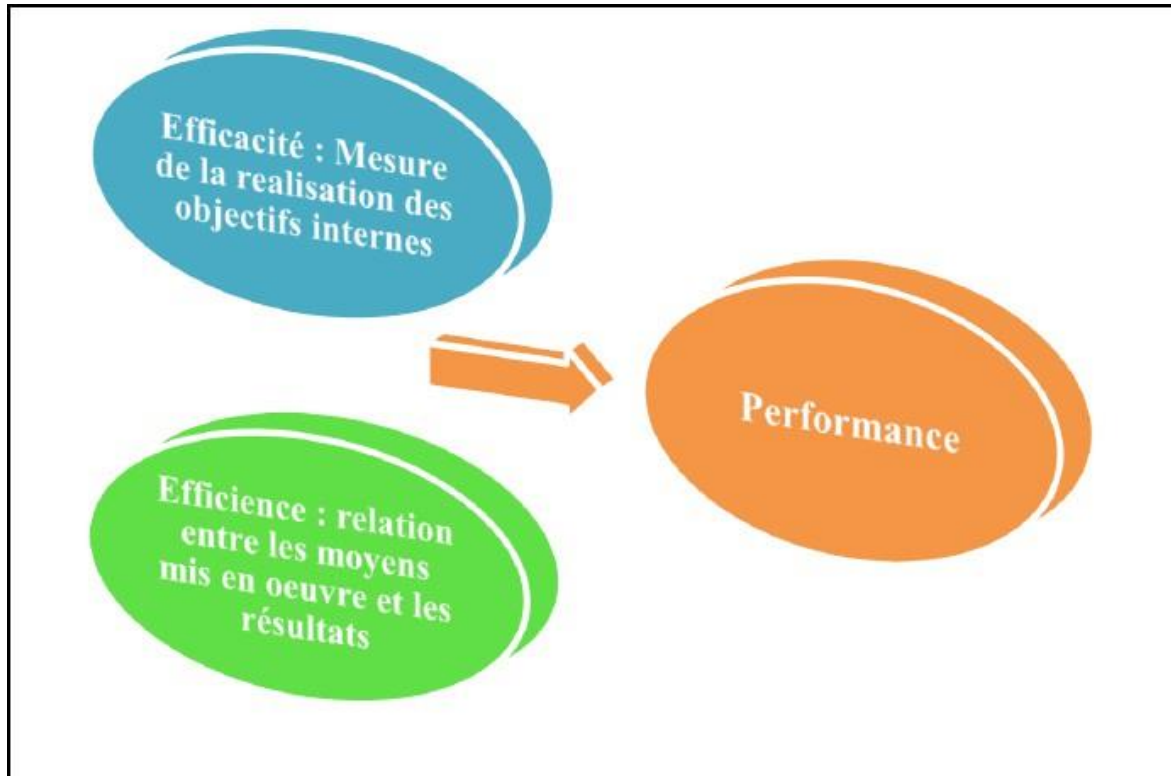
Michel Kalika, de son côté souligne que l'efficience est mesurée par la quantité des ressources utilisées pour produire une unité donnée de production<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Kalika M. (1998), Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances, éd. Economica, P. 211.

Ainsi, l'efficacité est le rapport entre les biens ou services produits et les ressources utilisées pour les produire. Elle implique soit la production maximale avec les ressources disponibles, soit l'utilisation minimale de ressources pour un niveau de qualité et de quantité donné.

**Figure N°1 :Le concept d'efficacité, d'efficience et de performance.**



**Source :**BESCOS P.L,(1997),Contrôle de gestion et Management, Montchrestien, 4ème édition, Paris, Page42.

### **3. Les types de performance**

La performance d'une organisation est évaluée de manière distincte selon les parties prenantes impliquées : clients, salariés, actionnaires, managers et prêteurs de fonds, chacun ayant des objectifs propres à réaliser (acteurs de performance internes et externes). Parmi ces différentes perspectives, on distingue notamment :

#### **3.1. La performance externe**

Celle-ci est généralement destinée aux parties prenantes en relation contractuelle avec l'organisation, en particulier les actionnaires et les institutions financières. Son évaluation se focalise sur les résultats actuels ou futurs et nécessite la production et la communication d'informations financières. De plus, elle engendre une analyse financière approfondie des grands équilibres et donne lieu à des interactions entre les différentes parties prenantes.

### **3.2. La performance interne**

La performance interne se rapporte à la capacité de l'organisation à atteindre les objectifs définis par ses dirigeants. Elle englobe l'ensemble du personnel et toutes les activités de l'organisation, de l'approvisionnement à la commercialisation en passant par la production et l'administration.

Au sein de l'institution bancaire, Venkatromet Romanujan(1986) ont distingué trois conceptions concernant le concept de la performance : la performance financière, la performance opérationnelle et la performance organisationnelle.

### **3.3. La performance économique**

La performance économique se réfère généralement à la capacité de l'organisation à réduire ses coûts tout en maximisant le chiffre d'affaires, le profit, la rentabilité des investisseurs et le produit net. Cette forme de performance comporte deux composantes distinctes :

- Une composante à court terme évaluée à partir d'indicateurs de résultats immédiats spécifiquement sélectionnés pour rendre compte de l'activité de l'entreprise.
- Une composante à moyen et long terme correspondant à des objectifs de création de potentiel, relatifs à des actions qui auront des effets positifs dans le futur : formation du personnel, adoption de nouvelles techniques, etc.

### **3.4. La performance sociale**

Se définit comme le degré de satisfaction atteint par les individus participant à la vie de l'organisation. Les principaux indicateurs de la performance sociale se concentrent principalement sur deux critères : le climat social et la satisfaction du personnel. Dans ce contexte, il existe certains critères qui peuvent être utilisés pour évaluer la performance sociale :

- La nature des relations sociales et la qualité des prises de décision collectives.
- Le niveau de satisfaction des employés, mesuré par le biais de sondages et d'enquêtes d'opinion.
- Le degré d'importance des conflits et des crises sociales tels que les grèves, l'absentéisme et les accidents de travail. Ces critères permettent de mesurer et d'évaluer la performance sociale d'une organisation.

### **3.5. La performance financière**

La performance financière désigne la capacité de l'entreprise à maîtriser ses modes de fonctionnement c'est-à-dire à convertir efficacement les intrants en extrants. Elle se caractérise par la manière dont l'organisation formule sa stratégie, la communique et fixe des objectifs, tout en utilisant de manière efficiente les ressources humaines, matérielles et financières disponibles.

### **3.6. La performance managériale**

Peut être définie comme la compétence d'un manager à gérer efficacement son emploi du temps et à coordonner trois éléments essentiels : la capacité à concevoir une vision, l'aptitude à exécuter cette vision, ainsi que la capacité à concilier et gérer les contradictions.

Selon FRIOUI.M (2001), la performance managériale se définit par la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés. Elle implique cinq critères d'évaluation :

- La direction des subordonnés, comprenant le développement, l'assistance et l'autorité.
- L'entrepreneuriat, englobant l'efficacité, l'efficacité et la proactivité.
- Le leadership, qui inclut la logique de raisonnement, la confiance en soi et les compétences en communication.
- La gestion des ressources humaines, couvrant la gestion des processus et des groupes.
- D'autres compétences telles que le contrôle de soi, l'objectivité relative, l'énergie et la capacité d'adaptation.

En somme, la performance managériale se réfère à la capacité du manager à gérer efficacement son temps, à coordonner les aspects de conception et d'exécution, et à concilier les tensions et les contradictions pour atteindre les objectifs fixés.

## **4. La performance bancaire**

La performance bancaire présente des caractéristiques particulières qui la distinguent de la performance dans d'autres secteurs d'activité. En effet, la banque est une entreprise dont l'activité principale repose sur la transformation des ressources (dépôts) en emplois (crédits), la gestion des risques et la production de services financiers. Ces spécificités ont des implications directes sur la manière dont la performance est définie et mesurée.

On peut identifier plusieurs dimensions fondamentales de la performance bancaire :

**La dimension financière et rentabilité** : elle reste la composante centrale de la performance bancaire. Elle s'évalue à travers des indicateurs tels que le Produit Net Bancaire (PNB), le Résultat

Net, le Return on Assets (ROA) ou encore le Return on Equity (ROE). Ces indicateurs mesurent la capacité de la banque à générer des revenus et à rémunérer ses actionnaires.

**La dimension risque** : la gestion des risques est consubstantielle à l'activité bancaire. Une banque performante n'est pas seulement une banque rentable ; c'est aussi une banque qui maîtrise ses risques de crédit, de liquidité, de marché et opérationnels. Le ratio de solvabilité (ratio Cooke, puis McDonough) est à cet égard un indicateur fondamental.

**La dimension opérationnelle** : elle concerne l'efficacité des processus internes, la qualité du service rendu à la clientèle et la productivité des équipes. Le coefficient d'exploitation (rapport entre les charges générales d'exploitation et le PNB) est l'un des indicateurs les plus utilisés pour évaluer cette dimension.

**La dimension stratégique et commerciale** : elle englobe la conquête de nouvelles parts de marché, le développement de nouveaux produits, la fidélisation de la clientèle et le positionnement concurrentiel de la banque.

En somme, la performance bancaire peut être décrite comme la capacité d'une banque à atteindre ses objectifs financiers et stratégiques, à générer des profits de manière durable, à utiliser ses ressources efficacement et à maîtriser les risques propres à son activité, tout en créant efficacement de la valeur ( Rose et Hudgins, 2019 ; Berger et Humphrey, 1997 ; Bessis, 2022).

L'objectif de la performance est important, dans un premier temps pour la banque elle-même, en tant qu'entreprise appartenant à des actionnaires qui attendent qu'elle soit performante financièrement pour leur générer des dividendes (Lechhab & Daoui, 2023). Dans un second temps, pour l'économie du pays où la banque exerce ses activités car cette performance impactera positivement la croissance économique (Bahbouhi & Touab, 2023)

## **5. Les principes de la mesure de la performance**

Un bon système de mesure de la performance nécessite un certain nombre de principe qui sont le suivant principe de pertinence et principe de contrôlabilité.

### **5. Les déterminants de la performance bancaires**

Les déterminants de la performance bancaire peuvent être répartis en deux, déterminants internes et externes.

#### **5.1. Les déterminants internes de la performance bancaire**

Les déterminants internes de la performance bancaire sont des facteurs propres à la banque, qui sont influencés par les décisions de gestion de celle-ci, les plus cités sont : la taille de la banque, les crédits accordés, la liquidité bancaire, la capitalisation, les prêts non performants, les dépôts bancaires

### **5.1.1. La taille de la banque**

Pour la taille, les résultats des discussions des chercheurs peuvent être scindés en deux catégories: ceux qui affirment que la taille a un impact positif sur la performance financière, ceux qui prouvent un impact négatif.

Pour le premier groupe, il est constitué par les auteurs comme Short (1979), Smirlock (1985), Bikker & al., (2002) et Pasiouras & al., (2007). Leurs arguments sont justifiés comme suit : d'un côté, la taille importante d'une banque lui permet de réaliser des économies d'échelles, ce qui donne lieu à une réduction de ses coûts et par conséquent contribue à l'amélioration de la rentabilité bancaire et de l'autre côté, les banques de grandes tailles disposent d'une bonne réputation et ont tendance à lever des capitaux à moindres coûts, ce qui les rendent beaucoup plus rentables.

Au sein du deuxième groupe, Stiroh et al., (2006) prouvent les effets négatifs de la taille et soulignent que plus une banque est grande, plus elle est difficile à gérer. Aussi, ils ajoutent que la petite taille peut être le résultat d'une stratégie de croissance ne tenant pas de l'augmentation des résultats et donc de la performance financière.

### **5.1.2. La capitalisation**

La capitalisation bancaire est mesurée généralement par le ratio : « capitaux propres sur le total actif ». Il y'a une relation positive significative entre l'adéquation des fonds propres et la performance. Bourke (1989) montre dans ses travaux que, plus le ratio de fond propre est élevé plus une banque est rentable. Les recherches de Berger (1995) et Anghazo (1997) vont dans le même sens que Bourke, ces deux auteurs concluent également que les banques bien capitalisées sont plus rentables et constatent également que le ratio de fonds propres a un impact positif sur les performances des banques. Elles pourront faire usage de leurs capitaux propres sans avoir à supporter des coûts supplémentaires en faisant appel à l'endettement.

Par ailleurs, en cas de difficultés, un niveau élevé de capitaux propres réduit le risque de faillite de la banque.

### **5.1.3. La liquidité**

La liquidité bancaire est définie comme étant la capacité d'une banque à faire face à ses obligations et à honorer ses engagements sans subir des pertes inadmissibles ou nuire à son équilibre (Comité

de Bâle sur le contrôle bancaire 2008). Les banques sont tenues de détenir des actifs liquides de haute qualité pour ne pas rencontrer des problèmes de solvabilité. La liquidité est donc considérée comme un déterminant important de la performance des banques.

Toutefois, les actifs liquides sont généralement associés à un taux de rendement plus faible, de sorte qu'une liquidité plus élevée peut entraîner une baisse de la performance des banques. De ce fait, plusieurs chercheurs confirment le lien négatif entre la rentabilité des banques et la liquidité bancaire. A titre d'exemple, Molyneux et Thornton (1992) et Kosmidou (2008).

#### **5.1.4. Les dépôts bancaires**

Concernant les dépôts bancaires, deux arguments peuvent être opposés à propos de l'impact du niveau des dépôts bancaires sur la performance financière des banques : d'une part, un niveau élevé de dépôts affecte positivement la performance, car ce sont des fonds plus stables et moins chers que les fonds empruntés. D'autre part, pour collecter des dépôts importants, les banques doivent engager des dépenses aussi importantes. Par exemple, des dépenses pour ouvrir plusieurs agences et mettre en place différents départements et les dépenses nécessaires pour les ressources humaines adéquates ce qui augmente significativement les charges de la banque et qui peut baisser sa rentabilité.

#### **5.1.5. La qualité du crédit**

La plupart des économistes conviennent qu'il existe une relation négative entre la mauvaise qualité des crédits et la rentabilité des banques. En effet, plus les mauvais crédits augmentent, plus le risque encouru par la banque va s'accroître, et par conséquent le niveau des provisions va croître ce qui va réduire la rentabilité de la banque.

### **5.2. Les déterminants externes de la performance bancaire**

Les déterminants externes, ce sont des facteurs spécifiques au secteur et aux facteurs macroéconomie qui émanent de l'environnement économique, qui échappent à la direction.

Toutefois, la direction peut anticiper ces phénomènes externes et essayer de positionner l'institution pour tirer parti des facteurs externes à elle. Les principaux facteurs externes dans la revue de la littérature sont la croissance économique, l'inflation.

### **5.2.1. La croissance économique**

Certains auteurs comme Demirgüç-Kunt et Huizinga (1999), et Neely et Wheelock (1997) ont montré avec des preuves empiriques que la croissance économique et les taux d'intérêt élevés augmentent la rentabilité des banques. En effet, la croissance économique va augmenter le niveau des investissements et améliorer le pouvoir d'achat des citoyens ce qui va stimuler la demande de crédit et par conséquent améliorer la rentabilité des banques.

### **5.2.2. L'inflation**

Pour l'inflation, Revell (1979), Perry (1992), Bourke (1989), Molyneux & Thornton (1992) et Naceur & Kandil (2009) montrent que son impact sur la performance financière dépend du rythme de croissance des dépenses opérationnelles : au cas où les dépenses augmentent plus vite que l'inflation, il trouve un impact négatif sur la performance financière. Cependant, en cas de croissance faible, les effets sont faibles.

Perry (1992) a introduit le concept de l'anticipation de l'inflation par les banques. D'après l'auteur, si l'inflation est totalement anticipée, alors elle peut être répercutée sur les prix ex-antes, cela améliore la performance financière. En cas de la non anticipation, et que la banque n'arrive pas à ajuster ses taux d'intérêts, ses coûts vont augmenter plus rapidement que ses revenus. Cela va inévitablement réduire la rentabilité de l'établissement de crédit et impacter négativement la performance financière bancaire.

## **6. Les outils de suivi de la performance financière des banques :**

Il existe des outils permettant d'assurer le suivi de la performance au sein d'une banque. Nous nous focaliserons ici sur deux instruments clés : le tableau de bord et le reporting :

### **6.1. Le reporting**

Le reporting, est constituée d'un ensemble d'indicateurs de résultat, construit de façon périodique, dans le but d'informer la hiérarchie des performances des entités. « Le reporting peut se définir comme le processus de montée d'informations des entités d'un groupe vers les différents échelons de la hiérarchie, et in fine, vers la direction générale »<sup>4</sup>

Autrement dit, le reporting bancaire est le processus de collecte, d'analyse et de présentation des données financières et opérationnelles d'une banque sur une période définie (mensuelle,

---

<sup>4</sup>Giraud F., Saulpico O., Naulleau G., Delmo M. H., Bescos P. L. (2002), contrôle de gestion et pilotage de la performance, éditeur Gualino, P. 86

trimestrielle, annuelle). Il offre une vue d'ensemble de la santé financière de l'institution, facilitant ainsi la prise de décisions stratégiques et le respect des obligations réglementaires ( Jennifer Montéréal, 2025). Ce processus implique la consolidation d'informations provenant de divers départements, notamment la comptabilité, les ressources humaines, les achats et le service commercial. Les rapports générés peuvent inclure des états financiers, des analyses de performance et des indicateurs clés de performance (GoCardless, 2021).

## **6.2. Le tableau de bord**

Selon Alazard C., Separi S. (2001), le tableau de bord est « un ensemble d'indicateurs organisés en système suivi par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer »<sup>5</sup>

Un tableau de bord bancaire est un outil de gestion qui centralise et présente de manière synthétique les indicateurs clés de performance (KPI) d'une banque. Il permet aux dirigeants de surveiller la santé financière de l'institution, d'évaluer l'efficacité des opérations et de soutenir la prise de décisions stratégiques. Les principaux objectifs d'un tel tableau de bord incluent :

- Suivi de la performance financière : évaluer des indicateurs tels que les revenus, les dépenses et les bénéfices
- Gestion des risques: identifier et surveiller les risques potentiels affectant la banque.
- Optimisation des opérations : analyser l'efficacité des processus internes identifier les domaines nécessitant des améliorations.

En somme, le tableau de bord de la banque suit, grâce à l'évolution de ses indicateurs, le degré d'atteinte des objectifs finaux et des objectifs intermédiaires qui leur correspondent. Ces objectifs sont fixés, au début de l'exercice, par la Direction Générale, par le chef de la banque ou suite à une concertation entre les deux parties. En outre, le tableau de bord induit une analyse dynamique par la comparaison immédiate qu'il permet entre les résultats obtenus et le référentiel fixé

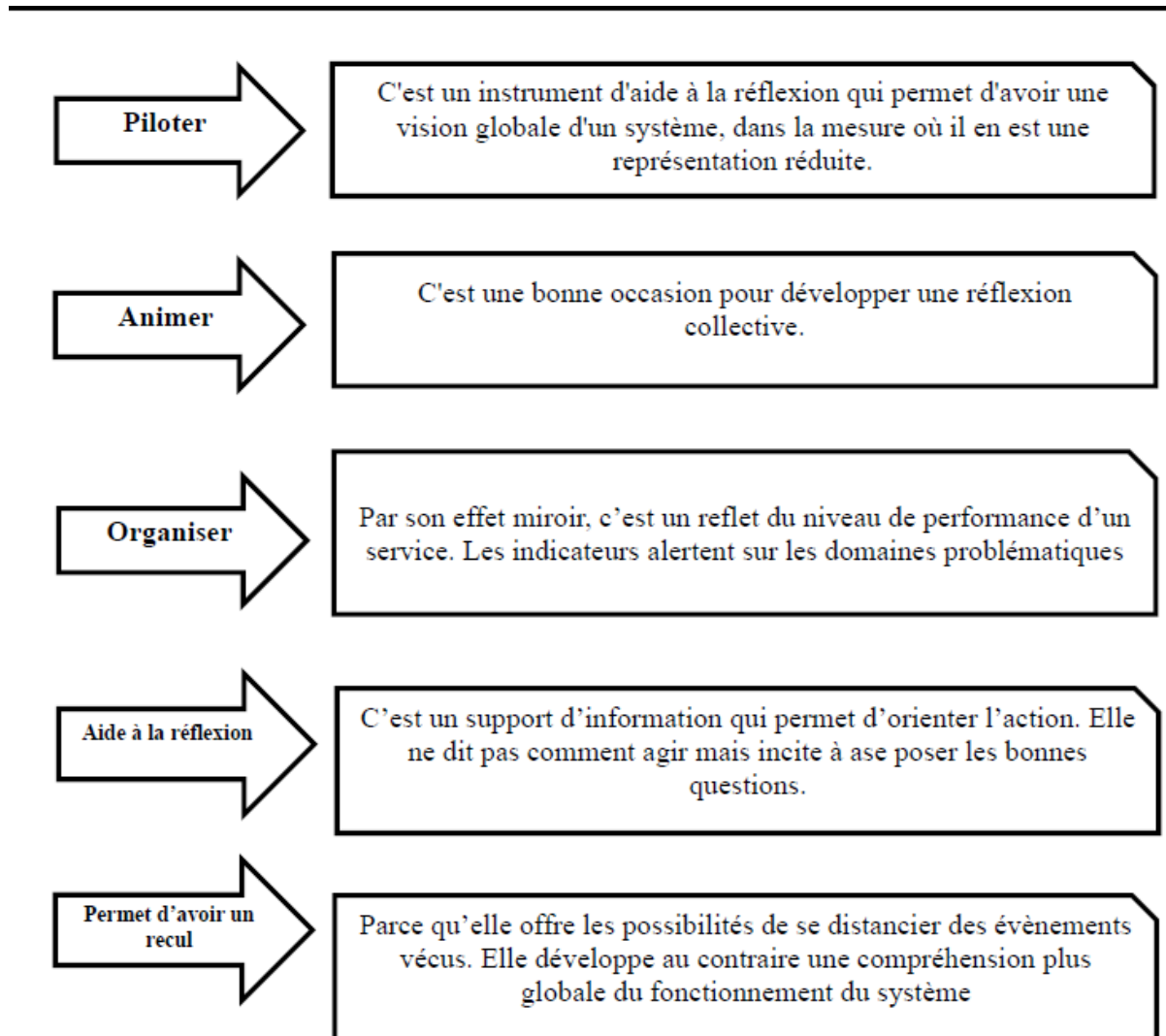
---

<sup>5</sup> Alazard C., Separi S. (2001), , contrôle de gestion, manuel et application, édition Dunod, P.591

## 7. La mesure de la performance bancaire

### 7.1. Les objectifs de la mesure de la performance bancaire

Les objectifs de la mesure de la performance bancaire peuvent être résumés par le schémas suivant :



**Source :** KAANIT, Abd El Ghafour : Élaboration d'un tableau de bord prospectif, Mémoire de magistère en Sciences Commerciales, Université de Batna, 2002, P.56.

