

République Algérienne Démocratique et Populaire
Université Abderrahmane mira Bejaia
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de gestion
Département des Sciences : Economiques



Mémoire fin d'étude

En vue de l'obtention du diplôme de
MASTER EN SCIENCES ECONOMIQUES
Option : Economie Monétaire Et Financière
L'intitulé du mémoire

La stratégie de diversification et la rentabilité bancaire

Préparé par :

- Mlle AZZOUG Kamilia
- Mlle MEGHZEL Tinira

Dirigé par :

- Mr BOUGHIDENE Rachid

Date de soutenance

Jury

Président : mizi alloua

Examineur : assoulle dalila

Année universitaire : 2024- 2025



Remerciement

Nous remercions vivement Monsieur Boughidene pour son encadrement et ses conseils précieux.

Nos sincères remerciements vont également au Directeur de la CNEP Banque d'Akbou Mr BARAKHRAHE pour son accueil et sa disponibilité.

Leur soutien a été déterminant dans la réalisation de ce mémoire.

Dédicaces



A ma Chère Mère Noura et mon Père Said

Dont le mérite, les sacrifices et les qualités humaines m'ont permis de vivre ce jour.

A mes Frères et mes sœurs : Lyazid, Khmisti, Aïmed, Hassiba et Thilali

A tous les gens qui m'aiment

Tinira

Je dédier ce travail

A ma Chère Mère Aldja et mon Père Tayeb

Dont le mérite, les sacrifices et les qualités humaines m'ont permis de vivre ce jour.

A mes Frères et mes sœurs

A tous les gens qui m'aiment

Kamilia

Sommaire

Table des matières

Remerciement

Dédicaces

La liste des abréviations

Introduction générale 1

Partie 1 : Cadre conceptuel et théorique de la stratégie de diversification bancaire et ses indicateurs

1. Fondements théoriques de la stratégie de diversification bancaire 4

2. Les objectifs de la diversification 8

3. La rentabilité bancaire et ses déterminants 8

Partie 2 : Etude et analyse de la diversification et son impact sur la rentabilité. Cas de la CNEP Banque – Agence d’Akbou

1. Analyse des performances financières de la CNEP Banque - Agence d’Akbou (2019-2023) 12

2. Analyse approfondie de l’impact de la diversification sur la rentabilité 26

Conclusion générale 29

Référence bibliographique

Liste d’illustration

Annexes

Liste des abréviations

PNB	Produit net bancaire
CNEP	Caisse nationale d'épargne
ROE	Return on equity
ROA	Return on assets
RN	Résultat net
EPS	Earnings per share
PME	Placement moyen d'entreprise

Introduction générale

Dans un environnement économique en constante transformation, marqué par une intensification de la concurrence et une volatilité accrue des marchés, les banques doivent ajuster leurs choix stratégiques pour préserver leur compétitivité et renforcer leur performance globale. Face à ces défis, la diversification apparaît comme l'une des réponses les plus couramment adoptée.

Elle consiste pour les institutions financières à élargir leur champ d'activité au-delà des fonctions bancaires classiques – telles que la collecte de dépôts et l'octroi de crédits – pour intégrer des domaines complémentaires comme l'assurance, la gestion d'actifs ou les services financiers spécialisés.

Cette stratégie est généralement perçue comme un moyen de réduire l'exposition aux risques spécifiques liés à une activité unique, tout en assurant une meilleure stabilité des revenus. Elle peut également favoriser la rentabilité grâce à la création de synergies entre les différents segments d'activité et à la réalisation d'économies d'échelle. Toutefois, les effets de la diversification ne sont pas systématiquement positifs. Elle peut engendrer des coûts supplémentaires, accroître la complexité organisationnelle et nuire à la maîtrise des compétences clés, compromettant ainsi les gains attendus.

Par ailleurs, la diversification bancaire peut prendre plusieurs formes : géographique (extension sur d'autres marchés), sectorielle (diversification dans différents segments économiques) ou fonctionnelle (élargissement des services offerts). Bien qu'elle soit souvent considérée comme un levier de croissance et de résilience, son impact réel sur la rentabilité reste une question débattue. Il est donc essentiel d'en évaluer les bénéfices et les limites à travers une analyse rigoureuse, intégrant à la fois des approches théoriques et des études de cas empiriques.

Dans un environnement bancaire marqué par une forte concurrence, une régulation croissante et une volatilité accrue, la quête de performance durable devient une priorité stratégique. Face à ces défis, la diversification apparaît comme un levier privilégié, permettant aux banques d'élargir leurs activités au-delà des fonctions classiques pour mieux maîtriser les risques et renforcer leur rentabilité.

Toutefois, les effets de cette stratégie restent discutés. Si elle peut générer des synergies et stabiliser les revenus, elle peut aussi engendrer des coûts supplémentaires, une perte de cohérence stratégique, voire une baisse d'efficacité. La diversification constitue-t-elle donc une réelle source de rentabilité ou un facteur de complexité risqué pour les banques ?

Les questions de recherche

La question principale

Quel est l'impact de la stratégie de diversification sur la rentabilité des banques ?

Les questions secondaires

Q1 : Quels indicateurs permettent d'évaluer la rentabilité bancaire de manière pertinente ?

Q2: Comment la diversification est-elle concrètement mise en œuvre dans le cas étudié, et quels en sont les effets mesurables ?

Les hypothèses de recherche

L'hypothèse principale

La stratégie de diversification a un impact positif sur la rentabilité bancaire, à condition qu'elle soit bien encadrée et adaptée aux capacités internes de la banque.

Les hypothèses secondaires

- **H1** : L'effet de la diversification varie selon le contexte économique, la taille de la banque, et son niveau de spécialisation.
- **H2** : L'innovation technologique (diversification digitale) agit comme un facteur modérateur entre diversification et rentabilité

L'objectif de l'étude

L'objectif principal de cette étude est d'analyser l'impact de la stratégie de diversification sur la rentabilité bancaire. Il s'agit de comprendre dans quelle mesure l'élargissement des activités bancaires contribue à améliorer les performances financières des établissements, tout en identifiant les conditions de réussite et les limites de cette stratégie.

À travers une approche à la fois théorique et empirique, ce mémoire vise à éclairer les déterminants de la performance dans un contexte bancaire en mutation.

La méthodologie de recherche

L'étude adopte une démarche analytique combinant une revue théorique et une approche empirique.

Le travail est structuré en deux parties :

- La **première partie** établit les fondements théoriques, en définissant la stratégie bancaire et en explorant les différentes formes, objectifs et risques de la diversification. Mais aussi en analysant des indicateurs de rentabilité et aux facteurs internes et externes qui influencent la performance bancaire.

- La **deuxième partie** présente une **étude de cas** portant sur une banque donnée. L'analyse se base sur des données financières comparées (avant et après diversification) afin de mesurer concrètement l'impact de la stratégie mise en œuvre.

La collecte de données s'appuiera sur des documents internes lorsque disponibles.

Partie 1

**Cadre conceptuel et théorique de la
stratégie de diversification bancaire
et ses indicateurs**

Partie 1 : Cadre conceptuel et théorique de la stratégie de diversification bancaire et ses indicateurs

Ce cadre définit les principaux concepts et indicateurs liés à la diversification et à la rentabilité bancaire et qui s'appuient sur des théories économiques pour expliquer leur interaction.

1. Fondements théoriques de la stratégie de diversification bancaire

La diversification bancaire désigne l'élargissement des activités d'une banque à différents produits, secteurs ou zones géographiques. Elle est mesurée par des indicateurs spécifiques comme l'indice de Herfindahl-Hirschman.

1.1 Cadre conceptuel de la stratégie dans le secteur bancaire

La stratégie se définit comme l'ensemble des décisions et actions coordonnées, délibérées et anticipées, par lesquelles une entreprise organise la conquête de ses marchés dans un environnement concurrentiel. Elle permet de hiérarchiser les priorités, d'orienter les capacités internes et d'allouer efficacement les ressources rares afin d'atteindre des objectifs de performance durable¹.

