

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

UNIVERSITE ABOU-BEKR BELKAÏD

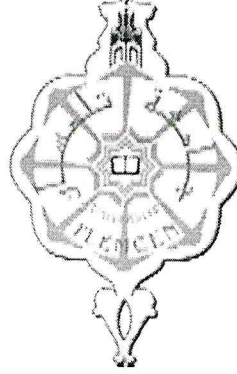
TLEMCEEN

Faculte des Sciences

Economiques, Commerciales

et Sciences de Gestion

le Président du Conseil Scientifique



جامعة أبو بكر بلقايد

تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية

وعلوم التسيير

رئيس المجلس العلمي للكلية

مستخرج محضر المجلس العلمي

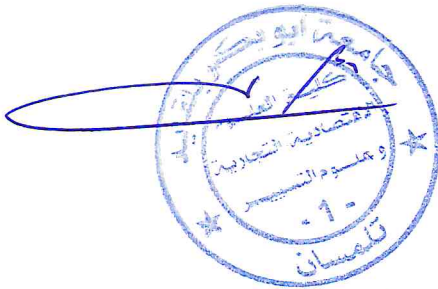
في اجتماعه المنعقد بتاريخ 08-03-2021 ، و طبقا لنتائج الخبرة الايجابية المقدمة من طرف
الخبيرين، وافق المجلس العلمي لكلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير بالإجماع على قبول
المطبوعة الموسومة بعنوان: " Gestion Bancaire " ، التي تم اعدادها من قبل الدكتور:

"سنوسي قويدر" .

على أن يتم ايداعها في مكتبة العلوم الاقتصادية قصد السماح للطلبة بالاطلاع على محتواها و
الاستفادة منها .

عميد الكلية

رئيس المجلس العلمي



أ.د. بن إدغم فتحي
عميد الكلية

أ.د. بن أشنهو سيدي محمد

رئيس المجلس العلمي



Université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen
Faculté des sciences économiques, de gestion et
des sciences commerciales

Intitulé du module : Gestion bancaire

Niveau : Première année master

Spécialité : Finance d'entreprise

Le chargé du module : Dr SENOUCI Kouider

Année universitaire : 2020-2021

SOMMAIRE

N°	Intitulé	Page
	Introduction générale.	1
	Chapitre I : Les états financiers de la banque	3
	Introduction	3
1	Plan de comptes bancaires et règles comptables applicables aux banques	4
2	La différence entre le PCB et le SCF	7
3	Explication des différentes classes	9
4	Les principes comptables généraux	11
5	Les techniques et supports de la comptabilité	13
6	Modèle de bilan	15
7	Les classes de comptes de hors bilan	16
8	Le tableau des comptes de résultats	17
9	Tableau des flux financiers	23
	Conclusion du chapitre	25
	Chapitre II : Evaluation des activités bancaires	26
	Introduction	26
1	Spécificités de l'activité bancaire	26
2	Les fonctions de la banque	26
3	La banque, intermédiaire financier	29
4	Quelques indicateurs financiers	30
5	Les besoins de l'entreprise	32
6	Les modes de financement	33
6.1	Le financement interne (autofinancement)	33
6.2	Le financement externe	33
6.2.1	Financement direct	33
6.2.2	Financement indirect	34
6.2.2.1	Financement indirect désintermédié (via le marché financier)	34
6.2.2.2	Financement indirect intermédié (système bancaire)	34
7	Les crédits bancaires	34
7.1	Les crédits d'exploitation	34
7.1.1	Les crédits directs	34
7.1.1.1	Les crédits globaux	34
7.1.1.2	Les crédits spécifiques	35
7.1.2	Les crédits indirects (ou par signature)	37
7.1.2.1	Le crédit documentaire (CREDOC)	38
7.1.2.2	Les cautions fiscales et douanières	38
7.1.2.3	Les cautions sur marchés publics	39
7.1.2.4	Les avals	40
7.2	Les crédits d'investissement	40
7.2.1	Crédit à moyen terme d'investissement	40
7.2.2	Les autres crédits d'investissement	41
7.2.2.1	Le crédit à long terme (CLT)	41
7.2.2.2	le crédit-bail (ou leasing)	41
7.3	financement du commerce extérieur	42
7.3.1	Le financement des importations	42
7.3.2	Le financement des exportations	46
8	Les garanties bancaires	46

9	L'accompagnement des entreprises	47
	Conclusion du chapitre	48
	Chapitre III : Précaution et prudence dans la gestion des banques	49
	Introduction	49
1	Les types de risques bancaires (étude des traits caractéristiques des risques)	49
1.1	Risques non financiers	49
1.2	Risques financiers	51
2	Le processus de management des risques	53
3	Les finalités du management des risques	56
4	Les ratios entrant dans les règles bâloises (Bâle1, Bâle2 et Bâle 3)	56
	Conclusion du chapitre	64
	Chapitre IV : Gestion Actif-Passif (ALM)	65
	Introduction	65
1	Champs d'activité et démarche de la gestion des actifs et passifs	66
1.1	Champs d'activité de la gestion des actifs et passifs	66
1.2	La démarche de la gestion des actifs et passifs	68
2	L'évaluation des risques	69
3	De l'optimisation rentabilité-risque à la stratégie financière	70
3.1	La gestion des risques	70
3.2	L'allocation des fonds propres	70
3.3	L'ALM au service de la stratégie financière	70
4	Indicateurs financiers essentiels de la gestion de bilan	70
	Conclusion du chapitre	71
	Chapitre V : Contrôle de gestion de la banque	72
	Introduction	72
1	Définition du contrôle de gestion	72
2	Les origines du contrôle de gestion (CDG)	73
3	Missions et organisation du contrôle de gestion	73
4	L'insertion du CDG dans la Banque	75
4.1	Le processus du CDG dans la banque	76
4.2	Le système de contrôle	77
4.3	L'organisation de la fonction CDG	79
5	L'apport du CDG dans la banque	81
6	Les objectifs du CDG de la banque	81
7	Les finalités du CDG	82
8	L'organisation de la structure CDG	83
9	L'organisation interne de la structure « CDG »	83
10	Les outils du système de pilotage	85
11	La détermination de la marge sur intérêts	90
	Exemple numérique	90
	Conclusion du chapitre	93
	Chapitre VI : Les stratégies bancaires	94
	Introduction	94
1	De l'analyse au diagnostic stratégique	94
1.1	La situation de départ	95
1.1.1	L'organisation et les ressources	95
1.1.2	L'identification des métiers de la banque	95

1.2	L'analyse concurrentielle du secteur bancaire	96
1.3	Les avantages concurrentiels	99
2	Les choix et mouvements stratégiques	102
2.1	Les options stratégiques	102
2.2	Les mouvements stratégiques	104
	Conclusion du chapitre	106
	Conclusion générale	107
	Références bibliographiques	109

Université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen

Faculté des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales

Niveau : Première année master

Spécialité : Finance d'entreprise

Intitulé du module : Gestion bancaire

Introduction générale

Le secteur bancaire se distingue des autres secteurs par l'importance considérable de la réglementation dans la conduite et la gestion des établissements de crédit et par ses relations multilatérales avec tous les agents économiques. La banque est une entreprise comme les autres, applique les mêmes principes. Toutefois, certaines particularités sont ajoutées à travers une réglementation en conformité avec les orientations de la commission bancaire et des différentes lois afférentes à la monnaie et au crédit et au plan universel le respect de la réglementation prudentielle notamment celle se référant au comité de Bâle. Ces spécificités peuvent s'appréhender à plusieurs niveaux.

Même dans ce sens, la réglementation prudentielle discipline le comportement des dirigeants. Ces derniers sont dans l'obligation de respecter rigoureusement les différents ratios pour pallier aux différentes crises financières pouvant surgir à n'importe quel moment. La réalisation des objectifs ciblés reste restreinte de la surveillance de certains risques qui sont même pris en compte dans les contrats de performances des PDG des banques.

La réglementation sur la solvabilité, a des répercussions sur la stratégie, sur l'accomplissement des opérations et la mise en œuvre de procédures de contrôle. Cette réglementation s'appliquant à tous les intervenants du secteur bancaire. Il est à noter que la concurrence et réglementation sont deux caractéristiques majeures du secteur bancaire (la réglementation ne faisant pas obstacle aux conditions de concurrence).

La fonction principale d'une banque est de prendre des risques. Plus que tout autre, la banque est confrontée quotidiennement à des prises de décision en avenir risqué.

Les banques sont des prestataires de services, leurs font souvent l'objet d'une réglementation.

Dans ce module, ce sont les questions qui résultent de ces spécificités qui seront traitées. a gestion d'un établissement de crédit implique la mise œuvre de méthodes de contrôle s'attachant aux coûts, aux marges et à la rentabilité ainsi qu'aux systèmes de pilotage. Dans ces conditions, une gestion performante du risque de contrepartie ainsi qu'une gestion des actifs et passifs bancaires peuvent être réalisées.

Ainsi, le marketing bancaire détermine la stratégie de développement et assure par conséquence, la croissance, la rentabilité et la pérennité de la banque.

A travers le monde et même dans les pays à économies développées ou à économies émergentes, c'est l'intermédiation financière qui détient la plus grande part du marché et ce malgré que les pouvoirs de ces économies favorisent le développement des marchés financiers dans le but de se prémunir de plus en plus des différentes crises d'une part et de protéger les fonds des déposants en cas de problème d'autre part. Ce module est scindé en six chapitres, à savoir :

Le premier est réservé aux états financiers de la banque. Seront présentés et expliqués, le plan comptable bancaire (PCB) et tous les états financiers exigés par ce plan tout en éclaircissant le contenu de chaque situation ;

Le deuxième concerne l'évaluation des activités bancaires. Il retrace l'acheminement de ces activités en axant sur le rôle de la banque en tant qu'intermédiaire financier entre les détenteurs et les demandeurs de capitaux ;

Le troisième est basé sur la gestion prudentielle et gestion des banques ; la grande part a été réservée à la typologie du risque, au management du risque, à la finalité des risques et aux règles baloises ;

Le quatrième a été destiné à l'étude de gestion Actif-Passif (GAP). Il consiste à optimiser le couple rentabilité-risque, c'est-à-dire les deux dimensions essentielles de toute décision financière. La GAP s'évertue de réaliser la structure de bilan et de la maintenir conforme aux exigences de la banque en gérant les risques et en leur affectant suffisamment de fonds propres, tout en garantissant la rentabilité des actifs et des fonds propres ;

Le cinquième chapitre, réservé à l'étude du contrôle de gestion de la banque. Il montre pourquoi le contrôle de gestion a été introduit dans le secteur bancaire et financier que tardivement (retard justifié par la limitation de la concurrence ayant longtemps distingué le secteur bancaire) par apport aux entreprises industrielles. Il vise l'exploitation de différents processus et outils pour s'assurer que les ressources à déployer sont utilisées à bon escient.

Et enfin, le dernier chapitre concerne les stratégies bancaires et traite deux grandes questions, l'une se rapporte à l'analyse et au diagnostic tout en se basant sur l'environnement dans lequel évolue l'établissement de crédit et l'autre au choix et mouvements stratégiques menant le banquier à concevoir les mouvements lui permettant à parvenir à ces objectifs.

Chapitre I : Les états financiers de la banque

Introduction

Le traitement de ce chapitre nécessite la connaissance préalable de la comptabilité bancaire. A ce propos, la banque est une entreprise comme les autres entreprises non bancaires, mais sa comptabilité ne se traite pas de la même façon car elle dispose de certaines spécificités. Comparée aux firmes classiques, la comptabilité des banques fait preuve de nombreuses spécificités liées aux particularités de ce secteur. Le secteur bancaire se caractérise essentiellement par ce qui suit :

- L'importance du nombre d'opérations quotidiennes ;
- L'importance considérable de la réglementation dans la conduite et la gestion des établissements de crédit et par ses relations multilatérales avec tous les agents économiques,
- L'industrie bancaire est structurée par des règles strictes visant d'atténuer la survenance des risques qu'elle encourt, parce que la banque est le principal noyau de financement de l'économie.

Dans ce chapitre, nous allons passer en revue du plan comptable bancaire (PCB), de la comparaison entre le PCB et le système comptable et financier (SCF) et de la présentation des différents états financiers. Ainsi, nous avons essayé de vulgariser le contenu de ces états et d'expliquer les nuances que peut rencontrer l'étudiant ou l'utilisateur de ce domaine d'étude.

Les états financiers des établissements bancaires se composent du bilan, de l'état des engagements hors bilan, de l'état de résultat, de l'état des flux de trésorerie et des notes aux états financiers. Ils doivent être présentés selon l'ordre suivant :

- le bilan
- l'état des engagements hors bilan
- l'état de résultat
- l'état des flux de trésorerie
- les notes aux états financiers

Les chiffres présentés dans les états financiers doivent être exprimés en Dinars ou en Milliers de Dinars. Au cas où les états financiers sont exprimés en une monnaie autre que le Dinar, l'utilisation de chiffres arrondis est admise tant que l'importance relative est respectée.

Avant de présenter les différents états, nous devons d'abord citer le plan comptable bancaire.

1-Plan de comptes bancaires et règles comptables applicables aux banques [Règlement de la Banque d'Algérie n°09-04 du 23 juillet 2009 portant plan de comptes bancaires et règles comptables applicables aux banques et aux établissements financiers¹]

Nomenclature des comptes

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

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

Classe 2 : Comptes d'opérations avec la clientèle

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

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

- ☐ ☐ 30 - Opérations sur titres
- ☐ ☐ 31 - Instruments conditionnels
- ☐ ☐ 32 - Valeurs en recouvrements et comptes exigibles après encaissement
- ☐ ☐ 33 - Dettes constituées par des titres
- ☐ ☐ 34 - Débiteurs et créditeurs **divers**
- ☐ ☐ 35 - Emplois **divers**
- ☐ ☐ 36 - Comptes transitoires et de **régularisation**

¹- Bank of algeria (<http://www.droit-afrique.com/upload/doc/algerie/Algerie-Reglement-2009-04-regles-comptables-applicables-aux-banques.pdf>)

Chapitre I : Les états financiers de la banque

- ☐ ☐ 37 - Comptes de **liaison**
- ☐ ☐ 38 - Créances **douteuses**
- ☐ ☐ 39 - Pertes de valeurs sur créances douteuses

Classe 4 : Comptes des valeurs immobilisées

- ☐ ☐ 40 - Prêts subordonnés
- ☐ ☐ 41 - Parts dans les entreprises liées, titres de participation et titres de l'activité de portefeuille
- ☐ ☐ 42 - Immobilisations corporelles et **incorporelles**
- ☐ ☐ 44 - Location **simple**
- ☐ ☐ 45 - Dotations des succursales à l'**étranger**
- ☐ ☐ 46 - Pertes de valeurs sur **immobilisations**
- ☐ ☐ 47 – **Amortissements**
- ☐ ☐ 48 - Créances **douteuses**
- ☐ ☐ 49 - Pertes de valeurs sur créances douteuses.

Classe 5 : Capitaux propres et assimilés

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

Classe 6 : Comptes de charges

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

Classe 7 : Comptes de produits

- ☐ ☐ 70 - Produits d'exploitation bancaire

Chapitre I : Les états financiers de la banque

- ☐ 76 - Produits divers
- ☐ 77 - Eléments extraordinaires - Produits
- ☐ 78 - Reprises sur pertes de valeurs et provisions.

Classe 9 : Comptes de hors bilan

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

Tableau 1-1 : Positions des comptes dans le Bilan de la classe 1

Actif		Passif	
10	Caisse	11	Banques Centrales
11	Banques Centrales et CCP	12	Comptes Ordinaires
12	Comptes Ordinaires	13	Comptes Emprunts
13	Comptes Prêts	15	Valeurs Données en Pension
14	Valeurs Reçues en Pension	16	Autres Sommes dues
16	Valeurs Non Imputées	17	Opérations Internes au Réseau
17	Opérations Internes au Réseau		
18	Créances Douteuses		
19	Perte de valeur sur Créances Douteuses		

Source : Classement PCB.

Tableau 1-2 : Positions des comptes dans le Bilan de la classe 2

ACTIF	PASSIF
20- Crédits à la clientèle	
22- Comptes de la clientèle	22- Comptes de la clientèle
23- Prêts à la clientèle	23- Emprunts de la clientèle
24- Valeurs reçues en pension	25- Valeurs données en pension
26- Valeurs non imputées	26- Autres sommes dues
28- Créances douteuses	
29- Perte de valeur sur Créances Douteuses	

Source : Classement PCB.

Chapitre I : Les états financiers de la banque

Tableau 1-3:Récapitulation (Les différentes classes de la comptabilité bancaire)

N° Classe	Désignation
1	Comptes d'opérations de trésorerie et d'opérations interbancaires
2	Comptes d'opérations avec la clientèle
3	Comptes du portefeuille - Titres et comptes de régularisation
4	Comptes des valeurs immobilisées
5	Capitaux propres et assimilés
6	Comptes de charges
7	Comptes de produits
9	Comptes de hors bilan (les engagements par signature)

Source : Plan comptable bancaire.

2-La différence entre le plan comptable bancaire (PCB) et le système comptable et financier SCF :

Avant de présenter le modèle de bilan de la banque, nous essayons de faire une comparaison entre le plan comptable bancaire (PCB) et le système comptable et financier (SCF) :

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

Chapitre I : Les états financiers de la banque

Le bilan de la banque doit faire apparaître distinctement les différentes rubriques ainsi que le montant total de chacune de ces rubriques : l'actif, le passif et les capitaux propres.

Les éléments du bilan sont présentés selon leur nature par rapport à l'activité bancaire en privilégiant **l'ordre décroissant de liquidité**.

Le classement de l'actif du PCB par ordre de liquidité du haut vers le bas du bilan (ordre décroissant) : le haut du bilan est plus liquide que le bas du bilan.

Par contre l'actif du SCF est plus liquide dans le bas du bilan par rapport au haut du bilan.

Le classement du passif du PCB par ordre d'exigibilité du haut vers le bas du bilan (ordre décroissant) : le haut du bilan est plus exigible que le bas du bilan.

Par contre le passif du SCF est plus exigible au niveau du bas du bilan par rapport au haut du bilan.

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

Dans le PCB, on retrouve « les comptes du hors-bilan (les engagements par signature) ». Ce compte n'existe pas au niveau du SCF.

La Comptabilité bancaire recouvre essentiellement des Comptes de « tiers » - Emprunteurs et Déposants de toute nature, Correspondants banquiers....

Les comptes de « Stocks »- matières premières, produits intermédiaires, marchandises- sont différents de ceux d'une entreprise commerciale – du fait tout simplement que la banque fait le commerce de l'argent et que la matière première utilisée par le banquier est la monnaie.

Dans le Bilan bancaires, les éléments monétaires prédominent, au détriment des immobilisations et des fonds propres;

Le volume des écritures journalières est énorme;

Les BEF sont appelées à fournir régulièrement et à des échéances très rapprochées (mensuellement ou trimestriellement):

- des relevés de comptes individuels à la Clientèle et aux Correspondants,
- des documents de synthèse (Reportings réglementaires) aux autorités de supervision.

3-Explication des différentes classes (En nous référant parfois à l'ouvrage de Dov. Ogien ²)

Classe 1 – les comptes des opérations de trésorerie et opérations interbancaires

Cette classe comprend 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 la banque centrale, le Trésor public, les centres des chèques postaux, les banques et les établissements financiers y compris les correspondants étrangers, ainsi que les institutions financières internationales et régionales.

Classe 2 – les comptes des opérations avec la clientèle

Cette classe enregistre l'ensemble des crédits à la clientèle ainsi que les dépôts effectués par cette dernière. Les crédits à la clientèle (compte 20) englobent tous les crédits octroyés à la clientèle indépendamment de leurs termes.

Les comptes de la clientèle (compte 22) incluent l'ensemble des ressources apportées par la clientèle (dépôts à vue, dépôts à terme, bons de caisse...), sociétés d'investissement, les compagnies d'assurances et de retraite, ainsi que les autres entreprises admises comme intervenantes sur un marché organisé.

Les emplois et les ressources matérialisés par **des titres** sont exclus de cette classe.

² - Dov Ogien, « Comptabilité et audit bancaire », 3è Edition, Edition Dunod, France, année 2011.

Classe 3 -Portefeuilles-titres et comptes de régularisation

Les comptes de cette classe comprennent les opérations relatives aux portefeuilles-titres, et aussi les dettes matérialisées par des titres. Le portefeuille-titres comprend les titres de transactions, les titres de placements et les titres d'investissements. Ces titres sont acquis avec l'intention de réaliser un profit financier. Les dettes matérialisées par des titres, comprennent l'ensemble des dettes de l'établissement assujetti, matérialisées par des titres : titres de créances négociables et obligations, notamment les coupons convertibles.

Appartiennent aussi 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 4 - Les valeurs immobilisées

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

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

Classe 5 - Capitaux propres et assimilés

Cette classe regroupe l'ensemble des moyens de financement apports ou laissés à la disposition de l'établissement assujetti de façon permanente ou durable.

Cette classe comprend aussi 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.

Classe 6 - Les charges

Cette classe enregistre l'ensemble des charges supportées pendant l'exercice par l'établissement assujetti. Outre les charges d'exploitation bancaire relatives à l'activité proprement bancaire, les rubriques de cette classe englobent frais généraux ainsi que les dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs.

Cette classe comprend aussi, les dotations du fonds pour risques bancaires généraux.

Les charges d'exploitation bancaire sont distinguées selon le type d'opérations et selon qu'il s'agisse d'intérêts ou de commissions. Ainsi, appartiennent à cette classe les éléments extraordinaires - charges ainsi que l'impôt sur les résultats et assimilés.

Classe 7 : Les produits

Les comptes des produits contiennent l'ensemble des produits réalisés durant l'exercice par l'établissement assujetti. Les rubriques de cette classe enregistrent les produits d'exploitation

bancaire relatifs à l'activité proprement bancaire, et les reprises sur pertes de valeur et provisions. Les reprises du fonds pour risques bancaire généraux sont enregistrées dans cette classe.

Au même titre que les charges, les produits d'exploitation bancaire sont distingués selon le type d'opérations et selon qu'il s'agisse d'intérêts ou de commissions. Appartiennent aussi à cette classe les éléments extraordinaires - produits.

Classe 9 - Le hors bilan

Les éléments hors-bilan sont composés d'un ensemble de compte retraçant des engagements qui ne donnent pas lieu à des flux de trésorerie immédiats.

On distingue les engagements reçus et les engagements donnés :

- engagements de financements envers la clientèle (ces engagements correspondent à des promesses de concours faites en faveur d'un bénéficiaire).
- engagements de garanties (avals, cautions)
- engagements sur titres (que la banque doit livrer ou recevoir)
- engagements sur instruments financiers à terme (taux de change, taux d'intérêt)

Ces éléments sont générateurs de commissions et de risques (engagements conditionnels...).

Cette classe enregistre l'ensemble des engagements de l'établissement assujetti qu'ils soient donnés ou reçus..

Appartiennent aussi à cette classe « Engagements de garantie » les obligations cautionnées et les engagements par acceptation.

Cette rubrique comprend aussi les engagements de prise ferme dans les opérations d'intermédiation.

Les engagements sur opérations en devises incluent :

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

4- Les principes comptables généraux³ :

Le principe de Fixité ou permanence des méthodes :

Les méthodes d'évaluation doivent les mêmes d'un exercice à l'autre. Dans le cas inverse, qui ne peut être qu'exceptionnel, le changement est décrit et justifié dans l'Annexe et les incidences

³ - <https://www.cab-longuemart.fr/les-10-principes-comptables-fondamentaux/>

Chapitre I : Les états financiers de la banque

comptables doivent être évaluées. Mention doit en être faite dans le rapport de gestion et, le cas échéant, dans le rapport des Commissaires aux comptes.

Le principe de Continuité d'exploitation

Pour l'établissement des comptes annuels, l'entreprise est présumée poursuivre son activité. Elle n'a ni l'intention ni l'obligation de se mettre en liquidation, ni de réduire sensiblement ses activités. Dans le cas inverse, les incidences en matière d'évaluation pourraient être importantes. Par exemple, en cas de liquidation, les valeurs d'Actif à retenir seraient des valeurs probables de réalisation.

Le principe de Séparation / spécialisation des exercices

L'activité de l'entreprise est découpée en périodes ou exercices comptables de douze mois. A l'issue de chaque exercice, un inventaire doit être effectué et des comptes annuels établis. Le résultat doit comprendre, en vertu de ce principe, toutes les charges et produits se rapportant à cet exercice, au fur et à mesure, qu'ils sont acquis et non pas sur une base d'encaissement ou de décaissement. Notamment, les intérêts sont comptabilisés en résultats sur la base d'intérêts courus. Techniquement, ce but est atteint par l'usage de comptes rattachés ou de régularisation.

Le principe de Coût historique (Nominalisme)

Le coût historique auquel un Actif ou Passif est entré dans le Bilan doit être maintenu. Ce qui va à l'encontre d'une réévaluation des Actifs ou de la Comptabilité tenant compte de l'inflation. Ce principe au même titre que le principe de prudence, comporte, dans le domaine bancaire, des dérogations importantes: les opérations en devises, les titres de transaction, les instruments financiers à terme font l'objet d'une réévaluation périodique au prix du marché ou mark to market.

Le principe de Non compensation

Les postes d'Actif et de Passif et les postes de Charges et de Produits doivent être évalués séparément et ne peuvent donc être compensés. Ce principe subit des dérogations dans le domaine bancaire par exemple, la compensation autorisée pour les résultats sur les « Swaps de taux » ou pour les résultats sur opérations d'arbitrage, comme pour le « cash and carry », et d'une manière générale, pour les résultats sur les opérations de marché (titres de transaction, résultat de change sur instruments financiers à terme) pour lesquels une compensation est possible.

Le principe de Prudence

Il a pour but d'éviter le risque de transfert sur l'avenir d'incertitudes présentes. Ce principe ne permet de prendre en compte que les bénéfices réalisés à l'exception des gains potentiels, tels ceux sur les titres ou les immobilisations; par contre, les pertes sont prises en compte dès qu'elles deviennent probables même si elles ne sont connues qu'après la clôture des comptes.

Le principe d'intangibilité du Bilan d'ouverture

Le Bilan d'ouverture d'un exercice doit correspondre au Bilan de clôture de l'exercice précédent.

Le principe de régularité, sincérité et image fidèle

Existence de régularité, de sincérité d'image fidèle dans les données comptables.

5- Les techniques et supports de la comptabilité

5-1-Les écritures comptables

L'écriture comptable est à la base du concept de la partie double impliquant :

$$\sum \text{Emplois} = \sum \text{Ressources}$$

Une écriture affectant au moins deux comptes dont l'un est débité et l'autre est crédité d'une somme identique. Il peut y avoir un ou plusieurs montants débités et un ou plusieurs montants crédités, l'écriture n'étant validée qu'à la condition de l'égalité :

$$\sum \text{des montants débités} = \sum \text{des montants crédités}$$

Un compte est débité s'il enregistre un emploi et crédité s'il enregistre une ressource pour l'établissement de crédit. Le solde résulte de la différence entre le total des débits et le total des crédits caractérise la position du compte : débiteur ou créditeur.

Une écriture comptable est composée des éléments suivants :

- une date
- des numéros de comptes
- un libellé de l'opération
- des montants

Un enregistrement doit être justifié par un document de base (ou pièce comptable) : facture, chèque, dépôts, bulletin de salaire... qui est indiqué dans le libellé.

Le classement et l'archivage des pièces justificatives doivent être prévus par le manuel de procédures. Elles doivent être conservées pour une certaine durée⁴.

5-2-Les livres obligatoires :

⁴- Dov Ogien « Comptabilité et audit », 3^{ème} édition, édition Dunod, année 2011, Paris (France), page 83-84.

Chapitre I : Les états financiers de la banque

L'enregistrement des écritures se fait simultanément dans :

- Un journal comptable tenu chronologiquement.
- Un grand livre comptable regroupant l'ensemble des comptes. Chaque compte fait apparaître distinctement un solde initial de début de période, le cumul des mouvements «débit » et « crédit » de la période et un solde en fin de période.

Les soldes des comptes du grand livre sont récapitulés dans une balance.

