

# **Ecole Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger**

## **EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de Master  
en sciences commerciales**

**Option : Finance et comptabilité**

### **THEME**

**La rentabilité des fonds propres par  
les métiers de la banque**

**Etude de cas : BNP PARIBAS EL  
DJAZAIR**

**Elaboré par :**

**Melle BIROUK Imane**

**Encadré par :**

**Mr AGGOUN Salim**

**Maître de conférences A**

**12<sup>ème</sup> Promotion**

**Juin 2025**



# **Ecole Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger**

## **EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de Master  
en sciences commerciales**

**Option : Finance et comptabilité**

### **THEME**

**La rentabilité des fonds propres par  
les métiers de la banque**

**Etude de cas : BNP PARIBAS EL  
DJAZAIR**

**Elaboré par :**

**Melle BIROUK Imane**

**Encadré par :**

**Mr AGGOUN Salim**

**Maître de conférences A**

**12<sup>ème</sup> Promotion**

**Juin 2025**

## *Dédicaces*

*Je dédie ce travail avec grand amour à :*

*À mes chers parents, qui ont toujours cru en moi, m'ont entourée d'amour, de patience et de sacrifices silencieux.*

*Merci pour votre soutien inébranlable à chaque étape de mon parcours.*

*Que Dieu vous protège et vous accorde une longue vie.*

*À la mémoire de mes grands-parents.*

*À mes très chères sœurs « Rania, Nada et Ahlem », À qui je souhaite tout le bonheur, la réussite et la chance possible dans la vie. Qu'Allah vous protège et vous comble de Ses bienfaits.*

*À mes nièces adorées « Alaa, Hana et Mina » que j'aime infiniment que dieu vous protège.*

*À toute ma famille.*

*À tous mes amis « Aya, Anfal, Bouchra, Ibtissem, Chaima, Feryal, Rayene, Idris, Amine » Pour leur soutien précieux et les souvenirs inoubliables partagés à mes côtés.*

*À tous mes proches qui ont contribué à ma joie je vous remercie de faire partie de ma vie.*

## Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier Dieu le Tout-Puissant, pour m'avoir donné la santé, la patience et la force d'accomplir ce travail.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers mes parents, véritables piliers de ma vie, qui m'ont soutenue sans jamais rien attendre en retour. Je remercie aussi mes sœurs, nièces et amis pour leur soutien et les moments précieux partagés. Merci du fond du cœur à vous tous, je suis honorée de vous avoir à mes côtés.

Tout mon profond respect et gratitude à mon encadreur Mr AGGOUN Salim pour ses orientations et ses précieux conseils tout au long de ce travail.

Je tiens également à remercier Mr BOUTINE Tarek, Responsable du Contrôle de Gestion, ainsi que Mr BENTTOBAL Abdelhadi, Directeur Financier (CFO) chez BNP Paribas El Djazaïr, pour leur accueil chaleureux, leur patience et leur accompagnement tout au long de mon stage. Ainsi que toute l'équipe finance pour leur disponibilité et leur précieux soutien durant cette expérience.

Je suis honorée par la présence des membres du jury, et je tiens à les remercier vivement, pour le temps qu'ils ont consacré à l'examen de ce travail.

Je remercie chaleureusement toutes les personnes qui ont participé, de près ou de loin, à la réalisation de cette étude.

## Résumé

La rentabilité des fonds propres représente un indicateur essentiel de la performance financière d'une banque. Elle mesure la capacité de l'établissement à générer des résultats à partir des capitaux mobilisés.

L'évaluation de la rentabilité par ligne métier permet de distinguer les pôles d'activité les plus rentables, ce qui constitue une aide précieuse à la prise de décision stratégique. Cette analyse doit toutefois tenir compte des règles prudentielles, notamment les exigences croissantes en matière de fonds propres imposées par les régulateurs.

Dans ce contexte, la création de valeur apparaît comme le principal levier d'optimisation, en assurant une allocation efficace des ressources, tout en respectant les contraintes prudentielles imposées par les autorités de régulation.

Dans cette étude, nous avons examiné la définition et la mesure de la rentabilité des fonds propres par ligne métier, ainsi que son optimisation à travers le levier de la création de valeur au sein de BNP Paribas El Djazaïr.

Les résultats montrent que la rentabilité des fonds propres peut être mesurée à l'aide de ratios traditionnels tels que le ROE, mais que le RONE constitue un indicateur plus fiable, car il intègre les risques ainsi que les exigences en fonds propres spécifiques à chaque métier. Son optimisation repose sur le levier de la création de valeur, permettant une gestion efficiente des ressources tout en respectant les contraintes réglementaires et les objectifs du groupe.

### **Mots clés :**

La rentabilité, ligne métiers, les exigences en fonds propres, fonds propres normatifs.

## الملخص

تعد ربحية رؤوس الأموال مؤشرًا رئيسيًا للأداء المالي للبنك، حيث يقيس قدرة المؤسسة على توليد النتائج من رأس المال الذي تم جمعه.

إن تقييم الربحية حسب خط العمل يتيح التمييز بين مجالات النشاط الأكثر ربحية، مما يُشكّل أداة قيمة في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية. ومع ذلك، يجب أن يأخذ هذا التحليل بعين الاعتبار القواعد الاحترازية، لا سيما متطلبات رأس المال المتزايدة التي يفرضها المنظمون.

وفي هذا السياق، يبدو أن خلق القيمة يُمثل الرافعة الأساسية للتحسين، وضمان تخصيص الموارد بكفاءة، مع احترام القيود الاحترازية التي تفرضها السلطات التنظيمية.

في هذه الدراسة، قمنا بدراسة تعريف وقياس الربحية على رؤوس الاموال حسب خطوط الأعمال، بالإضافة إلى تحسينه من خلال رافعة خلق القيمة داخل بنك BNP Paribas El Djazaïr.

وتُظهر النتائج أن الربحية على حقوق الملكية يمكن قياسها باستخدام النسب التقليدية مثل الربحية على رؤوس الأموال (ROE)، إلا أن الربحية على رأس المال المعياري (RONE) يُعد مؤشرًا أكثر موثوقية، لأنه يأخذ في الاعتبار المخاطر بالإضافة إلى متطلبات رأس المال الخاصة بكل خط عمل. ويعتمد تحسينه على رافعة خلق القيمة، مما يسمح بإدارة فعالة للموارد مع احترام القيود التنظيمية وتحقيق أهداف المجموعة.

## الكلمات المفتاحية:

الربحية، خط العمل، متطلبات رأس المال، رأس المال المعياري.

## **Abstract**

The profitability of equity capital represents a key indicator of a bank's financial performance. It measures the institution's ability to generate returns from the capital it has mobilized.

Evaluating profitability by business line helps to identify the most profitable activity areas, providing valuable support for strategic decision-making. However, this analysis must take into account prudential regulations, particularly the increasing capital requirements imposed by regulators.

In this context, value creation emerges as the main lever for optimization, ensuring efficient allocation of resources while complying with the prudential constraints imposed by regulatory authorities.

In this study, we examined the definition and measurement of equity profitability by business line, as well as its optimization through the value creation lever within BNP Paribas El Djazair.

The results show that equity profitability can be measured using traditional ratios such as ROE, but that RONE is a more reliable indicator, as it incorporates risk as well as the specific capital requirements of each business line. Its optimization relies on the value creation lever, enabling efficient resource management while respecting regulatory constraints and the group's objectives.

### **Keywords :**

Profitability, business line, capital requirements, normative capital.

## Liste des tableaux

<b>Chapitre</b>	<b>Page</b>
<b>Chapitre I :</b>	
Tableau 1 : L'actif du bilan bancaire.....	21
Tableau 2 : Le passif du bilan bancaire .....	25
<b>Chapitre II :</b>	
Tableau 3 : La décomposition de calcul du PNB.....	63
<b>Chapitre III :</b>	
Tableau 4 : Les résultats du groupe BNP PARIBAS. ....	80
Tableau 5 : La capitalisation boursière du groupe BNP PARIBAS.....	80
Tableau 6 : Les notations long terme et court terme.....	81
Tableau 7 : Mesure du PNB par lignes métiers. (Unité : kDA).....	90
Tableau 8 : La répartition des frais généraux par lignes métiers. (Unité : kDA).....	91
Tableau 9 : Le résultat brut d'exploitation par lignes métiers. ( Unité : kDA) .....	92
Tableau 10 : Le résultat d'exploitation par lignes métiers. (Unité : kDA).....	92
Tableau 11 : Le résultat net avant impôts par lignes métiers. (Unité : kDA) .....	93
Tableau 12 : Calcul du ROE par lignes métiers. (Unité : kDA) .....	95
Tableau 13 : Calcul du ROA par lignes métiers. (Unité : kDA) .....	96
Tableau 14 : Calcul du coefficient d'exploitation par lignes métiers. (Unité : kDA) .....	96
Tableau 15 : La répartition du RWA par lignes métiers. (Unité : kDA) .....	103
Tableau 16 : Le calcul du RONE par lignes métiers sur la période (2021-2023).....	105
Tableau 17 : Le calcul du RONE et ROE sur la période 2021-2023.....	107
Tableau 18 : évaluation du RONE et la création de valeur CVC par lignes métiers. ....	109

## Liste des figures

<b>Chapitre</b>	<b>Page</b>
<b>Chapitre I :</b>	
Figure 1 : La désintermédiation bancaire. ....	9
Figure 2 : L'intermédiation bancaire.....	10
Figure 3 : La finance directe et la finance indirecte .....	11
<b>Chapitre II :</b>	
Figure 4 : Les 3 axes d'analyse de la rentabilité bancaire.....	53
Figure 5 : La détermination du résultat analytique par centre de profit .....	54
Figure 6 : Les soldes intermédiaires de gestion.....	61
Figure 7 : La décomposition du risque de crédit sous-jacente à la méthode RAROC .....	69
<b>Chapitre III :</b>	
Figure 8 : Historique du groupe BNP PARIBAS .....	78
Figure 9 : Les implantations et les effectifs du groupe à travers le monde. ....	79
Figure 10 : Organigramme de la direction Finance. ....	84
Figure 11 : La répartition du RWA par lignes métiers. (Unité : kDA).....	104
Figure 12 : L'évolution du RONE par lignes métiers en fonction des RWA. ....	106
Figure 13 : l'évolution du RONE et ROE sur la période (2021-2023). ....	107

## Liste des abréviations

**ALMT** : Asset and Liability Management Treasury

**BMTN** : Bon à moyen terme négociable

**BNPPED** : BNP PARIBAS El Djazair

**BTAN** : Bon du trésor à intérêt annuel

**COE** : Cost Of Equity

**COEX** : coefficient net d'exploitation

**CVC** : Capital Value Creation

**DG** : Direction générale

**DRAC** : Direction recouvrement amiable et contentieux

**DSI** : Direction système informatique

**KDA** : Kilo Dinas Algérien

**OPCVM** : Organisme de placement collectif en valeurs mobilières

**PNB** : produit net bancaire

**RE** : résultat d'exploitation

**RBE** : résultat brut d'exploitation

**RNAI** : résultat net avant impôts

**ROA** : Return On Assets

**ROE** : Return On Equity

**RWA** : Risk Weighted Assets

**RONE** : Return On Normative Equity

**SIMEX** : Sécurité immobilier maintenance exploitation

**TCI** : Taux de Cession Interne

## Sommaire

<b>Introduction générale .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre I : Généralités sur la banque et les fonds propres .....</b>	<b>5</b>
Section 01 : la banque et les métiers bancaires.....	7
Section 02 : Les états financiers de la banque. ....	16
Section 03 : les exigences en fonds propres.....	29
<b>Chapitre II : La définition et l'optimisation de la rentabilité des fonds propres.....</b>	<b>41</b>
Section 01 : la notion de la rentabilité .....	43
Section 02 : La mesure de la rentabilité des activités bancaires .....	53
Section 03 : Mesure et optimisation de la rentabilité des fonds propres .....	61
<b>Chapitre III : (Etude de cas) la définition et l'optimisation de la rentabilité des fonds propres au sein de BNP PARIBAS EL DJAZAIR. ....</b>	<b>74</b>
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil .....	76
Section 02 : Définition de la rentabilité des fonds propres par ligne métier au sein de BNPPED .....	88
Section 03 : l'optimisation de la rentabilité .....	98
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>113</b>



# **Introduction générale**

L'économie d'un pays ne peut se développer sans un système bancaire performant. La banque occupe une position clé dans le soutien à l'évolution économique, en orientant les ressources inactives vers des secteurs générateurs de richesse.

Cependant, l'activité bancaire, de par sa nature, est fortement exposée à divers risques. L'ouverture des marchés à l'échelle mondiale, accompagnée d'une intensification de la concurrence, d'une volatilité accrue et d'une instabilité persistante, a considérablement amplifié ces risques.

Pour y faire face, les autorités de régulation ont renforcé les exigences en fonds propres, obligeant ainsi les banques à détenir un niveau de capital suffisant pour couvrir les risques encourus. Ces exigences visent à assurer la solidité financière des établissements, à limiter les risques de défaillance et à préserver la stabilité du système bancaire dans un environnement devenu particulièrement complexe et incertain.

Dans ce contexte d'incertitude, les banques à travers le monde se trouvent confrontées à une double exigence : assurer la sécurité financière tout en maintenant un niveau de rentabilité satisfaisant. Or, la rentabilité étant étroitement liée au risque, les établissements bancaires cherchent en permanence à atteindre un équilibre optimal entre ces deux dimensions. Il s'agit d'un exercice délicat qui consiste à minimiser les risques tout en maximisant les rendements.

Pour y parvenir, la banque s'appuie sur plusieurs instruments et méthodes de mesure et d'analyse de la rentabilité. Ces outils lui permettent de mieux évaluer la performance de ses activités, de se positionner par rapport à la concurrence et d'adapter sa stratégie d'investissement et de développement.

Pour mieux appréhender l'utilisation de leurs ressources, les banques ont recours à des outils d'analyse spécifiques, en particulier ceux liés à la rentabilité des fonds propres. Chaque ligne métier se voit alors examinée selon le niveau de risque qu'elle implique, les fonds propres qu'elle consomme et les revenus qu'elle génère. Cette lecture différenciée permet à la banque d'ajuster ses choix stratégiques en fonction du rendement obtenu par activité, dans un souci de cohérence avec les exigences réglementaires et les objectifs de croissance maîtrisée.

Dans une logique d'optimisation, il ne s'agit plus uniquement de mesurer la rentabilité, mais de chercher à l'améliorer en intégrant la notion de création de valeur. Cela implique une allocation

judicieuse des fonds propres, une hiérarchisation des activités selon leur rentabilité relative, ainsi qu'un pilotage financier fondé sur des indicateurs précis et adaptés. La rentabilité des fonds propres dépasse ainsi la simple lecture comptable pour devenir un véritable levier stratégique, permettant à la banque de renforcer sa solidité, de mieux maîtriser ses ressources et de soutenir son développement dans un cadre réglementaire exigeant. C'est dans cette perspective que s'inscrit notre travail, qui vise à analyser comment la rentabilité des fonds propres peut être optimisée par ligne métier, tout en tenant compte des contraintes spécifiques au secteur bancaire.

Dans un environnement bancaire marqué par une réglementation accrue et une pression constante sur les résultats financiers, BNP Paribas El Djazaïr accorde une attention particulière à l'analyse de la rentabilité de ses différentes lignes métiers. Chaque activité est ainsi évaluée selon les fonds propres qu'elle mobilise et les rendements qu'elle génère. Cette approche permet une allocation plus efficace du capital et oriente les choix stratégiques de la banque.

### **Problématique :**

La présente étude vise donc, à répondre à la problématique suivante :

**« Comment la rentabilité des fonds propres est-elle définie par ligne métier, et comment peut-elle être optimisée ? »**

Dans cette question principale se découlent des sous questions à savoir :

- Le ROE est-il un indicateur de performance suffisant pour définir la rentabilité des fonds propres par ligne métiers au sein de BNPPED ?
- La rentabilité des fonds propres mesurée par RONE est-t-il un indicateur sensible à l'exposition d'une banque aux risques de crédit de marché et opérationnels ?
- Dans quelle mesure la création de valeur (CVC) permet-elle d'optimiser la rentabilité des fonds propres mesurée par le RONE au sein de BNPPED ?

## **Hypothèses :**

Pour mener à bien notre travail, nous essayerons de répondre à ces questions à travers les hypothèses suivantes :

- ✓ **Hypothèse 01** : ROE est un indicateur efficace pour mesurer la rentabilité des fonds propres au sein de BNPPED.
- ✓ **Hypothèse 02** : Le risque de crédit, opérationnel et de marché impactent directement la rentabilité des fonds propres mesurée par RONE au sein de BNPPED.
- ✓ **Hypothèse 03** : La création de la valeur (CVC) constitue un levier d'optimisation de la rentabilité des fonds propres, mesurée par le RONE.

## **Intérêt et choix du sujet :**

Le choix de ce sujet se justifie par :

- Ce thème est pertinent car il nous permet d'appliquer nos connaissances à un enjeu clé du secteur bancaire : la **rentabilité des fonds propres**, un sujet toujours d'actualité.
- Il met en lumière l'importance pour la banque de définir la rentabilité par ligne métier afin de mieux piloter l'allocation des fonds propres, renforcer la création de valeur et répondre aux exigences réglementaires.
- En tant que futurs experts financiers, nous considérons essentiel de maîtriser les pratiques d'évaluation de la rentabilité par ligne métier afin de contribuer à la pérennité et à la performance des établissements bancaires.

## **Objectif de la recherche :**

L'objectif de cette étude est d'analyser et de mesurer la rentabilité des fonds propres par ligne métier, en prenant en compte les exigences en fonds propres et en utilisant des ratios financiers pour évaluer cette rentabilité. L'étude vise également à explorer les moyens d'optimiser cette rentabilité, notamment par la création de valeur, afin d'améliorer la performance des différentes lignes métiers.

## **Méthodologie de recherche :**

Afin d'analyser le problème de recherche, d'approfondir ses aspects, et dans le but d'obtenir des résultats concluants, de lever l'ambiguïté des sous-questions et de vérifier la validité des

hypothèses, nous avons adopté une approche méthodologique reposant sur deux méthodes : la méthode analytique et la méthode déductive.

La méthode analytique a été mobilisée à travers une recherche documentaire appuyée sur des ouvrages spécialisés, des travaux universitaires, des articles scientifiques et la bibliothèque en ligne ScholarVox. Elle nous a permis de cerner les concepts clés liés à la rentabilité des fonds propres et d'identifier les outils d'évaluation pertinents.

Quant à la méthode déductive, utilisée pour la partie pratique, elle repose sur un raisonnement allant du général au particulier. Elle a servi à analyser la rentabilité des fonds propres par lignes métiers au sein de BNP Paribas El Djazaïr à partir d'un cadre théorique défini.

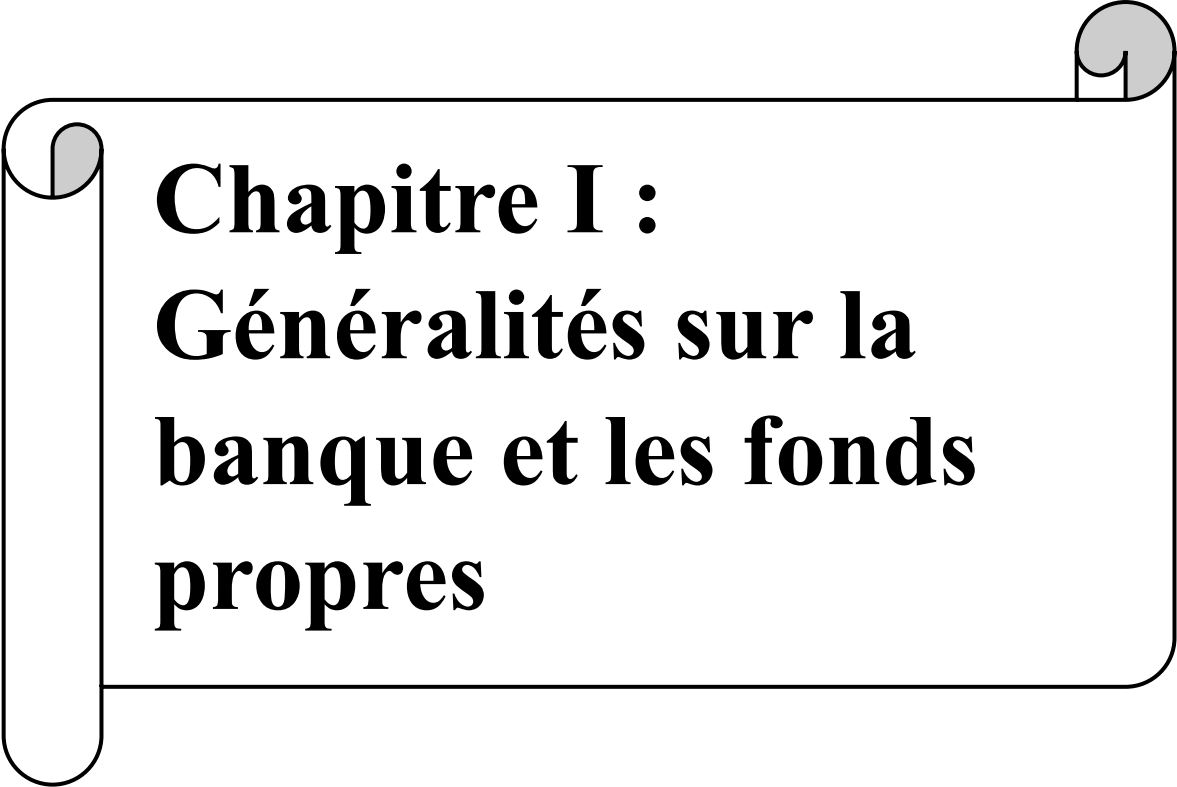
### **Plan de recherche :**

Afin de répondre à la problématique, nous avons structuré notre mémoire en trois chapitres distincts.

Le premier chapitre se concentrera sur les généralités de la banque. Dans la première section, nous examinerons la définition, le rôle et les fonctions de la banque, tandis que dans la deuxième section, nous détaillerons les états financiers de la banque, y compris les classes et les postes de chaque état. La troisième et dernière section se concentrera sur les exigences en fonds propres selon les accords de Bâle et la réglementation algérienne.

Le deuxième chapitre abordera des généralités de la rentabilité où nous avons abordé sa définition et ses abstractions. Ensuite, nous discuterons des différentes mesures de la rentabilité des activités bancaires. Enfin, nous allons examiner les différents indicateurs et ratios de la rentabilité et leur optimisation à travers la création de la valeur.

Le troisième et dernier chapitre est consacré au cas pratique portant sur la mesure et la définition de la rentabilité des fonds propres par lignes métiers au sein de BNP Paribas El Djazaïr, ainsi qu'à l'analyse de l'impact des risques sur cette rentabilité. Nous étudierons également l'optimisation de la rentabilité des fonds propres, mesurée par le RONE, en utilisant le levier de la création de valeur. Enfin, nous formulerons quelques recommandations qui nous semblent réalisables.



**Chapitre I :**  
**Généralités sur la**  
**banque et les fonds**  
**propres**

### **Introduction :**

Le secteur bancaire constitue un pilier central de l'économie en jouant le rôle d'intermédiaire entre les agents disposant de capitaux et ceux en quête de financement. En plus de cette mission essentielle, les banques proposent une diversité de prestations financières, telles que la gestion des dépôts, le financement des particuliers et des entreprises, ainsi que des produits d'épargne et d'investissement adaptés aux besoins de chaque client.

Face à un environnement économique global de plus en plus compétitif, les banques doivent faire preuve d'agilité et d'innovation pour maintenir leur rentabilité tout en minimisant les risques associés à leurs opérations financières. Ces risques, liés notamment aux fluctuations des marchés et aux prêts accordés, nécessitent une gestion prudente et rigoureuse afin de garantir la stabilité et la solidité des institutions financières.

Dans ce contexte, la comptabilité bancaire revêt une importance capitale. Elle permet un suivi rigoureux des opérations financières, facilite l'analyse de la rentabilité des activités, et contribue à l'identification précoce des risques. La banque, grâce à ses états financiers, obtient une vue d'ensemble détaillée de sa condition économique et financière, ce qui constitue un levier essentiel pour la prise de décisions stratégiques.

Par ailleurs, les exigences en fonds propres constituent un pilier fondamental du cadre réglementaire bancaire. Elles obligent les établissements financiers à maintenir un niveau minimal de capital en adéquation avec l'ampleur de leurs engagements. Ce capital sert de garantie contre les pertes potentielles et contribue à préserver la stabilité de la banque. En Algérie, ces exigences sont définies en conformité avec les principes des accords de Bâle, tout en étant adaptées aux spécificités du secteur bancaire national. Le respect de ces règles est donc indispensable pour assurer une gestion financière saine et équilibrée au sein des établissements bancaires.

Afin de mieux appréhender ces concepts, ce premier chapitre s'articulera autour de trois sections. La première section abordera la définition de la banque ainsi que ses principales fonctions, ensuite la deuxième section évoquera la présentation des états financiers bancaires et enfin dans une troisième section, on traitera des exigences en fonds propres, à travers les principes des accords de Bâle et leur adaptation au cadre prudentiel algérien.

## Section 01 : la banque et les métiers bancaires

La banque est une institution financière dont le principal rôle consiste à recueillir des fonds auprès d'agents disposant de capacités de financement, sous forme de dépôts à vue ou à terme, et à les transformer en crédits pour financer les besoins des agents nécessitant un financement.

Ses activités s'articulent autour de plusieurs lignes métiers, couvrant une diversité de services adaptés aussi bien aux clients individuels qu'aux professionnels et aux grandes entreprises. Chaque ligne métier contribue à la création de valeur et à la performance globale de la banque.

Pour assurer son fonctionnement sain et sécurisé, la banque doit respecter des exigences réglementaires en matière de fonds propres, garantissant sa stabilité et la confiance de ses partenaires.

Dans la présente section, nous allons aborder explicitement le rôle de la banque dans l'économie, ses principales fonctions ainsi que les exigences en matière de fonds propres.

### 1. Définition de la banque :

L'auteur **SAMA (2020)** définit les banques comme « des personnes morales qui effectuent, à titre de profession habituelle, des opérations de banque ».<sup>1</sup>

**SÈNE (2021)** définit la banque comme « définir la banque comme une personne morale qui a reçu une licence ou un agrément délivré par une autorité habilitée à cet effet, reçoit à titre de profession habituelle des fonds du public sous forme de dépôts qu'elle a le devoir de lui restituer, conformément au contrat qui lie la banque à son client, effectue des opérations de crédit, met à la disposition de sa clientèle des moyens de paiement et gère ces moyens de paiement. »<sup>2</sup>

Selon **COUSSERGUES, GABTENI et BOURDEAUX (2020)** « Le terme de banque est l'appellation générique habituellement utilisée pour désigner des entreprises à fonctions, statuts ou activités fort différents. Il convient donc de définir plus précisément ce que ce terme recouvre en adoptant successivement trois approches, une approche théorique où la fonction d'intermédiaire financier est privilégiée, une approche institutionnelle liée à la notion

---

<sup>1</sup> SAMA(J-P), « *manuel de référence des administrateurs de banque* », RB édition, PARIS, 2020, page 31.

<sup>2</sup> SÈNE(M), « *la banque expliquée à tous* », RB édition, PARIS, 2021, pp 32-33.

d'établissement de crédit et une approche plus professionnelle qui reconnaît la diversité du métier de banquier »<sup>3</sup>

D'après **DUCLOS (2013)** la banque est un terme générique qualifiant une entreprise qui a une multiplicité d'activités et de services bancaires et financiers. Traditionnellement, la banque collecte des ressources et distribue des crédits. Historiquement sont venus s'ajouter à ces prérogatives l'offre et la gestion des moyens de paiement. Les années 80 et 90 ont été celles de l'explosion des activités bancaires et financières avec entre autres l'émergence de la banque de marché et de la bancassurance.<sup>4</sup>

À partir de ces définitions, nous déduisons que la banque est une institution financière assurant l'intermédiation entre épargnants et emprunteurs, tout en proposant divers services bancaires. Avec le temps, ses activités se sont étendues à la banque de marché et à la bancassurance, reflétant l'évolution du secteur.

### **1.1 Le rôle de la banque dans l'économie :**

La banque joue un rôle central dans l'intermédiation financière en mettant en relation les agents économiques disposant d'un excédent de ressources, appelés prêteurs, et ceux ayant un besoin de financement, appelés emprunteurs. Elle contribue ainsi à équilibrer l'épargne et l'investissement en adaptant les capacités et besoins financiers des différents acteurs.

L'intermédiation vise à faire coïncider les choix de portefeuilles de deux types des agents non financiers, les emprunteurs et les prêteurs, et ceci par le biais d'un organisme appelé intermédiaire financier, la banque qui pour fonction est de recueillir des fonds des agents à excédent de ressources et de les transformer auprès des agents à déficit de financement.<sup>5</sup>

### **2. Distinction entre la finance directe et la finance indirecte :**

Les agents économiques en besoin de financement utilisent différents mécanismes pour attirer les capitaux détenus par ceux qui disposent d'un excédent de ressources. Ces interactions permettent de fluidifier la circulation des fonds et de soutenir l'activité économique.

---

<sup>3</sup>DE COUSSERGUES(S), BOURDEAUX(G), GABTENI(H), « *gestion de la banque* », édition DUNOD, 9eme edition,2020, page 11.

<sup>4</sup> DUCLOS(T), « *dictionnaire de la banque* », édition SEFI, 6eme édition, 2013, page 46.

<sup>5</sup> DEES(S), « *Macroéconomie financière* » édition DUNOD, Paris, 2019, pp05-06.

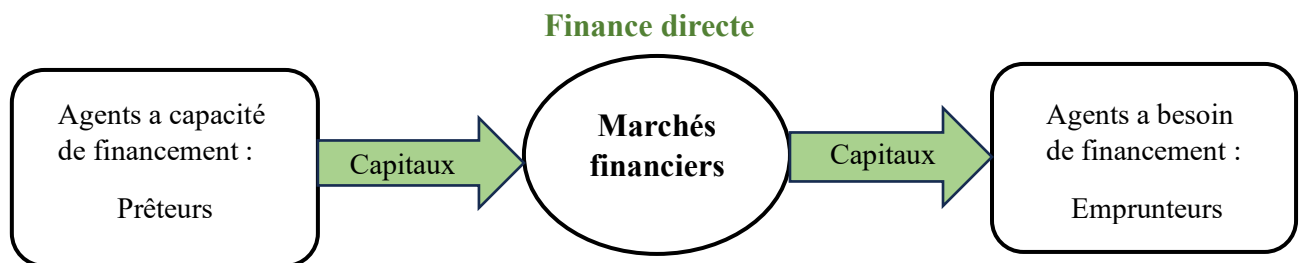
## 2.1 Finance directe ou désintermédiation bancaire :

Le financement direct ou désintermédié désigne la forme de financement dans laquelle les agents a besoin de financement émettent des titres (titres de propriété comme les actions ou titres de dettes comme les obligations) qui seront acquis directement par les agents qui ont une capacité de financement, sur des marchés financiers spécifiques, correspondant chacun à un type de titres vendus.<sup>6</sup>

Dans ce cadre, les agents à besoin de financement cèdent des titres (obligations ou actions) aux agents à capacité de financement en échange des fonds nécessaires. Les transferts d'excédents se font directement via les marchés financiers, comme les Bourses ou les marchés obligataires, permettant ainsi aux agents d'investir leurs excédents.<sup>7</sup>

La figure ci-après illustre le processus de désintermédiation bancaire :

Figure 1 : La désintermédiation bancaire.



Source : DEES(S), « Macroéconomie financière », édition DUNOD, Paris, 2019, page11.

## 2.2 Finance indirecte ou l'intermédiation bancaire :

La finance indirecte ou la finance intermédiée est une première manière de relier prêteurs et emprunteurs. Dans cette logique à dominance bancaire, les agents intermédiaires (principalement les banques) interviennent pour mettre en relation les agents à besoin de financement avec les agents à capacité de financement. Cet intermédiaire financier collecte les fonds des agents en excédent de financement et les prêtent aux agents ayant des besoins de financement. Il se fera rémunérer pour ce service par le biais des intérêts qu'il fait payer au

<sup>6</sup> BIASUTTI(J-P), BRAQUET(L), « *comprendre le système financier : de la croissance a l'instabilité* », édition BREAL, 4eme édition, 2020, page 21.

<sup>7</sup> DEES(S), Op cit, page 6.

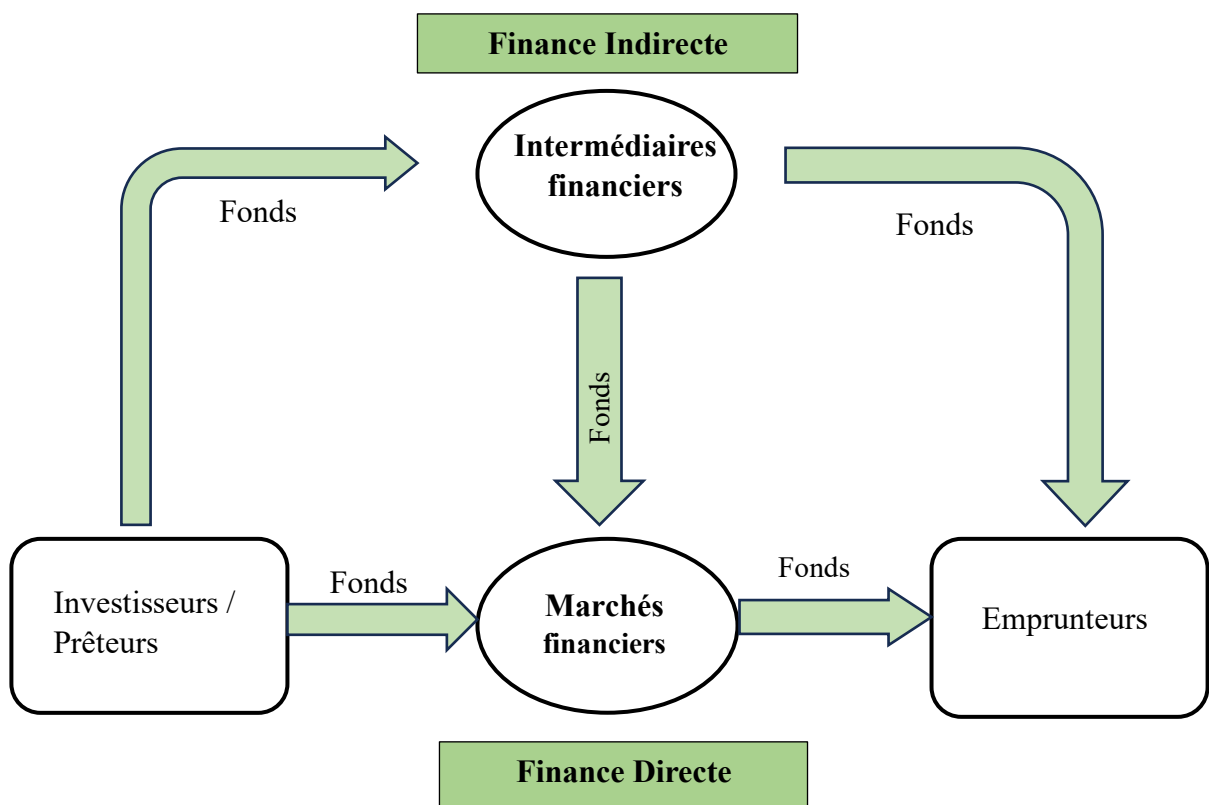
demandeur de capitaux. La finance indirecte est une caractéristique propre à une situation d'intermédiation financière.<sup>8</sup>

Elle est le fait pour les entreprises et autres de recourir à des établissements bancaires pour trouver les fonds nécessaires plutôt que de s'adresser en direct aux détenteurs de patrimoine pouvant apporter leurs capitaux.<sup>9</sup>

Les intermédiaires financiers comme leur nom l'indique, servent d'intermédiaires entre agent a capacité de financement et agent a besoin de financement.<sup>10</sup>

La figure ci-après montre le processus d'intermédiation bancaire :

**Figure 2 : L'intermédiation bancaire**



Source : MISHKIN(F) et autres : « *Monnaie, banques et marchés financiers* », 9 -ème Edition Pearson. Année 2010, page28.