L'analyse stratégique repose sur des actions préventives et défensives visant à influencer l'environnement interne et externe de l'entreprise. Selon Martinet (1987), la pensée stratégique sert avant tout à mieux comprendre la réalité pour maîtriser le développement de l'entreprise².

Dans ce cadre, la diversification est perçue comme un levier de croissance à long terme, garantissant la pérennité de l'entreprise et lui permettant de garder une longueur d'avance sur ses concurrents. Elle repose sur la capacité à créer de la valeur pour les clients actuels et potentiels, la valeur étant définie par Porter (1992) comme ce que les clients sont prêts à payer. Cette capacité résulte d'une stratégie bien construite, conçue pour faire face à la concurrence.

¹ De Woot P, Dictionnaire de la stratégie, édition th. De Montréal et J.Klein, presses universitaires de France, 2008.

² Jean louis, 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise. Bréal. France. 2002.

1.2 La diversification bancaire : typologie et objectifs

Il existe de plusieurs définitions de la diversification, qui varient selon le domaine d'étude des chercheurs.

Ce concept stratégique émerge au début du 20ème siècle comme une nouvelle orientation adoptée par les entreprises.

Selon Chandler², ce mouvement est apparu lorsque les entreprises dotées de technologies avancées ont rapidement réalisé qu'elles pouvaient tirer parti de leurs compétences et savoir-faire pour se lancer dans de nouveaux secteurs d'activité et répondre à des besoins émergents

1.2.1. Typologies de la diversification

Parmi les différentes classifications de la diversification, on peut citer³

1.2.1.1 La typologie d'Ansoff

En 1957, Igor Ansoff a défini la diversification comme un vecteur de croissance, introduisant une matrice qui présente quatre stratégies de développement. Ces stratégies sont basées sur l'évolution du positionnement de l'entreprise, analysé à travers la combinaison de deux dimensions : produit et marché⁴.

A. Spécialisation (Pénétration de marché)

L'entreprise concentre ses efforts sur son activité principale, en cherchant à accroître sa part de marché sans modifier son offre de produits ni changer de clientèle. Selon Ansoff, cela peut se faire en incitant les clients actuels à consommer davantage, en conquérant de nouveaux clients au sein du marché existant ou en attirant la clientèle des concurrents.

B. Développement de produits (Product Development)

L'entreprise conserve sa clientèle actuelle, mais élargit ou renouvelle son offre de produits. Cette stratégie peut passer par la création de nouveaux produits ou la modification de ceux existants. L'acquisition de licences ou de brevets pour commercialiser des produits tiers sous sa propre marque constitue également une option, souvent accompagnée d'alliances stratégiques.

² CHANDLER Alfer. D, « stratégie et structure de l'entreprise », Corlet, Paris, 1989, p92.

³ Stratégor, 1997, p.173

⁴ Ansoff, op. Cit. p 173.

C. Développement de marché (Market Development)

Il s'agit de proposer les produits actuels sur de nouveaux marchés, par exemple via l'expansion géographique, l'ouverture de nouveaux canaux de distribution ou le ciblage de nouveaux segments de clientèle. Cette approche exige une stratégie commerciale adaptée pour réussir sur les marchés visés.

D. Diversification (Diversification totale)

L'entreprise développe simultanément de nouveaux produits et pénètre de nouveaux marchés. Cette stratégie, plus risquée, permet toutefois d'explorer de nouvelles opportunités de croissance.

1.2.1.2 La typologie de Rumelt

Richard Rumelt, à l'instar de Wrigley, considère que le degré de parenté entre les activités est un critère fondamental pour classer les stratégies de diversification. Il identifie trois formes principales :

A. La diversification contrainte

Elle correspond à une situation où toutes les activités de l'entreprise sont fortement liées à un domaine d'activité principal.

Ces liens reposent sur le partage de ressources, de compétences ou de technologies, ce qui permet une forte cohérence stratégique et la création de synergies internes.

B. La diversification reliée

L'entreprise exerce plusieurs activités qui présentent des liens partiels entre elles. Certaines unités sont stratégiquement connectées, mais toutes ne partagent pas les mêmes ressources. Cette forme permet une certaine flexibilité tout en maintenant une logique de complémentarité.

C. La diversification non reliée

Également appelée diversification conglomerale, elle concerne les entreprises qui développent des activités **sans aucun lien apparent**. L'absence de synergies rend cette stratégie plus difficile à gérer sur le plan stratégique. Elle repose principalement sur une logique financière ou de réduction du risque global.

Ainsi, selon Rumelt, plus les activités sont reliées, plus la diversification est cohérente et potentiellement génératrice de valeur pour l'entreprise.

1.2.1.3 La typologie de Salter et Weinhold

Salter et Weinhold (1979) se concentrent sur la diversification par croissance externe.

D'après ceux-ci, les acquisitions sont qualifiées de liées si elles partagent au moins l'une des caractéristiques suivantes :

- Des technologies de production similaires;
- Des champs de recherche et développement similaires;
- Des produits ou marchés similaires.

Dans les autres cas, il s'agira de diversification non liée, consistant à se lancer dans des activités sans relation les unes avec les autres. Ils apportent également une précision en introduisant deux profils au sein de la catégorie diversification liée :

A. La diversification liée complémentaire

C'est le cas où l'entreprise étend son activité vers des couples produit/marché demandant des compétences fonctionnelles identiques à celles déjà obtenues. Sa représentation la plus pure correspond à l'intégration verticale, représentative d'une expansion orientée vers la même industrie.

B. La diversification liée supplémentaire

C'est le cas où l'entreprise se tourne vers un nouveau secteur qui nécessite que l'entreprise adjoigne de nouvelles compétences fonctionnelles à celles déjà existantes et que ceci induise des changements minimes sur le produit et le marché initial. Sa forme extrême est l'intégration horizontale.⁵

1.2.1.4 La typologie de Michael Porter

Porter (1992) présente deux logiques de diversification distinctes : la logique de portefeuille et la stratégie horizontale.

⁵ Salter Malcolm- wolf weinhold- « strategic management », volume 01, Paris, 2008, pp.78-92.

A. La logique de portefeuille

Lorsque les managers choisissent la logique de portefeuille, l'entreprise est gérée comme un établissement de titres financiers. Ainsi, on est dans une logique où l'on considère que la réalisation des ressources par les différentes unités s'effectue de manière indépendante sans qu'une collaboration visant à produire de la valeur ne soit recherchée.

B. La stratégie horizontale

Cette stratégie est à l'opposé de la précédente. En effet, dans cette stratégie, l'entreprise recherche des synergies opérationnelles censées résulter de la collaboration des unités, chacune étant représentative des activités sur lesquelles l'entreprise se positionne. L'organisation sur laquelle s'appuie la stratégie de portefeuille est totalement différente puisqu'elle prône l'interdépendance de l'action des unités. Au regard, de tout ce qui vient d'être évoqué il est nécessaire pour nous de savoir quelles sont les techniques de diversification des nouvelles activités.⁶

2. Les objectifs de la diversification

La diversification permet à une entreprise de conquérir de nouveaux marchés, d'augmenter ses profits et d'améliorer son image de marque, ce qui peut attirer de nouveaux clients. Elle réduit également les risques liés à la dépendance à un seul marché.

Parfois, l'objectif est d'éviter une trop grande dépendance envers les clients ou fournisseurs. Dans ce cas, l'entreprise opte pour une diversification verticale, en intégrant par exemple ses propres fournisseurs pour sécuriser ses approvisionnements et limiter les risques.

3. La rentabilité bancaire et ses déterminants

La rentabilité bancaire reflète la capacité d'une banque à générer des profits à partir de ses ressources. Elle est évaluée à l'aide d'indicateurs tels que le ROA, le ROE et la marge nette d'intérêt.

3.1 La mesure de la rentabilité bancaire

La rentabilité désigne la capacité d'un capital à générer un revenu ou un bénéfice. En finance, elle est souvent assimilée au profit en valeur absolue.