Les soldes constituent un instrument indispensable du contrôle comptable qui permet de vérifier une double égalité :

$$\sum \text{mouvements débits} = \sum \text{mouvements crédits}$$

$$\sum \text{soldes débiteurs} = \sum \text{soldes créditeurs}$$

L'organisation du traitement informatique doit obéir aux règles suivantes :

- la chronologie des enregistrements écarte toute insertion intercalaire ;
- les états périodiques doivent être numérotés et datés;
- l'irréversibilité des traitements effectués exclut toute suppression ou addition ultérieure d'enregistrement ;
- la durabilité des données enregistrées offre des conditions de garantie et de .conservation prescrites par la loi ;
- le système permet de garantir tout contrôle ou donner droit d'accès à la documentation relative à l'analyse, à la programmation et aux procédures de traitement⁵.

5-3-La comptabilité matières :

Les établissements de crédit sont obligés de tenir une comptabilité matière pour :

- les opérations sur titres ;
- les effets remis à l'encaissement non inscrit au compte ordinaire du remettant.

Cette comptabilité matières doit permettre de distinguer :

- les éléments détenus pour le compte d'OPCVM⁶ ;
- les éléments détenus pour le compte de la clientèle ;
- les éléments détenus en tant que simple dépositaire ;
- les éléments détenus comme garantie.

L'organisation pratique de la comptabilité matière n'est pas réglementée par les textes bancaires.

L'établissement de crédit reste donc libre de s'organiser comme il l'entend⁷.

⁵- Dov Ogien (2011) Op.Cit.page 84-85.

⁶- Organisme de Placement Collectif en Valeur Mobilière.

⁷ - Dov Ogien (2011), Op.Cit, page 86.

Chapitre I : Les états financiers de la banque

6- Modèle de bilan

Tableau 1-4: Bilan individuel

Bilan (Actif)

Unité : En milliers de DA

Code	Libellé des postes	Note	Exercice N	Exercice N-1
1	Caisse, Banque centrale, Trésor public, CCP			
2	Actifs financiers détenus à des fins de transaction			
3	Actifs financiers disponibles à la vente			
4	Prêts et créances sur les Institutions financières			
5	Prêts et créances sur la clientèle			
6	Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance			
7	Impôts courants-actifs			
8	Impôts différés -actifs			
9	Autres actifs			
10	Comptes de régularisation			
11	Participation dans les Filiales, les co-entreprises ou les entités associées			
12	Immeubles de placement			
13	Immobilisations corporelles			
14	Immobilisations incorporelles			
15	Ecart d'acquisition			
Total actif				

Bilan (Passif)

Unité=En milliers de DA

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

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

7-Les classes de comptes de hors bilan (Classe 9 : Comptes de hors bilan)

Annexe n°1 bis au Règlement relatif aux états financiers des banques et des établissements financiers

Tableau 1-5: Modèle du Hors Bilan

Hors bilan en milliers de DA

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

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

Contenu des postes du hors bilan

Poste 1 : Engagements de financement en faveur des institutions financières

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

Poste 2 : Engagements de financement en faveur de la clientèle

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

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

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

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

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

Poste 5 : Autres engagements donnés

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

Poste 6 : Engagements de financement reçus des institutions financières

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

Poste 7 : Engagements de garantie reçus des institutions financières

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

Poste 8 : Autres engagements reçus

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

N.B : Contrairement aux autres états financiers, la présentation du hors bilan n'est pas obligatoirement équilibrée entre l'actif et le passif.

8-Le tableau des comptes de résultats

Les classes de comptes de gestion: Comptes de charges (6) et produits (7)

Les comptes de gestion mesurent les recettes et les dépenses pendant une période donnée appelée exercice. Ces comptes sont résumés de manière document d'ordre économique tandis que le bilan est un document d'ordre financier. Il se décompose en deux parties :

- La classe 6 : comptes de charges ;
- Et classe 7 : comptes de produits.

Chapitre I : Les états financiers de la banque

Le solde de ces deux classes fait apparaître un bénéfice ou une perte.

Au bilan seul le solde apparaît au passif en positif (bénéfice) ou en négatif (perte). L'analyse de la rentabilité passe par la mise en évidence de soldes intermédiaires de gestion qui permettent d'identifier les éléments ayant concouru à l'obtention du résultat final.

-Le produit net bancaire (PNB) est calculé par la différence entre les produits bancaires et charges bancaires (activité d'intermédiation ; activités de marchés et activités de services). Il mesure la contribution spécifique des banques à l'augmentation de la richesse nationale et correspond à la valeur ajoutée dégagée par les entreprises non financières.

-le résultat brut d'exploitation (RBE) s'obtient en retranchant du PNB, le volume des frais généraux et des dotations aux amortissements. Il permet d'apprécier la capacité d'un établissement de crédit à générer une marge après imputation du coût des ressources et des charges de fonctionnement.

-le résultat d'exploitation (RE) correspond au RBE diminué des dotations nettes aux provisions d'exploitation. C'est à ce niveau que la notion de risque est prise en compte.

-le résultat net (RN) intègre, les autres produits et charges de caractère exceptionnel, les dotations au fonds pour risques bancaires généraux et l'impôt sur les sociétés.

Chapitre I : Les états financiers de la banque

ANNEXE N°2 au Règlement relatif aux états financiers des banques et des établissements financiers

Tableau 1-6 : Modèle du compte de résultats

Compte de résultats en milliers de DA

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

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

Contenu des postes du compte de résultats

Poste 1 : Intérêts et produits assimilés

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

Figurent notamment à ce poste :

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

Poste 2 : Intérêts et charges assimilées

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

Figurent notamment à ce poste :

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

Poste 3 : Commissions (produits)

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

Poste 4 : Commissions (charges)

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

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

Ce poste comprend notamment :

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

Chapitre I : Les états financiers de la banque

-les plus et moins-value de cession réalisées sur des actifs financiers détenus à des fins de transaction.

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

Ce poste comprend notamment :

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

Poste 7 : Produits des autres activités

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

Poste 8 : Charges des autres activités

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

Poste 9 : Produit net bancaire

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

Poste 10 : Charges générales d'exploitation

Ce poste comprend notamment :

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

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

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

Poste 12 : Résultat brut d'exploitation

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

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

Ce poste comprend notamment :

Chapitre I : Les états financiers de la banque

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

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

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

Ce poste comprend notamment :

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

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

Poste 15 : Résultat d'exploitation

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

Poste 16 : Gains ou pertes nets sur autres actifs

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

Poste 17 : Eléments extraordinaires (produits)

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

Poste 18 : Eléments extraordinaires (charges)

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

Poste 19 : Résultat avant impôt

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

Poste 20 : Impôts sur les résultats et assimilés

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

Poste 21 : Résultat net de l'exercice

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

Chapitre I : Les états financiers de la banque

Nb : Le contenu des postes des différents comptes des états financiers en question (bilan-Hors bilan-TCR) a été pris du site de la banque d'Algérie.

Tableau 1-7 : des Soldes intermédiaires de gestion

produits d'exploitation	Intérêts, commissions liées aux prestations de services, produits des opérations de trésorerie et interbancaires, opérations sur titres, opérations de change, opérations hors bilan
– charges d'exploitation	Rémunérations des dépôts, charges sur les opérations de trésorerie et interbancaires, opérations sur titres, opérations de change, opérations hors-bilan
= Produit Net bancaire	Indique la marge brute dégagée par les banques dans leurs activités bancaires
– charges générales d'exploitation	Charges de personnel, loyers, frais de publicité...
– dotations aux amortissements	
= Résultat Brut d'Exploitation	Marge brute dégagée après charges de « structure »
– Coût du risque	Risque de contrepartie : dotations aux provisions pertes sur créances irrécouvrables (les plus-ou moins values latentes sur portefeuilles de titres sont comptabilisées dans le PNB)
= Résultat d'Exploitation	
+/- gains/pertes sur actifs immobilisés	Plus-ou moins values réalisées sur cessions d'immobilisations (corporelles, incorporelles, financières)
= Résultat courant avant impôts	Marge générée sur l'ensemble des activités, après prise en compte de tous les coûts (de structure et de risque)
– Impôts sur les bénéfices	
+/- autres produits et charges	Résultats exceptionnels (sur opérations non récurrentes), dotations (ou reprises de fonds) pour risques bancaires Généraux
= Résultat Net	

Source : OGIEN Dov, « Comptabilité et audit bancaires, normes françaises et IFRS », 3^e édition, DUNOD, Paris (France), année 2011.

9-Les flux financiers

ANNEXE N°3 au Règlement relatif aux états financiers des banques et des établissements financiers

Chapitre I : Les états financiers de la banque

Tableau 1-8 : MODELE DU TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE (Méthode indirecte) en 1000 DA

		NOTE	EXERCICE N	EXERCICE N-1
1	Résultat avant impôts			
2	+/- Dotations nettes aux amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles			
3	+/- Dotations nettes pour pertes de valeur des écarts d'acquisition et des autres immobilisations			
4	+/- Dotations nettes aux provisions et aux autres pertes de valeur			
5	+/- Perte nette / gain net des activités d'investissement			
6	+/- Produits / charges des activités de financement			
7	+/- Autres mouvements			
8	=Total des éléments non monétaires inclus dans le résultat net avant impôts et des autres ajustements (Total des éléments 2 à 7)			
9	+/- Flux liés aux opérations avec les institutions financières			
10	+/- Flux liés aux opérations avec la clientèle			
11	+/- Flux liés aux opérations affectant des actifs ou passifs financiers			
12	+/- Flux liés aux opérations affectant des actifs ou passifs non financiers			
13	- Impôts versés			
14	=Diminution / (augmentation) nette des actifs et passifs provenant des activités opérationnelles (Total des éléments 9 à 13)			
15	TOTAL FLUX NET DE TRESORERIE GENERE PAR L'ACTIVITE OPERATIONNELLE (Total des éléments 1, 8 et 14) (A)			
16	+/- Flux liés aux actifs financiers, y compris les participations			
17	+/- Flux liés aux immeubles de placement			
18	+/- Flux liés aux immobilisations corporelles et incorporelles			
19	TOTAL FLUX NET DE TRESORERIE LIE AUX OPERATIONS D'INVESTISSEMENT (Total des éléments 16 à 18) (B)			
20	+/- Flux de trésorerie provenant ou à destination des actionnaires			
21	+/- Autres flux nets de trésorerie provenant des activités de financement			
22	TOTAL FLUX NET DE TRESORERIE LIE AUX OPERATIONS DE FINANCEMENT (Total des éléments 20 et			

Chapitre I : Les états financiers de la banque

	21)	(C)			
23	EFFET DE LA VARIATION DES TAUX DE CHANGE SUR LA TRESORERIE ET EQUIVALENT DE TRESORERIE (D)				
24	AUGMENTATION / (DIMINUTION) NETTE DE LA TRESORERIE ET DES EQUIVALENTS DE TRESORERIE (A+B+C+D) Flux net de trésorerie généré par l'activité opérationnelle (A) Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement (B) Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement (C) Effet de la variation des taux de change sur la trésorerie et équivalent de trésorerie (D)				
TRESORERIE ET EQUIVALENTS DE TRESORERIE					
25	Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture (Total des éléments 26 et 27)				
26	Caisse, banque centrale, CCP (actif & passif)				
27	Comptes (actif et passif) et prêts/emprunts à vue auprès des institutions financières				
28	Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture (Total des éléments 29 et 30)				
29	Caisse, banque centrale, CCP (actif & passif)				
30	Comptes (actif et passif) et prêts/emprunts à vue auprès des institutions financières				
31	VARIATION DE LA TRESORERIE NETTE				

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

Conclusion du chapitre

Les états financiers bancaires permettent aux étudiants de cette spécialité et aux utilisateurs de mieux savoir la situation financière d'une banque et sa position sur le marché bancaire, et d'évaluer la performance de cette dernière en utilisant les indicateurs les plus usités au niveau universel. Lesdits états sont spécifiques aux firmes bancaires d'où un traitement spécial. Dans ce chapitre, nous sommes passés en revue, du contenu du plan comptable bancaire, des états des comptes du bilan et du hors bilan, des comptes de gestion et enfin des comptes de flux de trésorerie. Ainsi, nous avons essayé d'expliquer et donner des éclaircissements des différents comptes des divers états tout en démontrant l'utilité de chaque situation étudiée.

Chapitre II : Evaluation des activités bancaires

Introduction :

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 d'établissement de crédit et une approche plus professionnelle qui reconnaît la diversité du métier de banquier. Dans ce chapitre, nous allons aborder en général les spécificités de l'activité bancaire, les fonctions de la banque, les besoins de l'entreprise, les différents modes de financement de l'entreprise, l'essentiel des indicateurs financiers de mesure de la performance les plus utilisés par les banques, et enfin nous terminerons par les garanties bancaires.

1- Spécificités de l'activité bancaire :

Les différentes particularités des banques et la spécificité de l'activité bancaire font distinguer ce secteur par rapport à d'autres. Cette distinction se fait ressentir dans les domaines : managériale et de gouvernance. A titre indicatif, les entités non bancaires ne sont pas gérées de la même manière que les banques pour des raisons propres à chaque domaine. L'institution bancaire est gardée par des garde-fous réglementaires (réglementation-commission bancaire...) pour protéger équitablement les droits de toutes les parties prenantes. D'autant plus que durant les dernières crises financières, il était question de renforcer la réglementation prudentielle pour préserver les banques de la faillite. Dans ce domaine, la réglementation doit aller de pair avec le développement économique et financier car les crises sont souvent imprévisibles et dans la plupart des cas, il est inutile d'agir, il suffit de subir et d'apporter des solutions adéquates. En général, l'activité d'une banque consiste à collecter les dépôts du public et octroyer des crédits sous différentes formes à sa clientèle, en plus des différentes prestations qu'elle accorde à sa clientèle.

2-Les fonctions de la banque : (fonctions définies par plusieurs ouvrages et par la loi⁸ algérienne relative au régime des banques et au crédit).

Sont considérées comme banques, les entreprises ou établissements qui font profession habituelle de recevoir du public, sous forme de dépôts ou autrement, des fonds qu'ils

⁸ - L'article 17 de la loi 86-12 du 19/08/1986 relative au régime des banques et au crédit.

Chapitre II : Evaluation des activités bancaires

emploient pour leur propre compte en opérations d'**escompte**, en opérations de **crédit** ou en **opérations financières**.

L'activité essentielle des banques est de jouer le **rôle d'intermédiaire** entre les **détenteurs** et les **demandeurs de capitaux**.

Les fonctions de la banque dans toutes ses formes sont relativement les mêmes et se présentent sous les principaux groupes suivants :

2-1-La collecte des dépôts :

« Sont considérés comme fonds reçus du public, les fonds recueillis de tiers, notamment sous forme de dépôts avec le droit d'en disposer pour son propre compte mais à charge de les restituer ».

La banque offre à ses clients une multitude de produits comme des opportunités de placement et de rémunération des capitaux détenus à leur niveau, et ceux avec des durées et conditions très variées, dans un but de les adapter aux uns et aux autres, assure pour elle une ressource nécessaire pour mener à bien son activité d'allocation de capitaux qui lui est principale cette fonction de collecte de ressources est indispensable pour une banque étant donné que l'ensemble de son activité est fondée sur la monnaie qui s'échange continuellement et de manière très fluide entre les ACF et les ABF sous l'intermédiation de la banque.

La durée des différentes ressources de la banque varie selon qu'elles soient à vue ou à terme, la banque les adapte à des emplois correspondants. Nous devons aussi rappeler que la collecte des dépôts s'opère à travers les ouvertures de comptes à la clientèle (idée qui sera développée dans le deuxième chapitre).

2-2-La distribution des crédits :

La loi définit le crédit comme suit : "constitue une opération de crédit au sens de la présente loi, tout acte par lequel un établissement habilité à cet effet, met ou promet de mettre temporairement et à titre onéreux des fonds à la disposition d'une personne morale ou physique ou contracte pour le compte de celle-ci un engagement par signature ».

Les fonds recueillis par la banque, auprès de ses clients déposants, sous forme de dépôts à vue (mouvants) ou à terme (stables) constituent des ressources importantes qui ne doivent pas rester immobilisés dans ses caisses.

La loi lui permet, selon le respect des normes applicables aux banques et établissements financiers d'utiliser une partie de ses ressources, sous son entière responsabilité, pour accorder des crédits aux agents économiques, qui ont besoin de capitaux pour investir, produire et consommer.

Chapitre II : Evaluation des activités bancaires

Le crédit permet le développement des investissements ou une accélération de la circulation des biens. Il contribue au développement économique d'un pays ou d'une branche d'activité d'une entreprise ; et toute restriction volontaire ou obligatoire de l'activité des banques concourt à une récession de la production des biens et / ou des services.

En plus de cette activité essentielle, la **loi** permet aux banques d'effectuer entre autres les opérations suivantes :

Les opérations de change ;

Les opérations sur or, métaux précieux et pièces.

Le placement, la souscription, l'achat, 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 et la gestion financière, l'ingénierie financière ... etc.

2-3- Les opérations financières

L'intervention de la banque consiste en la conclusion des opérations financières soit pour son propre compte soit pour le compte de sa clientèle moyennant une rémunération matérialisée par des commissions sur l'opération elle-même.

Généralement, les opérations financières concernées sont les suivantes :

- L'émission d'obligations et leur négociation ;

- L' émission d'actions et leur négociation ;

- Les opérations de change entre différentes devises ;

- Les opérations de placement ;

- La gestion et le suivi d'un portefeuille de valeurs pour le compte de sa clientèle et / ou pour son propre compte.

2-4- Les opérations de trésorerie

L'activité bancaire est axée principalement sur la monnaie dont les mouvements sont de part et d'autres et dans différents sens. C'est pour cela que la notion de trésorerie est primordiale dans son activité et dans son management. La banque de part sa vocation d'intermédiaire, elle se trouve sollicitée par ses relations (clients) pour le recouvrement de valeurs au niveau national et international, matérialisé par des opérations de recette (opérations portant sur des valeurs négociables au niveau de la même banque) ou de compensation (opérations portant sur des valeurs négociables entre différentes banques nationales et internationales). Au sens large, les opérations de trésorerie concerne même les opérations conclues au niveau du marché monétaire en tant qu'offreuse ou demandeuse de fonds, et les opérations conclues avec l'institut d'émission en cas de besoin de trésorerie soit

Chapitre II : Evaluation des activités bancaires

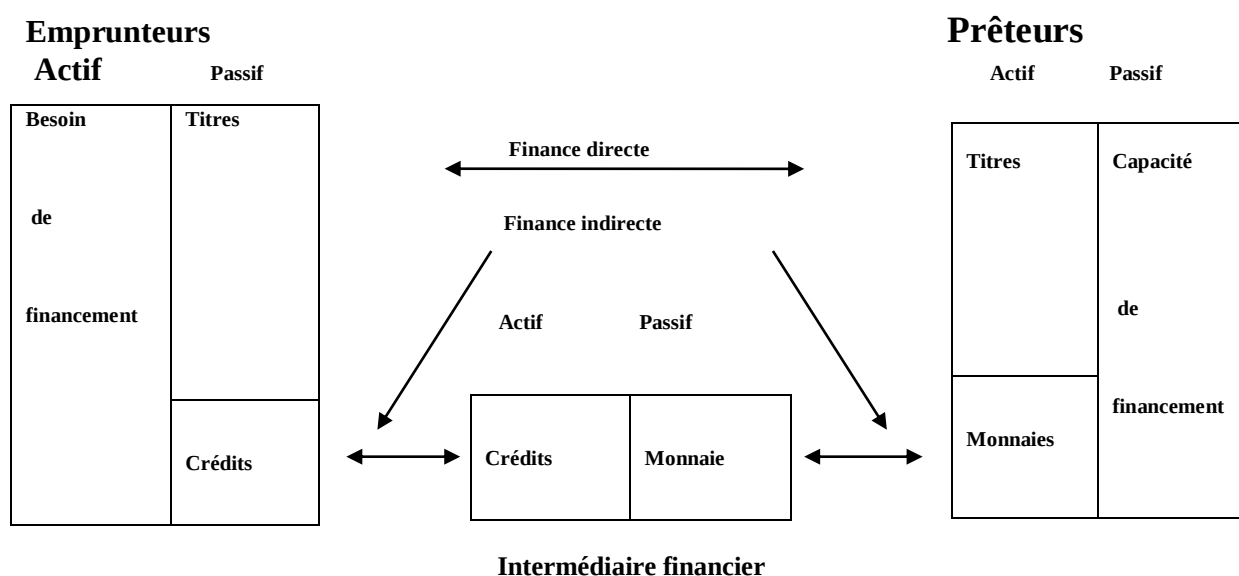
en compte courant (découvert) soit en utilisant le réescompte. L'activité bancaire est complexe et plus contrôlée. Les banques restent une source d'impôts et de taxes importantes pour le budget de l'Etat et qu'elles sont déterminantes dans l'application des politiques économiques.

3- La banque, intermédiaire financier : La banque est l'acteur principal du processus de l'intermédiation financière et ce en raison du rôle essentiel qu'elle joue dans ce processus.

Finance directe et finance indirecte (De Coussergues S. et Bourdeaux G.- Mishkin F. , Bordes C, Hautcoeur Pierre-Cyrille et Lacosse-Labarthe D, Ragot Xavier)⁹

Cette séparation nous fait percevoir deux modes de financement d'une économie, en fournissant des ressources financières à des emplois multiples (figure 2.1).

Figure 2.1 – Finance directe-Finance indirecte



Source : De Coussergues Sylvie et Bourdeaux Gautier « Gestion de la banque Du diagnostic à la stratégie », 7e édition, Dunod, France, page 4. Année 2013.

Agents à capacité de financement (ACF)

Au niveau de la société, il existe des agents économiques qui dégagent des excédents dans leur budget (à l'exemple des ménages) c'est-à-dire ne consommant pas la totalité de leur revenu. Ils cherchent à faire des placements, donc ils sont prêteurs.

Agents à besoin de financement (ABF)

A l'inverse des ACF, il existe d'autres agents qui dépensent plus de leur revenu car ils détiennent des projets d'investissement à réaliser, donc ils sont emprunteurs.

⁹- Mishkin Frederic, Bordes Christian, Hautcoeur Pierre-Cyrille et Lacosse-Labarthe Dominique, Ragot Xavier « Monnaie, banque et marchés financiers », 9^{ème} édition, Edition Pearson Education France, année 2010, pp. 27-28.

Chapitre II : Evaluation des activités bancaires

■ **Les deux processus de financement d'une économie** (De Coussergues S., Bourdeaux G.)¹⁰:

Les ABF sollicitent les ACF à l'effet de leur emprunter leur excédent de revenu selon deux méthodes, à savoir :

• **La finance directe** (finance désintermediée ou économie de marchés de capitaux) :

Dans la finance désintermédiée, les ABF et les ACF sont en relation directe dans les marchés de capitaux. Les ABF émettent des titres (actions, obligations, titres de créances négociables) qui sont souscrits par les ACF. Donc les ACF sont prêteurs et les ABF sont emprunteurs. Ils signent un contrat, pour signifier qu'ils sont d'accord sur un montant, une date d'échéance et un taux d'intérêt. De ce fait, on déduit que les marchés de capitaux assurent le financement des projets d'investissement.

• **La finance indirecte (finance intermédiée ou économie d'endettement)**

Dans la finance indirecte, il existe une intermédiation entre les détenteurs (ACF) et les demandeurs de capitaux (ABF). Le rôle de l'intermédiaire financier est de collecter les dépôts auprès des ACF (proposition de contrats de dépôts) et puis les prêter aux ABF (avec convention de crédit).

4- Quelques indicateurs financiers : Les indicateurs les plus utilisés par les différentes banques et les différents rapports de la banque d'Algérie)¹¹.

4-1-Marge bancaire :

Marge bancaire : $\text{PNB} / \text{Total moyen des actifs}$

Cet indicateur représente le taux des produits nets bancaires pour chaque unité des actifs. On peut l'obtenir à partir de la formule suivante : $\text{Produit net bancaire} / \text{Total moyen des actifs}$. Il est à noter qu'il existe une marge d'intermédiation et une marge hors intermédiation.

4-2- Marge de profit :

La marge de profit détermine la part de la marge bancaire conservée par les banques après constatation des frais de gestion. Ce taux démontre la capacité de la banque à contrôler et maîtriser les dépenses et diminuer les impôts.

Résultat nets / Produit net bancaire

La marge de profit détermine la part de la marge bancaire conservée par les banques après

¹⁰ - De Coussergues Sylvie, Bourdeaux Gautier, « Gestion de la banque Du diagnostic à la stratégie », 7^e édition, Dunod, France, page 4-5, Année 2013.

¹¹-Rapports de conjonctures de la banque d'Algérie.

Chapitre II : Evaluation des activités bancaires

constatation des frais de gestion (frais généraux, provisions pour risques de crédit, impôt et taxes). Ce taux démontre la capacité de la banque à contrôler et maîtriser les dépenses et diminuer les impôts.

4-3- Le coefficient d'exploitation

L'indicateur de performance d'une banque est le coefficient d'exploitation.

Coefficient d'exploitation = Frais généraux / PNB

4-4-ROE (Return On Equity) :

Résultats / Fonds propres moyens

Cet indicateur indique le résultat obtenu par la banque à partir de l'investissement d'une unité des fonds propres.

4-5-ROA (Return On Asset) :

Résultats / Total moyen des actifs

Le taux global de rendement des actifs des banques (Return On Asset)) mesure le résultat obtenu à partir de l'investissement des actifs.

Mais son interprétation doit être prudente car :

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

4-6-Levier financier :

Total moyen des actifs / Fonds propres moyens

A partir de ce ratio, on procède à l'opération de comparaison des actifs par rapport aux fonds propres, ainsi ce ratio est considéré comme moyen de mesure du profit et du risque.

Chapitre II : Evaluation des activités bancaires

Tableau n° 2-1: Les ratios clés du diagnostic financier

Repères	Les ratios-clés du diagnostic financier	
		Taux Souhaitable
-Ratio de rentabilité financière :.....	<u>Résultat net</u> Fonds propres	> 15 %
-Ratio de rendement :.....	<u>Résultat net</u> Total de bilan	> 1 %
-Ratio de surface financière :.....	<u>Fonds propres</u> Total de bilan	> 2 %
-Ratio de solvabilité :.....	<u>Fonds propres</u> Engagements pondérés	> 10 %
-Ratio de maîtrise du risque :.....	<u>Créances douteuses</u> Créances totales brutes	< 5 %
-Coefficient d'exploitation :.....	<u>Frais généraux</u> Produits nets bancaires	< 65 %

Source : Sylvie de Coussergues et Gautier Bourdeaux op.cit. Page 134.

5-Les besoins de l'entreprise

Puisque la banque agit en fonction d'une réglementation qui la couvre et qui protège ses clients, elle doit obligatoirement subvenir aux **besoins** de sa clientèle en matière de :

- **Conseil :** Les clients de la banque recourent souvent au conseil de la banque pour les opérations de placement ou de crédit, relevant de leur activité ou autres opérations financières ou commerciales et surtout juridiques. Ce recours se justifie par la capacité de la banque à avoir des contacts avec une clientèle diversifiée de part son profil et de son domaine d'intervention. La banque, de part sa connaissance des agents économiques conseille souvent ses clients de leurs choix stratégiques et les aide dans leurs options tactiques.

- **Financement :** Le besoin de financement est la raison d'être et du développement de la relation entre une banque et un opérateur économique. Ce besoin peut être justifié par le manque de ressources propres à l'exploitation et / ou à l'investissement. Donc la banque offre une variété considérable de produits efficaces pour faire face à la demande du client.

Chapitre II : Evaluation des activités bancaires

- **Intermédiation** : Lors de la réalisation d'opérations de recouvrement, d'émission d'obligations ou encore d'actions et de commerce extérieur, certains opérateurs économiques préfèrent mandater une banque ou un ensemble de banques pour assurer un succès à ces opérations.

- **Couverture de risques** : Les clients qui réalisent des opérations financières de change et de commerce extérieur sont souvent confrontés à des risques de fluctuation de taux d'intérêt et aussi de parités de change des monnaies dans lesquelles ils réalisent leur chiffre d'affaires. A ce propos, les conseils de la banque ont été d'un bon apport pour se prémunir de toute mauvaise surprise. Dans le cadre d'une bonne gouvernance, la banque ne doit pas s'arrêter au financement de sa clientèle mais doit également assurer sa survie (survie de la clientèle)¹².

6- Les modes de financement :

Il existe deux types de financement, à savoir : Le financement interne et le financement externe. Nous essayons d'expliquer succinctement chaque type de financement.

6-1-Le financement interne

6-2-Le financement externe

6-2-1-Le financement externe direct

6-2-2-Le financement externe indirect

6-2-2-1-Le financement externe indirect intermédié

6-2-2-2-Le financement externe indirect désintermédié

6-1-Le financement interne (autofinancement)

L'entreprise commence d'abord à utiliser ses ressources (apport des associés en nature et en numéraire-réserves-report des résultats d'exercice et utilisation d'une partie des RIA (résultat en pour l'investissement).