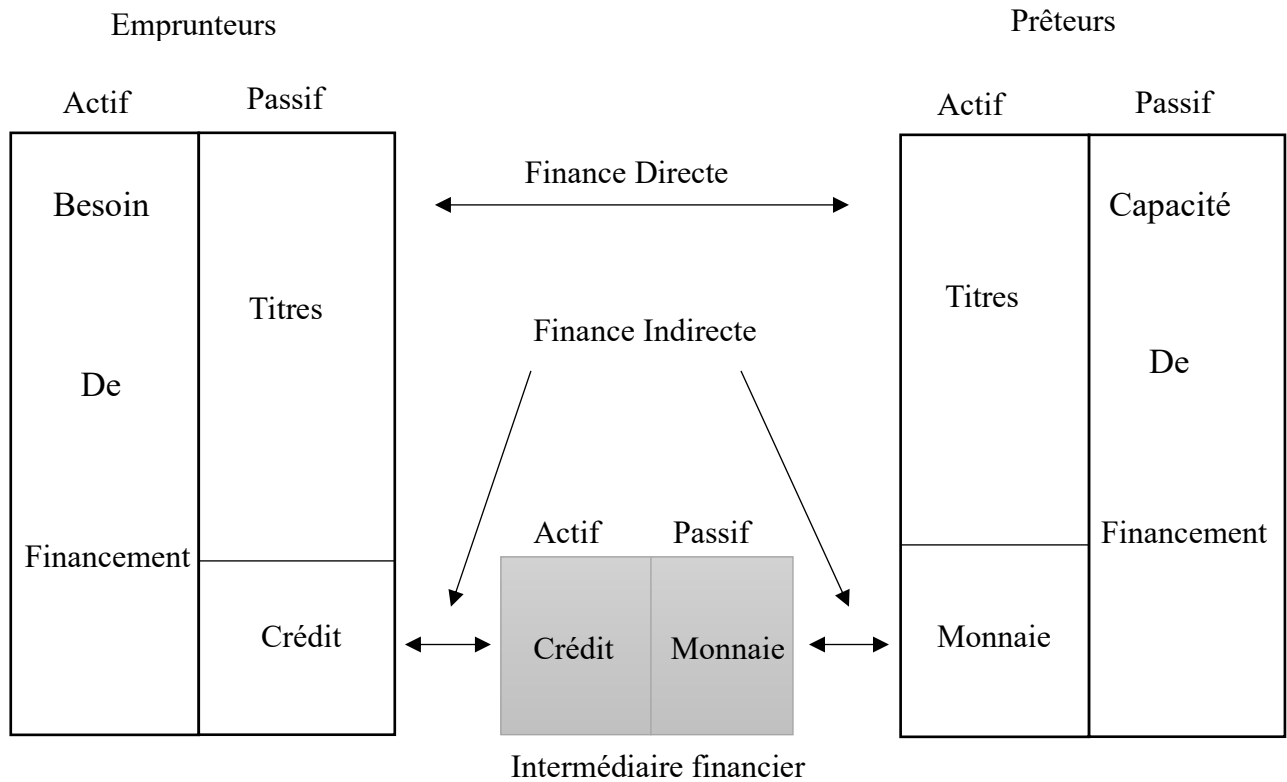
<sup>8</sup> ARROUDJ(H), « *Reforme et modernisation du système bancaire algérien durant la période 1990-2010* », thèse de doctorat en science commerciales, Université d'ORAN 2, 2014/2015, page 23.

<sup>9</sup> Idem.

<sup>10</sup> MISHKIN(F) et autres : « *monnaie, banques et marches financiers* », 9ème édition, édition PEARSON, 2010, page28.

À travers le schéma ci-après, nous cherchons à expliquer les deux modalités précitées, par lesquelles les agents à capacité de financement mettent leur excédent de revenu à disposition des agents ayant un besoin de financement.

**Figure 3 : La finance directe et la finance indirecte**



Source : DE COUSSERGUES(S), BOURDEAUX(G), GABTENI(H), « gestion de la banque », édition DUNOD, 9<sup>ème</sup> édition, 2020, page 12.

**3. Les fonctions de la banque :**

Les banques remplissent plusieurs fonctions, qui se déclinent comme suit :

**3.1 Réception des fonds :**

Les banques collectent des fonds auprès du public sous forme de dépôts. Elles peuvent les utiliser pour financer leurs activités, notamment en accordant des crédits à leurs clients.

Cependant, elles ont l'obligation de restituer ces fonds dès que les déposants en font la demande.<sup>11</sup>

Cette fonction consiste à collecter et gérer des dépôts (l'argent disponible des ménages et des entreprises), les plus avantageux pour les banques étant ceux qui correspondent à des comptes courants (les comptes-chèques ordinaires) puisque, n'étant pas rémunérés, ils procurent aux banques des ressources gratuites (sans intérêts).<sup>12</sup>

### **3.2 Opérations de crédits :**

Une opération de crédit désigne toute action par laquelle une banque, en contrepartie d'une rémunération, met ou s'engage à mettre des fonds à la disposition d'un bénéficiaire. Elle est considérée comme établie dès lors que ce dernier peut utiliser les fonds avec l'obligation de les rembourser.<sup>13</sup>

### **3.3 Mise en place des moyens de paiement :**

Les instruments de paiement désignent l'ensemble des dispositifs permettant aux clients d'effectuer des transactions, en débitant ou en créditant un compte bancaire. Ils se divisent en deux catégories : les instruments de paiement traditionnels, tels que les espèces, les chèques et les virements, et les instruments de paiement électroniques, comprenant les cartes bancaires, les porte-monnaie électroniques et les solutions de paiement sans contact.<sup>14</sup>

### **3.4 La gestion des moyens de paiements :**

La gestion des moyens de paiement englobe l'ensemble des opérations liées à leur utilisation, comme l'impression et le traitement des chèques, la gestion des paiements par carte, le traitement des virements, l'édition des relevés bancaires ou encore la circulation des espèces. Ce processus repose sur une logistique complexe, à la fois physique et informatique, afin d'assurer la fluidité et la sécurité des transactions.<sup>15</sup>

---

<sup>11</sup> SAMA(J-P), Op cit, page 31.

<sup>12</sup> CLAUDE(S), « *stop à la dérive des banques et de la finance* », Les éditions de l'atelier, IVRY-SUR-SEINE, 2014, page 11.

<sup>13</sup> SAMA(J-P), Op cit, page 32.

<sup>14</sup> Ibid page 32.

<sup>15</sup> CLAUDE(S), Op cit, page 11.

### **3.5 Les activités connexes :**

En complément des opérations de base, la réglementation bancaire distingue une autre catégorie d'opérations, dite, les opérations connexes. Elles se résument aux opérations suivantes :<sup>16</sup>

- Les opérations de change ;
- Les opérations sur or, métaux précieux et pièces ;
- Les placements, les souscriptions, les achats, la gestion, la garde et la vente de valeurs mobilières et de tout produit financier ;
- Le conseil et l'assistance en matière de gestion de patrimoine ;
- Le conseil, la gestion et l'ingénierie financières et, d'une manière générale, tous services destinés à faciliter la création et le développement d'entreprises ou d'équipements en respectant les dispositions légales en la matière.

### **4. Les différents métiers bancaires :**

La banque universelle rassemble des métiers variés, organisés différemment selon les établissements, mais que l'on peut regrouper autour de cinq grandes lignes métiers :

- Banque de détail.
- Banque de financement et d'investissement.
- Gestion d'actifs.
- Banque privée.
- Conservation d'actifs.

#### **4.1 Banque de détail (Retail Banking) :**

La banque de détail, également connue sous le nom de « banque de réseau » se réfère à une entité bancaire commerciale qui présente les traits suivants :<sup>17</sup>

- Elle propose des services variés et quotidiens tels que la gestion de comptes, la collecte d'épargne et le financement immobilier, de consommation et d'équipement ;
- Elle propose des services fondamentaux tels que les méthodes de paiement traditionnelles, y compris les cartes de crédit et les chéquiers pour les particuliers, ainsi que des solutions de gestion des flux et de transferts destinés aux entreprises ;

---

<sup>16</sup> Ordonnance bancaire 03-11 relative à la monnaie et au crédit, Article 72.

<sup>17</sup> SÈNE(M), Op cit, page 60.

- Elle maintient une relation étroite avec sa clientèle, traditionnellement via un réseau d'agences ;
- Elle a une large clientèle de particuliers, de professionnels, de professions libérales, d'entreprises, d'organisations non gouvernementales, d'associations et de collectivités locales ;

En résumé, la banque de détail offre des services bancaires quotidiens à ses clients. Les expressions « banque de détail », « banque commerciale » ou « banque de réseau » désignent la même activité : elles font référence à des banques qui visent les particuliers, les professionnels, les entreprises et les institutions pour leurs transactions quotidiennes.

### **4.2 La banque de financement et d'investissements (Corporate and investment banking) :**

La banque de financement et d'investissement (BFI) regroupe des activités destinées aux grandes entreprises et institutions, en lien avec les marchés de capitaux : marché interbancaire, titres de créance, obligations, actions et produits dérivés. Les salles de marché sont organisées en postes spécialisés selon les types d'actifs financiers (actions, taux, change...) ou d'opérations spécifiques (syndication, structuration...).<sup>18</sup>

Il est possible d'identifier deux principales composantes au sein de la BFI :

- La banque de financement (BF) : elle fournit des services de conseil, d'ingénierie et de financements complexes à destination notamment d'une clientèle de grandes entreprises, d'États ou de collectivités.
- La banque d'investissement (BI) : elle regroupe principalement les activités de marché (pour compte de tiers ou pour compte propre).

### **4.3 Gestion d'actifs (Asset management) :**

L'activité de gestion d'actifs consiste à investir dans des titres pour le compte de clients individuels ou institutionnels. Les OPCVM, dont les sociétés de gestion sont fréquemment des filiales de banques ou d'assurances, dominent ce marché ;

Ces produits d'épargne collective sont proposés par les réseaux bancaires ainsi que les compagnies d'assurances. Ils offrent aux investisseurs la possibilité d'acquérir une fraction symbolique d'un ensemble de titres ;

---

<sup>18</sup> CHABERT(D), « *manuel d'économie bancaire appliquée* », RB édition, 2eme édition, PARIS, 2014, page 73.

Les OPCVM englobent à la fois les SICAV (sociétés d'investissement à capital variable) et les FCP (fonds communs de placement). Les sociétés de gestion élaborent des portefeuilles de titres en fonction des profils de risque et de rendement : <sup>19</sup>

- **Les OPCVM monétaires** : ils placent leur capital dans des actifs du marché monétaire tels que les bons du Trésor, les certificats de dépôt et les billets de trésorerie.
- **Les OPCVM obligataires** : ils investissent dans des obligations, généralement des titres de la dette souveraine.
- **Les OPCVM actions** : les plus risqués, mais également ceux qui peuvent offrir les meilleures rémunérations.
- **Les OPCVM mixtes (ou hybrides)** : ils combinent des titres de propriété (actions) et des titres de créance (obligations, BTAN et BMTN).

#### **4.4 La banque privée (Private Banking) :**

La banque privée offre des services financiers personnalisés et sophistiqués aux clients aisés, notamment pour la gestion de leur patrimoine financier et immobilier. Elle surveille, structure et optimise ce patrimoine, tout en proposant des options d'investissement et en facilitant sa transmission. Pour ce faire, elle mobilise des spécialistes comme des analystes, avocats et experts-comptables. Les actifs gérés incluent les fonds bancaires, placements boursiers, obligations, assurances-vie et patrimoine foncier. <sup>20</sup>

#### **4.5 La conservation d'actifs (Custody) :**

L'activité de conservation d'actifs désigne la gestion administrative du stock des titres détenus par les investisseurs (particuliers ou institutionnels). Au-delà de la détention de titres dans ses livres pour ces investisseurs (tenue de comptes-titres), la conservation fait également référence à la gestion de tous les événements influençant la durée de vie des titres ainsi conservés (paiement des coupons, versement des dividendes, élargissement du capital...) : les OST (opérations sur titres). Certaines banques offrent des services de conservation d'actifs pour le compte d'autres banques ou de grands investisseurs internationaux. <sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Ibid, pp 76-77.

<sup>20</sup> SÈNE(M), Op cit, page 129.

<sup>21</sup> CHABERT(D), op cit, page 77.

### **Section 02 : Les états financiers de la banque.**

La gestion et la transparence financière des institutions bancaires reposent sur un aspect fondamental : la comptabilité bancaire. Elle offre non seulement la possibilité de consigner les transactions, mais aussi d'évaluer les risques, de superviser les opérations et de délivrer des états financiers exacts sur la condition économique de l'institution.

En effet, la comptabilité bancaire fournit des informations financières précises en temps opportun et aide à identifier, mesurer et atténuer les risques potentiels en mettant l'accent sur les outils, techniques et procédures comptables adéquates pour une gestion efficace des risques. Cette partie se concentrera sur l'exposition des états financiers de la banque, à savoir :

- Le bilan ;
- Le hors bilan ;
- Le compte de résultat.

#### **1. Le bilan :**

Le bilan représente un instantané, à un moment précis, de l'état du patrimoine de l'entreprise. D'après sa présentation normalisée, le bilan bancaire se divise en deux sections Actif et Passif : <sup>22</sup>

- **Actif :** La partie gauche du bilan est dédiée aux composantes de l'actif. Elle détaille les applications des ressources en tant que biens et droits que les transactions ont autorisées pour permettre aux institutions bancaires de les acquérir au cours de l'année. Les composantes de l'actif sont réparties en éléments patrimoniaux qui ne demeurent pas constamment dans l'entreprise (actif circulant), en créances sur la clientèle (crédits accordés) et en actifs durables appartenant aux banques, car essentiels à leur fonctionnement (actif immobilisé).
- **Passif :** La partie droite présente les composantes du passif. Elle trace le parcours des ressources employées durant l'exercice comptable pour soutenir l'activité. Cela inclut principalement les dettes (passif circulant) et, secondairement, les capitaux propres (passif immobilisé).

---

<sup>22</sup> SAMA(J-P), op cit, page 118.

## **1.1 Les classes de bilan :**

On distingue dans le bilan les classes suivantes :<sup>23</sup>

### ➤ **Classe 01 : Opérations de trésorerie et Opérations interbancaires**

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

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

Les opérations interbancaires sont celles effectuées avec les Banques Centrales, le Trésor Public, les Centres de Chèques Postaux, les banques et les établissements financiers y compris les correspondants étrangers, ainsi que les Institutions Financières internationales et régionales ;

### ➤ **Classe 02 : Les opérations avec la clientèle**

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

Les crédits à la clientèle (compte 20) incluent tous les crédits accordés à la clientèle, quels que soient leurs termes. Les comptes de la clientèle (compte 22) regroupent les ressources apportées par la clientèle, comme les dépôts à vue, à terme et les bons de caisse, ainsi que les prêts et emprunts réalisés avec la clientèle financière, les sociétés d'investissement et les compagnies d'assurances ;

Sont exclus de cette classe, les emplois et les ressources matérialisés par des titres ;

### ➤ **Classe 03 : Portefeuille-titres et comptes de régularisation**

Cette classe enregistre non seulement les opérations liées au portefeuille-titres, mais aussi les dettes représentées par des titres. Le portefeuille-titres comprend les titres de transaction, de placement et d'investissement, acquis dans l'objectif de générer un profit financier ;

Les dettes matérialisées par des titres comprennent toutes les dettes de l'établissement sous forme de titres, tels que les titres de créances négociables, obligations et coupons convertibles ;

---

<sup>23</sup> Règlement N°2009-04 du 23 juillet 2009 portant sur le plan de comptes bancaire et les règles comptables applicables aux banques et aux établissements financiers.

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

### ➤ **Classe 04 : les valeurs immobilisées**

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

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

### ➤ **Classe 05 : Capitaux propres et assimilés**

Sont regroupés dans les comptes de cette classe, l'ensemble des moyens de financement apports ou laissés à la disposition de l'établissement assujetti de façon permanente ou durable ; Figurent également à cette classe, les produits et charges différés – hors cycle d'exploitation (tels que subventions, fonds publics affectés, impôts différés actif, impôts différés passif, autres produits et charges différés), le résultat de l'exercice.

## **1.2 Le contenu de l'actif du bilan :**

### **1.2.1 Le contenu des postes de l'actif :**

L'actif du bilan, contient les postes suivants :<sup>24</sup>

#### **Poste 01 : Caisse, banque centrale, trésor public, centre de chèques postaux**

Ce poste comprend la caisse qui inclut les billets et pièces de monnaie (nationaux et étrangers), les chèques de voyage, ainsi que les avoirs auprès de la banque centrale, du trésor public et du centre de chèques postaux, pouvant être retirés à tout moment ou avec un préavis de 24 heures.

#### **Poste 2 : Actifs financiers détenus à des fins de transaction**

Ce poste inclut les actifs financiers acquis par l'établissement dans le but de réaliser un gain en capital à court terme, en vue de les revendre rapidement dans une activité de marché.

#### **Poste 3 : Actifs financiers disponibles à la vente**

---

<sup>24</sup> Règlement N°2009-05 Du 18 Octobre 2009 relatif à l'établissement et à la publication des états financiers des banques et des établissements financiers.

Ce poste comprend les actifs financiers qui ne figurent pas dans les postes 2, 4, 5, 6 et 11 ;

### **Poste 4 : Prêts et créances sur institutions financières**

Ce poste comprend les prêts et créances à paiements déterminés, non cotés sur un marché actif. Il inclut les créances sur les institutions financières, y compris les créances subordonnées, les valeurs reçues en pension, et celles issues d'opérations de location-financement.

### **Poste 5 : Prêts et créances sur la clientèle**

Ce poste comprend l'ensemble des prêts et créances détenus au titre d'opérations bancaires sur la clientèle, à l'exception des institutions financières, y compris celles issues d'opérations de location-financement.

### **Poste 6 : Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance**

Ce poste comprend les actifs financiers assortis de paiements déterminés ou déterminables et d'une échéance fixée que l'établissement assujéti a l'intention manifeste et la capacité de conserver jusqu'à leur échéance ;

### **Poste 7 : Impôts courants – Actif**

Ce poste enregistre les avances et acomptes versés à l'Etat, au titre notamment de l'impôt sur les résultats et les taxes sur le chiffre d'affaires ;

### **Poste 8 : Impôts différés – Actif**

Ce poste enregistre les montants d'impôts sur les résultats recouvrables au cours d'exercices futurs (cas d'une charge comptabilisée dans l'exercice et dont la déductibilité sur le plan fiscal se fera au cours d'exercices futurs) ;

### **Poste 9 : Autres actifs**

Ce poste comprend notamment les stocks et les créances sur des tiers qui ne figurent pas dans les autres postes d'actif, à l'exclusion des comptes de régularisation ; Figure également à ce poste, le capital souscrit non appelé ou non versé bien qu'appelé, du capital souscrit ;

### **Poste 10 : Comptes de régularisation**

Ce poste recouvre notamment la contrepartie des gains issus de l'évaluation des opérations de hors-bilan notamment sur titres et sur devises, les charges constatées d'avance et les produits à recevoir ;

### **Poste 11 : Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entités associées**

Ce poste comprend les titres de participation dans les filiales, co-entreprises ou entités associées, détenus durablement pour exercer une influence ou un contrôle sur la société émettrice, sans intention de cession à court terme.

### **Poste 12 : Immeubles de placement**

Ce poste comprend les biens immobiliers détenus par l'établissement pour générer des loyers ou valoriser le capital, tels que terrains et bâtiments. Les immeubles de placement ne sont ni utilisés dans la production de biens/services, ni destinés à la vente dans le cadre de l'activité ordinaire. Il inclut également les immeubles non occupés, destinés à la location simple.

### **Poste 13 : Immobilisations corporelles**

Ce poste comprend les actifs corporels détenus par un établissement pour la production, la fourniture de services, la location, ou l'utilisation à des fins administratives, avec une durée d'utilisation supérieure à un exercice. Il inclut également les biens mobiliers acquis dans le cadre de contrats de location-financement, ainsi que les terrains, constructions, installations techniques, autres immobilisations corporelles et immobilisations en cours, à l'exception des éléments du poste 12 de l'actif.

### **Poste 14 : Immobilisations incorporelles**

Les immobilisations incorporelles sont des actifs immatériels et non monétaires utilisés par l'établissement dans le cadre de ses activités ordinaires, incluant les fonds commerciaux, marques, logiciels, licences, franchises et frais de développement.

### **Poste 15 : Ecart d'acquisition**

Ce poste recouvre les écarts d'acquisition positifs ou négatifs résultant d'un regroupement d'entreprises dans le cadre d'une acquisition, d'une fusion ;

L'écart d'acquisition est un actif non identifiable, et par conséquent doit être distingué des immobilisations incorporelles qui, par définition, sont des actifs identifiables.

Le tableau ci-après illustre un modèle de l'actif du bilan bancaire :

**Tableau 1 : L'actif du bilan bancaire**

En kDA

	<b>Actif</b>	<b>Note</b>	<b>Exercice N</b>	<b>Exercice N-1</b>
<b>1</b>	Caisse, banque centrale, trésor public, centre de chèques postaux			
<b>2</b>	Actifs financiers détenus à des fins de transaction			
<b>3</b>	Actifs financiers disponibles à la vente			
<b>4</b>	Prêts et créances sur les institutions financières			
<b>5</b>	Prêts et créances sur la clientèle			
<b>6</b>	Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance			
<b>7</b>	Impôts courants - Actif			
<b>8</b>	Impôts différés – Actif			
<b>9</b>	Autres actifs			
<b>10</b>	Comptes de régularisation			
<b>11</b>	Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entités associées			
<b>12</b>	Immeubles de placement			
<b>13</b>	Immobilisations corporelles			
<b>14</b>	Immobilisations incorporelles			
<b>15</b>	Ecart d'acquisition			
	<b>Total de l'actif</b>			

**Source :** réalisée par nous-même d'après règlement n°2009-05 du 18 octobre 2009 relatif à l'établissement et à la publication des états financiers des banques et des établissements financiers.

### **1.2.2 Les opérations de l'actif du bilan :**

Les opérations liées à l'actif d'une banque se divisent en trois principales catégories : les transactions avec les institutions financières, les interactions avec la clientèle et les transactions sur les titres ;<sup>25</sup>

#### **A. Les opérations avec les institutions financières :**

Il s'agit des comptes que les banques possèdent en caisse, dans les banques centrales ou dans les comptes et chèques postaux (CCP). Cela inclut également les bons du Trésor et les valeurs assimilées, ainsi que les créances à vue et à terme qu'elles détiennent auprès des établissements de crédit ;

#### **B. Les opérations avec la clientèle :**

Cela inclut tous les crédits octroyés à la clientèle non bancaire ainsi que les prêts subordonnés et les titres reçus en pension livrée. Ce poste ne comprend pas les opérations réalisées avec les institutions de crédit et qui sont comptabilisées dans les postes antérieurs ;

#### **C. Les opérations sur titres :**

Elles englobent tous les titres détenus par une banque, que ce soit pour son propre compte ou pour le compte de sa clientèle. Néanmoins, on ne mentionnera que les titres acquis par la banque pour son propre portefeuille. Cela concerne principalement les obligations, actions et autres titres à revenu fixe. Ce poste comptabilise les titres de transaction, de placement, d'investissement et liés à l'activité de portefeuille.

### **1.3 Le contenu du passif du bilan :**

#### **1.3.1 Le contenu des postes de passif :**

Le passif du bilan, contient les postes suivants :<sup>26</sup>

##### **Poste 1 : Banque centrale**

Ce poste inclut les dettes exigibles à vue envers la banque centrale, ou nécessitant un préavis de 24 heures ou d'un jour ouvrable.

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

---

<sup>25</sup> NARASSIGUIN (P), « *Fiches de monnaie, banque et financement de l'économie* », ELLIPSES édition, Paris, 2019, page 157.

<sup>26</sup> Règlement N°2009-05, Op cit.

Ce poste comprend les dettes liées aux opérations bancaires envers les institutions financières, à l'exception des emprunts subordonnés (poste 12) et des dettes liées au portefeuille (poste 4). Il inclut également les valeurs données en pension dans le cadre d'opérations avec des institutions financières.

### **Poste 3 : Dettes envers la clientèle**

Ce poste recouvre les dettes à l'égard des agents économiques autres que les institutions financières, à l'exception des emprunts subordonnés qui figurent au poste 12 du passif et des dettes matérialisées par un titre entrant dans l'activité de portefeuille inscrites au poste 4 du passif ;

### **Poste 4 : Dettes représentées par un titre**

Ce poste couvre les dettes sous forme de titres émis par l'établissement en Algérie et à l'étranger, à l'exception des titres subordonnés (poste 12), incluant aussi les bons de caisse, titres interbancaires, créances négociables et obligations.

### **Poste 5 : Impôts courants – Passif**

Ce poste enregistre l'impôt exigible de la période et des périodes précédentes dans la mesure où il n'est pas payé ;

### **Poste 6 : Impôts différés – Passif**

Ce poste enregistre les montants d'impôts payables au cours d'exercices futurs (cas d'un produit comptabilisé mais imposable sur les exercices futurs) ;

### **Poste 7 : Autres passifs**

Ce poste comprend notamment les dettes des tiers qui ne figurent pas dans les autres postes du passif, à l'exclusion des comptes de régularisations inscrits au poste 8 ;

### **Poste 8 : Comptes de régularisation**

Ce poste recouvre notamment la contrepartie des pertes issues de l'évaluation des opérations de hors-bilan notamment sur titres et sur devises, les produits constatés d'avance et les charges à payer ;

### **Poste 9 : Provisions pour risques et charges**

Ce poste inclut les provisions pour pertes probables mais incertaines, ainsi que les provisions pour pensions et engagements de retraite envers le personnel, les associés et les mandataires sociaux.

### **Poste 10 : Subventions d'équipement - Autres subventions d'investissements**

Ce poste comprend les subventions reçues pour l'acquisition de biens spécifiques ou pour financer des activités à long terme, telles que l'implantation à l'étranger ou la prospection de nouveaux marchés.

### **Poste 11 : Fonds pour risques bancaires généraux**

Ce poste comprend les montants affectés à la couverture de risques généraux, lorsque des raisons de prudence l'imposent, eu égard aux risques inhérents aux opérations bancaires ;

### **Poste 12 : Dettes subordonnées**

Ce poste inclut les fonds issus de l'émission de titres ou emprunts subordonnés, dont le remboursement en cas de liquidation se fait après ceux des autres créanciers ;

### **Poste 13 : Capital**

Ce poste correspond à la valeur nominale des actions et autres titres composant le capital social ;

### **Poste 14 : Primes liées au capital**

Ce poste comprend les primes liées au capital souscrit notamment les primes d'émission, d'apport, de fusion, de scission ou de conversion d'obligations en actions ;

### **Poste 15 : Réserves**

Ce poste comprend les réserves dotées par prélèvement sur les bénéfices des exercices précédents ;

### **Poste 16 : Ecart d'évaluation**

Ce poste enregistre les profits et pertes non comptabilisés en résultat, issus de l'évaluation à la juste valeur de certains éléments du bilan, selon la réglementation.

### **Poste 17 : Ecart de réévaluation**

Ce poste enregistre les plus-values de réévaluation constatées sur les immobilisations faisant l'objet d'une réévaluation dans les conditions réglementaires ;

**Poste 18 : Report à nouveau**

Ce poste exprime le montant cumulé de la fraction des résultats des exercices antérieurs pour lesquels aucune affectation n'a encore été décidée ;

**Poste 19 : Résultat de l'exercice**

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

Le tableau suivant présente un modèle du passif du bilan bancaire :

**Tableau 2 : Le passif du bilan bancaire**

En kDA

	<b>Passif</b>	<b>Note</b>	<b>Exercice N</b>	<b>Exercice N-1</b>
<b>1</b>	Banque centrale			
<b>2</b>	Dettes envers les institutions financières			
<b>3</b>	Dettes envers la clientèle			
<b>4</b>	Dettes représentées par un titre			
<b>5</b>	Impôts courants - Passif			
<b>6</b>	Impôts différés - Passif			
<b>7</b>	Autres passifs			
<b>8</b>	Comptes de régularisation			
<b>9</b>	Provisions pour risques et charges			
<b>10</b>	Subventions d'équipement-autres subventions d'investissements			
<b>11</b>	Fonds pour risques bancaires généraux			
<b>12</b>	Dettes subordonnées			
<b>13</b>	Capital Primes liées au capital			
<b>14</b>	Réserves			
<b>15</b>	Ecart d'évaluation			
<b>16</b>	Ecart de réévaluation Report à nouveau (+/-)			
<b>17</b>	Résultat de l'exercice (+/-)			
	<b>Total du passif</b>			

**Source :** réalisée par nous-même d'après règlement n°2009-05 du 18 octobre 2009 relatif à l'établissement et à la publication des états financiers des banques et des établissements financiers

### **1.3.2 Les opérations du passif du bilan :**

Le passif simplifié englobe toutes les ressources d'une banque, comprenant les dettes et emprunts d'une banque auprès des banques centrales et des autres établissements de crédit, les dépôts de la clientèle et bien sûr, les dettes représentées par un titre ;<sup>27</sup>

#### **A. Les dettes auprès de la banque centrale et envers les établissements de crédits :**

Ceci inclut les opérations à vue avec la banque centrale et les emprunts au jour le jour et à terme auprès des banques ; Les dettes envers les institutions financières englobent toutes les transactions effectuées par une banque avec d'autres entités de crédit ;

#### **B. Les opérations avec la clientèle :**

Ces sont les dépôts de la clientèle. On y trouve des comptes courants créditeurs, des comptes à terme créditeurs, des comptes d'épargne à régime spécial, ainsi que des bons de caisse et d'épargne. Quel que soit leur format, les dépôts représentent les ressources classiques pour les banques qui déterminent l'octroi de crédits en fonction de leur volume ;

#### **C. Les dettes représentées par les titres :**

Cela reflète la tendance relativement récente des banques à attirer des dépôts en émettant des titres. On trouve parmi ces titres, les titres du marché monétaire, les titres de créances négociables et les emprunts obligataires. Ces derniers sont souscrits par des acteurs financiers et non financiers.

### **2. Le hors bilan :**

Le hors bilan prend en compte les engagements à percevoir ou à payer, qui n'entraînent pas de mouvements de trésorerie immédiats, et qui pourraient, le cas échéant, donner lieu à des transactions financières : engagements de financement envers les clients (confirmations de crédit...), de garantie (cautions...), opérations sur devises... Les engagements relatifs aux produits dérivés (instruments financiers à terme) représentent la portion la plus significative ; L'hors-bilan consigne le montant notionnel, c'est-à-dire la somme théorique de l'opération (alors que leurs valeurs fluctuant sur le marché sont enregistrées dans le bilan).<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> NARASSIGUIN (P), Op cit, pp 155-156.

<sup>28</sup> NIJDAM(CH), COUPPEY-SOUBEYRAN(J), « *Parlons de la banque en 30 questions* », édition la documentation française, 3ème édition, Paris, 2024, page 31.

### **2.1 Les classes de l'hors bilan :**

La classe 9, qui est définie conformément au règlement N° 2009-04, est la seule incluse dans le hors bilan :<sup>29</sup>

#### **➤ Classe 09 : Le Hors bilan**

Cette classe enregistre tous les engagements de l'établissement assujetti, qu'ils soient donnés ou reçus, distingués selon la nature de l'engagement et la contrepartie. Elle comprend les engagements de financement (promesses de concours en faveur d'un bénéficiaire), les engagements de garantie (engagements de l'établissement à se substituer à un tiers en cas de défaillance, notamment cautions, obligations cautionnées et engagements par acceptation), ainsi que les engagements sur titres (opérations d'achat et de vente pour compte propre et engagements de prise ferme dans l'intermédiation). Les engagements en devises y sont également enregistrés.

Les engagements sur opérations en devises incluent :

- Les opérations de change au comptant tant que le délai d'usage n'est pas écoulé,
- Les opérations de change à terme : opérations d'achat et de vente de devises dont les parties décident de différer le dénouement pour des motifs autres que le délai d'usage,
- Les opérations de prêts et d'emprunts en devises, tant que le délai de mise à disposition des fonds n'est pas écoulé.

### **2.2 Le contenu de l'hors bilan :<sup>30</sup>**

#### **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.

---

<sup>29</sup> Règlement N° 2009-04, Op cit.

<sup>30</sup> Règlement N°2009-05, Op cit.

### **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.

Le tableau qui suit représente un modèle de l'hors bilan.

## **3. Le Compte de Résultat :**

Le compte de résultat des établissements de crédits enregistre les flux annuels de produits et de charges en liste et fait apparaître des soldes intermédiaires de gestion.<sup>31</sup>

### **3.1 Les classes du compte de résultat :**

Le compte de résultat comprend deux grandes classes :<sup>32</sup>

#### **➤ Classe 06 : les charges**

Cette classe enregistre l'ensemble des charges de l'établissement assujetti, incluant les charges d'exploitation bancaire (intérêts et commissions), les frais généraux, les dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur, ainsi que les dotations au fonds pour risques bancaires généraux. Elle regroupe également les charges extraordinaires et l'impôt sur les résultats.