⁶ PORTER, Michael E. (2000), *Avantage concurrentiel : Comment développer un avantage concurrentiel et le maintenir*, Paris, Économica, p. 93.

Il existe plusieurs méthodes pour évaluer la rentabilité d'une banque, parmi lesquelles les ratios financiers sont les plus couramment utilisés. Parmi ceux-ci, on peut notamment citer les suivants ⁷:

A. Le Return On Assets (ROA)

Le rendement des actifs, est un ratio financier clé qui mesure l'efficacité avec laquelle une banque utilise ses actifs pour générer des bénéfices. Il exclut les impôts et les intérêts du calcul et permet d'évaluer la performance globale de l'utilisation des ressources.

La formule

ROA = Résultat net / Actifs.

B. Le Return On Equity (ROE)

La rentabilité des fonds propres, mesure la performance du capital investi par les actionnaires. Il permet d'évaluer le rendement de leur investissement. Toutefois, un ROE élevé peut indiquer une prise de risque excessive ou une faiblesse des fonds propres⁸.

La formule

ROE= Résultat net/ Capitaux propres
--

Dans les banques et établissements financiers, la mesure de la rentabilité constitue l'un des rôles essentiels du contrôle de gestion. Cependant, cette évaluation est complexe et multiforme. Elle s'effectue selon plusieurs axes, tels que les centres de profit, les agences, les activités, les clients, voire les réseaux de distribution. Une autre source de complexité réside dans la répartition des charges de structure et de support entre les différents objets de coût⁹.

⁷ Dictionnaire économique et financier 2 DEPALLENS Georges, « Gestion Financière De L'entreprise », Edition Sirey, Paris, 1980, P 256.

⁸ DESCAMPS Christian & Ali, (2002), « Economie Et Gestion De La Banque », Edition EMS, Paris, 2002, P 161.

⁹ ROUACH Michel, « Finance Et Gestion Dans La Banque », Editions d'organisation, 2010, Paris, P 41.

3.2 Les indicateurs de la rentabilité bancaire

Le résultat net est l'indicateur clé de la rentabilité bancaire, représentant un solde résiduel issu d'opérations variées et d'événements exceptionnels¹⁰

D'un point de vue économique, cet indicateur permet d'analyser les facteurs influençant la rentabilité des établissements de crédit et d'identifier les éléments ayant conduit au résultat final. Parmi les outils utilisés pour évaluer cette rentabilité figurent notamment les soldes intermédiaires de gestion.

C. Les soldes intermédiaires de gestion

Sont établis à partir des données du compte de résultat, lequel retrace les charges et les produits enregistrés au cours de chaque exercice comptable.

D. Le Produit Net Bancaire (PNB)

Est un indicateur clé qui reflète l'ensemble des activités d'une banque, Le Produit Net Bancaire (PNB) est un indicateur clé qui reflète l'ensemble des activités d'une banque, notamment ses fonctions d'intermédiation. Il représente la marge brute de la banque et se calcule comme la différence entre les produits et les charges d'exploitation bancaires. Le PNB regroupe trois éléments principaux : la marge d'intérêt, les commissions perçues, ainsi que les produits et charges divers¹¹

E. La marge sur intérêt

Représente la marge sur l'activité d'intermédiation bancaire. Elle se calcule de la façon suivante :

Marche sur Internet = intérêt reçu des clients - les intérêts payés par la banque sur dépôts ou refinancement

¹⁰ DESCAMPS Christian & SOICHOT Jacques, « Economie Et Gestion De La Banque », Edition EMS, Paris, 2002. P 154

¹¹ ROUA CH Michel et NAULLEAU Gérard, « Le Contrôle De Gestion Bancaire », Edition d'organisation, Paris, 1998, P 111.

F. Les commissions perçues

Elles sont liées aux services fournis par les établissements de crédit, tels que les commissions sur cartes bancaires, les frais de dossiers, ou encore les commissions de placement ou de garantie.

G. Les produits et charges divers

Ils concernent principalement les revenus du portefeuille titres de l'établissement, ainsi que les opérations de trésorerie et les transactions interbancaires.

3.3 L'importance de la rentabilité pour la banque

La rentabilité des capitaux investis constitue un enjeu majeur pour toute entreprise, et un critère fondamental pour les institutions financières¹². Elle représente l'une des principales sources de génération de capital.

Un système bancaire solide repose sur des banques rentables et disposant de fonds propres suffisants. La rentabilité reflète non seulement la compétitivité d'une banque sur le marché, mais aussi la qualité de sa gestion.

Elle est indispensable pour assurer la stabilité financière de l'établissement, en garantissant que la croissance des fonds propres suive celle des risques. De plus, elle permet à la banque de maintenir un niveau de risque maîtrisé et de faire face aux éventuelles difficultés à court terme¹³.

3.4 Facteurs internes et externes influençant la rentabilité

Parmi les facteurs internes influençant la rentabilité des banques, l'étude met en évidence un effet positif de l'adéquation du capital, de l'allocation efficace des dépôts ainsi que de la taille de la banque, tandis que le coefficient net d'exploitation et un excès de liquidité exercent, quant à eux, un impact négatif sur la performance financière (Samir Abderrazek Srairi, 2010).

¹² C.Sautter : « Introduction : trois essais sur la rentabilité », revue économie et statistique, volume 60, numéro 60, 1994, pp 3-5, page1

¹³ Samir Abderrazek Srairi, 2010. Analyse des déterminants de la rentabilité des banques commerciales saoudiennes. Revue Marocaine de Gestion et d'Economie. 2. P: 53.

La partie 2

**Etude et analyse de la diversification et son
impact sur la rentabilité. Cas de la CNEP
Banque – Agence d'Akbou**

Partie 2 : Etude et analyse de la diversification et son impact sur la rentabilité. Cas de la CNEP Banque – Agence d'Akbou

La diversification des activités constitue une stratégie essentielle pour les banques cherchant à améliorer leur rentabilité et à réduire leur exposition aux risques sectoriels. La CNEP Banque, à travers son agence d'Akbou, a entrepris depuis quelques années une démarche active en ce sens, en élargissant son offre de produits et services afin de mieux répondre aux besoins d'une clientèle diversifiée et de renforcer sa position sur un marché en mutation. Cette partie du mémoire a pour objectif d'évaluer l'impact de cette stratégie de diversification sur la rentabilité de l'agence d'Akbou. Elle s'appuie à la fois sur des données financières (résultat net, ROE, ROA), des indicateurs d'activité (volume, clientèle) et une analyse de la nature des produits introduits. L'étude intègre également l'évaluation des risques associés, notamment à travers l'évolution des créances douteuses.

Après avoir présenté les fondements théoriques du lien entre diversification et performance bancaire, l'analyse empirique permettra de mesurer les effets concrets de cette stratégie sur le terrain et d'identifier les leviers d'amélioration possibles pour optimiser les résultats tout en maîtrisant les risques.

1. Analyse des performances financières de la CNEP Banque - Agence d'Akbou (2019-2023)

1.1 Analyse financière de la CNEP Banque Akbou (2019–2023)

La CNEP banque historiquement centrée sur l'épargne logement ; a amorcé depuis quelques années une stratégie de diversification de son offre notamment à travers l'introduction de crédits à la consommation, de produits d'assurance et de services numériques.

A partir de l'exploitation de données récentes, nous allons comparer les performances de l'agence avant (2019-2020) et après diversification (2021-2023). Pour cela, nous avons retenu les indicateurs suivants :

- Le produit net bancaire(PNB)
- Le résultat net
- La rentabilité financière et économique
- Taux de créances douteuses
- Le ratio de liquidité

Dans ce qui suit, nous évaluerons les indicateurs retenus dans cette présente étude

1.1.1 Produit Net Bancaire (PNB)

Le Produit Net Bancaire (PNB) représente le chiffre d’affaires réalisé par l’activité bancaire, incluant les marges sur intérêts, les commissions et les revenus divers. Il est calculé par la formule suivante :

$$\text{PNB} = \text{produits d'intérêts} - \text{charges d'intérêts} + \text{commissions perçus} - \text{commissions versées} + \text{autres produits}$$

Les résultats de nos calculs sont présentés dans le tableau N° 01.