6-2-Le financement externe

Après épuisement de ses ressources, l'entreprise d'autres ressources externes pour pouvoir se financer. Il existe deux modes de financement externe, à savoir : le financement direct et le financement indirect.

6- 2-1-Financement direct

Dans le financement direct, l'entreprise se dirige vers les investisseurs sans aucun intermédiaire financier et ouvre son capital pour ceux qui désirent participer soit en nature ou

¹²- SIBF (Société Interbancaire de Formation) : Cours de formation de cadre exploitants de haut niveau, Alger 2001.

Chapitre II : Evaluation des activités bancaires

en numéraire. En cas d'échec de cette opération ou d'insuffisance de ces ressources, l'entreprise serait dans l'obligation d'aller vers le financement indirect.

6- 2-2-Financement indirect : Il existe deux formes de financement indirect ; le financement bancaire (Intermédié) et le financement via le marché financier (Désintermédié).

6- 2-2-1- Désintermédié (mais via le marché financier) :

Le financement désintermédié se fait à travers le marché financier. Mais en Algérie, ce mode de financement demeure très en dessous des attentes des pouvoirs publics et des promoteurs. On peut le considérer comme un manque à gagner pour l'économie du pays à cause de la minorité des entreprises cotées en bourses et du manque de volonté des décideurs de le développer. Ce qui laisse l'opportunité d'investissement qu'au système bancaire.

6-2-2-2-Intermédié (le système bancaire) :

C'est le mode de financement le plus dominant en Algérie car l'Algérie est un pays à économie d'endettement et le système utilisé est le système orienté banque et non pas marché. La faiblesse du marché financier a laissé l'occasion au marché bancaire pour se développer.

7-Les crédits bancaires

7-1-Les crédits d'exploitation : (Explication des différents crédits d'exploitation¹³)

7-1-1-Les crédits directs

7-1-1-1-Les crédits globaux

7-1-1-1-1-Facilité de caisse : C'est un crédit de **trésorerie** destiné à atténuer un décalage de courte durée qui peut se produire dans la trésorerie d'une entreprise car les flux de ses recettes consécutives à ses ventes ne se réalisent pas de façon parfaitement harmonieuse avec le flux de ses dépenses. L'entreprise peut pendant quelques jours avoir besoin d'un concours de trésorerie dénommé généralement « **facilité de caisse** ». La possibilité lui est donnée de passer débitrice dans son compte. Elle doit cependant prendre ses dispositions pour que cette forme de crédit soit utilisée avec la souplesse voulue, sinon elle s'habituerait à combler un perpétuel déficit de trésorerie au moyen de cette **facilité** qui deviendrait alors un découvert permanent.

7-1-1-1-2-Découvert : C'est généralement un crédit de trésorerie consenti à une entreprise dont les besoins en fonds de roulement dépassent les possibilités du fonds de roulement. C'est donc un crédit global, mais on parle aussi de découvert à propos d'une opération spécifique comme c'est le cas par exemple du financement d'un stock supplémentaire de matières premières pesant temporairement sur la trésorerie. Le découvert peut être mobilisable c'est-à-

¹³ - SIBF : Cours de formation de cadres exploitants, 2001– Fascicule crédit des banques publiques.
- Bouyacoub Farouk. « L'entreprise et le financement bancaire » Casbah Edition, année 2000.

Chapitre II : Evaluation des activités bancaires

dire matérialisé par un billet direct escompté, ou non mobilisable qui signifie que le crédit est utilisable par débit du compte.

7-1-1-1-3-Crédit de campagne : Ce crédit est spécifique aux activités saisonnières. C'est le cas pour l'industrie de jouets, l'industrie de vêtements ou articles de sports d'hiver, industrie de transformation des produits agricoles, etc. Dans tous ces cas, une entreprise peut avoir un besoin de financement dû à l'importance temporaire des besoins en fonds de roulement. Il faut le satisfaire par un crédit de campagne. L'entreprise fournira à la banque un plan de financement de la campagne qui fera ressortir mois par mois, les besoins prévus par différence entre les dépenses et les recettes. Le crédit de campagne implique des risques importants, qui peuvent être de natures différentes selon l'activité. Une étude d'un crédit de campagne doit permettre d'apprécier si l'entreprise dispose d'un fonds de roulement suffisant pour faire face aux incertitudes des ventes prévisionnelles.

7-1-1-1-4-Crédit relais

Le crédit relais est une forme de découvert qui permet d'anticiper une rentrée de fonds qui doit se produire dans un délai déterminé et pour un montant précis. Cette rentrée peut provenir par exemple ; d'une augmentation de capital ou encore d'une cession d'actifs.

7-1-1-2-Les crédits spécifiques

7-1-1-2-1-Escompte commercial :

Effet de commerce : L'escompte de papier commercial est une variété de crédit couramment utilisé par les banques. Il consiste pour la banque à acheter sous bonne fin, une créance commerciale, matérialisée par un effet de commerce, à l'un de ses clients, lui-même titulaire de la créance.

Si l'entreprise éprouve des difficultés de trésorerie avant l'échéance de la traite, elle a la faculté par le jeu d'un endos translatif de propriété, de céder sa créance à sa banque. Elle encaisse ainsi, le montant de l'effet déduction faite d'agios et bénéficie de ce fait, d'une rentrée de fonds qu'elle n'aurait normalement encaissée qu'à l'échéance de l'effet. En contrepartie, la banque devient d'une part propriétaire de la provision de l'effet qui sera constituée à échéance par le tiré, d'autre part elle a le droit en cas de non paiement de l'effet à l'échéance, d'en réclamer le montant non seulement au tiré, mais aussi au cédant.

7-1-1-2-2-Avance sur marchandises :

L'avance sur marchandises, est une forme de crédit classique en matière industrielle et commerciale. Elle est destinée à financer un stock de marchandises et à appréhender en contrepartie de ce financement des marchandises remises en gage au créancier.

Chapitre II : Evaluation des activités bancaires

L'analyse du marché est, dans ce cas un facteur très important. Une variété d'avances sur marchandises est celle qui se réalise par escompte de warrants.

Le warrant, est un effet de commerce qui concerne des marchandises logées dans des magasins généraux. Ces marchandises pour lesquelles les magasins généraux sont tiers détenteurs, donnent lieu à l'émission d'un effet de commerce qui s'appelle un récépissé-warrant.

Le récépissé-warrant se compose en fait de deux parties : le warrant et le récépissé. Le warrant est un moyen de financement, le récépissé un titre de propriété.

7-1-1-2-3- Avance sur marchés publics

L'avance sur marché public consiste à octroyer des avances sur attestations de travaux faits adossées à des marchés nantis. Ce crédit résulte du plan de financement du marché. Le règlement de marchés intervient parfois après de longues périodes et entraîne pour les titulaires des charges de trésorerie très lourdes. Les entreprises sont ainsi amenées à demander à leur banque des crédits garantis par le nantissement de marchés publics.

Du point de vue financier, l'exécution du marché passe par deux phases distinctes :

Dans un premier temps, le titulaire engage diverses dépenses, notamment pour constituer les approvisionnements nécessaires avant d'être en mesure d'effectuer des livraisons à l'administration, il n'y a donc pendant cette période aucune créance sur cette dernière. C'est la phase dite des « **créances à naître** ».

Le titulaire peut avoir déjà besoin de l'aide de son banquier dans cette première période. Celui-ci peut consentir un crédit de **préfinancement**.

Dans un deuxième temps, le titulaire a livré des marchandises ou exécuté des travaux conformément aux clauses du marché. Il a donc des créances sur l'administration dont le règlement en vertu du nantissement du marché sera effectué directement entre les mains de la banque. C'est la phase dite des « **créances nées** ».

L'aide apportée par la banque dans ce cas sera un crédit anticipant sur les règlements auxquels a droit le titulaire.

- Avances sur créances nées et constatées :

Lorsque le client peut produire un certificat de droit à paiement, signé par le comptable assignataire et précisant le montant des sommes dues, cela signifie que l'administration s'est engagée à payer le montant indiqué dans ce certificat.

Le montant du crédit est fixé par la banque en fonction de la qualité de son client et du maître de l'ouvrage (administration publique). Il ne peut excéder 70 % du montant de ce certificat.

Chapitre II : Evaluation des activités bancaires

-Avances sur créances non constatées :

Il arrive que le certificat de droit à paiement ne soit délivré que tardivement au titulaire du marché, qui peut alors demander à sa banque de lui octroyer des avances sur la base du certificat de droits à paiement remis à l'administration contractante. Le crédit à accorder est fonction de la nature du marché et de la situation financière du client. Il est limité à 60 % maximum du montant de la créance non constatée.

En matière d'utilisation, les avances sur marchés publics sont accordées sous forme d'escompte de billets à ordre à faire souscrire par les bénéficiaires.

Ceci impose au banquier un travail de surveillance rigoureux car, les avances sur marchés publics représentent un risque non négligeable et une charge de trésorerie assez lourde en raison du volume que peuvent atteindre ces crédits.

7-1-1-2-4-Avances sur titres :

Ces avances sont garanties par des titres de négociation facile, notamment les bons de caisse, l'existence de nantissement atténue le risque de la banque qui peut, à la suite d'une procédure facile, faire réaliser à son profit les titres nantis et assurer ainsi le remboursement de son crédit.

7-1-1-2-5-Avances sur factures

Dans le cas de contrats de travaux, de fourniture, ou de prestations de services non nantissables, la banque peut, de façon exceptionnelle, accorder des avances sur factures (ASF). Ces dernières doivent impérativement être revêtues de l'engagement du débiteur de virer irrévocablement les sommes dues au compte du client ouvert auprès de la banque.

Le montant du crédit doit être limité à 50 % maximum de celui des factures (taux discutable).

7-1-2-Les crédits indirects (ou par signature)

Un crédit par signature se définit comme un engagement donné par une banque sous forme d'une caution ou d'un aval, de payer pour compte d'un débiteur si celui-ci s'avèrerait défaillant. Le but recherché par le client en sollicitant la signature de la banque peut être :

- De différer un paiement exigible immédiatement,
- D'éviter un versement d'espèces à titre de cautionnement,
- D'accélérer une rentrée de fonds.

Le résultat en est donc d'une façon ou d'une autre d'alléger la trésorerie du client.

Naturellement, en intervenant pour désintéresser le créancier de son client, la banque se trouve subrogée dans tous ses droits et privilèges éventuels et son action de récupération s'exerce sur l'ensemble des biens du débiteur.

Chapitre II : Evaluation des activités bancaires

Le crédit indirect se traduisant par la délivrance d'une signature sans décaissement de fonds, on pourrait déduire qu'il s'agit là du crédit idéal. Bien au contraire, le risque existe, et il est de plusieurs ordres.

Les principaux engagements par signature sont :

Le crédit documentaire-Les cautions fiscales et douanières (cautions privilégiées)-Les cautions sur marchés (cautions non privilégiées)-Les avals-Les cautions diverses.

L'explication des différents crédits par signature est basée sur différentes sources bancaires que nous citons¹⁴.

7-1-2-1-Le crédit documentaire (CREDOC) : Voir explication détaillée ci-dessous (financement du commerce extérieur)

Nb : Le CREDOC est en même temps un crédit par signature et un moyen de paiement et de financement dans le cadre du commerce extérieur.

7-1- 2-2-les cautions fiscales et douanières

Les plus fréquentes sont celles fournies par une banque au profit de l'administration douanière ou fiscale pour le compte de son client, permettant à celui-ci de bénéficier d'un sursis de paiement des droits de douane ou d'impôts.

Appelées communément « obligations cautionnées », ces cautions sont matérialisées par un billet souscrit par le principal obligé et avalisé par la banque. La portée de l'engagement en somme et en durée notamment est précisée par ce billet.

D'autres cautions peuvent être délivrées dans ce cadre par la banque telles que :

Auprès des douanes : Caution à l'enlèvement des marchandises (soumission de crédit à l'enlèvement), elle permet à l'importateur d'enlever ses marchandises dès leur entrée au port, avant même le décompte des droits à payer. Cette facilité est consentie par la douane pour éviter le stationnement des marchandises dans l'enceinte portuaire sous réserve d'une caution bancaire. Le règlement des droits se fait à la date du décompte soit au comptant, soit par une obligation cautionnée.

Auprès des impôts : Il s'agit d'impositions contestées par le contribuable. L'engagement de la banque est appelé : caution pour imposition contestée . La banque ayant délivré une telle caution est tenue de verser le montant des impôts objet du litige s'il est établi que le contribuable les doit effectivement et qu'en plus il est défaillant. Les cautions fiscales et douanières sont des cautions privilégiées c'est-à-dire que la banque est subrogée dans le privilège que confère la Loi à l'administration fiscale et à la douane en cas d'exécution de son

¹⁴ -SIBF : Cours de formation de cadres exploitants, année 2001.
- Fascicule crédit des banques publiques.

Chapitre II : Evaluation des activités bancaires

engagement. Cependant pour ces titres d'une façon générale, il y a lieu de s'assurer au maximum de leur authenticité au plan de la forme et du fond.

7-1-2-3-les cautions sur marchés publics :

Dans tous les marchés qu'elle passe, l'administration s'entoure de garanties destinées à la prémunir contre toute mauvaise surprise au cours des phases d'exécution de marchés qu'elle met en adjudication. La banque peut être sollicitée par son client pour intervenir pour son compte et en faveur de l'administration, aux différents stades :

7-1-2-3-1-Caution d'adjudication :

L'administration peut, si elle ne connaît pas la situation et la compétence d'une affaire désirant concourir à une adjudication, demander à celle-ci au préalable, la production d'une caution bancaire provisoire dont l'objet est de se garantir contre le risque de voir l'affaire une fois déclarée adjudicataire, revenir sur ses offres de service en se déclarant incapable d'y satisfaire.

7-1-2-3-2-Caution définitive ou de bonne exécution :

Il s'agit d'un cautionnement de bonne exécution suivant les prescriptions du cahier des charges. Le pourcentage de ce cautionnement, fonction du montant du marché, est variable et peut engendrer l'immobilisation de sommes importantes pour la trésorerie de l'adjudicataire. La caution bancaire permet d'éviter ce dépôt de fonds et restera valable jusqu'à son échéance, (indiquer date butoir), délivrance de main levée ou restitution de l'acte original de caution.

7-1-2-3-3-Caution de retenue de garanties :

La qualité des travaux exécutés est mise à l'épreuve pendant un an généralement après la fin des travaux. Cette mise à l'épreuve est destinée à vérifier qu'aucune malfaçon n'est apparue durant cette période ou que toute malfaçon éventuelle a bien été réparée par l'adjudicataire qui en a la charge. Après quoi seulement, la réception définitive des travaux peut être prononcée. Pour garantir cela, un pourcentage des sommes dues par l'administration en fonction des travaux effectués, est retenu pour n'être libéré qu'à la réception définitive.

La banque peut intervenir pour permettre le règlement total des sommes dues par l'administration avant cette réception définitive et ce en délivrant une caution retenue de garantie.

7-1-2-3-4-Caution de restitution d'avances (avance forfaitaire-avance sur approvisionnement) :

Lors de la mise en place ou en cours d'exécution de marchés, des cautions peuvent être également fournies par la banque à l'administration lorsque des avances sont versées par

Chapitre II : Evaluation des activités bancaires

celle-ci à l'adjudicataire. La délivrance de ces cautions doit tenir compte des capacités techniques et financières de l'entreprise pour prévenir notamment le cas où le remboursement des avances intervient avant que le marché n'ait atteint un taux d'exécution suffisant.

7-1-2-4-Les avals :

L'aval est l'engagement par lequel un tiers se porte garant du paiement d'un effet. L'avaliste est tenu de la même manière que celui dont il est porté garant.

Par sa signature sur un effet de commerce ou un billet à ordre, la banque peut s'engager solidairement à régler à l'échéance le créancier se substituant ainsi au tiré défaillant.

L'aval doit prévoir le nom du bénéficiaire ; à défaut il est réputé donné en faveur du tireur de l'effet ou du billet.

En principe, l'aval indique pour le compte de qui il est donné. A défaut de cette indication, il est réputé être donné :

- Pour le compte du tireur, s'il s'agit d'une lettre de change ou d'un chèque ;
- Pour compte du souscripteur, il s'agit d'un billet à ordre.

7-2-Les crédits d'investissement

7-2-1-Crédit à moyen terme d'investissement :

Crédits accordés sur une durée allant de 02 ans à 07 ans. Il est essentiellement accordé pour l'acquisition de biens d'équipement amortissables entre 8 et 10 ans.

Ce type de crédit permet de financer non seulement le matériel et l'outillage, mais aussi certaines constructions de faible coût dont ont besoin les sociétés industrielles.

L'octroi d'un CMT entraîne le paiement de commissions d'engagements au banquier, tandis que les intérêts sur le crédit ne sont pas décomptés qu'au fur et à mesure de son utilisation.

Le CMT est généralement distribué par les banques de dépôt, les banques d'affaires ou encore les banques de crédits à moyen et long terme.

En Algérie se sont les banques de dépôts qui octroient les CMT. Elles le font sur des ressources constituées en grande partie de dépôts à vue.

7-2-1-1-Le CMT réescomptable

Pour le financement des opérations de crédit de longue durée avec des dépôts essentiellement à court terme, il faut résoudre un double problème : celui de donner aux banques de dépôts la possibilité de réescompter leurs CMT auprès de la BA tout en évitant que ce type de crédit

Chapitre II : Evaluation des activités bancaires

n'entraîne un recours très systématique aux ressources de l'Institut d'Emission et ne pèse donc exagérément sur la monnaie.

7-2-1-2-Le CMT mobilisable

Ce type de crédit devrait logiquement se substituer au CMT réescomptable.

Pour récupérer la trésorerie engagée dans une opération de CMT, la banque pourrait mobiliser sa créance sur le marché monétaire.

7-2-1-3-le CMT direct

Le CMT est direct lorsqu'il est nourri par la banque sur sa propre trésorerie.

Les billets à ordre créés en représentation d'un tel crédit deviennent des reconnaissances de dettes et non des instruments de réescompte ou de mobilisation.

7-2-2- les autres crédits d'investissement

7-2-2-1-Le crédit à long terme (CLT)

La durée du CLT dépasse les 7 ans (durée supérieure à 7 ans). Il finance des mobilisations lourdes, notamment des constructions.

Les CLT se distribuent généralement sous forme de prêts mis intégralement à la disposition des emprunteurs par des établissements spécialisés : banques d'affaires, banques de crédits à moyen et long terme, ... etc. Le long terme est financé essentiellement sur des ressources d'emprunts, provenant notamment d'émissions obligataires.

7-2-2-2-le crédit-bail (ou leasing)

Le crédit bail est un contrat de location avec promesse de vente ou de restitution pour le financement d'un bien mobilier ou immobilier.

Le leasing de l'anglais « to lease » qui veut dire louer. C'est un contrat de location assorti d'une promesse de vente ou c'est une technique de financement de l'acquisition d'un bien durable de consommation ou de production.

Les sociétés de leasing sont des établissements spécialisés dans le financement des ventes à terme assorties ou non d'une option d'achat. Les sociétés de leasing mettent en œuvre une technique nouvelle qui malgré les coûts qu'elle induit présente de nombreux avantages pour l'activité économique, et d'une manière particulière pour l'investissement.

Pour le crédit preneur, elle ouvre une **possibilité de financement de l'intégralité** de l'investissement, **contrairement au crédit mobilisable classique**, qui ne couvre qu'une partie du coût de ce dernier contraignant l'investisseur à faire un apport minimum en fonds propres.

Chapitre II : Evaluation des activités bancaires

Ainsi, l'entreprise a la possibilité de procéder à un investissement même dans le cas où elle ne dispose ni de fonds accumulés pour s'autofinancer, au moins en partie, ni de possibilité d'accroître en capital par une émission d'actions.

En se finançant par un crédit acheteur ou fournisseur auprès d'une banque qui est généralement la maison mère de la société de crédit, cette dernière décharge le crédit preneur de toutes les formalités et négociations avec la banque, dont il reste inconnu.

Sur le plan international cette intermédiation facilite les transactions dans la mesure où pour l'exportateur, l'opération équivaut à une vente au comptant, et n'a de ce fait à se préoccuper ni du financement de ses exportations, ni de s'inquiéter du risque de change. Il est également débarrassé du risque commercial, car c'est la société de crédit bail qui achète le bien et assume les difficultés associés au client.

L'importateur de son côté, n'a pas besoin d'immobiliser des fonds pour payer les biens importés. Il lui suffit de payer un loyer, qui peut au demeurant, être modulé dans le temps en fonction de sa situation financière.

7-3- financement du commerce extérieur

7-3-1-Le financement des importations : l'encaissement documentaire, le transfert libre et le CREDOC sont des instruments de garantie de paiement et de prestation du commerce international nés de la méfiance réciproque qui existe entre vendeur et acheteur de pays différents.

-L'encaissement documentaire (remise documentaire) : C'est le recouvrement auprès d'une banque d'un montant dû, contre remise des documents correspondants. Cette opération suit l'opération d'expédition de la marchandise et qui consiste à la présentation des documents d'expédition accompagnés d'un ordre d'encaissement par la banque du tireur, par l'intermédiation de la banque auprès de la banque du tiré (banque chargée de l'encaissement) pour paiement ou pour acceptation et ou pour acceptation et aval¹⁵.

-Le transfert libre : C'est un moyen de financement dans le commerce international, ce type de financement stipule qu'un fournisseur procède à l'envoi de la marchandise et les documents de d'expédition directement à l'acheteur, il y a une confiance totale entre le fournisseur et l'acheteur¹⁶.

¹⁵- <https://www.trustbank.dz/index.php/2015-04-11-19-57-23/moyens-de-paiement-a-l-etranger>. Date de visite:17/03/2020.

¹⁶-<https://www.trustbank.dz/index.php/2015-04-11-19-57-23/moyens-de-paiement-a-l-etranger>. Date de visite:17/03/2020.

-Le crédit documentaire (CREDOC) :

Le CREDOC, d'une façon très succincte, est un crédit à l'importation, faisant intervenir des banques situées dans deux pays différents pour faciliter une transaction commerciale entre deux opérateurs économiques situés également dans deux pays différents. Le CREDOC est né de la préoccupation du vendeur (exportateur) qui veut bien livrer sa marchandise, mais sûr d'être payé et de l'acheteur (importateur) qui veut bien payer mais être sûr de recevoir la marchandise. Bien qu'il profite essentiellement à l'exportateur (vendeur) de marchandises, c'est l'importateur (acheteur) qui demande à son banquier d'en faire l'ouverture.

Le CREDOC peut être irrévocable ou révocable, transférable ou non transférable. Son dénouement peut intervenir de plusieurs façons (paiement comptant ou différé).

Le CREDOC est un engagement bancaire limité en durée et en montant, d'effectuer, pour le compte d'un client déterminé, un paiement ou une acceptation en faveur du bénéficiaire du crédit, pour autant que ce bénéficiaire remette à la banque les documents conformes à ceux stipulés dans la lettre d'ouverture du crédit documentaire.

L'explication du CREDOC est basée sur différentes sources¹⁷.

Principes fondamentaux

Selon les critères de sécurité

Crédit documentaire révocable

Crédit documentaire irrévocable

Crédit documentaire irrévocable et confirmé

Selon les modes de paiement

A vue

Contre acceptation

A paiement différé

Avec acomptes

Révolving

Le crédit documentaire révocable :

- Lorsqu'il est ouvert sous la forme révocable, le crédit documentaire peut être annulé à tout moment par la banque émettrice (banque de l'importateur) à son initiative ou à celle de l'importateur sans que le bénéficiaire ne puisse s'y opposer.
- Toutefois, cette annulation est de nul effet si elle intervient une fois les documents levés par la banque auprès de laquelle le crédit a été rendu réalisable.

¹⁷ -Haddad S. et collectif, « Le CREDOC », Ed. Pages Bleues, année 2009, pp.10- 17.
Fascicule crédit des banques publiques.

Chapitre II : Evaluation des activités bancaires

- Cette forme de crédit est favorable à l'importateur en raison de son coût et de la marge de manœuvre qu'il lui procure. Mais elle n'est pratiquement jamais utilisée du fait qu'elle n'offre pas de garanties suffisantes pour le bénéficiaire.

Le crédit documentaire irrévocable : Contrairement au crédit documentaire révocable , Le crédit documentaire irrévocable est couramment utilisé pour la sécurité qu'il procure aux parties concernées par la transaction.

- Dans cette situation, la banque émettrice prends alors l'engagement ferme et définitif de payer dès réception des documents sous réserve qu'ils soient conformes aux stipulations du crédit et qu'ils soient présentés dans les délais prescrits.

L'ouverture d'un crédit documentaire irrévocable est généralement notifié au bénéficiaire (exportateur) par un correspondant (banquier de l'exportateur) qui se contente de répercuter les termes de l'ouverture au bénéficiaire sans prendre lui-même aucun engagement de payer.

Le crédit documentaire irrévocable et confirmé : Si le crédit est confirmé, la banque notificatrice devient la banque confirmant. Dans ce cas, elle s'engage à « payer à la remise des documents » sous réserve qu'ils soient conformes et présentés dans les délais.

IL procure à l'exportateur une double garantie :

- La garantie de la banque émettrice : Qui le couvre contre le risque d'insolvabilité de l'importateur.
- La garantie de la banque confirmatrice : Qui le prémunit contre le risque de non transfert et contre les risques politiques.

Réalisation du crédit documentaire (Source des données¹⁸)

Paiement différé : si les documents « présentent l'apparence de conformité avec les termes et conditions du crédit », la banque désignée paiera le bénéficiaire à la date, ou aux dates d'échéances stipulées dans le crédit documentaire.

Paiement immédiat : paiement cash effectué dès remise des documents, pour autant que les termes et conditions du crédit soient respectés.

Paiement par acceptation : Dans le cas de crédits non confirmés, la lettre de change sera acceptée par la banque émettrice. Si le crédit est confirmé, la banque confirmante acceptera la lettre de change et la payera à l'échéance.

Crédit documentaire revolving ou crédit permanent

Crédit qui se renouvelle par lui-même dans certaines circonstances.

¹⁸ -Haddad S. et collectif, Op.Cit. pp. 33- 54.

Chapitre II : Evaluation des activités bancaires

Il évite l'ouverture de multiples autres crédits documentaires dans le cadre d'un courant d'affaires régulier, avec des expéditions de volume constant.

Il peut être cumulatif ou non cumulatif.

Crédit documentaire transférable : -Le bénéficiaire du crédit documentaire peut faire prévoir par l'importateur que ce crédit sera expressément stipulé transférable.

-Il permet à l'exportateur de demander à la banque où le crédit est appelé à se réaliser, d'ouvrir un autre crédit documentaire au profit de son fournisseur cette banque devient alors la banque transférante.

Crédit adossé ou crédit back-to-back : -Si l'exportateur ne désire pas que son client sache qu'il sous-traite la réalisation, il peut adosser au crédit reçu de son client des crédits qu'il fait émettre en faveur de ses sous-traitants.

-La banque notificatrice ou confirmatrice du crédit reçu de l'étranger devient alors la banque émettrice du crédit documentaire que le bénéficiaire destine à son fournisseur.

-Le premier crédit est appelé crédit de base, l'autre contre crédit ou crédit adossé ».

-Il est dit concordant s'il exige les mêmes documents que le crédit initial et donne seulement lieu à une substitution de facture, non concordant si l'exportateur demande à ses fournisseurs d'autres documents que ceux exigés par son client.

-L'organisation de l'opération n'établit aucun lien juridique entre les deux crédits documentaires, contrairement au crédit documentaire transférable.

Le Déroulement du Crédit Documentaire en 13 actes (Selon Haddad et collectif¹⁹)

Acte1 : Instruction d'ouverture du crédit documentaire

Acte2 : Ouverture du crédit documentaire

Acte3 : Notification du crédit documentaire

Acte4 : Expédition des marchandises

Acte5 : Délivrance du document de transport

Acte6 : Présentation des documents

Acte7 : Paiement au bénéficiaire

Acte8 : Transmission des documents à la banque émettrice

Acte9: Remboursement à la banque notificatrice

Acte10 : Levée des documents (côté acheteur)

Acte11 : Paiement à la banque émettrice

Acte12 : Réclamation des marchandises.

¹⁹-Haddad S.et collectif, Op.Cit. p 33-55.