### 7.2. Les indicateurs de la performance bancaire

Le processus d'évaluation des performances est basé sur des critères et des indicateurs qui indiquent la réussite de la banque dans la réalisation de ses objectifs. Pour l'évaluation de la performance bancaire, nous avons opté pour les indicateurs financiers les plus usités.

### **7.2.1. L'approche par les soldes intermédiaires de gestion :**

Mesurer la rentabilité à l'aide des soldes intermédiaires de gestion permet d'identifier les facteurs ayant contribué à la réalisation du résultat net. Ces soldes sont extraits du compte de résultat, qui regroupe les produits et les charges de la banque

Les soldes intermédiaires de gestion permettent d'analyser le résultat de la banque et d'obtenir des informations sur l'activité bancaire et la formation de son bénéfice ou déficit (Voir le chapitre I) à l'aide de tableau de compte de résultat, produits et charges. Les soldes intermédiaires de gestion permettent d'apprécier la gestion d'une banque ou d'une entreprise.

### **7.2.1. L'approche par les ratios de rentabilité**

Divers ratios peuvent être établis pour mesurer la rentabilité bancaire à travers des ratios, parmi lesquels les plus couramment utilisés sont les suivants

### **7.2.2. Le coefficient d'exploitation**

Le coefficient d'exploitation est un indicateur important pour juger de l'efficacité d'une banque à organiser et gérer ses activités. Il correspond au rapport des charges générales d'exploitation supportées par la banque à son produit net bancaire.

**Coefficient d'exploitation = charges générales d'exploitation / PNB**

Autrement dit, le coefficient d'exploitation mesure la part des revenus nets bancaires qui est absorbé par les frais généraux. De ce fait, un objectif de rentabilité satisfaisant ne peut être atteint que par une maîtrise des frais généraux et donc le maintien d'un coefficient d'exploitation aussi bas que possible.

Plus le ratio est élevé, plus la banque fonctionne avec une faible efficacité et une forte concurrence, ce qui affecte négativement sa performance et inversement s'il est faible.

### **7.2.3. Le ratio des rendements des actifs : Return On Asset (ROA)**

Le taux global de rendement des actifs des banques (rentabilité des actifs) mesure le résultat obtenu à partir de l'investissement des actifs. Appelé aussi ratio de rendement. Il détermine la rentabilité des actifs (Retour de l'investissement des actifs). Il est calculé ainsi :

## **ROA=Résultat de l'exercice /Total actif**

Cet indicateur montre le pourcentage de profit qu'une banque réalise par rapport à ses ressources globales. La ROA reflète également la manière dont la direction d'une banque utilise les ressources d'investissement réelles de la banque pour générer des profits. Dans l'industrie bancaire, c'est un indicateur très important parce qu'il permet de mesurer l'efficacité de la performance des actifs. Un ROA élevé est généralement considéré comme un signe positif, cela veut dire une bonne utilisation des actifs de la banque pour générer des profits. Mais son interprétation doit être prudente car :

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

### **7.2.4. Le ratio de la rentabilité des fonds propres (ROE)**

Le ROE détermine la rentabilité financière de la banque, il est calculé par le rapport du résultat net sur les fonds propres. Il permet de mesurer la rentabilité des capitaux investis par les actionnaires.

#### **ROE=Résultat de l'exercice/fonds propres**

Gaver et Gaver (1998) indiquent que le (ROE) constitue une mesure importante pour les actionnaires de la banque. En effet un (ROE) élevé exprime une utilisation efficace des fonds propres de la banque et indique une meilleure performance managériale (Abel et Le Roux (2016), Chinoda (2014)).

De même, plus le (ROE) est élevé, plus les bailleurs de fonds seront encouragés à investir dans le capital de la banque, ceci va lui permettre de lever plus facilement de nouveaux capitaux.

Cependant, si le (ROE) est faible, les actionnaires auront tendance à revendre leurs parts pour les réinvestir dans d'autres entreprises ou banques plus rentables, ce qui va avoir un impact défavorable sur les capitaux de la banque.

### **7.2.5. Marge de profit**

La marge de profit détermine la part de la marge bancaire conservée par les banques après constatation des frais de gestion (frais généraux, provisions pour risques de crédit, impôt et taxes).

Ce ratio démontre la capacité de la banque à contrôler et maîtriser les dépenses. Son augmentation est favorable pour la banque. Il se calcule comme suit :

**Marge de profit = Résultat nets / Produit net bancaire (PNB).**

#### **7.2.6. Marge nette d'intérêt (NIM)**

Caractérise la capacité de la banque à générer des revenus, à savoir des revenus d'intérêts différentiels, en pourcentage de l'actif net. Il est calculé comme le rapport entre les revenus nets d'intérêts et les actifs bancaires, (une valeur normative d'au moins 4,5 %)

**NIM = (le revenu d'intérêts – frais d'intérêts) / les actifs**

Une marge nette d'intérêt élevée indique que l'institution financière est efficace dans la génération de revenus d'intérêts à partir de ses prêts tout en maintenant des coûts d'emprunt relativement bas. Une marge nette d'intérêt faible peut indiquer que l'institution financière n'est pas efficace dans la gestion de ses activités de prêt ou qu'elle fait face à une concurrence accrue sur le marché

#### **7.2.7. Levier financier**

Le levier financier mesure le degré de financement des actifs de la banque par ses fonds propres. Il constitue un indicateur important de la structure financière, permettant d'apprécier le niveau de risque lié à l'endettement ainsi que la capacité de la banque à absorber d'éventuelles pertes (Lemarque, 2014). Plus le ratio est élevé, plus la banque recourt aux ressources externes, notamment aux dépôts de la clientèle et aux emprunts, pour financer ses actifs (Rose et Hudgins, 2013). À l'inverse, une diminution du ratio traduit généralement un renforcement de la base de fonds propres et une amélioration de la solvabilité de l'établissement bancaire. Selon Saunders et Cornett (2021), un niveau adéquat de fonds propres permet aux banques de mieux résister aux chocs financiers et de limiter le risque d'insolvabilité. Cet indicateur est ainsi largement utilisé par les autorités de régulation et les analystes financiers pour évaluer la solidité financière des banques (Mishkin et Eakins, 2018).. Il se calcule comme suit :

**Ratio de levier financier= Total des actifs / Total des capitaux propre**

#### **7.2.8. Le taux de créance douteuses**

Le taux de créances douteuses constitue un indicateur essentiel de la qualité du portefeuille de crédits d'une banque et de son exposition au risque de crédit. Il mesure la proportion des prêts dont le remboursement présente des retards significatifs ou une forte probabilité de défaut par rapport à l'ensemble des crédits accordés. Cet indicateur permet d'apprécier l'efficacité de la politique

d'octroi et de suivi des crédits mise en œuvre par la banque.

Le taux de créances douteuses se calcule selon la formule suivante :

**Le taux de créances douteuses = créances douteuses / Total des crédits ×100**

Selon Saunders et Cornett (2021), une augmentation du taux de créances douteuses traduit généralement une dégradation de la qualité des actifs bancaires et peut entraîner une hausse des provisions pour pertes sur créances, affectant ainsi la rentabilité et la solvabilité de l'établissement.

### **Conclusion du chapitre**

La performance bancaire est un concept multidimensionnel qui ne se limite pas à la seule rentabilité. Son évaluation nécessite de prendre en compte plusieurs critères : rentabilité, efficacité, liquidité, solvabilité, qualité des actifs et gestion des risques. L'analyse approfondie de ces dimensions permettent d'évaluer la capacité d'une banque à créer de la valeur sur le long terme, tout en garantissant sa stabilité financière.

Il est devenu évident que la performance occupe une place cruciale dans le paysage bancaire, et sa juste évaluation revêt une importance capitale pour les acteurs du marché financier.

Comprendre les multiples dimensions de la performance ainsi que les facteurs qui l'influencent est essentiel pour les décideurs, leur permettant de prendre des décisions éclairées et de maintenir la compétitivité dans un environnement en perpétuelle évolution.

## Chapitre III : la gestion Actif-Passif des banques

La gestion actif-passif, dénommée en anglais Asset Liability Management (ALM) a vu le jour aux Etats-Unis pendant les années 80, avec l'accroissement du rôle des marchés financiers et de la déréglementation, et la concurrence qui en a résulté.

Elle s'adresse aux risques des aléas de marchés financiers. Ils se concrétisent par des évolutions défavorables de la situation financière ou des résultats d'un établissement à la suite des mouvements des marchés. Ils incluent les risques liés aux mouvements **de taux d'intérêt**, les **risques de liquidité** et les **risques** de pertes liés à la variation du **taux de change**.

L'objectif de cette méthode est d'optimiser la rentabilité des fonds propres tout en préservant un niveau acceptable de risque de taux, de change et de liquidité. Autrement dit, la Gestion Actif-Passif (ALM) vise à maîtriser, dans les meilleures conditions de rentabilité des fonds propres, les conséquences négatives potentielles de ces risques financiers.

### 1. Définition et objectifs de l'ALM

#### 1.1. Définition

Demey (2003), définit l'ALM comme étant des techniques de maîtrise du risque de liquidité, de taux et de change sur le périmètre des activités commerciales d'un réseau bancaire. Coussergues(2020) l'a considère comme un moyen d'optimisation du couple rentabilité-risque La Gestion Actif Passif des banques (GAP) peut être définie comme un processus continu d'établissement, d'exécution et de suivi des stratégies liées aux actifs et passifs d'un établissement financier ayant pour objectif de mesurer et contrôler ses risques financiers. La GAP contribue à atteindre les objectifs financiers des organisations en tenant compte de leur tolérance au risque et de leurs diverses contraintes. La GAP est ainsi essentielle pour une saine gestion des actifs (placements) d'une institution financière qui investit en prenant en considération ses engagements financiers, les exigences de fonds propres ou ses besoins futurs de trésorerie.<sup>8</sup>

#### 1.2. Objectifs

Les objectifs de la fonction ALM sont centralisés autour des points suivants :

- La gestion ALM consiste à veiller aux équilibres bilantiels, c'est-à-dire équilibrer les ressources (dépôts) et les emplois (crédits) selon le taux, les échéances (maturités) et la

---

<sup>8</sup> Latulippe D. M., Corriveau La Grenade M. (2026), La Gestion Actif-Passif: L'investissement adapté aux besoins des institutions, Edition Les Presses de l'Université Laval, P. 31

devise ; fonction de pilotage de la structure de bilan sur un horizon pluriannuel pour la stabilité de produit net bancaire (PNB) afin d'obtenir des marges positives ;

- Elle assure, également, la pérennité de la banque via une gestion contrôlée des risques conformément à la réglementation afin d'éviter une prise de risque excessive menant à la faillite ;
- Enfin, elle consiste à prévoir et anticiper les évolutions futures ; prendre des décisions stratégiques (stratégie financière : allocation des fonds propres) ; mettre en place et maîtriser les outils de gestion ALM. A cet égard, elle contribue de façon éminente l'optimisation du couple rentabilité-risque en procédant à des simulations de situations adverses permettant de tester la fragilité de la banque par la comparaison des fonds propres.

En vue d'atteindre ces objectifs, la banque doit mettre en place un comité rattaché à la Direction Générale dont les membres peuvent être : le Directeur Général ou son adjoint, le Directeur Financier, le Directeur des risques, le contrôleur de gestion, etc.

## **2. La démarche de la gestion actif-passif**

### **2.1. La démarche globale**

La gestion globale au sens de l'ALM démarre du niveau des directions générales de la banque jusqu'au niveau du front office c'est-à-dire niveau agence. Le rôle dévolu à l'ALM est de recenser les pertes potentielles auxquelles la banque peut s'exposer en cas de risque et de mesurer le niveau de rentabilité sur la prise partielle ou intégrale d'un risque, contrairement à la gestion de trésorerie, qui se limite juste à déterminer la position de liquidité, de taux ou de change de la banque (DECOUSSERGUE, 2007, p. 185) . Adossé à cela, les objectifs arrêtés par le directoire de la banque seront acheminés aux responsables pour exécution. Ils portent essentiellement sur le rendement, la marge, les ratios prudentiels et les limites des encours et des risques

### **2.2. La démarche prévisionnelle**

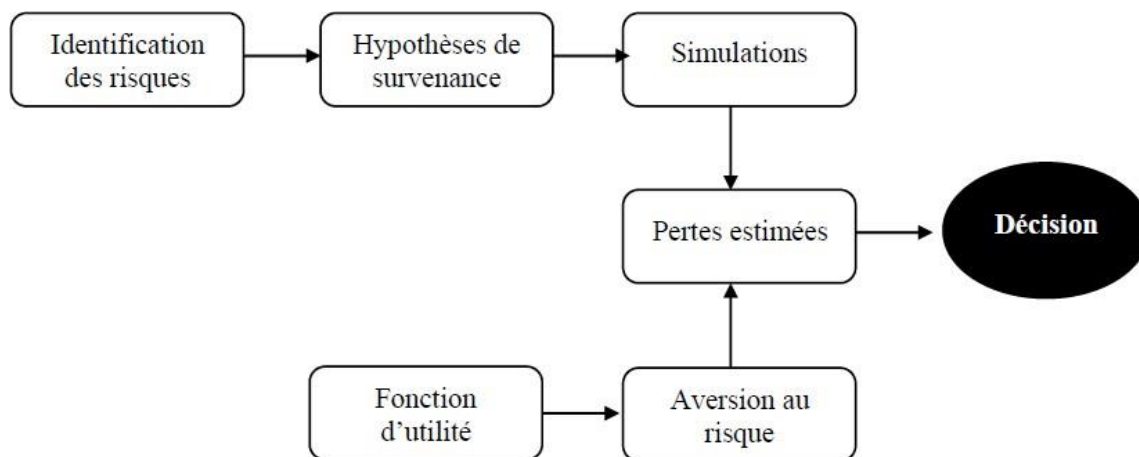
Les différentes étapes de la démarche prévisionnelle (selon De Coussergues Sylvie, Bourdeaux Gautier, 2013) sont :

- **1 ère étape** : l'identification et la mesure des risques. Les positions de liquidité, de taux et de change fournissent une mesure de l'exposition de la banque aux différents risques. Cette mesure s'applique à un horizon temporel déterminé qui couvre au minimum 3 à 6 mois mais qui peut fort bien s'étendre jusqu'à 1 an ;

- **2 ère étape** : les prévisions de taux d'intérêt et de change. Différentes hypothèses sur les évolutions futures des taux d'intérêts et de change sont effectuées ;
- **3 ère étape** : les simulations. Les positions et prix étant déterminés, on calcule la marge d'intérêt prévisionnelle selon les différentes hypothèses envisagées ;
- **4 ère étape** : les décisions. Alors que les trois précédentes étapes revêtent un caractère un peu mécanique, le choix de la bonne stratégie fera toute la différence car il s'agit de choisir parmi les différentes simulations non seulement la plus réaliste mais celle qui engendrera la rentabilité la plus élevée pour un niveau de risque donné et celle qui est le plus en adéquation avec les options stratégiques de la banque en matière de métiers, de produits et de taille. Et afin que les décisions soient suivies d'effet, la flexibilité du bilan est nécessaire.

La démarche prévisionnelle de l'ALM peut être schématisée de la manière suivante

**Figure n°2** : La démarche prévisionnelle de l'ALM



Source : (DE COUSSERGUES, 2007)

### 3. La gestion du taux d'intérêt par la méthode ALM

#### 3.1. Définition du risque de taux

Le risque de taux, également appelé risque de taux d'intérêt, fait partie des risques majeurs auxquels est confrontée la banque<sup>9</sup>.

Il réside dans la vulnérabilité de la situation financière d'une banque à une variation défavorable des taux d'intérêt que ce soit la hausse ou la baisse selon qu'elle emprunte ou qu'elle prête.

#### 3.2. Les facteurs de risque de taux

<sup>9</sup> BOUZAR C. (2023), Economie Bancaire: Eléments fondamentaux avec des repères sur l'Algérie, Edition El Amel,, p. 143.

Le risque principal lié à la variation des taux pour la banque provient de la différence des crédits qu'elle accorde et dépôt qu'elle reçoit<sup>10</sup>.

- Admettons qu'elle emprunte à taux variable (refinancement auprès de la Banque Centrale, dépôts à court terme) pour financer des crédits à court terme à taux fixe. Si les taux d'emprunt augmentent et sont supérieurs au taux fixe des crédits cela conduira à une perte pour la banque.
- En cas de hausse des taux d'intérêt, et dans le cas où la banque finance ses crédits à moyen terme, long terme par des ressources à court terme, celle-ci peut subir d'énormes pertes car généralement les taux d'intérêt sont inférieurs à ceux fixés sur les ressources à court terme.
- En cas de baisse forte des taux d'intérêt, la banque peut éprouver des difficultés à conserver sa marge d'intérêt qui se resserre fortement.
- Supposons que les emplois sont à taux d'intérêt fixes et les ressources à taux fixes ou non rémunérées (cas des dépôts à vue), ceux-ci ne présentent pas de variation, ils ne produisent pas le même effet que les taux variables sur les produits et les charges d'exploitation bancaires.

Au total :

- Le risque de taux touche à la fois les activités de distributions de crédit, celles de la collecte des dépôts rémunérés
- Un risque de taux d'intérêt important peut engendrer une réduction substantielle de la marge de taux et des fonds propres de la banque.

Soulignons que plusieurs facteurs interviennent dans la variation de taux d'intérêt : la politique monétaire, l'offre de la demande et de la monnaie, l'inflation, etc.

Les principales étapes d'une bonne gestion actif-passif consistent à identifier les risques, les mesurer pour pouvoir enfin les gérer.