Tableau N° 01 : produit net bancaire (PNB)

Année	Produits d'intérêts	Charges d'intérêts	Commissions nettes	Autres produits	PNB (millions DA)
2019	9 500	2 000	700	0	8 200
2020	10 100	2 100	900	100	9 000
2021	11 600	2 300	1 100	0	10 400
2022	13 000	2 500	1 100	400	12 000
2023	15 000	2 700	1 300	400	14 000

Source : calculs réalisés par nous-mêmes à partir des documents interne

L’analyse des données financières de la banque sur la période 2019–2023 révèle une évolution notable de la contribution des produits diversifiés au Produit Net Bancaire (PNB). Les produits diversifiés, composés des commissions nettes et des autres produits, ont progressivement accru leur part dans le PNB global.

En 2019, la contribution des produits diversifiés était limitée à 8,54 % du PNB, traduisant une forte dépendance aux revenus d’intérêts.

À partir de 2020, cette part a connu une amélioration progressive, atteignant 12,5 % en 2022, avant de se stabiliser légèrement à 12,14 % en 2023.

Cette croissance a été principalement portée par l’augmentation des commissions nettes, qui sont passées de 700 millions DA en 2019 à 1 300 millions DA en 2023, soit une progression de 85,7 %.

Les autres produits ont fait leur apparition à partir de 2020 et se sont stabilisés à 400 millions DA en 2022 et 2023, ce qui montre un début de diversification des activités génératrices de revenus annexes.

Cependant, malgré ces évolutions positives, les produits d’intérêts continuent de représenter la part dominante du PNB (près de 88 % en 2023), ce qui expose encore la banque aux risques liés à la volatilité des taux d’intérêt et à la conjoncture du crédit.

Pour renforcer la rentabilité globale et réduire sa dépendance aux revenus traditionnels, la banque devrait adopter une stratégie de diversification plus ambitieuse. Voici les principales recommandations :

- Accroître les produits de commissions pour élaborer et commercialiser de nouveaux services bancaires rémunérateurs : packages de comptes, services digitaux, cartes bancaires personnalisées, assurances associées.
- Développer les services aux entreprises (gestion de trésorerie, financement structuré, conseil) afin d’augmenter les commissions perçues.
- Développer les autres sources de produits pour renforcer les activités de trading, de change et de placements financiers, qui peuvent générer des produits réguliers et peu corrélés aux crédits.
- Explorer de nouveaux partenariats (assurance, fintech, gestion d’actifs) permettant de créer des produits à haute valeur ajoutée.
- Mettre en place un objectif stratégique de diversification pour fixer un objectif de contribution des produits diversifiés au PNB à au moins 20 % à moyen terme (par exemple d’ici 2027).
- Intégrer cet indicateur dans le tableau de bord stratégique de la banque et suivre son évolution régulièrement.
- Former les ressources humaines à l’offre de services diversifiés pour renforcer les compétences des équipes commerciales et conseillères pour promouvoir efficacement les produits non liés au crédit.
- Encourager une culture de la vente croisée dans l’ensemble des agences.

1.1.2 Résultat Net

Le résultat net est un indicateur comptable et financier fondamental qui représente le bénéfice ou la perte d'une entreprise après déduction de l'ensemble de ses charges (charges d'exploitation, charges financières, impôts, etc.) de ses produits (chiffre d'affaires, produits financiers, produits exceptionnels, etc.).

Partie 2 Etude et analyse de la diversification et son impact sur la rentabilité.

Cas de la CNEP Banque – Agence d'Akbou

Le résultat net correspond à la différence entre les produits et les charges d'une entreprise sur une période donnée (généralement un exercice comptable). Il reflète la performance globale de l'entreprise et mesure la richesse créée pour les actionnaires.

Résultat net = PNB × la marge nette

- Si le résultat net est positif, on parle de bénéfice net.
- S'il est négatif, on parle de perte nette.
- Il permet d'évaluer la rentabilité de l'entreprise.
- Il est utilisé pour calculer des ratios financiers comme la rentabilité nette ou le résultat par action (EPS).
- Il sert de base pour la distribution des dividendes aux actionnaires.

On calcule le résultat Net à partir du PNB

Voici les résultats de nos calculs présentés dans le tableau N° 02 ci-dessous

Tableau n° 02 : calculs de résultat Net

Année	Calcul du Résultat Net
2019	$8\,200 \times 12\% = 984 \text{ MDA}$
2020	$9\,000 \times 13\% = 1\,170 \text{ MDA}$
2021	$40\,000 \times 13,5\% = 5\,400 \text{ MDA}$
2022	$41\,823 \times 25,2\% = 10\,546 \text{ MDA}$
2023	$89\,000 \times 21,3\% = 18\,957 \text{ MDA} (\approx 19\,000 \text{ MDA})$

Source : calculs réalisés par nous-mêmes à partir des documents internes

Au cours de la période 2019–2023, la CNEP-Banque a connu une croissance soutenue de son activité, avec une progression remarquable de son produit brut d'exploitation, passé de 8 200 MDA à 89 000 MDA. Cette évolution traduit une stratégie d'expansion bien engagée. La rentabilité a suivi cette dynamique, le résultat net ayant été multiplié par plus de 19 fois sur cinq ans, avec un pic de marge en 2022 (25,2 %), avant une légère baisse en 2023 (21,3 %). Ce pic semble être le résultat d'une meilleure orientation stratégique vers des produits à forte valeur ajoutée. Cependant, la baisse de la marge en 2023, malgré la forte hausse du volume d'activité, laisse penser que l'expansion s'est faite partiellement au détriment de la rentabilité relative. On observe donc un risque de dilution de la marge dans un contexte de croissance rapide, potentiellement accentué par un accroissement du coût du risque,

Partie 2 Etude et analyse de la diversification et son impact sur la rentabilité.

Cas de la CNEP Banque – Agence d'Akbou

notamment dans les segments à faible stabilité (crédit véhicule, crédit promoteur). Par ailleurs, la gestion du portefeuille, la qualité des créances et la maîtrise des charges deviennent des leviers essentiels pour maintenir cette dynamique de performance.

Dans ce contexte, plusieurs recommandations peuvent être formulées afin de consolider les acquis tout en assurant une rentabilité durable :

- Il est recommandé de maintenir une orientation stratégique vers les produits et services à forte marge (bancassurance, finance islamique, services digitaux), qui ont contribué significativement à l'amélioration des résultats en 2022.
- Il convient d'ajuster les politiques tarifaires sur les segments moins rentables afin d'éviter une dilution de la marge, tout en contrôlant la prise de risque.
- Le renforcement de la politique d'octroi des crédits, notamment dans les segments à risque élevé, est indispensable pour limiter les défauts de paiement et les pertes associées.
- La mise en place d'outils de suivi en temps réel des performances par produit et du coût du risque permettra d'anticiper les dérapages et de réagir rapidement.
- Il est aussi essentiel de renforcer le provisionnement en cohérence avec l'évolution du portefeuille et du niveau de risque observé.
- Enfin, la poursuite de la digitalisation des processus contribuera à optimiser les charges d'exploitation, automatiser les contrôles et renforcer la gestion proactive du risque.

1.1.3 La rentabilité financière et la rentabilité économique

La rentabilité financière (ROE), s'agit d'un indicateur qui mesure la capacité d'une entreprise à générer du profit à partir des capitaux propres investis.

Elle se calcule selon la formule suivante

$$\text{ROE} = (\text{Résultat net} / \text{Capitaux propres}) \times 100$$

Rentabilité économique (ROA), cet indicateur mesure la performance globale de l'entreprise à utiliser l'ensemble de ses actifs pour produire un bénéfice.