#### **Classe 07 : les produits**

Cette classe regroupe l'ensemble des produits réalisés par l'établissement assujetti, incluant les produits d'exploitation bancaire (intérêts et commissions), les reprises sur pertes de valeur, provisions et les reprises sur fonds pour risques bancaires généraux, ainsi que les produits extraordinaires.

---

<sup>31</sup> S. DE COUSSERGUES, G. BOURDEAUX, H. GABTENI, Op cit, pp 144-145.

<sup>32</sup> Règlement n°2009-04, Op cit.

## Section 03 : les exigences en fonds propres

Le secteur bancaire, en raison de son rôle crucial dans l'intermédiation financière, est soumise à une réglementation stricte qui impose aux banques de respecter certains ratios afin d'assurer leur solidité financière. Dans cette optique, l'Algérie a adopté les accords de Bâle en instaurant un cadre prudentiel visant à renforcer la structure des fonds propres des établissements bancaires. Ce dispositif permet non seulement d'assurer une meilleure couverture des risques, mais également de garantir la conformité aux standards internationaux et d'accroître la confiance des partenaires économiques.

Cette section se penche sur les accords de Bâle et sur la réglementation prudentielle mise en œuvre en Algérie.

### 1. Cadres réglementaires bâloises :

#### 1.1 Bâle I :

Les premiers accords de Bâle sont les accords de « Bâle 1 », ont été conclus et signés en 1988. Ces réglementations ont été mises en œuvre dans les réglementations nationales depuis 1992, introduisant de nouveaux principes en ce qui concerne le contrôle prudentiel. L'une des principales dispositions de Bâle 1 est la mise en place du ratio « Cooke », qui porte le nom du premier président du Comité de Bâle. C'est un rapport réglementaire d'exigences minimales en matière de fonds propres. Ce taux est déterminé en fonction des obligations contractuelles souscrites par l'institution financière, et du risque qui y est lié. L'objectif principal de ce dispositif est de limiter le risque de crédit, c'est-à-dire le risque de non-remboursement associé à un prêt accordé par une banque. Le ratio « Cooke » impose aux institutions bancaires les obligations suivantes concernant leur solvabilité :

- *les fonds propres tiers 1, tiers 2, tiers 3 / totalité des engagements de crédit > 8%*
- *les fonds propres tiers 1 / totalité des engagements de crédit > 4%*

Les fonds propres Tier 1 comprennent ici le capital social de l'établissement, les réserves, le report à nouveau. Les fonds propres Tier 2 et Tier 3, quant à eux, comptent quelques éléments supplémentaires tels que les dettes subordonnées et autres instruments de dette hybrides.<sup>33</sup>

Ce ratio signifie que pour prêter un total de 100 millions d'euros, une banque devait avoir au minimum 8 millions d'euros de fonds propres pour être considérée comme solvable.<sup>34</sup>

<sup>33</sup> DEBLY(P), « *réglementations bancaires et financières depuis la crise de 2008* », édition MAXIMA, Paris, 2019, pp 21-22.

<sup>34</sup> KAYROTIS (C), « *l'essentiel de la banque* », édition GUALINO, 11<sup>ème</sup> édition, Paris, page 96.

### 1.2 Bâle II :

L'objectif de la réforme Bâle II est de mieux évaluer les différentes composantes des risques de crédit et de marché, tout en ajoutant le risque opérationnel en renforçant leurs procédures internes de mesure et de gestion des risques. Ainsi les fonds propres engagés pour gérer ces risques sont plus précisément évalués.<sup>35</sup>

Trois piliers constituaient le nouvel environnement réglementaire :

- Exigences minimales de fonds propres ;
- Processus de surveillance prudentielle ;
- Discipline de marché efficace.<sup>36</sup>

#### a) Pilier 1 : Exigences minimales de fonds propres :

Ce pilier affine l'accord de 1988 et vise à aligner les fonds propres sur les risques réels des établissements financiers, en intégrant les risques opérationnels (fraude, pannes de système) et les risques de marché, en plus du risque de crédit ou de contrepartie.<sup>37</sup>

Ce premier pilier définit ainsi un nouveau ratio de solvabilité bancaire, dit ratio « McDonough » fondé sur le même principe que le ratio Cooke. Il se définit de la façon suivante :<sup>38</sup>

$$\text{Ratio McDonough} = \frac{\text{Tier 1} + \text{Tier 2} + \text{Tier 3}}{\text{Actifs pondérés en risque de crédit, de marché et opérationnel}} \geq 8\%$$

Le ratio de solvabilité McDonough est constitué des fonds propres :

- « Tier 1 » ou noyau dur qui sont composés du capital social et des réserves ;
- « Tier 2 » ou éléments complémentaires qui intègrent les provisions générales et les émissions subordonnées d'une durée supérieure à 5 ans ;
- « Tier 3 » ou éléments complémentaires qui sont constitués des émissions subordonnées d'une durée supérieure à 2 ans.

Au dénominateur, la notion d'engagements de crédits de Bâle 1 est supplantée par la notion de risques. L'approche de Bâle 2 vise à identifier et prendre en compte tous les risques inhérents à un établissement. On retrouve donc, au dénominateur, les risques de marché, de crédit, et opérationnels :

<sup>35</sup> BOUAISS(K), LOBEZ(F), STATNIK(J-C), « *économie et gestion de la banque* », EMS édition, 2019, page 227.

<sup>36</sup> KAYROTIS(C), Op cit, page 97.

<sup>37</sup> KEREBEL(P), « *management des risques* », Editions d'Organisations, 2009, page 98.

<sup>38</sup> BOUAISS(K), LOBEZ(F), STATNIK(J-C), Op cit, page 227.

### ❖ **Risque de crédit :**

Pour les risques de crédit, il s'agit de l'encours de crédit pondérés, selon plusieurs méthodes possibles.<sup>39</sup>

Le Comité donne aux banques le choix entre deux grandes méthodes de calcul des exigences de fonds propres relatives à leur risque de crédit. La première consiste à évaluer ce risque d'une manière standard (**approche standard**), en s'appuyant sur des évaluations externes du crédit. La seconde méthode de calcul permettrait aux banques d'utiliser leur système de notation interne (**approche fondée sur les notations internes**), sous réserve de l'approbation explicite de leur autorité de contrôle.<sup>40</sup>

### ❖ **Risque opérationnel :**

Pour le déterminer, le comité de Bâle utilise trois approches distinctes pour calculer les exigences en fonds propres liées au risque opérationnel, qui sont :<sup>41</sup>

- **Approche indicateur (BIA : Basic Indicator Approach) :**

C'est la méthode la plus simple, il n'existe aucun critère d'éligibilité pour cette approche.

Exigences en fonds propres = 15% de Produit net bancaire total.

- **Approche Standard (SA : Standard Approach) :**

Cette méthode affine l'approche BIA, l'exigence est liée aux produits nets bancaires (le Comité de Bâle répartit les activités de banque en huit lignes métiers) et en pondérations (données par le régulateur) variable suivant le métier. Ils prennent en compte la qualité du système de gestion du risque, et le suivi des données de pertes.

- **Approche Avancée (AMA : Advanced Measurement Approach) :**

Pour cette approche la mesure du risque résulte de modèle interne de l'établissement. Et l'utilisation de cette approche nécessite l'approbation préalable du superviseur.

Cette méthode impose les banques d'établir des statistiques par métier et type d'événement et de calculer une probabilité de survenance de l'événement.

### ❖ **Risque de marché :**

L'exigence d'adéquation des fonds propres pour le risque de marché demeure inchangée vue que son calcul peut se faire via une approche standard, ou via une approche par la modélisation interne.

---

<sup>39</sup> DEBLY(P), Op cit, Page 24.

<sup>40</sup> Banque des règlements internationaux, convergence internationale de la mesure et des normes des fonds propres, juin 2006, page 20.

<sup>41</sup> Ibid, page 157.

### **b) Pilier 2 : supervision réglementaire**

Ce pilier donne des pouvoirs nouveaux aux autorités de contrôle :

- Elles doivent valider les choix effectués, en particulier ceux relatifs aux modèles internes ;
- Elles peuvent demander aux banques des exigences supérieures au niveau minimal ;
- Elles ont la capacité d'imposer une mesure sur base sous consolidée ;

Plus généralement, les autorités de contrôle doivent veiller à ce que « chaque établissement dispose de procédures internes saines pour évaluer l'adéquation de ses fonds propres, basées sur une évaluation approfondie des risques auxquels elle fait face. » Les autorités doivent ainsi juger si les banques parviennent à évaluer correctement leurs besoins en fonds propres par rapport aux risques. Elles exercent une surveillance sur ce processus interne et peuvent, si nécessaire, le faire amender.<sup>42</sup>

### **c) Pilier 3 : la discipline de marché**

Ce troisième pilier vient compléter les deux précédents et se concentre sur l'amélioration de la communication financière pour promouvoir la transparence et permettre aux marchés d'évaluer plus efficacement les risques ainsi que leur gestion par les établissements ; Ainsi, il est crucial que les banques divulguent des informations précises sur l'évaluation et la gestion de leurs risques, ainsi que sur l'adéquation de leurs fonds propres avec les risques encourus. Cela permettra aux intervenants du marché ayant accès à des données fiables d'apprécier et de comparer efficacement les institutions bancaires.<sup>43</sup>

### **1.3 Bâle III :**

La crise de 2008 a profondément modifié le paysage bancaire à travers les nombreuses restructurations affectant directement les stratégies des banques où le ratio de solvabilité Bâle II est apparu trop limité.<sup>44</sup>

Cette deuxième réforme du dispositif bâlois clarifie la définition des fonds propres, améliore leur qualité et vise à prévenir la survenance du risque systémique.

Sur la clarification et l'amélioration de la qualité des fonds propres, trois catégories de fonds propres sont désormais définies :<sup>45</sup>

---

<sup>42</sup> ROUACH(M), « *Contrôle de gestion bancaire* », RB édition, 8ème édition, 2020, page 286-287.

<sup>43</sup> Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, **Exigence de communication financier au titre du troisième Pilier dispositif consolidé et renforcé**, Banque des Règlements Internationaux, 2017, Page.12

<sup>44</sup> BOUAISS(K), LOBEZ(F), STATNIK(J-C), Op cit, page 237.

<sup>45</sup> SILIADIN (J), « *Comprendre la banque et son environnement en zone euro* », 2ème édition RB, 2019, Page 45.

- Les fonds propres de base de catégorie 1 (Common Equity Tier 1 « CET 1 ») correspondent au capital social et aux primes d'émission associées, aux réserves, aux résultats non distribués et au fonds bancaire pour risques bancaires généraux ;
- Les fonds propres additionnels de catégorie 1 (Additional Tier 1 « AT 1 ») correspondent aux instruments de dette perpétuelle dégagés de toute incitation ou obligation de remboursement ;
- Les fonds propres de catégorie 2 correspondent aux instruments de dette subordonnée d'une durée minimale de cinq ans.

### **A) Renforcement de la quantité et de la qualité des fonds propres :**

Le ratio minimal des fonds propres des banques s'élève, passant de 8% à 10.5%. Il se divise de la manière suivante :

- CET 1 : 4,5 % des Actifs pondérés par le risque (APR) ;
- AT 1 : 1,5 % des APR, soit un TIER 1 représentant 6 % des APR ;
- TIER 2 : 2 % des APR, soit des fonds propres minimaux devant représenter 8 % des APR ;
- Coussin de conservation e 2,5 %, ce qui représente un total de fonds propres minimaux correspondant à 10,50 % des APR.<sup>46</sup>
- Un deuxième « coussin » de sécurité, appelé « coussin contra-cyclique » peut être ajouté et représente entre 0 et 2,5% des risques pondérés.<sup>47</sup>
- Des coussins supplémentaires peuvent être ajoutés à ce nouveau cadre pour couvrir le risque systémique, ou plus spécifiquement applicables aux institutions dites d'importance systémique (de 1 à 2,5 % supplémentaire, voire 3,5 %).<sup>48</sup>

### **B) Introduction des ratios de liquidité :**

Deux ratios de liquidité ont été introduits dans le dispositif Bâle 3 :<sup>49</sup>

- Un ratio de liquidité à court terme (« Liquidity Coverage Ratio » – LCR) à trente jours, en flux, impose un encours d'actifs sans risque aisément négociables afin de résister pendant trente jours à une crise de liquidité aiguë ;

$$LCR = \frac{\text{Actifs liquides de bon niveau}}{\text{Sorties de trésorerie à un mois}} \geq 100\%$$

<sup>46</sup> ROUACH (M), ROUACH (E), « *Finance et gestion dans la banque* », RB édition, 3ème édition, 2018, page 104.

<sup>47</sup> ROUACH(M), Op cit, page 288.

<sup>48</sup> ROUACH (M), ROUACH (E), Op cit, page 104.

<sup>49</sup> ROUACH(M), Op cit, page 289.

- Un ratio de financement net stable (« Net Stable Funding Ratio » – NSFR) correspondant à un ratio de transformation à un an, contraindra les banques à refinancer leurs actifs à plus d'un an par des ressources stables ;

$$NSFR = \frac{\text{Financement stable disponible}}{\text{Financement stable requis}} \geq 100\%$$

### C) Instauration d'un ratio de levier :

Le ratio d'effet de levier permet d'évaluer la taille des engagements des banques par rapport à la taille de leur bilan afin d'éviter un trop fort endettement des banques, sa formule est comme suit : **Ratio d'effet de levier** = *Fonds propres de base / Engagements*  $\geq 3\%$ <sup>50</sup>

### 1.4 Vers Bâle IV ? :

Le BCBS (Comité de Bâle pour la Supervision Bancaire) a publié en 2017 un texte qui propose de revoir les exigences réglementaires des risques pondérés, également appelés RWA (« Risk Weighted assets) et de mettre en place un plancher de capital. Ces propositions concrétisent un travail entamé depuis 2012, visant à réajuster le cadre réglementaire de Bâle III. Ainsi, ces propositions, considérées comme la finalisation de la réforme Bâle III pour les régulateurs, sont clairement considérées comme une nouvelle vague réglementaire pour l'industrie financière, d'où son appellation « Bâle IV ». Cela est d'autant plus vrai que les impacts, au regard des textes publiés jusqu'à maintenant seront importants, et pas seulement sur le plan financier. Bâle IV prévoit de revoir en profondeur la méthodologie de calcul de tous les risques. Sont concernés les approches standards et modèles internes du risque de crédit, du risque de marché et du risque opérationnel.<sup>51</sup>

## 2. La réglementation bancaire en Algérie :

Dans un but d'alignement aux accords bâlois, le législateur Algérien a établi un dispositif prudentiel permettant une meilleure maîtrise des risques bancaires et une clarification de la définition des fonds propres. Ce dispositif prudentiel se résume ainsi :

### 2.1 Le capital minimum :

C'est le capital que les banques et les établissements financiers doivent disposer au moment de leur constitution, Le capital « est l'ordre de dix milliards de dinars (10 000 000 000 DA)

---

<sup>50</sup> MARCEL(D), **Bale III nouvelle donne pour les financiers, nouvelle pratique pour les entreprises**, LYON place financière et tertiaire, page 17.

<sup>51</sup> TEBIB(A) : **Le rôle de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels**, Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2020, page 24.

totalemment libérés pour les banques et de trois milliards cinq cent millions de dinars (3 500 000 000 DA) totalemment libérés pour les établissements financiers.<sup>52</sup>

### **2.2 Les fonds propres :**

Les fonds propres règlementaires comprennent les fonds propres de base et les fonds propres complémentaires.<sup>53</sup>

Les fonds propres de base sont constitués de la somme :<sup>54</sup>

- Du capital social ou de la dotation ;
- Des primes liées au capital ;
- Des réserves (hors écarts de réévaluation et d'évaluation) ;
- Du report à nouveau créditeur ;
- Des provisions règlementées ;
- Du résultat du dernier exercice clos, net d'impôts et de distribution de dividendes à prévoir.

De ces éléments, sont à déduire :

- Les actions propres rachetées ;
- Le report à nouveau débiteur ;
- Les résultats déficitaires en instance d'affectation ;
- Les résultats déficitaires déterminés semestriellement ;
- Les actifs incorporels nets d'amortissements et de provisions constituant des non valeurs (écart d'acquisition) ;
- 50% des montants des participations et de toute autre créance assimilable à des fonds propres détenus dans d'autres banques et établissements financiers ;
- Les dépassements des limites en matière de participations ;
- Les provisions complémentaires exigées par la commission bancaire.

Les fonds propres de base peuvent inclure les bénéfices à des dates intermédiaires à condition qu'ils soient :

- Déterminés après comptabilisation de l'ensemble des charges afférentes à la période et des dotations aux amortissements et provision ;

---

<sup>52</sup> Article n°02, Règlement n°2008-04 du 23 décembre 2008 relatif au capital minimum des banques et établissements financiers exerçant en Algérie.

<sup>53</sup> Article n° 08 du règlement n°2014-01 du 16 février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers.

<sup>54</sup> Règlement n°2014-01 du 16 février 2014, Op cit, Article n°09.

- Calculés nets des impôts sur sociétés et d'acomptes sur les dividendes ;
- Approuvés par les commissaires aux comptes et validés par la commission bancaire.

Selon **l'article 10 du même règlement**, il est stipulé que les fonds propres supplémentaires englobent :<sup>55</sup>

- 50% du montant des écarts de réévaluation ;
- 50% du montant des plus-values latentes déroulant de l'évaluation à la juste valeur des actifs disponibles à la vente (hors titres de participation détenus sur les banques et les établissements financiers) ;
- Les provisions pour risques bancaires généraux, constituées sur les créances courantes du bilan, dans la limite de 1,25% des actifs pondérés du risque de crédit ;
- Les titres participatifs et autres titres à durée indéterminée ;
- Les fonds provenant d'émission de titres ou d'emprunts, **à condition que** :
  - Ils ne soient remboursables qu'à l'initiative de l'emprunteur et avec l'accord préalable de la commission bancaire ;
  - Ils donnent la possibilité à l'emprunteur de différer le paiement des intérêts dans le cas où le niveau de sa rentabilité ne permettrait pas ce versement ;
  - Le remboursement anticipé ne soit pas prévu avant cinq ans, sauf s'il s'agit de la transformation de ce remboursement en fonds propres ;
  - Les créances du prêteur sur la banque ou l'établissement financier soient subordonnés à celles de tous les autres créanciers ;
  - Ils soient disponibles pour couvrir des pertes même en dehors de la cessation d'activité ;
- Les fonds provenant de l'émission de titres ou emprunts subordonnés qui, sans répondre aux conditions énumérées ci-dessus, **remplissent les conditions suivantes** :
  - Si le contrat prévoit une échéance déterminée pour le remboursement, la durée initiale ne doit pas être inférieure à cinq (05) ans ; si aucune échéance n'est fixée, la dette ne peut être remboursée qu'après un préavis de cinq (05) ans ;
  - Le contrat de prêt ne comporte pas de clause de remboursement prévoyant que, dans des circonstances déterminées autres que la liquidation de la banque ou de l'établissement financier assujetti, la dette devra être remboursée avant l'échéance

---

<sup>55</sup> Règlement n°2014-01 du 16 février 2014, Op cit, Article n°10.

convenue et après le règlement de toutes les autres dettes exigibles à la date de mise en liquidation.

Concernant le coefficient des fonds propres de base, ce dernier est fixé à un seuil minimum de 7%, plus un coussin dit de sécurité utilisée en cas de crise de 2,5%.

### **2.3 Ratio de solvabilité :**

Les banques et établissements financiers sont tenus de respecter en permanence, sur base individuelle ou consolidée, un coefficient minimum de solvabilité de 9,5 % entre, d'une part, le total de leurs fonds propres réglementaires et, d'autre part, la somme des risques de crédit, opérationnel et de marché pondéré :<sup>56</sup>

$$\text{Ratio de solvabilité} = \frac{\text{Fonds propres réglementaires}}{\text{risque de crédit} + \text{risque de marché} + \text{risque opérationnel}} \geq 9.5\%$$

Les fonds propres de base doivent couvrir les risques de crédit, opérationnel et de marché, à hauteur d'au moins de 7 % :<sup>57</sup>

$$\frac{\text{Fonds propres de base}}{\text{risque de crédit} + \text{risque de marché} + \text{risque opérationnel}} \geq 7\%$$

Les banques et établissements financiers doivent également constituer, en sus de la couverture prévue dans l'article 2 ci-dessus, un coussin dit de sécurité, composé de fonds propres de base et couvrant 2,5 % de leurs risques pondérés :<sup>58</sup>

$$\frac{\text{Fonds propres de base}}{\text{risque de crédit} + \text{risque de marché} + \text{risque opérationnel}} \geq 2.5\%$$

### **2.4 Ratio de liquidité :**

En Algérie, ce ratio a été introduit par le règlement de la Banque d'Algérie n° 11-04 du 24 mai 2011 portant identification, mesure, gestion et contrôle du risque de liquidité et a fait l'objet de l'instruction de la Banque d'Algérie n°07-2011 du 21 décembre 2011 portant coefficient de liquidité des banques et des établissements financiers.

Ce ratio permet de suivre et de contrôler la faculté d'une banque à rembourser ses exigibilités à très court terme il est conçu pour garantir que l'institution bénéficie d'une couverture au minimum de 100%, sa formule est la suivante :<sup>59</sup>

<sup>56</sup> Règlement n°2014-01 du 16 février 2014, Op cit, Article n°02.

<sup>57</sup> Règlement n°2014-01 du 16 février 2014, Op cit, Article n°03.

<sup>58</sup> Règlement n°2014-01 du 16 février 2014, Op cit, Article n°04.

<sup>59</sup> Article n°04, instruction n°07-2011 du 21 décembre 2011 portant coefficients de liquidité des banques et des établissements financiers

$$\text{Ratio de liquidité} = \frac{\text{Actifs liquides a cour terme}}{\text{Passifs exigibles acour terme}} \geq 100\%$$

### **2.5 Le coefficient de fonds propres et des ressources permanentes :<sup>60</sup>**

L'objectif de ce coefficient est de garantir une certaine constance dans le comportement des banques en termes de ressources à long terme. Le respect de la règle de l'équilibre minimum impose de ne pas transformer des ressources courtes en emplois à termes.

Ce coefficient est le rapport entre emplois et ressources longs des banques et établissements financiers en monnaie nationale. Il doit respecter un minimum de 60%, sa formule est définie

comme suit : 
$$\frac{\text{Fonds propres+ressources permanentes}}{\text{immobilisations nettes+autres emplois nettes long}} \geq 60\%$$

### **2.6 La division des risques :**

La diversification des risques implique une allocation des actifs qui évite les politiques de concentration par les emprunteurs, les groupes d'emprunteurs, les secteurs d'activité, les pays ou les régions géographiques.

Deux niveaux sont impliqués dans l'établissement de la réglementation relative au grand risque .<sup>61</sup>

- La première, limite pour toute banque ou établissement financier l'ensemble des risques nets pondérés qu'ils encourent sur un même bénéficiaire à maximum de 25% de ses fonds propres réglementaires ;
- La deuxième limite le total des grands risques encourus par une banque ou un établissement financier, à huit fois le montant de ses fonds propres réglementaires.

### **2.7 Les réserves obligatoires :**

Conforme au **règlement n° 04-02 du 4 mars 2004** qui détermine les conditions pour établir les réserves minimales obligatoires. Les réserves obligatoires des banques sont constituées sur l'ensemble de leurs exigibilités collectées et/ou empruntées en dinars et des exigibilités liées à des opérations de hors bilan à l'exception des exigibilités envers la Banque d'Algérie. Les exigibilités empruntées auprès des autres banques peuvent être déduites dans les conditions fixées par la Banque d'Algérie.<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> Règlement n°2004-04 du 19 juillet 2004 fixant le rapport dit « coefficient de fonds propres et de ressources permanentes ».

<sup>61</sup> Titre n° 01, Règlement n°14-02 du 16 février 2014 relatif aux grands risques et aux participations.

<sup>62</sup> Article n°04, Règlement n°2004-02 du 4 mars 2004 fixant les conditions de constitution des réserves minimales obligatoires.

Le Comité des Opérations de Politique Monétaire a décidé d'une augmentation du taux de réserve obligatoire de 1% pour le ramener à 3% à compter du 15 avril 2023.<sup>63</sup>

### **2.8 Régime de participation :**

Les participations ne doivent pas dépasser l'une ou l'autre des deux limites suivantes : <sup>64</sup>

- **Pour chaque participation** : 15 % des fonds propres réglementaires ;
- **Pour l'ensemble des participations** : 60 % des fonds propres réglementaires.

### **2.9 Le niveau des engagements extérieurs :**

A compter du 1er août 2015, le niveau des engagements extérieurs par signature des banques et établissements financiers ne doit à aucun moment dépasser une (1) fois leurs fonds propres réglementaires tels que définis par la réglementation prudentielle en vigueur.<sup>65</sup>

---

<sup>63</sup> Banque d'Algérie, Communiqué sur la réunion du comité des opérations de politique monétaire, au 15/04/2023.

<sup>64</sup> Banque d'Algérie, Règlement n°14-02 du 16 février 2014, Op cit, Article n°19.

<sup>65</sup> Article n°02, Banque d'Algérie, Instruction n° 02-15 du 22 juillet 2015 fixant le niveau des engagements extérieurs des banques et établissements financiers.

### **Conclusion :**

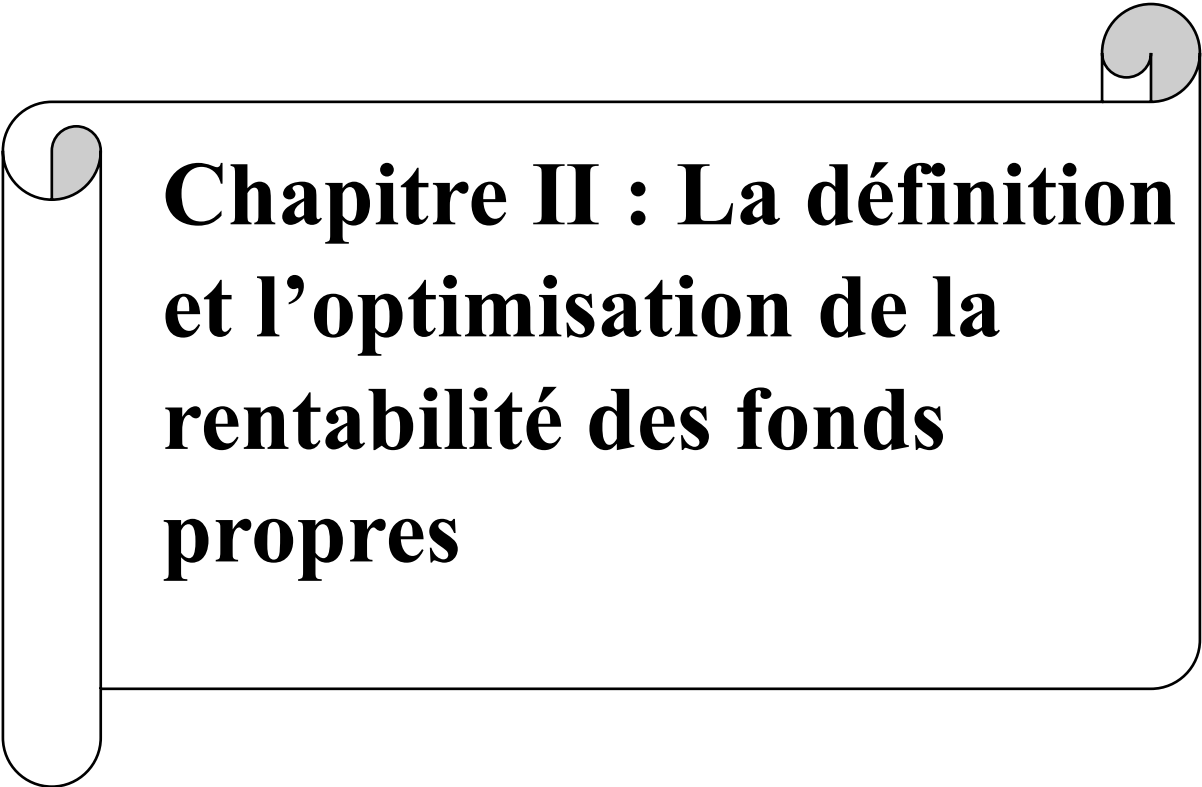
La banque constitue un acteur clé du système économique, en assurant des fonctions essentielles telles que la collecte de l'épargne, le financement de l'économie, la gestion des moyens de paiement et la couverture des risques. Elle joue également un rôle de conseil et d'accompagnement auprès des particuliers, des entreprises et des institutions.

Les états financiers permettent d'évaluer la santé financière de la banque, de mesurer sa rentabilité, sa solvabilité ainsi que son efficacité opérationnelle. Ils constituent un outil indispensable d'aide à la décision pour les dirigeants, les régulateurs et les partenaires.

Les exigences en fonds propres représentent un pilier fondamental de la solidité financière de la banque, en garantissant sa capacité à absorber les pertes potentielles et à faire face aux risques. Ces exigences sont fixées par des normes prudentielles visant à préserver la stabilité du secteur bancaire.

La réglementation algérienne encadre l'ensemble de l'activité bancaire afin d'assurer la transparence, la sécurité des opérations et la protection des clients. Elle impose également des exigences en fonds propres, en veillant à ce que les établissements bancaires disposent d'un niveau de capital suffisant pour couvrir les risques encourus. Ces règles garantissent la solidité financière des banques et contribuent à la stabilité du système bancaire national.

En conclusion, l'analyse des fonctions bancaires, des états financiers et des exigences en fonds propres permet de mieux comprendre les mécanismes internes qui régissent la gestion d'une banque. Ces éléments sont essentiels pour évaluer la rentabilité des fonds par lignes métiers et assurer une gestion optimale du capital. Ce processus doit être intégré dans la gestion quotidienne de la banque et appliqué de manière cohérente afin de garantir une base solide pour les décisions futures, notamment en ce qui concerne l'allocation du capital et la gestion des risques.



## **Chapitre II : La définition et l'optimisation de la rentabilité des fonds propres**

### **Introduction :**

Dans un environnement économique en constante évolution, marqué par l'intensification de la concurrence et la montée des incertitudes, la rentabilité est au cœur des préoccupations des entreprises, et plus particulièrement des banques. Assurer une rentabilité durable ne se limite pas à maximiser les profits à court terme, mais implique une gestion rigoureuse des ressources, une prise de décision stratégique éclairée et une adaptation continue aux évolutions du marché.

Comme toute autre entreprise, au sein de la banque, la rentabilité est au cœur des préoccupations des dirigeants. Sa mesure et analyse sont donc hautement stratégiques.

Dans le secteur bancaire, la rentabilité est souvent mesurée à l'aide d'indicateurs spécifiques, permettant d'évaluer la performance des différentes activités. Ces indicateurs jouent un rôle clé dans la prise de décision et l'orientation stratégique des établissements financiers.

Mais être rentable ne signifie pas simplement engranger des bénéfices. Cela implique une gestion intelligente des ressources, une anticipation des risques et une capacité à s'adapter aux évolutions économiques et financières. Une banque doit trouver un équilibre entre rentabilité et prudence.

Dans ce chapitre qui est subdivisée en trois sections, on va essayer de présenter les notions de base de la rentabilité. La première section est réservée à l'explication de concept de la rentabilité son importance pour la banque. Pour ce qui est de la deuxième section on va aborder les différents axes d'analyse et de mesure de la rentabilité et enfin on va tenter d'appréhender les principaux indicateurs de la rentabilité.

### Section 01 : la notion de la rentabilité

La rentabilité est une notion essentielle en gestion et en finance. Cependant, elle reste un concept complexe et multidimensionnel qui peut être interprété différemment selon les contextes et les approches.

Cette section évoquera dans un premier lieu quelques définitions afin de mieux cerner ce concept, avant d'aborder ses différentes abstractions. Puis j'essaierai d'analyser son rôle et son importance pour les banques et de distinguer entre la rentabilité économique de la rentabilité financière.

#### 1. La définition de la rentabilité :

Étymologiquement, rentabilité vient du mot rente, lui-même participe passé ancien du verbe rendre (latin populaire *rendita*, latin classique *reddita*, signifiant « somme perdue », selon le Grand Robert). Par conséquent, sa signification principale correspond à la capacité d'un investissement - "à rendre", à générer des revenus. Le concept de rentabilité est principalement associé à l'existence d'un capital capable de générer des rendements<sup>66</sup>

La notion de rentabilité paraît en première analyse très simple : le capital génère un profit, et donc le rapport entre le capital et le profit se traduit par un taux de rentabilité. Au cours d'une période donnée, la rentabilité d'une entreprise se mesure en rapportant son résultat de la période à son capital en début de période.<sup>67</sup>

La rentabilité est une préoccupation fondamentale pour les investisseurs (actionnaires et prêteurs)<sup>68</sup>

Selon **PIERRE MAURIN (2023)** « la notion de rentabilité appliquée au monde des affaires est un moyen de mesurer le degré de performance financière d'une entreprise ou de l'une de ses actions économiques. »<sup>69</sup>

---

<sup>66</sup> PINARDON. (F), « *la rentabilité : une affaire de points de vue* », édition l'Harmattan, Paris, 1989, p10

<sup>67</sup> DEGOS. (J-G), « *Le diagnostic financier des sociétés* », édition E-THEQUE, 2010, p17.

<sup>68</sup> DELAHAY(J), LE GALLO (N), DELAHAYE-DUPRAT(F), « *Manuel finance d'entreprise DCG 6* », édition Dunod, 4 -ème édition, 2024, P68.

<sup>69</sup> MAURIN (P), « *Optimisez la rentabilité de votre entreprise* », édition Afnor, 2023, p7

D'un autre point de vue, **PHILLIPE GUILLERMIC (2023)** considère qu'une entreprise rentable est celle qui, du fait de son activité, dégagne des gains substantiels et connaît des résultats bénéficiaires.<sup>70</sup>

Par ailleurs **Ahmed SILEM (2018)** définit la rentabilité comme la capacité d'un capital placé ou investi à procurer des revenus exprimés en termes financiers.<sup>71</sup>

La rentabilité, c'est la capacité d'un investissement ou d'une entreprise à générer des profits. Autrement dit, c'est le rapport entre ce qu'on gagne et ce qu'on a investi au départ. Plus une entreprise est rentable, plus elle est capable de couvrir ses coûts et de dégager des bénéfices.

C'est un élément central pour les investisseurs, car ils cherchent à savoir si leur argent est bien placé et s'il va leur rapporter quelque chose. Une entreprise qui n'est pas rentable sur le long terme risque de rencontrer des difficultés financières, alors qu'une entreprise rentable peut se développer, innover et attirer de nouveaux financements.