Chapitre II : Evaluation des activités bancaires

7-3-2-Le financement des exportations

Le crédit fournisseur : Crédits faits par des exportateurs à des importateurs installés à l'étranger.

-Les crédits fournisseurs à moyen terme (ce sont des crédits spécifiques à un contrat donné)

-Les crédits fournisseurs à long terme : ces crédits financent les exportations de gros équipements, d'usines complètes, ou encore des grands chantiers à l'étranger.

Le crédit acheteur : crédits faits par les banques aux importateurs étrangers ou aux banquiers de ces importateurs.

8-Les garanties bancaires : La banque collecte les dépôts auprès des agents à capacité de financement et les distribue sous forme de crédits aux agents à besoins de financement. Elle est dans l'obligation de garantir le remboursement des différents prêts dans les délais impartis et ce à l'effet de protéger en premier lieu l'argent des déposants et éviter par la suite le problème de l'abus de confiance (risque juridique). La distribution des crédits comprend des risques liés à des facteurs internes et externes à l'entreprise. A ce propos, le banquier doit minimiser le risque et exiger le maximum de garanties et ce en fonction de la surface financière de l'entreprise et de la qualité de cette entreprise.

La question qui se pose avec acuité : Pourquoi le banquier exige beaucoup de garanties ?

Est-ce que le banquier tient compte de l'activité ou bien des garanties ?

La garantie demeure le problème majeur des entreprises.

Le banquier doit tenir compte de deux éléments essentiels, à savoir :

- La **valeur** des **dirigeants** de l'entreprise (compétence- respect des engagements vis-à-vis des tiers-comportement exemplaire-capacité d'adaptation avec toutes les situations...)
- La **valeur** de l'**entreprise** elle-même (sa bancabilité- sa rentabilité passée et future-sa solvabilité).

Les différents types de garanties: (Différentes sources d'information²⁰)

Les garanties personnelles :

- **La caution :** il s'agit d'une personne qui s'engage à réaliser les engagements du débiteur vis-à-vis de la banque en cas d'incapacité de ce dernier à honorer ses engagements à la date d'échéance (caution tiers solvable-caution solidaire des associés).
- **L'aval :** engagement écrit par une personne qui s'engage à régler un effet commercial en cas d'incapacité d'un des signataires de l'honorer dans les délais.

²⁰ - Code du commerce

- Fascicule juridique des banques publiques.

Les garanties réelles :

- Nantissement de fond de commerce
- Nantissement de fond de commerce élargi au matériel
- Nantissement du matériel
- Gage du matériel roulant
- Hypothèque sur bien immobilier :
 - Hypothèque légale ;
 - Hypothèque conventionnel ;
 - Hypothèque judiciaire.
- Autres nantissements :
 - Nantissement de titres ;
 - Nantissement de bons de caisse ;
 - Nantissement de marchés publics.
- Délégation Assurance Multirisques (DAM) au profit de la banque
- Lettre de Cession d'Antériorité des Créances (L.C.A.C).

Cas d'indisponibilité de garanties au niveau de l'entreprise :

Dans le cas où l'entreprise ne dispose pas de garanties réelles, elle peut se diriger vers les fonds de garanties, tels que le Fonds de garantie des crédits aux PME (**FGAR**) ou la caisse de garantie des marchés publics (**CGMP**). Ces établissements délivrent des garanties financières sous forme de caution. Les entreprises qui veulent bénéficier de ces garanties doivent répondre à un certain nombre de critères. Ces organismes ont réalisé à leurs actifs plusieurs opérations avec les PME (voir bilan de chaque établissement).

A ce propos, nous citons l'importance des garanties financières et ce pour les raisons ci après:

- La valeur de la garantie financière n'est pas variable (ne peut pas changer de valeur) ;
- Le problème d'évaluation est à exclure ;
- La mise en jeu de la garantie est facile.

Il est à signaler qu'à travers le monde, il y a tendance à la prise de garantie financière ; par exemple les Japonais ne prennent que les garanties financières pour la couverture des crédits octroyés. Et même en Europe, il y a cette tendance qui est en train de prendre de l'ampleur à cause de son importance.

9-L'accompagnement des entreprises

Dans le cadre d'une bonne gouvernance, la banque ne doit pas s'arrêter au financement de l'entreprise mais doit également assurer sa survie (survie de l'entreprise). Les ressources de la banque proviennent d'une clientèle à capacité de financement et seront redéployés et distribués sous forme de crédits à une clientèle à besoins de financement, donc la banque doit

Chapitre II : Evaluation des activités bancaires

savoir comment traiter cette partie prenante essentielle qui est l'entreprise. Elle doit l'accompagner jusqu'à ce qu'elle arrive à réaliser ses objectifs. Cet accompagnement se présente sous deux formes, à savoir :

-Etude des besoins en fonds de roulement de l'entreprise durant le cycle d'exploitation même si les engagements de la banque vis-à-vis de cette entreprise sont très importants. A ce propos, la banque devrait s'engager encore plus en matière de crédit d'exploitation, si elle veut garantir le remboursement de ses créances (Exemple : quand il s'agit de la réalisation d'une unité de production et le client est dans le besoin de couvrir ses charges d'exploitation pour faire marcher son usine).

-Effectuer des comptes rendu de visite à l'entreprise pour savoir la destination exacte de ses fonds et de s'assurer de la bonne marche de l'activité, le cas échéant tirer la sonnette d'alarme en temps opportun. L'objectif essentiel est de mettre l'entreprise sur rail et ne pas l'enfoncer en cas d'existence d'un quelconque problème. Dans ce cas, la banque se rapproche de la réalité du terrain et aide l'entreprise à résoudre ses problèmes en lui proposant des services appropriés. En plus de l'élimination ou au moins la diminution de la relation asymétrique banque-entreprise. A ce stade le rapprochement entre les données comptables et la réalité de l'affaire se réalise.

Conclusion du chapitre

Les banques demeurent des acteurs cruciaux des économies contemporaines. Elles jouent un rôle prépondérant dans l'intermédiation entre agents à capacité de financement et agents à besoin de financement (collecte des dépôts et distribution des crédits) en plus de l'intermédiation financière. Leur problème majeur est qu'elles sont confrontées à la prise de décision et surtout en avenir risqué. Elles disposent de techniques, d'outils d'analyse et de gestion qui leur permettent d'accomplir leurs missions habituelles. Elles déploient des efforts énormes pour répondre aux préoccupations de sa clientèle. A ce propos, la banque propose une multitude de produits une multitude de produits de dépôts et de financement à l'effet de croître son activité et ce en allant de paire avec le développement économique du pays. En plus de l'accompagnement des agents économiques en matière de conseil, d'intermédiation, de financement et de couverture de risques.

Chapitre III : Précaution et prudence dans la gestion des banques

Introduction :

Le risque désigne l'incertitude qui pèse sur les résultats et les pertes susceptibles de survenir lorsque les évolutions de l'environnement sont adverses.

Le risque et l'activité bancaire sont deux éléments consubstantiels car si les banques prennent des risques, c'est parce qu'il n'existe pas de profil de rentabilité sans activité risquée. La matérialisation du risque est, certes, la source principale des pertes pour un établissement mais dès qu'il est maîtrisé, il devient source de profit.

Le métier de banque n'est donc plus uniquement celui d'un apporteur ou d'un collecteur de capitaux. C'est dorénavant, et pratiquement au même titre, celui d'un gestionnaire de risques : la banque prend des risques, elle achète ou vend des risques, elle transforme des risques. Dans ce chapitre, nous allons passer par la typologie des risques, le processus de management des risques, les finalités du management des risques et les accords bâlois (Bâle1, Bâle2 et Bâle 3).

1. Les types de risques bancaires (étude des traits caractéristiques des risques)

L'identification des risques est une étape importante car, une fois identifiés, il est possible de les mesurer et de les gérer par la suite.

Selon **Eric LAMARQUE**²¹, dans la partie réservée à la typologie des risques de ce chapitre, nous allons nous baser dans notre présentation sur cet ouvrage tout en résumant l'essentiel du contenu.

1.1. Risques non financiers

Ce terme désigne généralement les risques n'ayant pas leur origine dans des prises de position de l'établissement – octroi de crédit, collecte de ressources financières, activités de marché- mais dans son fonctionnement au quotidien et dans ses processus de gestion. A ce propos, il existe deux types de risques, à savoir : risques opérationnels et risques stratégiques²².

1.1.1. Risques opérationnels

Le comité de Bâle définit ce risque comme suit : « **le risque de pertes directes ou indirectes d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable à des procédures**

²¹ - Lamarque Eric, « Gestion bancaire », édition Pearson Education France, année 2003 pp.65-71.

²² - Lamarque Eric, Op. Cit., p.65.

Chapitre III : Précaution et prudence dans la gestion des banques

personnels, systèmes internes ou évènements extérieurs ». Le risque juridique se trouve inclus dans le champ d'application de cette définition, qui fixera à compter de 2006 les exigences de fonds propres au titre des risques opérationnels.

Identification dans ce cadre de quatre principaux évènements:

-Risques attachés aux personnes et aux relations entre les personnes

Ils concernent les pertes causées par des collaborateurs, intentionnellement ou non, ou par des relations qu'un établissement entretient avec ses clients, ses actionnaires, les régulateurs ou des tierces parties. Cette catégorie de risques recouvre une palette assez large et diversifiée.

On peut ajouter à cette catégorie les risques éthiques tenant au non respect de la réglementation fiscale, déontologique ou prudentielle en vigueur.

-Risques liés aux procédures

Ils concernent les pertes issues de l'échec de transactions sur les comptes clients, les règlements ou sur tout autre process de l'activité courante. On parle parfois de risques administratifs, pouvant aboutir à une rupture dans la continuité du traitement des dossiers et des opérations.

Ces risques sont eux-mêmes liés à ceux des outils informatiques qui, s'ils sont inexploitable, peuvent conduire à une paralysie totale.

-Risques liés aux systèmes

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

-Risques liés aux tiers

Ils correspondent aux pertes dues aux actions d'éléments extérieurs, notamment la fraude externe, ou causant des dommages aux actifs meubles et immeubles. Les changements réglementaires affectant négativement l'activité de l'entreprise relèvent aussi de cette catégorie. On retrouve ici les risques environnementaux pouvant entraîner l'arrêt voire la disparition de l'outil de travail : tempêtes, inondations, feu...

Chapitre III : Précaution et prudence dans la gestion des banques

1.1.2. Risques stratégiques

A la différence des précédents, ces risques sont exclus des discussions du comité de Bâle. Ils sont principalement liés aux décisions prises par les responsables bancaires en matière d'orientation de la politique commerciale et de développement. L'histoire bancaire est régulièrement marquée par des crises plus ou moins graves issues de prises de position excessives sur certains marchés ou certaines activités.

Une matérialisation de ces risques a comme corollaire la dégradation de l'image et de la notoriété des établissements, ce qui affectera sans doute leur rentabilité.

1.2. Risques financiers

Ils relèvent de quatre préoccupations : la contrepartie, la liquidité, la solvabilité et le prix.

1.2.1. Risque de crédit (ou de contrepartie)

Le risque de crédit correspond à la défaillance de la contrepartie sur laquelle une créance ou un engagement est détenu. On distingue **le risque de contrepartie sur le portefeuille financier** et **le risque de contrepartie sur le portefeuille commercial**.

Le risque de crédit demeure la première cause des difficultés et des faillites des banques en ce sens que les sommes prêtées non remboursées doivent être déduites du bénéfice, donc des **fonds propres** qui peuvent alors devenir insuffisants pour assurer la **continuité de l'activité**.

. Toute opération financière présente un aspect « crédit » dès lors que la banque est supposée encaisser des fonds en provenance de ces cocontractants, appelés contreparties.

Ce risque revêt les **trois formes** suivantes :

- **Le risque sur l'emprunteur** : lié aux crédits accordés à la clientèle commerciale ou aux placements effectués auprès des autres établissements financiers.

- **Le risque sur le prêteur** : risque de défaut d'une contrepartie bancaire avec laquelle a été conclu un contrat de garantie de refinancement potentiel (pour assurer le financement de l'activité en cas de difficultés d'approvisionnement sur le marché). Le risque de crédit (ou de contrepartie) est dans ce cas de second ordre : il est subordonné à la matérialisation d'un risque de liquidité pour la banque.

- **Le risque de crédit sur produits dérivés** : les produits dérivés sont des instruments de garantie de taux et de change négociés de gré à gré entre établissements ; ils sont de plus en plus utilisés dans la gestion des risques de marché et des risques financiers. Le risque lié à ces produits est que la bonne fin des opérations n'est pas assurée.

Chapitre III : Précaution et prudence dans la gestion des banques

1.2.2. Risques d'illiquidité

Ces risques conduiraient une banque à être dans l'incapacité de rembourser des dettes à court terme parce que les actifs qu'elle détient sont à plus long terme. Or, le financement d'emplois longs par des ressources à plus courte échéance constitue la base même du métier de banquier au travers du risque de transformation²³.

Le risque de liquidité résulte de la difficulté de la banque à effectuer des placements lui permettant de rémunérer l'épargne collectée à des conditions de taux cohérentes avec celles servies à la clientèle.

En revanche, le risque d'illiquidité (ou absence de liquidité) désigne pour une banque l'éventualité de difficultés temporaires ou pérennes d'accès à des fonds pour faire face aux besoins.

La défaillance due à l'absence de liquidité est la conséquence de l'appréciation que portent le marché et les déposants sur la capacité de l'établissement à rembourser les dépôts qui lui ont été confiés. Elle est donc liée au comportement des agents économiques à l'égard de l'établissement. Une autre cause de matérialisation de ce risque est l'**absence** ou l'insuffisance de liquidité sur le marché.

1.2.3. Risque de solvabilité

C'est le risque de non disposition de fonds propres nécessaires pour absorber des pertes éventuelles. Il résulte du montant des fonds propres disponibles d'une part, et des risques pris d'autre part (risques de crédit, de marché...). Le problème fondamental de l'adéquation en capital consiste à ajuster de la meilleure manière possible fonds propres et risques.

1.2.4. Les risques de marché (ou de prix)

Les risques de **marché** concernent à la fois les taux d'intérêts, les taux de change, la valeur des actions et celle des matières premières²⁴.

Ce type de risques ne concerne pas uniquement le portefeuille de négociation de la banque (portefeuilles de transaction et de placement) ; il concerne également les autres éléments du bilan, en particulier le portefeuille d'investissement et les crédits.

Le risque de marché se définit comme le risque de perte qu'une position peut entraîner en cas d'évolution défavorable des paramètres de marché. Les paramètres sont les taux d'intérêt, les taux de change, les cours des actions et des obligations ainsi que les prix des

²³ - Lamarque Eric, Op. cit, page 70

²⁴ - Lamarque Eric, Op. cit, page 71

Chapitre III : Précaution et prudence dans la gestion des banques

différents produits dérivés. On distingue ainsi trois risques majeurs : le risque de taux d'intérêt, le risque de change et le risque de prix sur actions.

Le risque de taux d'intérêt : C'est le risque de pertes consécutif à la variation de taux d'intérêt. L'exposition à ce risque résulte du décalage dans les dates de renouvellement des taux d'intérêt entre les éléments de l'actif et du passif. Les effets de la variation de ces taux peuvent être appréhendés de deux manières²⁵ :

- **Sur les résultats courants (effet-revenu) :** lorsqu'une banque refinance des emplois à taux fixes par des ressources à taux variables, et en cas de hausse des taux sur le marché, elle verra son coût des ressources augmenter et subira par conséquent une baisse de sa marge d'intérêt, composante essentielle de ses bénéfices.

- **Sur la valeur de la banque (effet-prix) :** il existe une liaison inverse entre taux d'intérêt et prix d'un actif financier : une hausse des taux d'intérêt entraîne une baisse du cours des actifs détenus et donc de la valeur économique de la banque, celle-ci étant la somme des valeurs économiques de tous les instruments d'actif, de passif et de hors bilan

Le risque de change : Il est défini comme étant l'éventualité de voir la rentabilité de l'établissement affectée par les variations des taux de change. Ce risque apparaît lorsqu'une partie du bilan est libellée en devises et se matérialise sous deux formes : baisse de la rentabilité des opérations en monnaies étrangères, augmentation de la valeur des avoirs et des engagements libellés dans ces monnaies.

Le risque de prix sur actions : Ce risque concerne la valorisation par les marchés des actifs détenus par la banque. C'est le risque qu'une évolution des marchés boursiers entraîne une diminution des cours. Il peut se produire lorsque les investisseurs, suite à une hausse des taux d'intérêt, quittent massivement le marché des actions pour celui des titres de dette.

2. Le processus de management des risques : Le management des risques est l'ensemble des outils, des techniques et des dispositifs organisationnels, permettant l'identification, la mesure et le suivi des risques. On distingue entre gestion interne et gestion globale. La première porte sur les risques pris individuellement, et selon leur nature (risque de marché, risque de liquidité, risque de crédit ...etc.). Tandis que la gestion globale est un processus holistique, qui suppose une consolidation de tous les risques et la prise en compte de leurs interdépendances.

²⁵ - Augros Jean-Claude, Queruel Michel, « Risque de taux d'intérêt et gestion bancaire », édition Economica, année 2003.

Chapitre III : Précaution et prudence dans la gestion des banques

Ainsi, les banques doivent réussir à accorder des prêts qui seront intégralement remboursés (exposition à un faible risque de crédit)²⁶.

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

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

2.1. Identification des risques : Les risques évoluent avec les changements de l'environnement interne et externe de la banque. Il faut donc les identifier en permanence.

2.2. Evaluation et mesure des risques

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

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

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

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

²⁶- Mishkin Frederic, Bordes Christian, Hautcoeur Pierre-Cyrille et Lacosse-Labarthe Dominique, Ragot Xavier Op. Cit., pp.318.

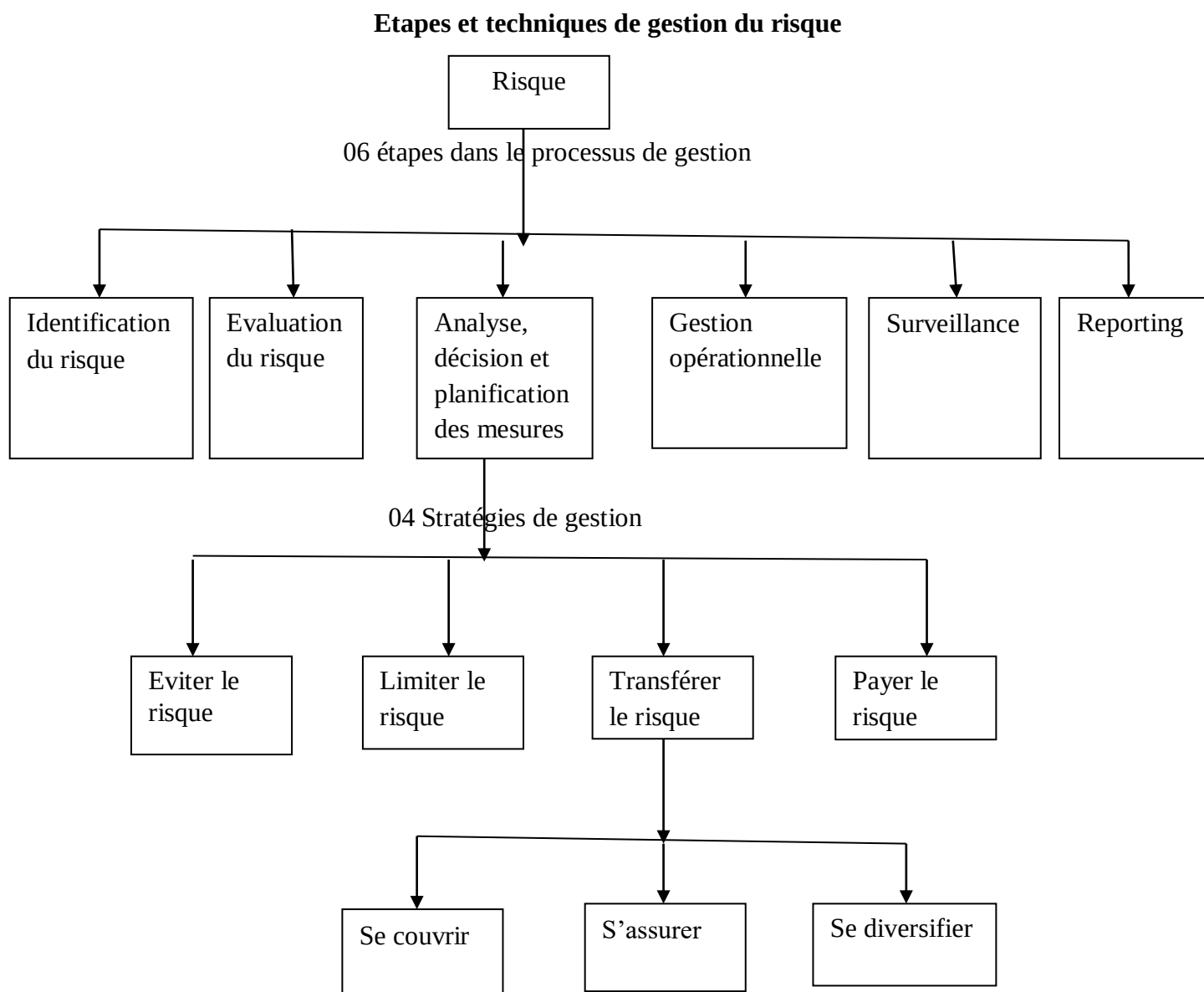
Chapitre III : Précaution et prudence dans la gestion des banques

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

2.6. Reporting des risques :

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

Figure 3-1 : Etapes et techniques de gestion du risque



Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des données suscitées.

Chapitre III : Précaution et prudence dans la gestion des banques

3. Les finalités du management des risques

Le management des risques a pour objet de mesurer et contrôler les risques. Ses principales finalités sont :

- **Assurer** la pérennité de l'établissement en évaluant les risques, qui se traduiront, tôt ou tard, par des coûts ;
- **Elargir** le contrôle interne du suivi des performances au suivi des risques associés ;
- **Faciliter** la prise de décision pour les opérations nouvelles par la connaissance des risques et, en particulier, permettre de les facturer aux clients ;
- **Réorienter** les portefeuilles d'engagements vers les opportunités les plus profitables, compte tenu de leurs risques.

4-Les ratios entrant dans les règles bâloises (Bâle1, Bâle2 et Bâle 3) :

La réglementation prudentielle est l'ensemble des mesures qui permettent de réduire ou de mieux assumer les risques générés par les diverses composantes du système financier²⁷. Ces règles sont nécessaires pour atteindre deux objectifs essentiels, à savoir : la stabilité du système et la protection des déposants.

Face à la montée des risques bancaires, les autorités internationales, comme le comité de Bâle, a mis en place des normes de supervision bancaire, où les banques sont tenues de les respecter pour leur liquidité et leur solvabilité au regard de leur clientèle. Parmi ces normes, nous citons les accords : Bâle 1, 2 et 3 dont les deux derniers sont des améliorations du premier. Nous essayons d'analyser ces accords pour comprendre le fonctionnement et porter un jugement sur l'efficacité.

4-1-L'accord de Bâle I : le ratio Cooke

L'environnement bancaire a connu de nombreuses mutations, liées notamment au rôle joué par les marchés financiers. En effet le choc pétrolier de 1974 a augmenté la volatilité des marchés et a perturbé les flux de capitaux dans le secteur bancaire. C'est dans cette optique que le comité de Bâle²⁸ sur le contrôle des opérations bancaires a été institué en Février 1975 par les autorités de surveillance prudentielles. Ainsi que les gouverneurs des banques

²⁷ - Pfister C. « Politique monétaire et aspects prudentiels »; Bulletin de la Banque de France, n°43, juillet, pp 1-9, juillet 1997.

²⁸ - Les membres actuels du comité de Bâle sont des représentants des banques centrales et des autorités de contrôle des 27 pays suivants : depuis 1974 les 11 pays du G10 (**Allemagne, Belgique, Canada, Etats Unis, France, Italie, Japon, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède et Suisse**) et le **Luxembourg** ; depuis 2001 : l'**Espagne** ; depuis 2009 : les 12 pays du G20 qui n'étaient pas encore membres du comité de Bâle (**Afrique du Sud, Arabie Saoudite, Argentine, Australie, Brésil, Chine, Corée du Sud, Inde, Indonésie, Mexique, Russie et Turquie**), ainsi que **Hong Kong** et **Singapour**. Source : Alain Verboomen et Louis De Bel « Bale 2 et le risque de crédit, les règles actuelles et leur évolution sous Bale 3 »édition Larcier Belgique, année 2011, page 16.

Chapitre III : Précaution et prudence dans la gestion des banques

centrales des pays du groupe des Dix, rassemble les autorités de contrôle des banques. Durant les années 80 : inquiétude de certains gouverneurs des banques centrales de voir les bilans des banques japonaises augmenter considérablement, alors que ces mêmes banques étaient sous capitalisées. Ces dernières profitaient du soutien implicite de l'Etat Japonais en cas de faille dans leur système. Et à l'effet d'améliorer la stabilité du système financier mondiale et aussi de tenter de mettre sur un pied d'égalité les différentes banques mondiales que les premiers accords de Bâle ont été bâtis.

Le comité se réunit dans les locaux et avec l'appui de la banque des règlements internationaux, à Bâle, en Suisse. Cette coopération a abouti à l'accord de Bâle.

En 1988, cet accord a introduit un deuxième type d'exigence en capital, avec la définition d'un coefficient de fonds propres ajusté des risques (le ratio Cooke). Le ratio Cooke ne s'applique que dans les Etats qui ont accepté cette recommandation ; en général, son application est limitée aux seules banques qui ont une activité internationale significative²⁹. Il est recommandé dans cet accord aux banques de détenir en capital l'équivalent d'au moins 8 % de leurs actifs pondérés par des coefficients de risque, a été adopté par plus de 100 pays, dont les Etats Unis.

En 1989, des directives de la commission européenne ont adapté un ratio de solvabilité européen, très proche du ratio Cooke.

En 1992, ces directives ont rendu obligatoire l'application du ratio de solvabilité européen.

A partir de la fin 1992 : obligation d'application de ce ratio (ratio de solvabilité européen) à tous les établissements de crédit de l'Union économique et monétaire.

Au départ, le comité de Bâle a contribué principalement à favoriser la coopération entre les autorités :

- L'échange d'informations sur les pratiques nationales de contrôle ;
- L'amélioration de l'efficacité des techniques mises en œuvre pour la surveillance de l'activité bancaire internationale ;
- La fixation de normes prudentielles minimales.

Afin de réaliser ses objectifs de stabilité, le comité de Bâle a jugé utile de mettre en place plusieurs règles à suivre pour les établissements bancaires mondiaux :

Le premier principe essentiel mis en place était simple, il exigeait d'une banque que ses fonds propres représentent au minimum 8% de ses capitaux propres. Bien entendu, les actifs de ses

²⁹- Mishkin Frederic, Bordes Christian, Hautcoeur Pierre-Cyrille et Lacosse-Labarthe Dominique, « Monnaie, banque et marchés financiers 8^{ème} édition public par Pearson Education France année 2007 » page 327.

Chapitre III : Précaution et prudence dans la gestion des banques

banques devaient être pondérés en fonction du risque de crédit que représentaient ces actifs. On appelle cette somme d'actifs pondérés en fonction du risque « Risk Weighted Assets, RWA ».

Ces pondérations étaient en fonction des caractéristiques de l'emprunteur ou de l'émetteur du titre. Les crédits reposant sur un Etat de l'OCDE sont pondérés à 0%, ceux d'une autre banque le sont à 20% (ou d'un pays non membre de l'OCDE), pour un crédit immobilier, le taux est à 50% et enfin les autres crédits le sont à 100%³⁰.

L'application de cette pondération au montant des crédits consentis produit le dénominateur du ratio.

$$\text{Ratio de solvabilité (Bâle I)} = \frac{\text{fonds propres prudentiels}}{\text{Montant des crédits pondérés}} \geq 8 \%$$

Ce ratio peut être traduit ainsi :

$$\text{Ratio de solvabilité}^{31} \text{ (Bâle I)} = \frac{\text{fonds propres prudentiels}}{\text{Risque de crédit} + \text{Risque de marché}} \geq 8 \%$$

Les fonds propres sont formés par des éléments de différentes natures :

a- les fonds propres réglementaires

Les fonds propres réglementaires sont définis par le régulateur et les autorités de contrôle bancaire comme palliatif aux risques auxquels est soumise la banque. Ainsi, conformément à l'accord de Bâle de 1988, les fonds propres réglementaires sont ventilés comme suit :

a-1-Les fonds propres de base ou noyau dur (Tier One)=capitaux propres comptables :

Les fonds propres de base sont composés :

- Du capital des primes d'émission ;
- des réserves,
- Des écarts de réévaluation ;
- Des provisions règlementées ;
- Du résultat d'exercice ;
- Des résultats de l'exercice en instance d'affectation
- Des fonds pour risques bancaires généraux (FRBG).