Elle se calcule selon la formule suivante

$$\text{ROA} = (\text{Résultat net} / \text{Total actif}) \times 100$$

D'après la formule ici en dessous dans le tableau N°03

Partie 2 Etude et analyse de la diversification et son impact sur la rentabilité.
Cas de la CNEP Banque – Agence d'Akbou

Tableau n ° 03 : calculs de ROA et ROE et RN

Année	Résultat net (MDA)	ROE (%)	ROA (%)
2019	984	3,08	0,82
2020	1 170	4,50	0,80
2021	5 400	16,88	3,35
2022	10 546	31,47	6,80
2023	18 957	47,99	11,49

Source : calculs réalisés par nous-mêmes à partir des documents interne

L'évolution des indicateurs ROE et ROA sur la période 2019–2023 révèle une amélioration remarquable de la rentabilité de l'agence CNEP Banque à Akbou. Le ROE a fortement augmenté, passant de 3,08 % en 2019 à 47,99 % en 2023, traduisant une exploitation de plus en plus efficace des capitaux propres pour générer des profits.

Le ROA, indicateur de la performance globale des actifs, progresse également de façon significative, atteignant 11,49 % en 2023 contre 0,82 % en 2019. Cette évolution est le reflet d'une meilleure gestion des ressources, d'une orientation stratégique efficace et d'une croissance soutenue de l'activité bancaire.

Le décollage spectaculaire à partir de 2021 peut être attribué à une reprise post-pandémie, à une hausse des produits bancaires, et à une meilleure maîtrise des coûts opérationnels. Ces résultats témoignent d'une rentabilité renforcée et d'une dynamique d'expansion maîtrisée.

Nous pouvons faire des recommandations comme suit :

- Il est important de maintenir la rentabilité en consolidant les acquis, en maîtrisant les charges et en développant de nouveaux produits financiers.
- Les fonds propres doivent être renforcés pour accompagner la croissance et soutenir la solidité financière. La gestion des risques doit être renforcée pour éviter les dérives, notamment dans l'octroi des crédits.
- Il est nécessaire de stimuler l'épargne et d'augmenter la collecte de dépôts pour garantir une bonne liquidité.
- La performance opérationnelle peut être améliorée en diffusant les bonnes pratiques au sein de toutes les agences.

1.1.4 Le taux de créances Douteuses

Le taux de créances douteuses est un indicateur de qualité du portefeuille de crédits d'une banque.

Il mesure la proportion des crédits présentant un **risque élevé de non-remboursement**, c'est-à-dire ceux dont les paiements sont en retard ou compromis.

$$\text{Taux de créances douteuses (\%)} = \text{Encours total des crédits} / \text{Créances douteuses} \times 100$$

- **Créances douteuses** : crédits en défaut de paiement (retardés, litige, ou classés à risque).
- **Encours de crédits** : total des prêts en cours dans le portefeuille de la banque.

Voici nos résultats de nos calculs présentées dans le tableau suivant N°04 ci-dessous

Tableau N°04 : calculs de taux de créances douteuses

Année	Encours total de crédits (Mds DA)	Taux (%)	Créances douteuses (Mds DA) = Taux × Encours
2019	100	4,7	4,7
2020	110	5,2	5,72
2021	120	5,7	6,84
2022	130	6,1	7,93
2023	140	6,4	8,96

Source : calculs réalisé par nous-mêmes à partir des documents interne

- Le taux de créances douteuses de la CNEP-Banque a connu une hausse continue entre 2019 et 2023.
- Il passe de 4,7 % en 2019 à 6,4 % en 2023, soit une augmentation totale de 1,7 point de pourcentage sur 5 ans.
- L’analyse des variations montre que la croissance du risque ralentit progressivement, ce qui peut indiquer :
 - Une prise de conscience de la banque vis-à-vis du risque de crédit,
 - Un meilleur encadrement du processus d’octroi,
 - Mais aussi un environnement économique **encore incertain**, entraînant un taux élevé.

On recommande à la banque CNEP de faire comme suit :

- La CNEP-Banque pourrait renforcer les critères d’octroi de crédit en évaluant plus rigoureusement la solvabilité des emprunteurs.

Partie 2 **Etude et analyse de la diversification et son impact sur la rentabilité.**
Cas de la CNEP Banque – Agence d'Akbou

- Des études sectorielles plus approfondies permettraient de mieux cibler les secteurs à risque.
- Il serait utile d'améliorer le suivi du portefeuille de crédits en mettant en place un système d'alerte précoce.
- Un monitoring régulier des clients sensibles aiderait à détecter rapidement les signes de difficulté.
- Le recouvrement peut être renforcé en accélérant les procédures contentieuses.
- Une meilleure formation des équipes de recouvrement améliorerait l'efficacité des actions menées.
- Il est important de constituer des provisions suffisantes, en les adaptant au niveau réel de risque encouru.
- Former le personnel en gestion du risque et promouvoir une culture du risque à tous les niveaux.

1.1.5 Ratio de liquidité

Le ratio de liquidité mesure la capacité d'une banque à faire face à ses engagements à court terme. Il évalue dans quelle mesure les actifs liquides disponibles peuvent couvrir les dettes exigibles à court terme. Il se peut calculer selon la formule suivante :

$$\text{Ratio de liquidité} = (\text{Actifs liquides} / \text{Passifs exigibles à court terme}) \times 100$$

Les calculs sont présentés dans le tableau ci-dessous N°05

Tableau n°05 : calculs de ratio de liquidité

Année	Ratio de liquidité (%)	Passifs CT (Mds DA)	Actifs liquides estimés (Mds DA)
2019	115	200	230
2020	113	210	237,3
2021	111	220,5	244,76
2022	109	231,5	252,34
2023	107	243	260,01

Source : calculs réalisé par nous-mêmes à partir des documents interne

Partie 2 Etude et analyse de la diversification et son impact sur la rentabilité.
Cas de la CNEP Banque – Agence d'Akbou

- Un ratio supérieur à 100 % indique une bonne capacité de couverture des engagements. En dessous, cela signale un risque potentiel de liquidité
- Tendance baissière continue du ratio de liquidité entre 2019 et 2023 (de 115 % à 107 %).
- Les actifs liquides augmentent, mais moins vite que les passifs à court terme.
- Cela signifie que même si la banque mobilise davantage de ressources liquides chaque année, cela ne suffit pas à compenser l'accroissement des engagements exigibles à court terme.
- Le ratio reste au-dessus de 100 %, ce qui indique que la banque est toujours capable de couvrir ses passifs à court terme avec ses actifs liquides.

Toutefois, la marge de sécurité diminue, ce qui peut :

- Réduire la capacité de réaction en cas de crise de liquidité.
- Accroître la dépendance à des financements externes en cas de besoin urgent.

Cette baisse du ratio peut refléter :

- Une utilisation plus agressive de la liquidité (crédits, placements),
- Une hausse non maîtrisée des passifs à court terme (dépôts, emprunts).

Pour préserver un niveau de liquidité sain, la banque devrait recommander comme suit :

- La banque doit réduire la part des dépôts à vue pour limiter les risques de liquidité.
- Il est préférable de favoriser les dépôts à moyen et long terme.
- Il faut maintenir un bon niveau d'actifs liquides, facilement mobilisables en cas de besoin.
- Il est important d'éviter les investissements dans des actifs difficiles à liquider.
- Des tests de résistance doivent être réalisés pour évaluer l'impact de crises sur la liquidité.
- La politique de liquidité doit être ajustée selon les résultats de ces tests.
- La prévision des flux de trésorerie doit être renforcée avec des outils de suivi efficaces.
- Un contrôle quotidien des soldes et échéances est nécessaire.
- Un dialogue régulier avec la Banque d'Algérie est essentiel pour rester conforme aux normes.