### **2. Les abstractions de la rentabilité :**

#### **2.1 La rentabilité économique :**

##### **2.1.1 Définition de la rentabilité économique :**

La rentabilité économique s'agit d'exprimer le taux de rémunération de l'ensemble des ressources utilisées par l'entreprise, quelles qu'en soient les origines, fonds propres ou empruntés, à court ou à long terme. C'est la rémunération du capital investi, mesuré par l'actif total, qui est considérée.<sup>72</sup>

La rentabilité économique est la rentabilité des capitaux engagés par l'entreprise, qu'il s'agisse des capitaux propres ou bien des capitaux empruntés. En comptabilité générale, le taux de rentabilité économique est égal au rapport **résultat net/ensemble des capitaux** ou bien au rapport **excédent brut d'exploitation/ensemble des capitaux**. À la différence de la rentabilité financière, la rentabilité économique s'intéresse aux performances globales de l'entreprise et

---

<sup>70</sup> GUILLERMIC (P), « *la gestion financière de l'entreprise pas à pas* », édition Vuibert, 3ème édition, 2023, p16

<sup>71</sup> SILEM (A), « *Lexique d'économie* », édition DALLOZ, 15ème édition, 2018, p750

<sup>72</sup> GINGILER (E), « *gestion financière de l'entreprise* », édition Dalloz, 1991, page 26.

non à la performance financière dont bénéficient les propriétaires qui ont apporté des capitaux (associés, actionnaires)<sup>73</sup>

### 2.1.2 Décomposition de la rentabilité économique :

La rentabilité économique d'une entreprise s'explique comme la combinaison d'une marge et d'un taux de rotation. On a : <sup>74</sup>

$$\frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Capital économique}} = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{CA}} \times \frac{\text{CA}}{\text{Capital économique}}$$

Où CA représente le chiffre d'affaires de l'entreprise.

Le ratio **résultat d'exploitation/CA** est un ratio de marge. Il exprime le caractère plus ou moins profitable des ventes de l'entreprise, c'est-à-dire son efficacité commerciale. Le chiffre d'affaires est en quelque sorte un « capital » commercial tiré des clients ; le ratio de marge d'exploitation permet de suivre si l'entreprise l'utilise bien. Conservons à l'esprit que la marge commerciale est aussi largement influencée par le secteur d'activité et par la pression concurrentielle.

Le ratio **CA/Capital économique** est un ratio de rotation. Il décrit le flux de chiffre d'affaires que génère un capital économique donné.

## 2.2 La rentabilité financière :

### 2.2.1 Définition de la rentabilité financière :

D'après **Edith GINGILER** la rentabilité financière mesure la rentabilité de la firme du point de vue de chaque catégorie de pourvoyeurs de fonds, actionnaires ou prêteurs.<sup>75</sup>

La rentabilité financière ( $R_{fi}$ ) (traduit en anglais par return on equity ROE) permet d'apprécier l'aptitude de l'entreprise à créer de la valeur pour l'actionnaire. Pour mesurer la

---

<sup>73</sup> BEITONE (A), CAZORLA (A), HEMDANE (E), SLIMANI (S), « *dictionnaire de science économique* », édition Dunod, 7<sup>ème</sup> édition, 2023, page 1174

<sup>74</sup> BRUSLERIE (H-D), « *analyse financière informations financière et diagnostic* », édition Dunod, 4<sup>ème</sup> édition, 2010, p 194-195.

<sup>75</sup> GINGILER (E), Op cit, P27.

rentabilité financière du capital investi par les actionnaires, elle met en relation le résultat courant après impôts et les capitaux propres.<sup>76</sup>

La rentabilité financière (ou rentabilité des capitaux propres) désigne la rentabilité des capitaux apportés par les propriétaires, c'est-à-dire des capitaux propres de l'entreprise. En comptabilité générale, le taux de rentabilité financière se mesure habituellement par le rapport **résultat net/capitaux propres**.<sup>77</sup>

### 2.2.2 Décomposition de la rentabilité financière :

Il est possible de décomposer le ratio de rentabilité des capitaux propres en une chaîne de ratios mettant en évidence les divers déterminants de la rentabilité :<sup>78</sup>

$$\frac{\text{résultat net}}{\text{capitaux propres}} = \frac{\text{résultat net}}{CA} = \frac{CA}{\text{Actif total}} \times \frac{\text{Actif total}}{\text{Capitaux propres}}$$

La rentabilité des capitaux propres est fonction :

- du taux de marge nette : résultat net / CA ;
- de la rotation des actifs par rapport au chiffre d'affaires ;
- de la structure financière, et donc du coefficient d'endettement puisque :

$$\begin{aligned} \frac{\text{Actif total}}{\text{Capitaux propres}} &= \frac{\text{Passif total}}{\text{Capitaux propres}} = \frac{\text{Capitaux propres} + \text{dettes}}{\text{Capitaux propres}} \\ &= 1 + \frac{\text{dettes}}{\text{Capitaux propres}} \end{aligned}$$

### 2.3 La rentabilité commerciale :

La rentabilité commerciale ou la rentabilité des ventes qui mesure les résultats après prise en compte d'éléments qui ne dépendent pas directement de l'exploitation. On peut dire que la rentabilité commerciale dépend de la politique de prix de l'entreprise et à la marge brute qu'elle prélève sur le prix de revient des produits vendus.<sup>79</sup>

<sup>76</sup> MARION (F), LANTIN (F), CHALECON (L), « *analyse financière concepts méthodes* », édition Dunod, 7ème édition, 2024, p300

<sup>77</sup> BEITONE (A), CAZORLA (A), HEMDANE (E), SLIMANI (S), Op cit, p1175

<sup>78</sup> AMELON (J-L), « *gestion financière* », édition Maxima, 4ème édition, Paris, 2004, P137

<sup>79</sup> CHAIB (I), CHEKRAOUI (M), ANNOU (A), ACHIBANE (M), « *la contribution de l'analyse financière à la performance des entreprises* », International Journal of Economics, Management and finance (IJEMF), ISSN : 2820-7408, Vol.2, N°1, Avril 2023, page 4.

La rentabilité commerciale de l'entreprise peut être mesurée par la marge bénéficiaire, avant ou après impôt, c'est-à-dire pour les entreprises commerciales par les ratios :

$$\text{Résultat net d'exploitation/chiffre d'affaires hors taxe}$$

Ou

$$\text{Résultat net comptable/chiffre d'affaires hors taxe}$$

Et pour les entreprises industrielles par :

$$\text{Résultat d'exploitation/Production vendue}$$

La marge bénéficiaire, à vocation commerciale, est à l'origine de la rentabilité de l'entreprise. La marge bénéficiaire insuffisante est à l'origine de nombreuses difficultés et un ratio R/CA insuffisant doit être rapidement modifié soit en augmentant les prix moyens, soit en différenciant les produits, en segmentant les marchés ou en révisant les conditions de paiement accordée, ou encore en diminuant ses coûts moyens, en favorisant l'innovation technique, en gérant plus scientifiquement ses approvisionnements ou en améliorant ses circuits de distribution. La rentabilité commerciale, traduite par la marge bénéficiaire est donc une première approche, très pragmatique de la rentabilité, mais elle ne tient pas compte de la structure des capitaux employés.<sup>80</sup>

### **2.3.1 Les types de la rentabilité commerciale :**

On distingue deux ratios de rentabilité commerciale : marge brute sur chiffre d'affaires (Gross profit margin) et marge nette sur chiffre d'affaires (Profit margin) ;<sup>81</sup>

#### **2.3.1.1 Rentabilité commerciale brute :**

Ce ratio est très intéressant lorsqu'il est utilisé pour comparer plusieurs entreprises appartenant au même secteur.

$$\text{marge brute sur chiffre d'affaires} = \frac{\text{Résultat brut d'exploitation}}{\text{chiffre d'affaires}}$$

<sup>80</sup> DEGOS (J-G), op cit, page 37.

<sup>81</sup> CORHAY (A), MAPAPA MBANGALA (A), « *fondements de gestion financière* », édition CEFAL, 3ème édition, 2008, page 77-78.

Ce ratio mesure la marge brute d'exploitation, c'est-à-dire avant que les dotations (reprises) d'amortissements au sens large soient pris en compte. Il donne une idée de la rentabilité commerciale brute de l'entreprise.

Par ailleurs, on peut être amené à calculer le taux de marge de l'entreprise. Il est obtenu par le ratio suivant :

$$\text{taux de marge} = \frac{\text{marge commerciale}}{\text{chiffre d'affaires}}$$

### **2.3.1.2 Rentabilité commerciale nette :**

$$\text{marge nette sur chiffre d'affaires} = \frac{\text{Résultat net d'exploitation}}{\text{chiffre d'affaires}}$$

Le ratio précédent, prend en compte les charges non décaissées et les produits non encaissés.

La confrontation de la rentabilité commerciale brute et de la rentabilité commerciale nette fait ressortir la politique d'amortissements et l'évolution d'investissements.

## **2.4 La rentabilité bancaire :**

« La rentabilité d'une banque comme étant l'aptitude à produire un profit ou un résultat. Pour juger la rentabilité d'une entreprise, il convient donc de rapprocher le résultat dégagé avec les moyens mis en œuvre pour obtenir ce résultat, c'est-à-dire du capital qui s'y trouve investi »<sup>82</sup>

La rentabilité bancaire est issue du processus de transformation au sens large (sur les contreparties, les taux d'intérêts, les devises, les échéances...) mis en œuvre par les établissements de crédits dans le cadre de leur fonction d'intermédiation. L'activité de transformation est à l'origine de risque (de contrepartie, de taux d'intérêts, d'illiquidité...) dans la gestion est optimisé en vue d'obtenir un maximum de gain pour un minimum de pertes potentielles. La prise de risques est donc indissociable de la notion de la rentabilité bancaire et le compte de résultat doit refléter ce couple rentabilité/risque.<sup>83</sup>

La rentabilité d'une banque montre également la compétitivité de l'établissement sur le marché de crédit ainsi que son niveau de compétence en matière de gestion. La rentabilité est

<sup>82</sup> MELYON (G), « *Gestion financière* », 4ème édition, Bréal, France, 2007, P.166.

<sup>83</sup> NOUY (D), « *la rentabilité des banques françaises* », Revue d'économie financière, N°27, 1993, page 466.

obligatoire pour tous les établissements de crédit, puisque, sans rentabilité, les établissements ne peuvent subsister dans le marché financier que d'une manière artificielle. La rentabilité des établissements de crédit se caractérise donc par la capacité à générer la valeur et les revenus suffisants pour stimuler les activités.

### **3. La relation entre la rentabilité économique et la rentabilité financière :**

L'effet de levier est un mécanisme qui permet d'amplifier la rentabilité des capitaux propres en recourant à l'endettement. Les capitaux empruntés, après rémunération des créanciers, contribuent à générer du résultat au profit des actionnaires. La rentabilité financière, qui mesure la capacité de l'entreprise à rémunérer ses actionnaires, découle en partie de la rentabilité économique, laquelle évalue l'efficacité de l'exploitation des actifs indépendamment de la structure financière. Il existe ainsi une relation étroite entre les deux : pour que l'effet de levier soit positif et que la rentabilité financière augmente, il est nécessaire que la rentabilité économique soit supérieure au coût de l'endettement. Dans le cas contraire, l'effet de levier devient défavorable et détériore la rentabilité des capitaux propres.<sup>84</sup>

La formule de l'effet de levier financier est obtenue suivant le raisonnement ci-dessous, mettant en relation la rentabilité économique, le coût de l'endettement et la rentabilité financière :<sup>85</sup>

Soit :

REX = Résultat d'exploitation

FF = Frais Financiers

AE = Actif économique

i = Le coût de la dette

D = Dettes financières nettes

CP = Capitaux propres

$$\text{On a : } R_{\text{eco}} = \frac{REX}{AE} \quad \text{et} \quad i = \frac{FF}{D}$$

<sup>84</sup> COCULA (F), « *introduction générale à la gestion* », édition Dunod, 5ème édition, 2014, page 32-34.

<sup>85</sup> MARION (F), LANTIN (F), CHALECON (L), Op cit, page 302.

Le résultat revenant aux actionnaires est égal à :

$$(REX - FF) = (REX - D \times i)$$

Donc la rentabilité financière est égale à :

$$R_{fi} = \frac{REX - D \times i}{CP}$$

Sachant que :  $AE = D + CP$

$$R_{eco} = \frac{REX}{AE} \quad \rightarrow \quad REX = R_{eco}(D + CP)$$

$$\text{On en déduit : } R_{fi} = \frac{(R_{eco}(D+CP) - D \times i)}{CP}$$

$$R_{fi} = R_{eco} + \underbrace{(R_{eco} - i) \times \frac{D}{CP}}_{\text{Effet de levier financier}}$$

Ce qui permet de dire que :

***Effet de levier financier = rentabilité financière – rentabilité économique***

#### **4. Le rôle de la rentabilité :**

« La rentabilité joue un rôle primordial dans le financement et la croissance des entreprises. Elle est un facteur de sécurité et de confiance pour tous ses partenaires et une nécessité financière contraignante qui assure survie et épanouissement »<sup>86</sup>

Parmi les rôles de la rentabilité nous pouvons citer :

- La rentabilité a pour rôle principal de couvrir le coût des ressources utilisées, puis de financer les parties prenantes du projet.
- Assurer la durabilité de l'entreprise en garantissant sa stabilité sur le long terme.
- Favoriser l'obtention de financements en instaurant la confiance auprès des banques et des investisseurs.

---

<sup>86</sup> KAMBOU (L), FEUDJO (J-R), « *les déterminants de la rentabilité* », la revue des sciences de gestion, N° 228, 2007, page 45.

- Renforcer la compétitivité grâce à l'investissement dans l'innovation et l'optimisation des coûts.
- Permettre une répartition des bénéfices entre les actionnaires, les employés et les autres parties prenantes.

Le calcul de la rentabilité est important pour vérifier :<sup>87</sup>

- Si la rentabilité effective correspond bien aux objectifs que s'étaient fixés les investisseurs ;
- Si le niveau des investissements est bien adapté, conforme aux possibilités du marché (vérifier le surinvestissement ou les sous-investissements) ;
- Si le taux de rentabilité est comparable à ceux réalisés par les entreprises du même secteur ;
- Si la rentabilité des actifs de l'entreprise évolue correctement dans le temps.

### **5. L'importance de la rentabilité pour la banque :**

« La rentabilité des capitaux investis est une variable importante pour toute entreprises, et un des critères essentiels d'action des institutions financières. »<sup>88</sup>

« La rentabilité d'un établissement de crédit représente son aptitude à dégager de son exploitation des gains suffisants, après déduction des coûts nécessaires à cette exploitation, pour poursuivre durablement son activité »<sup>89</sup>

Un secteur bancaire sain repose sur l'existence de banques à la fois rentables et solidement capitalisées. La rentabilité d'une banque constitue un indicateur clé de sa compétitivité, de l'efficacité de sa gestion ainsi que de sa capacité à générer des profits de manière durable sur un marché souvent concurrentiel et volatil. Elle traduit non seulement la performance opérationnelle de l'établissement, mais aussi sa résilience face aux chocs économiques.

La présence d'une rentabilité suffisante est d'autant plus essentielle qu'elle conditionne la capacité de la banque à renforcer ses fonds propres. En effet, une rentabilité stable permet

---

<sup>87</sup> DEGOS (J-G), GRIFFITHS (S), « *Gestion financière de l'analyse à la stratégie* », édition d'Organisation, Eyrolles, 2011, page 88.

<sup>88</sup> SAUTTER (C), « *introduction : trois essais sur la rentabilité* », Revue économique et statistique, N° 60, 1974, page 3.

<sup>89</sup> NOUY (D), Op cit, page 466.

d'accumuler des réserves internes, améliorant ainsi la solidité de la structure financière sans recourir systématiquement à des augmentations de capital externes, souvent coûteuses

Une rentabilité adéquate est indispensable pour permettre aux établissements de crédit d'assurer le versement de dividendes à leurs actionnaires, renforçant ainsi leur attractivité et facilitant les futures augmentations de capital.

Enfin, une rentabilité régulièrement développée sera également un élément facilitant la mise en œuvre du plan stratégique de la banque.

### **5.1 La rentabilité déterminante de la performance :**

La performance est un concept essentiel, aussi bien dans les approches théoriques que dans la pratique économique. Elle repose sur plusieurs notions, dont la plus importante est la rentabilité.

**ALBERT CORHAY** affirme que « Le diagnostic financier porté sur les comptes de gestion consiste principalement à apprécier la rentabilité, fondement de la création de valeur d'une firme dans la vision néoclassique de la théorie économique. Ce concept de rentabilité comporte de multiples facettes dont chacune est relative à un objectif bien précis dans la contribution de la valeur créée. L'analyse financier mènera son diagnostic à l'aune de ces objectifs. **C'est pourquoi, mesurer la rentabilité d'une entreprise revient à déterminer sa performance par rapport à un objectif bien précis et aux moyens mis en œuvre.** Il peut s'agir de la performance commerciale, sociale, économique, financière, ... »<sup>90</sup>

---

<sup>90</sup> CORHAY (A), MPAPA MBANGALA (A), op cit, page 77.

**Section 02 : La mesure de la rentabilité des activités bancaires**

Afin d'évaluer l'impact de la rentabilité dans le secteur bancaire, il est essentiel de mesurer avec précision la rentabilité des différentes activités. Cette analyse repose sur plusieurs axes permettant d'identifier les facteurs influençant la rentabilité et d'évaluer leur contribution aux résultats des banques.

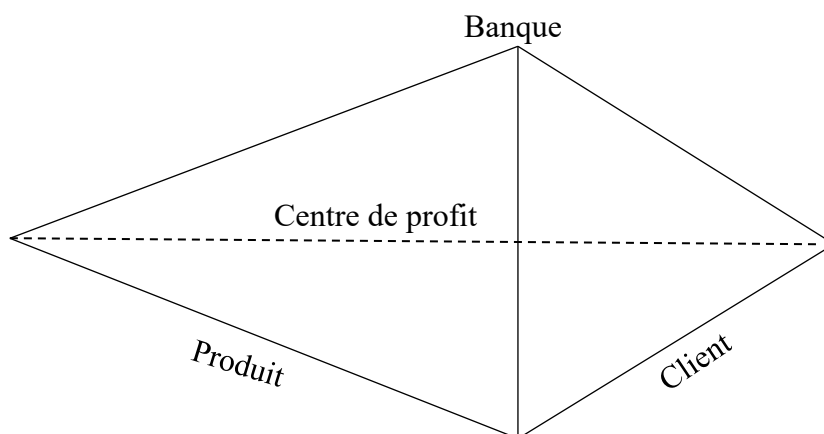
Dans cette deuxième section, nous examinerons ces axes d'évaluation avant de proposer quelques recommandations pour une mesure plus efficace et pertinente de la rentabilité bancaire.

**1. Les axes d'analyse de la rentabilité :**

La mesure de la rentabilité des activités bancaires est particulièrement complexe, et cela pour deux raisons. La première tient à la multiplicité des axes d'analyse de la rentabilité : entités (centres de profit), produits, activités (lignes de métiers), clients (ou classes clientèles) et, dans certains cas, réseaux de distribution. Le second facteur de complexité est lié à l'importance des charges de structure et de support à répartir sur les différents objets de coût.<sup>91</sup>

La figure suivante montre les axes d'analyse de la rentabilité :

**Figure 4 : Les 3 axes d'analyse de la rentabilité bancaire**



Source : M. ROUACH, E. ROUACH, « Finance et gestion dans la banque », RB édition, 3ème édition, 2018, page 41.

<sup>91</sup> ROUACH (M), ROUACH (E), Op cit, page 41.

### 1.1 La rentabilité par centre de profit :<sup>92</sup>

La « rentabilité par centre de profit » peut être appelée dans certaines banques « **rentabilité par métier** » ou « **rentabilité par pôle opérationnel** ».

La rentabilité par centre de profit permet de découper le résultat de la banque par centre de profit et de porter ainsi une appréciation sur les performances. Elle offre une vision détaillée de la contribution de chaque activité à la formation du résultat global. La base de cette méthode repose sur la détermination du résultat par centre de profit, en mettant en évidence différents niveaux de marges liés au degré de maîtrise des charges par le responsable du centre.

Cette démarche s'appuie sur quatre calculs intermédiaires : la détermination du produit net bancaire, l'affectation des charges, le calcul du résultat brut d'exploitation, puis celui du résultat net.

Elle se décline selon le schéma suivant, illustrant les différentes étapes de construction progressive du résultat par centre de profit :

**Figure 5 : La détermination du résultat analytique par centre de profit**

Produit net bancaire
- Charges d'exploitation (y compris amortissements)
-----
Résultat brut d'exploitation
+ - Dotations et reprises de provisions (coût du risque)
+ - Divers éléments
- Impôts
-----
Résultat net

**Source : M. ROUACH, « Contrôle de gestion bancaire », RB édition, 8ème édition, 2020, page 100.**

---

<sup>92</sup> ROUACH (M), Op cit, PP 100-101.

### **1.2 La rentabilité par produit :**

Il s'agit de fournir des éléments précis sur les marges dégagées par les produits et les services commercialisés. La connaissance des coûts par produit est importante pour la mise au point de politiques de tarification et pour les stratégies commerciales. La méthodologie de détermination de la rentabilité par produit peut être décomposée en trois étapes :<sup>93</sup>

#### **a) Mise à jour de la nomenclature des produits :**

Dans les activités bancaires et financières, les produits sont souvent liés et les frontières entre eux sont difficiles à cerner. Le préalable à l'établissement d'une méthodologie de calcul d'une rentabilité par produit est donc la mise à jour d'une nomenclature des produits et services vendus par la banque. Celle-ci doit répertorier tous les produits et services commercialisés en indiquant clairement le niveau de regroupement que l'on retient pour le suivi des rentabilités.

#### **b) Déterminations des charges et des recettes par produits:**

- **Détermination des charges :** Dans le cas où des coûts d'opération bien identifiés sont attachés à l'existence d'un produit, comme le coût de traitement administratif d'un ordre de bourse, alors la détermination des charges à affecter à ce produit est simple. Elle consiste à multiplier le volume d'opérations induites par le produit par le coût unitaire de chacune des opérations. Dans d'autres cas, les frais engendrés par un produit ou un service ne sont pas des coûts opérationnels clairement définis, tels que les activités de consultation ou de service. Il est donc indispensable de faire un suivi détaillé du temps que chaque intervenant consacre à chaque prestation. Dans les cas où la saisie en temps réel n'est pas possible, il est pertinent de recourir à une estimation des prestations effectuées pendant la période en leur attribuant des coefficients de difficulté relative, ce qui permet de tenir compte à la fois des temps passés et des compétences mobilisées.
- **Détermination des recettes par produits :** La reconnaissance des recettes s'effectue généralement de manière directe. Toutefois, dans certains cas, l'attribution n'est pas immédiate. C'est notamment le cas pour les activités de paiement, où les banques génèrent des revenus directs à travers les frais facturés aux clients, mais également des revenus indirects grâce à l'utilisation des dépôts à vue non rémunérés, qui produisent des gains appelés "float". Dans ces situations, il est nécessaire de mettre en place une méthode d'attribution spécifique afin de refléter correctement l'origine des recettes.

---

<sup>93</sup> ROUACH (M), ROUACH(E), Op cit, pp 58-60.

### c) Détermination des marges par produits et analyse de la rentabilité :

Différents niveaux de marges par produit peuvent être calculés selon une approche simplifiée par rapport à celle des centres de profit. Ces marges sont comparées aux résultats antérieurs ou aux objectifs fixés. Des seuils de rentabilité peuvent être établis, notamment lors du lancement ou de la modification d'un produit. La connaissance des coûts de revient et des marges permet de définir des politiques de tarification plus cohérentes et efficaces.

Cette tarification, souvent basée sur les coûts majorés d'une marge, est obligatoire pour les opérations de crédit. Toutefois, il n'est pas toujours pertinent de l'aligner mécaniquement sur les coûts. Une approche combinant analyse des coûts de revient et positionnement marché permet d'optimiser la stratégie commerciale et financière.

### 1.3 La rentabilité par client :

L'établissement de la rentabilité par client est une exigence de plus en plus sollicitée dans le cadre du contrôle de gestion. Elle requiert l'élaboration de procédures de traitement avancées ainsi que d'importantes ressources informatiques. L'organisation de cette rentabilité client suit habituellement les trois principales activités de la banque :<sup>94</sup>

- Les dépôts et l'épargne ;
- Les crédits ;
- Les services bancaires et financiers ;

#### a) Les dépôts à vue, à terme et d'épargne

La mesure des capitaux par client peut s'effectuer suivant l'une des méthodes suivantes :<sup>95</sup>

- **La mesure des capitaux moyens à la date d'opération** : On cumule les capitaux en date comptable (date d'opération) et on les divise par le nombre de jours de la période. Cette méthode représente mal la réalité économique puisqu'il y a généralement un décalage de plusieurs jours avec l'entrée ou la sortie réelle des fonds de la trésorerie de la banque.
- **La mesure des capitaux moyens en date de valeur** : On cumule les capitaux en date de valeur et on les divise par le nombre de jours de la période. Cette méthode ne reflète pas tout à fait la réalité économique puisque les dates de valeur sont des

<sup>94</sup> ROUACH (M), ROUACH (L), « *contrôle de gestion et stratégie dans la banque* », RB édition, 4<sup>ème</sup> édition, 2019, page 91.

<sup>95</sup> ROUACH (M), ROUACH (E), Op cit, page 45.

conditions client qui peuvent varier d'un client ou d'une banque à l'autre et qui ne permettent pas d'appréhender les entrées et sorties réelles de trésorerie.

- **La mesure des capitaux moyens en date de trésorerie** : C'est la seule méthode permettant de calculer véritablement les capitaux disponibles pour la banque. Cette méthode est cependant complexe à appliquer. Des variantes permettent d'approcher les capitaux en date de trésorerie comme la fixation par type d'opération (remise de chèque, paiement d'effet, etc.) d'un nombre de jours standards pour passer d'une date de valeur ou d'opération à une date de trésorerie.

Les mouvements en capitaux sont décomposés en plusieurs rubriques comme les mouvements commerciaux (versements et retraits d'espèces), les mouvements de trésorerie (escomptes) ou les mouvements financiers (achat/vente d'actions). La valorisation des capitaux moyens dépend du système de taux de cession interne des capitaux en usage dans la banque. Par ailleurs, les coûts d'opération sont calculés par le contrôle de gestion. La marge sur les opérations de dépôts et d'épargne réalisées par client peut alors être obtenue.

### **b) Les crédits :**

L'appréhension de la marge sur crédits est liée au système de mesure des capitaux et des taux de cession interne des capitaux retenus pour la détermination du PNB. La méthode la plus pertinente économiquement, mais aussi la plus complexe, est celle des taux de cession interne multiples et des flux bruts. La marge sur les opérations de crédit peut alors être obtenue par client.<sup>96</sup>

### **c) Les services bancaires et financiers :**

La plupart des commissions de services bancaires et financiers sont directement affectables par client. Dans certains cas, des conventions analytiques de répartition par client doivent cependant être mises en place. Par exemple, une entreprise émettant des obligations ou des actions verse une commission de « placement » qui est directement liée au nombre d'actions ou d'obligations placées par le réseau bancaire. C'est cependant grâce au client final souscrivant l'action ou l'obligation que la banque reçoit la commission de placement de l'entreprise émettrice.<sup>97</sup>

<sup>96</sup> ROUACH (M), ROUACH (L), op cit, page 92.

<sup>97</sup> Ibid, page 92.

### **2. Autres calculs de rentabilité :**

#### **2.1 La rentabilité par métier / activité :**

Les banques proposent généralement cinq types d'activités distinctes : la collecte de dépôts ; la distribution de crédits ; la gestion des moyens de paiement ; l'activité financière et les prestations de service,

L'analyse de la rentabilité par activité visera donc à déterminer la marge générée par chacune des catégories d'activité mentionnées ci-dessus. Ces dernières peuvent être subdivisées en sous-catégories qui rassemblent plusieurs produits.<sup>98</sup>

La rentabilité par activité et la rentabilité par centre de profit ne doivent pas être confondues. Une activité peut en effet avoir plusieurs responsables dans des domaines différents, alors qu'un centre de profit possède un responsable nommément désigné et dont la mesure de performance est généralement le compte d'exploitation ;

Par ailleurs, les produits et charges par activité comportent beaucoup moins de conventions analytiques de répartition que les produits et charges par centre de profit. Les produits par activité sont le plus souvent directement extraits des comptes de comptabilité générale, notamment pour les commissions. Les charges par activité ne comportent pas non plus de facturation de « coûts d'opération » comme pour les centres de profit.<sup>99</sup>

De manière générale, l'analyse de la rentabilité par activité facilite une comparaison relativement simple et précise des activités entre différentes banques et établissements financiers, du fait qu'il y a moins de répartitions conventionnelles des coûts indirects.

#### **2.2 La rentabilité par segment clientèle :**

Cette mesure de rentabilité est obtenue en effectuant des sélections au sein de la base de données « rentabilité clients ». Les catégories d'analyse les plus couramment employées incluent la classification juridique des clients (individus, professionnels, sociétés), la catégorie socioprofessionnelle des individus et celle du domaine d'activité pour les entreprises. Cette étude de rentabilité simplifie l'application de stratégies harmonisées pour les différents segments de clients.<sup>100</sup>

---

<sup>98</sup> ROUACH (M), ROUACH (E), Op cit, page 61.

<sup>99</sup> ROUACH (M), Op cit, page 2010.

<sup>100</sup> ROUACH (M), ROUACH (L), op cit, page 93.

### 2.3 La rentabilité par réseau de distribution :

Cette mesure de rentabilité est pratique pour évaluer les différents réseaux de distribution (agences, vente à distance, par intermédiaire, par téléphone, en ligne...) et adapter les décisions : renforcer un réseau prometteur et abandonner un réseau non rentable. Le calcul est obtenu par traitement de la rentabilité par produit (addition de la rentabilité de tous les produits vendus par un même réseau de distribution), par centre de profit ou par client ou encore par une combinaison des trois axes.<sup>101</sup>

### 2.4 La rentabilité par projet :

Il est pertinent d'évaluer la rentabilité d'un projet, notamment pour surveiller les coûts et les synergies, garantir la correspondance entre les revenus et les coûts associés à ce projet avec la stratégie et les budgets des entités engagées dans ce projet, voire –dans une optique prospective– confirmer l'opportunité de démarrer le projet.

Différents points techniques doivent être traités en matière de rentabilité par projet :<sup>102</sup>

- **Les coûts** doivent tenir compte des frais de gestion directement rattachés au projet, comme les coûts de personnel de la banque, les coûts des sociétés de conseil éventuels ainsi que les coûts informatiques, de communication ou autres directement liés au projet.
- Certains **coûts proches** des coûts directs peuvent éventuellement être imputés au projet comme les coûts de loyer ou de logistique. Ces coûts peuvent être établis à partir de coûts standards
- **Les synergies de coûts et de revenus** peuvent aussi être établies pour un projet déterminé. Les synergies de revenus correspondent à des produits supplémentaires, de type marge sur intérêts ou commissions, engendrés par la mise en œuvre de ce projet.

Les synergies de coûts sont relatives aux économies de coûts directs (eux-mêmes découlant de synergies d'effectifs) si celles-ci sont bien entendu pérennes.

- Enfin, la rentabilité du projet peut être mesurée grâce à des indicateurs « classiques » de type « TRI » (Taux de rendement interne), « VAN » (Valeur actuelle nette) ou « payback » (retour sur investissement).

---

<sup>101</sup> Idem.

<sup>102</sup> ROUACH (M), op cit, page 212.

Cette analyse de rentabilité d'un projet par les indicateurs précités peut se faire dans le cas de projets d'infrastructure, de développement commercial ou encore de transformation

### **3. Recommandations en matière de mesure d'analyse et de rentabilité :**

Les systèmes de mesure de la rentabilité, dont les principes viennent d'être présentés, sont des systèmes lourds et complexes. Il convient de garder à l'esprit quelques recommandations simples :<sup>103</sup>

- **Contenir la complexité** : Les systèmes d'information ne garantissent pas toujours un niveau de précision adapté. Une partie des données produites par le contrôle de gestion reste souvent inutilisée par les responsables, tandis que la complexité des traitements retarde la publication des rapports financiers détaillés.
- **Concevoir un système pertinent de mesure des rentabilités** : Les résultats par centre de profit, produit et client, basés sur les soldes en cours, reflètent l'impact des décisions passées et actuelles. Il est donc essentiel d'ajouter une mesure de rentabilité sur la nouvelle production pour évaluer la performance actuelle. Ignorer cet aspect réduit la pertinence du système de mesure des rentabilités.
- **Établir un manuel des conventions analytiques** : Les modalités de répartition des produits et des coûts doivent être définies entre les parties et consignées dans un manuel de conventions analytiques, servant de référence contractuelle pour éviter toute contestation ultérieure.
- **Faire parler les chiffres** : Une information de contrôle de gestion n'a qu'une signification relative. Seules les comparaisons produisent de l'analyse et du sens pour les interlocuteurs du contrôle de gestion. Ainsi, les résultats d'une période ne prennent sens que comparés à des objectifs ou à d'autres données historiques, voire à des données d'entités comparables dans une approche de benchmarking. De plus, l'évaluation de la performance ne doit pas se limiter aux simples données analytiques : les indicateurs quantitatifs (tels que le volume de crédits ou le nombre de plaintes pendant la période) jouent également un rôle crucial dans l'interprétation des résultats

---

<sup>103</sup> ROUACH (M), ROUACH (E), op cit, pp 62-63.

### **Section 03 : Mesure et optimisation de la rentabilité des fonds propres**

Pour analyser la rentabilité bancaire avec précision, il est essentiel de s'appuyer sur des indicateurs pertinents permettant d'évaluer la performance financière des banques.

Les soldes intermédiaires de gestion permettent d'analyser la formation du résultat bancaire à travers différentes étapes. Les ratios d'exploitations, quant à eux, servent à mesurer l'efficacité de la gestion des ressources et des coûts. En complément, les ratios ajustées au risque qu'ils permettent d'affiner l'évaluation de la rentabilité en intégrant les exigences prudentielles et les ajustements liés au risque.

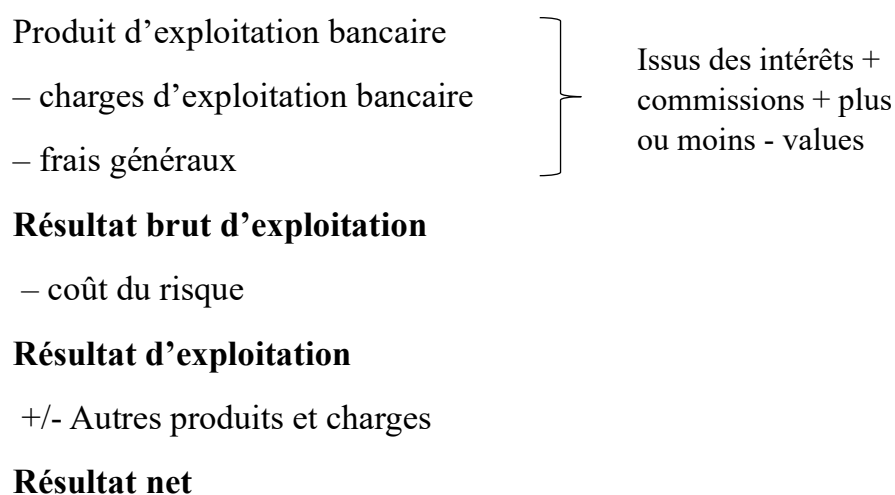
Cette dernière section du chapitre présente les indicateurs de la rentabilité des fonds propres, expliquant leur calcul et leur application pour évaluer la rentabilité et la création de valeur pour les actionnaires.

#### **1. Les soldes intermédiaires de gestion :**

Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) offrent une vision structurée du résultat bancaire en identifiant les différentes étapes de sa formation. Ils mettent en évidence des éléments essentiels comme le produit net bancaire, les charges d'exploitation et le résultat d'exploitation, offrant ainsi une vision détaillée de la rentabilité des activités bancaire.

La figure suivante montre la structure des soldes intermédiaires de gestion :

**Figure 6 : Les soldes intermédiaires de gestion**



Source : Réalisé par nos soins d'après DE COUSSERGUES (S), BOURDEAUX (G), GABTENI (H), « gestion de la banque », édition Dunod, 9ème édition, 2020, page 185

### 1.1 Le Produit net bancaire :

Le PNB est un indicateur qui rend compte de l'ensemble des activités de la banque (dans ses différentes fonctions, d'intermédiations, de marché, etc.) et détermine sa marge brute. Le PNB s'obtient donc en soustrayant à la somme des produits d'exploitations la somme des charges d'exploitation. Les principaux composants du PNB sont :

- Les intérêts perçus sur la clientèle et ceux versés aux tiers ;
- Les produits du portefeuille titres et des participations ;
- Les autres produits d'exploitation bancaire (essentiellement les commissions sur services) ;

Les commissions en services sont de plus en plus recherchées par les banques pour améliorer leur rentabilité et parce qu'elles ne sont pas sensibles aux variations de taux.<sup>104</sup>

#### 1.1.1 Evaluation du PNB :

Le PNB s'obtient par la différence entre les produits d'exploitation bancaire et les charges d'exploitation :<sup>105</sup>

- **Les produits d'exploitation** : Représentent la majeure partie des revenus bancaires. Cela inclut notamment les produits provenant des transactions avec la clientèle (intérêts, commissions pour services rendus...), les produits issus des opérations de trésorerie et interbancaires, les produits générés par les opérations sur titres (revenus issus du portefeuille de titres détenu), ainsi que ceux liés au crédit-bail, au change, hors bilan et aux services financiers.
- **Les charges d'exploitation bancaire** (ou frais bancaires) comprennent les charges sur ressources de la clientèle (et notamment la rémunération des dépôts), les charges sur opérations de trésorerie et opérations interbancaires (correspondant au coût d'obtention des ressources sur les marchés de capitaux), les charges des opérations sur titres, sur les opérations de crédit-bail, de change, de hors-bilan, etc.

---

<sup>104</sup> BERNARD (A), BEGUIN (J-M), « L'essentiel des techniques bancaires », éditions d'organisation, 2008, page 4.

<sup>105</sup> DESCAMPS (C), SOICHOT (J), op cit, page 155.

### 1.1.2 La décomposition du PNB :<sup>106</sup>

Le montant total des revenus des banques s'appelle le **Produit Net Bancaire (PNB)**. Il retrace la totalité des revenus nets perçus par les banques et tirés, pour la quasi-totalité, de leurs activités financières. La décomposition du PNB, qui fait appel à différents postes du compte de résultat, peut être résumée dans le tableau suivant :

**Tableau 3 : La décomposition de calcul du PNB**

Catégorie de revenu net	Décomposition du calcul du PNB
Marge d'intermédiation	+ intérêts et produits assimilés – intérêts et charges assimilées
Commissions nettes	+ commissions (Produits) – commissions (Charges)
Revenus de titres	+ Revenus des titres à revenu variable + Gains nets sur opérations liées aux portefeuilles de négociation. + Gains nets sur opérations liées aux portefeuilles de placements et assimilés.
Crédit-bail et location	+ Produits nets des opérations de crédit-bail et de location.
Autres revenus	+ Autres produits d'exploitation bancaires – Autres produits d'exploitations bancaires.
	= <b>Produit Net Bancaire</b>

**Source : réaliser par nos soins d'après NARASSIGUIN (P), « fiches monnaie, banque et financement de l'économie », édition Ellipses, 2019. PP 173-174.**

### 1.2 Le résultat brut d'exploitation (RBE) :<sup>107</sup>

Ce solde reflète la marge qui résulte de l'activité régulière de la banque une fois les coûts opérationnels déduits. Les coûts de fonctionnements appelés souvent frais généraux sont constitués majoritairement de charges de personnel. Assimilable à l'excédent brut d'exploitation des entreprises industrielles et commerciales, le Résultat brut d'exploitation est

<sup>106</sup> NARASSIGUIN (P), « *fiches de monnaie, banque et financement de l'économie* », édition Ellipses, 2019, PP 173-174.

<sup>107</sup> DE COUSSERGUES (S), BOURDEAUX (G), GABTENI (H), Op cit, page 185.

l'indicateur à utiliser pour les comparaisons entre banques à conditions d'exploitations différentes (banques avec ou sans réseau).

### **1.3 Le résultat d'exploitation (RE) :**

Le résultat d'exploitation intègre le risque de contrepartie via les provisions pour dépréciation des créances, tandis que les risques liés au marché ont été considérés en amont grâce au produit net bancaire. L'impact du risque de contrepartie est bien mis en évidence et le résultat d'exploitation constitue un solde tout à fait significatif de la performance d'une banque avec la marge réalisée sur l'ensemble de ses activités courantes, compte tenu des moyens qu'elle y consacre et de son aptitude à maîtriser les risques.<sup>108</sup>

### **1.4 Le résultat courant avant impôt (RCAI) :**

Ce solde intègre l'impact de divers risques associés à la fonction d'intermédiaire financier, notamment le risque de contrepartie. Il est obtenu en retranchant du résultat brut d'exploitation les dotations aux provisions et les pertes sur créances irrécupérables.<sup>109</sup>

Tient compte des gains ou pertes sur actifs immobilisés. Il représente donc la marge générée sur l'ensemble de l'activité courante après prise en charge de tous les coûts.<sup>110</sup>

Les plus ou moins-values sur cessions d'éléments d'actif comme les immobilisations financières sont prises en compte. Ces opérations sont fréquentes dans le secteur bancaire et peuvent avoir des incidences considérables sur le résultat net. C'est pourquoi la commission bancaire a proposé le concept du produit global d'exploitation qui ajoute au produit net bancaire le résultat de ces opérations.<sup>111</sup>

### **1.5 Le produit global d'exploitation (PGE) :**

Le produit global d'exploitation correspond à la marge brute réalisée par les établissements de crédit sur l'ensemble de leurs activités habituelles, incluant les produits et charges qui ne proviennent pas des opérations bancaires. Certains établissements détiennent de nombreuses participations et un patrimoine immobilier important qui concourent d'une manière substantielle à leur résultat. Le produit global d'exploitation s'obtient en ajoutant ou en retranchant du produit net bancaire les produits et les frais accessoires (en particulier, les

---

<sup>108</sup> Ibid, page 186.

<sup>109</sup> DESCAMPS (C), SOICHOT (J), « *Economie et gestion de la banque* », EMS éditions, 2002, page 158.

<sup>110</sup> BERNARD (A), BEGUIN (J-M), op cit, page 3.

<sup>111</sup> DE COUSSERGUES (S), BOURDEAUX (G), GABTENI (H), op cit, page 186.

locations d'immeubles) ainsi que les résultats de la gestion des participations et des immobilisations corporelles et incorporelles (les plus-values de cession éventuellement réalisées).<sup>112</sup>

### **1.6 Le résultat net :**

Il s'obtient à partir du résultat brut d'exploitation auquel sont retranchés le coût du risque, les éléments divers et les impôts.<sup>113</sup>

Le résultat net prend en compte tous les éléments exceptionnels, l'impôt sur les sociétés et les dotations et les reprises aux fonds pour risques bancaires généraux (FRNG) et provisions réglementées.<sup>114</sup>

## **2. Les ratios d'exploitations :**

### **2.1 Return On Equity (ROE) :**

Le Return On Equity défini comme le rapport du résultat net aux fonds propres de la banque :  
115

$$ROE = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$$

Le ROE est un indicateur de rentabilité qui intéresse en premier lieu les actionnaires des banques, puisqu'il mesure le bénéfice dégagé pour un euro de fonds propres mobilisé. Il fait l'objet d'une attention particulière des analystes et des investisseurs. Il faut cependant être prudent dans l'interprétation de ce ratio car il s'agit d'une mesure de rentabilité qui ne tient pas compte du risque. Un ROE élevé peut être la marque d'une gestion efficace de l'établissement, mais il peut également résulter d'une prise de risque importante à travers le portefeuille d'actifs et/ou via un recours excessif au levier de dette. Il suffit de réécrire la relation précédente de la manière suivante pour faire apparaître ces deux facteurs :

$$ROE = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Actif total}} \times \frac{\text{Actif total}}{\text{Capitaux propres}}$$

---

<sup>112</sup> DESCAMPS (C), SOICHOT (J), op cit, page 157.

<sup>113</sup> ROUACH (M), ROUACH (L), op cit, page 85.

<sup>114</sup> BERNARD (A), BEGUIN (J-M), op cit, page 3.

<sup>115</sup> CLAUSS (P), PANSARD (F), « *économie bancaire analyse financière, régulation et gestion des risques* », édition Ellipses, 2021, page 128

### 2.2 Return on Assets (ROA) :

Return on Assets est le taux de rentabilité des actifs qui mesure le résultat net augmenté des intérêts payés et des charges financières relatives aux capitaux empruntés, divisé par le total de l'actif. Il donne une indication sur l'aptitude de la société à générer du profit à partir de ses emplois techniques et financiers.<sup>116</sup>

ROA mesure le bénéfice que les banques arrivent à dégager pour un euro d'actif en portefeuille. Il est possible de faire le lien avec le ratio du PNB au total des actifs en réécrivant le ROA de la manière suivante :

$$ROA = \frac{PNB}{Actif\ total} \times \frac{Résultat\ net}{PNB}$$

Le rendement des actifs est donc le produit de la marge financière par unité d'actif et de la capacité à transformer la marge financière en résultat, ce dernier élément renvoyant à la maîtrise des frais généraux et du coût du risque.<sup>117</sup>

### 2.3 Coefficient net d'exploitation :

Rapporte l'ensemble des frais de structure (frais généraux et amortissements) au produit global d'exploitation et il représente la part de la richesse créée par l'établissement qui est affectée à ces frais. La situation est donc d'autant plus favorable que la valeur du coefficient est basse, témoignage de ce que l'exploitation dégage un surplus pour couvrir les risques et investir.<sup>118</sup>

La maîtrise des frais généraux constitue un levier de productivité évident. Pour évaluer la performance dans le domaine bancaire, le ratio incontournable est le coefficient d'exploitation encore dénommé Coex ;<sup>119</sup>

$$Coex = \frac{Frais\ généraux}{PNB}$$

<sup>116</sup> DEGOS (J-G), op cit, page 26.

<sup>117</sup> CLAUSS (P), PANSARD (F), op cit, page 127.

<sup>118</sup> DESCAMPS (C), SOICHOT (J), Op cit, page 160-161.

<sup>119</sup> LAMARQUE (E), MAYMO (V), « *économie et gestion de la banque* » ; édition Dunod, 2015, page 117.

### 2.4 Return on capital employed (ROCE) :

La rentabilité économique ou return on capital employed mesure la rentabilité des investissements nécessaires à l'activité de l'entreprise. La rentabilité des capitaux employés peut être définie par :

$$ROCE = \frac{\text{Résultat économique après IS}}{\text{Capitaux employés}}$$

Le résultat économique après IS correspond au résultat opérationnel après IS et les capitaux employés correspondent aux immobilisations nettes d'exploitation + besoin en fonds de roulements d'exploitation (BFRE). Les capitaux employés sont donc égaux à l'actif économique, c'est pourquoi le ratio s'écrit aussi Résultat net/Actif économique.<sup>120</sup>

### 3. Les indicateurs de rentabilité ajusté au risque :

#### 3.1 Le coût du risque :

Il s'agit du troisième poste de charge qui va influencer significativement le résultat net des établissements. Les banques doivent enregistrer en provisions une partie de leurs créances douteuses. Elles le font selon deux logiques :<sup>121</sup>

- **Sur base individuelle :** sur un défaut de paiement d'un client, elles vont déterminer le pourcentage du capital qui pourrait ne pas être récupéré suite à une résolution à l'amiable ou judiciaire. Cette estimation doit être argumentée au regard de la situation du client, des mesures engagées pour essayer de récupérer une partie, de l'intervention du médiateur du crédit ou d'acteurs externes participant au règlement de la situation ;
- **Sur base collective :** la comptabilité bancaire autorise la possibilité d'enregistrer une provision statistique sur un portefeuille de crédit, en général de particuliers. Il s'agit alors de démontrer le taux statistique de défaut d'une catégorie de client sur la base d'un historique.

Au final le coût du risque est le résultat cumulé de ces différents événements. Quand des événements exceptionnels surviennent, comme le paiement d'une amende ou l'impact d'une fraude, les normes comptables internationales imposent de délivrer une

---

<sup>120</sup> KAYROTIS (C), « *Analyse financière internationale : stratégie, évaluation financière et gestion d'actifs* », édition Gualino, 1ère édition, 2020, page 62.

<sup>121</sup> Ibid, page 117-118.

information spécifique à ce sujet. Ainsi une ligne spécifique apparaît dans le compte de résultat.

### **3.2 Risk Adjusted Return On Capital (RAROC) :**

Le RAROC est un indicateur synthétique permettant de lettre en regard la rentabilité d'une opération avec le risque qui lui associé.<sup>122</sup>

L'instrument RAROC se justifie par deux objectifs. Premièrement, la méthode RAROC permet de quantifier la probabilité de non-remboursement dès la prise de décision. Deuxièmement, l'identification des pertes maximales (pertes inattendues déviant de la moyenne) permet de déterminer plus précisément le niveau de fonds propres économiques (fonds propres permettant le maintien de l'activité bancaire dans un climat difficile avec un haut niveau de sinistralité et un contexte concurrentiel tendu). En définitive, la méthode RAROC consiste à dissocier le risque de crédit en une partie prévisible et une partie exceptionnelle ;

Le risque prévisible correspond au défaut moyen auquel il faut s'attendre, par rapport à un taux de sinistralité constaté sur le segment de clientèle auquel est rattachée l'opération de crédit étudiée. Cette perte moyenne a pour vocation à être couverte ex ante par les revenus générés par le crédit. En d'autres termes, elle doit être incluse dans la tarification du crédit en question, afin que les flux provenant du remboursement permettent de couvrir cette perte. Le risque imprévisible, au sens où il n'existe pas de raison a priori qu'il surgisse, correspond à des pertes inattendues, déviant de la moyenne. Il s'agit pour la banque d'affecter un montant de fonds propres permettant de couvrir la différence entre le montant de cette perte maximale et le montant de la perte moyenne. Ces données peuvent alors être agrégées, sous forme d'un ratio comparant un résultat ajusté par le risque aux capitaux mis en œuvre pour atteindre ce résultat ajusté, à savoir les fonds propres économiques ;<sup>123</sup>

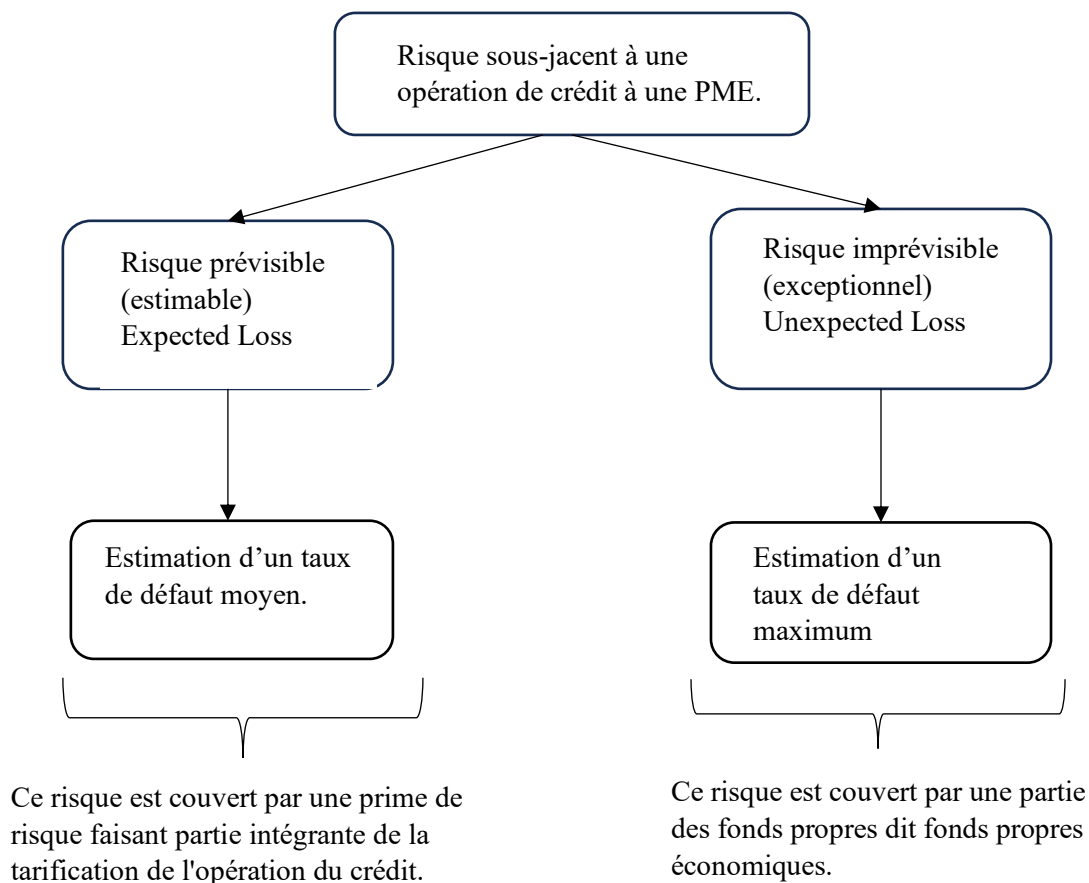
La figure ci dessous présente la décomposition du risque de crédit sous-jacente à la méthode RAROC ;

---

<sup>122</sup> DIETSCH (M), PETEY (J) « *Mesure et gestion du crédit dans les institutions financières* », 2<sup>ème</sup> édition, Edition revue banque, Paris, 2008, page 234.

<sup>123</sup> CRACCO (E), « *gestion 2000* », revue belge de management français, Vol 22, N° 2, PP 125-126

**Figure 7 : La décomposition du risque de crédit sous-jacente à la méthode RAROC**



Source : réalisée par nos soins d'après CRACCO (E), « gestion 2000 », revue belge de management français, Vol 22, N°2, 2005, page 125.

D'où le calcul du ratio RAROC se présente comme suit :

$$RAROC = \frac{(\text{résultat} - \text{provisions économiques})}{\text{fonds propres économiques}}$$

Ce ratio permet d'évaluer la rentabilité des activités en tenant compte du risque encouru, un RAROC élevé indique une bonne rentabilité ajustée au risque, tandis qu'un RAROC faible peut signaler une allocation inefficace des fonds propres économiques.

### 3.3 Return on Normative Equity (RONE) :

La rentabilité sur fonds propres normatifs, RONE (Return on normative equity) est un ratio utilisé tant pour le pilotage interne du groupe<sup>124</sup>, il comprend au numérateur un résultat

<sup>124</sup> BNP PARIBAS, « Procédures d'organisation », 2021.

annualisé avant impôt, à fonds propres normalisés et au dénominateur des fonds propres normalisés moyens de la période au cours de laquelle le résultat a été constitué.<sup>125</sup>

Ce ratio peut s'exprimer de deux manières différentes, suivant que l'on prend au numérateur un « résultat à fonds propres zéro » ou un « résultat à fonds propres pruden­tiels » dites aussi résultat à fonds propres normatifs :<sup>126</sup>

- a) **Le résultat net avant impôts à fonds propres zéro** : est obtenu en soustrayant des fonds propres réels, le placement des fonds propres évalué à partir d'un Taux de cession interne (TCI). Ce taux de cession interne est fixé sur des bases conventionnelles, il correspond en général à un taux d'intérêt à long terme, exprimé dans la devise du capital ;

***Le résultat net avant impôts à fonds propres zéro***

$$\begin{aligned} &= \text{Résultat net avant impôts à fonds propres réels} \\ &- (\text{fonds propres moyens réels} \times \text{TCI}) \end{aligned}$$

Cette approche permet d'établir des comparaisons objectives entre les centres de profit ou les métiers d'un même groupe, qu'ils soient constitués de filiales ou de centres de profit sans fonds propres réels. Le produit du placement des fonds propres doit être attribué à un centre de profit déterminé, afin que la somme des résultats à fonds propres zéro des différents centres, additionnée au produit du placement, corresponde exactement au résultat comptable de l'entité concernée.

- b) **Le résultat net avant impôts à fonds propres pruden­tiels dites "Normatifs"** : est obtenu en rajoutant le produit du placement des fonds propres normalisés, au résultat à fonds propres zéro :

***Le résultat net avant impôts à fonds propres normatifs***

$$\begin{aligned} &= \text{Résultat net avant impôts à fonds propres zéro} \\ &+ (\text{fonds propres moyens normatifs} \times \text{TCI}) \end{aligned}$$

Ce type de résultat se rapproche du résultat réel comptable, le produit des fonds propres pruden­tiels remplaçant le produit du placement des fonds propres réels. Il offre aussi la

<sup>125</sup> BNP PARIBAS EL DJAZAIR, « Procédure de la rentabilité analytique », 2024

<sup>126</sup> ROUACH (M), Op cit, PP 301-302.

possibilité de réaliser des comparaisons objectives entre différents centres de profit au sein d'une même banque.

Le rendement des fonds propres prudentiels appelée aussi « ROE à FPP » où comme il est défini au sein de la banque comme « RONE ».

La formule du calcul de la RONE est comme suit :

$$RONE = \frac{\text{Résultat net avant impôts à fonds propres normatifs}}{\text{les fonds propres normatifs moyens de la période}}$$

Au sein de la banque les fonds propres normatifs par ligne métier ce calcul comme suit :

$$\text{les fonds propres normatifs} = RWA \times 11\%$$

Et de ce fait : <sup>127</sup>

$$RONE = \frac{RNAI}{RWA \times 11\%}$$

#### **4. L'optimisation de la rentabilité et la création de la valeur (CVC) :**

La création de valeur nécessite d'obtenir un taux de rentabilité des investissements supérieur au taux de rentabilité exigé compte tenu du risque.

L'idée fondamentale qui est à l'origine des différentes mesures de la création de richesse par une entreprise consiste à dire qu'une entreprise crée de la valeur pour ses actionnaires dès lors que la rentabilité des capitaux investis est supérieure au coût des différentes sources de financement utilisées ou encore coût du capital ; Or comme chacun sait, les fonds propres ne sont pas une source de financement gratuite ; les actionnaires exigeant une « juste » rémunération pour le risque pris.<sup>128</sup>

La CVC est un indicateur cherchant à évaluer la création de richesse, ou la création de valeur en tenant compte de la consommation en capital et du niveau de rentabilité attendu par le marché. Elle correspond à la marge entre le niveau de résultat annualisé avant impôt, à fonds propres normatifs et au taux du coût du capital appliqué au fonds propres normatifs.

<sup>127</sup> BNP PARIBAS EL DJAZAIR « Procédure de la rentabilité analytique », 2023.

<sup>128</sup> ALBOUY(M), « théories mode d'emploi », Revue française de gestion, N°160, 2006, PP139.

$$CVC = (-\text{les fonds propres normatifs moyens} * COE) + RNAI$$

Tel que : COE c'est la rentabilité exigée des actionnaires en contrepartie des fonds propres.

La création de valeur constitue un levier essentiel d'optimisation de la rentabilité dans le secteur bancaire. Elle se manifeste lorsque le rendement des fonds propres normatifs (RONE) dépasse le taux de rentabilité exigé par le groupe. Dans ce cas, l'activité concernée ne se contente pas d'être rentable : elle valorise pleinement les ressources propres mobilisées, améliorant ainsi la performance financière globale de la banque.<sup>129</sup>

On peut résumer cela ainsi :

Lorsqu'une activité enregistre un RoNE supérieur au taux de rentabilité exigé par le groupe (**RONE > COE**) elle est considérée comme créatrice de valeur, contribuant ainsi à l'optimisation de la rentabilité des fonds propres.

En revanche, un RoNE inférieur au taux de rentabilité exigé (**RONE < COE**) indique une destruction de valeur et une utilisation moins efficace du capital.

---

<sup>129</sup> BNP PARIBAS EL DJAZAIR, « normalisation et priorisation de RONE et CVC par lignes métiers », 2024.

### **Conclusion :**

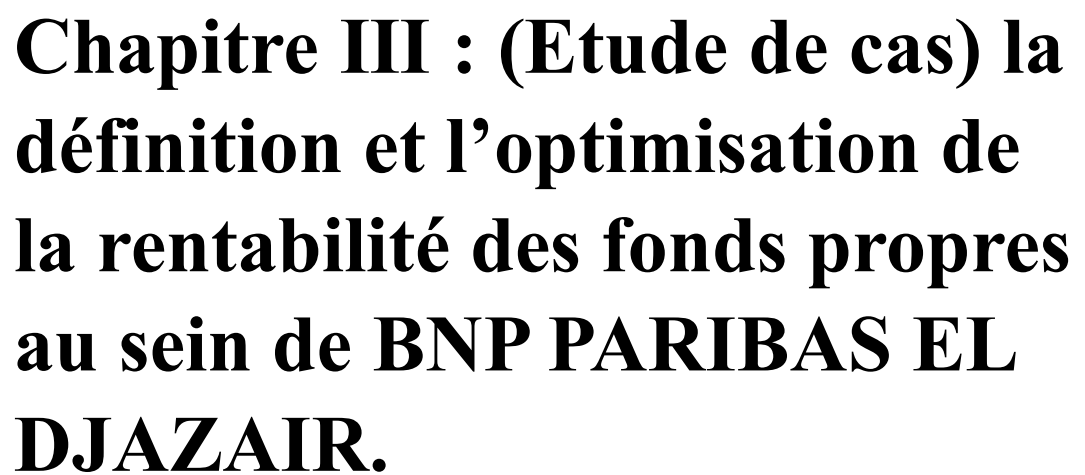
La rentabilité est un élément fondamental pour assurer la pérennité et le développement d'une entreprise, et plus particulièrement d'une banque. Elle permet d'évaluer l'efficacité avec laquelle les ressources sont utilisées pour générer des profits, tout en maintenant un équilibre entre risque et performance.

Les dirigeants bancaires doivent donc suivre attentivement cette rentabilité, non seulement pour mesurer l'efficacité de leurs choix stratégiques, mais aussi pour s'adapter aux fluctuations du marché. Une gestion proactive permet d'identifier les leviers d'amélioration et d'anticiper d'éventuels défis.

Cette rentabilité ne peut être analysée de manière globale, car chaque activité bancaire contribue différemment aux résultats de l'institution. Il est donc crucial de l'évaluer selon plusieurs axes : par centre de profit, par client, par produit...

La mesure de la rentabilité repose sur des indicateurs clés qui permettent d'évaluer l'efficacité des ressources engagées et la création de valeur pour la banque. Parmi ces indicateurs, le retour sur fonds propres (ROE), le retour sur les fonds propres normalisés (RONE) et le coefficient d'exploitation jouent un rôle central dans l'analyse et le suivi de la performance bancaire.

En conclusion, la rentabilité bancaire ne doit pas être perçue comme un objectif purement financier, mais comme un enjeu stratégique au cœur du pilotage de la performance. Dans ce cadre, la création de valeur pour l'entreprise (CVC) constitue un levier essentiel d'optimisation de la rentabilité des fonds propres. Elle traduit la capacité de la banque à tirer parti de ses ressources de manière efficiente, en alignant ses objectifs économiques avec une gestion durable et orientée vers la performance globale.

A decorative scroll graphic with a black outline and rounded corners. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges curving inward. The text is centered within the scroll.

**Chapitre III : (Etude de cas) la  
définition et l'optimisation de  
la rentabilité des fonds propres  
au sein de BNP PARIBAS EL  
DJAZAIR.**

**Introduction :**

Le secteur bancaire constitue un levier fondamental du développement économique, en jouant un rôle central dans le financement des agents économiques, la gestion des risques et la fluidité des échanges monétaires. Dans un environnement marqué par une concurrence accrue et un cadre réglementaire strict, la recherche de rentabilité représente un enjeu stratégique majeur pour les établissements financiers. C'est dans ce contexte que s'inscrit notre étude, consacrée à une institution bancaire de référence, filiale d'un groupe international.

Ce chapitre se divise en trois sections. La première présente le groupe BNP Paribas ainsi que sa filiale en Algérie, en détaillant ses implantations et son organisation. La deuxième section est dédiée à la mesure et la définition de la rentabilité des fonds propres, à travers l'analyse des différents ratios financiers pertinents. Enfin, la troisième section explore l'impact des divers risques sur la rentabilité des fonds propres, puis examine l'optimisation de la rentabilité des fonds propres mesurée par le RONE par le levier de la création de valeur, avant de proposer des recommandations pour améliorer cette rentabilité.

## **Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil**

Cette section sera consacrée à la présentation du groupe BNP Paribas, à travers son historique et ses implantations dans le monde. Elle évoquera également sa filiale en Algérie, BNP Paribas El Djazaïr, ainsi que la Direction des Finances et le service d'accueil « contrôle de gestion ».

### **1. Présentation du groupe BNP PARIBAS :**

BNP Paribas est l'un des premiers groupes bancaires européens, avec une forte présence internationale. Le groupe a été officiellement créé en l'an 2000, à la suite de la fusion entre deux institutions financières françaises majeures : la Banque Nationale de Paris (BNP) et la banque de Paris et des pays bas (Paribas).

Toutefois, ses racines historiques remontent bien plus loin, notamment à 1848 pour la BNP.

#### **1.1 Les pôles opérationnels de BNP PARIBAS :<sup>130</sup>**

L'organisation de BNP Paribas s'appuie sur trois pôles opérationnels : Corporate & Institutional Banking (CIB), Commercial, Personal Banking & Services (CPBS) et Investment & Protection Services (IPS)

##### **1.1.1 Corporate & Institutional Banking (Banque de financement et d'investissement) :**

La banque de financement et d'investissement regroupe :

- Global Banking ;
- Global Markets ;
- Securities Services.

##### **1.1.2 Commercial, Personal Banking & Services :**

Ce pôle opérationnel contient :

- Les banques commerciales de la zone euro :
  - Banque Commerciale en France (BCEF), BNL banca commerciale (BNL bc), Banque Commerciale en Italie,
  - Banque Commerciale en Belgique (BCEB),
  - Banque Commerciale au Luxembourg (BCEL) ;

---

<sup>130</sup> Document d'enregistrement universel et rapport financier annuel BNP PARIBAS 2024, page 4.

- Les banques commerciales hors zone euro, qui s'organisent autour d'Europe Méditerranée, couvrant les banques commerciales en dehors de la zone euro, notamment en Europe centrale, en Europe de l'Est, en Turquie et en Afrique ;
- Les métiers spécialisés :
  - BNP Paribas Personal Finance,
  - Arval et BNP Paribas Leasing Solutions,

Les Nouveaux Métiers Digitaux (Nickel, Floa, Lyf) et BNP Paribas Personal Investors.

### **1.1.3 Investment & Protection Services regroupe :**

- L'assurance (BNP Paribas Cardif) ;
- La Gestion Institutionnelle et Privée : BNP Paribas Asset Management, BNP Paribas Real Estate, la gestion du portefeuille de participations industrielles et commerciales non cotées et cotées du Groupe BNP Paribas (BNP Paribas Principal Investments) et BNP Paribas Wealth Management.

BNP Paribas SA est la maison mère du Groupe BNP Paribas.