³⁰ - Lamarque Eric, « gestion bancaire » 2^e édition, édition Dareios Pearson Education, année 2008, page 91.

³¹ - Lamarque Eric, Op.Cit., pp.90-94.

Chapitre III : Précaution et prudence dans la gestion des banques

a-2-Les fonds propres complémentaires ou (Tier Two) :

- Prise en compte des titres et emprunts subordonnés en particulier
- Plafonnés à 100 % des fonds propres de base et certains éléments pris en compte à 50% seulement.

Les FP complémentaires comprennent les quatre ressources suivantes :

- Les réserves de réévaluation ;
- Les emprunts subordonnés à durée indéterminée et à durée déterminée : aucune clauses de remboursement anticipé ; ces dettes seront intégrées dans le ratio de solvabilité dans la limite de 50 % des fonds.
- Les provisions générales : Réserves n'ont affectées à un actif spécifique. Ces réserves sont prises dans le calcul du ratio de solvabilité dans la limite de 1,25 % des actifs pondérés.
- Autres capitaux hybrides : qui ne sont pas pris en compte à titre de fonds propres complémentaires, excepté s'ils répondent aux conditions fixées par le comité.

a-3- Les fonds propres surcomplémentaires (Tier three) :

Ils sont composés de trois catégories de ressources, à savoir :

- Les bénéficiaires intermédiaires tirés du portefeuille de négociation ;
- les emprunts subordonnés d'une durée supérieure à deux ans et dont ni le paiement des intérêts ni le remboursement ne peuvent contrevenir au respect de l'exigence globale en fonds propres ;
- la part des ressources subordonnées non retenue au titre des fonds propres complémentaires.

Il est à noter que les fonds propres surcomplémentaires ne sont valables que pour la couverture du risque de marché.

b- Les fonds propres économiques :

Les fonds propres économiques correspondent à des exigences en fonds propres définis par l'établissement lui-même à partir des modèles internes pour faire face aux pertes exceptionnelles. Selon les ambitions en matière de notation : la banque doit être en mesure de couvrir ces pertes estimées avec des scénarios les plus pessimistes avec un niveau de confiance donné et à un horizon déterminé.

- Les limites ou points faibles de l'accord de Bâle I :

Chapitre III : Précaution et prudence dans la gestion des banques

Depuis l'application de l'accord de Bâle I, beaucoup de doutes ont été émis par les utilisateurs³². Ces limites se résumant ainsi :

- Le choix du niveau de 8 % manque de fondement économique ;
- Ratio ne tenant pas compte réellement des risques encourus.
- Des mesures trop statiques qui ne sont pas directement reliées à la mesure d'insolvabilité de la banque ;
- Une absence de segmentation des risques de crédit selon le degré de séniorité, le niveau de maturité ;
- Une absence de prise en compte de l'effet positif lié à la diversification. La pondération des engagements de crédit n'était pas suffisamment différenciée pour se rendre compte de la complexité réelle du risque crédit ;
- Un développement de l'arbitrage réglementaire, aboutissant à déconnecter le capital comptable du risque économique réel ;
- En dehors de l'accord de 1996 sur les risques de marché, aucune allocation en capital n'est prévue pour les autres formes de risque (risque opérationnel...). Il n'y a pas que les risques de crédit et de marché à prendre en considération, mais il y a d'autres risques.
- Les garanties ne sont pas prises en compte à cause de la faiblesse de leur taux de pondération.

En général le développement sans répit des techniques poussées de gestion des portefeuilles de crédit **a nécessité la révision de l'accord de Bâle I.**

4-2-L'accord de Bâle II (le ratio Mc Donough)

Cet accord est appelé dispositif révisé et non nouvel accord de Bâle puisqu'il est venu pour atténuer les insuffisances de Bâle 1.

Avant d'entamer les nouvelles mesures de risques, on essaye de donner un aperçu succinct sur les accords de Bâle II : Depuis juin 1999, le comité de Bâle, a engagé une concertation avec la profession bancaire pour rénover la réglementation prudentielle. Après plusieurs années de consultation et négociation achevée à la mi-2004, les accords de Bâle II devaient être appliqués par toutes les banques européennes le 31/12/2006 et par toutes les banques reconnaissant ces accords. L'environnement financier dans lequel évoluent les établissements de crédit a conduit à mettre en place une réglementation plus complexe que

³² - De Servigny Arnaud et Zelenko Ivan, « Le risque crédit face à la crise », 4^e édition, année 2007, page 257.

Chapitre III : Précaution et prudence dans la gestion des banques

celle en vigueur durant cette période³³.

Les seconds accords de Bâle, également appelés Bâle 2, se reposent sur trois piliers. Le 1er pilier est la suite directe des accords de Bâle 1 et des amendements qui ont suivi : ce sont toujours des exigences minimales en fonds propres. Mais cette fois-ci, comme les critiques l'avaient bien fait comprendre, la formule du ratio à respecter comprend bel et bien différents risques³⁴.

Apports du nouveau ratio de solvabilité (Ratio Mc Donough)

L'accord de Bâle II qui devait entrer en vigueur en 2006 est plus complet et plus complexe que l'accord de 1988 (ratio Cooke). Les deux grandes nouveautés de l'accord de Bâle II consistent en l'incorporation :

- De nouvelles options pour calculer le risque de crédit en utilisant des méthodes plus sensibles aux risques économiques encourus ;
- De méthodes plus sensibles aux risques économiques encourus ;
- D'exigences de fonds propres en regard des risques opérationnels.

- Définition des risques bancaires

Le ratio Cooke considère que les risques bancaires sont exclusivement constitués par le risque du crédit et le risque du marché. Le ratio de Mc Donough intègre ces deux classes de risque mais également une troisième, à savoir le risque opérationnel³⁵.

.

$$\text{Le ratio de solvabilité} = \frac{\text{Fonds propres}}{\text{Risques de crédit} + \text{risques de marché} + \text{risque opérationnel}} \geq 8 \%$$

Calcul des fonds propres d'après Bâle II (Taux donnés aux différents risques)

Risque crédit (6,6 %) + Risque marché (0,4 %) + Risque opérationnel (1 %) = 8 %.

Les nouvelles mesures du risque se résument ainsi³⁶ (mesures de risques selon F.Desmicht)

Les trois piliers de la réforme Bâle 2 :

La réforme de Bâle 2 regroupe les **risques majeurs** dans une approche globale qui repose sur **trois piliers** :

³³ - Lamarque Eric, « Management de la banque, risques, relation client, organisation », édition Pearson Education, France, année 2011, page 41.

³⁴ - Hilaire Quentin, « Gestion des risques et réglementation prudentielle », Dumas France, année 2017 ;

³⁵ - Desmicht François, « Pratique de l'économie bancaire », édition Dunod, 2004.

³⁶ - Desmicht François, op.cit ; année 2004.

Chapitre III : Précaution et prudence dans la gestion des banques

- **une exigence de fonds propres pour chacun de ces risques**
- **un dispositif de surveillance.**
- **une discipline de marché visant** (Ce volet vise au renforcement de la discipline de marché grâce à une meilleure communication financière³⁷).

Tableau n° 3-1 : Les trois piliers de directives bancaires CAD³⁸ I et II (Directives 2006/48/CE)

Pilier 1	Pilier 2	Pilier 3
Exigences minimales de fonds propres - Risque de crédit (nouvelles approches de calcul) - Risque de marché (inchangé) - Risque opérationnel (nouveau)	Surveillance par les autorités prudentielles - Evaluation des risques et dotation en capital spécifiques à chaque banque - Communication plus soutenue et régulière avec les banques	Transparence et discipline de marché - Obligation accrue de publication de la dotation en fonds propres. - Obligation de publication des méthodes d'évaluation des risques.

Source : Frédéric Mishkin, « Monnaie banque et marchés financiers », 8^e éd. 2007, Page 371.

Cette approche vise à protéger la solvabilité de la banque auprès de ses actionnaires, de ses clients déposants et des marchés.

Pour conclure sur le sujet des accords de **Bâle 2**, la crise économique et financière mondiale de 2007-2008, n'a pu être empêchée et nous questionne directement au sujet du futur de cette réglementation, à savoir les accords de **Bâle 3**.

4-3-Les accords de Bâle 3 :

Les accords de Bâle 3, qui succèdent directement aux accords de Bâle 2, sont le fruit, comme ses prédécesseurs, du Comité de Bâle. Cette troisième série d'accords sur la régulation bancaire et financière mondiale, axée sur la stabilité, vient en réponse directe à la crise économique et financière que nous avons connue à partir de 2007. Jusqu'à présent, même si c'était moins le cas lors des accords de Bâle 2, ceux-ci s'étaient surtout intéressés au risque de crédit auquel était sujet les établissements bancaires mondiaux.

Cette troisième série d'accord va axer ses directives sur un autre point majeur des risques bancaires, à savoir : les risques de marché et de liquidité, car cette crise vient des marchés.

³⁷ - BRI, Op.cit. Année 2004, pp. 156-172.

³⁸ - Capital Requirement Directives

Chapitre III : Précaution et prudence dans la gestion des banques

Les crédits « subprimes » octroyés par des établissements non bancaires aux Etats-Unis, ont été adossés à des produits dits « structurés ». La valeur de ces produits a rapidement chuté, ainsi que leur liquidité. Les marchés ont perdu totalement confiance en ces produits, ce qui a causé une crise de confiance sur les marchés financiers et interbancaire.

Les banques ne prêtant plus les unes aux autres, elles ont « failli » à leur rôle de moteur de l'économie, rôle qui pousse les banques à investir dans l'économie, via les prêts aux entreprises, aux particuliers, ce qui impacte la consommation, l'investissement, et donc le chômage. Pour ce qui est des fonds propres, cet ensemble de mesures prudentielles s'organise autour de trois piliers, tout comme son prédécesseur.

Mais Bâle 3 a ajouté des mesures supplémentaires pour les établissements disposant d'une « importance systémique », et des mesures pour faire face au risque de liquidité.

L'objectif du premier pilier est d'améliorer la qualité des fonds propres nécessaires à la sécurité des établissements bancaires.

Ainsi, on retrouve dans un premier temps une exigence de fonds propres réglementaires modifiée, tout comme le Ratio Bâle 2 : on passe des Tiers 1 et Tiers 2 égaux à 8% de la pondération des risques au ratio Core Tiers 1 : le noyau dur auparavant de 4% passe à 4.5%, auquel il faut désormais ajouter 2.5% de « matelas de sécurité » que l'on peut mobiliser directement en cas de crise. Le Tiers 2 passe de 4% à 3.5%, ce qui a pour conséquence la modification du ratio. Nous arrivons donc à un total de : 10,5 %³⁹.

$$4,5 \% + 2,5 \% + 3,5 \% = 10,5 \%$$

$$\frac{\text{Fonds propres (Tiers 1 \& 2)}}{\text{RWA}} \geq 10,5 \%$$

RWA

RWA : Risque de crédit + Risque de marché + Risque opérationnel

RWA : Risk Weighted Assets

En deuxième lieu, on rencontre la catégorie de couverture des risques et notamment ceux liés à la titrisation et aux risques de contrepartie. Cela oblige les banques à analyser leurs expositions aux risques sur les montages complexes de titrisation. Ainsi que pour les risques de contrepartie, où une « surpondération » peut être demandée par les autorités compétentes.

Dans le troisième et dernier volet du pilier 1 des mesures concernant les fonds propres, une nouveauté a été intégrée aux accords : « l'encadrement de l'effet de levier ». Il vient limiter le

³⁹ - Hilaire Quentin, « Gestion des risques et réglementation prudentielle », année 2017, Edition Dumas, page 42.

Chapitre III : Précaution et prudence dans la gestion des banques

recours des banques à l'effet de levier, en prenant en compte le total des actifs, mais également les éléments hors bilan. Ce ratio est fixé à 3%. Les seconds et troisièmes piliers concernant les fonds propres sont fondés sur la surveillance des risques et la discipline de marché, tout comme Bâle 2. Le second axe de développement des accords de Bâle 3 repose sur la liquidité. Les accords soumettent les banques au respect de plusieurs nouveaux ratios de liquidité : un ratio dit de court terme, et un ratio dit de long terme.

Pour conclure sur les accords de Bâle 3, nous retrouvons donc dans ces accords diverses nouveautés, même si nous retrouvons toujours une « norme de capital / risque » même si nous avons ici l'introduction pour la première fois des coussins de fonds propres. Ensuite nous retrouvons pour la première fois une « norme de capital / endettement » avec le ratio qui vient limiter l'effet de levier. Les deux dernières grandes nouveautés de ces accords de Bâle 3 sont les deux ratios de liquidité, le LCR⁴⁰ qui régule la liquidité de court terme, et le NSFR⁴¹ qui régule la transformation des échéances sur un an⁴².

Conclusion du chapitre

La réglementation prudentielle, préoccupe les banques centrales de tous les pays, afin de contrôler et gérer les différents risques qui menacent les systèmes bancaires. Le comité de Bâle de par la nouvelle réforme du ratio de solvabilité vise à faire converger le capital réglementaire et le capital économique et à rendre la distribution de crédit plus sensible au risque et ce en incitant les banques à utiliser progressivement les méthodes internes, les plus avancées. Ainsi, nous savons très bien que les banques évoluent en fonction de l'évolution de la réglementation bancaire. A ce propos, les banques doivent aller de paire avec l'évolution économique de leurs pays réciproques. Les accords bâlois ne sont pas parfaits et ils posent certains problèmes malgré les efforts accrus déployés par leurs membres. Parfois, on remarque la croissance de l'opacité sur la réglementation, ce qui perturbe la comparaison entre les différents établissements bancaires, ce qui était un des objectifs des accords de Bâle à l'origine.

⁴⁰ - Liquidity Coverage Ratio.

⁴¹ - Net Stable Funding Ratio.

⁴² - Hilaire Quentin, Op. Cit., pp. 36-44.

Chapitre IV : Gestion Actif-Passif (ALM)

Introduction :

La gestion des actifs passifs (GAP)- souvent dénommée ALM (Asset Liability Management)- consiste à optimiser le couple rentabilité-risque, c'est-à-dire les deux dimensions essentielles de toute décision financière. Les risques pris en compte par la GAP sont le risque de liquidité et les risques de marché, et non le risque de contrepartie dont la gestion fait l'objet d'une approche spécifique. Plus précisément :

- chaque banque possède une fonction d'utilité qui reflète ses préférences en matière de rentabilité et de risque ;
- chaque combinaison d'actifs et de passifs engendre un certain niveau de rentabilité et de risque ;
- parmi ces combinaisons, la banque choisit celle qui correspond à ses préférences et la GAP consiste à atteindre cette structure de bilan conforme aux exigences de la banque en la matière.

Dans la GAP, on peut distinguer trois grandes séries d'objectifs⁴³ :

- Gérer les grands équilibres du bilan : fonds de roulement, besoin en fonds de roulement et trésorerie ;
- Gérer les positions globales de taux, change ou liquidité et évaluer la sensibilité du résultat ;
- Et contribuer à la tarification des opérations et à la détermination des conditions à appliquer à la production nouvelle.

Historique de L'ALM

La gestion actif-passif est apparue dans le monde bancaire aux Etats-Unis dans les années 80 en raison de l'accroissement de la volatilité des taux d'intérêt. En effet, dans les années 70, les taux d'intérêt se sont mis à dépasser largement le taux régulier de rémunération des dépôts ; puis, dès 1980, la déréglementation a libéré les contraintes et augmenté les risques. Les difficultés, auxquelles les banques américaines ont alors dû faire face, les ont incitées à mieux gérer leurs résultats futurs et les écarts de maturité entre l'actif et le passif. Au milieu des années 80, les banques européennes ont commencé à s'aligner sur les techniques de gestion de leurs semblables d'outre-atlantique. C'est ainsi que la gestion Actif - Passif est apparue en Europe.

⁴³ - Lamarque Eric, « Gestion bancaire », édition Pearson Education France, année 2003.

1-Champs d'activité et démarche de la gestion des actifs et passifs

1-1- Champs d'activité de la gestion des actifs et passifs

La gestion des actifs et passifs de la banque est basée sur la composition du bilan et du hors bilan qui comprennent les opérations bancaires ayant une incidence sur la situation active et passive. La GAP recouvre plusieurs tâches et se situent au lieu de rencontre de plusieurs fonctions.

1-1-1-Les missions de la GAP

Existence de trois missions de la GAP, à savoir :

- **Veiller aux équilibres bilanciaux** en assurant la cohérence entre les grandes masses du bilan. La stratégie de développement commande la nature des emplois, la politique d'investissement détermine le montant des immobilisations, les ratios prudentiels contraignent la structure de bilan en imposant des fonds propres minimum et le maintien de la liquidité.
- **L'évaluation des options cachées** : elle consiste à évaluer les risques non apparents au bilan. On peut citer notamment le droit à des prêts dans le cadre de l'épargne - logement et les possibilités de remboursement anticipé pour le détenteur d'un crédit immobilier.
- **S'assurer que les risques assumés** sont conformes aux préférences de la banque en la matière, il est indispensable de les évaluer en se dotant d'instruments de mesure adaptés aux métiers donc aux opérations accomplies par la banque. A cet effet, la GAP contribue de façon éminente à l'optimisation du couple rentabilité-risque en procédant à des simulations de situations adverses permettant de tester la fragilité de la banque par la comparaison des fonds propres et des pertes estimées.

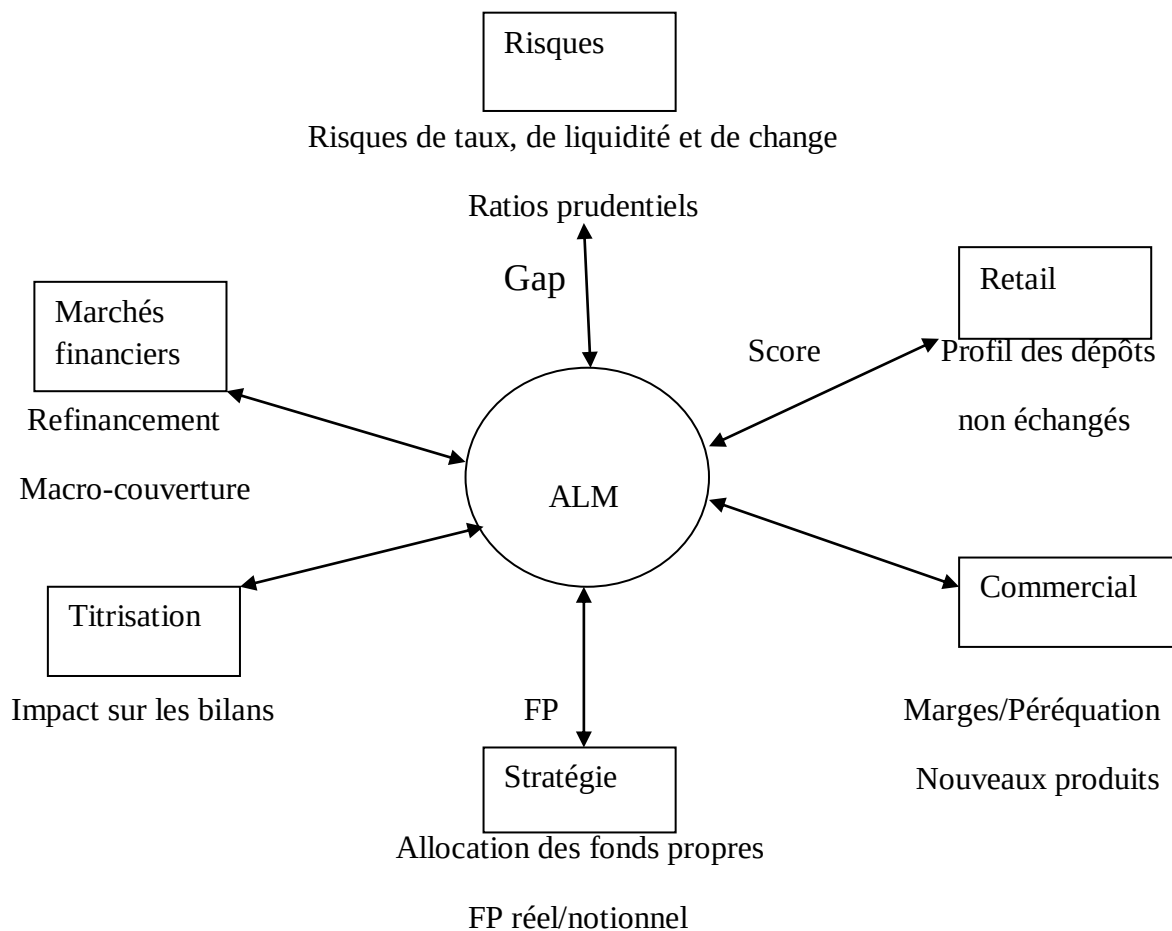
La GAP s'évertue de réaliser cette structure de bilan et de la maintenir conforme aux exigences de la banque en gérant les risques et en leur affectant suffisamment de fonds propres, tout en préservant la rentabilité tant des actifs que des fonds propres⁴⁴.

Il est à signaler l'ALM entretient des relations avec les autres métiers (voir schéma ci après) et ce pour atteindre ses objectifs.

⁴⁴ - De Coussergues Sylvie, Bourdeaux Gautier, « Gestion de la banque, du diagnostic à la stratégie », 6^e édition, Edition Dunod, Paris 2010, pp.201-223.

Chapitre IV : Gestion Actif-Passif (ALM)

Figure 4-1 : Interaction de l'ALM avec les autres métiers (Situation du rôle de l'ALM vis-à-vis des autres métiers)



Source : <https://fr.scribd.com/doc/30764099/Gestion-ALM-Des-Risques-Bancaires>
(Sciences-Po 2009-2010-gestion des risques bancaires)

1-1-2-La GAP au lieu de rencontre de plusieurs fonctionnalités de l'entreprise

La place de la GAP dans l'organigramme de la banque :

On peut distinguer deux niveaux peuvent être distingués :

- Les organes **exécutifs** et **délibérants** sont au premier chef concernés par l'optimisation de la **rentabilité**
- et du **risque** car étant en charges des grandes orientations stratégiques, ce sont eux qui expliquent les préférences de la banque par rapport à ces deux critères.

Les **dirigeants** proposent ainsi une politique en matière :

- **d'équilibre des bilans,**
- **de couverture de risques,**

Chapitre IV : Gestion Actif-Passif (ALM)

- **d’allocations de fonds propres** qui doit être approuvée par les **actionnaires**.

Au niveau opérationnel, la cellule GAP est chargée de la mise en œuvre de la politique arrêtée par les organes dirigeants.

La cellule GAP est également en relation avec les contrôleurs de gestion et tous les responsables du suivi des risques.

L’ALM et le taux de cession interne

La marge de transformation s’obtient à partir de la différence entre les taux de marché correspondant à la maturité moyenne des actifs et des passifs de la banque. Elle est fonction des conditions d’accès de la banque aux marchés de capitaux ainsi que de la courbe des taux. Sa vocation est de couvrir le risque de liquidité et de taux. Cette marge est gérée par la cellule ALM et elle sert de référence à la détermination des taux de cession interne qui sont ainsi fixés par la direction générale à partir des propositions tant du comité ALM que du responsable du contrôle de gestion.

1-2-La démarche de la gestion des actifs et passifs

1-2-1-Une démarche globale

L’ensemble des données des missions de l’ALM montre qu’elle procède d’une démarche globale concernant toutes les composantes de la banque. Elle ne doit pas être confondue avec la gestion de trésorerie qui gère pour compte propre ou pour compte de tiers des positions de liquidité, taux ou change. Il montre également que l’ALM qui se base sur la marge d’intérêts est responsable des risques de liquidité, de taux et de change et que le risque de contrepartie ne peut lui être imputé et ce malgré qu’il apporte l’explication de la rentabilité bancaire⁴⁵.

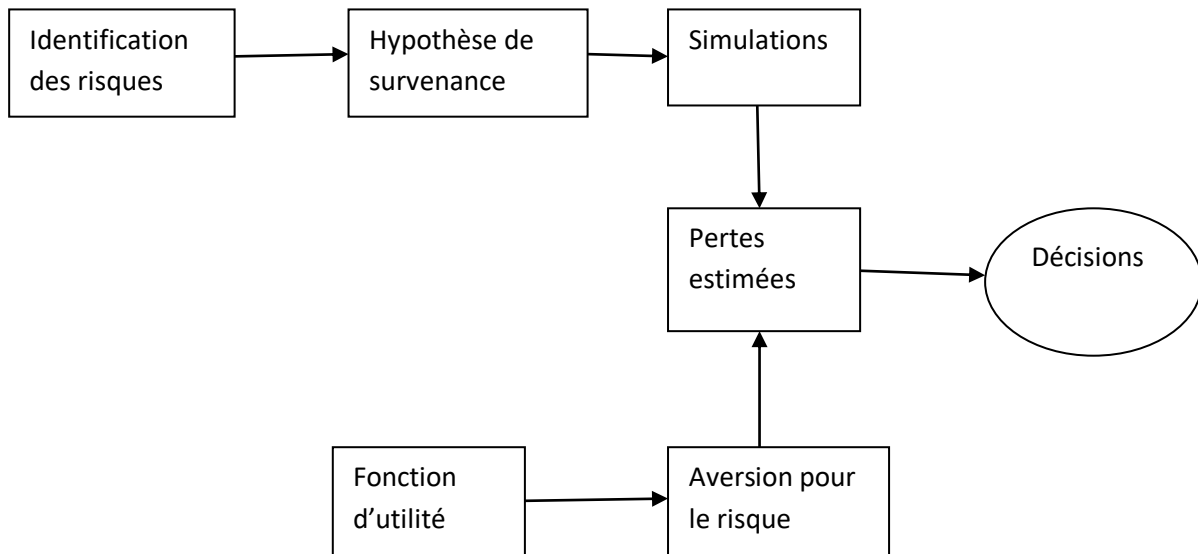
1-2-2-Une démarche prévisionnelle

Elle peut être présentée dans la figure suivante, qui met en évidence une démarche selon plusieurs étapes⁴⁶.

⁴⁵ - De Coussergues Sylvie, Bourdeaux Gautier, Op.Cit., page 203.

⁴⁶ - De Coussergues Sylvie, Bourdeaux Gautier, Op.Cit., page 203.

Figure 4-2 : La GAP une démarche prévisionnelle



Source : De Coussergues Sylvie- Bourdeaux Gautier,, « Gestion de la banque, du diagnostic à la stratégie », 6^e édition, Edition Dunod, Paris 2010, p.204.

Les différentes étapes (selon De Coussergues Sylvie, Bourdeaux Gautier⁴⁷) :

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

2- L'évaluation des risques

Section déjà développée au chapitre 3.

⁴⁷ - De Coussergues Sylvie, Bourdeaux Gautier, Op.Cit., page 203.

3- De l'optimisation rentabilité-risque à la stratégie financière⁴⁸

La GAP consiste à agir sur les risques comme sur les fonds propres afin de parvenir à une bonne adéquation rentabilité – risque. Elle reste liée encore à l'accompagnement financier du projet de développement de l'établissement de crédit, d'où à sa stratégie financière.

3-1-La gestion des risques (Voir chapitre 3)

3-2-L'allocation des fonds propres

Des fonds propres en quantité suffisante étant la contrepartie de la prise de risques, la GAP agit sur les risques et sur les fonds propres. L'allocation des fonds propres est une démarche qui, à partir de la distinction fonds propres réglementaires / fonds propres économiques, donne de la cohérence à la comptabilité du couple rentabilité-risque car elle repose sur le constat que **plus une activité est risquée, plus elle consomme de fonds propres**, donc plus elle doit dégager une **rentabilité élevée**.

3-3-L'ALM au service de la stratégie financière

En plus de la couverture des risques ou de l'allocation des fonds propres, l'ALM doit aussi permettre la traduction financière de décisions stratégiques majeures comme la réalisation d'un plan de redressement ou de prise de contrôle d'un autre établissement de crédit. Il est à signaler que, la qualité de l'ALM reste dépendante de la facilité d'accès d'une banque aux différents marchés de capitaux ; elle est confortée par l'existence de techniques financières comme la titrisation ainsi que par un souci constant de l'adéquation des fonds propres qui tous deux favorisent la flexibilité du bilan.