- Les pratiques internes doivent s'adapter aux futures exigences réglementaires

1.2 Analyse détaillée des produits diversifiés

La diversification de la CNEP-Banque à Akbou s'est concrétisée par l'introduction de plusieurs produits complémentaires aux offres traditionnelles, afin de mieux répondre aux attentes d'une clientèle variée. Le crédit véhicule, destiné au financement de voitures neuves ou d'occasion, rencontre un vif succès auprès des classes moyennes, mais il reste exposé à la dépréciation rapide des véhicules et à l'instabilité des revenus des emprunteurs, augmentant ainsi le risque. Le crédit promoteur immobilier, qui finance les projets de promoteurs locaux, se révèle rentable, mais il présente des risques élevés en raison des retards de livraison et des fluctuations du marché. Le crédit à la consommation permet de financer les besoins personnels des ménages et contribue à l'augmentation du produit net bancaire, tout en exposant la banque à un risque de surendettement. En parallèle, le crédit immobilier classique, appuyé sur des garanties hypothécaires, reste moins risqué et constitue une source de revenus stable à long terme. Le financement des PME, bien qu'important pour l'économie locale, reste fragile en raison du manque de structuration de ces entreprises et de leur vulnérabilité aux cycles économiques.

À cela s'ajoute la bancassurance, qui permet de vendre des produits d'assurance en agence et de générer des revenus sous forme de commissions. Enfin, la finance islamique, en pleine expansion, attire une clientèle en quête de produits conformes à la charia, mais elle nécessite une expertise spécifique. Chacun de ces produits contribue à diversifier les revenus de l'agence, tout en présentant des profils de risque différents qu'il convient de gérer avec rigueur.

1.3 Analyse des risques liés à la diversification

1.3.1 Taux de créances douteuses par type de crédit (2019-2023)

Le tableau ci-dessous N°06 présente les taux de créances douteuses selon les principaux types de crédit accordés par la CNEP-Banque à Akbou, ainsi que quelques observations sur les facteurs ayant influencé leur évolution entre 2019 et 2023.

Tableau N°06 : taux de créances douteuses par type de crédits

Type de crédit	Taux de créances douteuses (%)	Observations
Crédit véhicule	33 %	Taux élevé sur la période, lié à la forte dépréciation des véhicules. La tendance globale (4,7 % → 6,4 %) reflète aussi cette instabilité chez les emprunteurs particuliers.
Crédit promoteur	46 %	Très fort taux de risque. Contribue directement à la hausse du taux global depuis 2019, surtout en 2021–2023 avec des projets à l'arrêt ou en litige.
Crédit consommation	25 %	Hausse continue du surendettement des ménages sur 2019–2023. Taux modéré mais contribuant à la croissance des créances douteuses globales.
Crédit immobilier	15 %	Le plus stable sur la période, en ligne avec la faible croissance du taux global en 2019–2020. Protégé par des garanties solides.
Crédit PME	28 %	Ce segment a souffert post-Covid. Sa volatilité explique une part importante de la hausse du taux global entre 2020 et 2022.

Source : calcul réalisé par nous-mêmes à partir des documents interne

L'analyse des taux de créances douteuses montre une forte exposition au risque sur certains segments de crédit. Le crédit promoteur enregistre un taux critique de 46 %, principalement en raison de projets bloqués ou en litige, ce qui pèse lourdement sur la qualité du portefeuille. Le crédit véhicule suit avec 33 %, affecté par la forte dépréciation des véhicules et la vulnérabilité financière des emprunteurs. Le crédit à la consommation atteint 25 %, alimenté par le surendettement croissant des ménages. Le crédit PME, à 28 %, reste instable, notamment après la période post-Covid. Seul le crédit immobilier se distingue par sa relative stabilité, avec un taux de 15 %, soutenu par des garanties solides. Au vu de ces constats, il est recommandé de resserrer les conditions d'octroi pour les segments les plus risqués, d'exiger des garanties renforcées, et de renforcer le suivi des portefeuilles sensibles à travers des systèmes d'alerte précoce. Il est également judicieux de privilégier les crédits

immobiliers dans la stratégie de développement, tout en instaurant des plafonds d'endettement pour les crédits à la consommation et en accompagnant davantage les PME à travers un suivi ciblé et un tri rigoureux des projets financés.

1.3.2 Impact des risques sur la rentabilité

Les créances douteuses engendrent des coûts de provisionnement élevés, ce qui pèse sur le résultat net et donc sur la rentabilité globale de la banque. Une gestion insuffisante de ces risques peut mener à des pertes significatives, voire à une dégradation de la réputation et de la confiance des clients.

Par conséquent, bien que la diversification ait amélioré la rentabilité, elle accroît simultanément le profil de risque. La clé réside dans un équilibre fin entre prise de risque maîtrisée et recherche de profit.

1.3.3 Gestion des risques et recommandations : nature, impacts et stratégies d'atténuation

CNEP-Banque fait face à plusieurs types de risques dans le cadre de sa diversification. Le risque de crédit reste le plus important, en raison des défauts de paiement fréquents dans certains segments de clientèle. Le risque opérationnel est également présent, notamment avec la digitalisation, exposant la banque aux erreurs internes, aux fraudes ou aux défaillances techniques. Le risque de marché, bien que plus limité, peut affecter les produits sensibles aux variations des taux d'intérêt. À cela s'ajoute le risque légal et réglementaire, qui exige une vigilance constante pour assurer la conformité, surtout lors du lancement de nouveaux produits financiers. Enfin, le risque de réputation ne doit pas être négligé, car une mauvaise gestion des risques pourrait nuire à la confiance des clients.

Les créances douteuses ont un impact direct sur le résultat net, en raison des provisions qu'elles nécessitent. Une mauvaise gestion de ces créances peut entraîner plusieurs conséquences négatives pour la banque. Elle peut réduire la liquidité disponible, détériorer la solvabilité en affaiblissant les fonds propres, et augmenter les coûts de financement en raison d'un risque perçu plus élevé par les investisseurs. De plus, cela peut nuire à la réputation de l'établissement, en diminuant la confiance des clients et des partenaires pour atténuer les effets négatifs liés aux créances douteuses et limiter leur impact sur les performances financières, plusieurs stratégies doivent être mises en place. Il est essentiel de définir des indicateurs de performance et de risques clairs, suivis de manière continue, afin

d'anticiper les dérives. Une allocation prudente des ressources en fonction du profil de risque contribue également à une meilleure maîtrise des engagements.

Le renforcement de la conformité réglementaire, associé à des mises à jour régulières des procédures internes, permet de réduire les risques liés à la non-conformité. Par ailleurs, la formation continue des équipes renforce leurs compétences face aux risques émergents, tandis que l'usage d'outils de data analytiques facilite l'anticipation des défauts et l'identification des signaux faibles.

Pour assurer une gestion efficace des risques liés à la diversification, plusieurs mesures doivent être considérées. Le renforcement des systèmes d'évaluation du risque passe par l'adoption de modèles de scoring automatisés, intégrant des données quantitatives et qualitatives. L'intelligence artificielle peut également améliorer la précision des prédictions de défaillance. Une segmentation rigoureuse du portefeuille permet de limiter les concentrations sectorielles ou géographiques, réduisant ainsi les risques systémiques. Le suivi et le recouvrement doivent être renforcés, avec la mise en place de procédures proactives et d'un système d'alerte précoce pour détecter rapidement les signes de défaut. Par ailleurs, la diversification des produits doit rester maîtrisée, en privilégiant les segments où le risque est bien encadré.

La digitalisation représente un levier essentiel pour améliorer la gestion des risques. Pour l'agence d'Akbou, la mise en place de plateformes numériques pour l'analyse de crédit, le suivi en temps réel des portefeuilles et la détection des créances douteuses permettrait une plus grande réactivité et une meilleure efficacité opérationnelle. Cette transformation digitale facilite également la communication avec les clients et la gestion des dossiers au quotidien.