### **1.2 Historique du groupe BNP PARIBAS :**

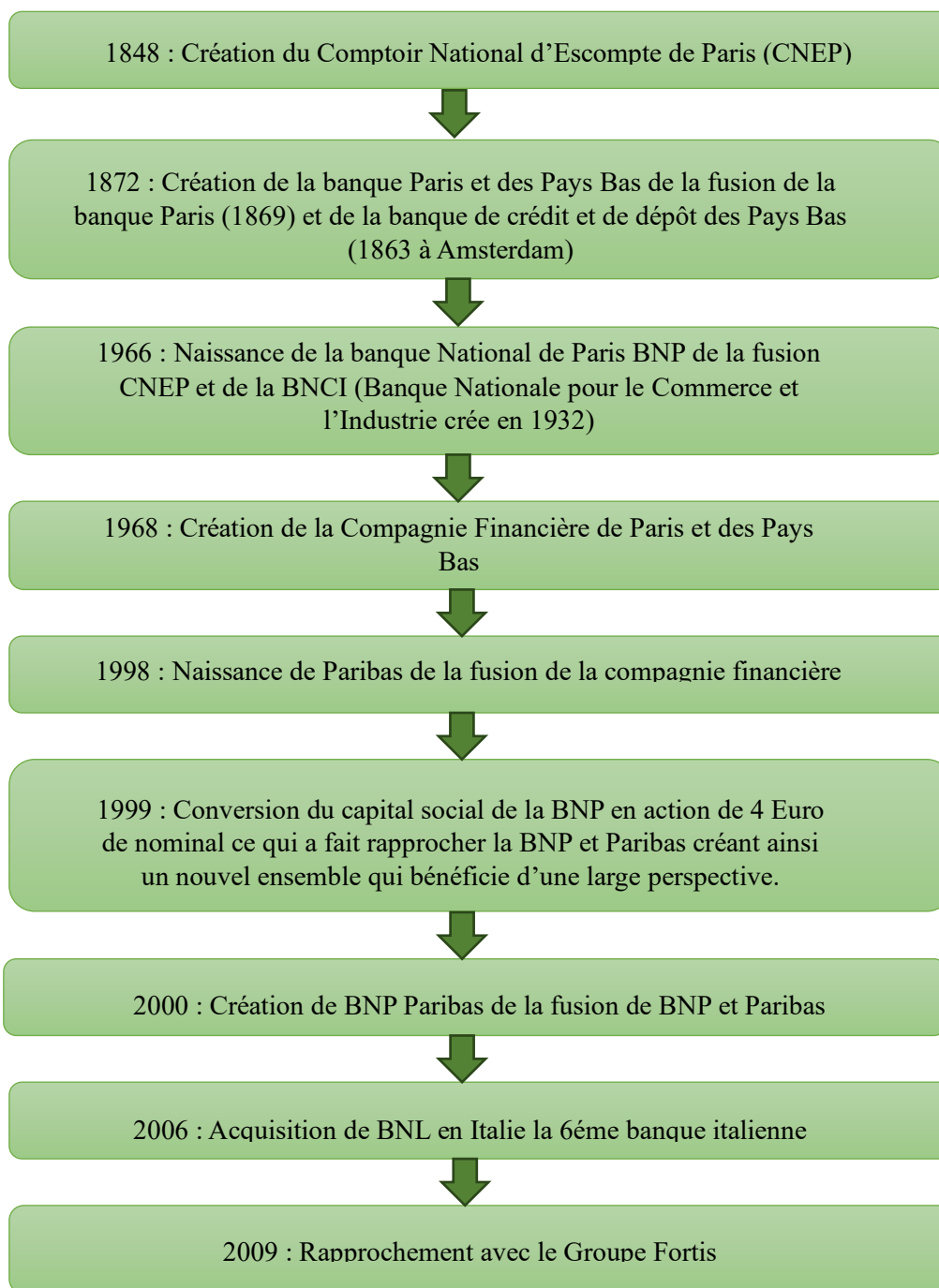
À l'origine, l'établissement trouve ses racines dans la Banque de Paris et des Pays-Bas, fondée en 1868 en tant que holding. Par la suite, la nationalisation de la Compagnie financière de Paris et des Pays-Bas marque une étape importante. En 1998, à la suite de l'absorption de la Compagnie bancaire, la Compagnie financière de Paris devient officiellement Paribas.

La figure suivante met en lumière les étapes clés de l'évolution du groupe BNP Paribas, de sa création à nos jours :<sup>131</sup>

---

<sup>131</sup> Document d'enregistrement universel et rapport annuel BNP PARIBAS 2024, page 6.

**Figure 8 : Historique du groupe BNP PARIBAS**



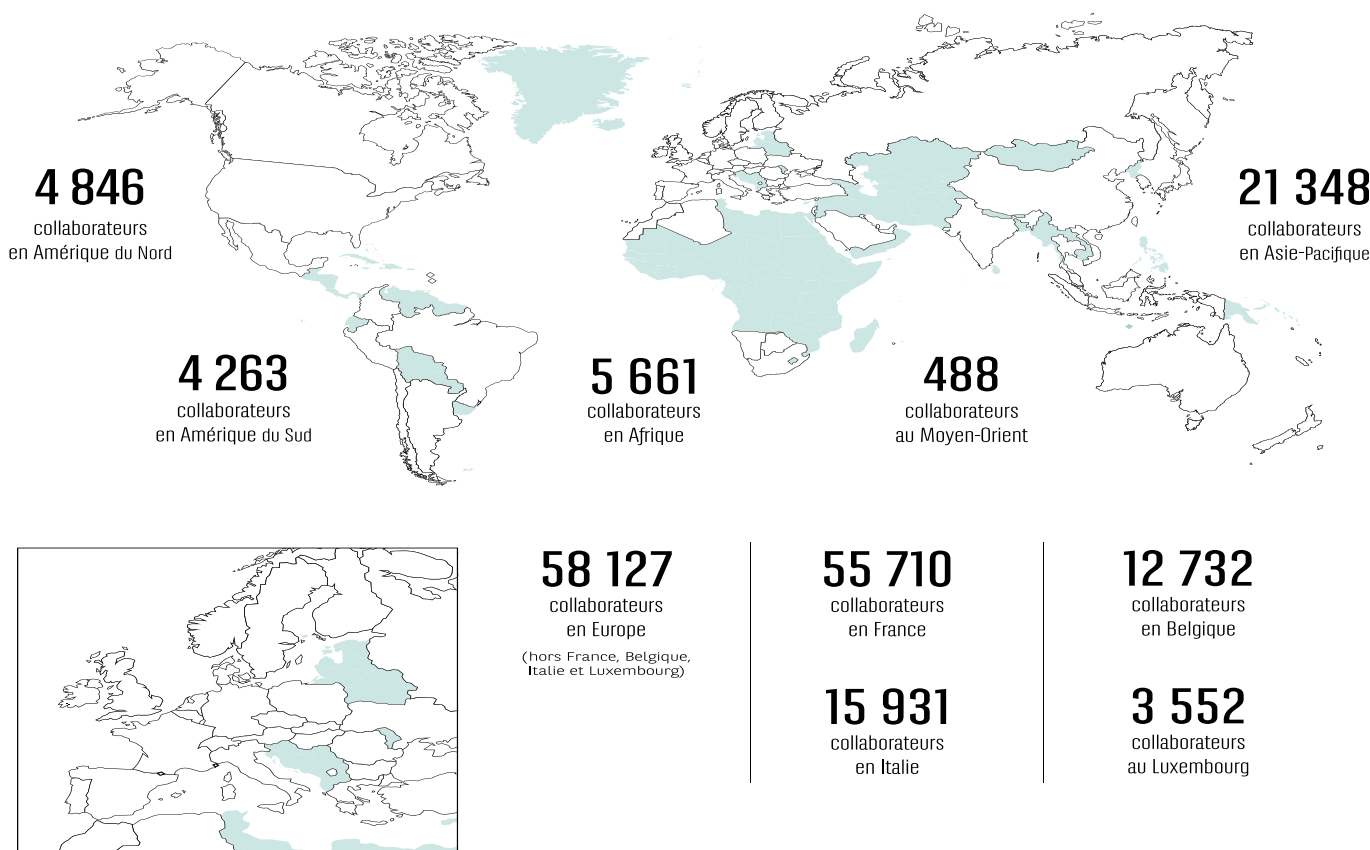
**Source : Document d'enregistrement universel et rapport annuel BNP Paribas 2024, page 6.**

Ce développement rapide du groupe BNP Paribas lui a permis de s'implanter dans 63 pays à travers le monde, avec un effectif d'environ 184 000 collaborateurs, dont plus de 145 000 en

Europe. Il dispose aujourd'hui de l'un des réseaux bancaires internationaux les plus étendus et les plus influents.

Le schéma ci-dessous présente la répartition géographique des implantations du groupe à l'échelle mondiale, ainsi que la distribution des effectifs par zone :

**Figure 9 : Les implantations et les effectifs du groupe à travers le monde.**



Source : Rapport intégré annuel BNP PARIBAS 2024, page 6.

### 1.3 La valeur de la banque BNP PARIBAS :

La banque BNP Paribas veut être dans l'ensemble de ses métiers un groupe bancaire de référence plaçant le client au centre de ces préoccupations et poursuivant l'amélioration de sa rentabilité avec un Slogan « la banque d'un monde qui change ».

La banque s'appuie sur quatre valeurs fondamentales qui guident l'ensemble de ses actions : l'engagement, la réactivité, l'ambition et la créativité. Ces valeurs, représentées symboliquement par quatre étoiles qui se transforment en une hirondelle, incarnent l'esprit de

mouvement, d'ouverture et de transformation continue de la banque. Elles reflètent son attachement à la satisfaction client, à l'innovation, ainsi qu'à une croissance responsable et durable. Cette identité forte renforce la cohésion interne et oriente la conduite des collaborateurs au quotidien.

### 1.4 Les chiffres clés de la banque :

Les tableaux suivants présentent les chiffres clés de groupe BNP Paribas :<sup>132</sup>

#### ➤ Résultats :

**Tableau 4 : Les résultats du groupe BNP PARIBAS.**

	2022	2023	2024
<b>Produit net bancaire (M€)</b>	45 430	45 874	48 831
<b>Résultat brut d'exploitation (M€)</b>	15 566	14 918	18 638
<b>Résultat net, part du groupe (M€)</b>	9 848	10 975	11 688
<b>Bénéfice par action (€)</b>	7,52	8,58	9,57
<b>Rentabilité des capitaux propres</b>	10,2 %	10,7 %	10.9%

Source : Document d'enregistrement universel et rapport financier annuel 2024-BNP Paribas, page 5.

#### ➤ Capitalisation boursière :

Le tableau suivant représente la capitalisation boursière du groupe (M€) :

**Tableau 5 : La capitalisation boursière du groupe BNP PARIBAS**

	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024
<b>Capitalisation boursière (M€)</b>	65.7	71.8	67.0

Source : Document d'enregistrement universel et rapport financier annuel 2024-BNP Paribas, page 5.

#### ➤ Notation long terme et court terme :

<sup>132</sup> Document d'enregistrement universel et rapport financier annuel, 2024, page 5.

**Tableau 6 : Les notations long terme et court terme.**

	<b>Notation long terme/court terme au 20 mars 2025</b>	<b>Notation long terme/ court terme au 15 mars 2024</b>	<b>Perspective</b>	<b>Dare de la dernière revue</b>
<b>Standard &amp; Poor's</b>	A+/A-1	A+/A-1	Stable	24 avril 2023
<b>Fitch</b>	AA-/F1+	AA-/F1+	Stable	16 octobre 2024
<b>Moody's</b>	A1/Prime-1	Aa3/Prime-1	Stable	17décembre 2024
<b>DBRS</b>	AA(Low)/R-1 (middle)	AA(Low)/R-1 (middle)	Stable	20 juin 2024

**Source :** Document d'enregistrement universel et rapport financier annuel 2024-BNP Paribas, page 5.

## **2. Présentation de BNP Paribas El Djazaïr :**

### **2.1 BNP-Paribas El Djazaïr :**

BNP Paribas El Djazaïr est une Société Par Actions (SPA) dotée d'un capital de 20 milliards de Dinars Algériens 100 % des actions sont détenues par le groupe BNP Paribas. Agréée comme banque commerciale par décision de la banque d'Algérie n 02-01 du 31 janvier 2002, immatriculée au registre de commerce sous le n°0815609 NIF 0000116001560982, son siège social au Quartier d'affaires d'Alger lot n3 îlot 1 Bab Ezzouar.

Un leader européen des services financiers. Elle a vu le jour en février 2002 avec l'ambition de construire un important réseau d'agence en Algérie. Sa vocation est être une banque universelle qui offre des services de qualité supérieure à l'ensemble de sa clientèle.

BNP Paribas El-Djazaïr est devenue en moins de quinze ans l'une des banques du secteur privé les plus importantes sur le territoire algérien, elle présente environ plus de 1300 collaborateurs au travers de 48 agences dont 5 centres d'affaires, réparties dans 19 wilayas.

L'activité leasing, ou crédit-bail, a rejoint les différents métiers précédents au sein de la banque en Algérie en 2007, la banque bénéficie par ailleurs, d'un partenariat avec Cardif El Djazaïr, filiale du groupe BNP Paribas, dont l'activité est liée au secteur des assurances.

La banque met en œuvre une démarche proactive en partageant en permanence son expertise et en s'adaptant continuellement aux évolutions des besoins d'une clientèle diversifiée. Cette capacité d'adaptation reflète son engagement à offrir des solutions personnalisées, innovantes et responsables. À travers cette approche, BNP Paribas El Djazaïr affirme sa volonté de jouer un rôle actif en tant que banque citoyenne, pleinement investie dans le soutien au développement économique et social de l'Algérie.

## **2.2 Stratégie et politique de BNP-Paribas El Djazair :**

Selon BNP Paribas, l'Algérie représente le marché futur dans la zone. Depuis 2002, elle a pris l'initiative de promouvoir le développement durable. Afin de la rendre efficace et concrète pour l'ensemble de l'entreprise, la banque définit plusieurs niveaux de décision, d'action et de contrôle. Elle s'est inscrite dans le cadre de plusieurs organisations internationales et nationales, propres ou nom au secteur bancaire.

BNP Paribas El Djazaïr est certifiée ISO 9001 pour ses activités de commerce international depuis 2011, et pour son activité monétique depuis mai 2014. Elle a été la première banque en Algérie à obtenir cette certification pour la gestion des cartes bancaires, des guichets automatiques et des réclamations clients. Par ailleurs, la banque a renouvelé avec succès sa certification pour ses opérations de commerce international, incluant les crédits et remises documentaires, les garanties internationales, ainsi que les virements et transferts internationaux. BNP Paribas El Djazaïr est aujourd'hui la seule banque du pays à détenir la certification ISO 9001 pour son activité de leasing.

## **3. Organisation de BNP-Paribas El Djazair :**

BNP Paribas est organisée selon un modèle structuré et cohérent, aligné sur celui de sa maison mère, afin de répondre efficacement aux besoins de sa clientèle. L'ensemble des entités du groupe fonctionne sous la supervision du comité de pilotage basé à Paris, garantissant ainsi l'harmonisation des pratiques, le respect des orientations stratégiques du groupe et le contrôle de la gouvernance locale.

À la tête de l'organisation, un Directeur Général assure la gestion opérationnelle de la banque, tandis que la gouvernance est encadrée par un Président du Conseil d'Administration. Ce dernier détient les pouvoirs nécessaires pour représenter légalement la société et autoriser toutes

les opérations en lien avec son activité. Cette structure permet à BNP Paribas de conjuguer pilotage centralisé et adaptation locale, assurant ainsi efficacité, conformité et réactivité sur les différents marchés où elle est implantée.

L'organisation de la banque nous permet de saisir les relations hiérarchiques et les informations existantes entre les différentes directions.

L'organigramme de BNP Paribas El djazair se présente en (annexe 01).

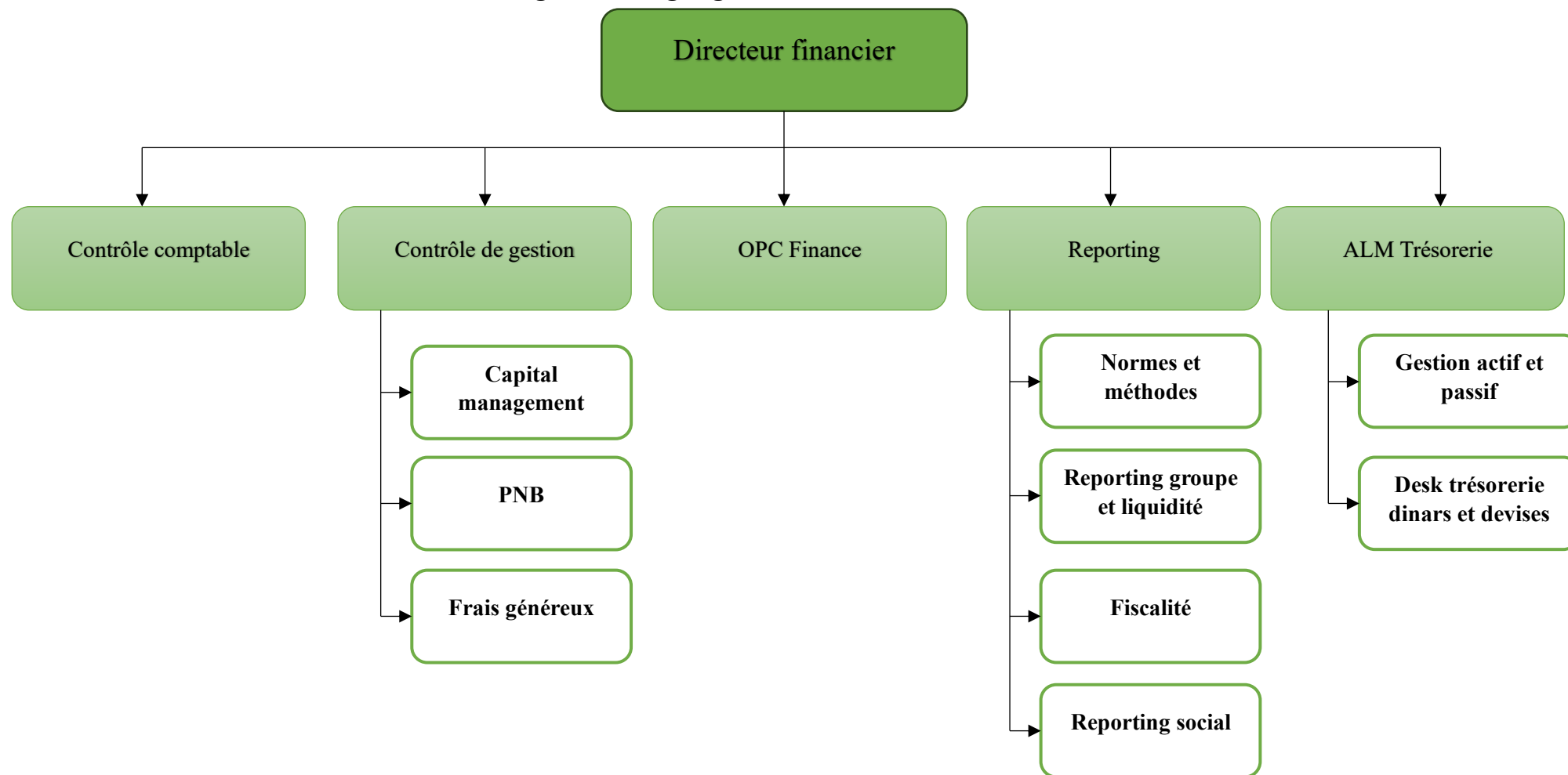
### **3.1 Présentation de la direction finance :**

Ce département occupe une position centrale dans la gestion financière de la banque. Il veille au respect rigoureux des normes et procédures définies par le Groupe BNP Paribas, tout en garantissant la conformité avec les exigences réglementaires locales. Il joue également un rôle essentiel dans le soutien aux décisions stratégiques, en produisant des analyses financières fiables et en accompagnant le développement des activités de la banque à travers une gestion rigoureuse des ressources et des risques. La direction finance est subdivisée en quatre départements :

- Département reporting ;
- Département contrôle comptable ;
- Département OPC finance ;
- Département ALM Trésorerie ;
- Département contrôle de gestion.

L'organigramme de la direction finance se présente comme suit :

**Figure 10 : Organigramme de la direction Finance.**



Source : document interne a la banque.

### **3.1.1 Département Reporting :**

Le département Reporting au sein de BNPPED est chargé de centraliser, fiabiliser et diffuser les informations financières, fiscales et réglementaires de la banque. Il joue un rôle essentiel dans le suivi de la performance, le respect des obligations légales et fiscales. Les principales tâches de ce département sont :

- Assurer l'établissement des informations comptables consolidées et locales ainsi que leurs reportings réglementaires.
- Élaborer les ratios de liquidité (local et groupe) et le ratio des ressources permanentes, avec leurs reportings.
- Remonter les risques fiscaux pour préserver la réputation du groupe.

### **3.1.2 Département contrôle comptable :**

Le département contrôle comptable au sein de la banque est responsable de vérifier que les contrôles effectués par les équipes opérationnelles sont conformes aux procédures internes et aux exigences réglementaires.

Parmi les tâches et missions de ce département :

- Garantir la bonne application des normes groupe de contrôle comptable
- Assurer la certification des comptes
- S'assurer de la correcte diffusion de toute nouvelle disposition normative
- S'assurer de la mise à jour des référentiels comptables.

### **3.1.3 Département OPC finance :**

Le département du contrôle opérationnel permanent est chargé de veiller de manière continue à la bonne application des procédures et à la maîtrise des risques, il assure les missions suivantes :

- Exercer un devoir d'alerte vis-à-vis de la direction générale du groupe.
- Piloter les travaux d'arrêté périodique.

- S'assurer du déroulement des plans de contrôle génériques.
- Procéder à un suivi proactif des recommandations émises suite aux audits internes et externes.

#### **3.1.4 Département ALM Trésorerie :**

Ce département est chargé de gérer l'équilibre entre les actifs (ce que la banque possède ou prête) et les passifs (ce qu'elle doit, comme les dépôts). Il vise à assurer la liquidité, à optimiser la marge d'intérêt et à maîtriser les risques liés aux taux d'intérêt et au change. Parmi ces tâches :

- Gérer la liquidité de la banque
- Définir et appliquer le Taux de Cession Interne
- Superviser les risques de taux d'intérêt
- Assurer la conformité réglementaire.

#### **3.1.5 Département contrôle de gestion :**

Le département de contrôle de gestion chez BNP Paribas El Djazaïr est un acteur clé dans la supervision, l'analyse et l'optimisation des performances financières de la banque. Il élabore des analyses financières approfondies, conçoit des tableaux de bord dynamiques, et produit des reportings réguliers destinés à évaluer l'efficacité opérationnelle et à soutenir les décisions stratégiques de la direction.

Ce département assure également un suivi rigoureux du budget, identifie les écarts entre les prévisions et les réalisations, et formule des recommandations concrètes pour renforcer la rentabilité et améliorer l'efficacité des différentes lignes métiers. Il travaille en étroite collaboration avec les autres départements pour garantir une vision transversale et cohérente de la performance globale de la banque.

En plus de son rôle traditionnel de reporting, le contrôle de gestion participe activement au pilotage stratégique et opérationnel de l'établissement. À travers la modélisation financière, la mesure des indicateurs de performance, et le suivi de la rentabilité par activité, il contribue à identifier les leviers d'optimisation et à assurer une allocation optimale des ressources.

Son objectif principal est de fournir à la direction générale des outils d'aide à la décision fiables et pertinents, favorisant une gestion proactive et orientée vers la création de valeur.

**3.1.5.1 Les missions du département contrôle de gestion :**

Les missions de département contrôle de gestion sont :

- Contribuer à la définition des normes de contrôle de gestion ;
- Etablir les données de gestion de BNPP ED dans le respect des délais ;
- Assurer la concordance entre les données de gestion et les données comptables ;
- Piloter le processus budgétaire et de prévision à court et à moyen terme ;
- Analyser les performances des activités ;
- Participer au processus de test de dépréciation ;
- Contribuer au calcul du besoin en capital.

### **Section 02 : Définition de la rentabilité des fonds propres par ligne métier au sein de BNPPED**

Cette section aborde dans un premier temps les acteurs intervenant dans la procédure d'évaluation de la rentabilité. Dans un second temps, elle vise à mesurer et définir la rentabilité des fonds propres de BNP Paribas El Djazaïr, à travers l'analyse des principaux soldes intermédiaires de gestion issus du compte de résultat analytique. Cette étude sera complétée par l'examen des indicateurs de performance, notamment les ratios de rentabilité présentés dans le chapitre II.

#### **1. La procédure de la rentabilité des fonds propres au sein de BNPPED :**

##### **1.1 Généralité et responsabilité de la procédure de la rentabilité :**

Le processus d'évaluation de la rentabilité à BNPP El Djazaïr est réalisé chaque trimestre selon les principes suivants :

- Se conformer aux instructions du Groupe pour la remontée des résultats par ligne métier.
- Répondre aux besoins de la Direction Générale et des métiers en matière de visibilité sur les résultats de chaque ligne métier, incluant le PNB, les charges directes ainsi que les charges analytiques allouées, afin de permettre une analyse approfondie de la performance de la banque par segment, client et agence.
- Accompagner les métiers et la Direction Générale dans la définition des orientations commerciales, en facilitant la prise de décision du top management et le suivi des objectifs commerciaux et financiers fixés.

##### **1.2 Les acteurs et entités concernés dans la procédure de la rentabilité :**

La mise en œuvre de cette procédure relève des compétences de plusieurs acteurs :<sup>133</sup>

- **La direction générale de BNPPED** : valident ou déclinent les résultats analytiques.
- **Directeur des finances** : c'est le premier niveau de validation du résultat de la banque par ligne métier avant la validation de la DG.

---

<sup>133</sup> BNP PARIBAS EL DJAZAIR, « Procédure de la rentabilité », 2023.

- **Contrôle de gestion** : c'est le pôle centralisateur de l'élaboration de la rentabilité des fonds propres. Il est responsable de récolter l'ensemble des explications en cas d'écart significatif et la coordination entre les différentes entités concernées.
- **Lignes de métiers** : sont appelés à contribuer pleinement dans le déroulement de cet exercice en assurant un Feed-Back aux différentes sollicitations du contrôle de gestion sur les explications des variations significatives.
- **DRAC** : Responsable de la transmission du Stage 3 par ligne métier et par client
- **Département Risques** : responsable de la transmission du stage 1 et stage 2 par ligne métier
- **SIMEX** : transmission des informations permettant d'actualiser les clés de répartition et allocation des charges indirectes. Ce département assure que les coûts directs relevant de son périmètre sont comptabilisés sur le bon centre de coût.
- **DSI** : transmission des informations permettant d'actualiser les clés de répartition et allocation des charges indirectes (logiciel, procédure...). Ce département assure que les coûts directs relevant de son périmètre sont comptabilisés sur le bon centre de coût.
- **Département ressources humaine** : transmission des informations permettant d'actualiser les clés de répartition et allocation des charges indirectes (EX-ETP par structure, masse salariale par structure ...)
- **Juridiction** : transmission des informations permettant d'actualiser les clés de répartition et allocation des charges indirectes (charges des affaires juridiques).
- **Département EID** : ce département est responsable de la transmission des données ESG par ligne métier.

### **1.3 Objectif de la procédure de la rentabilité :**

Cette procédure permet également de :

- Assurer une maîtrise des coûts et des produits générés par chaque ligne métier.
- Appuyer le top management dans le processus décisionnel.
- Offrir une meilleure visibilité au top management et aux actionnaires sur les projections d'activité de la banque par ligne métier ainsi que sur ses principaux agrégats financiers.
- Minimiser les marges d'erreur dans les projections budgétaires analytiques.

- Soutenir le top management dans l'élaboration et la quantification des plans stratégiques spécifiques à chaque métier.

### 2. Définition et mesure de la rentabilité :

#### 2.1 La présentation des soldes intermédiaires de gestion :

##### 2.1.1 Mesure du Produit net bancaire (PNB) :

Le produit net bancaire représente le premier indicateur de gestion calculé par une banque ; il correspond à la différence entre les produits et les charges d'exploitation bancaires.

Sur la base du compte de résultat de BNPPED de l'année 2023, on fait ressortir le produit net bancaire de la banque pour les deux lignes métiers (Retail, Corporate).

**Tableau 7 : Mesure du PNB par lignes métiers. (Unité : kDA)**

	<b>Total</b>	<b>Retail</b>	<b>Corporate</b>
Intérêts et produits assimilés.	12 817 971	5 505 859	7 312 111
Intérêts et charges assimilés	(584 126)	(250 906)	(333 219)
Commissions (Produits)	2 658 624	1 141 991	1 516 632
Commissions (Charges)	(425 896)	(182 940)	(242 956)
Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction	-	-	-
Produits des autres activités	1 419 275	609 638	809 636
Charges des autres activités	(399 462)	(171 585)	(227 876)
<b>Produit net bancaire</b>	<b>15 486 385</b>	<b>6 652 056</b>	<b>8 834 329</b>

**Source : élaboré par nous-même sur la base des documents interne de la banque.**

Comme on le remarque à travers ce tableau, le PNB total de la banque s'élève à **15 486 385 kDA**, dont environ 57 % proviennent du segment Corporate (**8 834 329 kDA**) et 43 % du segment Retail (**6 652 056 kDA**). Cette répartition reflète la prédominance du Corporate dans la génération des revenus. L'évolution positive du PNB résulte de l'augmentation simultanée des produits d'exploitation bancaires, tels que les intérêts et les commissions, ainsi que de la bonne maîtrise des charges d'exploitation. Plus précisément, le Corporate contribue à hauteur de 57 % aux intérêts et produits assimilés et environ 57 % aux commissions nettes, confirmant son rôle moteur. Toutefois, c'est en renforçant encore les produits d'exploitation tout en

maintenant une gestion rigoureuse des charges que la banque pourra continuer à améliorer son PNB et à consolider l'équilibre entre les segments Retail et Corporate.

**2.1.2 Les frais généraux (FG) :**

Les frais généraux regroupent l'ensemble des charges de structure, incluant les charges de personnel, les autres frais généraux et les dotations aux amortissements.

Le tableau ci-après représente les frais généraux de la banque par lignes métiers :

**Tableau 8 : La répartition des frais généraux par lignes métiers. (Unité : kDA)**

	<b>Total</b>	<b>Retail</b>	<b>Corporate</b>
Frais de personnel	(3 534 390)	(2 181 687)	(1 352 703)
Autres frais de gestion	(2 810 915)	(1 735 105)	(1 075 810)
Impôt et taxes	(373 618)	(230 625)	(142 993)
Assurances	(26 671)	(16 463)	(10 208)
Dotations aux amortissements	(1 333 537)	(823 158)	(510 379)
<b>Total frais généraux</b>	<b>(8 079 131)</b>	<b>(4 987 037)</b>	<b>(3 092 094)</b>

**Source : élaboré par nous-même sur la base des documents interne de la banque.**

Comme on le remarque à travers ce tableau, le total des frais généraux de la banque s'élève à **8 079 131 kDA**, répartis entre 62 % pour le segment Retail et 38 % pour le segment Corporate. Cette répartition montre une concentration des charges sur le segment Retail. Les frais de personnel représentent la plus grande part des charges, suivis des autres frais de gestion et des dotations aux amortissements. La banque gère également des charges plus faibles en impôts, taxes et assurances. En termes de répartition, les charges sont proportionnellement plus lourdes pour le Retail, ce qui reflète une gestion plus importante de ces coûts par rapport au segment Corporate.

**2.1.3 Le résultat brut d'exploitation (RBE) :**

Le RBE s'obtient en déduisant du PNB l'ensemble des charges de structure, à savoir les charges de personnel, les autres frais généraux et les dotations aux amortissements, dont la somme constitue les frais de gestion.

Le tableau ci-dessous représente le RBE de BNPPED par lignes métiers :

**Tableau 9 : Le résultat brut d'exploitation par lignes métiers. (Unité : kDA)**

	<b>Total</b>	<b>Retail</b>	<b>Corporate</b>
<b>Produit net bancaire</b>	15 486 385	6 652 056	8 834 329
<b>Frais de gestion</b>	(8 079 131)	(4 987 037)	(3 092 094)
<b>RBE</b>	<b>7 407 254</b>	<b>1 665 019</b>	<b>5 742 234</b>

Source : élaboré par nous-même sur la base des documents interne de la banque.

À travers ce tableau, on observe que le produit net bancaire (PNB) global atteint **15 486 385 kDA**, réparti entre le Retail (**6 652 056 kDA**) et le Corporate (**8 834 328 kDA**). Les frais de gestion s'élèvent à **8 079 131 kDA**, dont **4 987 037 kDA** pour le Retail et **3 092 094 kDA** pour le Corporate. Le résultat brut d'exploitation (RBE) affiche un total de **7 407 254**, avec une nette domination du Corporate (**5 742 234 kDA**). Ce constat illustre la capacité du Corporate à générer une rentabilité plus élevée, grâce à une meilleure efficacité opérationnelle.

Il convient également de souligner que le développement du segment Retail en Algérie est freiné par certaines contraintes réglementaires. En effet, l'activité Retail reste limitée par une offre de produits peu diversifiée, marquée notamment par l'absence de crédit à la consommation et de cartes de crédit. À cela s'ajoute un coût de réseau important, en raison de la nécessité de maintenir un grand nombre d'agences physiques pour répondre aux besoins des clients particuliers, ce qui alourdit encore la structure des coûts.

#### **2.1.4 Le résultat d'exploitation (RE) :**

Le résultat d'exploitation (RE) est obtenu en soustrayant du RBE le coût du risque, lequel comprend les dotations aux provisions et pertes sur créances irrécupérables, diminuées des reprises de provisions sur créances amorties.

Le tableau ci dessous représente le calcul du résultat d'exploitation pour les deux lignes métiers :

**Tableau 10 : Le résultat d'exploitation par lignes métiers. (Unité : kDA)**

	<b>Total</b>	<b>Retail</b>	<b>Corporate</b>
<b>RBE</b>	7 407 254	1 665 019	5 742 234
<b>Coût du risque</b>	(1 202 853)	(706 676)	(496 177)
<b>RE</b>	<b>6 204 401</b>	<b>958 343</b>	<b>5 246 057</b>

Source : élaboré par nous-même sur la base des documents interne de la banque.

Ce tableau montre que le résultat brut d'exploitation (RBE) total s'élève à **7 407 254 kDA**, avec une nette domination du segment Corporate (**5 742 234 kDA**) par rapport au Retail (**1 665 019 kDA**). Le coût du risque atteint **1 202 853 kDA** au total, dont la plus grande part est supportée par le Retail (**706 676 kDA**), contre **496 177 kDA** pour le Corporate. Après prise en compte du coût du risque, le résultat d'exploitation (RE) global ressort à **6 204 401 kDA**. On constate que le Corporate continue de se démarquer avec un RE de **5 246 057 kDA**, représentant l'essentiel de la performance de la banque, alors que le Retail affiche un RE plus limité de **958 343 kDA**. Ce constat souligne la solidité et la meilleure maîtrise des risques du Corporate par rapport au Retail.

### 2.1.5 Le résultat net avant impôts :

Le résultat net avant impôts (RNAI) représente le bénéfice réalisé par la banque avant prise en compte de l'impôt sur les bénéfices. Il traduit la performance économique globale de l'établissement après déduction des charges d'exploitation et des autres résultats hors exploitation.

Chez BNP Paribas El Djazaïr (BNPPED), le calcul du résultat net avant impôts s'effectue à partir du **résultat net local**, qui apparaît au bilan après prise en compte du résultat d'exploitation et des autres résultats hors exploitation. À ce montant, il convient ensuite de déduire les **allocations groupe**, à savoir l'allocation PNB et l'allocation frais généraux, pour obtenir le résultat net avant impôts final.

**Tableau 11 : Le résultat net avant impôts par lignes métiers. (Unité : kDA)**

	<b>Total</b>	<b>Retail</b>	<b>Corporate</b>
RE	6 204 401	958 343	5 246 057
Autres résultats hors exploitation	(3801)	(3801)	-
<b>Résultat net avant impôts (local)</b>	<b>6 200 601</b>	<b>954 542</b>	<b>5 246 057</b>
Allocation groupe PNB	(187 535)	(76 833)	(110 702)
Allocation groupe Frais généraux	(639 621)	(397 140)	(242 481)
<b>Résultat net avant impôts</b>	<b>5 373 445</b>	<b>480 569</b>	<b>4 892 874</b>

Source : élaboré par nous-même sur la base des documents interne de la banque.

Les résultats montrent une nette différence entre les segments Retail et Corporate.

Au total, la banque enregistre un résultat net avant impôts de **5 373 445 kDA**, après prise en compte du résultat net local et déduction des allocations groupe.

Dans le segment Retail, le résultat net avant impôts s'élève à **480 569 kDA**, un niveau relativement faible par rapport au segment Corporate. Ce montant s'explique par un résultat d'exploitation initial plus modeste (**954 542 kDA**) et par des allocations groupe importantes, en particulier sur les frais généraux (**397 140 kDA**), qui réduisent fortement la marge finale.

En revanche, le segment Corporate dégage un résultat net avant impôts beaucoup plus élevé, à **4 892 874 kDA**. Ce résultat repose sur un résultat d'exploitation initial élevé (**5 246 057 kDA**) et des allocations groupe proportionnellement moins lourdes. Cela reflète une meilleure capacité du segment Corporate à absorber les charges allouées et à dégager une contribution significative à la rentabilité globale de la banque.

## **2.2 La définition de la rentabilité par les ratios d'exploitation :**

Les ratios de rentabilité des banques permettent de mesurer la rentabilité et d'évaluer les performances de la firme bancaire. Parmi les principaux, on retrouve le ratio de rentabilité de l'actif, le ratio de rentabilité des fonds propres, ainsi que le coefficient d'exploitation, qui se distingue légèrement des autres indicateurs, mais reste essentiel pour apprécier l'efficacité de la gestion bancaire.

### **2.2.1 Ratio de rentabilité des fonds propres « ROE, Return on Equity » :**

Le ROE (Return on Equity) est un indicateur de performance qui mesure la capacité d'une banque à générer des profits à partir des fonds investis par ses actionnaires. Il permet d'évaluer la rentabilité de la banque en comparant le résultat net aux fonds propres. Son mode de calcul est le suivant :

$$ROE = \frac{\text{résultat net}}{\text{les fonds propres}}$$

Dans le secteur bancaire, ce ratio est considéré bon s'il est supérieur à 12%.

**Tableau 12 : Calcul du ROE par lignes métiers. (Unité : kDA)**

Éléments	Total	Retail	Corporate
Résultat net avant impôts	6 200 601	954 542	5 246 057
Les fonds propres	28 483 787	9 969 325	18 514 462
<b>ROE</b>	<b>21,77%</b>	<b>9,57%</b>	<b>28,33%</b>

Source : élaboré par nous-même sur la base des documents interne de la banque.

Les résultats montrent un ROE total de 21,77 %, ce qui est un excellent indicateur de rentabilité pour la banque, car il dépasse largement le seuil de 12 %, considéré comme un bon niveau de performance. Cela témoigne de la capacité de la banque à générer des profits à partir des fonds propres investis.

- Le segment Retail présente un ROE de 9,57 %, ce qui est inférieur au seuil de 12 %, indiquant une rentabilité plus faible. Cela peut être attribué à des coûts d'exploitation plus élevés dans ce secteur, notamment en raison des dépenses liées aux agences physiques, aux services destinés aux particuliers et à une structure de coûts plus lourde.
- En revanche, le segment Corporate affiche un ROE de 28,33 %, bien au-dessus du seuil de 12 %, ce qui suggère une rentabilité élevée et une gestion efficace des coûts. Ce segment bénéficie probablement de marges plus élevées et de coûts d'exploitation relativement plus faibles comparés au Retail.

### **2.2.2 Ratio de rentabilité de l'actif « ROA, return on assets » :**

Ce ratio mesure le rendement généré par l'ensemble des actifs de la banque. Il correspond au rapport entre le résultat net et le total de l'actif, donnant une indication sur la rentabilité globale des ressources utilisées.

$$ROA = \frac{\text{résultat net}}{\text{total actif}}$$

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

**Tableau 13 : Calcul du ROA par lignes métiers. (Unité : kDA)**

Éléments	Total	Retail	Corporate
Résultat net avant impôts (local)	6 200 601	954 542	5 246 057
Total Actif	298 717 780	56 756 378	241 961 402
<b>ROA</b>	<b>2.07%</b>	<b>1.68%</b>	<b>2.16%</b>

Source : élaboré par nous-même sur la base des documents interne de la banque.

Au niveau consolidé, le ROA (Return on Assets) de la banque s'établit à 2,07 %, ce qui témoigne d'une bonne capacité à générer du résultat à partir des actifs détenus. Cela traduit une gestion efficace des ressources économiques de l'établissement.

L'analyse par segment révèle des écarts significatifs. Le segment Retail affiche un ROA de 1,68 %, inférieur à la moyenne globale, indiquant une performance plus modérée dans l'exploitation des actifs. À l'inverse, le segment Corporate enregistre un ROA de 2,16 %, supérieur au niveau consolidé, traduisant une meilleure efficacité dans l'utilisation des ressources et une contribution plus marquée à la création de valeur.

Ces résultats soulignent le poids stratégique du Corporate dans la rentabilité globale de la banque, et mettent en évidence l'intérêt d'améliorer la performance du Retail afin d'assurer une contribution plus équilibrée entre les différentes lignes métiers.

### 2.2.3 Coefficient d'exploitation « Coex » :

Ce coefficient mesure la part du produit net bancaire utilisée pour couvrir les frais généraux, il se calcule comme suit :

$$Coex = \frac{\text{Frais généraux}}{PNB}$$

**Tableau 14 : Calcul du coefficient d'exploitation par lignes métiers. (Unité : kDA)**

Éléments	Total	Retail	Corporate
Frais généraux	8 079 131	4 987 037	3 092 094
PNB	15 486 385	6 652 056	8 834 329
<b>Coex</b>	<b>52,17%</b>	<b>74,97%</b>	<b>35%</b>

Source : élaboré par nous-même sur les documents interne de la banque.

Les données présentées révèlent une nette différence d'efficacité entre les segments Retail et Corporate.

Au niveau global, la banque enregistre un coefficient d'exploitation (Coex) de 52,17 %, ce qui signifie que plus de la moitié du Produit Net Bancaire (PNB) est absorbée par les frais généraux.

Dans le segment Retail, le Coex atteint 74,97 %, traduisant un poids élevé des charges d'exploitation. Cette faible efficacité peut s'expliquer par une structure plus lourde : coûts liés aux agences, aux services aux particuliers, et à une main-d'œuvre plus importante.

En revanche, le segment Corporate affiche un Coex de 35 %, illustrant une meilleure maîtrise des coûts. Avec un PNB plus élevé et des frais généraux plus faibles, ce segment se montre nettement plus rentable.

Ces résultats mettent en évidence que l'activité Corporate est bien plus efficiente en termes de rentabilité opérationnelle que l'activité Retail.

Les indicateurs tels que **ROA**, le **ROE** et le **coefficient d'exploitation** apportent des indications utiles sur l'activité de la banque. Cependant, ces indicateurs ne tiennent pas compte de l'ensemble des risques et des charges supportés par l'établissement, notamment les risques de crédit, de marché, opérationnels, ainsi que les exigences réglementaires. Il est donc nécessaire de les compléter par d'autres indicateurs pour obtenir une vision plus complète de la situation et des enjeux auxquels la banque fait face.

### **Section 03 : l'optimisation de la rentabilité**

Dans cette section, nous allons présenter les différentes étapes de la production de la rentabilité au sein de BNP Paribas El Djazaïr. Nous analyserons l'influence des différents risques sur la rentabilité des fonds propres, ainsi que les mécanismes d'optimisation de cette rentabilité à travers le levier de la création de valeur. L'objectif est d'apporter une compréhension approfondie de l'impact de ces risques sur la rentabilité, afin d'en tirer des recommandations visant à améliorer cette dernière et, par conséquent, la création de valeur.

#### **1. Les éléments à prendre en compte dans le calcul de la rentabilité des fonds propres normatifs au sein de BNPPED :**

Le calcul de la rentabilité des fonds propres normatifs au sein de BNPP El Djazaïr repose sur plusieurs composantes clés permettant d'évaluer la performance financière par ligne métier. Parmi ces éléments, on retrouve notamment : <sup>134</sup>

- Des coûts de refinancement intégrant notamment les différents risques ALMT associés,
- Du risque de crédit,
- Du risque opérationnel,
- Des frais généraux associés à la vie du client/produit/prestation (coûts directs : octroi, gestion, recouvrement),
- Des coûts des fonctions support (coûts indirects),
- Du coût du capital.

#### **2. Les étapes de la production de la rentabilité :**

Dès la validation du résultat mensuel de chaque arrêté trimestriel, le contrôleur de gestion procède au chiffrage nécessaire à l'élaboration de cet exercice sur les différents volets, notamment : <sup>135</sup>

##### **2.1 Le produit net bancaire :**

- **Exécution des requêtes :** Pour croiser les données sous-solde et la base clients avec la nomenclature des comptes, afin de constituer une base retraitée (produit, client, segment, code package).

<sup>134</sup> BNP PARIBAS EL DJAZAIR, « Procédure d'organisation », 2021.

<sup>135</sup> BNP PARIBAS EL DJAZAIR, « Procédure de la rentabilité », 2023.

### ➤ Répartition des intérêts :

- Comptes soumis à sous-solde → affectation selon le segment client.
- Autres comptes (leasing, interbancaire, bons du Trésor, frais de dossier, provisions, etc.) → retraitements spécifiques.

### ➤ Répartition des commissions :

- Comptes sous sous-solde → affectation par segment client.
- Autres commissions → affectation selon leur nature (garanties, accréditifs, commerce extérieur, titres, devises, interbancaires, packages) ou au prorata segmenté.

### ➤ Répartition de « autre PNB » :

- Prime Fonds de Garantie Dépôts Bancaires → au prorata des dépôts dinars (Retail/Corporate).
- Provisions, intérêts IFRS16, produits CARDIF → Corporate Center.

### ➤ Intérêts de refinancement :

- Extraction de TCI et encours par client/produit.
- Calcul des coûts de refinancement pour Corporate, Retail, non segmenté, fonds propres et ALM.

### ➤ Contrôle des données :

- Recouplement avec les agrégats comptables.
- Revue analytique des évolutions.
- Analyse des écarts significatifs et contact des responsables concernés si nécessaire.

## 2.2 Frais généraux :

Sur ce volet la comptabilisation des charges se fait principalement sur l'outil de gestion VINCI et HRaces pour les charges du personnel. Ces outils permettent la comptabilisation à un niveau de détail assez fin, prenant en compte les centres de coût des structures émettrices des dépenses et le type de la dépense. Ces derniers seront la base de nos travaux de répartition des charges par lignes métiers.

### ➤ Préparation de la base FG consolidée

- Extraction des charges depuis VINCI et ATLAS.
- Homogénéisation des centres de coûts.

- Retraitement des écarts IFRS16 et extras comptables.
- Classification en charges directes (Retail, Corporate, ALMT) ou indirectes.
- Attribution des informations : libellé package, centre de coût, nomenclature Pharos, nature, affectation, type de clé.
- **Réallocation des charges indirectes aux lignes métiers :**
  - Les charges des agences mixtes (Retail/Corporate) sont réparties selon le poids de l'agence en encours, ressources et engagements hors bilan.
  - Les charges des fonctions support/structure sont réparties avec des clés reflétant la nature de leurs activités et des charges, revues trimestriellement ou après tout événement majeur.

Les structures suivantes transmettent au Contrôle de Gestion les données actualisées pour calculer les clés de répartition :

- **SIMEX** → Surfaces utilisées
- **Ressources humaines** → Nombre d'ETP, éléments liés aux charges du personnel
- **Juridiction** → Clé juridiction

Ces données sont fournies à J-15 fin de trimestre.

Les charges à payer (CAP) suivent la même logique de répartition. Les charges de personnel des fonctions support/structure sont réparties selon le poids de la masse salariale de chaque ligne métier.

➤ **Consolidation des charges par lignes métiers :**

Un tableau croisé dynamique est appliqué sur la base FG consolidée pour distinguer charges directes/indirectes, appliquer les clés, et définir les rubriques Pharos.

Le reporting Pharos classe les frais généraux par nature :

- **Frais de personnel** : salaires, rémunération variable, autres charges de personnel
- **Autres frais de fonctionnement** : IT, refacturation BNPP Groupe (hors IT), prestataires externes, communication & marketing, loyers, impôts et taxes, autres frais

- **Amortissements** : IT (logiciels, matériels) et immobilier

Le mapping est réalisé à partir des libellés package.

### **2.3 Le coût net du risque :**

Le stage 1 et 2 est affectée sur les lignes métiers suivant le fichier provisions stage 1 et 2 transmis par les risques en local.

Le stage 3 est affecté sur les lignes métiers suivant le fichier provisions cout du risque vision IFRS transmis par la DRAC.

### **2.4 Répartition des résultats hors exploitation :**

Ils sont affectés au Corporate Center (Ex : les plus et moins-value de cessions).

### **2.5 Le résultat avant impôt par lignes métiers :**

Une fois la répartition du PNB, des FG, du coût net du risque et des résultats hors exploitation est finalisée, une consolidation du résultat avant impôt est réalisée par ligne métier.

Ensuite, une analyse de cohérence est effectuée sur la base des résultats de l'année antérieure. Toute variation significative doit faire l'objet d'une explication économique.

### **2.6 Le RWA par lignes métiers :**

Les données RWA sont récupérées depuis la SRS par ligne métier.

### **2.7 La rentabilité par ligne métier :**

Une fois le PNB ventilé par client, le Contrôle de Gestion alloue les charges (directes et indirectes) selon des clés de répartition basées sur les encours, ressources, engagements hors bilan et RWA de chaque client. Cela permet d'obtenir le Résultat Brut d'Exploitation par client. Le coût net du risque est ensuite imputé pour calculer le Résultat avant impôt par client. Enfin, le RONE est déterminé pour chaque client en fonction de son RWA et de son RNAI selon la formule dédiée :  $RONE = RNAI / (RWA \times 11\%)$

### **3. La relation entre le RONE et les différents risques :**

#### **3.1 La mesure des différents risques :**

##### **3.1.1 Le risque de crédit :**

Le risque de crédit correspond à la probabilité de défaut d'une contrepartie, c'est-à-dire à son incapacité à respecter ses engagements financiers contractuels, notamment le remboursement du principal et le paiement des intérêts à l'échéance. Ce risque peut entraîner une perte partielle ou totale de l'exposition pour l'établissement prêteur. Il constitue l'un des risques majeurs dans l'activité bancaire, en raison du rôle central du financement dans les métiers de la banque.

Au sein de BNP Paribas El Djazaïr, le risque de crédit est évalué selon l'approche standard.

##### **3.1.2 Le risque opérationnel :**

Le risque opérationnel désigne le risque de pertes découlant d'événements internes ou externes, tels que des erreurs humaines, des défaillances de systèmes ou de processus, des fraudes, des catastrophes naturelles ou des violations des règles de gestion. Contrairement aux risques de crédit ou de marché, il est directement lié aux activités quotidiennes de l'établissement et peut résulter de divers facteurs, allant de défaillances technologiques à des erreurs de gestion. Ce risque peut entraîner des pertes financières, tant directes qu'indirectes, ainsi qu'un impact sur la réputation de l'entreprise.

Au sein de BNP Paribas El Djazaïr, l'évaluation du risque opérationnel repose sur le modèle AMA (Advanced Measurement Approach).

##### **3.1.3 Le risque de marché :**

Le risque de marché est le risque de perte de la valeur d'instruments du portefeuille de négociation de la banque, provoquée par l'évolution défavorable de paramètres de marché (taux d'intérêt, cour des actions, cours de change).

Le risque de marché n'est pas pris en compte chez BNP Paribas El Djazaïr, car la banque n'intervient pas sur les marchés financiers à travers des actions ou des titres cotés.

**3.2 La mesure du RWA (Risk-Weighted Assets) :**

Les RWA (Risk-Weighted Assets), ou actifs pondérés par les risques, représentent les actifs détenus par une banque (tels que les crédits, les titres ou autres engagements) ajustés en fonction de leur niveau de risque, conformément aux règles définies par les accords de Bâle.

Au sein de BNPPED, le calcul des RWA prend en compte trois types de risques : le risque de crédit, le risque opérationnel et le risque de marché.

Les tableaux ci dessous représente ces 3 différentes risques répartis par ligne métiers pendant 3 années :

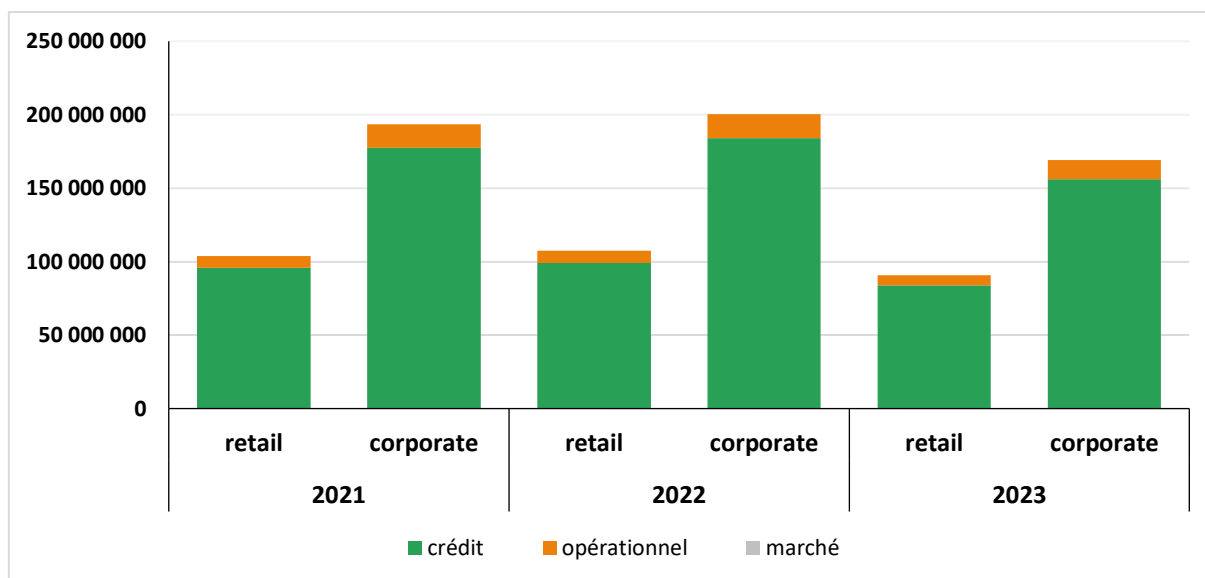
**Tableau 15 : La répartition du RWA par lignes métiers. (Unité : kDA)**

Année	Les types de risques	TOTAL	Retail	Corporate
2021	Le risque de crédit	273 379 760	95 682 916	177 696 844
	Le risque opérationnel	23 772 153	8 009 291	15 762 862
	Le risque de marché	0	0	0
	<b>RWA</b>	<b>297 151 913</b>	<b>103 692 207</b>	<b>193 459 706</b>
2022	Le risque de crédit	283 079 459	99 077 811	184 001 648
	Le risque opérationnel	24 615 605	8 293 466	16 322 139
	Le risque de marché	0	0	0
	<b>RWA</b>	<b>307 695 064</b>	<b>107 371 277</b>	<b>200 323 787</b>
2023	Le risque de crédit	240 001 037	83 824 257	156 176 780
	Le risque opérationnel	19 965 529	6 891 992	13 073 537
	Le risque de marché	0	0	0
	<b>RWA</b>	<b>259 966 566</b>	<b>90 716 249</b>	<b>169 250 316</b>

Source : élaboré par nous-même sur la base des documents interne de la banque.

Afin de faciliter la compréhension des données présentées dans le tableau ci-dessus, un schéma récapitulatif est proposé ci-après :

**Figure 11 : La répartition du RWA par lignes métiers. (Unité : kDA)**



Source : Élaborée sur la base des données du tableau n° 15.

Le schéma ci-dessus illustre l'évolution des actifs pondérés par les risques (RWA) sur la période 2021–2023, en distinguant les différents segments d'activité ainsi que les principales catégories de risques.

Il ressort de cette représentation que le risque de crédit constitue la composante prédominante des RWA, représentant chaque année plus de 90 % du total. Cette forte concentration s'explique par l'importance accordée à l'activité de financement dans le modèle économique de la banque. Entre 2021 et 2022, les RWA totaux enregistrent une légère hausse, principalement en raison de l'augmentation des encours sur le segment Corporate.

En 2023, en revanche, une baisse notable des RWA est constatée, ceux-ci s'élevant à **259 966 566 kDA**. Cette diminution s'explique en grande partie par la contraction du risque de crédit, notamment sur le segment Corporate, dont les RWA passent de **184 001 648 kDA** à **156 176 780 kDA**. Cette évolution favorable peut être attribuée à l'introduction de garanties apportées par la **MIGA** (Multilateral Investment Guarantee Agency), couvrant certains financements stratégiques. Ces garanties permettent de réduire l'exposition effective au risque de contrepartie, conduisant ainsi à une pondération moindre des actifs et, par conséquent, à une diminution des exigences en fonds propres réglementaires.

Le risque opérationnel se maintient à un niveau relativement stable sur l'ensemble de la période. Sa répartition équilibrée entre les segments Retail et Corporate reflète une exposition homogène aux risques liés aux processus internes, aux systèmes d'information ou aux facteurs humains.

Enfin, le risque de marché est nul sur les trois exercices observés. Cela traduit une absence d'exposition significative de la banque aux instruments financiers sensibles aux variations de marché (tels que les taux d'intérêt, les devises ou les actions), ce qui est cohérent avec une politique de gestion prudente et une orientation stratégique privilégiant les activités traditionnelles au détriment des opérations spéculatives.

### 3.3 Évolution du RONE en fonction de la variation des RWA :

Le RONE constitue un indicateur fiable de la rentabilité des fonds propres normatifs, puisqu'il prend en compte l'ensemble des risques encourus par la banque. Rappelons qu'il se calcule selon la formule suivante :  $RONE = \text{Résultat Net Avant Impôt} / (RWA \times 11\%)$

Le tableau ci-dessous illustre le calcul du RONE sur la période étudiée.

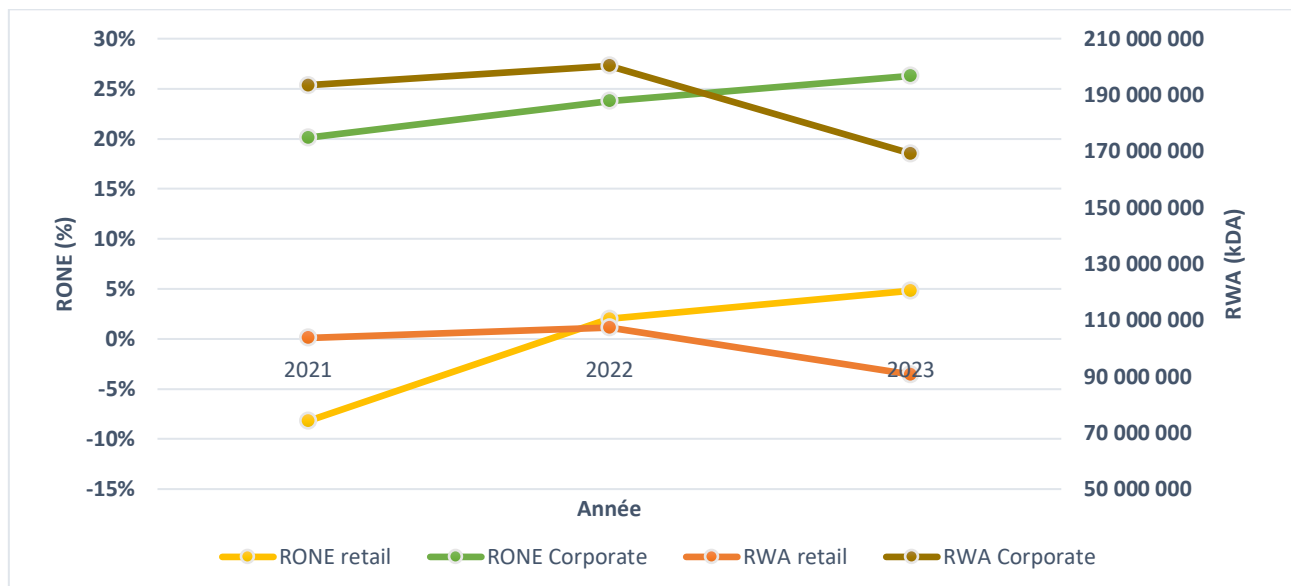
**Tableau 16 : Le calcul du RONE par lignes métiers sur la période (2021-2023).**

Année	Segment	RNAI	RWA	RWA×11%	RONE
2021	Retail	(935 296)	103 692 207	11 406 143	-8,20%
	Corporate	4 278 296	193 459 706	21 280 568	20,11%
2022	Retail	235 291	107 371 277	11 810 840	1,99%
	Corporate	5 235 952	200 323 787	22 035 617	23,76%
2023	Retail	480 570	90 716 249	9 978 787	4,82%
	Corporate	4 892 875	169 214 317	18 613 575	26,28%

Source : élaboré par nous mêmes sur la base des documents interne de la banque.

A partir du tableau N°16 on a réalisé la figure ci-dessous pour mieux visualiser l'évolution du RONE en fonction de variation des RWA.

Figure 12 : L'évolution du RONE par lignes métiers en fonction des RWA.



Source : élaborée par nous mêmes a la base des données du tableau 16.

Dans le segment Corporate, on observe une amélioration continue du RONE, qui passe de 20,11 % en 2021 à 26,28 % en 2023. Cette progression s'accompagne d'une réduction des RWA, qui chutent de **193,5 à 169,2 kDA**. Cette tendance signifie que la rentabilité des fonds propres normatifs s'améliore, même avec un capital pondéré en baisse. Cela traduit une meilleure efficacité de ce segment dans la conversion du risque en résultat net, ce qui en fait un moteur essentiel de la performance de la banque.

En ce qui concerne le segment Retail, la situation est plus contrastée. Le RONE, initialement négatif en 2021 (-8,20 %), devient positif dès 2022 (1,99 %), puis atteint 4,82 % en 2023. Cette évolution positive s'explique par l'amélioration progressive du résultat net et une légère baisse des RWA (de **107,3 à 90,7 kDA**). Cependant, malgré cette progression, la rentabilité de ce segment reste inférieure à celle du Corporate, ce qui reflète une moins bonne efficacité économique du capital utilisé dans cette activité.

Dans l'ensemble, le graphique montre clairement que la variation des RWA impacte directement le niveau du RONE. Une réduction des RWA, combinée à un résultat net stable ou en hausse, entraîne une amélioration du RONE, comme le montre particulièrement le cas du segment Corporate. Cette relation met en évidence l'importance de la gestion des risques pondérés pour optimiser la rentabilité du capital réglementaire.

### 3.4 L'impact des risques sur la rentabilité des fonds propres :

Le RONE permet d'évaluer la rentabilité des fonds propres en tenant compte de l'ensemble des risques supportés par la banque, à travers les actifs pondérés (RWA). Contrairement au ROE, qui repose sur les fonds propres globaux sans ajustement pour le niveau de risque, le RONE offre une mesure plus représentative de la performance corrigée des exigences prudentielles. L'analyse comparative des deux indicateurs sur la période 2021-2023 met en évidence l'impact des risques sur la rentabilité réelle des fonds propres.

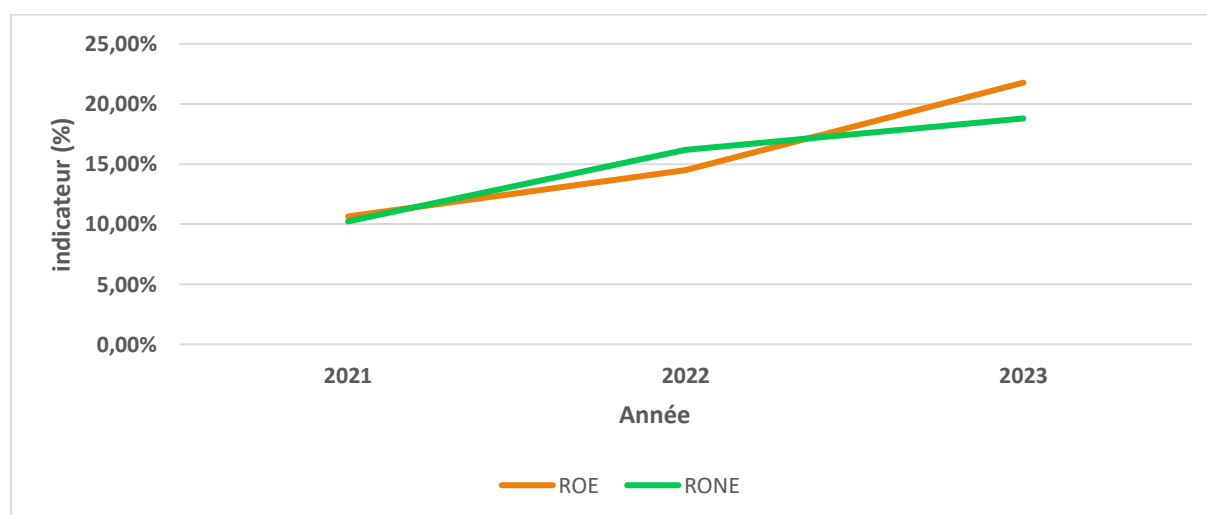
**Tableau 17 : Le calcul du RONE et ROE sur la période 2021-2023**

	2021	2022	2023
Résultat net avant impôts (local)	4 090 925	6 249 523	6 200 601
Les fonds propres globaux	38 448 543	43 070 455	28 483 787
<b>ROE</b>	<b>10,64%</b>	<b>14,51%</b>	<b>21,77%</b>
RNAI	3 343 561	5 471 244	5 373 445
Les fonds propres normatifs	32 686 710	33 846 457	28 596 322
<b>RONE</b>	<b>10,23%</b>	<b>16,16%</b>	<b>18,79%</b>

Source : élaboré par nous-mêmes a la base des documents interne de la banque.

À partir du tableau n° 17, la figure ci-dessous a été élaborée afin de visualiser l'évolution du ROE et du RONE sur la période 2021–2023, dans le but d'analyser l'impact des risques sur la rentabilité des fonds propres.

**Figure 13 : l'évolution du RONE et ROE sur la période (2021-2023).**



Source : élaborée par nous mêmes sur la base des données du tableau 17.

Le graphique montre une évolution ascendante du ROE et du RONE entre 2021 et 2023, traduisant une amélioration globale de la rentabilité. Toutefois, on observe une particularité en 2022 : le ROE connaît un léger repli par rapport au RONE. Cette baisse peut s'expliquer par une augmentation des fonds propres comptables plus rapide que celle du résultat net, ce qui a mécaniquement dilué la rentabilité comptable. Cette situation met en évidence les limites du ROE. À l'inverse, le RONE reste supérieur en 2022, car il repose sur les fonds propres alloués selon le niveau de risque, offrant ainsi une image plus représentative de la performance. De manière générale, le RONE demeure systématiquement inférieur au ROE, ce qui traduit son caractère plus rigoureux. En intégrant les exigences en capital liées aux risques supportés, le RONE permet de mesurer une rentabilité plus réaliste et prudente, ce qui en fait un indicateur plus fiable de la performance réelle.

#### **4. L'optimisation de la rentabilité et la création de la valeur :**

Dans le secteur bancaire, l'optimisation de la rentabilité des fonds propres constitue un enjeu stratégique central. Les ressources en capital étant limitées et coûteuses, il est essentiel de s'assurer qu'elles sont allouées aux activités les plus performantes. À cet effet, la rentabilité est mesurée par le RONE (Return on Normative Equity), un indicateur clé qui permet d'évaluer l'efficacité d'une ligne métier en fonction du capital normatif mobilisé.

Au sein de BNP Paribas El Djazaïr, le RONE est calculé selon la formule suivante :

$$\mathbf{RONE} = \mathbf{RNAI} / (\mathbf{RWA} \times 11\%),$$

Où RNAI désigne le résultat net avant impôt et RWA les actifs pondérés par les risques. Le taux de 11 % représente le besoin de la banque en fonds propres normatifs permettant de faire face au risque pondéré.

La création de valeur pour la banque (CVC) est, quant à elle, mesurée à travers la formule :

$$\mathbf{CVC} = \mathbf{RNAI} - (\mathbf{Fonds\ propres\ normatifs} \times \mathbf{COE}),$$

Avec COE correspondant au taux de rentabilité exigé par le groupe, fixé à **20 %**.

Les fonds propres normatifs sont eux-mêmes estimés à **RWA × 11 %**.

L'interprétation des résultats suit une logique simple :

- Si  $\mathbf{RONE} > \mathbf{COE} \rightarrow$  il y a création de valeur, ce qui signifie que l'activité génère une rentabilité supérieure aux attentes et optimise la rentabilité des fonds propres.

- Si  $RONE < COE$  → il y a destruction de valeur, indiquant que l'activité ne parvient pas à répondre aux exigences du groupe, ce qui conduit à une sous-performance de la rentabilité

Un calculateur interne, intégré en annexe 02, permet d'automatiser ces évaluations. La création de valeur apparaît ainsi comme un levier essentiel d'optimisation de la rentabilité des fonds propres, mesurée par le RONE.

Le tableau ci après représente le RONE et CVC par lignes métiers :

**Tableau 18 : évaluation du RONE et la création de valeur CVC par lignes métiers.**

En milliers de DA

	<b>RNAI</b>	<b>RWA</b>	<b>RONE</b>	<b>COE</b>	<b>CVC</b>
Retail	480 569	90 716 249	4,82%	20%	<b>(1 515 188)</b>
Corporate	4 892 874	169 250 316	26,28%	20%	<b>1 169 367</b>
Total banque	5 373 445	259 966 565	18,79%	20%	<b>(345 819)</b>

**Source : Élaboré par nous-même sur la base des documents interne de la banque.**

La ligne métier Retail enregistre un RONE de 4,82 %, nettement en deçà du seuil de rentabilité attendu fixé à 20 %, ce qui reflète une performance insuffisante. Cette situation se traduit par une destruction de valeur, matérialisée par un CVC négatif de **-1 515 188 kDA**, indiquant que le capital mobilisé sur cette activité n'est pas utilisé de manière rentable.

En revanche, la ligne métier Corporate affiche un RONE de 26,28 %, supérieur au niveau de rentabilité exigé. Elle génère ainsi une création de valeur effective, soutenue par un CVC positif de **1 169 367 kDA**, traduisant une utilisation efficiente des fonds propres et une contribution favorable à la rentabilité globale de la banque.

À l'échelle consolidée, la banque présente un RONE de 18,79 %, inférieur au seuil attendu, ce qui révèle une sous-performance globale. Le CVC total négatif de **-345 819 kDA** met en évidence une destruction de valeur au niveau institutionnel, principalement due au faible rendement de la ligne Retail, qui compromet l'équilibre global de la performance et limite l'optimisation de la rentabilité des fonds propres.

Ces résultats confirment que la création de valeur pour le capital (CVC) constitue un levier essentiel dans l'optimisation de la rentabilité des fonds propres, telle que mesurée par le RONE.

En effet, une activité qui génère un CVC positif contribue directement à élever le niveau de RONE au-dessus du seuil requis, traduisant une performance supérieure aux attentes. À l'inverse, un CVC négatif pèse sur la rentabilité normative, révélant une sous-utilisation du capital. Ainsi, le pilotage stratégique du CVC permet de cibler les activités créatrices de valeur et d'orienter les ressources vers les segments les plus rentables, renforçant la performance financière globale de la banque.

#### **4.1 Recommandations :**

Afin d'améliorer la rentabilité des fonds propres, telle que mesurée par le RONE, et d'optimiser cette performance à travers le levier de la création de valeur, les recommandations suivantes sont formulées :

##### **❖ Renforcer la digitalisation des activités bancaires à faible RONE :**

Face à une rentabilité insuffisante, la digitalisation du Retail apparaît comme un levier essentiel pour alléger les charges d'exploitation et améliorer le RONE. En automatisant certaines fonctions et en modernisant l'offre, la banque peut renforcer l'efficacité de cette activité sans réallouer les fonds propres.

Il est donc nécessaire de concentrer les efforts de transformation sur le Retail, au lieu de miser uniquement sur la ligne Corporate, dont les performances restent insuffisantes pour compenser les faiblesses globales.

##### **❖ Réallouer le capital vers les lignes métiers créatrices de valeur :**

Les activités dont le RONE est supérieur au taux de rentabilité exigé par le groupe (COE) génèrent une création de valeur, mesurée par un CVC positif. Il est donc pertinent, sur le plan théorique, de réorienter progressivement les fonds propres normatifs vers ces lignes à forte performance relative. Cette logique d'allocation favorise une meilleure rentabilité consolidée des fonds propres.

##### **❖ Renforcer la gestion des risques dans les lignes métiers à faible RONE :**

L'amélioration des outils d'évaluation du risque, notamment à travers le renforcement du scoring client, constitue un levier essentiel pour maîtriser le coût du risque. Une gestion plus rigoureuse permet de limiter les pertes sur créances et d'améliorer la qualité du portefeuille,

contribuant ainsi à l'augmentation du résultat net. Cette démarche renforce le RONE sans nécessiter de réallocation de ressources

❖ **Améliorer la tarification des produits et services en fonction du risque et de la rentabilité :**

La révision des politiques de tarification permet de mieux intégrer le niveau de risque, le coût des fonds propres mobilisés et les exigences de rentabilité propres à chaque ligne métier. Une tarification différenciée, ajustée au profil du client et à la nature des produits, contribue à renforcer les marges et à aligner les revenus sur le RONE attendu. Cette approche soutient la viabilité des segments à faible performance, tout en préservant la compétitivité de l'offre commerciale

**Conclusion :**

En conclusion, ce troisième chapitre nous a fourni une vue d'ensemble de la banque BNP Paribas El Djazair. Nous avons étudié ses principales directions, en mettant l'accent sur la direction financière et le service du contrôle de gestion. Cette analyse nous a permis de comprendre les étapes clés du processus de rentabilité, les objectifs qui y sont associés, ainsi que les différents acteurs et entités impliqués dans sa mise en œuvre.

Traditionnellement, la rentabilité d'une banque est mesurée à l'aide d'outils tels que les soldes intermédiaires de gestion (SIG) et les ratios financiers classiques comme le ROA (Return on Assets) ou le ROE (Return on Equity). Après les avoir examinés dans le cadre de notre analyse, il est apparu clairement qu'ils ne permettent pas d'apprécier de manière complète la rentabilité réelle de la banque, car ils ne prennent pas en compte l'ensemble des risques encourus. En effet, ces indicateurs restent limités dans leur portée car ils excluent des dimensions essentielles comme les risques de crédit, de marché, ou encore les risques opérationnels, qui ont pourtant un impact direct et significatif sur les résultats financiers.

C'est pourquoi le RONE (Return on Normative Equity) constitue un indicateur plus fiable. En intégrant dans son calcul les exigences en fonds propres liées aux risques supportés par chaque activité, il permet de mesurer la rentabilité réelle des fonds propres, ajustée au niveau de risque. Le RONE offre ainsi une vision plus précise et plus complète de la performance financière, tout en respectant les exigences prudentielles propres au secteur bancaire.

La création de valeur représente un levier fondamental pour l'optimisation de la rentabilité des fonds propres mesurée par le RONE. En effet, c'est à travers la capacité de la banque à générer de la valeur c'est-à-dire à obtenir un rendement supérieur au taux de rentabilité exigé que le RONE peut être amélioré. Cette logique implique une allocation optimale des ressources, une évaluation rigoureuse du risque, et une concentration des fonds propres sur les activités à forte valeur ajoutée. Ainsi, plus la banque parvient à créer de la valeur, plus elle optimise son RONE, traduisant une meilleure efficacité dans l'utilisation de ses fonds propres face aux risques assumés.



# **Conclusion générale**

La banque est une entreprise spécifique, soumise à une forte régulation, dont l'activité consiste principalement à gérer les risques financiers liés à l'intermédiation entre les agents à capacité de financement (épargnants) et ceux en besoin de financement (emprunteurs).

En plus de son rôle central dans la finance indirecte, la banque gère les moyens de paiement et intervient par ailleurs dans des activités connexes telles que les opérations de marché et les prise de participations dans des entreprises.

Exercées quotidiennement par la banque, ces différentes activités génèrent divers risques qui peuvent fragiliser son développement, voire menacer sa pérennité. Pour y faire face, des exigences en fonds propres sont imposées afin d'assurer une couverture adéquate. Le risque, en tant que facteur d'instabilité, nécessite une gestion rigoureuse. Une maîtrise efficace des risques, conforme aux exigences réglementaires, conditionne ainsi la rentabilité durable et la solidité financière de la banque.

La rentabilité, considérée comme un indicateur clé de performance, est tout aussi essentielle pour la banque que pour toute autre entreprise. Elle permet d'évaluer sa situation financière globale et peut être analysée sous différents angles : économique, financier ou commercial.

L'objectif principal de cette étude consiste à examiner comment la rentabilité des fonds propres est définie par lignes métiers et à analyser son optimisation à travers le levier de la création de valeur.

Il était nécessaire de suivre certaines étapes spécifiques, notamment :

- Mesurer la rentabilité à l'aide des principaux ratios financiers ;
- Analyser l'impact des risques sur la rentabilité des fonds propres et démontrer la fiabilité du RONE en tant qu'indicateur tenant compte de ces risques ;
- Mettre en évidence la création de valeur comme levier d'optimisation de la rentabilité des fonds propres mesurée par le RONE, et formuler des recommandations en conséquence.

La période de notre stage pratique au sein de BNP PARIBAS EL DJAZAIR, nous a permis d'appliquer nos connaissances théoriques à des situations concrètes. En conséquence, nous avons identifié les observations suivantes :

La rentabilité des fonds propres constitue un élément fondamental pour la banque, dans la mesure où elle reflète sa capacité à générer de la valeur à partir de ses ressources propres. Cette rentabilité peut être définie par lignes métiers à l'aide des soldes intermédiaires de gestion, ce qui permet d'identifier les activités les plus performantes et les plus rentables. Elle est généralement mesurée par des ratios classiques tels que le Return on Equity (ROE).

Toutefois, ces ratios offrent une vision globale de la rentabilité sans prendre en compte l'ensemble des risques spécifiques à chaque ligne métier. En ce sens, leur portée reste limitée et insuffisante pour évaluer précisément la performance réelle de la banque. Ce qui conduit au rejet de la première hypothèse.

La rentabilité des fonds propres peut également être évaluée à travers le Return on Normative Equity (RONE), un indicateur réputé plus fiable que les ratios classiques. En effet, le RONE intègre dans son calcul les principaux risques auxquels la banque est exposée (risques de crédit, de marché et opérationnels) en incorporant les actifs pondérés par les risques (RWA). Cette méthodologie offre une appréciation plus rigoureuse et réaliste de la rentabilité, en tenant compte de la consommation effective de capital par chaque activité. Par conséquent, les niveaux de rentabilité mesurés par le RONE sont généralement inférieurs à ceux obtenus via des ratios traditionnels tels que le ROE, du fait de la prise en considération exhaustive des risques. Ce constat vient ainsi confirmer la deuxième hypothèse.

Étant donné que l'environnement devient de plus en plus concurrentiel, il est nécessaire de renforcer et d'optimiser la rentabilité.

La création de valeur pour le capital (CVC) apparaît comme un levier essentiel dans l'optimisation de la rentabilité des fonds propres, telle que mesurée par le RONE. Lorsqu'une activité dégage un CVC positif, cela signifie que le RONE dépasse le taux de rentabilité exigé par le groupe, traduisant ainsi une performance supérieure aux attentes. À l'inverse, un CVC négatif indique une rentabilité insuffisante au regard du capital mobilisé, révélant une sous-utilisation ou une mauvaise allocation des ressources. Le suivi et le pilotage du CVC permettent alors d'identifier les activités véritablement créatrices de valeur et de réallouer les fonds propres vers les segments les plus rentables, contribuant à améliorer la performance financière globale de la banque. Ce qui confirme la troisième hypothèse.

Lors de notre intervention au sein de BNP Paribas El Djazaïr, et à travers l'étude de la rentabilité des fonds propres par ligne métiers, nous avons relevé certaines insuffisances qui méritent une

attention particulière afin d'améliorer la performance globale de la banque. Il ressort notamment que la ligne Retail affiche une rentabilité insuffisante, que ce soit à travers les ratios classiques ou selon l'indicateur RONE. Cette activité semble structurellement non rentable et contribue même à la destruction de valeur. Elle supporte un niveau de charges particulièrement élevé, ainsi qu'un profil de risque important au regard des fonds propres qui lui sont alloués, ce qui pèse lourdement sur sa performance. À l'échelle globale, le Retail exerce une pression à la baisse sur les indicateurs de rentabilité de la banque, d'autant plus que la ligne Corporate ne parvient pas à compenser les déficiences générées par cette activité.

À la lumière de ces résultats et de l'étude précédente, il nous a semblé essentiel de proposer à BNP Paribas El Djazaïr des solutions appropriées :

- ✓ Renforcer la digitalisation des activités bancaires à faible RONE ;
- ✓ Réallouer le capital vers les lignes métiers créatrices de valeur ;
- ✓ Renforcer la gestion des risques dans les lignes métiers à faible RONE ;
- ✓ Améliorer la tarification des produits et services en fonction du risque et de la rentabilité.

Mon immersion dans le secteur bancaire et la réalisation de ce travail ont constitué une expérience particulièrement enrichissante, malgré certaines difficultés rencontrées, notamment :

- Le temps imparti, qui s'est révélé insuffisant ;
- Le manque d'ouvrages disponibles et l'accès limité aux ressources documentaires en raison du coût élevé de certains ouvrages spécialisés ;
- La difficulté d'accès à l'information, en raison du caractère confidentiel des données bancaires.

En conclusion, l'analyse de la rentabilité des fonds propres par ligne métiers constitue un champ d'étude riche, offrant de nombreuses perspectives d'approfondissement. Pour enrichir cette réflexion, plusieurs prolongements peuvent être envisagés :

- Reproduire cette étude dans une banque publique afin de comparer les résultats avec ceux de BNP Paribas El Djazaïr et d'identifier les écarts en matière de rentabilité des fonds propres.
- Une autre perspective consisterait à étendre l'analyse à un échantillon de plusieurs banques, actives dans divers segments de marché ou régions, afin d'obtenir une vision comparative plus large et représentative de la performance par ligne métier.

Nous espérons avoir réalisé un travail utile et pertinent dans le cadre de notre étude, et qu'il pourra constituer une référence précieuse à l'avenir, en tenant compte des besoins spécifiques de BNP Paribas El Djazaïr.



# **Bibliographie**

**1- Ouvrages :**

- AMELON (J-L), « *gestion financière* », édition Maxima, 4ème édition, Paris, 2004.
- BEITONE (A), CAZORLA (A), HEMDANE (E), SLIMANI (S), « *dictionnaire de science économique* », édition Dunod, 7ème édition, 2023.
- BRUSLERIE (H-D), « *analyse financière informations financière et diagnostic* », édition Dunod, 4ème édition, 2010.
- BERNARD (A), BEGUIN (J-M), « *l'essentiel des techniques bancaires* », éditions d'organisation, 2008.
- BIASUTTI(J-P), BRAQUET(L), « *comprendre le système financier : de la croissance a l'instabilité* », édition Bréal, 4ème édition, 2020.
- BOUAISS(K), LOBEZ(F), STATNIK(J-C), « *économie et gestion de la banque* », EMS édition, 2019.
- COCULA (F), « *introduction générale à la gestion* », édition Dunod, 5ème édition, 2014.
- CLAUSS (P), PANSARD (F), « *économie bancaire analyse financière, régulation et gestion des risques* », édition Ellipses, 2021.
- CORHAY (A), MAPAPA MBANGALA (A), « *fondements de gestion financière* », édition CEFAL, 3ème édition, 2008.
- CHABERT(D), « *Manuel d'économie bancaire appliquée* », RB édition, 2ème édition, Paris, 2014.
- CLAUDE(S), « *Stop à la dérive des banques et de la finance* », Les éditions de l'atelier, IVRY-SUR-SEINE, 2014.
- DELAHAY(J), LE GALLO (N), DELAHAYE-DUPRAT(F), « *Manuel finance d'entreprise DCG 6* », édition Dunod, 4 -ème édition, 2024.
- DESCAMPS (C), SOICHOT (J), « *Economie et gestion de la banque* », EMS éditions, 2002.
- DE COUSSERGUES (S), BOURDEAUX (G), GABTENI (H), « *gestion de la banque* », édition Dunod, 9eme edition,2020
- DEGOS (J-G), « *Le diagnostic financier des sociétés* », édition e-theque, 2010.
- DEGOS (J-G), GRIFFITHS (S), « *Gestion financière de l'analyse à la stratégie* », édition d'Organisation, Eyrolles, 2011.

- DEBLY(P), « *réglementations bancaires et financières depuis la crise de 2008* », édition MAXIMA, Paris, 2019.
- DEES(S), « *Macroéconomie financière* », édition DUNOD, PARIS, 2019.
- DIETSCH (M), PETEY (J), « *Mesure et gestion du crédit dans les institutions financières* », 2<sup>ème</sup> édition, Edition revue banque, Paris, 2008.
- GUILLERMIC (P), « *la gestion financière de l'entreprise pas à pas* », édition Vuibert, 3<sup>ème</sup> édition, 2023.
- GINGILER (E), « *gestion financière de l'entreprise* », édition Dalloz, 1991.
- KAYROTIS (C), « *Analyse financière internationale : stratégie, évaluation financière et gestion d'actifs* », édition Gualino, 1<sup>ère</sup> édition, 2020.
- KAYROTIS (C), « *l'essentiel de la banque* », édition GUALINO, 11<sup>ème</sup> édition, Paris.
- KEREBEL(P), « *management des risques* », Editions d'Organisations, 2009.
- LAMARQUE (E), MAYMO (V), « *économie et gestion de la banque* » ; édition Dunod, 2015.
- MAURIN (P), « *Optimisez la rentabilité de votre entreprise* », édition Afnor, 2023.
- MARION (A), LANTIN (F), CHALECON (L), « *analyse financière concepts méthodes* », édition Dunod, 7<sup>ème</sup> édition, 2024.
- MELYON (G), « *Gestion financière* », 4<sup>ème</sup> édition, Bréal, France, 2007.
- MISHKIN(F) et autres : « *Monnaie, banques et marchés financiers* », 9 -ème Edition Pearson. 2010.
- NARASSIGUIN (P), « *fiches de monnaie, banque et financement de l'économie* », édition Ellipses, 2019.
- NIJDAM(CH), COUPPEY-SOUBEYRAN(J), « *Parlons de la banque en 30 questions* », édition la documentation française, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2024.
- PINARDON (F), « *la rentabilité : une affaire de points de vue* », édition l'Harmattan, Paris, 1989.
- ROUACH (M), ROUACH (E), « *Finance et gestion dans la banque* », RB édition, 3<sup>ème</sup> édition, 2018.
- ROUACH (M), « *contrôle de gestion bancaire* », RB édition, 2020.
- ROUACH (M), ROUACH (L), « *contrôle de gestion et stratégie dans la banque* », RB édition, 4<sup>ème</sup> édition, 2019.
- SILEM (A), « *Lexique d'économie* », édition DOLLOZ, 15<sup>ème</sup> édition, 2018.

- SAMA(J-P), « *Manuel de référence des administrateurs de banque* », RB édition, PARIS, 2020.
- SÈNE(M), « *La banque expliquée a tous* », RB édition, PARIS, 2021.

### **2- Revue et périodique :**

- ALBOUY(M), « *théories mode d'emploi* », Revue française de gestion, N°160, 2006, PP139-157.
- CRACCO (E), « *gestion 2000* », revue belge de management français, Vol 22, N° 2.
- CHAIB (I), CHEKRAOUI (M), ANNOU (A), ACHIBANE (M), « *la contribution de l'analyse financière à la performance des entreprises* », International Journal of Economics, Management and finance (IJEMF), ISSN : 2820-7408, Vol.2, N°1, Avril 2023,
- KAMBOU (L), FEUDJO (J-R), « *les déterminants de la rentabilité* », la revue des sciences de gestion, N° 228, 2007, PP 45-56
- KHERCHI (A), « *Estimation De La Rentabilité Ajustée Par Rapport Au Risque D'un Portefeuille De Créances Bancaires Par L'outil RAROC* », Revue d'économie et de statistique appliquée, Vol 14, N°1, PP 45-58.
- NOUY (D), « *la rentabilité des banques françaises* », Revue d'économie financière, N°27,1993, PP.465-486
- SAUTTER (C), « *introduction : trois essais sur la rentabilité* », Revue économique et statistique, N° 60, 1974, PP3-5

### **3- Articles scientifiques :**

- Banque des règlements internationaux, **convergence internationale de la mesure et des normes des fonds propres**, juin 2006.
- Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, **Exigence de communication financier au titre du troisième Pilier dispositif consolidé et renforcé**, Banque des Règlements Internationaux, 2017.
- MARCEL(D), **Bale III nouvelle donne pour les financiers, nouvelle pratique pour les entreprises**, LYON place financière et tertiaire.

### **4- Textes réglementaires :**

- Ordonnance bancaire 03-11 relative à la monnaie et au crédit.

- Règlement n°2009-04 du 23 juillet 2009 portant sur le plan de comptes bancaire et les règles comptables applicables aux banques et aux établissements financiers.
- Règlement N°2009-05 Du 18 Octobre 2009 relatif à l'établissement et à la publication des états financiers des banques et des établissements financiers.
- Règlement n°2008-04 du 23 décembre 2008 relatif au capital minimum des banques et établissements financiers exerçant en Algérie.
- Règlement n°2004-04 du 19 juillet 2004 fixant le rapport dit « coefficient de fonds propres et de ressources permanentes ».
- Banque d'Algérie, Règlement n°14-02 du 16 février 2014 relatif aux grands risques et aux participations.
- Règlement n°2004-02 du 4 mars 2004 fixant les conditions de constitution des réserves minimales obligatoires.
- Banque d'Algérie, Communiqué sur la réunion du comité des opérations de politique monétaire, au 15/04/2023.
- Banque d'Algérie, Instruction n° 02-15 du 22 juillet 2015 fixant le niveau des engagements extérieurs des banques et établissements financiers.
- Règlement n°2014-01 du 16 février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers.
- Instruction n°07-2011 du 21 décembre 2011 portant coefficients de liquidité des banques et des établissements financiers.

### 5- Rapport :

- BNP PARIBAS, « **procédures d'organisation** », 2021.
- BNP PARIBAS EL DJAZAIR, « **Procédure de la rentabilité** », 2023.
- BNP PARIBAS EL DJAZAIR, « **Procédure de la rentabilité analytique** », 2024
- BNP PARIBAS EL DJAZAIR, « **normalisation et priorisation de RONE et CVC par lignes métiers** », 2024.
- Document d'enregistrement universel et rapport annuel BNP PARIBAS 2024.

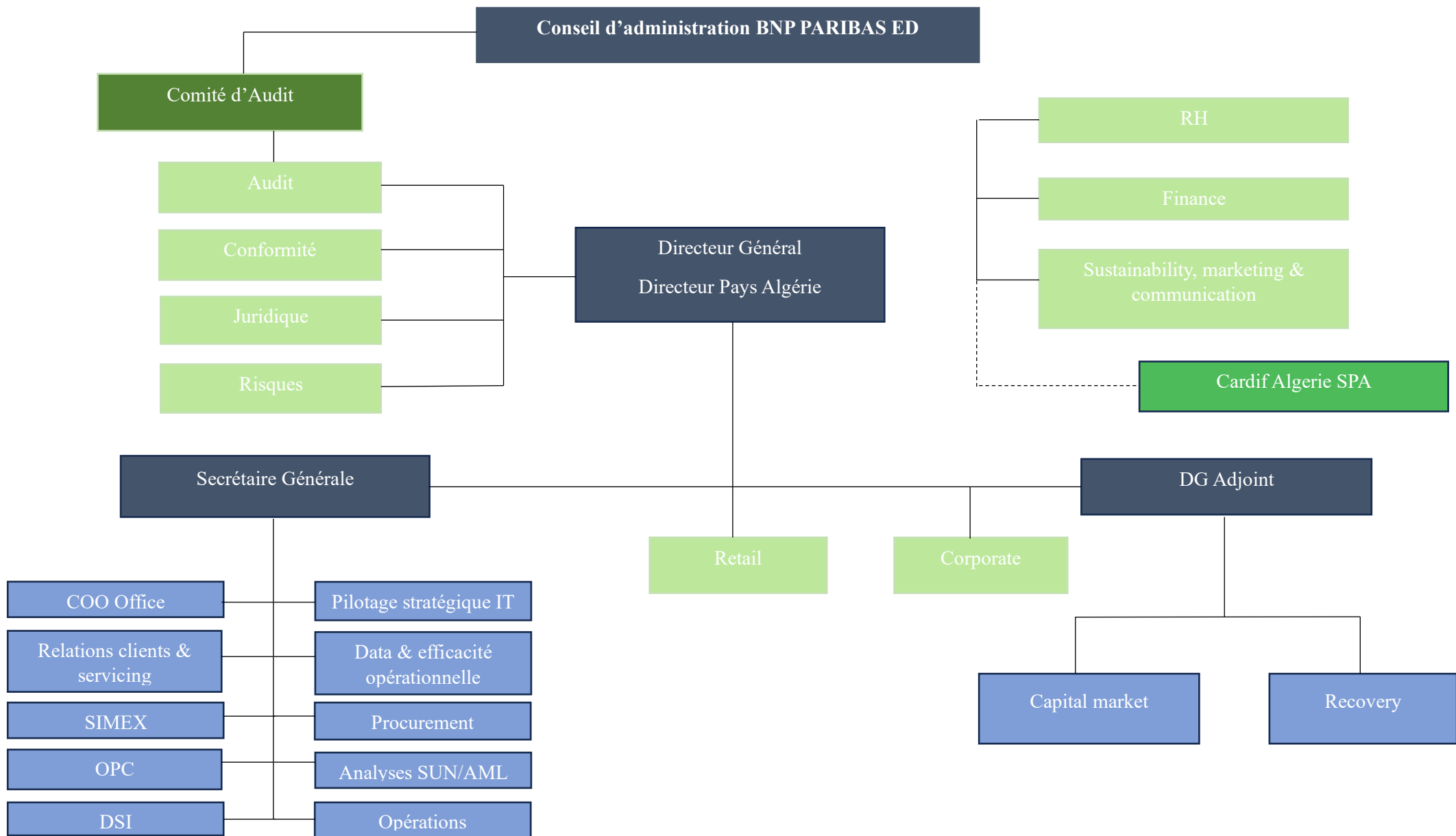
### **6- Travaux universitaires :**

- **TEBIB(A) : Le rôle de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels,** Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2020.



**Annexes**

**ANNEXE 01 : Organigramme générale de BNP PARIBAS EL DJAZAIR.**



Annexe 02 : Calculeur RONE.

Facility Details		Total
Credit Facility Type	LC	
Uncommitted Amount	0	
Committed Amount		
Drawn Amount	0	
Secured Amount (SBLC, Cash Collateral)		
Secured Type		
Loan Term		
Loan schedule		
GRR	39%	
Currency	DZD	
Rate Type	Fixed	
Loan Rate		
Commitment Fees	0,33%	
Mounting Fees or Other Fees		
Loan FTP		

Capital		Total
Credit Conversion Factor	50%	50%
RWA	100%	100%
Exposure at Default Allocated Equity		

RONE Calculation		Total
Net Interest Income		
Loan Fees		
Equity FTP allocation		
Net Banking Income		
Opex		
Gross Operating Income		
Expected Loss		
Net Operating Income before tax		
<b>RONE (without x-sell)</b>		
<b>CVC</b>		

Side Business (allocated to the facility)
Deposit revenues
Deposit FTP
Capital Market
Other Income

<b>RONE (after x-sell)</b>
<b>CVC</b>

# Tables des matières

**Dédicaces**

**Remerciements**

**Résumé**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Liste des abréviations**

**Sommaire**

**Introduction générale ..... 1**

**Chapitre I : Généralités sur la banque et les fonds propres ..... 5**

Introduction : ..... 6

Section 01 : la banque et les métiers bancaires ..... 7

1. Définition de la banque : ..... 7

1.1 Le rôle de la banque dans l'économie : ..... 8

2. Distinction entre la finance directe et la finance indirecte : ..... 8

2.1 Finance directe ou désintermédiation bancaire : ..... 9

2.2 Finance indirecte ou l'intermédiation bancaire : ..... 9

3. Les fonctions de la banque : ..... 11

3.1 Réception des fonds : ..... 11

3.2 Opérations de crédits : ..... 12

3.3 Mise en place des moyens de paiement : ..... 12

3.4 La gestion des moyens de paiements : ..... 12

3.5 Les activités connexes : ..... 13

4. Les différents métiers bancaires : ..... 13

4.1 Banque de détail : ..... 13

4.2 La banque de financement et d'investissements : ..... 14

4.3 Gestion d'actifs :	14
4.4 La banque privée :	15
4.5 La conservation d'actifs :	15
<b>Section 02 : Les états financiers de la banque.</b>	<b>16</b>
1. Le bilan :	16
1.1 Les classes de bilan :	17
1.2 Le contenu de l'actif du bilan :	18
1.2.1 Le contenu des postes de l'actif :	18
1.2.2 Les opérations de l'actif du bilan :	22
1.3 Le contenu du passif du bilan :	22
1.3.1 Le contenu des postes de passif :	22
1.3.2 Les opérations du passif du bilan :	26
2. Le hors bilan :	26
2.1 Les classes de l'hors bilan :	27
2.2 Le contenu de l'hors bilan :	27
3. Le Compte de Résultat :	28
3.1 Les classes du compte de résultat :	28
<b>Section 03 : les exigences en fonds propres</b>	<b>29</b>
1. Cadres réglementaires bâloises :	29
1.1 Bâle I :	29
1.2 Bâle II :	30
1.3 Bâle III :	32
1.4 Vers Bâle IV ? :	34
2. La réglementation bancaire en Algérie :	34
2.1 Le capital minimum :	34
2.2 Les fonds propres :	35
2.3 Ratio de solvabilité :	37
2.4 Ratio de liquidité :	37
2.5 Le coefficient de fonds propres et des ressources permanentes :	38
2.6 La division des risques :	38
2.7 Les réserves obligatoires :	38
2.8 Régime de participation :	39
2.9 Le niveau des engagements extérieurs :	39
Conclusion :	40

## **Chapitre II : La définition et l'optimisation de la rentabilité des fonds propres..... 41**

Introduction :	42
Section 01 : la notion de la rentabilité	43
1. La définition de la rentabilité :	43
2. Les abstractions de la rentabilité :	44
2.1 La rentabilité économique :	44
2.1.1 Définition de la rentabilité économique :	44
2.1.2 Décomposition de la rentabilité économique :	45
2.2 La rentabilité financière :	45
2.2.1 Définition de la rentabilité financière :	45
2.2.2 Décomposition de la rentabilité financière :	46
2.3 La rentabilité commerciale :	46
2.3.1 Les types de la rentabilité commerciale :	47
2.3.1.1 Rentabilité commerciale brute :	47
2.3.1.2 Rentabilité commerciale nette :	48
2.4 La rentabilité bancaire :	48
3. La relation entre la rentabilité économique et la rentabilité financière :	49
4. Le rôle de la rentabilité :	50
5. L'importance de la rentabilité pour la banque :	51
5.1 La rentabilité déterminante de la performance :	52
Section 02 : La mesure de la rentabilité des activités bancaires	53
1. Les axes d'analyse de la rentabilité :	53
1.1 La rentabilité par centre de profit :	54
1.2 La rentabilité par produit :	55
1.3 La rentabilité par client :	56
2. Autres calculs de rentabilité :	58
2.1 La rentabilité par métier / activité :	58
2.2 La rentabilité par segment clientèle :	58
2.3 La rentabilité par réseau de distribution :	59
2.4 La rentabilité par projet :	59
3. Recommandations en matière de mesure d'analyse et de rentabilité :	60
Section 03 : Mesure et optimisation de la rentabilité des fonds propres	61
1. Les soldes intermédiaires de gestion :	61

1.1 Le Produit net bancaire :	62
1.1.1 Evaluation du PNB :	62
1.1.2 La décomposition du PNB :	63
1.2 Le résultat brut d'exploitation (RBE) :	63
1.3 Le résultat d'exploitation (RE) :	64
1.4 Le résultat courant avant impôt (RCAI) :	64
1.5 Le produit global d'exploitation (PGE) :	64
1.6 Le résultat net :	65
2. Les ratios d'exploitations :	65
2.1 Return On Equity (ROE) :	65
2.2 Return on Assets (ROA) :	66
2.3 Coefficient net d'exploitation :	66
2.4 Return on capital employed (ROCE) :	67
3. Les indicateurs de rentabilité ajusté au risque :	67
3.1 Le coût du risque :	67
3.2 Risk Adjusted Return On Capital (RAROC) :	68
3.3 Return on Normative Equity (RONE) :	69
4. L'optimisation de la rentabilité et la création de la valeur (CVC) :	71
Conclusion :	73

## **Chapitre III : (Etude de cas) la définition et l'optimisation de la rentabilité des fonds propres au sein de BNP PARIBAS EL**

### **DJAZAIR. .... 74**

Introduction :	75
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil	76
1. Présentation du groupe BNP PARIBAS :	76
1.1 Les pôles opérationnels de BNP PARIBAS :	76
1.1.1 Corporate & Institutional Banking (Banque de financement et d'investissement) :	76
1.1.2 Commercial, Personal Banking & Services :	76
1.1.3 Investment & Protection Services regroupe :	77
1.2 Historique du groupe BNP PARIBAS :	77
1.3 La valeur de la banque BNP PARIBAS :	79
1.4 Les chiffres clés de la banque :	80
2. Présentation de BNP Paribas El Djazaïr :	81
2.1 BNP-Paribas El Djazaïr :	81

2.2 Stratégie et politique de BNP-Paribas El Djazair : .....	82
3. Organisation de BNP-Paribas El Djazair : .....	82
3.1 Présentation de la direction finance : .....	83
3.1.1 Département Reporting : .....	85
3.1.2 Département contrôle comptable : .....	85
3.1.3 Département OPC finance : .....	85
3.1.4 Département ALM Trésorerie : .....	86
3.1.5 Département contrôle de gestion : .....	86
3.1.5.1 Les missions du département contrôle de gestion .....	87
Section 02 : Définition de la rentabilité des fonds propres par ligne métier au sein de BNPPED .....	88
1. La procédure de la rentabilité des fonds propres au sein de BNPPED : .....	88
1.1 Généralité et responsabilité de la procédure de la rentabilité : .....	88
1.2 Les acteurs et entités concernés dans la procédure de la rentabilité : .....	88
1.3 Objectif de la procédure de la rentabilité : .....	89
2. Définition et mesure de la rentabilité : .....	90
2.1 La présentation des soldes intermédiaires de gestion : .....	90
2.1.1 Mesure du Produit net bancaire (PNB) : .....	90
2.1.2 Les frais généraux (FG) : .....	91
2.1.3 Le résultat brut d'exploitation (RBE) : .....	91
2.1.4 Le résultat d'exploitation (RE) : .....	92
2.1.5 Le résultat net avant impôts : .....	93
2.2 La définition de la rentabilité par les ratios d'exploitation : .....	94
2.2.1 Ratio de rentabilité des fonds propres « ROE, Return on Equity » : .....	94
2.2.2 Ratio de rentabilité de l'actif « ROA, return on assets » : .....	95
2.2.3 Coefficient d'exploitation « Coex » : .....	96
Section 03 : l'optimisation de la rentabilité .....	98
1. Les éléments à prendre en compte dans le calcul de la rentabilité des fonds propres normatifs au sein de BNPPED : .....	98
2. Les étapes de la production de la rentabilité : .....	98
2.1 Le produit net bancaire : .....	98
2.2 Frais généraux : .....	99
2.3 Le coût net du risque : .....	101
2.4 Répartition des résultats hors exploitation : .....	101
2.5 Le résultat avant impôt par lignes métiers : .....	101
2.6 Le RWA par lignes métiers : .....	101

2.7 La rentabilité par ligne métier :.....	101
3. La relation entre le RONE et les différents risques :.....	102
3.1 La mesure des différents risques :.....	102
3.1.1 Le risque de crédit : .....	102
3.1.1 Le risque opérationnel : .....	102
3.1.2 Le risque de marché :.....	102
3.2 La mesure du RWA (Risk-Weighted Assets) : .....	103
3.3 Évolution du RONE en fonction de la variation des RWA : .....	105
3.4 L'impact des risques sur la rentabilité des fonds propres : .....	107
4. L'optimisation de la rentabilité et la création de la valeur : .....	108
4.1 Recommandations.....	110
Conclusion : .....	112
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>113</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>118</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>124</b>