4 - Indicateurs financiers essentiels de la gestion de bilan

L'appréciation de la sensibilité des différentes variables financières cruciales dans la gestion de bilan est une étape préalable pour la gestion des risques en ALM. Pour cette raison, les banques retiennent en général les trois indicateurs suivants :

- la valeur actuelle nette des fonds propres,
- le revenu net économique,
- et la marge nette d'intérêt.

Ces indicateurs permettent de mesurer la rentabilité de la banque, sa valeur et le risque qu'elle supporte. Pour cela, Ils sont retenus comme variables à optimiser sous les contraintes externes et internes.

⁴⁸ - De Coussergues Sylvie, Bourdeaux Gautier, Op.Cit., pp.201-223.

4-1. La valeur actuelle nette (VAN) des fonds propres

La VAN des fonds propres représente la valeur financière de la banque. Elle s'obtient par différence entre valeur de marché des actifs et valeur de marché des dettes. La VAN des fonds propres constitue un indicateur de solvabilité de la banque. Une VAN décroissante souligne, un problème de rentabilité.

La VAN des fonds propres est un indicateur important dans la gestion de bilan car elle est sensible aux variations des taux. Cet objectif vise à assurer la pérennité de la banque à long terme.

4-2. Le revenu net économique (RNE)

Le RNE a des traits communs avec un PNB économique et correspond au PNB comptable retraité des plus-values ou moins-values potentielles sur les titres de transaction et d'investissement et des plus-values sur les titres de placement.

4-3. La marge d'intérêt

La marge d'intérêt se détermine par la différence entre les intérêts générés par les actifs et ceux générés par les passifs (écarts entre emplois et ressources à taux variable).

Conclusion du chapitre

La gestion ALM préoccupe les directions financières des banques et institutions financières, parce qu'elle aide à estimer les risques financiers et à piloter la marge d'intérêts. Sa mise en œuvre dépend d'un établissement à un autre, selon la situation et la position de chaque institution.

La gestion ALM veille aux équilibres bilanciaux en assurant la cohérence entre les grandes masses du bilan c'est-à-dire avoir un équilibre entre les ressources et les emplois au vu des risques courus par l'institution sous condition d'un niveau de rentabilité et d'un cadre réglementaire dépendant de chaque pays (respect des ratios imposés par les régulateurs). Ainsi, elle veille à l'évaluation des options cachées et s'assure que les risques assumés sont conformes aux préférences de la banque en la matière.

Elle présente des limites quand elle se base sur des hypothèses qui prolongent les tendances enregistrées. Les erreurs commises par l'ALM proviennent du risque de mauvaise interprétation, du risque de modèle, de la pertinence des hypothèses de production, de l'adéquation des moyens alloués à la fonction, de la précision et de l'exhaustivité du système d'information et de la compétence des équipes⁴⁹.

⁴⁹ - https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_actif-passif#Concepts_ALM

Chapitre V : Contrôle de gestion de la banque

Introduction

Le contrôle de gestion a été introduit dans le secteur bancaire et financier plus tardivement que dans les entreprises industrielles. Ce délai s'explique par la limitation de la concurrence qui a longtemps marqué le secteur bancaire mais aussi par l'encadrement réglementaire qui reste une caractéristique importante des activités bancaire et financière.

Avec les récentes évolutions des réglementations et pratiques bancaires, les banques se doivent d'innover, dans le cadre des normes généralement admises et de développer des stratégies relationnelles tout en accordant un intérêt particulier à leurs clients. Dans un environnement compétitif, les cadres dirigeants sont appelés à assurer une gestion rigoureuse, orientée vers la performance. Le suivi des réalisations budgétaires exige la disponibilité d'informations claires retraçant l'évolution réelle de la banque par rapport à ses prévisions et ce en temps opportun. A ce propos, le contrôleur de gestion de part son rôle de conseiller et d'orienteur, apporte une aide au directoire de la banque.

L'exploitation de différents processus et outils pour s'assurer que les ressources à déployer sont utilisées avec efficacité (atteindre l'objectif), efficience (au moindre coût) et pertinence (cohérence) par rapport aux objectifs globaux et transversaux, définis au préalable.

Le but de ce chapitre n'est pas celui d'étudier le détail des différentes techniques du contrôle de gestion, mais de présenter et de justifier un certain nombre de préalable de mise en place de cette fonction au sein d'une banque ou d'une institution financière d'une part et de définir, d'autre part les outils et les instruments de pilotage à mettre en œuvre permettant à toute direction générale de mesurer les performances et d'évaluer la rentabilité.

Le contrôle de gestion est plus difficile à introduire dans une institution financière que dans une entreprise industrielle ou commerciale en raison même de la nature de l'activité bancaire. Le CDG est un instrument de pilotage au service des décideurs. Au moment où la manœuvre devient délicate, la qualité de cet outil est déterminante.

1-Définition du contrôle de gestion:

Le mot contrôle dans l'expression « **contrôle de gestion** » signifie maîtrise et non pas inspection. Cette ambiguïté résulte de la traduction littérale de l'expression anglo-saxonne

Chapitre V : Contrôle de gestion de la banque

« management control ». Cette précision étant faite, le contrôle de gestion peut se définir comme étant un processus d'aide à la décision dans une organisation. Il permet de s'assurer que les ressources sont utilisées de façon efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés. Il permet une intervention avant, pendant et après l'action.

Le concept de CDG :

La mission du CDG est de donner à tous les responsables les moyens de piloter, de prendre les décisions propres à assurer le devenir de la Banque, en ayant à leur disposition la connaissance la plus exacte et la plus rapide possible de leur situation actuelle.

Première définition : Ensemble des actions, procédures, et documents visant à aider la direction générale et les responsables opérationnels à maîtriser leur gestion pour atteindre les objectifs de l'entreprise dans les délais souhaités et avec les moyens dont elle dispose⁵⁰.

Deuxième définition : Le CDG est le processus sur lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficience et efficacité, pour atteindre les buts de l'organisation⁵¹.

Le CDG est un système de pilotage qui utilise les moyens de l'organisation pour arriver à un résultat opérationnel prédéfini à l'aide d'une stratégie.

La notion de « **FEEDBACK** » est essentielle car on améliore la gestion des organisations en renvoyant aux acteurs concernés l'information analysée sur la façon dont ils ont agi.

2-Les origines du contrôle de gestion (CDG)

Historiquement, le CDG est apparue dans les grandes entreprises industrielles en réponse à une double exigence :

- maintenir et développer les préoccupations d'efficacité économique auprès des premiers niveaux de responsabilité ;
- assurer la cohérence et la coordination de structures complexes et décentralisées.

3-Missions et organisation du contrôle de gestion

⁵⁰ - Cours SIBF Op.Cit. (2001).

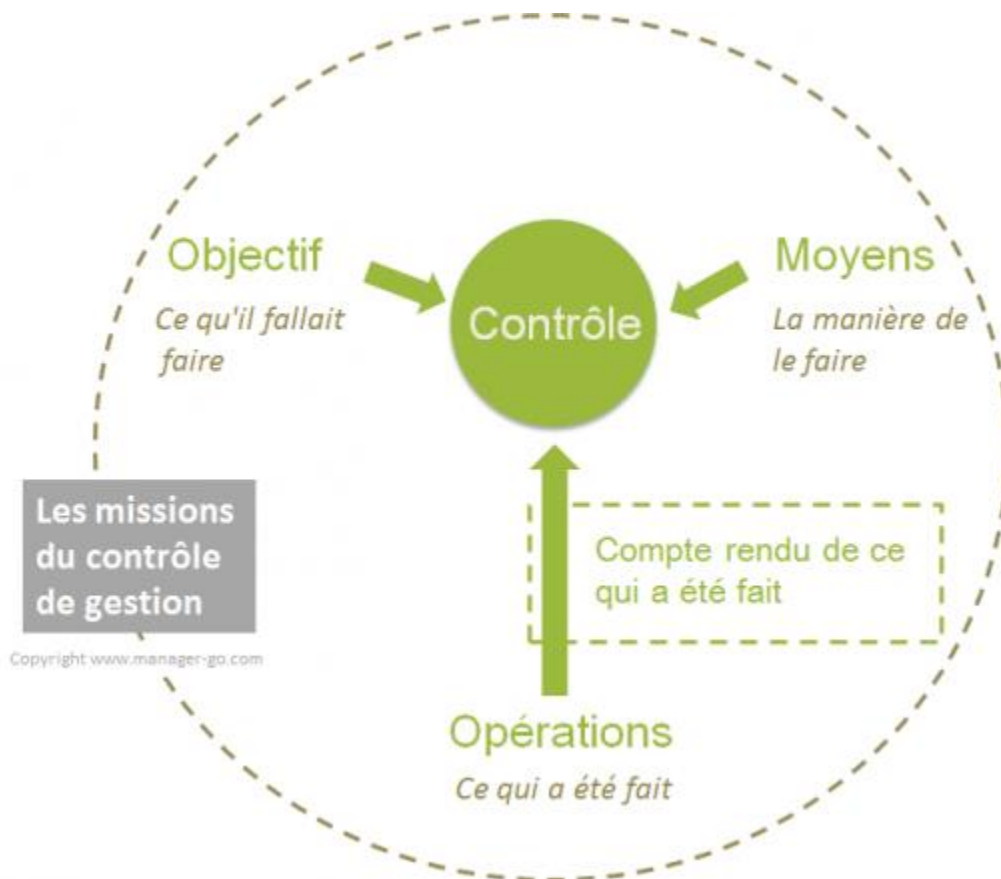
⁵¹ - Cours SIBF Op.Cit.

Chapitre V : Contrôle de gestion de la banque

Les missions du contrôleur de gestion

- l'élaboration des budgets
- la mise en place de la procédure de gestion et des règles opératoires
- le suivi des résultats
- le choix des indicateurs clés des tableaux de bord
- la production et la diffusion des outils de pilotage.

Figure 5-1 : Fonction du CDG



Source : <https://www.google.com/search?q=fonction+du+CDG+sous+forme+de+sch%C3%A9ma&tbm=isch&source=univ&sa=X&ved=2ahUKEwiqtMzqjInoAhVtDWMBHakVCYwQ420oCnoECAoQGA&biw=821&bih=422>

Globalement cette fonction agit à 2 niveaux efficacité et efficience

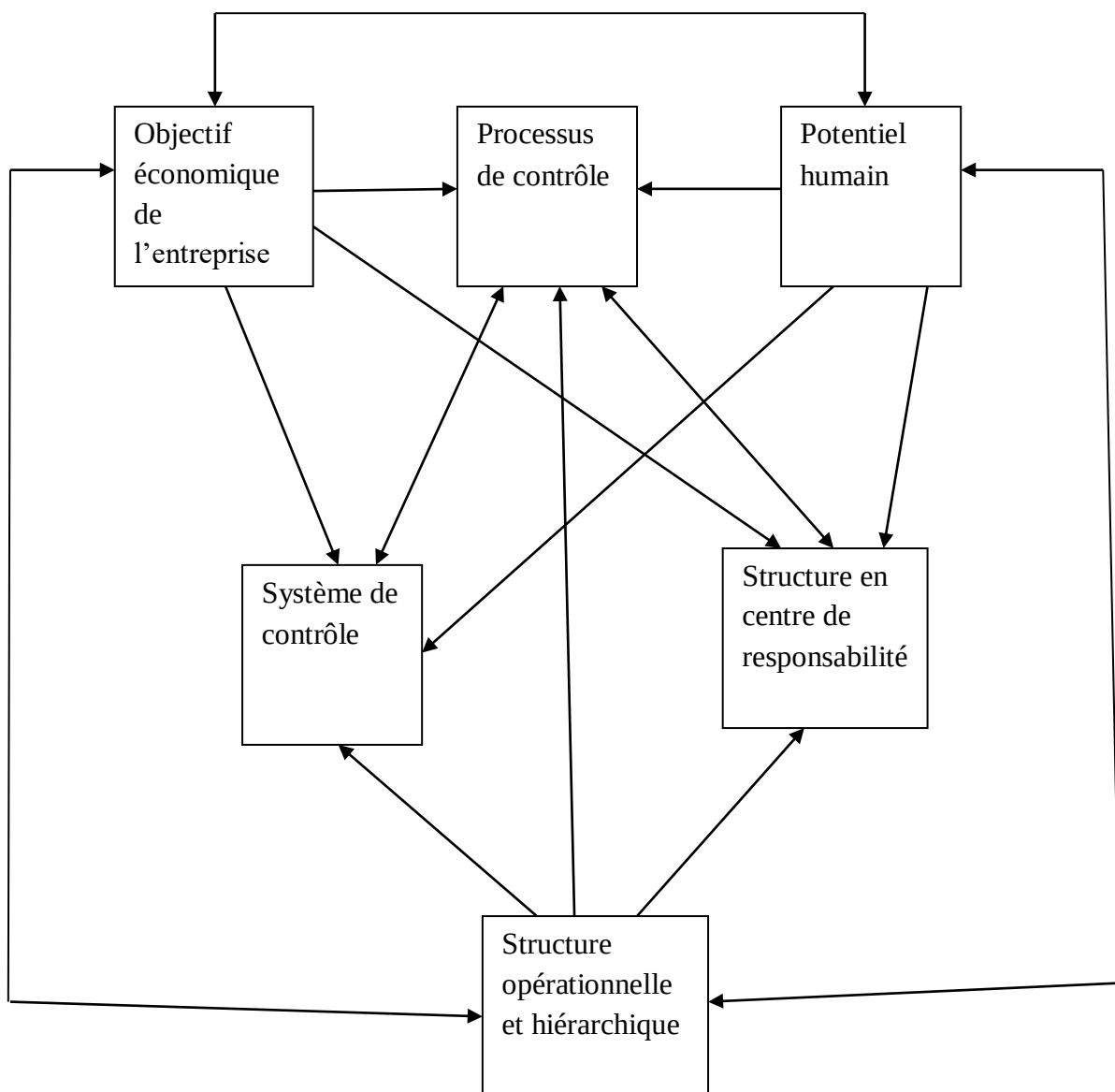
-Efficacité en influençant l'entreprise à exploiter ses activités en cohérence avec les objectifs fixés.

-Efficience, en utilisant les moyens disponibles de la manière la plus productive.

4-L'insertion du CDG dans la Banque :

Dans la banque, un bon CDG est nécessaire, mais il n'est pas seul en cause, car il s'insère dans un ensemble complexe, comme l'illustre le schéma suivant :

Figure 5-2 : Insertion du CDG dans la Banque



Source : SIBF : Cours sur le contrôle de gestion de la banque (Novembre 2001)

Le contrôle de gestion dans l'entreprise

Le contrôle de gestion va donc devoir s'intégrer dans la banque en s'adaptant tant aux apparences formelles qu'aux réalités informelle de la banque. Sur ces bases, les trois grandes composantes du CDG vont être construites en collaboration avec les responsables opérationnels :

- 4-1- Le processus de contrôle ;**
- 4-2- Le système de contrôle ;**
- 4-3- Et l'organisation en centres de responsabilité.**

4-1- Le processus du CDG dans la banque :

Le processus de contrôle permet de :

- Fixer des objectifs ;
- Mettre au point des plans d'action et élaborer les prévisions permettant d'atteindre ces objectifs ;
- Interpréter les résultats partiels en vue de prendre les décisions correctives appropriées pour atteindre les objectifs.

Ce processus est le cœur et la finalité du CDG. Il est le point des **fusions** entre **CDG** et **gestion de la banque**.

Selon les orientations de la DG, les responsables opérationnels décident et agissent, interprètent leurs résultats partiels, décident à nouveau et agissent. Le contrôleur de gestion les aide à prévoir l'effet de leurs décisions, à mesurer et interpréter leurs résultats, à anticiper les résultats futurs.

Chapitre V : Contrôle de gestion de la banque

Tableau 5-1 : Le processus du CDG

	Phase	Processus	Objet
1	Planification	Objectif à long terme ↓ Programme d'action	Définir une stratégie de mise en opération
2	Budgétisation	Objectif à un an ↓ Plan d'action	Mise en œuvre
3	Action (Réalisation)	Exécution	Atteindre les objectifs
4	Suivi des réalisations	Mesure des résultats ↓ Interprétation des résultats ↓ Décision correctives	Evaluer les résultats Vérification des utilisations des moyens Apporter les modifications nécessaires

Source : Cours de la SIBF sur le contrôle de gestion de la banque (Novembre 2001).

Le point de départ est le travail sur le moyen ou long terme. Cette phase correspond à la planification, au cours de laquelle on aboutit à une définition d'objectifs à long terme et à une définition opérationnelle de la stratégie.

Il s'agit de définir concrètement les politiques de commercialisation, d'investissement et de gestion du portefeuille, d'organisation et de gestion des ressources humaines, de gestion financière, ...etc.

Prévoir est bien, mais l'essentiel est agir. La phase primordiale est donc l'exécution des plans d'action, les traduire dans les faits pour atteindre l'objectif fixé. C'est toute la finalité de la gestion de la banque.

Le CDG est donc indissociable de la gestion de la banque. Il l'aide en formalisant des phases, en préservant des étapes de **réflexion / prévision** pour choisir des plans d'action, en donnant des balises pour évaluer les résultats en cours de route par rapport aux objectifs.

4-2- Le système de contrôle

C'est l'ensemble des outils et procédures qui formalisent les phases du processus de contrôle, comme le montre le schéma suivant :

Chapitre V : Contrôle de gestion de la banque

Tableau 5-2: Les phases du processus de contrôle.

Les outils	Processus
-Technique de planification ; -Contenu du plan (documents, procédures, calendrier,...) ; -Analyse économique des décisions.	Objectifs à long terme ↓ Programmes d'action pluriannuels
-Technique de budgétisation ; -Contenu des budgets (documents, procédures, calendrier,...) ; -Analyse économique des décisions.	Objectifs à un an ↓ Plan d'action de l'année
-Technique de suivi ; -Comptabilité de gestion, tableaux de bord ; -Contenu (documents, procédures, calendrier,...)	Exécution ↓ Mesure des résultats ↓ Interprétation des résultats
-Ajustement des prévisions ; -Analyse économique des décisions.	Décisions correctives

Source : SIBF : Cours sur le contrôle de gestion de la banque (Novembre 2001)

Le système de contrôle correspond donc à toute la logistique technique et administrative qui permet au processus de se dérouler dans les meilleures conditions possibles d'information, prévision et rapidité. La sophistication des techniques, le choix des documents doit tenir compte des aptitudes et des besoins des hommes pour les aider efficacement. C'est aussi un coût de fonctionnement qui doit être adapté aux possibilités financières de la banque. L'élaboration, le diagnostic et l'évolution du système de contrôle font appel aux compétences techniques du CDG qui en a la charge, mais aussi à son sens humain pour l'adapter à la communauté des responsables opérationnels et de la DG⁵².

⁵² - Cours SIBF Op.Cit.

4-3-L'organisation de la fonction CDG

Le service CDG à la banque doit être un service fonctionnel. Il n'aura donc pas de contacts directs avec les partenaires de la banque. Il aura pour mission principale le soutien à l'activité et au fonctionnement des autres structures.

Le CDG sera donc considéré comme étant un prestataire de service à des clients internes à la banque.

La démarche préconisée à l'effet de définir la mission du CDG consiste à clarifier dans un premier temps les relations qu'il devra entretenir avec son environnement.

– Les intervenants du CDG

Une bonne organisation de la « **prestation** » CDG repose sur une identification claire des intervenants, de leurs besoins et de leur capacité à être des utilisateurs actifs des informations de gestion qu'ils peuvent avoir à disposition. **Ces intervenants sont :**

a- La direction générale

La DG qui aura l'initiative de la mise en place de la fonction CDG en sera aussi le principal client et aura une perception assez claire de ses propres besoins d'informations, de suivi et d'évaluation des résultats et enfin d'aide à la décision.

En effet, il est essentiel pour toute la DG de disposer régulièrement dans l'année, d'une projection des résultats financiers de la banque. Ceci lui permettra d'anticiper les résultats réels de l'exercice et d'assurer le maintien des grands équilibres financiers. Il est évident que la plupart des données seront communiquées à la DG sous la forme de rapports mensuels synthétiques mettant en évidence les réalisations et les projections de résultats par centre. Le document qui répondra à ce besoins synthétique est le « **Tableau de bord mensuel de la DG** ».

Enfin le CDG apportera une aide précieuse à un besoin que rencontrent toutes les DG, celui de les éclairer avant la prise de décision.

A cet effet, le CDG apportera une aide au chiffrage des rentabilités prévisionnelles des options que les premiers responsables souhaitent étudier. Il sera également un auxiliaire précieux pour la discussion des options stratégiques.

b- Les structures opérationnelles

Les structures opérationnelles, centrales et régionales (réseau) seront des clients du CDG moins « **naturels** » que la DG. Le besoin essentiel de ces centres opérationnels est un **besoin d'information de gestion**. Ce besoin porte à la fois sur des informations prévisionnelles

(prévisions d'activités ou des objectifs de résultats) mais aussi sur les réalisations et les **performances**.

Il faut noter que certaines informations peuvent être obtenues ou traitées localement alors que d'autres ne sont accessibles qu'à partir d'un traitement centralisé. Cette organisation de la circulation de l'information doit aussi être « calée » sur les niveaux de délégation qui sont accordés aux responsables opérationnels. **Plus cette délégation est importante plus les besoins en information augmentent.**

A ce titre le CDG pourra diffuser, d'une part, des états statistiques ou comptables détaillés, qui permettront aux responsables de ces structures d'organiser la programmation de leur activité et, d'autre part, des tableaux de bord plus synthétiques qui leurs donneront une vue d'ensemble des principaux éléments essentiels de coordination sachant qu'une véritable décentralisation des opérations de recouvrement doit être mise en place par les banques. C'est en effet le suivi des indicateurs, considérés comme des marqueurs efficaces des options stratégiques, qui permettra la coordination entre entités décentralisées et structures centrales. A ces outils de diffusion d'informations s'ajoute le suivi budgétaire qui permet de suivre le rythme des recettes et des dépenses par rapport aux prévisions. Ce suivi budgétaire assurera la coordination financière de la banque, en détectant rapidement et sous forme plus synthétique que dans les tableaux de bord, les écarts par rapport aux prévisions.

Enfin, la réussite de la prestation CDG auprès des responsables opérationnels nécessite de la part du CDG un contact étroit avec le « **terrain** ».

c- Les autres structures

Parmi les autres « **clients** » du CDG, les services de la « **comptabilité générale** ». Ces services dépendent, en effet des données transmises par le CDG, pour établir certains postes du bilan ou du compte de résultats, comme les provisions ou les charges à abonner en cours d'exercice. Le CDG permet également d'apprécier la cohérence globale des résultats sortis par la comptabilité générale.

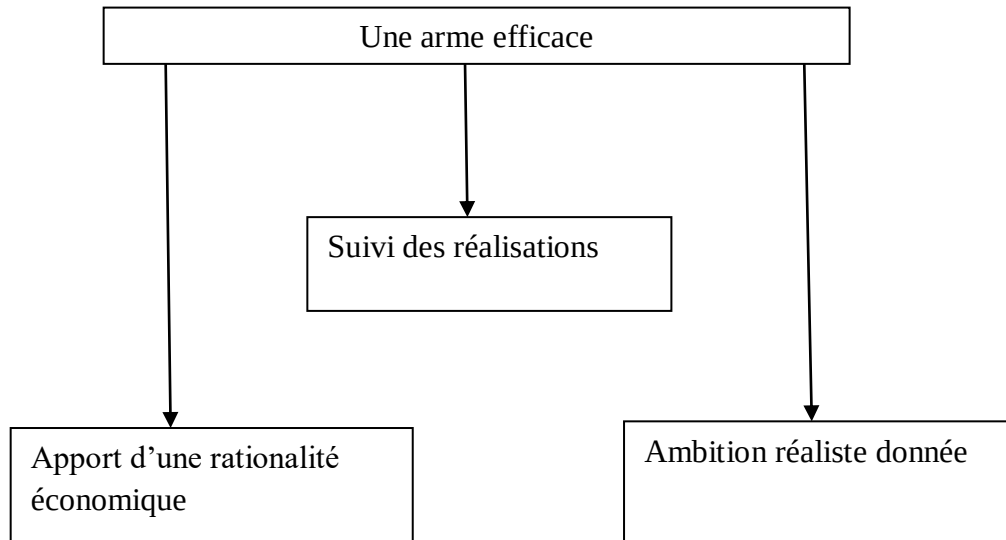
Le CDG est aussi important pour « l'audit interne », dans la mesure où il peut transmettre à ce dernier des informations concernant des problèmes de cohérence ou de fiabilité des procédures centrales.

D'autre part, le CDG peut fournir aux services de « **l'organisation** » des indications intéressantes leur permettant d'effectuer des études et des analyses de productivité.

Enfin, il constituera un fournisseur habituel d'information à un certain nombre d'organismes externes tels que les commissaires aux comptes, la cour des comptes, ...

5- L'apport du CDG dans la banque :

Figure 5-3 : L'apport du CDG dans la banque



Source : SIBF : cours sur le contrôle de gestion (Novembre 2001).

6-Les objectifs du CDG de la banque (Source d'information)⁵³

- 1- Maîtriser (contrôler) la gestion de la banque ;
- 2- Analyser les contraintes et les opportunités (garantir la survie et le développement de la banque) ;
- 3- Etre en interface entre les opérations courantes et les axes stratégiques ;
- 4- Permettre d'intéresser chacun dans ce qu'il fait ;
- 5- Fixer les objectifs ;
- 6- Mobiliser les objectifs de manière permanente ;
- 7- Atteindre les objectifs fixés avec les moyens appropriés ;
- 8- Tendre vers la responsabilisation dans la réalisation des tâches ;
- 9- Amener à participer à l'organisation et à la gestion de la banque ;
- 10- Contrôler en tant que moteur auxiliaire de l'action ;
- 11- Déléguer et décentraliser ;
- 12- Mettre en place des systèmes d'informations de gestion ;
- 13- Elaborer des prévisions ;
- 14- Interpréter des résultats ;
- 15- Anticiper les performances ;
- 16- Mettre au point des plans d'action ;

⁵³ - SIBF : Cours sur le contrôle de gestion (Novembre 2001).

Chapitre V : Contrôle de gestion de la banque

17- Inciter à penser au futur ;

18- Motiver en agissant dans le sens des intérêts de la banque ;

19- Favoriser l'apprentissage ;

20- Favoriser la coordination verticale et horizontale.

7-Les finalités du CDG

Tableau 5-3: Les finalités du CDG

1	Inciter à penser au futur
	-Gérer, c'est pouvoir -Savoir : quoi, quand, comment, avec quel moyens ? -Aider à poser les problèmes et les résoudre.
2	Inciter à penser au futur
	-Agir dans le sens des intérêts de la banque -Convergence de désir et besoins des actions avec les objectifs de la banque.
3	Favoriser l'apprentissage
	-Tirer parti des erreurs du passé ; -Développer l'expérience ; -Réfléchir sur le futur en valorisant l'expérience.
4	Décentraliser
	-Autonomie et cohésion des centres de responsabilités ; -Convergence des objectifs et des plans d'action ; -Mobilisation concertée des moyens.
5	Favoriser la coordination
	-Coordination verticale et horizontale ; -Adéquation des objectifs, plans d'action et moyens ; -Susciter les dialogues.

Source : SIBF : Cours sur le contrôle de gestion de la banque (Novembre 2001).

8- L'organisation de la structure CDG

Concernant cet aspect, l'étude et l'analyse plusieurs cas de figures sur la base d'un certain nombre d'éléments est à envisager.

Cette organisation pourrait réussir que si le positionnement et les missions de la fonction à la structure de la banque sont bien adaptés. Seulement un CDG insuffisamment décentralisé, peut avoir des répercussions négatives sur la perception par les opérationnels de leur relation au siège. Il serait donc possible à cet effet d'associer aux différents niveaux de délégation existant au sein d'une banque, des niveaux de CDG par le système de la « **représentation** ».

Le CDG doit être rattaché directement à la DG, sans liens hiérarchiques avec d'autres directions.

9- L'organisation interne de la structure « CDG »

Ce qui sera habituellement demandé au CDG dans une banque, c'est la conception et l'adaptation à ce type d'institution d'outils et de procédures.

Le rôle de chacun des membres de l'équipe CDG sera spécialisé dans un domaine du système d'information et de son animation : suivi et analyse des résultats, établissement et diffusion des prévisions, budget, contrôle budgétaire, synthèse du tableau de bord et enfin analyse de l'activité.

Il appartient au responsable de la structure d'organiser une rotation de ses assistants sur chacune de ces fonctions afin d'obtenir une polyvalence suffisante générant souplesse dans l'organisation et motivations chez les collaborateurs.

Les qualités du CDG et de ses assistants

Le CDG est un métier qui nécessite une qualification technique mais aussi des qualités humaines d'animation et de communication.

Sur **le plan technique** ; le CDG doit disposer d'une forte culture générale en gestion, reposant à la fois sur une bonne maîtrise de la comptabilité générale et sur une maîtrise satisfaisante de l'outil informatique.

Sur **le plan humain** ; les qualités requises du CDG sont principalement des qualités de contact et de communication. Il doit pousser les opérationnels à toujours prendre en compte l'aspect économique de leurs décisions et de leurs actions.

Rigueur et pragmatisme sont d'autres qualités importantes du CDG. Celui-ci doit en effet élaborer des procédures et des schémas de traitement de diffusion et d'analyse de l'information.

Définition des attributions du CDG et de ses assistants

Chapitre V : Contrôle de gestion de la banque

Le **contrôleur de gestion** au sein d'une banque, aura comme principales missions⁵⁴ :

- 1- L'élaboration et la mise en place d'un système de mesure d'appréciation et de contrôle devant permettre de maintenir et d'améliorer le niveau de l'efficacité et de l'efficience des structures de la banque, notamment :
- 2- Concevoir les outils et procédures relatifs au processus de :
- 3- Faire la consolidation des plans d'actions et des budgets du siège ;
- 4- Faire la consolidation des plans d'actions et des budgets des autres structures de la banque ;
- 5- Elaborer le programme d'actions et le budget de la banque conformément aux orientations du CA ;
- 6- Procéder aux notifications budgétaires des structures opérationnelles et fonctionnelles de la banque ;
- 7- Assurer le suivi des réalisations budgétaires des structures de la banque ;
- 8- Réunir les données, établir les comptes rendus et préparer les rapports concernant l'activité CDG ;
- 9- Prévoir et diriger les activités de recherche et élaborer les manuels et guides de CDG.

Par ailleurs, **l'assistant chargé du contrôle budgétaire** sera chargé de :

- 1- Participer à la définition et l'identification des centres de responsabilités de la banque ;
- 2- Participer à la mise en place d'un système d'information et de pilotage devant permettre aux responsables des structures opérationnelles de la banque de situer leur position par rapport aux résultats attendus par la banque ;
- 3- Concevoir des outils et procédures devant permettre de faciliter l'analyse de la rentabilité en matière de produits, clients, centres de profits, et autres éléments qui peuvent permettre d'éclairer les choix stratégiques ;
- 4- Contribuer à la conception des tableaux de bord, ainsi qu'aux instruments de mesures de la fonction contrôle budgétaire ;
- 5- L'élaboration du programme d'actions annuel de la banque sur la base de la synthèse des programmes d'actions annuels de toutes les structures centrales et régionales ;
- 6- La réception et l'analyse des rapports mensuels d'exécution des programmes d'activités des directions centrales et régionales, pour l'élaboration des tableaux de bord et rapport d'activité destinés à la DG ;

⁵⁴ - SIBF : Cour sur le contrôle de gestion (Novembre 2001).

Chapitre V : Contrôle de gestion de la banque

- 7- La contribution à la sélection et à la définition des indicateurs les plus significatifs de l'activité et de la gestion bancaire ;
- 8- Le suivi de la mise en œuvre des mesures correctives relatives à la réalisation du programme d'actions de la banque ;
- 9- Elaboration du rapport annuel de réalisation du programme d'actions de la banque, sur la base des rapports annuels élaborés par les structures centrales et régionales.

Enfin, **l'assistant chargé de l'élaboration du tableau de bord de la banque** sera chargé de :

- 1- L'élaboration et la mise en place des procédures budgétaires ;
- 2- Réaliser la consolidation des budgets de fonctionnement, d'exploitation et d'investissement de la banque ;
- 3- Elaborer les tableaux de bord, devant permettre le contrôle et l'analyse des réalisations mensuelles, trimestrielles et annuelles ;
- 4- Participer à l'élaboration des rapports budgétaires mensuels, trimestriels et annuels ;
- 5- L'exploitation des rapports mensuels du contrôle budgétaire de la banque pour l'analyse des écarts des budgets d'exploitation, de fonctionnement et d'investissement élaborés par les structures de la banque ;
- 6- Formaliser les opérations budgétaires par structure bancaire, assurer le contrôle des utilisations par rubrique et établir des situations mensuelles à l'intention de la DG ;
- 7- Elaborer des rapports mensuels, trimestriels et annuels d'exécution en vue de permettre le suivi du budget de l'exercice et préparer l'élaboration du budget prévisionnel de l'exercice suivant.

10- Les outils du système de pilotage

Les banques adoptent un système de pilotage dont les outils peuvent différer d'un établissement à l'autre mais qui tous comportent obligatoirement, du fait de la réglementation, un système de contrôle interne.

10-1- Le contrôle interne

Les procédures de contrôle interne impliquent ; le respect des politiques de gestion, la sauvegarde des actifs, la prévention et la détection des fraudes, l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables, l'établissement en temps voulu d'informations comptables et financières fiables⁵⁵.

Les principes d'un système de contrôle interne :

- L'indépendance des contrôleurs et des contrôlés ;

⁵⁵ - Dov Ogien « Comptabilité et audit », 3^{ème} édition, édition Dunod, année 2011, Paris (France), page 403.

Chapitre V : Contrôle de gestion de la banque

- La compétence des contrôleurs ;
- L'exhaustivité des contrôles (contrôles réguliers de toutes les composantes de l'établissement de crédit) ;
- Le réexamen périodique des systèmes de contrôle.

L'organisation du contrôle interne :

Le contrôle interne s'exerce à trois niveaux appelés « degrés⁵⁶ »

- **Le contrôle de premier degré :** Il s'agit de l'ensemble des contrôles effectués au sein de chaque service ou de chaque unité opérationnelle initiant des opérations administratives ou bancaires. Les principes d'organisation et les règles de procédure doivent être conçues de manière à constituer un premier degré véritablement efficace.

Ils s'organisent autour des actions suivantes :

- recensement exhaustif des fonctions exercées au sein de la banque commerciale, administratives, financières et autres ;
- inventaire des risques liés à chacune de ces fonctions ;
- stricte séparation des tâches ;
- formalisation des procédures.

(Existence d'un guide des contrôles au premier degré agence)

- **Le contrôle de deuxième degré :** les contrôles de deuxième degré, organisés à un niveau supérieur, sont réalisés par des services n'ayant pas généré eux-mêmes les opérations concernées :

- le service comptable assure régulièrement (mensuellement) la supervision de l'ensemble des comptabilités divisionnaires ;
- les services crédits du siège s'assurent du respect des délégations, des normes et des procédures, des limites d'engagement par contreparties ;
- le contrôle de gestion a pour mission le respect des budgets des différentes entités.

(Chaque responsable de département est chargé, dans le cadre de ses responsabilités de management, d'organiser des contrôles réguliers).

- **Le contrôle de troisième degré :** Exercés par le département contrôle de la banque pour s'assurer de la réalité des contrôles de premier et de deuxième degré, ils sont eux-mêmes complétés par les missions réalisés par le commissaire aux comptes, l'inspection générale ou un cabinet externe requis par la direction générale. C'est d'ailleurs à cette dernière que le département est rattaché. Au-delà de sa mission, il a pour principal objectif de s'assurer

⁵⁶ - Lamarque Eric, « Gestion bancaire », édition Pearson Education France, année 2003, pp. 141-142.

Chapitre V : Contrôle de gestion de la banque

du bon fonctionnement du contrôle interne, notamment dans le cadre de l'application du règlement en vigueur.

(Son action repose sur un plan d'audit annuel soumis à la direction. Elle porte sur toute l'activité de la banque sans aucune exclusion).

10-2- La gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un outil de pilotage permettant la traduction du plan stratégique à moyen terme en budgets annuels servant de référence aux opérationnels. C'est une démarche utilisée dans toute entreprise de grande taille et à décentralisation de sa gestion qui s'appuie sur une procédure et un suivi budgétaires⁵⁷.

Définition

Selon le plan comptable français, 1982 « la gestion budgétaire est un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrés, appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables ».

L'utilité de la gestion budgétaire :

La gestion budgétaire a été conçue pour, coordonner, contrôler et motiver, et ce pour atteindre les **objectifs** de la banque.

Fixation des objectifs de la banque :

On fixe les objectifs de la banque, à partir de l'analyse de l'environnement de la banque et de la détection des forces et faiblesse de la banque.

Choix des stratégies : Choisir la meilleure des stratégies.

Les actions à entreprendre : (Il faut choisir les actions à entreprendre)

- A long terme : Plan stratégique.
- A moyen terme : Plan opérationnel.
- A court terme : Budgets.

Les phases de la gestion budgétaire :

- Préparation
- Exercice du contrôle

Elaboration d'un budget :

Il s'agit de plusieurs propositions de budget, à savoir :

⁵⁷ - De Coussergues Sylvie, Bourdeaux Gautier, Op.cit. p. 163.

Chapitre V : Contrôle de gestion de la banque

- **Budget descendant** (Imposés) : Budgets à ne pas accepter, car il est imposé par le sommet..
- **Budget ascendant** (Consensuels): A ne pas accepter, car il vient de la base donc il faut qu'il soit négocié.

Budget négocié (Approche participative) : A accepter, car il y a la participation de toutes les parties concernées.

Elaboration d'un budget:

L'élaboration d'un budget tient compte de la stratégie de la Banque, des propositions budgétaires par les centres de responsabilité, des consolidations des propositions budgétaires et contrôle, et proposition du budget à la DG.

Les phases de la gestion budgétaire :

Existence de deux phases dans la gestion budgétaire, à savoir :

- Préparation
- Exercice du contrôle

Le déroulement du contrôle budgétaire :

Le contrôle budgétaire se passe, avant l'action, pendant l'action et après l'action.

Motifs du contrôle de l'exécution du budget :

Les raisons invoquées pour le contrôle de l'exécution du budget s'expriment par la détermination des écarts (comparaison du réalisé par rapport aux objectifs).

Contrôle de l'exécution du budget :

Le contrôle se fait à partir de la formule suivante :

$$\text{Objectifs} - \text{Réalizations} = \text{Ecart}$$

L'étape qui suit concerne l'interprétation des écarts et enfin apporter des actions correctives.

10-3-Les indicateurs et tableaux de bord (Selon De Coussergues S.-Bourdeaux G.)⁵⁸

10-3-1- les indicateurs de gestion

Les indicateurs permettent de mesurer l'activité et les résultats d'une banque sont innombrables.

Les indicateurs de volume permettent un suivi du déroulement de l'activité. Les volumes sont mesurés en opérations, en encours, en clients, en part de marché. Ils sont cumulés ou

⁵⁸ - De Coussergues Sylvie, Bourdeaux Gautier, Op.cit. pp. 166-167.

Chapitre V : Contrôle de gestion de la banque

différentiels et dans ce cas évaluent les productions nouvelles. Les indicateurs de résultat, ratios ou marges, sont centrés sur la rentabilité, la productivité, la qualité et le coût des risques.

Les indicateurs font l'objet de comparaisons. D'une part, des comparaisons prévisions-réalisations assurent la cohérence de la gestion budgétaire et de la conception des outils de pilotage avec comme prolongement les analyses d'écart. D'autre part, des comparaisons avec des normes (coefficient d'exploitation, rentabilité économique, etc.) peuvent être introduite et dans un cas comme dans l'autre, les écarts jouent le rôle de clignotants mettant en évidence une anomalie.

10-3-2- les tableaux de bord

Les tableaux de bord sont conçus par les CDG pour fournir aux responsables un outil de pilotage synthétique et l'analogie avec le tableau de bord d'une automobile ou d'un avion est totale. Composé d'indicateurs en nombre limité, les tableaux de bord ont des contenus qui diffèrent en fonction de leurs utilisateurs.

On distingue habituellement :

- **Le tableau bord de la direction générale centré sur la performance globale de la banque** (performance décomposée par métiers, produits ou clients). Ce tableau de bord contient des indicateurs synthétiques à dimension économiques et financière et approche transversale. Il inclut souvent des éléments de comparaison avec les réalisations des principaux concurrents.
- **Le tableau de bord des services opérationnels destiné aux entités de gestion.** En raison de la diversité de ces entités, le tableau de bord sera adapté à la nature de leur activité : indicateurs de volume pour les centres à activité commerciale, indicateurs de marges pour des centres de type gestion de trésorerie ou de bilan.

10-4-Les actions qualité

A l'heure actuelle, la qualité, concept hérité de l'entreprise japonaise, n'est plus considérée comme une mode mais comme une nécessité pour toutes les entreprises, donc les banques.

L'objectif de la qualité :

Définir la qualité de façon globale n'est pas aisé car elle n'est pas mesurable dans l'absolu et son image dépend pour beaucoup de facteurs subjectifs : pour certains, une attente de cinq minutes à un guichet est acceptable, pour d'autres elle est intolérable.

Chapitre V : Contrôle de gestion de la banque

La qualité se définit par contre plus facilement par rapport au client : un produit incorpore un niveau de qualité satisfaisant s'il répond à 100 % à l'attente du client. La qualité s'inscrit alors dans des limites strictes : **non qualité** (source de **coûts supplémentaires** car il faut réparer les erreurs et reprendre les opérations souvent selon des procédures inhabituelles en plus du **mécontentement de la clientèle**) et **sur qualité** qui l'une et l'autre sont sources de coûts. Satisfaire totalement le client, ainsi peut-on résumer l'objectif de qualité⁵⁹.

L'obtention de la norme est une garantie pour la clientèle ainsi qu'un moyen de renforcer l'image de marque de la banque. Et l'expérience montre que ce sont les banques les plus performantes qui sont soucieuses de l'amélioration de la qualité.

11-La détermination de la marge sur intérêts

Les centres de profit de la banque génèrent à la fois des emplois comme les crédits accordés et des ressources comme les dépôts clientèle. Ces emplois génèrent des recettes-les intérêts versés par la clientèle- ou des charges- les agios versés par la banque sur les dépôts à terme à titre d'exemple.

-L'affectation des ressources aux emplois

a) Le pool unique

Suivant cette approche, on considère que n'importe quelle ressource peut financer de façon indifférenciée n'importe quel emploi.

b) Le pool multiple

A la différence de trésorerie de la méthode précédente, la méthode du « pool multiple » considère que l'on peut affecter certaines ressources à certains emplois. La situation la plus courante consiste à affecter les emplois aux ressources en fonction **de leur durée**.

Exemple numérique

(Source : Michel Rouach et Gérard Naulleau « Contrôle de gestion bancaire et financier » 4^e édition, Edition RB, année 2002, pp. 103-104).

(L'exemple a été pris de cette source avec changement de chiffres et interprété par cet auteur).

Le but de cet exemple est de savoir comment se passe ce genre de financement.

⁵⁹ - De Coussergues Sylvie, Bourdeaux Gautier, Op.cit. pp. 167-168.

Chapitre V : Contrôle de gestion de la banque

Soit 2 agences A et B dont les balances en capitaux seraient les suivantes :

Agence A		Agence B	
Emplois	Ressources	Emplois	Ressources
Crédits court terme (ex : comptes débiteurs)	Ressources court terme (ex : dépôts à vue)	Crédits court terme	Ressources court terme
200	400	400	1000
Crédits moyen et long terme (ex : prêts automobiles, prêts immobiliers)		Crédits moyen et long terme	
800	Ressources moyen et long terme	1000	Ressources moyen et long terme
	400		
	Déficit en trésorerie	Excédent de trésorerie	800
	200	400	

-Méthode du « pool unique » -Flux bruts

Ressources totales agence A	=	800
+ Ressources totales agence B	=	1 800
Ressources totales agence A +agence B	=	2 600
Emplois totaux agence A	=	1 000
+ Emplois totaux agence B	=	1 400
Ressources totales agence A +agence B	=	2 400

Les ressources totales de 1 300, quelles que soient leur nature et leur durée, vont être apportées au pool central de trésorerie. Ce dernier va alors refinancer sans distinction tous les emplois des agences A et B, soit au total 2 400. Il restera à la trésorerie centrale un excédent de trésorerie de $2\,600 - 2\,400 = 200$.

Chapitre V : Contrôle de gestion de la banque

-Méthode de « pool unique » - Flux nets

L'agence A va d'abord procéder à l'établissement de sa balance de trésorerie :

Total ressources	=	800
-Total emplois	=	1 000
Déficit de trésorerie	=	- 200

Elle va donc refinancer son déficit de 100 au pool central de trésorerie.

L'agence B va également établir sa balance de trésorerie :

Total ressources	=	1 800
Total emplois	=	1 400
Excédent de trésorerie	=	400

Elle va donc reverser cet excédent au pool central de trésorerie. Le pool central de trésorerie aura, sur ces deux agences, un excédent de trésorerie final de :

$$400 - 200 = 200.$$

Conclusion du chapitre

Aucun de nous n'ignore que le CDG est plus difficile à introduire dans une institution financière que dans une entreprise industrielle ou commerciale en raison même de la nature de l'activité bancaire comme nous l'avons évoqué à notre introduction. Notre but n'est pas celui d'étudier le détail des différentes techniques du CDG, mais de présenter et de justifier un certain nombre de préalable de mise en œuvre de cette fonction au sein d'une banque ou d'une institution financière. Le CDG garantit le respect des procédures et l'application des mesures correctives éventuelles, et œuvre à l'amélioration constante des performances de la banque et à la minimisation des charges. Il demeure un moyen de pilotage au service des décideurs. Il dispose de moyens et outils lui permettant de s'assurer que les ressources à déployer sont utilisées à bon escient par rapport aux objectifs définis préalablement. Il subviendra aux besoins des directions générales en matière de prise de décisions. Il sera également un auxiliaire précieux pour la discussion des options stratégiques.

Et enfin, nous avons clos ce chapitre par une étude de cas pratique d'une banque, pour beaucoup plus d'éclaircissements de ce que nous venons d'exposer et d'analyser, ce qui renforce la qualité de ce travail et le rend plus crédible.

Chapitre VI : Les stratégies bancaires

Introduction :

La stratégie est l'art de diriger un ensemble de dispositions pour atteindre un but⁶⁰.

La stratégie désigne pour une entreprise son aptitude à concevoir une politique de développement à moyen et long terme, récompensée par une rentabilité conforme aux attentes des actionnaires. La conception de produits a perdu de son importance parce que les banques éprouvent des difficultés dans la construction des avantages concurrentiels sur cette activité. Le concept de stratégie est employé de préférence à celui de planification car il sous-entend des principes :

- d'adaptation à l'environnement ;
- de rapidité par rapport à la concurrence ;
- d'économie de moyen.

La démarche stratégique est accomplie par les niveaux hiérarchiques les plus élevés de la banque, parfois en collaboration avec un cabinet de consultants, et elle s'articule autour du diagnostic puis des choix et des mouvements stratégiques.

A travers deux grands titres, nous allons amorcer ce chapitre, à savoir :

I - De l'analyse au diagnostic stratégique ;

II - Les choix et mouvements stratégiques.

Ainsi, nous allons nous baser dans cette étude sur essentiellement sur l'ouvrage de **Sylvie De Coussergues-Gautier Bourdeaux**

1- De l'étape analyse à la stratégie

L'analyse stratégique comporte plusieurs volets. **Le premier** volet traite de la situation de départ qui, en première analyse, peut signifier l'environnement dans lequel évolue l'établissement de crédit. Il est clair que des éléments comme la globalisation ou les évolutions technologiques sont obligatoirement pris en compte pour formuler une stratégie. Ces éléments alimentent le diagnostic externe. **Le second** volet s'attache à l'étude du champ concurrentiel au sein duquel la banque évolue et **le troisième** se concentre sur le repérage des avantages concurrentiels dont la banque est dotée. Son aboutissement est le diagnostic stratégique⁶¹.

⁶⁰ - Dictionnaire Larousse.

⁶¹ - De Coussergues Sylvie, Bourdeaux Gautier, Op.cit. pp. 264-265.

1-1-La situation de démarrage (le début de la situation)

Existence dans ce cadre de deux dimensions : une dimension horizontale consacrée à l'organisation et aux ressources et une dimension verticale avec l'identification des métiers grâce à la segmentation stratégique⁶².

1-1-1-L'aménagement (assurance de la bonne marche de l'entreprise) et les moyens de bord (organisation et ressources)

Cet ensemble désigne la culture d'entreprise avec :

- la finalité de la banque et la hiérarchisation à opérer entre la rentabilité, la prise de risques, la croissance, les missions de service public souvent dévolues aux établissements de crédit ;
- le style de gestion pratiqué au sein de l'établissement se définissant en termes de centralisation ou de décentralisation des décisions, de systèmes de régulation et de contrôle ;
- la cohésion réalisée entre toutes les composantes de la banque grâce à des valeurs de comportements communs.

Ainsi, il convient de réaliser le bilan des ressources technologiques, humaines et financières dont la banque est dotée

1-1-2-La détermination des services bancaires

L'obligation de connaissance des marchés, des clients et des produits, sur lesquels la banque est présente et l'appréciation du portefeuille d'activités est primordiale.

Cette opération consiste identifier les éléments suivants :

L'organisation sous forme de segments (segmentation stratégique) : Elle sert à dresser la liste de ses activités élémentaires, puis assembler ces activités en groupes homogènes par rapport à des critères (Exemple : zones géographique, technologie...). Ces groupes sont appelés **domaines d'activité stratégique**. Il est à noter que quatre grands métiers de la banque ont été distingués dans l'activité bancaire, à savoir : la banque de détail, la banque de financement et d'investissement, la gestion d'actifs et les services financiers spécialisés.

- le portefeuille d'activité d'une banque :

L'entreprise doit améliorer considérablement son chiffre d'affaire afin de minimiser ses coûts et de s'imposer sur le marché (Avoir une grande part).

⁶²- De Coussergues Sylvie, Bourdeaux Gautier, Op.cit. pp. 264-265.

Chapitre VI : Les stratégies bancaires

La rencontre des deux critères, parts de marché détenues et croissance du marché, permet de former la matrice à quatre quadrants, à savoir :

- **les vaches à lait** : Activités pour lesquelles la banque détient une forte croissance. Les produits au stade de la maturité ou du déclin se situent dans ce quadrant et certains d'entre eux sont très profitables comme les dépôts à vue ;
- **les vedettes** : Activités qui se développent rapidement et pour lesquelles la banque occupe une part de marché substantielle.
- **les poids morts** : Activités à développement faible et pour lesquelles la banque occupe une part de marché modeste. Les poids morts souvent déficitaires sont maintenus au motif d'une offre globale pour les clientèles cibles.
- **les dilemmes** : Activités en croissance mais pour lesquelles les parts de marché sont faibles. Si l'établissement n'augmente pas sa part de marché, le dilemme devient une vedette, sinon, avec le vieillissement du produit, il risque de se transformer en poids morts.

Tableau 6-1: Le portefeuille d'activité d'une banque de détail

	Vedettes :	Dilemmes :
Croissance Du marché	-assurance-vie ; -crédits immobiliers ; -gestion de patrimoine	-banque à distance ; -services financiers spécialisés.
Elevé Faible	Vaches à lait : -dépôts à vue ; -dépôts d'épargne ; -cartes bancaires et packages.	Poids morts : -services de change ; -location de coffres-forts.
	Elevé	Faible
		Part de marché

Source : De Coussergues Sylvie – Bourdeaux Gautier , Op.Cit.page 266.

1-2-Etude et discernement de la compétitivité du secteur bancaire

Ce volet de l'analyse stratégique traite du champ de la concurrence. Les approches de M.E Porter (L'avantage concurrentiel, Paris, 1986) sont utiles pour réaliser l'analyse concurrentielle du secteur bancaire⁶³.

⁶³ - Porter Michael E., «L'avantage concurrentiel » , Edition Dunod, Paris (France), année1986.

1- 2-1- la crainte (risque) de nouveaux entrants (non encore connus)

Les barrières à l'entrée comme à la sortie expliquent les conditions de pénétration d'un secteur par des entrants potentiels⁶⁴.

1- 2-1-1- les obstacles à l'entrée

Un obstacle à l'entrée empêche l'installation d'une nouvelle firme dans le secteur et diminue le nombre de concurrents sur un même marché.

Dans le secteur bancaire les barrières à l'entrée sont de plusieurs ordres, à savoir :

- Les obstacles réglementaires :** l'agrément est exigible pour l'exercice du métier de banque. La délivrance de l'agrément n'est pas facile parce que le comité prête une attention particulière à la qualité de l'actionnariat qui doit garantir pérennité de la la firme banque en cas de survenance de risques majeurs.
- **les économies d'échelle et de gamme :** elles viennent de rendements croissants, les coûts évoluent moins rapidement que la production. Elles forment une barrière à l'entrée puisque toute nouvelle banque doit avoir la possibilité de produire au même niveau de coûts que ses concurrents.
- **les obstacles technologiques :** L'activité bancaire nécessite des investissements technologiques considérables tant pour compte propre que pour le compte de la profession avec les systèmes interbancaires. L'entrée dans ce secteur d'activité nécessite des investissements au montant exorbitant et à délai de récupération long et qui n'apportent pas d'avantage compétitif déterminant lorsque les investissements relèvent de l'interbancaire.
- **les obstacles de notoriété :** En fonction de la notoriété de l'intervenant, l'accès aux différents marchés de capitaux se fait. La notoriété reste liée à sa notation et qui conditionne le coût d'emprunt. La réputation présente un avantage concurrentiel déterminant elle s'obtient au fil des années.
- **les obstacles stratégiques**
Elles sont mises en place par les firmes pour entraver l'entrée en marché. A l'effet de détourner l'entrée, les banques en place s'opposeront à tout essai d'installation. Et pour faire devenir cette menace croyable, elles procèdent à des engagements. Un engagement se présente généralement, sous forme d'un investissement qui accorde à la banque déjà en place beaucoup d'avantages.

⁶⁴ - De Coussergues Sylvie, Bourdeaux Gautier, Op.cit. pp. 267-271.

1- 2-1-2-la sortie du secteur et les coûts irrécupérables

La notion des coûts irrécupérables est liée à la théorie des marchés contestables⁶⁵ (qui privilégie les coûts de sortie de préférence de barrière à l'entrée).

La contestabilité des marchés se résume ainsi :

- Un marché dans lequel l'entrée est parfaitement libre et dont la sortie permet la récupération de tous les coûts;
- Dans ces conditions, l'importance n'est pas donnée au nombre d'entreprises établies, la concurrence potentielle discipline le marché et l'oblige à abandonner les pratiques anticoncurrentielles en matière de prix et de quantités.

Le caractère contestable d'un marché, discipline les prix et les marges.

1-2-2- la capacité de discussion (négociation) des clients et fournisseurs

Dans la profession de la banque de financement et d'investissement ou de gestion d'actifs, les clients potentiels sont capables d'imposer à la relation qu'ils entretiennent avec leur banquier un rôle plus favorable.

Quand aux fournisseurs, ils ne participent que pour une faible part au total des charges. Cependant, la banque intègre la technologie et ce en sollicitant certains fournisseurs d'équipements ou de service informatique, en matière de qualité, délais ou prix peut avoir des conséquences importantes sur la compétitivité de la banque.

1-2-3- la crainte de produits de substitution

L'analyse de cette menace doit prendre en considération la spécificité de l'intermédiation financière et du privilège exclusif dont disposent les banques en matière d'opération bancaire. Les produits de substitution proviennent principalement de la finance directe avec les OPCVM⁶⁶ pour les produits d'épargne et les émissions de titres pour les crédits. Les banques semblent bien contenir cette menace.

1-2-4- la concurrence au niveau des banques

Les banques commerciales sont protégées par leur réseau et les banques d'affaires ainsi que les sociétés de gestion d'actifs par leur réputation et la qualité de leurs équipes. Les produits bancaires ne présentent pas beaucoup de différenciations. Les marchés des produits bancaires des pays développés sont presque saturés et la combinaison d'une demande en faible croissance, de coûts fixes élevés et de produits peu différenciables renforce la concurrence au niveau du secteur.

⁶⁵ -Théorie développée par : Baumol W. Panzar J.-C et Willig R., Contestable markets and the theory of industrie structure, Harcourt Brace, 1982. (https://fr.wikipedia.org/wiki/March%C3%A9_contestable)

⁶⁶ -Organisme de Placement Collectif en Valeur Mobilière.

1-3-Les avantages concurrentiels (Résumé de De Coussergues Sylvie, Bourdeaux Gautier)⁶⁷

Un avantage concurrentiel est la capacité d'une entreprise à dégager plus de valeur que ses concurrents sur un même marché grâce aux compétences qu'elle dispose et qu'elle sait mobiliser mieux que d'autres.

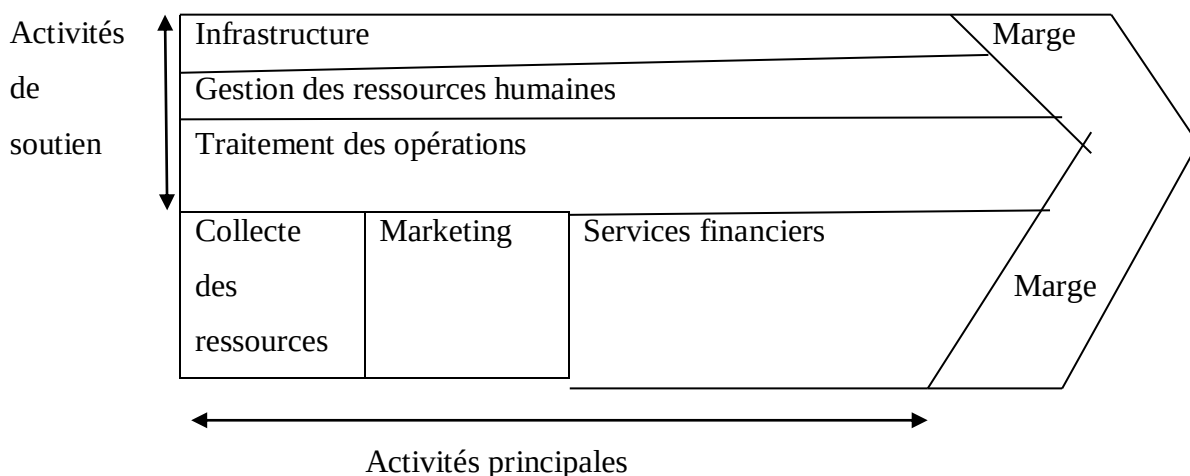
1-3-1- les compétences dans l'exercice d'un métier bancaire

L'analyse des compétences met en évidence les savoir faire qu'il faut avoir et par-là même les ressources à détenir pour exercer un métier.

1- 3-1-1- la chaine de valeur d'une banque

Cette approche mène à décortiquer les processus de production et de commercialisation à l'effet de fixer avec précision à chaque étape des processus les compétences et savoir-faire pour lesquels la banque dispose d'un avantage comparativement à ses concurrents.

Tableau 6-2 : la chaine de valeur d'une banque



Source : De Coussergues Sylvie, Bourdeaux Gautier, Op.cit. page 272.

1-3-1-2- compétences de base et compétences distinctives

Au niveau des banques, il existe des compétences de base et des compétences distinctives : **Le premier type** porte sur des compétences que toute banque doit avoir pour pratiquer sa profession, mais les ressources ne permettent pas à la banque de se distinguer ou d'être concurrentiel. **Le second type** concerne d'une part un métier donné, nécessitant des ressources indispensables à son exercice et d'autre part, ces banques distinctives apportent un avantage concurrentiel difficilement imitable pour celui qui les tient en sa possession.

⁶⁷ - De Coussergues Sylvie, Bourdeaux Gautier, Op.cit. pp. 271-273.

Tableau 6-3 : Compétences distinctives des métiers de la banque.

Métier	Compétences distinctives
Banque de détail	-les canaux de distribution ; -la gestion de la relation client : personnalisation et fidélisation ; -la maîtrise des coûts opératoires.
Banque de financement et d'investissement	-la compétence des équipes dans les montages des opérations complexes ; -la réputation et le carnet d'adresses ; -l'aptitude à l'innovation financière.
Gestion d'actifs	-la qualité de la gestion de portefeuille : allocation d'actifs, gestion des risques ; -le fonctionnement des back-offices.
Services financiers spécialisés	-la sélection de la clientèle ; -l'analyse et le suivi des risques ; -les canaux de distribution et les prescripteurs.

Source : De Coussergues Sylvie, Bourdeaux Gautier, Op.cit., p.273.

1-3-2- les actifs stratégiques (Eléments externe en relation avec l'environnement)

A la différence des compétences développées au sein de chaque banque, les actifs stratégiques découlent d'éléments qui lui sont externe. Dans le secteur bancaire, la réglementation est souvent à l'origine d'actifs stratégiques⁶⁸.

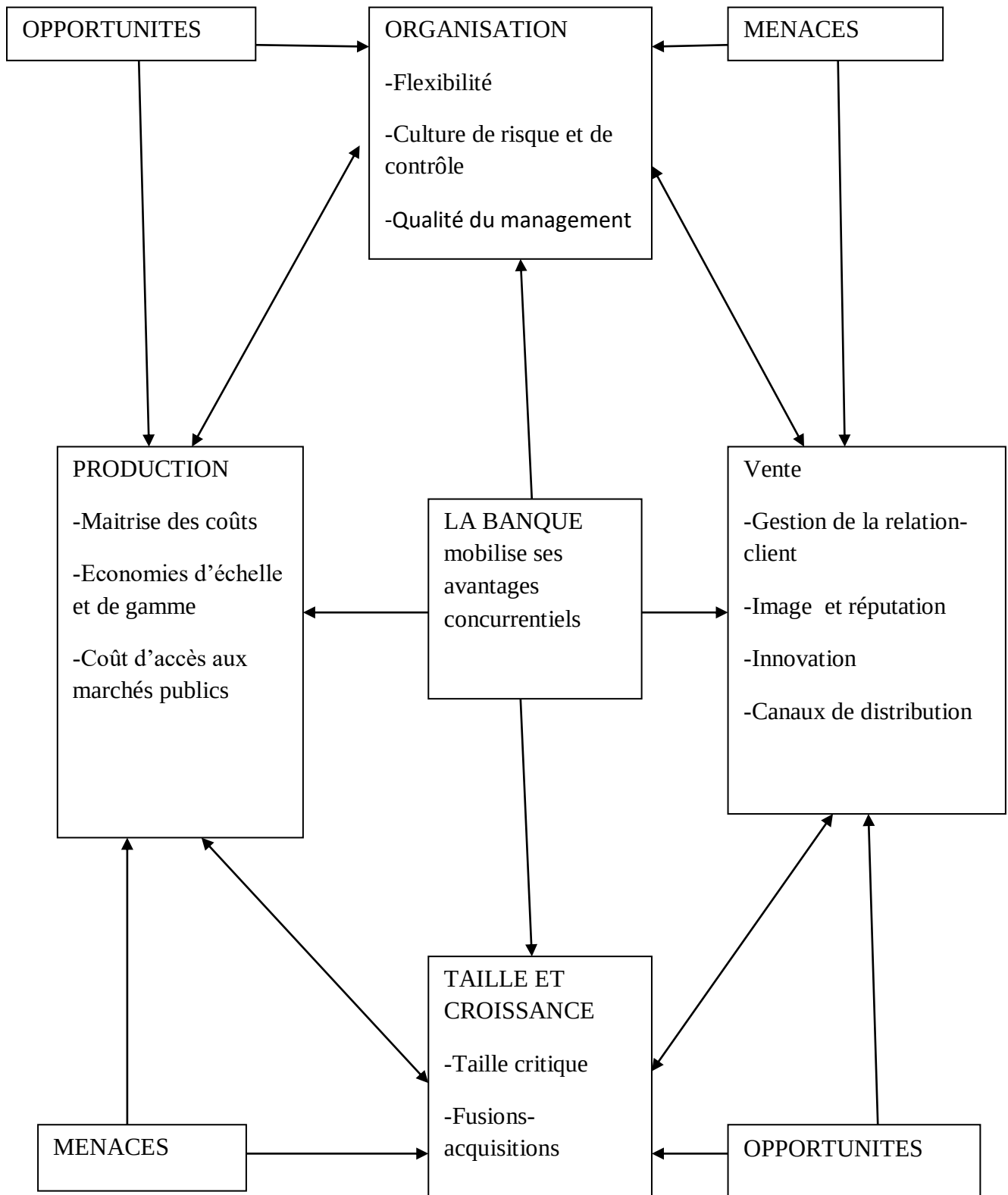
1-3-3- la mise en évidence des avantages concurrentiels durables

Les compétences distinctives et les actifs stratégiques constituent des avantages concurrentiels durables, à condition qu'ils soient :

- exploités sur les marchés adéquats ;
- défendables (rares et difficilement imitables)

⁶⁸ - De Coussergues Sylvie, Bourdeaux Gautier, Op.cit. pp. 273-274.

Figure 6-1 : La mobilisation des avantages concurrentiels



Source : De Coussergues Sylvie, Bourdeaux Gautier, Op.cit., p.275.

Selon le schéma ci-dessus (Figure 6-1 : La mobilisation des avantages concurrentiels), de la mise en évidence des avantages concurrentiels durables, émergent quatre types d'avantages concurrentiels : **le premier** est lié à l'organisation ('assurer la coordination de toutes les composantes d'une banque, sachant que ces entreprises sont presque toujours des entreprises de grande taille), **le second** est attaché à la production, le troisième est lié à la vente et **le dernier** est attaché à la taille et à la croissance.

2- Les options et mouvements stratégiques

La stratégie conduit le banquier à se fixer des objectifs formulés en termes de métier puis à concevoir les mouvements permettant d'atteindre ces objectifs⁶⁹.

2-1-Les choix stratégiques : Les options stratégiques tournent autour de trois points essentiels, que nous allons développer ci-dessous, à savoir :

- Le choix de métier ;
- Le mode d'exercice des métiers ;
- L'externalisation de la banque.

2-1-1-Le choix de métier : Il tient compte de deux options : L'entrée dans un métier et l'abandon de métier.

- **La première option stratégique** (L'entrée dans un métier), dépend de deux facteurs, à savoir :

a- l'attrait du métier qui pour sa part dépend : du potentiel des activités formant le métier composé de marché en croissance et de produits différenciables, jeunes et à bonne espérance de vie, des barrières à l'entrée et à la sortie, de l'intensité de la concurrence qui règne dans ce métier donné et du rendement des investissements à réaliser pour pénétrer ce métier.

b- les avantages concurrentiels dont la banque dispose (repérage des compétences distinctives et ses actifs stratégiques).

⁶⁹ - De Coussergues Sylvie, Bourdeaux Gautier, Op.cit. pp. 278-279.

Tableau 6-4: les implications stratégiques de choix de métier

Métier	Implications stratégiques
Banque de détail	- la croissance des parts de marché plus que la taille ; -la collecte de ressources bon marché ; -une image de proximité.
Banque de financement et d'investissement	-la dimension internationale ; -être l'un des tous premiers des différents marchés ; -une image de professionnalisme ; -gérer le caractère cyclique de l'activité.
Gestion d'actifs	-la dimension internationale ; -la taille critique avec le montant des actifs gérés ; -une consommation de fonds propres modérés ; -la récurrence des commissions.
Services financiers spécialisés	-la croissance des parts de marché plus que la taille ; -le coût des ressources.

Source : De Coussergues Sylvie, Bourdeaux Gautier, Op.cit., p.279.

La deuxième option stratégique (L'abandon de métier) : Dans ce cas prend la décision d'élaguer un ou plusieurs domaines d'activité. C'est un choix amer, généralement dû à des risques mal contrôlés ou venant du diagnostic stratégique (exemple : cession de réseaux d'agences par une banque à une autre).

2-1-2-La manière d'exercice des métiers : banque généraliste ou banque spécialiste

(Explication tirée de l'ouvrage de De Coussergues Sylvie, Bourdeaux Gautier⁷⁰).

La manière d'exercice des métiers consiste en l'étude de la stratégie de la banque généraliste et de la banque spécialiste et l'externalisation de la banque.

La stratégie de banque généraliste : la banque généraliste (appelée aussi banque universelle) est un établissement de crédit qui exerce plusieurs ou tous les métiers bancaires.

La stratégie de banque spécialiste : La banque spécialiste est un établissement de crédit qui n'exerce qu'un seul métier bancaire, même si ce métier comprend plusieurs marchés (se définissant par rapport aux clientèles et produits sélectionnés).

2-1-3-L'externalisation de la banque

Le secteur des banques est concerné par la question de l'externalisation de certaines activités qui inclut la sous-traitance et la délocalisation. A ce sujet, nous traitons : les objectifs de

⁷⁰ - De Coussergues Sylvie, Bourdeaux Gautier, Op.cit. pp. 280-285.

Chapitre VI : Les stratégies bancaires

l'externalisation, les activités susceptibles d'externalisation et les modalités de l'externalisation :

Les objectifs de l'externalisation : Existence de deux objectifs cruciaux :

- Réduction des coûts (proposition des prestations à plusieurs clients dans des pays où les coûts de main-d'œuvre sont très faibles);
- Recentrage sur les métiers de base pour lesquels la banque est compétitive.
- **Les activités susceptibles d'externalisation :** Toute opération qui n'a pas un contact direct avec le client pourrait donc être externalisée (exemple : maintenance, transport de fonds et services informatiques).
- **Les modalités de l'externalisation :** Des stratégies concernant l'externalisation sont exercées par les banques, à l'instar de la sous-traitance domestique ou internationale, filialisation réalisée le cas échéant avec un autre établissement de crédit, joint venture ou alliance.

2-2-Les mouvements stratégiques

La taille est le souci majeur d'une stratégie bancaire, parce qu'elle est en même temps un avantage concurrentiel décisif et un objectif stratégique⁷¹.

2-2-1- la croissance interne

La banque investit pour la création des moyens de production supplémentaires et ce pour améliorer ses capacités et compétences. Pour l'étude de la croissance interne, nous devons savoir ; **les modalités** et **les avantages et limites** de cette croissance :

Les modalités de la croissance interne : elle se distingue par l'accroissement des capacités de production (exemple augmentation du réseau de guichet) et la diversification (création de filiale pour le développement de nouvelles activités).

Les avantages et limites de la croissance interne : elle crée une dynamique au niveau de la banque et ce par la participation du personnel en activité par le canal de nouvelles opportunités de carrière et la diminution des difficultés organisationnelles.

On ne peut concevoir ce type de marchés que si ces marchés ne sont pas totalement saturés et si la banque dispose du temps nécessaire pour mettre en œuvre ce processus (processus exigeant un personnel hautement qualifié).

⁷¹ - De Coussergues Sylvie, Bourdeaux Gautier, Op.cit. pp. 286-289.

Chapitre VI : Les stratégies bancaires

2-2-2- la croissance externe

Elle se réduit à acquérir ou à contrôler une ou plusieurs entreprises disposant des compétences recherchées. L'entreprise acquise peut soit fusionner avec l'acheteur soit conserver sa personnalité morale d'où l'appellation habituelle de fusions-acquisitions.

2-2-2-1- les motivations de la croissance externe

L'objectif des promoteurs des opérations de croissance externe est la création de valeur pour les actionnaires. Ceci est justifié par trois arguments à savoir :

Le premier porte sur la réalisation de synergies : La croissance de taille par le canal de fusions-acquisitions permet la réalisation de synergies qui proviennent d'une diminution des coûts ou d'une croissance des revenus.

Le second porte sur la réalisation d'objectifs stratégiques : La firme bancaire peut atteindre ses objectifs stratégiques de taille qui, garantissent un avantage concurrentiel déterminant, grâce à la prise de contrôle d'une autre banque.

L'objectif de diversification est réalisable par la croissance externe qui facilite l'entrée dans de nouveaux métiers ou dans de nouvelles zones géographiques.

Et le dernier concerne les motivations managériales : Le désir des dirigeants de chapeauter un groupe de grande taille soit pour des raisons plus personnelles de recherche de prestige ou de rémunération élevées.

2-2-2-2- avantages et limites de la croissance externe

Le principal avantage de la croissance externe est la rapidité de réalisation : l'intégration sans délai d'un nouveau métier, une nouvelle zone géographique. Ce mode de financement, avec le paiement en titres, est moins cher que celui de la croissance interne. La célérité peut être source de désaccords lorsqu'il faut fusionner des équipes à modes de gestion éloignés, des systèmes informatiques ou de contrôles différents.

2-2-3- les alliances stratégiques

Il s'agit de coopérations développées entre acteurs du secteur bancaire et financier et qui peuvent prendre la forme de participations croisées ou non, de création de filiales communes ou plus simplement d'accords de coopération pour développer des activités. A la différence de la croissance externe, chaque firme conserve son autonomie et la maîtrise dans la formulation de sa stratégie, de ce fait l'alliance ne consomme pas autant de ressources financières que la fusion ou l'acquisition.

Conclusion du chapitre

A la différence des autres matières, la stratégie bancaire revêt d'un caractère spécial car elle est non mesurable. D'autant plus qu'elle s'est substituée à la planification et reste attachée aux principes : d'adaptation à l'environnement, de rapidité par rapport à la concurrence et d'économie de moyen. Elle est accomplie par les niveaux hiérarchiques les plus élevés de la banque, parfois en collaboration avec un cabinet de consultants.

Dans ce chapitre, nous avons abordé deux grandes questions, l'une se réfère à l'analyse et au diagnostic et l'autre aux choix et mouvements stratégiques.

La première traite, de l'analyse de la situation de départ qui se base sur l'environnement dans lequel évolue l'établissement du crédit, de l'analyse concurrentielle du secteur bancaire (champ de la concurrence) et des avantages concurrentiels consistant en une entreprise à créer plus de valeur que ses concurrents sur un même marché en raison des compétences qu'elle possède et qu'elle sait mobiliser mieux que d'autres ou car elle détient des actifs stratégiques. La deuxième aborde les choix et mouvements stratégiques, ce qui mène le banquier à prévoir des objectifs formulés en termes de métier puis à concevoir les mouvements permettant d'atteindre ces objectifs.

Conclusion générale

Conclusion générale

La gestion bancaire est un sujet très vaste et très varié. L'accomplissement de ce travail nécessite beaucoup d'efforts et de connaissance de plusieurs spécialités dans les domaines : comptable, financier et économique. Nous avons essayé de faire une présentation claire et motivée pour permettre aux étudiants et aux utilisateurs de mieux comprendre les différents concepts de chaque thème traité.

L'activité de réception de fonds du public impose une responsabilité particulière pour les banques et établissements financiers (BEF) : être en mesure, à tout moment, de rendre les fonds reçus en dépôts; en d'autres termes, être solvable. L'activité de crédit comporte des risques élevés car la défaillance des emprunteurs peut entraîner la défaillance de l'établissement. Or ce qui est prêté, ce sont les fonds reçus du public. Pour ces raisons, les BEF sont tenus sous haute surveillance.

Ce qui est remarquable, c'est notre focalisation sur les points clés de la gestion bancaire telles que la gestion des risques, la maîtrise des coûts et beaucoup plus l'amélioration de la relation banque-client qui demeure asymétrique et ce malgré l'insertion des nouveaux systèmes d'information. On rencontre l'adaptation permanente de ces systèmes et l'implication obligatoire des moyens humains.

Chaque thème traité de ces chapitres, nécessite une attention particulière de notre part, car la firme bancaire se caractérise par beaucoup de spécificités comparativement aux entreprises non bancaires. Les BEF, évoluent en fonction de l'évolution de la réglementation. Les particularités de l'activité bancaire jointes au souci légitime des autorités de supervision de protéger les dépôts du public, de surveiller- voire de limiter- la progression des crédits distribués, de recenser les opérations avec l'étranger justifient la rigueur qui s'attache au contrôle des BEF et expliquent l'originalité et la complexité de la réglementation bancaire.

A partir de cela, nous avons procédé au traitement de ces chapitres et ce, en tenant comptes des différentes particularités.

Nous avons commencé dans le premier chapitre par la présentation des différents états financiers de la banque tout en nous basant sur nos connaissances sur la comptabilité bancaire et ce pour faciliter aux utilisateurs la compréhension de ce document. Ainsi, nous avons montré l'utilité de chaque état. A titre d'exemple, comprendre le contenu de ces états permettent aux analystes d'évaluer la performance des banques et aux contrôleurs de gestion d'établir leurs budgets.

Dans le deuxième chapitre, nous sommes passés en revue de l'évaluation des activités bancaires. Ainsi, nous avons essayé de retracer l'acheminement de ces activités en nous

Conclusion générale

basant sur le rôle de la banque en tant qu'intermédiaire financier entre les détenteurs et les demandeurs de capitaux. Ainsi, nous avons abordé, les spécificités de l'activité bancaire, les fonctions de la banque, les besoins de l'entreprise, les différents modes de financement de l'entreprise, les indicateurs financiers de mesure de la performance les plus utilisés par les banques, et enfin nous avons clos ce chapitre par les garanties bancaires.

Au niveau du troisième chapitre, nous avons traité la typologie du risque, les différentes méthodes de management du risque, la finalité des risques et enfin nous avons fini par les règles baloises (Bâle 1, Bâle 2 et Bâle 3).

La réalisation de quatrième chapitre, nous a permis d'étudier la gestion Actif-Passif (GAP) qui consiste à optimiser le couple rentabilité-risque. La GAP s'évertue de réaliser la structure de bilan et de la maintenir conforme aux exigences de la banque. La gestion ALM veille aux équilibres bilanciaux en assurant la cohérence entre les grandes masses du bilan (avoir un équilibre entre les ressources et les emplois).

Quand au cinquième chapitre, il nous a permis de savoir comment le contrôle de gestion (CDG) a été introduit dans le secteur bancaire et financier. La vision du CDG est l'exploitation de différents processus et outils pour s'assurer que les ressources à déployer sont utilisés convenablement. Il assure le respect des procédures et l'application des mesures correctives éventuelles. Il demeure un moyen de pilotage au service des décideurs et sera également un auxiliaire précieux pour la discussion des options stratégiques.

Et enfin, le dernier chapitre, a été consacré aux stratégies bancaires qui consistent en la conception d'une politique de développement à moyen et long terme, couronnée par une rentabilité conforme aux attentes des actionnaires. Ainsi, nous avons constaté que la démarche stratégique est réalisée par les niveaux hiérarchiques les plus élevés de la banque, parfois en collaboration avec un cabinet de consultants, et elle s'articule autour du diagnostic puis des choix et des mouvements stratégiques.

Donc la gestion bancaire englobe l'essentiel des thèmes étudiés dans le domaine bancaire. C'est pour cette raison, que ce travail nécessite toujours une actualisation et surtout avec l'avènement des technologies de l'information et de la communication. Ces dernières ont envahi le secteur bancaire et financier. L'utilisation de l'informatique est devenue une nécessité absolue pour tous les compartiments de la banque.

Références bibliographiques

Références bibliographiques :

Ouvrage:

-**AUGROS Jean-Claude, QUERUEL Michel**, « Risque de taux d'intérêt et gestion bancaire », édition Economica, année 2003.

-**BARTHELEMY Bernard – COURREGES Philippe**, « Gestion des risques : méthode d'optimisation globale », 3 édition, édition D'Organisation, Paris, 2004.

-**BAUMOL W. PANZAR J.-C et WILLG R.**, Contestable markets and the theory of industrie structure, Harcourt Brace, 1982.

- **BOUYAKOUB Farouk** « L'entreprise et le financement bancaire », Casbah Editions, année 2000, page 252.

-**CASTEL M. et YANEL**, « la nouvelle intermédiation, développement des marchés et financement des entreprises » revue d'économie financière, n°16 pp.41-61, année 1991.

- **DALLOZ Jean-Pierre, MARTIN Maryse** « Stratégie pour la gestion du risque de taux », édition Economica, année 1995.

-**DE COUSSERGUES Sylvie et BOURDEAUX Gautier** « Gestion de la banque- du diagnostic à la stratégie » 6^e Edition, Edition Dunod, Paris (France), année 2010.

-**DE COUSSERGUES Sylvie et BOURDEAUX Gautier** « Gestion de la banque- du diagnostic à la stratégie » 7^e Edition, Edition Dunod, Paris (France), année 2013.

- **DESMICHT François** « Pratique de l'économie bancaire », édition Dunod, 2004.

- **DESMICHT François**, « Pratique de l'activité bancaire : gestion comptable, commerciale, informatique financière et gestion des risques », édition Dunod, Paris, 2004.

- **HILAIRE Quentin**, « Gestion des risques et réglementation prudentielle », Dumas France, année 2017.

- **LAMARQUE Eric** « Gestion bancaire », Edition Pearson Education, Paris (France), année 2003, pp. 141-142.

- **LAMARQUE Eric** « **Gestion bancaire** », 2^e édition, Edition Darcios & Pearson Education France, année 2004, 2008, page 41.

- **LAMARQUE Eric** « Gestion bancaire », 2^e édition, édition Dareios Pearson Education, année 2008, pp. 90-94.

- **LAMARQUE Eric**, « Management de la banque, risques, relation client, organisation », édition Pearson Education, France, année 2011.

-**LORINO Philippe** « MÉTHODES ET PRATIQUES DE LA PERFORMANCE Le pilotage par les processus et les compétences » Troisième Ed., Éd. d'Organisation, 1997, 2001, 2003.

-**MADERS Henri-Pierre – MASSELIN Jean-Luc**, « Contrôle interne des risques : Cibler – évaluer – Organiser – Piloter – Maîtriser », édition D'organisation, Paris, 2004.

- **MISHKIN Frederic, BORDES Christian, HAUTCOEUR Pierre-Cyrille et LACOSSE-LABARTHE Dominique, RAGOT Xavier** « Monnaie, banque et marchés financiers », 8^{ème} édition, Edition Pearson Education France, année 2007, page 327.

Références bibliographiques

-**MISHKIN Frederic, BORDES Christian, HAUTCOEUR Pierre-Cyrille et LACOSSE-LABARTHE Dominique, RAGOT Xavier** « Monnaie, banque et marchés financiers », 9^{ème} édition, Edition Pearson Education France, année 2010, page 327.

-**MOREAU Frank**, « Comprendre et gérer les risques stratégique : humains, éthiques, informatiques, projets », édition D'Organisation, année 2002.

-**OGIEN Dov**, « Comptabilité et audit bancaires, normes françaises et IFRS », 3^e édition, DUNOD, Paris (France), année 2011, page 103.

-**PFISTER Christian**. « Politique monétaire et aspects prudents »; Bulletin de la Banque de France, n°43, juillet, pp 1-9, juillet 1997.

-. **PORTER Michael E.** « L'avantage concurrentiel », Ed. Dunod, Paris (France), 1986.

- **ROUACH Michel et NAULLEAU Gérard** « Contrôle de gestion bancaire et direction financière » 6^e édition, Edition RB, année 2012, pp. 140-149.

-**ROUX Michel** « Management de la banque – Des nouveaux risques aux nouvelles formes de gouvernance », Edition Magnard Vuibert- Septembre 2013.

-**SERVIGNY Arnaud, METEYER Benoît, ZELENKO Yvan**, « Le risque de crédit », 3^e édition, édition Dunod, France , année 2006.

- **SERVIGNY Arnaud et ZELENKO Ivan** « Le risque crédit face à la crise », 4^e édition, édition Dunod, France, année 2007.

-**SIRUGUET Jean-Luc, Fernandez Emmanuelle, Koessler Lydia** « Le contrôle interne bancaire et la fraude », Edition Dunod Paris, France, année 2006 ;

- **SIMON Yves – LAUTIER Delphine**, « Finance internationale et gestion des risques », 4^e Edition, Edition Economica, année 2003.

- **THORAVAL Pierre-Yves** (D.G Promontory Financial Group France) « Revue Banque », www.revue-banque.fr/medias/content/revue/images/10/1099766/rba-image-1099766.jpeg

- **VERBOOMEN Alain et DE BEL Louis** « Bale 2 et le risque de crédit, les règles actuelles et leur évolution sous Bale 3 »édition Larcier Belgique, année 2011.

Revues :

PFISTER « Politique monétaire et aspects prudents »; Bulletin de la banque de France n° 43, pp. 1-9, Juillet 1997.

Autres documents :

-Code du commerce – Lois bancaires

-**BRI** « Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres », 2004.

-Documents pour formation de cadres exploitants de la banque : Cours de la société interbancaire de formation (SIBF)

-Rapports de conjonctures de la Banque d'Algérie.

Sites internet :

www.bankofalgeria

<https://www.trustbank.dz/index.php/2015-04-11-19-57-23/moyens-de-paiement-a-l-etranger>.
Date de visite:17/03/2020.

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

<https://www.cab-longuemart.fr/les-10-principes-comptables-fondamentaux/>

<https://livre.fnac.com/a226527/Gilbert-Pillot-Maitrise-du-controle-de-gestion>.