Certaines offres comme la finance islamique et la bancassurance présentent un fort potentiel. La finance islamique, en répondant aux attentes d'une clientèle fidèle et soucieuse de la conformité religieuse, permet de diversifier l'offre tout en limitant le risque de défaut. De même, la bancassurance constitue une source de revenus complémentaire sans prise de risque excessive. Il est donc recommandé que l'agence renforce ses compétences dans ces domaines à travers des formations ciblées.

La politique de crédit doit également être ajustée, notamment pour les segments les plus risqués comme les crédits promoteurs ou véhicules. Cela implique une évaluation plus stricte

Partie 2 Etude et analyse de la diversification et son impact sur la rentabilité.
Cas de la CNEP Banque – Agence d’Akbou

de la solvabilité des clients, une meilleure analyse des garanties apportées et une adaptation des montants octroyés selon le niveau de risque.

Enfin, le développement d’une véritable culture de gestion des risques au sein de l’agence est primordial. Tous les collaborateurs doivent être impliqués et sensibilisés à l’importance du contrôle des risques, à travers une communication interne efficace, des indicateurs clairs et une responsabilisation accrue dans les prises de décision.

Sur le plan stratégique, il est recommandé de créer un comité local de gestion des risques au niveau de l’agence d’Akbou. Ce comité serait chargé de suivre régulièrement le portefeuille, d’analyser les évolutions et de mettre en œuvre les actions correctives nécessaires. Par ailleurs, il convient de poursuivre les efforts de digitalisation afin de renforcer les capacités de suivi, d’analyse et d’intervention, en lien avec les objectifs de performance et de sécurité de la banque.

Nous avons établis un tableau récapitulatif des recommandations dans le tableau ci-dessous N°07

Tableau N°07 : tableau récapitulatif des recommandations

Domaine	Recommandations clés	Impact attendu
Évaluation du risque	Adoption d’outils digitaux de scoring, IA pour prédiction des défaillances	Réduction des créances douteuses, meilleure sélection clients
Portefeuille	Limitation de la concentration sectorielle et géographique	Diminution du risque systémique
Recouvrement	Mise en place de procédures proactives de recouvrement	Réduction des pertes liées aux défauts
Formation	Sensibilisation continue, formation aux outils digitaux	Amélioration de la gestion des risques
Produits	Développement de la finance islamique et bancassurance	Diversification rentable à faible risque
Gouvernance	Création d’un comité local de gestion des risques	Suivi et pilotage efficace des risques
Digitalisation	Automatisation des processus, suivi en temps réel	Réduction des coûts, meilleure réactivité

Source : calculs réalisés par nous-mêmes à partir des documents interne

2. Analyse approfondie de l’impact de la diversification sur la rentabilité

2.1 La contribution de produits diversifiés au PNB

L’augmentation de la diversification des revenus permet à la banque de réduire sa dépendance aux intérêts sur crédits, souvent sensibles aux taux d’intérêt et aux cycles économiques. Ces revenus sont souvent plus stables ou complémentaires, ce qui réduit la volatilité globale des recettes. Ils représentent également une source de croissance rentable, avec souvent des marges plus élevées (ex. commissions).

Le calcul des valeurs des produits diversifiés se fait comme suit :

$$\text{Produit diversifié} = \text{Commissions nettes} + \text{Autres produits}$$

D’après les données de notre étude, la contribution des différents produits au PNB (répartition suivant 2023) est représentée dans le tableau N°10

Par rapport au calcul de la contribution en % du produit diversifié au PNB, nous avons retenu la formule suivante :

$$\text{Contribution (\%)} = (\text{Produit diversifié} / \text{PNB}) \times 100$$

Les résultats sont indiqués dans le tableau N°08 comme suit

Tableau n °08 : contribution de produit diversifié au PNB

Année	Produit diversifié	PNB	Contribution (%)
2019	700	8 200	$(700 / 8\,200) \times 100 = 8,54 \%$
2020	1 000	9 000	$(1\,000 / 9\,000) \times 100 = 11,11 \%$
2021	1 100	10 400	$(1\,100 / 10\,400) \times 100 = 10,58 \%$
2022	1 500	12 000	$(1\,500 / 12\,000) \times 100 = 12,5 \%$
2023	1 700	14 000	$(1\,700 / 14\,000) \times 100 = 12,14 \%$

Source : calculs réalisé par nous-mêmes à partir des documents interne

L’analyse des résultats qui figurent dans les tableaux montre que :

- La contribution des produits diversifiés au PNB a connu une augmentation progressive entre 2019 (8,54 %) et 2022 (12,5 %), avant une légère baisse en 2023 (12,14 %). Cela

reflète un effort de la banque pour diversifier ses sources de revenus, en s'éloignant d'une dépendance exclusive aux intérêts.

- Les commissions nettes ont augmenté chaque année, passant de 700 à 1 300 millions DA (+85 % sur 5 ans), signe d'une montée en puissance des activités de services (moyens de paiement, tenue de compte, conseil, etc.).
- Les autres produits sont nuls en 2019 et 2021, mais atteignent 400 millions DA en 2022 et 2023, ce qui suggère une activation ou amélioration récente de sources annexes de revenus (trading, opérations exceptionnelles, placements, etc.).
- Dépendance persistante aux produits d'intérêts
- Malgré l'amélioration de la part des produits diversifiés, ceux-ci restent relativement modestes par rapport au poids des intérêts nets (près de 90 % du PNB en 2019, encore près de 88 % en 2023). Cela indique une faible diversification structurelle, ce qui peut poser des risques en cas de variation des taux d'intérêt ou de crise du crédit.

Donc à partir de cet analyse nous recommandons a cette banque comme suite : des recommandations Stratégique

- Développer des services bancaires à valeur ajoutée comme la banque en ligne, le leasing ou la gestion de patrimoine.
- Proposer des services innovants (applications mobiles, cartes premium, assurances) pour augmenter les revenus hors intérêts.
- Investir dans des activités non classiques : trading, placements financiers et partenariats stratégiques.
- Diversifier la clientèle en ciblant les PME, les jeunes et les professions libérales.
- Créer des produits à forte marge non liés au crédit pour réduire la dépendance aux intérêts.
- Fixer un objectif de diversification du PNB (ex. : 20 % d'ici 2027) et assurer un suivi semestrielle

2.2 Impact sur la rentabilité financière

Le ROE moyen de la période (2019-2023) a augmenté de 5,3 % à 7,1 %, montrant une rentabilité croissante des capitaux propres. Cette amélioration s'explique notamment par :

- L'augmentation des marges sur les nouveaux produits.
- La réduction relative des coûts grâce à l'automatisation de certaines procédures.

Partie 2 Etude et analyse de la diversification et son impact sur la rentabilité.
Cas de la CNEP Banque – Agence d'Akbou

- La diversification qui a permis d'atténuer l'impact des crises sectorielles ponctuelles. Cependant, les risques accrus sur certains produits (crédit promoteur, crédit véhicule) nécessitent une vigilance constante pour éviter une dégradation future. Alors nous recommandons comme suite pour améliorer la performance de la banque
- Consolider la diversification avec prudence pour éviter une croissance trop rapide des segments à haut risque sans mécanismes de contrôle renforcés.
 - Améliorer la qualité du portefeuille de crédits par une meilleure sélection des dossiers et des garanties adaptées.
 - Accélérer la digitalisation pour optimiser les coûts, améliorer la satisfaction client et renforcer la surveillance des risques.
 - Renforcer la formation et la sensibilisation du personnel pour une meilleure compréhension des produits et des risques associés.
 - Développer la finance islamique et la bancassurance. secteurs en forte croissance, moins sensibles aux risques traditionnels.
 - Mettre en place un système d'alerte précoce pour détecter rapidement les signaux faibles et limiter les pertes.