### **3.3. Identification du risque de taux d'intérêt pour la banque**

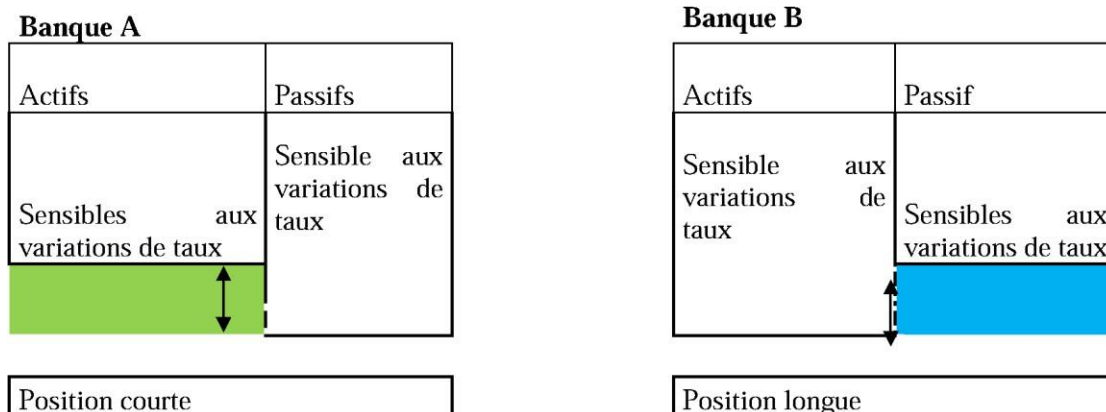
Les composantes du bilan de la banque sont plus aux moins sensibles aux variations de taux d'intérêt, et ce selon la date d'échéance des actifs et passifs ;

Le classement des actifs et passifs dans la banque, selon le procédé ALM, se fait sur la base d'échéance de ces derniers, ainsi deux principaux cas de figures peuvent être recensés sur la situation d'une banque à une date donnée.

**Figure n°3** : Position du taux au niveau d'une banque

---

<sup>10</sup> BOUZAR C., Op.cit., p. 144



Source : S. De Coussergues (2007)

La figure résume deux positions de la banque :

- Les actifs détenus par **la banque A** sensibles aux variations de taux à la date T sont nettement inférieurs aux passifs sensible aux variations du taux. Cette position est dite **position courte**. Elle renvoie à dire que :
  - Dans le cas d'**une baisse des taux d'intérêt**, situation très **avantageuse** pour la banque, elle va payer moins de revenus sur les dépôts ;
  - Dans le cas d'**une hausse des taux d'intérêt**, situation **défavorable** pour la banque, elle payera plus de revenu sur les dépôts.
  
- Les actifs détenus par la banque B sensible aux variations du taux d'intérêt sont plus importants que les passifs sensibles aux variations du taux d'intérêt. Cette position est dite **position longue**.
  - Dans le cas d'**une baisse des taux d'intérêt**, situation défavorable pour la banque car les actifs seront rémunérés à un taux nettement inférieur, révisant ainsi la marge bancaire à la baisse ;
  - Dans le cas d'**une hausse des taux d'intérêt**, situation avantageuse pour la banque car les actifs détenus par la banque vont être rémunérés à un taux nettement supérieur, révisant ainsi la marge bancaire à la hausse.

La banque a aussi la possibilité d'évaluer la situation de son bilan à travers un ratio dénommé **ratio de sensibilité aux variations de taux (RTS)**, il se calcule comme suit :

Actifs sensibles aux variations de taux

**RTS** = \_\_\_\_\_

Passifs sensible aux variations de taux

- Si **RTS = 1** : la banque détient le même montant au passif et à l'actif, il indique pour l'échéance en question un parfait adossement des actifs et passifs
- Si **RTS > 1** : la banque est en position longue
- Si **RTS < 1** : la banque est en position courte

### **3.4. Evaluation et mesure du risque du taux d'intérêt**

#### **3.4.1. L'évaluation économique du volume (gap de taux) prévisionnel**

Cette méthode fait ressortir l'exposition de l'institution financière au risque sur les opérations effectuées à taux fixe et variable distinctement. Un échéancier est donc établi afin de retracer les actifs et passifs selon la date à laquelle les conditions de rémunération seront modifiées.

L'identification du risque de taux comme de liquidité passe par l'évaluation des situations prévisionnelles de position. Les prévisions du taux d'intérêt consistent à des suppositions futures sur l'évolution des taux d'intérêt, en tenant en compte le scénario le plus défavorable, ce qui aboutit à des simulations sur la marge des taux prévisionnelle que pourra dégager la banque, et de les confronter en cas de résultats négatifs à ses fonds propres pour appréciation des dégâts. Ainsi, la banque mesurera si elle sera en position d'assumer le risque ou pas.

#### **3.4.2. Mesure de la marge de transformation**

La marge de transformation peut être définie comme la marge issue de l'opération de placement des emplois avec la rémunération des ressources. L'intermédiation bancaire porte sur les placements des ressources en emploi selon la maturité et taux. Plus les taux sur les crédits sont élevés par rapport aux taux de placement, plus est dégagée la marge de transformation.

### **3.5. Les moyens de couverture et de gestion du risque du taux d'intérêt**

La couverture de la banque contre le risque de taux peut se faire par plusieurs canaux :

#### **3.5.1. Parvenir à un gap de taux d'intérêt nul à chaque instant.**

L'un des objectifs fondamentaux de la gestion actif-passif (Asset and Liability Management ALM) consiste à réduire, voire à annuler, le gap de taux d'intérêt entre les actifs et les passifs sensibles

aux variations des taux. Le gap de taux d'intérêt représente la différence entre le volume des actifs et celui des passifs dont les taux sont révisables ou arrivent à échéance sur une même période. Selon Lamarque (2014), cet indicateur permet d'évaluer le degré d'exposition d'une banque aux fluctuations des taux d'intérêt et leur impact potentiel sur la marge nette d'intérêt.

Dans cette perspective, la banque cherche à assurer une adéquation optimale entre ses emplois (crédits accordés, placements financiers, titres détenus, etc.) et ses ressources (dépôts de la clientèle, emprunts interbancaires, émissions obligataires, etc.). Cette adéquation doit être envisagée non seulement en termes de volumes, mais également en termes d'échéances, de conditions de rémunération et de sensibilité aux variations des taux. Comme le soulignent Bessis (2015) et Sinkey (2002), la maîtrise du risque de taux repose essentiellement sur la cohérence entre la structure des actifs et celle des passifs.

Toutefois, l'atteinte d'un gap strictement nul à chaque instante demeure difficile dans la pratique. En effet, les comportements des déposants et des emprunteurs sont souvent incertains : certains dépôts peuvent être retirés avant leur échéance tandis que certains crédits peuvent être remboursés par anticipation. De plus, le bilan bancaire évolue continuellement sous l'effet des nouvelles opérations réalisées avec la clientèle et des changements intervenant sur les marchés financiers. Pour Mishkin et Eakins (2021), ces facteurs comportementaux et environnementaux rendent impossible une parfaite correspondance entre actifs et passifs sensibles aux taux.

### **3.5.2. Veiller au respect des dispositions de la réglementation en vigueur notamment les règles de Bâle II et III**

La gestion actif-passif ne se limite pas à la recherche d'un équilibre financier entre les emplois et les ressources de la banque. Elle doit également s'inscrire dans le cadre réglementaire imposé aux établissements bancaires afin de garantir leur solidité financière et de préserver la stabilité du système bancaire. À cet égard, l'un des objectifs majeurs de la fonction ALM consiste à veiller au respect des dispositions prudentielles en vigueur, notamment celles issues des accords de Bâle II et de Bâle III.

Selon le Comité de Bâle (2016), une hausse ou une baisse importante des taux peut affecter significativement la rentabilité et la solvabilité d'une banque lorsque les échéances ou les conditions de rémunération des actifs et des passifs ne sont pas suffisamment alignées.

Dans ce contexte, la gestion actif-passif (ALM) joue un rôle essentiel puisqu'elle vise précisément à maîtriser les gaps de taux et à limiter l'exposition de la banque aux fluctuations des taux d'intérêt.

Comme le souligne Bessis (2015), le respect des exigences prudentielles relatives au risque de taux constitue aujourd'hui l'une des missions fondamentales de la fonction ALM.

### 3.5.3. Le recours aux instruments dérivés

Les marchés dérivés fournissent de nombreux instruments financiers pour couvrir le risque de taux : contrats à terme ou conditionnels, swaps, etc.

Les instruments financiers dérivés sont des titres dont le prix dépend d'actifs sous-jacent. Ils peuvent être négociés sur une place boursière ou de gré à gré avec une contrepartie (over-the-counter, ou OTC).

Les instruments dérivés peuvent être classés en quatre grandes familles en fonction des termes du contrat ( Latulippe D. M., Corriveau La Grenade M, 2026)<sup>11</sup> :

- **Un contrat à terme de gré à gré (forward)** est un accord légal entre deux parties pour acheter ou vendre un actif à un prix et une date déterminée. La valeur du contrat à l'échéance est fonction du prix du sous-jacent à ce moment. Des contrats à terme peuvent être négociés sur différents types de sous-jacents.
- **Un contrat à terme standardisé (future)** est similaire au précédent, mais il se négocie sur un marché réglementé. Il peut alors être revendu avant l'échéance, évitant ainsi d'avoir à livrer ou recevoir le sous-jacent.
- **Une option** est un contrat qui donne à l'acheteur le droit, mais non l'obligation, d'acheter ou de vendre le sous-jacent à une date future à un prix convenu. Les options peuvent être négociées de gré à gré ou sur des marchés organisés. Selon les conditions du contrat (options européennes et options américaines), l'option peut être exercée seulement à l'échéance ou à tout moment avant l'échéance.
- **Un swap** est un contrat par lequel deux parties conviennent d'échanger des flux financiers (une « patte fixe » contre une « patte flottante ») sur une certaine période et selon une formule préétablie. Dans un swap de taux d'intérêt, les contreparties s'échangent une série de paiements d'intérêts basés, d'une part, sur un taux d'intérêt à long terme fixe et, d'autre part, sur un taux d'intérêt à court terme variable. Il est ainsi possible d'allonger ou de

---

<sup>11</sup> Latulippe D. M., Corriveau La Grenade M. (2026), La Gestion Actif-Passif: L'investissement adapté aux besoins des institutions, Edition Les Presses de l'Université Laval, P. 31

raccourcir la durée d'un portefeuille. Les paiements sont libellés dans la même monnaie basée sur un notionnel déterminé, pour une période donnée. Dans un swap de devises, les contreparties s'échangent une série de paiements d'intérêts libellés dans des

#### **4. La gestion du risque de liquidité par la méthode ALM**

Le risque de liquidité est issu du rôle de transformation d'une banque dont le terme des emplois est généralement supérieur à celui des ressources. La transformation étant inhérente à l'activité bancaire, il s'agit d'évaluer, en cas de décalage important entre sorties et entrées de fonds, en combien de temps et à quel prix la banque pourra respecter ses engagements et éviter le manque de liquidité, équivalent à la cessation de paiement.

Pour être en mesure de faire face à ses obligations en matière de liquidité, une banque doit détenir des actifs liquides, c'est-à-dire des actifs monétaires ou des actifs pouvant être convertis en monnaie rapidement et sans perte en capital excessive. Les actifs liquides étant moins rémunérateurs que les actifs à maturité plus longue, *la gestion du risque de liquidité consiste à trouver un équilibre entre le respect des engagements réglementaires ainsi que vis-à-vis de la clientèle et l'objectif de maximisation de la marge d'intérêts. (De Coussergues, 2013)*

Avant de mesurer le risque de liquidité, il faut connaître le classement des postes du bilan de la banque. Les actifs sont classés en cinq catégories selon la possibilité de les vendre sur un marché plus rapidement et sans perte de capital, ils sont classés comme synthétisés au tableau n°04 ci-après.

La catégorie caisse et opérations de trésorerie englobe tous les actifs cessibles dits « liquides », à savoir, la caisse dinars et devises, les avoirs banque d'Algérie et les prêts interbancaires.

La classification des titres disponibles à la vente et à des fins de transaction sont classés en seconde catégorie.

Ce classement des actifs du bilan de la banque donne une vue d'ensemble de sa situation de liquidité à un instant donné. Donc, la liquidité de la banque est en lien direct avec le marché monétaire ; plus les actifs sont faciles à être revendus plus la banque est liquide<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Boulifa Y., Yaici F. (2023), La gestion du risque de liquidité par l'approche Asset Liability Management (ALM) : Cas de la CNEP Banque, Revue Économie de la Finance et des Affaires, volume 08/N° 01, p. 282

**Tableau n°04 :** Les catégories des actifs selon la possibilité de les vendre sur un marché

<b>Catégorie 01</b>	Comptes d'opérations de trésoreries et d'opérations interbancaires
<b>Catégorie 02</b>	Titres d'Etat, des titres d'open market
<b>Catégorie 03</b>	Les actifs pour lesquels il existe un marché organisé, tels que les actions, les prêts interbancaires
<b>Catégorie 04</b>	Les crédits à la clientèle qui peuvent être plus ou moins facilement vendus tels que la titrisation des immobiliers
<b>Catégorie 05</b>	Les participations et tous les emplois avec la banque difficile à céder

**Source :** DEMEY P. & RIBOULET G(2003), Introduction à la Gestion Actif Passif Bancaire. Edition ECONOMICA, p. 16

Du côté des ressources, la banque classe son passif selon le degré d'exigibilité (tableau n°05). Le refinancement auprès de la banque centrale constitue dans les opérations de pensions, voire, d'emprunt de dernier recours. Si le compte est mouvementé, cela constitue un mauvais indicateur de gestion de liquidité de la banque. Le refinancement auprès du marché interbancaire porte sur les emprunts consentis auprès des institutions financières. Cette pratique est courante au sein des banques algériennes à défaut d'un marché financier<sup>13</sup>.

**Tableau n° 05:** Les catégories du passif selon le degré d'exigibilité

<b>Catégorie 01</b>	Refinancement auprès de la clientèle
<b>Catégorie 02</b>	Refinancement sur le marché interbancaire
<b>Catégorie 03</b>	Les dépôts de la clientèle
<b>Catégorie 04</b>	Les lignes de refinancement, les emprunts à long terme et le capital de la banque

**Source :** DEMEY P. & RIBOULET G. (2003), Introduction à la Gestion Actif Passif Bancaire. Edition ECONOMICA, p. 16

<sup>13</sup> Boulifa Y., Yaici F., Op. Cit., P.283

Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre précédent, la gestion des risques est un enchaînement d'étapes. Alors, après avoir identifié le risque de liquidité, il faut le mesurer.

#### **4.1. Les étapes de la mesure du risque de liquidité**

La mesure du risque de liquidité est une étape cruciale permettant de prendre une décision adéquate quant à la capacité de la banque à y faire face. Pour cela, la mesure du risque de liquidité par la méthode des « gaps » s'effectue à travers un enchaînement de quatre étapes qui sont <sup>14</sup>:

##### **4.1.1. Collecte d'information sur la liquidité**

Dans cette première étape, la structure ALM doit disposer de toutes les informations relatives à la liquidité. À titre d'exemple : le rating de l'établissement, les besoins historiques prévus de financement, la position de liquidité actuelle de la banque, la qualité des actifs de la banque...etc.

##### **4.1.2. L'écoulement des postes du bilan/profil d'échéance**

La notion d'écoulement des postes du bilan permet de suivre l'amortissement des emplois et des ressources dans le temps. Cela permettra d'analyser la consolidation du bilan moyennant la comparaison, dans le temps, des décalages entre les emplois et ressources. En d'autres termes, le profil d'échéance représente « un tableau qui classe les actifs et les passifs selon la durée restante à courir et qui représente donc les amortissements des emplois et ressources » (DARMON, 1998, p. 32). Par ailleurs, ce profil d'échéance peut être déterminé sur la base de l'hypothèse de 'fonte de bilan' ou l'hypothèse de 'production nouvelle'. En ce qui concerne la consolidation du bilan, nous distinguons trois situations :

**Un bilan consolidé** : Il s'agit d'une situation théorique où les emplois et les ressources s'amortissent au même rythme.

**Un bilan sous-consolidé** : Lorsque les emplois s'amortissent plus lentement que les ressources (un risque de liquidité)

---

<sup>14</sup> Hocini R.( 2020), La gestion du risque de liquidité par l'approche ALM : Cas de La BNA, mémoire de fin d'étude, Institut de Financement du Développement du Magreb Arabe, P.35

**Un bilan sur-consolidé** : Lorsque les emplois s’amortissent plus vite que les ressources (Le surplus dégagé représente un coût pour la banque

#### 4.1.3.Mesure de volume « impasse »

Les impasses de liquidité représentent la différence entre les actifs et les passifs pour chaque classe d’échéance. Comme le confirme Paul DEMEY, Antoine FRACHOT et Gaël RIBOULET, « l’impasse en liquidité représente la différence entre les encours d’actifs et de passifs pour toutes les dates futures » (DEMEY & autres, 2003, p. 33). L’identification d’une impasse implique une discordance des échéances entre actifs et passifs. Cela permet de d’identifier les besoins et les excédents futurs.

L’impasse en liquidité peut être calculé en stock ou en flux (voir tableau suivant) :

**Tableau n°6:** Les impasses en stock et en flux

<b>En stock</b>	$\begin{aligned} & \text{Impasse en stock } (t) \\ & = \sum \text{encours passif } (t) \\ & - \sum \text{encours actif } (t) \end{aligned}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impasse (+) : excédent de ressources</li> <li>- Impasse (-) : besoin de ressources</li> </ul>
<b>En flux</b>	$\begin{aligned} & \text{Impasse en flux } (t, t + 1) \\ & = \sum \text{tombées actifs } (t, t + 1) \\ & - \sum \text{tombées passifs } (t, t + 1) \end{aligned}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tombées des actifs : entrées de fonds</li> <li>- Tombées des passifs : sorties de fonds</li> </ul>

**Source :** (BOUGUERRA, 2020)

Pour l’impasse en flux, il faut raisonner en termes d’entrées ou de sorties de fonds

- Si l’impasse en flux est positive, nous sommes face à une entrée nette de fonds.

- Si l'impasse est négative, il s'agit d'une sortie nette de fonds.

L'impasse en flux et impasse en stocks sont complémentaires dans la mesure où les impasses en stock représentent le cumul des impasses en flux depuis la date d'origine.

La présentation graphique de l'évolution de ces impasses dans le temps, permet à la banque d'illustrer les perspectives d'investissements et de mettre en lumière les risques financiers et ce à travers une analyse statique et dynamique. En effet, l'analyse statique retient l'évolution future des encours d'opérations en stock : déjà engagées ou présentes au bilan. Quant à l'analyse dynamique, elle élargit le périmètre d'analyse en ajoutant à l'évolution future des encours du stock, celle des hypothèses de production nouvelle.

Dans le même cadre de gestion du risque de liquidité, la banque est tenue aussi d'appliquer les différents scénarios de stress tests de liquidité possibles, d'évaluer les impasses réelles de liquidité selon une approche quotidienne afin d'en assurer la couverture adéquate.

#### **4.1.4. La méthode des nombres (indice de transformation)**

La méthode des nombres consiste à « mesure la discordance entre les échéances des actifs et des passifs et donne ainsi une indication sur le risque de transformation encourus par l'établissement » (DARMON, 1998, p. 32).

La pondération des actifs et des passifs est effectuée en multipliant « chaque actif et passif par un coefficient de pondération correspondant à la durée moyenne des engagements et dettes au sein de chaque classe d'échéances, en utilisant la méthode des nombres.

$$\text{Indice de transformation} = \frac{\sum \text{des passifs pondérés}}{\sum \text{des actifs pondérés}}$$

- Si l'indice de transformation > 1 : la banque emprunte plus qu'elle ne place dans les prêts ;
- Si l'indice de transformation < 1 : la banque prête plus qu'elle n'emprunte, cela l'exposera au risque de liquidité ;

- Si l'indice de transformation = 1 : la banque est dans une situation équilibrée, cela signifie que les dépôts collectés par exemple ont été placés dans des crédits (exemple).

#### **4.1.5. Le recours au LCR et NSFR**

Les deux ratios ont pour objectif de garantir que les banques détiennent suffisamment de liquidités pour répondre à leurs obligations de paiement à court et moyen termes, et de limiter leur dépendance vis-à-vis du marché monétaire pour éviter qu'une situation de blocage de crédit se répète (J. P. Pollin, 2011).

##### **4.1.5.1. Le ratio de liquidité à court terme ou Liquidity Coverage Ratio (LCR)**

L'objectif du ratio de liquidité à court terme est de détenir un volume d'actifs hautement liquides afin de surmonter une grave crise qui durerait un mois (CBCB, 2013). Il se calcule comme suit:

$$\text{LCR} = \frac{\text{Encours des actifs liquides de haute qualité}}{\text{Total des sorties de trésorerie nettes sur les 30 jours}} \geq 100\%$$

Les banques devraient détenir des actifs liquides de haute qualité égaux ou supérieurs aux sorties nettes de trésorerie afin de pouvoir faire face aux difficultés (CBCB, 2010).

Il signifie que l'encours des actifs liquides de haute qualité soit au moins égal aux sorties nettes de trésorerie pendant les 30 jours suivant la date d'arrêté du calcul du ratio.

Il convient de s'interroger sur la nature des actifs hautement liquides. Un actif liquide de haute qualité est un actif qui peut être facilement transformé en liquidité (monnaie) sans subir une perte de valeur. A cet égard, le Comité de Bâle III a retenu deux catégories d'actifs. Le groupe d'actifs du niveau 1 représente la trésorerie, les réserves à la banque centrale et les équivalents de trésorerie, comme les titres de dette souveraine de premier ordre. Ce type d'actifs peut être détenu par les banques d'une façon illimitée, il est évalué à sa pleine valeur (aucune décote). Les actifs de niveau

2 comprennent les titres de dette publique jouissant d'une moins bonne note de même que les obligations sécurisées et obligations de sociétés non financières mieux notées<sup>15</sup>.

Les sorties de trésorerie nettes sur les 30 jours constituent le dénominateur du ratio de liquidité à court terme. Le total des sorties est donné par le produit des soldes des différents types ou catégories de passifs et d'engagements hors bilan et leur taux attendus d'échéance ou de décaissement. Le total des entrées est donné par le minimum entre le produit du solde des différentes catégories de créances contractuelles par leur taux attendus de décaissement en période de crise.

#### **4.1.5.2. Le ratio de liquidité à long terme ou Net Stable Funding Ratio NSFR**

D'après la BRI (2014), le NSFR correspond au montant du financement stable disponible rapporté au montant du financement stable exigé. Ce ratio devrait, en permanence, être au moins égal à 100 %. « Le « *financement stable disponible* » désigne la part des fonds propres et des passifs censés être fiable à l'horizon temporel pris en compte aux fins du NSFR, à savoir jusqu'à 1 an. Tandis que le montant du « *financement stable exigé* » d'un établissement est fonction des caractéristiques de liquidité et de la durée résiduelle des divers actifs qu'il détient et de celles de ses positions de hors-bilan »<sup>16</sup>.

**NSFR = Montant du financement stable disponible / Montant du financement stable exigé**

Le ratio NSFR impose aux banques de financer leurs activités au moyen de ressources stables et de se prémunir contre le risque de transformation excessive. Il s'agit, en quelque sorte, d'une marge de sécurité qui permet à la banque d'honorer ses engagements vis-à-vis de ses contreparties sur le court terme et à assurer qu'elle dispose de ressources de financement suffisantes pendant les 12 prochains mois, pour couvrir les besoins de financement prévus pendant cette même période. Dans ce cas l'objectif est d'atteindre une stabilité structurelle, il s'agit de limiter le recours excessif aux financements de gros à court terme.

#### **4.2. La gestion du risque de liquidité**

<sup>15</sup>Gomes T, Kahn N., (2011), Renforcement de la gestion du risque de liquidité dans les banques: les nouvelles normes de Bâle III sur la liquidité, Banque de Canada, Revue du système financier, p.42

<sup>16</sup>CBCB (2014), Bâle III : ratio structurel de liquidité à long terme , p.02

Une fois le profil des impasses en liquidité est établi, la banque mettra en place des techniques permettant de couvrir le risque de liquidité<sup>17</sup>.

#### **4.2.5. L'adossement**

L'adossement consiste à « associer à un élément de l'actif un élément du passif présentant les mêmes caractéristiques en termes de liquidité, de taux et de devise » l'adossement permet à la banque de bénéficier de deux avantages<sup>18</sup> :

- En matière de liquidité, l'élimination de l'écart entre les emplois et les ressources ;
- En matière de taux, le fait de choisir les mêmes taux fixes ou variables stabilisera en quelques sortes la marge de la banque.

Il peut se réaliser à titre global ou individuel. A titre global en liquidité consiste à annuler les impasses en stock sur les différentes périodes ce qui permettra d'annuler tous les besoins de financement futurs. Concernant l'adossement individuel, il signifie le refinancement de chaque actif par une ressource ayant les mêmes caractéristiques : montant originel, nature de taux, profil d'amortissement.

De ce fait, l'adossement individuel répondra aux insuffisances de l'adossement global vu que ce dernier ne suffit pas pour se prémunir contre le risque de taux.

#### **4.2.6. La consolidation**

Il est recommandé de pratiquer l'adossement en liquidité des ressources aux emplois car celui-ci permet de supprimer les décalages entre ces deux flux. Le bilan sera alors consolidé.

Donc en absence de l'adossement, le bilan peut être en situation de « sur-consolidation » ou bien de « sous-consolidation ».

#### **4.2.7. La liquidité stockée : aspect de la gestion du risque de liquidité**

Par liquidité stockée, on entend cession d'actifs pour obtenir des liquidités, décisions qui concernent l'actif du bilan. Le portefeuille -titres de la banque- constitue la première source de liquidité stockée, et plus précisément les titres de transaction qui peuvent être cédés rapidement et sans encourir pas trop de moins-values. La titrisation des actifs à plus long terme sur les marchés, outre le transfert du risque de contrepartie, permet de reconstituer les liquidités de la banque.

---

<sup>17</sup> Bessis J., (1995), Gestion des risques et gestion Actif-passif des banques, édition DALLOZ , p. 100

<sup>18</sup> Hocini R., op.cit., p.40

#### 4.2.8. La liquidité empruntée : aspect de la gestion du risque de liquidité

La banque peut alternativement emprunter de la liquidité soit auprès de la banque centrale, soit sur les marchés. L'établissement de crédit comblera des déficits temporaires de liquidité en se présentant sur les différents marchés de capitaux.

Toutefois, emprunter sur les marchés est une option plus risquée que la vente d'actifs : toutes les banques n'ont pas la facilité d'accès aux marchés de capitaux. Cette facilité d'accès dépend d'éléments comme la taille de la banque, sa solidité financière, la qualité de son actionnariat ; la note attribuée par les agences de notation.

### 5/ La gestion du risque de change

Le risque de change provient de la détention d'actifs et des passifs libellés en devises dont les cours fluctuent, ce qui engendre des gains ou des pertes.

En effet, toute banque a activité internationale sait que les variations du cours de change peuvent être source de pertes élevées qu'il convient d'estimer.

#### 5.1/ La mesure du risque de change

Selon S. De Coussergues (1995), grâce au profil d'échéance la banque mesure son exposition au risque de change sur une devise donnée et évalue le coût d'une variation adverse du cours de change.

Autrement dit, pour mesurer le risque de change, la banque élabore un profil d'échéance devise par devise (euro, dollar, yen, etc.) du fait que les anticipations des variations des cours soient effectuées par type de monnaie et par échéances (Bouzar C, 2023). Cela permet d'obtenir la position de change pour chaque échéance qui constitue le principal indicateur de mesure de risque de change.

Ainsi, une banque est exposée au risque de change lorsque sa **position de change est ouverte**. Celle-ci est obtenue par la différence entre le total de l'actif et du passif libellé dans la devise.

- Une banque est en **position ouverte courte** lorsque ses passifs (dettes) sont supérieurs aux actifs (créances). La position courte est favorable en cas de baisse du cours de change, défavorable en cas de hausse.
- Une banque est en **position ouverte longue** lorsque ses actifs (créances) sont supérieurs aux passifs (dettes). La position ouverte est favorable en cas de hausse du cours de change, défavorable en cas de baisse.
- Une banque est en **position fermée** lorsque ses passifs sont égaux aux actifs.

Ainsi, face au risque de change, les banques se couvrent en fermant leur position de change. Il arrive qu'elles acceptent volontairement de s'exposer au risque de change en prenant une position ouverte dans le but de rechercher des gains (attitude de spéculation).

### **Conclusion**

La gestion actif-passif constitue l'un des piliers fondamentaux du management bancaire moderne. Elle vise à assurer un équilibre permanent entre les ressources collectées par la banque et les emplois qu'elle finance, tout en tenant compte des contraintes de rentabilité, de liquidité et de maîtrise des risques. Dans un environnement financier marqué par l'incertitude, la volatilité des taux d'intérêt et l'évolution constante des conditions de marché, cette fonction revêt une importance stratégique pour la pérennité des établissements bancaires.

L'étude de la gestion actif-passif a permis de mettre en évidence le rôle central de l'Asset and Liability Management (ALM) dans l'optimisation de la structure du bilan bancaire. À travers la gestion des échéances, la maîtrise du risque de taux d'intérêt, du risque de liquidité et du risque de transformation, les banques cherchent à préserver leur équilibre financier tout en maximisant leur performance.

## **Chapitre IV : la gestion des risques bancaires**

Les activités des banques ont évolué considérablement au cours de ces dernières décennies. Aux opérations de dépôt et de prêt, qui demeurent pour les banques des activités de premier plan, se sont greffés d'autres domaines comme l'investissement et la négociation, l'assurance, le courtage et les fonds communs de placement. Une conséquence importante de cette évolution a été d'accentuer l'exposition des banques aux marchés financiers. Face à cette nouvelle donne, les banques ont adopté des méthodes avancées de gestion des risques. Ainsi, les conseils d'administration sont maintenant appelés à jouer un rôle plus important pour faire en sorte que les risques auxquels sont exposés les établissements soient bien compris et bien surveillés. Ils doivent aussi veiller à ce que les dirigeants des banques mettent en place des stratégies, des systèmes et des mesures de contrôle adéquats pour contenir les risques. De fait, la gestion avancée des risques est devenue une fonction de base des institutions bancaires.

L'objectif principal de ce cours est de présenter les principaux risques auxquels la banque est confrontée et de comprendre la manière dont ils sont gérés.

### **1. La typologie des risques**

D'après BESSIS Joël (1995) le risque « désigne l'incertitude qui pèse sur les résultats et les pertes susceptibles de survenir lorsque, les évolutions de l'environnement sont adverses »

Il peut se définir aussi comme un danger éventuel plus au moins prévisible, la caractéristique propre du risque est, donc l'incertitude temporelle d'un événement ayant une certaine probabilité de survenir et de mettre en difficulté la banque<sup>19</sup>

Le champ des risques qui est désormais couvert en matière bancaire devient, au fil des années, de plus en plus important. Dans les années 80, on ne parlait que du risque de transformation et de contrepartie. Or, avec les crises bancaires récurrentes depuis le phénomène de globalisation financière, de nouveaux risques ont été pris en considération, ces derniers peuvent être classés en deux catégories :

- Les risques bancaires ;
- Les risques opérationnels.

---

<sup>19</sup> Bessis J. (1995), Gestion des risques actif-passif des banques, Edition Dalloz, Paris, p13

## **1.1. Les risques bancaires**

Les risques bancaires sont des risques propres aux activités d'intermédiation et de prestation de services d'investissement. Cette catégorie des risques inclut :

- Risque de crédit (de contrepartie) ;
- Risque de liquidité ;
- Risque de taux ;
- Risque de marché ;
- Risque de change ;
- Risque systémique.

### **1.1.1. Risque de crédit**

Le risque de crédit, ou de contrepartie, est le premier des risques auquel est confronté un établissement financier. D'après BESSIS J., (1995) « Le risque de contrepartie désigne le risque de défaut des clients, c'est-à-dire le risque de pertes consécutives au défaut d'un emprunteur face à ses obligations ». Cependant, l'inexécution des obligations ne dépend pas toujours de la volonté du débiteur. En effet, la détérioration de la situation financière du marché peut exposer le débiteur à des graves difficultés qui le rendent incapable de rembourser le prêt.

De ce fait, la banque subit une perte en capital (créance non remboursée) et en revenu (intérêts non perçus).

Dans le passé, le risque de crédit concernait principalement le portefeuille d'intermédiation. Toutefois, avec la croissance des avoirs sous forme de titres de sociétés et de produits dérivés, le risque de crédit associé au portefeuille de négociation s'est accru. Chaque achat de titre fait peser sur la banque le risque que l'émetteur du titre soit dans l'incapacité de verser les revenus attachés à ce titre ou de le rembourser à l'échéance.

### **1.1.2. Le risque de liquidité**

D'après PUPION P.C, (1999) « Le risque de liquidité est de ne pas disposer d'assez de liquidité pour faire face aux demandes de retraits de fonds ».

Dans ce sens, le risque de liquidité représente pour une banque l'éventualité de ne pas pouvoir faire face à ses engagements résultant d'un manque de liquidité, il dépend de la situation propre de l'établissement de crédit d'une part, et d'autres facteurs exogènes d'autre part.

Concernant les facteurs liés à la situation propre, il s'agit soit :

- D'un retrait massif des dépôts ;
- D'une crise de confiance du marché à l'égard de l'établissement concerné due à une dégradation de la rentabilité de ce dernier (exemple : mauvaise gestion, concurrence intense sur le marché et perte de compétitivité).

Concernant les facteurs exogènes à l'activité de l'établissement de crédit, il s'agit principalement des crises de liquidité générales sur le marché.

Avec le développement des opérations de marché dans les bilans bancaires, le risque de liquidité a pris une nouvelle dimension. On sait que sur un marché, les banques interviennent directement pour acheter des titres mais aussi se financent sur les marchés en émettant des titres.

En période de fonctionnement normal du marché, les actifs sont liquides, ils peuvent être facilement achetés ou vendus. Mais en cas de fortes perturbations, il n'y a plus de contrepartie pour acheter les actifs, les prix s'effondrent. Ainsi, l'absence de liquidité des marchés des capitaux déprécie les portefeuilles de titres de la banque. Cette manifestation du risque de liquidité a été très présente dans la crise financière en 2007/2008.

### **1.1.3. Le risque de taux d'intérêt**

Le risque de taux d'intérêt est le risque de perte lié à une évolution défavorable des taux d'intérêt. Il touche l'ensemble des éléments du bilan ayant leur rémunération ou leur valeur dépendant d'un taux d'intérêt.

Le risque de taux d'intérêt concerne tous les intervenants dès qu'ils sont emprunteurs ou prêteurs sur les marchés. Un prêteur à taux à taux variable court le risque de voir ses revenus diminuer si les taux baissent. Un emprunteur à taux variable court le risque de voir ses charges augmenter si les taux montent. Leurs résultats peuvent évoluer défavorablement, donc ces positions sont risquées. Mais en contrepartie, la possibilité de gains existe aussi.

En bref, l'exposition a ce risque trouve son origine dans la présence dans un bilan bancaire d'éléments dont les rémunérations diffèrent entre taux fixe et taux variable.

### **1.1.4. Le risque de change**

Il est défini comme étant l'éventualité de voir la rentabilité de l'établissement affectée par une évolution défavorable du taux de change. Ce risque apparaît lorsqu'une partie du bilan est libellée en devises. La banque détient des créances et des dettes libellées en devises (prêts,

emprunts, acquisition d'actifs) alors que son bilan et son résultat s'expriment en monnaie nationales.

Il traduit le fait qu'une baisse des cours de change peut entraîner une perte de valeurs d'avoir libellés en devises étrangères. De même, la hausse des taux de change peut entraîner une hausse de valeur en monnaie nationale d'engagements libellés en devises étrangères.

#### **1.1.5. Le risque de marché**

Les risques de marché sont issus d'une évolution défavorable du prix d'un actif en général négocié sur un marché. D'après Bouzar (2023), le risque de marché correspond à l'exposition de la banque à une perte de valeur des instruments financiers qu'elle détient. Les pertes découlent de la variation brutale des prix (taux ou cours) qui s'appliquent aux obligations, produits dérivés, actions...

#### **1.1.6. Le risque de solvabilité**

C'est le risque de non disposition de fonds propres nécessaires pour absorber des pertes éventuelles. Il résulte du montant des fonds propres disponibles d'une part, et des risques pris d'autre part (risques de crédit, de marché...).

#### **1.1.7. Le risque systémique**

Le risque systémique a fait l'objet d'une littérature abondante. Pour le cerner plusieurs auteurs se réfèrent à l'article F. Hartmann et O. De Bandt (2002)<sup>1</sup> qui expliquent que celui-ci est lié à la notion d'événement systémique. Ce dernier est défini comme étant la révélation d'une mauvaise nouvelle concernant une institution financière, sa faillite, ou un krach boursier, conduisant à un enchaînement séquentiel d'effets négatifs sur une ou plusieurs autres institutions financières ou sur d'autres marchés.

Le risque systémique peut être alors perçu, selon Hartmann et De Bandt (2002), comme le risque de faire face à un événement qui affecte un nombre important d'institutions ou marchés.

Quand à D. Perrut (2012), il est considéré comme « le risque d'une vaste rupture dans la fourniture de services financiers entraînant des conséquences sérieuses pour l'économie dans son ensemble »<sup>2</sup>. Par ailleurs, D. Plihon (2001) nous livre une autre définition, « le risque de

---

<sup>1</sup> De Brandt O., Hartman P.(2002), Systemic risk: a survey », European Central Bank Working Paper, 35/2002.

<sup>2</sup>Perrut D.(2012), La régulation financière après la crise des subprimes : quelles leçons et quelles perspectives ? , Questions d'Europe n°246/2012, p.02.

système se réalise lorsque les interactions entre les agents individuels et les marchés conduisent à une situation d'insécurité et d'instabilité générales qui affecte l'ensemble du système financier et se propage à l'économie tout entière »<sup>3</sup>.

Le risque systémique est de ce fait, considéré comme étant un choc initial, dû par exemple, à une perte de confiance de la part des déposants en la capacité de la banque à faire face aux besoins de liquidité. Ce choc est transmis à l'ensemble ou une partie importante du système bancaire et financier provoquant des conséquences néfastes sur l'économie réelle.

## **1.2. Les risques opérationnels**

On peut définir le risque opérationnel comme le risque de pertes provenant de processus internes, d'employés ou de systèmes inaptes ou défectueux, ou encore de chocs externes. Il importe de noter que ces risques existent depuis très longtemps et sont inextricablement liés à la manière dont les banques mènent leurs activités. Cependant, les pratiques de gestion du risque opérationnel font désormais l'objet d'une plus grande attention en raison des nouvelles exigences imposées par Bâle II, qui donnent à la mesure du risque opérationnel un cadre plus formel.

Nous pouvons les regrouper en quatre principaux événements :

### **1.2.1. Risques attachés aux personnes et aux relations entre les personnes**

Ils concernent les pertes causées par des collaborateurs, intentionnellement ou non, ou par des relations qu'un établissement entretient avec ses clients, ses actionnaires, les régulateurs ou des tierces parties.

### **1.2.2. Risques liés aux procédures**

Ils concernent les pertes issues de l'échec de transactions sur les comptes clients, les règlements ou sur tout autre processus de l'activité courante. On parle parfois de risques administratifs, pouvant aboutir à une rupture dans la continuité du traitement des dossiers et des opérations. Ces risques sont eux-mêmes liés à ceux des outils informatiques qui, s'ils sont inexploitablement, peuvent conduire à une paralysie totale ;

---

<sup>3</sup>Plihon D.(2001), Instabilité financière et risque systémique : l'insuffisance du contrôle macro prudentiel , cahiers Français n° 331, p.86.

### **1.2.3. Risques liés aux systèmes**

Ils recouvrent les pertes venant d'une interruption de l'activité ou d'une indisponibilité du système en raison d'un problème d'infrastructure ou de technique. On retrouve ici les risques des systèmes tenant au stockage des informations au sein des bases de données. Celles-ci doivent rester exploitables en permanence, notamment par les conseillers de clientèle, contraints de s'appuyer sur ces données pour formuler une offre.

### **1.2.4. Risques liés à l'environnement**

Ils correspondent aux pertes dues aux actions d'éléments extérieurs, notamment la fraude externe, ou causant des dommages aux actifs meubles et immeubles. Les changements réglementaires affectant négativement l'activité de l'entreprise relèvent aussi de cette catégorie. Nous trouvons également les risques environnementaux pouvant entraîner des pertes pour la banque : tempêtes, inondations, feu...

## **2. Les étapes de la gestion des risques bancaires**

La gestion des risques est un processus logique comprenant, de manière générale, les étapes suivantes :

- Identification des risques ;
- Evaluation et mesure des risques ;
- Analyse, décision et planification des mesures ;
- Gestion opérationnelle des risques ;
- Surveillance des risques ;
- Reporting des risques.

### **2.1. Identification des risques**

Les risques évoluent avec les changements de l'environnement interne et externe de la banque. Il faut donc les identifier en permanence. Autrement dit, la banque doit recenser tous les risques potentiels auxquels la banque est exposée avant leur survenance.

### **2.2. Evaluation et mesure des risques**

Elle consiste à quantifier la probabilité de survenance du risque et les pertes qui en résultent. Une bonne évaluation du risque constituera un facteur décisif du choix de l'établissement.

### **2.3. Analyse, décision et planification des mesures**

Ce n'est qu'après avoir procédé à l'analyse des variables qui sont à l'origine du risque que les mesures seront recherchées. Une décision sera alors prise et les actions à appliquer seront planifiées. En effet, face aux risques, et selon leur fonction d'utilité et leur degré d'aversion au risque, les institutions financières peuvent faire appel à quatre stratégies fondamentales alternatives :

- Eviter le risque en renonçant aux opérations qui le génèrent ;
- Limiter le risque en fixant des limites que la banque s'interdira de franchir. Ces limites peuvent être exprimées en volume, en valeur en risque, en montants en fonds propres engagés ou en pertes maximales ;
- Transférer le risque en payant une prime qui permettra de transférer totalement ou partiellement le risque ;
- Payer le risque, c'est-à-dire supporter directement son coût par prélèvement sur les fonds propres ou les réserves.

### **2.4. Gestion opérationnelle des risques**

Dans cette étape, plans, stratégies et moyens sont mis en œuvre. Chaque risque est géré par l'unité désignée à cet effet.

### **2.5. Surveillance des risques**

La gestion du risque par la banque nécessite un suivi régulier pour garantir l'efficacité de chaque étape. Elle doit s'assurer que les stratégies suivies puissent aboutir à des résultats optimaux.

Au fil du temps, et en fonction des circonstances, de nouvelles expositions au risque peuvent apparaître, les informations sur les probabilités et l'importance des risques peuvent s'affiner. La gestion du risque demande un contrôle régulier de ce dernier afin de s'assurer que les décisions prises sont toujours optimales et que les limites fixées sont toujours respectées.

### **2.6. Reporting des risques**

Le système de reporting est l'aboutissement logique de tout le processus. Les résultats de la gestion des risques sont appréciés dans des rapports qui seront destinés aux différents centres de responsabilité de la banque (direction générale, conseil d'administration, comité des risques, etc.).

### **3. La gestion des risques : cas du risque de crédit**

La gestion du risque de crédit constitue une préoccupation centrale pour les banques en raison de son impact direct sur leur rentabilité et leur stabilité financière.

#### **3.1. Les outils de gestion pour identifier et évaluer le risque de crédit**

Afin de maîtriser le risque de crédit, les banques mettent en œuvre différents outils et méthodes permettant d'identifier, de mesurer et d'évaluer le niveau de risque associé à chaque emprunteur.

##### **3.1.1. Analyse et identification du risque de crédit**

Avant de pouvoir gérer les risques il est nécessaire de les identifier. Cette identification permet de rechercher les sources ou facteurs de risques liés à l'activité de crédit. Cette analyse permet de vérifier la réalisation, les objectifs poursuivis et de mettre en place des mesures correctrices si nécessaire. Pour mener ces recherches la banque va s'intéresser sur toutes les données relatives au client ainsi que sur le crédit demandé.

Le risque de crédit comporte deux aspects : un aspect externe lié à l'insolvabilité de l'emprunteur et un aspect interne qui tient à la façon dont la banque organise la fonction de distribution de crédit.

Si le risque provient d'une insolvabilité de la part du débiteur, il existe trois facteurs principaux qui peuvent expliquer cette situation :

- **Le risque lié directement à l'emprunteur** : Il existe de nombreuses raisons pour que le client ne puisse pas honorer ses engagements. Ce risque est l'un des plus courants dans l'activité de crédit. Difficilement identifiable, il rend sa gestion d'autant plus complexe.

- **Le risque professionnel** : Ce risque est lié à un secteur d'activité économique en fonction de la conjoncture. Les menaces pour les entreprises dans un domaine d'activité peuvent être diverses comme une modification de la nature ou de l'intensité de la demande, les innovations modifiant les procédés, un changement du coût des facteurs de production, une surproduction généralisée, une hausse de la concurrence, ce qui touche directement la solvabilité des organisations. Beaucoup de secteurs ont déjà connu des crises comme la sidérurgie, l'immobilier ou encore l'agriculture.

- **Le risque général** : Il provient d'événement lié à une dégradation de la situation économique ou politique où l'emprunteur exerce son activité. Ces facteurs souvent à l'origine de crise augmentent fortement le risque de crédit vu qu'ils sont à l'origine de chômage et de dépôt de bilan. On peut aussi prendre en compte les catastrophes naturelles qui touchent directement la solvabilité des emprunteurs.

Lorsqu'un emprunteur se trouve dans une situation d'insolvabilité, la menace devient

importante pour le banquier. L'établissement de crédit peut voir une perte partielle ou totale des créances ainsi que des revenus du client. Il est primordial que la banque connaisse l'origine et les causes de l'insolvabilité pour évaluer le risque afin de le réduire au maximum.

### **3.1.2. L'évaluation du risque de crédit**

#### **3.1.2.1. Le scoring**

Le scoring aussi appelé crédit scoring, est une méthode largement utilisée par les banques comme un outil d'aide à la décision, c'est une technique qui s'efforce de synthétiser le risque de crédit au moyen d'une note (score) en affectant à chaque information représentative de la solvabilité de l'emprunteur une pondération. Le total des pondérations, comparé à une note limite préalablement déterminé, permet de prendre immédiatement une décision d'accord ou de refus de la demande de crédit.

Si le demandeur de crédit est un particulier, la banque fait recours à un système de notation qui prends en considération plusieurs critères : âge, contrat de travail, salaire, métier, nombre d'enfants, etc.

Par contre, si l'emprunteur est une entreprise, la banque essaie de synthétiser sa situation financière à travers un certain nombre de ratios.

#### **A. Condition d'utilisation efficace des modèles scoring**

Pour que les modèles de score soient robustes et efficaces et d'en pouvoir tirer le maximum de profit, il convient de respecter les conditions suivantes <sup>20</sup>:

- Le modèle doit contenir le maximum d'information.
- Selon le comité de Bâle, les données historiques doivent couvrir une période assez longue pour couvrir un cycle économique
- Les coefficients doivent être significatifs et conformes à la logique comptable et économique.
- L'échantillon de construction doit contenir un grand nombre d'individus choisis aléatoirement pour qu'il soit représentatif du portefeuille de crédit.

---

<sup>20</sup> Dietsch M., & Petey J. (2003), Mesure et gestion du risque crédit dans les institutions financières, Edition revue de banque, p.74

- Le modèle doit prévoir le défaut : le taux de bon classement doit être le plus élevé possible.
- Les performances du modèle doivent être stables à un instant donné (en effectuant des tests sur des sous-populations différentes) et au cours du temps (entre 18 et 24 mois). Au-delà de 24 mois, il faut estimer un autre modèle à cause des changements des caractéristiques des emprunteurs.

## **B. Les avantages du crédit scoring**

Le Crédit Scoring présente un intérêt majeur en permettant le traitement efficace d'un grand nombre de dossiers emprunteurs, ce qui réduit considérablement la durée de traitement. Cette caractéristique offre un double avantage : d'une part, une accélération significative du processus décisionnel interne pour la banque, et d'autre part, une réponse rapide pour le client, souvent en quelques minutes seulement.

- L'homogénéité : il traite tous les demandeurs de crédit de manière égale, garantissant ainsi une évaluation objective du risque basée sur des données chiffrées. De plus le crédit scoring aide les établissements du crédit à :
- La diminution des impayés : Il peut fournir une image sur profil de l'emprunteur et donne une idée sur le niveau de risque de demandeur du crédit.
- La politique de cautionnement : cette méthode est Parmi les politiques prises par la banque pour se prémunir contre le risque de crédit
- La simplicité : Grâce à la simplicité du crédit scoring, un personnel moins qualifié peut facilement manipuler la méthode du score, sans besoin d'un personnel qualifié et coûteux
- La connaissance du client : le banquier grâce au scoring peut connaître mieux ses clients et peut les cibler pour leur offrir les produits adéquats.

### **3.1.2.2. Le rating (la notation des agences de notation)**

Les agences de notation sont des sociétés spécialisées dans l'évaluation du risque présenté par un émetteur d'instruments financiers, qu'il s'agisse d'une société, d'un Etat, d'une collectivité territoriale ou encore d'un établissement de crédit<sup>4</sup>.

Les trois principales agences de notation sont Moody's, Standard & Poor's (S&P) ou encore Fitch. Si l'on se réfère à la grille de notation de Moody's, la meilleure note est Aaa, et les obligations de cette catégorie ne présentent pratiquement pas de risque de défaut. La note suivante est Aa, puis viennent A, Baa, Ba, Caa, Ca, C

Les agences de notation ont été pointées du doigt suite au déclenchement de la crise des subprimes. En effet, les notes accordées par ces cabinets aux émetteurs, qui normalement sont supposées être objectives afin de permettre aux investisseurs de prendre de bonnes décisions en s'appuyant sur les informations publiées, ont été dans ce cadre totalement biaisées. À cet effet, nous constatons que les agences de rating sont rémunérées non pas par les investisseurs mais par l'émetteur pour leur participation à la structuration des opérations de la titrisation.

En réalité, il existe un conflit d'intérêt qui se manifeste de deux manières. D'une part, le paiement de la notation par les émetteurs fait naître un doute quant à son objectivité<sup>5</sup>. D'autre part, les agences de notation jouent un double rôle. Ces dernières peuvent, en effet, proposer des conseils sur la structuration d'un produit qui permettra d'obtenir la notation désirée, et en parallèle, c'est elles-mêmes, qui sont souvent appelées à évaluer le produit. Dans ces circonstances, il y a conflit d'intérêts si la même entité paie une agence à la fois pour attribuer une note et pour donner des conseils sur la manière de l'obtenir<sup>6</sup>.

De surcroît, les épisodes de la crise des subprimes ont révélé la défaillance des modèles d'évaluations des risques liés aux produits de titrisation. L'une des explications avancées, à cet effet, est le caractère qualitatif de notation des produits titrisés, le fait que les CDO soient notés AAA aux mêmes titres que les obligations de l'Etat, alors que les risques inhérents à ces deux catégories de titres sont totalement différents. Cette situation montre clairement que la notation est plutôt qualitative que quantitative.

### **3.1.2.3. La VAR (Value At Risk)**

La VAR (Value at Risk) est un outil simple qui permet d'interpréter facilement un niveau de risque. Pour mesurer la proportion de menace, il faut obligatoirement un certain niveau de probabilité basé sur les statistiques, ce qui ne rassure pas toujours les investisseurs. La VAR se définit comme une technique qui détermine une perte potentielle maximale en fonction d'une durée et d'un degré de confiance.

#### **A. Les paramètres de la VAR**

La détermination de la VaR dépend de trois paramètres :

##### **1- La distribution de pertes et profits du portefeuille :**

L'idéal serait d'avoir une distribution normale entièrement caractérisée par sa moyenne et sa variance, c'est d'ailleurs l'hypothèse qu'on fait pour calculer la VaR selon certaines approches, cette hypothèse reste cependant sujette à de fortes critiques.

**2- Le niveau de confiance :** Le niveau de confiance dépend bien entendu de l'aversion au risque du propriétaire du portefeuille ; plus ce seuil est important plus la VaR sera élevée. Le Comité de Bâle impose dans son accord de 1998 un seuil de confiance de 99%.

**3- La période de temps :** C'est l'horizon auquel on désire mesurer la VaR. Il diffère selon l'activité de l'entreprise, la nature du portefeuille et les données générales du marché (liquidité, importance du marché financier, etc.). La réglementation impose un horizon de 10 jours ouvrables (soit deux semaines), une période jugée suffisante pour une banque pour liquider une position.

### **B. Les usages de la VaR :**

Destinée à l'origine à se substituer aux mesures forfaitaires des risques, la VaR est devenue l'objet d'un triple enjeu :

- La VaR et la mesure globalisée des risques : Disposer en temps réel ou au moins quotidiennement d'une mesure globalisée des risques est une information précieuse dont il faudrait disposer à tout prix pour un meilleur pilotage de l'entreprise. La VaR le permet grâce à la quantification des risques qu'elle apporte à travers ses différentes méthodes d'estimation.
- La VaR : outil d'allocation des fonds propres : La VaR permet de mesurer les exigences en fonds propres et ce grâce à la mesure globale des risques encourus par les banques.

#### **3.1.2.2. L'analyse financière**

Les états financiers sont spécifiques au marché des professionnels. L'objectif de l'analyse financière est d'apporter un éclairage sur la réalité d'une entreprise à partir de données chiffrées et normalisées comme la liasse fiscale.

---

<sup>5</sup>Cailleteau P.(2008), Les agences de notations financières sont-elles indispensables ? Revue problèmes économiques, n 2-945, p.06.

<sup>6</sup>Selody J. et Woodman E. (2009), La réforme de la titrisation », Banque du Canada, Revue du système financier, p. 58

Cette étude est donc réalisée à partir d'informations concernant le passé de l'entreprise.

Cette étape passe nécessairement par la connaissance de ses chiffres d'affaires, sa rentabilité, sa structure financière et sa trésorerie.

Elle doit apporter un éclairage sur l'avenir de l'entreprise en décelant des déséquilibres actuels pouvant conduire à de grosses difficultés futures.

### **3.1.3. Les techniques bancaires dans le cadre de la gestion préventive du risque de crédit**

#### **3.1.3.1 Diversification et partages des risques**

Il est très dangereux pour une banque de concentrer trop d'engagement envers un même bénéficiaire ou plusieurs emprunteurs ayant les mêmes caractéristiques. Si celui-ci rencontre des problèmes, la situation du client se trouve menacée. Si un secteur d'activité ou géographique subit des difficultés, le risque est semblable. Il s'agit du risque de concentration, c'est pour cela que les banques font l'usage de la division des risques. Elles répartissent les crédits sur un grand nombre d'emprunteurs ayant des caractéristiques différentes pour diluer le risque de non remboursement.

Les banques peuvent réduire le risque de contrepartie en partageant un crédit avec d'autres établissements bancaires. C'est la notion de cofinancement, il s'agit pour plusieurs établissements de crédit de faire un accord pour financer un tiers. Cette alliance peut aboutir à un pool bancaire défini comme « un ensemble de banque se réunissant pour financer tout ou partie d'un investissement important ». Cette technique permet aux établissements de crédit de mutualiser les risques et à l'entreprise de ne pas avoir de dépendance envers une banque.

#### **3.1.3.2. Les clauses contractuelles**

Dans les contrats de crédit, des clauses spécifiques peuvent être ajoutées. Le but est d'éviter les comportements à risques des emprunteurs. Ces clauses ou contraintes financières font référence au « covenants » dans les pays anglo-saxons. Elles sont considérées comme des garanties positives lorsqu'elles contraignent l'emprunteur à suivre des obligations comme l'établissement régulier de comptes audités, le respect des ratios ou la souscription d'une assurance-crédit. Ou négatives lorsqu'elles interdisent des opérations au débiteur. Elles sont considérées négatives lorsqu'elles interdisent à l'emprunteur d'effectuer des opérations comme le paiement de dividendes ou des remboursements des comptes courants associés.

### **3.1.3.3. Les prises de garanties**

La banque peut recourir à des garanties afin de se protéger en cas de défaillance de l'emprunteur.

On peut décomposer les suretés entre les garanties réelles et les garanties personnelles.

#### **A/ Les garanties réelles**

Il existe deux types de garanties réelles :

-L'hypothèque ;

-Le nantissement.

#### **A.1. L'hypothèque**

C'est une garantie qui couvre un crédit d'investissement (immeuble, terrain) ou un bien financé par la banque, comme il peut s'agir d'un bien appartenant déjà au débiteur.

L'hypothèque confère au créancier le droit de suite, c'est-à-dire le droit de saisir et vendre le bien hypothéqué même s'il a changé de propriétaire. Elle confère aussi au créancier le droit de préférence sur le prix, c'est-à-dire le droit d'être payé en priorité, en principe selon son rang, sur le prix de réalisation de l'immeuble<sup>21</sup>.

#### **A.2. Le nantissement**

Le nantissement est un contrat par lequel une personne s'oblige, pour la garantie de sa dette ou de celle d'un tiers, à remettre au créancier, ou à une tierce personne choisie par les parties, un objet sur lequel elle constitue au profit du créancier, un droit réel en vertu duquel celui-ci peut retenir l'objet jusqu'au paiement de sa créance et peut se faire payer sur le prix de cet objet, en quelque main qu'il passe, par préférence aux créanciers chirographaires et aux créanciers inférieurs en rang<sup>22</sup>.

Il existe de différentes sortes de nantissements parmi lesquelles on peut citer :

-Le nantissement du fonds de commerce ;

-Le nantissement du matériels et outillages ;

---

<sup>21</sup>Mathieu M. (1995), L'exploitation bancaire et le risque de crédit : mieux le cerner pour mieux le maîtriser, Edition la revue bancaire, p. P187

<sup>22</sup> Article 948 du code civil, p 347

-Le nantissement sur les valeurs mobilières.

### **A.3. Le gage**

Le gage est l'acte par lequel le débiteur remet au créancier un bien meuble corporel en garantie de sa créance.

Le gage peut avoir lieu avec ou sans dépossession.

- Gage avec dépossession : le débiteur est démuné du bien objet de la garantie, on peut citer dans cette catégorie le gage de tableaux ou d'objet précieux.

- Gage sans dépossession : le créancier reçoit un titre reconnaissant sa garantie et l'acte fait l'objet d'une publicité.

C'est le cas, par exemple, du gage automobile qui bénéficie au vendeur à crédit ou au prêteur de denier pour l'achat d'un véhicule en garantissant le crédit lié à son acquisition. Le contrat de vente ou de prêt doit être écrit et enregistré sous peine de nullité de gage.

La publicité de gage s'effectue par une inscription sur un registre à la préfecture qui a délivré le certificat d'immatriculation. Après signature de l'acte de gage, le gage doit être inscrit dans les trois mois qui suivent l'immatriculation de véhicule. L'inscription rend le droit de créancier opposable au tiers. Elle se périmé au bout de cinq ans, mais il est possible de la renouveler une fois. A défaut de paiement, le créancier peut faire réaliser le gage<sup>23</sup>.

En somme, **les garanties réelles** portent sur des biens et prennent la forme d'**hypothèque** lorsqu'un immeuble est affecté à l'acquittement d'une obligation.

La sureté sur un bien meuble corporel est le **gage**. Il est utilisé sur des biens tels que l'outillage, les véhicules ou le matériel.

La sureté sur un bien meuble incorporel est le **nantissement**. C'est l'affectation d'un bien meuble incorporel en garantie d'une dette. Toujours sans dépossession et utilisé sur un fonds de commerce, des parts sociales, des instruments financiers.

### **B. Les garanties personnelles**

Les garanties personnelles sont données par un tiers dans le cadre de cautionnement ou d'aval.

---

<sup>23</sup>Bernet-Rollande L.(2008), Principe de technique bancaire, Edition DUNOD, p. 185

Elles sont des engagements par écrit, constitués par une ou plusieurs personnes pour rembourser le créancier en cas de défaillance du débiteur principal. C'est donc une garantie qui assure le remboursement des sommes prêtées au créancier si l'emprunteur ne peut pas honorer ses engagements.

Elles existent sous les formes juridiques suivantes :

-Cautionnement ;

-Aval.

### **B.1. Cautionnement**

Le cautionnement est le contrat par lequel une personne appelée caution s'engage à l'égard d'un créancier à exécuter l'obligation de son débiteur au cas où celui-ci ne l'exécuterait pas lui-même<sup>24</sup> ou bien, le cautionnement est un contrat par lequel une personne garantit l'exécution d'une obligation, en s'engageant, envers le créancier, à satisfaire à cette obligation, si le débiteur n'y satisfait pas lui-même.

### **B.2. Aval**

L'aval est l'engagement d'une personne de payer tout ou une partie d'un montant d'une créance, généralement un effet de commerce. Il ne peut garantir que les actes commerciaux, à cet effet, seuls les effets de commerces, à savoir les lettres de change et les billets à ordre, qui peuvent être avalisés. Il est exprimé par la mention « bon pour aval » au recto de l'effet suivie de la signature de l'avaliste.

#### **3.1.3.4. Les assurances**

L'assurance-crédit est un outil majeur pour les banques afin de se prémunir et de gérer le risque d'impayé. Les établissements de crédit éprouvent des besoins très spécifiques en matière d'assurance au niveau des crédits. C'est pour cela que les compagnies d'assurances ont instauré des assurances crédits qui ressemblent au fonctionnement du cautionnement. L'assureur prend un rôle similaire à celui de la caution et en contrepartie l'emprunteur verse une prime d'assurance. Les formules d'assurance sont très variées et peuvent couvrir plusieurs risques comme :

#### **A. La couverture du risque décès :**

---

<sup>24</sup> Mathieu M., Op cit., p.198

Si l'emprunteur décède, l'assureur rembourse le solde du prêt, soit en totalité si le défunt était assuré à 100 %, soit en partie s'il n'était assuré que partiellement (par exemple 50 %).

### **B. La couverture du risque d'invalidité absolue et définitive :**

En cas de mise en invalidité totale, l'assureur rembourse au prêteur le solde du prêt selon les mêmes règles que pour le décès.

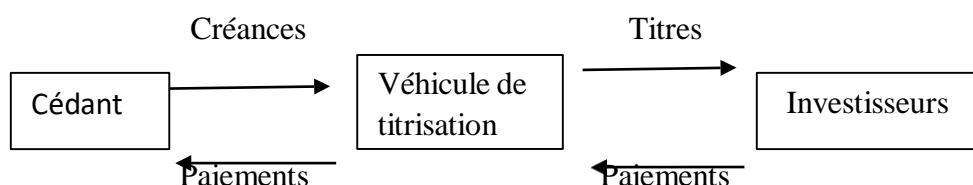
### **C. La couverture du risque d'incapacité de travail :**

Si, à la suite d'une maladie ou d'un accident, l'emprunteur est obligé de cesser son activité, l'assurance prendra en charge les mensualités (ou partie de celles-ci s'il n'était pas assuré à 100 %).

#### **3.1.3.5. La titrisation**

La titrisation est une technique financière qui transforme des actifs moins liquides en actifs négociables sur le marché. Généralement cette technique permet de transférer les créances bancaires à des investisseurs, en les transformant, par l'intermédiaire d'une société ad hoc, en titres financiers émis sur le marché financier. La structure d'accueil perçoit alors les flux d'intérêts et de remboursement sur les créances acquises pour ensuite les reverser aux investisseurs.

**Figure n°04:** Le mécanisme simplifié de la titrisation



**Source :** établi par nous-mêmes.

La titrisation, apparue dans les années 70 aux Etats-Unis, fut d'abord utilisée par les banques pour céder les créances issues des crédits immobiliers hypothécaires. Cette technique a été par la suite utilisée pour se défaire de leurs créances liées aux crédits automobiles et d'autres formes de crédits. Les titres adossés sont structurés en plusieurs tranches. Le classement de ces tranches se fait des plus risquées au moins risquées : *Equity*, *Mezzanine* et *Senior*.

La tranche « *equity* » n'est pas notée par les agences de notations, elle est la plus risquée mais son rendement est élevé. Généralement, détenue par les banques initiatrices ou achetée par les fonds

spéculatifs, elle sert à soutenir les pertes potentielles. En cas de réalisation d'un événement de crédit, ce sont d'abord les détenteurs de cette tranche qui ne perçoivent plus d'intérêt et perdent le capital investi.

La seconde tranche nommée « Mezzanine » représente la tranche intermédiaire notée BBB. En cas où la tranche *equity* n'arrive pas à absorber les pertes survenues, c'est la tranche mezzanine qui sera touchée à son tour.

Enfin la tranche « Senior », notée AAA qui procure un rendement faible mais considérée comme la tranche la plus solide.

La notation des tranches se fait par des agences spécialisées telles que *Standard & Poor's*, *Moody's Investors Service* et *Fitch Ratings* qui constituent plus de 80% du marché mondial du *rating*. L'étape de la notation est cruciale, car plus la note du titre est élevée, plus son placement sera facile auprès des investisseurs.

### **3.1.3.6. Les dérivés de crédit**

Innovation majeure des années quatre-vingt-dix, les dérivés de crédit permettent à une banque de vendre le risque attaché à une créance tout en le conservant à l'actif de son bilan.

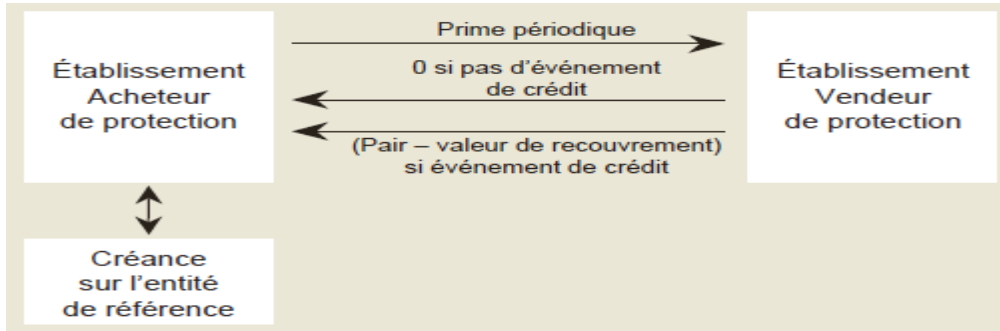
Olivier Prato (2002) qualifie les dérivés de crédit comme « des instruments qui permettent de transférer, par un contrat passé entre deux contreparties, tout ou partie du risque de crédit portant sur un tiers encore appelé entité de référence. Une contrepartie peut ainsi vendre un risque de crédit portant sur une créance déterminée, dite créance sous-jacente, à une autre contrepartie qui, contre versement régulier d'intérêts ou d'une prime, lui effectuera un paiement si un événement de crédit survient sur cet actif sous-jacent". Ces nouveaux instruments ont le privilège de permettre le transfert et la dissémination du risque à un large éventail d'acteurs mais aussi de faciliter la diversification des portefeuilles grâce à leurs négociabilités sur les marchés.

La titrisation de crédits se sert, en effet, de plus en plus de structures dites « synthétiques », c'est-à-dire, fondées sur les dérivés de crédit, qui, contrairement aux opérations de titrisation *cash* (classique), ne comportent pas de transfert d'actifs mais seulement le risque qui leur est associé moyennant le paiement d'une prime. Ces structures synthétiques dénommées *collateralised debt obligation* (CDO), donnent le choix à la banque de ne pas vendre un portefeuille de créances mais d'acquérir une protection sur ce dernier en concluant le plus souvent un CDS.

Les CDS (*credit default swap*), qui correspondent à des options de vente du risque de crédit sur un actif sous-jacent, constituent l'un des instruments des dérivés de crédit ayant bouleversé le hors bilan des banques ces deux dernières décennies. Ils ont connu une croissance fulgurante et alimenté

une accumulation considérable des risques au sein de la sphère financière (Jégourel, 2011).

**Figure n°05 :** Représentation d'un CDS



**Source :** O. Prato, « Les dérivés de crédit, nouvelle source d'instabilité financière ? », Revue de stabilité financière, novembre 2002, P. 71

### Conclusion du chapitre

De manière générale, la gestion des risques a pour objet de mesurer et de contrôler les risques. Même si le contrôle des risques est une fonction ancienne dans la banque, le problème se pose constamment de mesurer les risques.

En effet, la gestion du risque constitue un enjeu de grande ampleur pour les organismes concernés à cause de la hausse permanente de l'octroi de crédit, la multiplication des emprunts et l'évolution des règles et normes prudentielles.

Ce processus conduit à l'utilisation d'un certain nombre de méthodes : traditionnelle ou moderne. Les institutions financières déploient des systèmes rigoureux pour détecter et gérer les risques financiers. Ce cadre repose sur plusieurs étapes essentielles, notamment l'identification, l'évaluation, la priorisation et la quantification des risques, suivies de l'élaboration, de l'application et du suivi des stratégies de gestion appropriées

## **Chapitre V : La gestion des créances douteuses**

Les créances douteuses représentent aujourd'hui l'un des principaux indicateurs de la qualité du portefeuille de crédits d'une banque. Leur accumulation peut compromettre la rentabilité, la solvabilité et la stabilité des établissements bancaires. Dans ce contexte, la gestion des créances douteuses constitue un enjeu stratégique pour les banques, qui doivent mettre en œuvre des dispositifs efficaces de prévention, de surveillance et de recouvrement afin de limiter les pertes potentielles.

### **1. Définition et caractéristiques des créances douteuses**

#### **1.1. Définition des créances**

Selon le dictionnaire juridique : le mot « créance » désigne un droit que détient une personne dite « le créancier » à l'encontre d'une autre personne dite « le débiteur » ou « la personne débitrice » qui lui doit la fourniture d'une prestation<sup>25</sup>.

La créance est considérée comme une contrepartie de la dette, la créance est donc un avoir qui donnera naissance à un règlement en monnaie, à une date et selon des conditions généralement fixés lors du prêt ou de la vente génératrice de la créance<sup>26</sup>.

#### **1.2. Classification des créances**

Selon le règlement N°2014-03 du 16 Février 2014 relatif aux classements et provisionnement des créances de des engagements par signature des banques et établissements financiers, nous pouvons classer les créances en deux types : Les créances courantes et les créances classées

##### **1.2.1. Les créances courantes**

Ce sont l'ensemble des créances dont le degré de risque est minime, ce qui implique un taux de recouvrement plutôt élevé ;

Selon l'article 4 du règlement N°2014-03 du 16 Février 2014 « sont considérées comme créances courantes, les créances dont le recouvrement intégral dans les délais contractuels paraît assuré.

Sont aussi incluses dans cette classe :

- Les créances assorties de la garantie de l'Etat ;
- Les créances garanties par les dépôts constitués auprès de la banque ou de l'établissement financier prêteur ;
- Les créances garanties par les titres nantis pouvant être liquidés sans que leurs valeurs ne soient affectées.

---

<sup>25</sup> <http://www.dictionnaire-juridique.com/definition/creance.php>

<sup>26</sup> <https://www.alternatives-economiques.fr/dictionnaire/definition/96969>

### **1.2.2. Les créances classées**

Sont considérés comme des créances classées, les créances qui présentent un risque probable ou certain de non recouvrement total ou partiel (des impayés depuis plus de trois mois).

#### **1.2.2.1. Les créances à problèmes potentiels**

Sont des créances ayant un niveau de risque de 20%, on y trouve :

- Les crédits amortissables dont, au moins, une échéance n'est pas réglée depuis 90 jours et les encours des crédits remboursables en une seule échéance qui ne sont pas réglés 90 jours après leur terme ;
- Les crédits-bails dont, au moins, un loyer n'est pas honoré depuis 90 jours ;
- Les soldes débiteurs des comptes courants qui, pendant une période de 90 à 180 jours, n'ont pas enregistré de mouvements créditeurs couvrant la totalité des agios et une partie significative desdits soldes débiteurs ;
- Les crédits immobiliers aux particuliers garantis par une hypothèque dont les échéances mensuelles n'ont pas été honorées depuis, au moins, six (6) mois ;
- Les créances de toute nature dont le recouvrement total ou partiel est incertain, du fait d'une dégradation de la situation financière de la contrepartie, laissant présager des pertes probables (secteur d'activité en difficulté, baisse significative du chiffre d'affaires, endettement excessif, ...) ou connaissant des difficultés internes (litiges entre actionnaires, ...).

#### **1.2.2.2 Les créances très risquées**

Sont classées dans cette catégorie :

- Les crédits amortissables dont, au moins, une échéance n'est pas réglée depuis 180 jours et les encours des crédits remboursables en une seule échéance qui ne sont pas réglés 180 jours après leur terme ;
- Les soldes débiteurs des comptes courants qui, pendant une période de 180 à 360 jours, n'ont pas enregistré de mouvements créditeurs couvrant la totalité des agios et une partie significative desdits soldes débiteurs ;
- Les crédits-bails dont, au moins, un loyer n'est pas honoré depuis 180 jours ;
- Les crédits immobiliers aux particuliers garantis par une hypothèque dont les échéances mensuelles n'ont pas été honorées depuis, au moins, douze (12) mois ;
- Les créances détenues sur une contrepartie déclarée en règlement judiciaire ;

Cette catégorie comprend également tout type de créances dont le recouvrement est incertain en tout ou en partie, c'est notamment le cas des contreparties dont la situation financière se dégrade et plus

grave, et qui représentent généralement les mêmes caractéristiques que celles retenus dans la catégorie des créances à problèmes potentiels, qui ont fait l'objet d'une procédure d'alerte.

### **1.2.2.3. Les créances compromises**

Sont classées dans cette catégorie, les créances dont le recouvrement total ou partiel est compromis et dont le reclassement en créances courantes n'est pas prévisible.

Il s'agit notamment :

- Des crédits amortissables dont, au moins, une échéance n'est pas réglée depuis plus de 360 jours et des encours des crédits remboursables en une seule échéance qui ne sont pas réglés, au moins, 360 jours après leur terme ;
- Des crédits-bails dont, au moins, un loyer n'est pas honoré depuis plus de 360 jours;
- Des crédits immobiliers aux particuliers garantis par une hypothèque dont les échéances mensuelles n'ont pas été honorées depuis plus de 18 mois ;
- Des soldes débiteurs des comptes courants qui n'ont pas enregistré de mouvements créditeurs couvrant la totalité des agios et une partie significative du principal depuis plus de 360 jours ;
- Des créances frappées de déchéance du terme ;
- Des créances détenues sur une contrepartie en faillite, en liquidation ou en cessation d'activité.

### **1.3. Définition des créances douteuses**

Conformément au règlement N°2014-03 du 16 Février 2014 relatif aux classements et provisionnement des créances de des engagements par signature des banques et établissements financiers les créances douteuses correspondent aux créances classées présentant un risque élevé de non-recouvrement, total ou partiel.

Ainsi, on peut classifier les créances douteuses « lorsqu'elles sont détenues sur un client dont la solvabilité apparaît compromise, ou lorsqu'un événement connu rend probable ou certain, un risque de non recouvrement total ou partiel de l'une ou plusieurs de ces créances. »<sup>27</sup>

Selon les normes prudentielles internationales, notamment celles du Comité de Bâle, une créance devient douteuse lorsqu'un emprunteur accuse un retard de paiement important ou lorsque sa situation financière laisse présager des difficultés de remboursement (Bâle Committee on Banking Supervision, 2017).

Les créances douteuses présentent généralement plusieurs caractéristiques :

- Des retards répétés dans le paiement des échéances ;

---

<sup>27</sup> Mathieu M., op.cit, page 47

- Une détérioration de la situation financière de l'emprunteur ;
- Une augmentation du risque de défaut ;
- Une probabilité élevée de perte pour la banque.

Dans la littérature bancaire, elles sont souvent désignées sous l'appellation de « Non-Performing Loans » (NPLs), c'est-à-dire des prêts non performants.

En somme, un prêt bancaire est considéré comme non performant lorsque plus de 90 jours se sont écoulés sans que l'emprunteur ait versé les tranches ou les intérêts prévus. Ces prêts non performants sont appelés « créances douteuses ».

## **2. Les causes de l'apparition des créances douteuses**

L'émergence des créances douteuses résulte de facteurs multiples qui peuvent être regroupés en trois catégories principales.

### **2.1. Les facteurs liés à l'emprunteur**

Les difficultés financières rencontrées par les emprunteurs constituent la principale source des créances douteuses. Ces difficultés peuvent être provoquées par :

#### **2.1.1. Une baisse du chiffre d'affaires**

La diminution du chiffre d'affaires constitue un indicateur précoce de détérioration de la santé financière d'une entreprise. Cette situation peut résulter d'une baisse de la demande, d'une concurrence accrue, d'une perte de parts de marché ou encore d'une conjoncture économique défavorable. La réduction des ventes entraîne généralement une diminution des revenus et des flux de trésorerie, limitant ainsi la capacité de l'entreprise à faire face à ses obligations financières, notamment le remboursement des crédits bancaires (Coussergues & Bourdeaux, 2020).

Selon Saunders et Cornett (2021), une baisse prolongée du chiffre d'affaires constitue l'un des principaux signaux d'alerte utilisés par les banques pour détecter les risques de défaillance des emprunteurs.

#### **2.1.2. Une mauvaise gestion financière**

Une gestion financière inefficace peut également être à l'origine de difficultés de remboursement. Celle-ci peut se traduire par une mauvaise planification budgétaire, un contrôle insuffisant des dépenses, une gestion inadéquate du besoin en fonds de roulement ou encore des investissements peu rentables. Ces dysfonctionnements affectent l'équilibre financier de l'entreprise et augmentent sa vulnérabilité face aux aléas économiques (Bessis, 2020).

Par ailleurs, une gouvernance défailante et des décisions financières inadaptées peuvent accentuer les risques d'insolvabilité et compromettre la capacité de l'entreprise à respecter ses engagements envers les établissements prêteurs (Rose & Hudgins, 2013)<sup>28</sup>.

### **2.1.3. Un endettement excessif**

L'endettement excessif constitue un facteur majeur de fragilité financière. Lorsqu'une entreprise finance une part importante de ses activités par l'emprunt, elle supporte des charges financières élevées sous forme d'intérêts et d'échéances de remboursement. Cette situation réduit sa marge de manœuvre financière et accroît sa dépendance à l'égard de ses créanciers (Saunders & Cornett, 2021)<sup>29</sup>.

Selon Coussergues et Bourdeaux (2020), un niveau d'endettement élevé augmente significativement la probabilité de défaut de paiement, notamment lorsque les revenus de l'entreprise diminuent ou que les conditions économiques se détériorent.

### **2.1.4. L'insuffisance de trésorerie**

La trésorerie représente l'ensemble des liquidités disponibles permettant à l'entreprise d'assurer son fonctionnement quotidien. Une insuffisance de trésorerie peut résulter de retards de paiement des clients, d'une mauvaise gestion des stocks, d'un décalage entre les encaissements et les décaissements ou encore d'une hausse imprévue des charges d'exploitation (Vernimmen, 2022).

Cette situation limite la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements à court terme, notamment le paiement des fournisseurs, des salaires et des échéances bancaires. Les difficultés de trésorerie constituent ainsi l'une des causes les plus fréquentes des incidents de paiement observés par les banques (Bessis, 2020).

### **2.1.5. La faillite ou la cessation d'activité**

Dans les situations les plus critiques, les difficultés financières peuvent conduire à la faillite ou à la cessation d'activité de l'entreprise. Celle-ci devient alors incapable d'honorer ses obligations financières envers ses créanciers. Pour la banque, cette situation entraîne généralement une dégradation de la qualité de son portefeuille de crédits et l'obligation de constituer des provisions afin de couvrir les pertes potentielles (Bâle Committee on Banking Supervision, 2017).

La faillite de l'emprunteur représente ainsi l'aboutissement d'un processus de détérioration financière caractérisé par l'accumulation de difficultés économiques, financières et opérationnelles (Rose & Hudgins, 2013).

---

<sup>28</sup> Rose P. S., Hudgins, S. C. (2013), *Bank Management and Financial Services*, New York, NY: McGraw-Hill Education.

<sup>29</sup> Saunders A., Cornett M. M., Erhemjamts O. (2021), *Financial Institutions Management: A Risk Management Approach*, New York: McGraw-Hill Education.

Outre les entreprises, les particuliers constituent également une catégorie importante d'emprunteurs exposés au risque de défaut de paiement. La capacité de remboursement d'un particulier dépend essentiellement de la stabilité de ses revenus, de sa situation professionnelle, de son état de santé et de son niveau d'endettement. Lorsque l'un de ces éléments se dégrade, le risque d'incapacité à honorer les échéances de crédit augmente considérablement, ce qui peut conduire à la transformation d'un crédit sain en créance douteuse (Saunders & Cornett, 2021).

## **2.2. Les facteurs liés à la banque**

Les créances douteuses ne résultent pas uniquement des difficultés rencontrées par les emprunteurs. Dans de nombreux cas, elles trouvent également leur origine dans des insuffisances internes de la banque elle-même.

### **2.2.1. La mauvaise évaluation du risque de crédit**

L'évaluation du risque de crédit constitue une étape fondamentale dans le processus d'octroi des prêts. Elle permet à la banque d'apprécier la capacité de l'emprunteur à rembourser ses dettes dans les délais convenus. Cependant, lorsque cette analyse est insuffisante ou erronée, la banque peut accorder des crédits à des clients présentant un risque élevé de défaillance.

Une mauvaise évaluation du risque peut résulter de plusieurs facteurs, notamment une analyse superficielle des états financiers, une surestimation des revenus futurs de l'emprunteur ou encore une appréciation inadéquate des garanties offertes. Comme le soulignent Saunders et Cornett (2021), l'insuffisance des procédures d'évaluation du risque de crédit constitue l'une des principales causes des pertes bancaires liées aux défauts de paiement.

Par ailleurs, la concurrence entre les banques peut parfois les inciter à assouplir leurs critères d'octroi afin d'attirer davantage de clients. Cette situation peut conduire à une sous-estimation du risque réel supporté par l'établissement bancaire et accroître la probabilité d'apparition de créances douteuses (Coussergues & Bourdeaux, 2020).

### **2.2.2. L'analyse incomplète des dossiers de crédit**

L'analyse préalable des dossiers de crédit constitue un mécanisme essentiel de prévention du risque de crédit. Avant d'accorder un financement, la banque doit collecter et examiner un ensemble d'informations relatives à l'emprunteur, notamment sa situation financière, ses revenus, son historique bancaire, son niveau d'endettement ainsi que la viabilité du projet financé.

Toutefois, une analyse incomplète ou insuffisamment approfondie peut conduire à une mauvaise appréciation de la solvabilité du client. Selon Rose et Hudgins (2013), les défaillances dans le

processus d'analyse des dossiers de crédit augmentent considérablement le risque d'octroi de prêts à des emprunteurs incapables de respecter leurs engagements financiers.

### **2.2.3. L'absence de suivi des emprunteurs**

L'évaluation du risque de crédit ne doit pas se limiter à la phase d'octroi du prêt. Une fois le financement accordé, la banque doit assurer un suivi régulier de la situation financière de l'emprunteur afin de détecter rapidement tout signe de détérioration.

Selon Bessis (2020), le suivi post-octroi constitue une composante essentielle de la gestion du risque de crédit. Il permet d'identifier précocement les difficultés financières susceptibles d'affecter la capacité de remboursement du client. Parmi les indicateurs surveillés figurent notamment les retards de paiement, la baisse du chiffre d'affaires, la détérioration des résultats financiers ou encore l'augmentation de l'endettement.

Lorsque ce suivi est insuffisant ou inexistant, les difficultés rencontrées par l'emprunteur peuvent passer inaperçues jusqu'à ce que la situation devienne critique. La banque perd alors la possibilité de mettre en œuvre des mesures correctives telles que la restructuration du crédit ou l'accompagnement financier du client (Saunders & Cornett, 2021).

### **2.2.4. La concentration excessive des crédits**

La concentration du portefeuille de crédits constitue également un facteur de risque important pour les établissements bancaires. Elle se produit lorsque la banque accorde une part importante de ses financements à un nombre limité de clients, à un même secteur d'activité ou à une même région géographique.

Selon le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (2019), une forte concentration des expositions accroît la vulnérabilité de la banque aux chocs économiques sectoriels ou régionaux. Ainsi, une crise touchant un secteur particulier, comme l'immobilier, l'industrie ou le commerce, peut entraîner simultanément des difficultés de remboursement pour un grand nombre d'emprunteurs appartenant à ce secteur<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (2019), Basel Framework SRP30: Risk Management. Banque des Règlements Internationaux (BRI). Disponible sur le site de la BRI : [www.bis.org](http://www.bis.org)

### **2.2.5. Les insuffisances du contrôle interne et de la gouvernance**

Les défaillances du système de contrôle interne peuvent également contribuer à l'apparition des créances douteuses. Un dispositif de contrôle inefficace peut favoriser le non-respect des procédures d'octroi, la fraude interne ou encore la prise de décisions excessivement risquées.

Selon le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (2015), une gouvernance bancaire défaillante est souvent à l'origine d'une mauvaise gestion des risques et d'une détérioration progressive de la qualité des actifs. Les banques doivent donc mettre en place des mécanismes de contrôle rigoureux afin d'assurer le respect des politiques de crédit et de garantir une gestion prudente des risques.

L'apparition et l'évolution des créances douteuses ne dépendent pas uniquement des caractéristiques propres aux emprunteurs ou des pratiques internes des banques. Elles sont également fortement influencées par l'environnement macroéconomique dans lequel évoluent les agents économiques.

## **2.3. Les facteurs macroéconomiques**

### **2.3.1. La récession économique**

La récession se caractérise par un ralentissement de la croissance de l'activité économique après une période d'expansion, le taux de croissance diminue tout en restant positif. Elle est caractérisée notamment par une baisse du produit intérieur brut (PIB), une diminution de l'investissement et une augmentation du chômage.

Dans un contexte de récession, les entreprises enregistrent généralement une baisse de leur chiffre d'affaires en raison du recul de la demande globale. Cette situation réduit leur rentabilité, fragilise leur trésorerie et diminue leur capacité à honorer leurs engagements financiers. Parallèlement, les ménages peuvent être confrontés à une diminution de leurs revenus ou à une perte d'emploi, ce qui détériore leur solvabilité et accroît le risque de défaut sur les crédits contractés (Mishkin et Eakins, 2022)<sup>31</sup>.

Comme le soulignent Saunders et Cornett (2021), les périodes de récession sont généralement associées à une augmentation significative des créances douteuses dans le secteur bancaire. La crise financière mondiale de 2008 constitue un exemple marquant de l'impact des récessions sur la dégradation de la qualité des portefeuilles de crédits.

---

<sup>31</sup> Mishkin F. S., Eakins S. G. (2022), *Marchés financiers et institutions financières*, Edition Pearson.

### **2.3.2. L'inflation élevée**

L'inflation désigne une augmentation générale et durable du niveau des prix des biens et services dans une économie. Lorsqu'elle atteint des niveaux élevés, elle réduit le pouvoir d'achat. Pour les particuliers, l'inflation diminue le revenu réel disponible et réduit ainsi les ressources consacrées au remboursement des crédits. Les ménages peuvent alors éprouver des difficultés à honorer leurs échéances bancaires, notamment lorsqu'ils sont déjà fortement endettés.

Pour les entreprises, la hausse des coûts des matières premières, de l'énergie ou des salaires peut entraîner une diminution des marges bénéficiaires et une dégradation de la situation financière. Selon Mishkin (2022), une inflation persistante peut fragiliser la capacité de remboursement des agents économiques et accroître le risque de crédit supporté par les banques.

### **2.3.3. La hausse des taux d'intérêt**

Les taux d'intérêt jouent un rôle essentiel dans le coût du financement bancaire. Lorsque les banques centrales adoptent une politique monétaire restrictive afin de lutter contre l'inflation, elles augmentent généralement leurs taux directeurs, ce qui entraîne une hausse des taux appliqués aux crédits.

Cette augmentation du coût de l'endettement affecte particulièrement les emprunteurs ayant contracté des prêts à taux variable. Le montant de leurs échéances augmente, ce qui peut rendre le remboursement plus difficile, notamment pour les ménages à revenus modestes et les entreprises fortement endettées. La crise des subprimes de 2008 a illustré parfaitement cette situation.

Selon Coussergues et Bourdeaux (2020), une hausse importante des taux d'intérêt peut provoquer une augmentation du nombre de défauts de paiement en raison de l'alourdissement de la charge financière supportée par les emprunteurs. Ce phénomène contribue directement à l'accroissement des créances douteuses dans le système bancaire.

### **2.3.4. L'instabilité politique**

L'environnement politique constitue également un facteur déterminant de la qualité des portefeuilles de crédits bancaires. Les crises politiques, les conflits sociaux, les changements fréquents de gouvernement ou encore les situations d'insécurité peuvent affecter la confiance des investisseurs et ralentir l'activité économique.

L'instabilité politique peut provoquer une baisse des investissements, une diminution de la consommation et une détérioration du climat des affaires. Ces effets ont des répercussions directes sur les performances financières des entreprises et sur les revenus des ménages.

Comme l'indiquent Rose et Hudgins (2013), les périodes d'incertitude politique sont souvent accompagnées d'une augmentation du risque de crédit, car elles rendent plus difficile la prévision des revenus futurs des emprunteurs et affaiblissent leur capacité de remboursement.

### **2.3.5. Les crises financières**

Les crises financières représentent l'un des facteurs macroéconomiques les plus susceptibles de provoquer une augmentation massive des créances douteuses. Lors d'une crise financière, les entreprises rencontrent souvent des difficultés d'accès au financement, tandis que les ménages peuvent subir une perte de revenus ou une dévalorisation de leur patrimoine. Cette situation accroît considérablement les risques de défaut de paiement.

Selon le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (2017), les crises financières ont démontré l'importance d'une gestion prudente du risque de crédit et d'un renforcement des exigences prudentielles afin de préserver la stabilité du système bancaire. La crise des subprimes de 2008 illustre exactement la manière dont une dégradation massive des crédits peut fragiliser l'ensemble du secteur financier mondial.

## **3. Les conséquences des créances douteuses sur les banques**

### **3.1. Diminution de la rentabilité**

La rentabilité constitue un indicateur essentiel de la performance bancaire. Or, l'apparition des créances douteuses affecte directement les revenus générés par l'activité de crédit.

En effet, lorsque des clients ne respectent pas les échéances de remboursement pendant 90 jours ou plus, la banque doit provisionner davantage de fonds propres pour le cas où le prêt ne serait pas remboursé. Cela réduit sa capacité à accorder de nouveaux crédits.

Les banques doivent conserver un niveau minimal de créances douteuses si elles souhaitent prospérer sur le long terme et pouvoir ainsi continuer à réaliser des bénéfices en accordant de nouveaux prêts à leurs clients.

Si une banque détient trop de créances douteuses à son bilan, sa rentabilité en est entamée, car son activité de crédit ne lui rapporte plus suffisamment. Elle doit en outre constituer des provisions pour disposer d'un filet de sécurité au cas où elle devrait déprécier un prêt totalement<sup>32</sup>. Ces provisions représentent une charge comptable qui vient diminuer le résultat net de la banque.

Selon Bessis (2020), l'augmentation des provisions pour risque de crédit constitue l'un des principaux mécanismes par lesquels les créances douteuses affectent la rentabilité bancaire. Plus le volume des créances douteuses est important, plus les montants provisionnés augmentent, ce qui réduit les bénéfices distribuables aux actionnaires.

---

<sup>32</sup> Banque centrale européenne. (2016), À quoi correspondent les créances douteuses ? <https://www.ecb.europa.eu/ecb-and-you/explainers/tell-me/html/npl.fr.html>

### **3.2. Dégradation de la liquidité**

La liquidité représente la capacité d'une banque à faire face à ses obligations financières à court terme. Lorsque les emprunteurs ne remboursent plus leurs crédits, les flux de trésorerie attendus par la banque diminuent. Cette réduction des encaissements affecte directement la liquidité de l'établissement bancaire et peut créer des tensions financières importantes.

Selon Rose et Hudgins (2013), les créances douteuses immobilisent des ressources financières qui auraient pu être réutilisées pour financer de nouveaux crédits ou satisfaire les besoins de liquidité de la banque. Plus le volume des créances non performantes est élevé, plus la capacité de financement de la banque se réduit.

En outre, une détérioration significative de la liquidité peut contraindre la banque à recourir à des sources de financement externes afin de couvrir ses besoins de trésorerie. Ces financements, obtenus sur les marchés interbancaires ou auprès d'autres pourvoyeurs de fonds, sont généralement plus coûteux en période de tension de liquidité, ce qui accroît les charges financières de l'établissement et exerce une pression supplémentaire sur sa rentabilité et sa stabilité financière (Saunders & Cornett, 2021)<sup>33</sup>.

### **3.3. Impact sur la solvabilité**

Selon le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (2017), la dégradation de la qualité des actifs bancaires constitue l'un des principaux facteurs d'affaiblissement de la solvabilité des institutions financières. Lorsque les créances douteuses atteignent un niveau élevé, elles peuvent réduire significativement le ratio de solvabilité exigé par les autorités de supervision<sup>34</sup>.

Bessis (2020) précise que les banques dont les fonds propres deviennent insuffisants peuvent être contraintes d'augmenter leur capital, de réduire leurs activités de crédit ou de mettre en œuvre des plans de restructuration afin de respecter les exigences réglementaires.

### **3.4. Menace sur la stabilité financière**

Au-delà de leurs effets sur les banques individuelles, les créances douteuses peuvent également représenter une menace pour l'ensemble du système financier. Lorsque plusieurs établissements bancaires sont confrontés simultanément à une forte augmentation des défauts de paiement, le risque systémique devient plus important.

---

<sup>33</sup> Saunders A., & Cornett M. M. (2021), *Financial Institutions Management: A Risk Management Approach*, McGraw-Hill Education.

<sup>34</sup> Basel Committee on Banking Supervision (2017), *Prudential treatment of problem assets: Definitions of non-performing exposures and forbearance*, Bank for International Settlements. <https://www.bis.org/bcbs/publ/d403.htm>

L'histoire financière montre que de nombreuses crises bancaires ont été précédées par une accumulation excessive de créances douteuses. La crise financière internationale de 2008 en constitue une illustration significative. La détérioration massive de la qualité des crédits immobiliers aux États-Unis a provoqué des pertes considérables pour les banques et a contribué à la propagation de la crise à l'échelle mondiale (Mishkin, 2011)<sup>35</sup>.

Selon le Fonds Monétaire International (2023), un niveau élevé de créances douteuses peut limiter la capacité des banques à financer l'économie réelle, ralentir la croissance économique et réduire l'efficacité de la politique monétaire. En effet, les banques fragilisées deviennent généralement plus prudentes dans l'octroi de nouveaux crédits, ce qui peut freiner l'investissement et la consommation.

### **3.5. La dégradation de la notation de la banque**

La détérioration des résultats de la banque peut également entraîner une révision de son rating par les agences de notation, qui se fondent sur ces résultats pour évaluer la solvabilité de la banque. Par conséquent, une baisse des résultats pourrait conduire à une réduction du rating de la banque, ce qui nuirait à son image de marque.

## **4. La prévention des créances douteuses**

### **4.1. L'analyse préalable des dossiers de crédit**

L'analyse préalable constitue la première étape de la prévention des créances douteuses. Avant d'accorder un financement, la banque procède à une étude approfondie de la situation financière, économique et juridique de l'emprunteur afin d'évaluer sa capacité à honorer ses engagements futurs (Bouzar C., 2023).

**4.1.1. L'étude économique :** il s'agit pour la banque de comprendre l'activité de l'emprunteur et son développement, afin de la situer par rapport à son environnement socioéconomique interne ( taille, statut, actionnaire, produits, etc.) et externe (secteur d'activité, concurrence, clientèle, etc.)<sup>36</sup>

**4.1.2. L'étude financière :** celle-ci se réalise à travers l'étude des conditions suivantes :

- Situation financière du client ;
- Analyse financière ;
- Structure financière.

**4.1.3. L'étude technique :** cela consiste à rendre des visites d'exploitation pour que le banquier puisse comparer la conformité des documents comptables et des autres informations fournies par

---

<sup>35</sup> Frederic S. Mishkin (2011), Over the Cliff: From the Subprime to the Global Financial Crisis. Journal of Economic Perspectives disponible sur le site. <https://doi.org/10.1257/jep.25.1.49>

<sup>36</sup> Bouzar C., Op., P. 162.

l'emprunteur à la réalité du terrain. Il en fait une lecture pour juger la fiabilité des informations données et comprendre l'envergure de l'entreprise et de son projet<sup>37</sup>.

#### **4.2. La diversification**

La diversification constitue un principe fondamental de gestion du risque bancaire. Elle vise à réduire le risque de concentration en répartissant les crédits entre différents emprunteurs, secteurs d'activité et zones géographiques (Saunders & Cornett, 2021).

En effet, le financement exclusif d'un secteur de l'activité économique ou d'une zone géographique accroît l'exposition au risque en cas de récession dans ce secteur ou cette zone. Plus les risques sont répartis entre un grand nombre de contreparties, plus la probabilité de perte est faible<sup>38</sup>.

#### **4.3. La constitution des garanties**

Les garanties constituent un mécanisme de protection permettant à la banque de réduire les pertes en cas de défaillance de l'emprunteur.

Les garanties peuvent être :

- Réelles (hypothèque, nantissement, gage) ;
- Personnelles (cautionnement) ;
- Institutionnelles (fonds de garantie)

### **5. La gestion et le traitement des créances douteuses**

Malgré les dispositifs de prévention et les procédures rigoureuses d'analyse du risque de crédit, certaines créances peuvent devenir douteuses en raison des difficultés financières rencontrées par les emprunteurs. Dès lors qu'un crédit présente un risque élevé de non-remboursement ou que son recouvrement devient incertain, la banque doit mettre en œuvre des mécanismes appropriés afin de limiter les pertes potentielles et de préserver sa situation financière.

#### **5.1. Le recouvrement amiable**

Avant de passer à une procédure de recouvrement judiciaire, les banques privilégient généralement une approche amiable pour tenter de résoudre les impayés. Cette démarche, moins coûteuse et plus rapide, offre une chance au client de régulariser sa situation sans intervention judiciaire

Pour que le recouvrement amiable soit efficace, il est crucial que le client communique rapidement avec la banque dès les premiers signes de difficulté. Un manque de réponse ou une absence de

---

<sup>37</sup> Idem, p. 163

<sup>38</sup> De Coussergue S, Bourdeaux G. (2013), Gestion de la Banque : Du diagnostic à la stratégie, Edition Dunod, P. 205

coopération peut inciter l'établissement bancaire à envisager des démarches judiciaires plus contraignantes<sup>39</sup>.

## **5.2. La restructuration de la dette**

Il s'agit d'une technique financière et juridique qui permet à une entreprise de renégocier les conditions de son endettement. Aussi appelée "restructuration des crédits", "regroupement de dettes" ou encore rachat de crédit pour un particulier.

La restructuration de la dette peut prendre différentes formes ; une prolongation du délai de remboursement, une modification des taux d'intérêts, une renégociation des échéances de remboursement, etc<sup>40</sup>.

Cette solution vise à éviter une défaillance définitive du client tout en maximisant les chances de récupération de la créance.

Bien qu'elle puisse constituer une solution efficace pour alléger les difficultés financières du débiteur, la restructuration de la dette n'est pas dépourvue d'inconvénients. En effet, le créancier peut conditionner cet aménagement à une augmentation du taux d'intérêt ou à d'autres charges supplémentaires. Ainsi, même si la restructuration de la dette entraîne généralement des conséquences moins lourdes que d'autres procédures, elle demeure susceptible d'engendrer des coûts additionnels pour l'emprunteur.

## **5.3. Le rééchelonnement des échéances**

Le rééchelonnement consiste à prolonger la durée du crédit afin de répartir les remboursements sur une période plus longue.

Le rééchelonnement est particulièrement utilisé lorsque les difficultés financières du client sont temporaires et que ses perspectives de redressement demeurent favorables.

## **5.4. L'octroi d'un délai de grâce**

Le délai de grâce consiste à suspendre temporairement le remboursement du principal, voire des intérêts, pendant une période déterminée.

Cette mesure permet à l'emprunteur de reconstituer sa trésorerie et de retrouver un équilibre financier avant la reprise des paiements.

## **5.5. La réduction temporaire des remboursements**

La banque peut également accepter une diminution provisoire du montant des échéances de remboursement.

---

<sup>39</sup> Benchetrit Avocats (2025), Recouvrement judiciaire banque : étapes et solutions à connaître. Disponible sur : [www.benchetritavocats.com](http://www.benchetritavocats.com)

<sup>40</sup> gicap. (s.d.), Tout comprendre sur la restructuration de la dette. Disponible sur le site [Agicap – Tout comprendre sur la restructuration de la dette](#)

La restructuration de la dette constitue ainsi un outil de gestion proactive des créances douteuses qui favorise la continuité de la relation bancaire et limite les pertes potentielles (Mishkin & Eakins, 2021).

### **5.6. Le recouvrement contentieux**

Lorsque les démarches amiables et les solutions de restructuration n'aboutissent pas, la banque peut engager une procédure contentieuse. Cette démarche, bien que plus contraignante, permet à la banque de faire valoir ses droits légalement et de récupérer les sommes dues.

Le recouvrement contentieux consiste à recourir aux voies judiciaires pour obtenir le paiement de la créance ou l'exécution des garanties consenties par l'emprunteur (De Coussergues & Bourdeaux, 2020).

### **Conclusion**

La gestion des créances douteuses constitue un enjeu majeur pour les banques modernes. Face à l'augmentation des risques de crédit dans un environnement économique incertain, les établissements bancaires doivent mettre en œuvre des stratégies efficaces de prévention, de surveillance et de recouvrement. Une gestion rigoureuse des créances douteuses contribue non seulement à préserver la rentabilité et la solvabilité des banques, mais également à renforcer la stabilité du système financier dans son ensemble.

## **Conclusion générale**

Ce polycopié de cours est destiné aux étudiants de première année de Master en Économie monétaire et financière. Il a pour objectif de leur fournir les connaissances fondamentales nécessaires à la compréhension du fonctionnement des institutions bancaires, des mécanismes de gestion qui les gouvernent ainsi que des principaux défis auxquels elles sont confrontées dans un environnement financier en constante évolution.

Il a permis d'aborder les principaux fondements du management bancaire à travers cinq axes complémentaires. Dans un premier temps, l'étude des états financiers bancaires a mis en évidence l'importance de l'information comptable et financière comme outil d'analyse et d'aide à la décision. Le bilan, le compte de résultat et les engagements hors bilan constituent des instruments essentiels pour apprécier la situation financière d'un établissement bancaire, sa structure financière, sa rentabilité ainsi que son niveau d'exposition aux risques.

Dans un second temps, l'analyse de la performance bancaire a montré que celle-ci ne se limite pas à la seule rentabilité financière. Elle englobe également des dimensions liées à l'efficacité, à l'efficience, à la maîtrise des coûts, à la création de valeur et à la gestion des risques. Les différents indicateurs financiers étudiés permettent ainsi d'évaluer la capacité de la banque à atteindre ses objectifs stratégiques tout en assurant sa viabilité à long terme.

Le troisième chapitre a été consacré à la gestion actif-passif (Asset and Liability Management – ALM), qui constitue l'un des piliers du pilotage bancaire moderne. Cette fonction vise à assurer l'équilibre entre les ressources et les emplois de la banque, tout en maîtrisant les risques de taux d'intérêt, de liquidité et de change. L'ALM apparaît ainsi comme un instrument indispensable d'optimisation du couple rentabilité-risque et de préservation de la stabilité financière de l'établissement.

Par ailleurs, l'étude de la gestion des risques bancaires a souligné que la prise de risque constitue une caractéristique intrinsèque de l'activité bancaire. Les risques de crédit, de marché, de liquidité et opérationnels doivent être identifiés, mesurés, suivis et contrôlés à travers des dispositifs adaptés de gouvernance, de contrôle interne et de conformité réglementaire. Dans ce cadre, les accords de Bâle et les normes prudentielles internationales jouent un rôle fondamental dans le renforcement de la résilience du système bancaire.

Enfin, la gestion des créances douteuses a permis de mettre en lumière les conséquences économiques et financières du risque de crédit sur la rentabilité, la liquidité et la solvabilité des établissements bancaires. La prévention, le suivi, le provisionnement et le recouvrement des

créances constituent des leviers essentiels pour préserver la qualité du portefeuille de crédits et garantir la stabilité financière des banques.

La compréhension de ces différents aspects constitue un prérequis indispensable pour les étudiants en Master 1 Économie monétaire et financière, appelés à évoluer dans un secteur bancaire en profonde mutation et confronté à des défis de plus en plus complexes.

## Bibliographie

- 1- Alazard C. et Separi S.(2001), contrôle de gestion, manuel et application, édition Dunod.
- 2- Augros J. C., Queruel M. (2003), Risque de taux d'intérêt et gestion bancaire, édition Economica.
- 3- Banque centrale européenne. (2016), À quoi correspondent les créances douteuses ? <https://www.ecb.europa.eu/ecb-and-you/explainers/tell-me/html/npl.fr.html> .
- 4- Barthelemey B., Courreges P. (2004), Gestion des risques : méthode d'optimisation globale, Edition d'Organisation, 2004.
- 5- Baumol W., Panzar J. C. (1982), Willg R., Contestable markets and the theory of industrie struture, Harcourt Brace,.
- 6-
- 7- Benchetrit Avocats (2025), Recouvrement judiciaire banque : étapes et solutions à connaître. Disponible sur : [www.benchetritavocats.com](http://www.benchetritavocats.com)
- 8- Bernet-Rollande L.(2008), Principe de technique bancaire, Edition DUNOD.
- 9- Bescos P.L, (1997), Contrôle de gestion et Management», Montchrestien, 4ème édition.
- 10- Bessis J., (1995), Gestion des risques et gestion Actif-passif des banques, édition DALLOZ.
- 11- Boulifa Y., Essai d'analyse sur la Gestion Actif-PASSIF Bancaire ; Déterminants des taux d'intérêt débiteurs, Mémoire de Magister en Sciences Economique, Option MFB, 2016.
- 12- Boulifa Y., Yaici F. (2023). La gestion du risque de liquidité par l'approche Asset Liability Management (ALM) : Cas de la CNEP Banque, Revue Économie de la Finance et des Affaires, volume 08/N° 01.
- 13- - Bouyakoub F. (2000), L'entreprise et le financement bancaire », Casbah Editions, année 2000, page 252.
- 14- Bouzar C. (2023), Économie bancaire : Éléments fondamentaux avec des repères sur l'Algérie, Éditions El Amel.
- 15- Cailleteau P.(2008), Les agences de notations financières sont-elles indispensables ? Revue problèmes économiques, n 2-945.
- 16- Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (2019), Basel Framework SRP30: Risk Management. Banque des Règlements Internationaux (BRI). Disponible sur le site de la BRI : [www.bis.org](http://www.bis.org)
- 17- Daloz J.P., MARTIN M. (1995), Stratégie pour la gestion du risque de taux, Edition Economica.

- 18- De Brandt O., Hartman P.(2002), Systemic risk: a survey », European Central Bank Working Paper, N°35.
- 19- De Coussergue S, Bourdeaux G. (2013), Gestion de la Banque : Du diagnostic à la stratégie, Edition Dunod.
- 20- De Coussergues S., Bourdeaux G. (2020). Gestion de la banque : Tous les principes et outils à connaître, Edition Dunod.
- 21- Demazy M., (2001), Value at risk et contrôle prudentiel des banques, l'approche des modèles internes de gestion des risques, éditeur académica.
- 22- Demey P. & Riboulet G. (2003). Introduction à la Gestion Actif Passif Bancaire. Edition ECONOMICA.
- 23- Demey P., Frachaut A., Riboulet G., (2003). Gestion actif-passif et gestion des risques bancaires.
- 24- Desmicht F., Pratique de l'économie bancaire, Edition Dunod, 2004.
- 25- Doriath B.et Goujet C. (2005), Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, éd. Dunod.
- 26- Frederic S. Mishkin (2011), Over the Cliff: From the Subprime to the Global Financial Crisis, Journal of Economic Perspectives disponible sur le site. <https://doi.org/10.1257/jep.25.1.49>.
- 27- Giraud F., Saulpic O., Naulleau G., Delmon M.H., Bescoss P.L.(2001), contrôle de gestion et pilotage de la performance, éditeur Gualino.
- 28- Gomes T., Kahn N. (2011), Renforcement de la gestion du risque de liquidité dans les banques: les nouvelles normes de Bâle III sur la liquidité, Banque de Canada, Revue du système financier.
- 29- Hocini R.( 2020), La gestion du risque de liquidité par l'approche ALM : Cas de La BNA, mémoire de fin d'étude, Institut de Financement du Développement du Magreb Arabe.
- 30- Kaanit A. G. (2002), Élaboration d'un tableau de bord prospectif, Mémoire de magistère en Sciences Commerciales, Université de Batna.
- 31- Kalika M. (1998), Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances, éd. Economica, Paris, 1998.
- 32- Kalika, M. (1998). Structures d'entreprises : Réalités, déterminants et performances. Economica.
- 33- Lamarque E. (2011), Management de la banque : Risques, relation client, organisation. Pearson Education.
- 34- Latulippe D. M., Corriveau La Grenade M. (2026), La Gestion Actif-Passif: L'investissement adapté aux besoins des institutions, Edition Les Presses de l'Université Laval.

- 35- Lorine P.(2003), MÉTHODES ET PRATIQUES DE LA PERFORMANCE Le pilotage par les processus et les compétences » Troisième Ed., Éd. d'Organisation.
- 36- Lusthaus C., Adrien M. H., Anderson G., Carden F., Montalván P.(2003), Evaluation organisationnelle: Cadre pour l'amélioration de la performance. Les Presses de l'Université Laval et le Centre de recherches pour le développement international. Canada.
- 37- Mathieu M. (1995), L'exploitation bancaire et le risque de crédit : mieux le cerner pour mieux le maîtriser, Edition la revue bancaire.
- 38- Mishkin F. S., Eakins S. G. (2022), Marchés financiers et institutions financières, Edition Pearson.
- 39- Mishkin, F. S., Bordes C., Hautcoeur P.C., Lacoste-Labarthe, D., & Ragot, X. (2007). Monnaie, banque et marchés financiers, Edition Pearson Education France.
- 40- Moreau F. (2002), Comprendre et gérer les risques stratégique : humains, éthiques, informatiques, projets », Edition d'Organisation.
- 41-
- 42- PERRUT D.(2012), La régulation financière après la crise des subprimes : quelles leçons et quelles perspectives ? , Questions d'Europe n°246.
- 43- Plihon D.(2001), Instabilité financière et risque systémique : l'insuffisance du contrôle macro prudentiel , cahiers Français n° 331.
- 44- Prato O. (2002), Les dérivés de crédit, nouvelle source d'instabilité financière ? , Revue de stabilité financière, Novembre.
- 45- Rouach M. et Naulleau G. (2012), Contrôle de gestion bancaire et direction financière, 6e édition, Edition RB, année 2012.
- 46- Roux M. (2013), Management de la banque – Des nouveaux risques aux nouvelles formes de gouvernance », Edition Magnard Vuibert.
- 47- Rose P. S., & Hudgins S. C. (2013). Bank Management and Financial Services . New York, NY: McGraw-Hill Education.
- 48- Ogien D. (2011), Comptabilité et audit bancaires, normes françaises et IFRS, 3e édition, DUNOD.
- 49- Saunders A., Cornett M. M., & Erhemjamts, O. (2021). Financial Institutions Management: A Risk Management Approach , New York: McGraw-Hill Education.
- 50- Selody J. et W. (2009), La réforme de la titrisation », Banque du Canada, Revue du système financier.

- 51- Sprindler J., (1998), Contrôle des activités bancaires et risques financiers, Edition Economica.
- 52- Servigny A., Meteyer B., Zelenko Y. (2006), Le risque de crédit , 3<sup>e</sup> édition, édition Dunod, France.
- 53- Simon Y., Lautier D. (2003), Finance internationale et gestion des risques, 4<sup>e</sup> Edition, Edition Economica.

## Table des matières

<b>Introduction Générale</b>	<b>3</b>
<b>Chapitre I : Les états financiers de la banque</b>	<b>5</b>
<b>1. Le bilan</b>	<b>5</b>
<b>1.2. Comparaison bilan d'une banque / bilan d'une entreprise</b>	<b>5</b>
<b>1.1.1. Les similitudes</b>	<b>5</b>
<b>1.1.2. Les différences</b>	<b>6</b>
<b>1.2. La structure du bilan bancaire</b>	<b>7</b>
<b>1.2.1. Les postes du bilan bancaire</b>	<b>7</b>
<b>1.3. Signification des postes de l'actif et du passif du bilan</b>	<b>10</b>
<b>2. Le hors bilan</b>	<b>11</b>
<b>2.1. Les postes du hors bilan</b>	<b>12</b>
<b>2.2. Signification du poste de hors bilan</b>	<b>13</b>
<b>3. Le Compte de résultat</b>	<b>13</b>
<b>3.1. La décomposition du compte résultat</b>	<b>13</b>
<b>3.1.1. Les charges bancaires</b>	<b>14</b>
<b>3.1.2. Les produits bancaires</b>	<b>14</b>
<b>3.2. Les soldes du compte résultat</b>	<b>15</b>
<b>3.2.1. Le produit net bancaire (PNB)</b>	<b>16</b>
<b>3.2.4. Le résultat courant avant impôt (RCAI)</b>	<b>16</b>
<b>3.2.5. Le résultat net (RN)</b>	<b>16</b>
<b>3.3. Contenu des postes du compte de résultat</b>	<b>17</b>
<b>Conclusion du chapitre</b>	<b>22</b>
<b>Chapitre II : L'évaluation de la performance bancaire</b>	<b>23</b>
<b>1. La notion de la performance</b>	<b>23</b>
<b>2. Les critères de la performance</b>	<b>23</b>
<b>2.1. Le concept efficacité</b>	<b>23</b>
<b>2.2. Le concept d'efficience</b>	<b>24</b>
<b>3. Les types de performance</b>	<b>25</b>
<b>3.1. La performance externe</b>	<b>25</b>
<b>3.2. La performance interne</b>	<b>26</b>
<b>3.3. La performance économique</b>	<b>26</b>
<b>3.4. La performance sociale</b>	<b>26</b>
<b>3.5. La performance financière</b>	<b>27</b>
<b>3.6. La performance managériale</b>	<b>27</b>

<b>4. La performance bancaire</b>	<b>27</b>
<b>5. Les déterminants de la performance bancaires</b>	<b>28</b>
<b>5.1. Les déterminants internes de la performance bancaire</b>	<b>29</b>
<b>5.1.1. La taille de la banque</b>	<b>29</b>
<b>5.1.2. La capitalisation</b>	<b>29</b>
<b>5.1.3. La liquidité</b>	<b>29</b>
<b>5.1.4. Les dépôts bancaires</b>	<b>30</b>
<b>5.1.5. La qualité du crédit</b>	<b>30</b>
<b>5.2. Les déterminants externes de la performance bancaire</b>	<b>30</b>
<b>5.2.1. La croissance économique</b>	<b>31</b>
<b>5.2.2. L'inflation</b>	<b>31</b>
<b>6. Les outils de suivi de la performance financière des banques</b>	<b>31</b>
<b>6.1. Le reporting</b>	<b>31</b>
<b>6.2. Le tableau de bord</b>	<b>32</b>
<b>7. La mesure de la performance bancaire</b>	<b>32</b>
<b>7.1. Les objectifs de la mesure de la performance bancaire</b>	<b>33</b>
<b>7.2. Les indicateurs de la performance bancaire</b>	<b>33</b>
<b>7.2. 1. L'approche par les soldes intermédiaires de gestion</b>	<b>34</b>
<b>7.2.1. L'approche par les ratios de rentabilité</b>	<b>34</b>
<b>7.2.2. Le coefficient d'exploitation</b>	<b>34</b>
<b>7.2.3. Le ratio des rendements des actifs : Return On Asset (ROA)</b>	<b>34</b>
<b>7.2.4. Le ratio de la rentabilité des fonds propres (ROE)</b>	<b>35</b>
<b>7.2.5. Marge de profit</b>	<b>35</b>
<b>Conclusion du chapitre</b>	<b>38</b>
<b>Chapitre III : la gestion Actif-Passif des banques</b>	<b>39</b>
<b>1. Définition et objectifs de l'ALM</b>	<b>39</b>
<b>1.1. Définition</b>	<b>39</b>
<b>1.2. Objectifs</b>	<b>39</b>
<b>2. La démarche de la gestion actif-passif</b>	<b>40</b>
<b>2.1. La démarche globale</b>	<b>40</b>
<b>2.2. La démarche prévisionnelle</b>	<b>40</b>
<b>3. La gestion du taux d'intérêt par la méthode ALM</b>	<b>41</b>
<b>3.1. Définition du risque de taux</b>	<b>41</b>

<b>3.2. Les facteurs de risque de taux</b>	<b>41</b>
<b>3.3. Identification du risque de taux d'intérêt pour la banque</b>	<b>42</b>
<b>3.4. Evaluation et mesure du risque du taux d'intérêt</b>	<b>44</b>
<b>3.4.1. L'évaluation économique du volume (gap de taux) prévisionnel</b>	<b>44</b>
<b>3.4.2. Mesure de la marge de transformation</b>	<b>36</b>
<b>3.5. Les moyens de couverture et de gestion du risque du taux d'intérêt</b>	<b>44</b>
<b>4. La gestion du risque de liquidité par la méthode ALM</b>	<b>37</b>
<b>4.1. Mesure du risque de liquidité</b>	<b>49</b>
<b>4.1.1. Mesure de volume « impasse »</b>	<b>50</b>
<b>4.1.2. La méthode des nombres (indice de transformation)</b>	<b>51</b>
<b>4.1.3. Le recours au LCR et NSFR</b>	<b>52</b>
<b>4.2. La gestion du risque de liquidité</b>	<b>53</b>
<b>4.2.1. L'adossement</b>	<b>54</b>
<b>4.2.2. La consolidation</b>	<b>54</b>
<b>4.2.3. La liquidité stockée : aspect de la gestion du risque de liquidité</b>	<b>54</b>
<b>4.2.4. La liquidité empruntée : aspect de la gestion du risque de liquidité</b>	<b>55</b>
<b>5/ La gestion du risque de change</b>	<b>55</b>
<b>5.1/ La mesure du risque de change</b>	<b>55</b>
<b>Conclusion du chapitre</b>	<b>56</b>
<b>Chapitre IV : la gestion des risques bancaires</b>	<b>57</b>
<b>1.La typologie des risques</b>	<b>57</b>
<b>1.1.Les risques bancaires</b>	<b>58</b>
<b>1.2.1. Risque de crédit</b>	<b>58</b>
<b>1.1.2. Le risque de liquidité</b>	<b>58</b>
<b>1.1.3. Le risque de taux d'intérêt</b>	<b>59</b>
<b>1.2.4. Le risque de change</b>	<b>59</b>
<b>1.1.5. Le risque de marché</b>	<b>60</b>
<b>1.1.6. Le risque de solvabilité</b>	<b>60</b>
<b>1.1.7. Le risque systémique</b>	<b>60</b>
<b>1.3. Les risques opérationnels</b>	<b>61</b>
<b>3.2.1. Risques attachés aux personnes et aux relations entre les personnes</b>	<b>61</b>
<b>3.2.2. Risques liés aux procédures</b>	<b>61</b>
<b>3.2.3. Risques liés aux systèmes</b>	<b>62</b>
<b>3.2.4. Risques liés à l'environnement</b>	<b>62</b>
<b>4. Les étapes de la gestion des risques bancaires</b>	<b>62</b>
<b>2.1. Identification des risques</b>	<b>62</b>
<b>2.2. Evaluation et mesure des risques</b>	<b>62</b>

<b>2.3. Analyse, décision et planification des mesures</b>	<b>63</b>
<b>2.4. Gestion opérationnelle des risques</b>	<b>63</b>
<b>2.5. Surveillance des risques</b>	<b>63</b>
<b>2.6. Reporting des risques</b>	<b>63</b>
<b>5. La gestion des risques : cas du risque de crédit</b>	<b>64</b>
<b>3.1. Les outils de gestion pour identifier et évaluer le risque de crédit</b>	<b>66</b>
<b>3.1.1. Analyse et identification du risque de crédit</b>	<b>67</b>
<b>3.1.3. L'évaluation du risque de crédit</b>	<b>67</b>
<b>3.1.4. Les techniques bancaires dans le cadre la gestion préventive du risque de crédit</b>	<b>67</b>
<b>Chapitre V : La gestion des créances douteuses</b>	<b>75</b>
<b>1.Définition et caractéristiques des créances douteuses</b>	<b>75</b>
<b>2.1.Définition des créances</b>	<b>75</b>
<b>2.1.1. Les créances courantes</b>	<b>77</b>
<b>2.1.2. Les créances classées</b>	<b>77</b>
<b>2.2. Définition des créances douteuses</b>	<b>78</b>
<b>3. Les causes de l'apparition des créances douteuses</b>	<b>79</b>
<b>2.1. Les facteurs liés à l'emprunteur</b>	<b>79</b>
<b>2.1.1. Une baisse du chiffre d'affaires</b>	<b>79</b>
<b>2.1.2. Une mauvaise gestion financière</b>	<b>80</b>
<b>2.1.3. Un endettement excessif</b>	<b>80</b>
<b>2.1.4. L'insuffisance de trésorerie</b>	<b>80</b>
<b>2.1.5. La faillite ou la cessation d'activité</b>	<b>80</b>
<b>2.2. Les facteurs liés à la banque</b>	<b>80</b>
<b>2.2.1. La mauvaise évaluation du risque de crédit</b>	<b>81</b>
<b>2.2.2. L'analyse incomplète des dossiers de crédit</b>	<b>81</b>
<b>2.2.3. L'absence de suivi des emprunteurs</b>	<b>82</b>
<b>2.2.4. La concentration excessive des crédits</b>	<b>82</b>
<b>2.2.5. Les insuffisances du contrôle interne et de la gouvernance</b>	<b>83</b>
<b>2.3. Les facteurs macroéconomiques</b>	<b>83</b>
<b>2.3.1. La récession économique</b>	<b>83</b>
<b>2.3.2. L'inflation élevée</b>	<b>84</b>
<b>2.3.3. La hausse des taux d'intérêt</b>	<b>84</b>
<b>2.3.4. L'instabilité politique</b>	<b>84</b>
<b>2.3.5. Les crises financières</b>	<b>85</b>
<b>3. Les conséquences des créances douteuses sur les banques</b>	<b>85</b>

<b>3.1. Diminution de la rentabilité</b>	<b>85</b>
<b>3.2. Dégradation de la liquidité</b>	<b>86</b>
<b>3.3. Impact sur la solvabilité</b>	<b>86</b>
<b>3.4. Menace sur la stabilité financière</b>	<b>86</b>
<b>4. La prévention des créances douteuses</b>	<b>87</b>
. 4.1. L'analyse préalable des dossiers de crédit	<b>87</b>
. 4.1.1. L'étude économique	<b>87</b>
<b>4.1.2. L'étude financière</b>	<b>87</b>
<b>4.1.3. L'étude technique</b>	<b>87</b>
<b>4.2. La diversification</b>	<b>88</b>
<b>4.3. La constitution des garanties</b>	<b>88</b>
<b>5. La gestion et le traitement des créances douteuses</b>	<b>88</b>
<b>5.1. Le recouvrement amiable</b>	<b>88</b>
<b>5.2. La restructuration de la dette</b>	<b>88</b>
<b>5.4. L'octroi d'un délai de grâce</b>	<b>89</b>
<b>5.5. La réduction temporaire des remboursements</b>	<b>89</b>
<b>5.6. Le recouvrement contentieux</b>	<b>89</b>
<b>Conclusion</b>	<b>90</b>
<b>Conclusion générale</b>	<b>91</b>