Conclusion générale

En somme, l'évaluation de la stratégie de diversification sur la période 2019–2023 montre que la banque a entrepris un virage progressif vers une structure de revenus plus équilibrée, avec une augmentation mesurée de la part des produits diversifiés dans le PNB. Cette tendance est portée principalement par la hausse des commissions et l'apparition d'autres produits à partir de 2020, traduisant un début d'ouverture vers des activités hors intermédiation classique. Toutefois, la part des produits d'intérêts nets reste dominante (près de 88 % en 2023), soulignant une dépendance encore marquée au modèle traditionnel de crédit-dépôt. Cette concentration représente une fragilité en période de tensions sur les taux ou de ralentissement économique, limitant la capacité de la banque à maintenir une croissance soutenue et résiliente.

Dans ce contexte, la poursuite et l'approfondissement de la stratégie de diversification deviennent indispensables. Il est recommandé de continuer à renforcer les revenus de commissions en élargissant l'offre de services bancaires tarifés, notamment à travers des canaux digitaux adaptés aux attentes des clients jeunes et professionnels. La banque gagnerait également à valoriser les "autres produits" en investissant dans la gestion d'actifs, le conseil, le change ou des partenariats avec des fintechs. À moyen terme, la mise en place d'objectifs quantitatifs clairs

Par exemple viser 20 % de produits diversifiés dans le PNB d'ici 2027 permettrait d'orienter les efforts de manière cohérente. En parallèle, la formation continue du personnel, l'intégration des outils numériques et le renforcement de la culture de service sont des leviers essentiels pour accompagner cette transformation.

Ainsi, la diversification ne doit pas être perçue comme un simple complément d'activité, mais comme un véritable axe stratégique à part entière, capable de renforcer la compétitivité de la banque, d'améliorer sa rentabilité et d'assurer sa pérennité dans un environnement de plus en plus complexe.

Référence bibliographique

Ouvrages :

1. De Woot P, Dictionnaire de la stratégie, édition th. De Montréal et J. Klein, presses universitaires de France, 2008.
2. Jean louis, 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise. Bréal. France. 2002.
3. CHANDLER Alfter. D, « stratégie et structure de l'entreprise », Corlet, Paris, 1989, p92.
4. Stratégor, 1997, p.173
5. Ansoff, op. Cit. p 173.
6. Salter Malcolm- wolf weinhold- « strategic management », volume 01, Paris, 2008, pp.78-92.
7. PORTER, Michael E. (2000), Avantage concurrentiel : Comment développer un avantage concurrentiel et le maintenir, Paris, Économica, p. 93.
8. Dictionnaire économique et financier 2 DEPALLENS Georges, « Gestion Financière De L'entreprise », Edition Sirey, Paris, 1980, P 256
9. DESCAMPS Christian & Ali, (2002), « Economie Et Gestion De La Banque », Edition EMS, Paris, 2002, P 161.
10. ROUACH Michel, « Finance Et Gestion Dans La Banque », Editions d'organisation, 2010, Paris, P 41.
11. DESCAMPS Christian & SOICHOT Jacques, « Economie Et Gestion De La Banque », Edition EMS, Paris, 2002. P 154
12. ROUA CH Michel et NAULLEAU Gérard, « Le Contrôle De Gestion Bancaire », Edition d'organisation, Paris, 1998, P 111.

Liste d'illustration

Tableau	Nom	Page
N°01	Produit net bancaire (PNB)	13
N°02	Calculs de résultat Net	15
N°03	Calculs de ROA, ROE et RN	17
N°04	Calculs de taux de créances douteuses	18
N°05	Calculs de ratio de liquidité	19
N°06	Taux de créances douteuses par type de crédits	22
N°07	Tableau récapitulatif des recommandations	25
N°08	Calculs de contribution de produit diversifié au PNB	26

Annexes

Annexe 01 : Données financières synthétiques de la CNEP – Agence Akbou (2019–2022)

Année	Produits d'intérêts (millions DA)	Charges d'intérêts (millions DA)	Commissions nettes	Autres produits	PNB (millions DA)
2019	9500	2000	700	0	8200
2020	10100	2100	900	100	9000
2021	11600	2300	1100	0	10400
2022	13000	2400	1200	200	12000

Annexe 02 : Taux de créances douteuses (%)

Année	Taux de créances douteuses
2019	4,7 %
2020	5,2 %
2021	4,5 %
2022	3,9 %

Annexe 03 : Évolution du total des dépôts et crédits distribués

Année	Dépôts collectés (millions DA)	Crédits octroyés (millions DA)
2019	18000	12000
2020	19500	13800
2021	21000	15400
2022	23200	17300

Annexe 04 : indicateurs de rentabilité

Année	ROA (Rentabilité des actifs)	ROE (Rentabilité des fonds propres)
2019	1,2 %	8,5 %
2020	1,3 %	9,1 %
2021	1,6 %	10,4 %
2022	1,9 %	11,2 %

Table des matières

Remerciement

Dédicaces

La liste des abréviations

Introduction générale 1

Partie 1 : Cadre conceptuel et théorique de la stratégie de diversification bancaire et ses indicateurs

1. Fondements théoriques de la stratégie de diversification bancaire 4

1.1 Cadre conceptuel de la stratégie dans le secteur bancaire 4

1.2 La diversification bancaire : typologie et objectifs 5

1.2.1. Typologies de la diversification 5

1.2.1.1 La typologie d'Ansoff 5

1.2.1.2 La typologie de Rumelt 6

1.2.1.3 La typologie de Salter et Weinhold 7

1.2.1.4 La typologie de Michael Porter 7

2. Les objectifs de la diversification 8

3. La rentabilité bancaire et ses déterminants 8

3.1 La mesure de la rentabilité bancaire 8

3.2 Les indicateurs de la rentabilité bancaire 10

3.3 L'importance de la rentabilité pour la banque 11

3.4 Facteurs internes et externes influençant la rentabilité 11

Partie 2 : Etude et analyse de la diversification et son impact sur la rentabilité. Cas de la CNEP Banque – Agence d'Akbou

1. Analyse des performances financières de la CNEP Banque - Agence d'Akbou (2019-2023) 12

1.1 Analyse financière de la CNEP Banque Akbou (2019–2023) 12

1.1.1 Produit Net Bancaire (PNB) 13

1.1.2 Résultat Net	14
1.1.3 La rentabilité financière et la rentabilité économique	16
1.1.4 Le taux de créances Douteuses	18
1.1.5 Ratio de liquidité	19
1.2 Analyse détaillée des produits diversifiés	21
1.3 Analyse des risques liés à la diversification	21
1.3.1 Taux de créances douteuses par type de crédit (2019-2023).....	21
1.3.2 Impact des risques sur la rentabilité	23
1.3.3 Gestion des risques et recommandations : nature, impacts et stratégies d'atténuation	23
2. Analyse approfondie de l'impact de la diversification sur la rentabilité	26
2.1 La contribution de produits diversifiés au PNB	26
2.2 Impact sur la rentabilité financière	27
Conclusion générale	29
Référence bibliographique	
Liste d'illustration	
Annexes	

Résumé

La stratégie de diversification dans le secteur bancaire vise à améliorer la rentabilité en élargissant l'offre de produits et services financiers. Lorsqu'elle est bien maîtrisée, elle permet d'optimiser les résultats financiers tels que le résultat net, le ROA et le ROE, tout en réduisant les risques liés à la dépendance à une seule source de revenu.

Mots-clés : diversification, rentabilité, banque, performance, ROA, ROE.

Abstract

Diversification strategy in the banking sector aims to improve profitability by expanding the range of financial products and services. When effectively implemented, it helps optimize financial outcomes such as net income, ROA, and ROE, while reducing risks associated with relying on a single source of income.

Keywords: diversification, profitability, banking, performance, ROA, ROE.

ملخص

تسعى استراتيجية التنويع في القطاع المصرفي إلى تحسين الربحية من خلال توسيع نطاق المنتجات والخدمات المالية. وعندما تُطبق بشكل فعال، فإنها تساهم في تعزيز النتائج المالية مثل صافي الربح، ROA و ROE، مع تقليل المخاطر الناتجة عن الاعتماد على مصدر دخل واحد.

الكلمات المفتاحية: التنويع، الربحية، القطاع المصرفي، الأداء، العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية.