



RÉPUBLIQUE TUNISIENNE

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



iTeam University

École Supérieure Privée D'ingénierie et de communication

Projet de fin d'études

En vue de l'obtention de diplôme de

Licence en science de gestion, spécialité Finance

Sous le thème de :

**Gestion du couple Rentabilité / Risque
au sein d'une institution financière Bancaire :
Cas de la Banque Internationale Arabe de
Tunisie (BIAT)**

Elaboré par : **LINANGOLA ELUMBE FLORY**

Encadré par : **Mr. FAYCEL TOUMI**

Année universitaire : 2025-2026

DEDICACE

Avant tout, je rends grâce au Tout-**Puissant** pour m'avoir accordé la santé, la force, le courage et la patience nécessaires pour mener à bien ce travail.

Je dédie ce travail,

À mes chers parents,

Pour leur amour inconditionnel, leurs sacrifices, leur soutien constant et leurs encouragements tout au long de mon parcours. Vous avez toujours été ma source de motivation et de persévérance.

À ma famille,

Pour leur présence, leur soutien moral, financier, spirituel et leurs conseils précieux.

À mes amis,

Pour leur encouragement, leur aide et les moments de partage qui ont rendu ce parcours plus agréable.

À tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué de manière spirituelle, financière et morale à la réalisation de ce travail.

Enfin, je dédie ce travail également à **mon humble personne,**

Pour les efforts fournis, la persévérance et la détermination dont j'ai fait preuve pour mener à bien ce projet.

REMERCIEMENTS

C'est la fin qui couronne l'œuvre humaine, dit-on. Au terme de ce travail qui marque la fin de nos études universitaires à l'École Supérieure Privée D'ingénierie et de communication au domaine de la science de gestion filière Finance, qui est le fruit de plusieurs sacrifices.

Ce travail a bénéficié du concours et soutien multiformes de nombreuses personnes à qui nous devons ici exprimer notre profonde gratitude. Nous savons que pour des faiblesses de notre mémoire, de nombreux noms sont susceptibles d'être oubliés ; nous tenons à demander dès à présent leur indulgence.

Nos remerciements vont d'abord à tous nos Professeurs et autorités de l'École Supérieure Privée D'ingénierie et de communication qui ont contribué à notre formation tant théorique que pratique et d'avoir fait de nous des chercheurs plus assidus et aptes à affronter une carrière scientifique au rang mondial.

Nos remerciements s'adressent particulièrement à **Monsieur FAYCEL TOUMI** qui est l'encadreur de ce travail, de qui dans ses multiples investigations nous a proposé ce sujet. Il nous a dirigé tout au long de ce travail et nous a continuellement encouragé à bien le mener. En dépit de ses multiples occupations, il a su se disponibiliser pour veiller à ce que ce travail arrive à son terme. Nous lui exprimons notre profonde reconnaissance et admiration.

A nos frères Nestor LINANGOLA, Branham Ilunga, Gustave LINANGOLA, Neville Ilunga, Charles BAHATI, Trésor LINANGOLA, Caleb LITELE Light LINANGOLA, Beni LINANGOLA et nos sœurs Grace LINANGOLA, Esther ILUNGA, Becky ILUNGA, Annie KATENGA, Rachel LIYENGA, Grâce ILUNGA, ...

A ma Grand-mère BASUA Marie-Jeanne

A mes très chères tantes : Sico LINANGOLA, Claudine LINANGOLA, José LINANGOLA, Feue Suzanne LINANGOLA, Jeanne LINANGOLA, Jeanine LINANGOLA, Antoinette LINANGOLA, Martine LISUNGI et mes oncles Trésor LINANGOLA, Flory LINANGOLA, Remy LINANGOLA, Jordan LINANGOLA, ...

A nos Amis et collègues de lutte : Dieu-merci ATOYA, Remi LOOMBE, Stéphane ASSANI, TOUKA, Orlane NGOY, Othnielle NDAY, Diedine MAKKA avec qui nous avons enduré et partagé les hauts et les bas, qu'ils trouvent dans ce paragraphe nos encouragements.

Table des matières

Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : Cadre théorique de la rentabilité et du risque bancaire.....	3
Introduction.....	3
Section 1 : La rentabilité bancaire	3
1.1 Les principaux indicateurs de rentabilité	4
1.1.1 Les soldes intermédiaires de gestion (SIG).....	4
1.1.2 Les Marges.....	5
1.1.3 Les ratios de rentabilité	5
1.1.3.1 Ratio de rentabilité d'exploitation	6
1.1.3.2 Ratio de rendement des actifs (ROA= Return On Asset).....	6
1.1.3.3 Ratio de rentabilité financière (ROE= Return On Equity)	7
Section 2 : Risques Bancares.....	7
2.1 Les principaux Risques Bancares	8
2.1.1 Risque de Crédit	8
2.1.1.1 Mesure du risque de crédit	8
2.1.1.1.1 Taux de créances douteuses	8
2.1.1.1.2 Taux de provisionnement des créances douteuses	9
2.1.1.2 Contrôle du risque de crédit.....	10
2.1.2 Risque de Liquidité	10
2.1.2.1 Mesure du risque de liquidité	10
2.1.2.1.1 Ratio de liquidité	10
2.1.2.1.2 Risque de solvabilité.....	11
2.1.2.1.2.1 Mesure du risque de solvabilité	11
2.1.2.1.2.1.1 Ratio de solvabilité	12
2.1.2 Risque de marché	12
2.1.3 Types de risques	13
2.1.3.1 Le risque des taux d'intérêt.....	13
2.1.3.2 Le risque de change.....	13
2.1.3 Risques opérationnels	14
Section 3 : La relation rentabilité / risque.....	14
3.1 L'arbitrage risque / rendement	15
3.2 La théorie du portefeuille appliquée à la banque	15

3.3	L'appétence au risque bancaire	16
Chapitre II : La gestion du couple rentabilité/risque dans les banques		17
Introduction		17
Section 1 : Les dispositifs de gestion de la rentabilité		17
1.1	La gestion des marges	17
1.2	La gestion des coûts et l'efficacité opérationnelle	18
1.3	La gestion actif-passif (ALM)	18
1.4	Le pilotage de la performance financière.....	19
Section 2 : Les dispositifs de gestion des risques		20
2.1	La gouvernance des risques	20
2.2	Les comités des risques	20
2.3	Les systèmes de contrôle interne.....	21
2.4	La cartographie des risques.....	21
Section 3 : Le cadre réglementaire		22
3.1	Les accords de Bâle II et Bâle III.....	22
3.1.1	Les exigences en fonds propres.....	23
3.1.2	Les ratios de liquidité : LCR et NSFR	24
Chapitre III : Étude de cas – Gestion du couple rentabilité/risque au sein de la BIAT		24
Introduction		24
Section 1 : Présentation générale de la BIAT et méthodologie d'analyse		25
1.1	Présentation de la BIAT	25
	25
1.1.1	Historique et évolution.....	26
1.1.2	Missions et activités principales.....	27
1.1.2.1	Missions de la BIAT.....	28
1.1.2.2	Activités principales.....	28
C.	Activités de marché et gestion d'actifs	29
1.1.2.3	Organisation fonctionnelle.....	30
Section 2 : Méthodologie de l'étude		30
2.1	Objectifs de l'analyse.....	30
2.2	Sources des données	31
2.3	Période d'étude	31
2.4	Outils d'analyse	32

2.5	Limites de l'étude	33
	Conclusion	33
Section 3 : Analyse de la rentabilité et risque de la BIAT		33
3.1	L'analyse par les ratios	33
3.1.1	L'analyse de la rentabilité.....	34
3.1.1.1.1	Ratio de la rentabilité d'exploitation (coefficient d'exploitation) de la BIAT.....	34
3.1.1.1.2	Ratio de rendement sur actif (ROA) de la BIAT	35
3.1.1.1.3	Ratio de rentabilité financière (ROE) de la BIAT	36
3.1.1.1.4	Analyse du triangle de rentabilité bancaire	37
3.1.2	L'analyse de risque de la BIAT	39
3.1.2.1	Taux de créances douteuses	39
3.1.2.2	Taux de provision pour créances douteuses	40
3.1.2.3	Ratio de solvabilité de la BIAT (A partir du tableau prudentiel).....	41
3.1.2.4	Ratio de liquidité	43
3.1.3	Analyse par Matrice SWOT.....	44
Section 4 : Analyse du couple rentabilité / risque.....		46
4.1.1	Impact du coût du risque sur la rentabilité	46
4.1.2	Arbitrage entre rentabilité et prudence.....	46
4.2	Discussion et interprétation des résultats.....	47
4.2.1	Apports et limites de l'étude	47
4.3	Recommandations et pistes d'amélioration	48
4.4	Propositions pour optimiser la gestion du couple rentabilité / risque	48
4.5	Bonnes pratiques bancaires	48
4.6	Perspectives futures pour la BIAT	49
	Conclusion du chapitre.....	49
Conclusion générale		51
Bibliographie.....		1
6.1	Le bilan comptable de la BIAT 2022-2024 (En Milliers de dinars).....	2
6.2	Etat de Résultat ou compte de Résultat de la BIAT.....	3
6.3	Les créances sur la clientèle	4
6.4	Créances douteuses brutes	4
6.5	Les provisions contre les risques	4
6.6	Tableau prudentiel ou réglementaire des fonds propres et ratio de couverture des risques5	

Liste des figures

Figure 1 Bâtiment BIAT.....	25
Figure 2 Actionnaire BIAT.....	27
Figure 3 Organigramme de la BIAT.....	30

Liste des tableaux

Tableau 1 exemple coefficient d'exploitation	6
Tableau 2 exemple ratio rentabilité financière	7
Tableau 3 exemple taux de créances douteuses et provision	9
Tableau 4 exemple ratio de liquidité.....	11
Tableau 5 exemple ratio de solvabilité	12
Tableau 12 calculs Ratio coefficient d'exploitation de la BIAT.....	34
Tableau 13 calculs Ratio de rendement sur les actifs (ROA) de la BIAT	35
Tableau 14 Calculs Ratio de la rentabilité financière de la BIAT	36
Tableau 15 Calculs du taux de créances douteuses	39
Tableau 16 Calculs taux de provisionnement de créances douteuses de la BIAT.....	40
Tableau 17 Calculs Ratio de solvabilité de la BIAT	41
Tableau 18 Ratio de Liquidité de la BIAT.....	43
Tableau 6 Bilan comptable de la BIAT 2022-2024.....	2
Tableau 7 compte de résultat de la BIAT	3
Tableau 8 Les créances sur la clientèle	4
Tableau 9 Créances douteuses brutes	4
Tableau 10 Les provisions contre les risques	4
Tableau 11 Tableau prudentiel.....	5

Introduction générale

Dans un environnement financier caractérisé par une forte concurrence, une volatilité accrue des marchés et un renforcement continu des exigences réglementaires, les institutions bancaires sont confrontées à un défi majeur : assurer une rentabilité durable tout en maîtrisant les risques encourus. La gestion du couple rentabilité/risque constitue ainsi un axe stratégique fondamental pour la pérennité et la performance des banques.

La banque, en tant qu'intermédiaire financier, est exposée à plusieurs catégories de risques (risque de crédit, risque de liquidité, risque de marché, risque opérationnel, etc.) qui peuvent impacter négativement sa rentabilité si ceux-ci ne sont pas correctement identifiés, mesurés et contrôlés. Par ailleurs, une prise de risque excessive peut compromettre la stabilité financière de l'institution, tandis qu'une aversion excessive au risque peut limiter ses opportunités de croissance et de profit.

Dans ce contexte, la **Banque Internationale Arabe de Tunisie (BIAT)**, en tant que première banque tunisienne en termes de taille et d'activité, représente un cas d'étude pertinent pour analyser les mécanismes de gestion du couple Rentabilité/Risque au sein d'une institution bancaire moderne.

À travers notre travail nous tenterons d'apporter des éclaircissements et des éléments de réponse à la **question** suivante :

- Comment la **BIAT** parvient-elle à concilier sa **rentabilité et maîtriser ses risques**, tout en respectant les normes prudentielles et réglementaires en vigueur ?

De cette question principale nous **en déduisons deux secondaires** :

- Quels sont les mécanismes et outils de gestion des risques (crédit, marché, liquidité et opérationnels) mis en place par la BIAT pour assurer la maîtrise des risques tout en respectant les exigences prudentielles (Bâle II/III, normes de la BCT) ?
- Dans quelle mesure les choix stratégiques de la BIAT en matière d'allocation des ressources, de politique de crédit et de diversification des activités contribuent-ils à l'amélioration de la rentabilité tout en maintenant un niveau de risque acceptable ?

Objectifs de notre projet de fin d'étude est de :

- Comprendre les notions fondamentales de rentabilité et de risque bancaire.
- Identifier les principaux types de risques auxquels une banque est exposée.
- Analyser les indicateurs de rentabilité et de risque utilisés par la BIAT.
- Étudier les mécanismes et outils de gestion du couple rentabilité/risque au sein de la BIAT.
- Évaluer l'impact de la gestion des risques sur la performance financière de la banque.

La méthodologie adoptée dans ce travail repose sur :

- Une revue de la littérature financière et bancaire.
- L'analyse des rapports annuels et financiers de la BIAT.
- L'étude des normes réglementaires (Bâle II, Bâle III).
- Une approche analytique et descriptive basée sur des données financières de la **BIAT**.

Dans le but de répondre à notre problématique, nous procéderons à l'exposition des différents concepts liés à notre sujet dans un cadre théorique sur les notions de diagnostic financier d'une institution financière bancaire en générale. En fin, nous illustrerons celles-ci par le cas pratique en prenant le cas de la **Banque International Arabe de Tunisie (BIAT)**.

Chapitre 1 : Cadre théorique de la rentabilité et du risque bancaire

Introduction

La banque occupe une place centrale dans le fonctionnement du système financier et dans le financement de l'économie. À travers ses activités d'intermédiation, elle cherche à assurer sa rentabilité tout en étant exposée à plusieurs types de risques, notamment le risque de crédit, le risque de liquidité, le risque de marché et le risque opérationnel. La recherche d'un équilibre entre rentabilité et maîtrise des risques constitue ainsi un enjeu majeur pour les institutions bancaires.

Dans un environnement financier de plus en plus concurrentiel et fortement réglementé, les banques sont tenues de respecter des normes prudentielles et réglementaires strictes, visant à garantir leur stabilité et celle du système financier dans son ensemble. Ces exigences, issues notamment des accords de Bâle et des réglementations nationales, influencent directement les stratégies de gestion des risques et les performances financières des établissements bancaires.

Ce chapitre a pour objectif de présenter le cadre théorique relatif à la rentabilité et au risque bancaire. Il vise, d'une part, à définir les principaux concepts liés à la rentabilité bancaire et à en exposer les principaux indicateurs de mesure, et d'autre part, à analyser les différents types de risques auxquels les banques sont confrontées ainsi que les mécanismes mis en place pour les identifier, les mesurer et les maîtriser. Ce cadre théorique servira de base à l'analyse empirique du cas de la **BIAT** développée dans les chapitres suivants.

Section 1 : La rentabilité bancaire

La rentabilité bancaire mesure la capacité d'une banque à générer des profits à partir des ressources qu'elle mobilise. Elle constitue un indicateur clé de performance financière.

1.1 Les principaux indicateurs de rentabilité

L'évaluation de la rentabilité constitue un élément fondamental dans l'analyse de la performance des établissements bancaires. Elle permet d'apprécier la capacité d'une banque à générer des résultats financiers à partir des ressources dont elle dispose, tout en assurant la pérennité de ses activités. La mesure de la rentabilité est également un outil d'aide à la décision pour les dirigeants, les actionnaires et les autorités de régulation.

Dans le secteur bancaire, la rentabilité ne peut être appréhendée à travers un seul indicateur, en raison de la diversité des activités et des spécificités du modèle économique bancaire. Ainsi, plusieurs ratios financiers sont utilisés afin d'obtenir une vision globale et pertinente de la performance bancaire. Ces indicateurs permettent notamment d'analyser l'efficacité de la gestion des actifs, la capacité de création de valeur pour les actionnaires ainsi que la performance de l'activité d'intermédiation.

Cette section a pour objectif de présenter les principaux indicateurs de rentabilité bancaire, tels que le rendement des actifs, le rendement des fonds propres, coefficient d'exploitation et la marge d'intérêt, en mettant en évidence leur rôle et leur importance dans l'évaluation de la performance financière des banques. Ces indicateurs sont :

1.1.1 Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Avec les soldes intermédiaires de gestion, l'objectif est de procéder à une décomposition analytique du compte de résultat.

Compte de résultat bancaire

Produit d'exploitation bancaire
-Charge d'exploitation bancaire
=Produit Net Bancaire (PNB)
-Frais généraux
=Résultat brut d'exploitation
-coût de risque(approvisionnement)
=Résultat d'exploitation
- (+/-) autres produit et charges
=Résultat Net

a) Le Produit Net Bancaire PNB

Indique la marge dégagée par la banque sur l'ensemble de ses activités avec ses trois composantes :

- Les intérêts (intérêts reçus : produits, intérêts versés : charges)
- Les commissions
- Les plus ou moins-values (sur cession d'actifs)

b) Le résultat Brut d'Exploitation

Indique la marge qui se dégage de l'activité courante de la banque après déduction des frais généraux ou coûts de fonctionnement.

$$\text{Frais Généraux} = \text{Charges de personnel} + \text{dépenses d'exploitation}$$

c) Le résultat d'Exploitation

C'est le résultat obtenu après déduction du coût du risque qui comprend : le risque de crédit et les dotations aux provisions pour dépréciation des créances.

d) Le Résultat Net

Tient compte des éléments suivants :

- Résultat exceptionnel.
- Dotations ou reprise de fonds pour risques bancaires généraux.
- Impôt sur les bénéfices.

1.1.2 Les Marges

La marge d'intermédiation représente le solde net entre la rémunération des emplois (**taux d'intérêt sur les crédits**) et le coût des ressources collectées (**taux d'intérêt sur les dépôts**).

$$\text{Marge d'intérêt} = \text{Intérêts reçus} - \text{Intérêts versés}$$

Où

$$= \text{Intérêts débiteurs} - \text{Intérêts créditeurs}$$

1.1.3 Les ratios de rentabilité

Les ratios de rentabilité permettent d'évaluer la capacité d'une banque à générer des bénéfices à partir de ses ressources. Ils constituent des indicateurs clés de la performance financière et de l'efficacité de la gestion bancaire.

1.1.3.1 Ratio de rentabilité d'exploitation

Appelé aussi coefficient d'exploitation, il indique la part du produit net bancaire absorbée par les frais généraux :

$$\text{Coefficient d'exploitation} = \frac{\text{Frais généraux}}{\text{PNB}} \times 100 < 65\%$$

Interprétation du Ratio :

Un coefficient d'exploitation faible indique que la banque dispose d'une marge de manœuvre pour absorber un accroissement du coût de risque. Un coefficient d'exploitation inférieur à 65 % est jugé convenable

Exemple : Coefficient d'exploitation des banques tunisiennes pour une année x :

	BNA	BIAT	STB	Attijari Banque	BT
Coefficient d'exploitation	54.7%	44.5%	46.3%	47.8	30.5%

Tableau 1 exemple coefficient d'exploitation

➡ La banque BT est la meilleure car elle dispose d'une marge de 70 % du PNB pour faire face aux différents risques

1.1.3.2 Ratio de rendement des actifs (ROA= Return On Asset)

Ce ratio indique le rendement net de l'ensemble des actifs constitués par la banque.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Résulta Net}}{\text{Total Actif}} \times 100 > 2\%$$

Plus ce ratio est élevé (>2%), plus le rendement des actifs est élevé. C'est-à-dire une bonne utilisation des ressources au sein de la Banque.

1.1.3.3 Ratio de rentabilité financière (ROE= Return On Equity)

Ce ratio indique pour les actionnaires la rentabilité de l'investissement de leurs capitaux dans les actions d'une banque. C'est un ratio de communication financière pour attirer les investisseurs

$$\text{ROE} = \frac{\text{Résulta Net}}{\text{Fonds Propres}} \times 100 > 15\%$$

Plus ce ratio est élevé (>15%), plus les actionnaires sont satisfaits et plus des nouveaux investisseurs sont intéressés par l'investissement dans le capital de cette banque.

Exemple : Ratio de la Rentabilité financière de ces trois banques tunisiennes pour une année x :

	BIAT	STB	Attijari Banque
ROE	21.7%	5.5%	7.04%

Tableau 2 exemple ratio rentabilité financière

➡ La banque **BIAT** réalise le R.O.E le plus élevé, c'est la Banque la plus rentable en termes de fonds propres. Les actionnaires sont très satisfaits et cette rentabilité élevée permet d'attirer des nouveaux investisseurs.

Les banques **STB** et **Attijari** ne respectent pas la norme et par la suite les actionnaires n'apprécieront pas leurs résultats.

Section 2 : Risques Bancaires

Les banques sont exposées à plusieurs types de risques en raison de la nature de leurs activités financières. La compréhension et la maîtrise de ces risques sont essentielles pour assurer la stabilité et la pérennité des établissements bancaires. Cette section présente les principaux risques bancaires et leur importance dans la gestion bancaire.

2.1 Les principaux Risques Bancaires

Les activités bancaires exposent les établissements financiers à divers types de risques susceptibles d'affecter leur performance et leur stabilité. L'identification et la compréhension des principaux risques bancaires constituent une étape essentielle pour une gestion efficace et conforme aux exigences réglementaires.

2.1.1 Risque de Crédit

Il s'agit d'un risque qui est lié à l'activité d'intermédiation (la banque un intermédiaire financier) et qui correspond à la défaillance de la contrepartie (risque de crédit) sur laquelle une créance est détenue.

De ce fait, la banque va subir **une perte double** :

- ❖ Une perte en capital (**créance non remboursée**)
- ❖ Une perte en revenu (**intérêts non perçus**)

Le risque de crédit dépend de trois éléments :

- Type de crédit accordé,
- Durée du crédit accordé,
- Garantie sur le crédit accordé.

2.1.1.1 Mesure du risque de crédit

L'analyste financier doit évaluer l'exposition de la banque au risque de contrepartie (risque de crédit) en observant deux principaux ratios :

- ❖ Taux de créances douteuses,
- ❖ Taux de provisionnement des créances douteuses.

2.1.1.1.1 Taux de créances douteuses

C'est le rapport entre la valeur des créances douteuses et les créances totales.

$$\text{Taux de créance douteuses} = \frac{\text{Créances douteuses}}{\text{Créances totales}} \times 100 < 5\%$$

Ce ratio signifie que la part des créances douteuses dans les créances totales ne doit pas dépasser la barre de 5%. Plus ce ratio est faible (inférieur à 5%), plus le risque de crédit est faible.

2.1.1.1.2 Taux de provisionnement des créances douteuses

C'est le rapport entre la valeur des **provisions pour créances douteuses** et les **créances douteuses**.

$$\text{Taux de provisionnement des créances douteuses} = \frac{\text{Prov. des Créances douteuses}}{\text{Créances douteuses}} \times 100 > 60\%$$

Ce ratio signifie que la part des provisions pour créances douteuses (protection contre le taux de créances douteuses) dans les créances douteuses doit être supérieure à 60% ou encore plus ce ratio est élevé, plus la banque est couverte contre le risque des créances douteuses ou le risque de crédit.

Exemple : Taux des créances douteuses et taux de provisionnement des créances douteuses sur une année donnée.

	BIAT	BNA	Attijari Banque
Taux de créances douteuses	5.8%	21.5%	6.9%
Taux de couverture	66%	58%	91%

Tableau 3 exemple taux de créances douteuses et provision

Interprétation ou analyse de ces deux ratios sur le tableau ci-haut :

Les deux Banques **BIAT** et **Attijari** ont affichées un taux de créances douteuses légèrement supérieur à la norme mais elles ont respecté la norme en terme du taux de provisionnement pour les créances douteuses (la banque Attijari est meilleure que la banque BIAT en terme du taux de couverture au risque du crédit). En revanche, la banque **BNA** se trouve dans une situation délicate avec un taux de créances douteuses très élevé (21.5%) et un taux de provisionnement pour créances douteuses faible (inférieur à 60%).

2.1.1.2 Contrôle du risque de crédit

Le risque de crédit est à la fois le risque le plus dangereux et le plus courant. L'évaluation du risque de crédit doit tenir compte des éléments qui sont en relation avec la situation financière du bénéficiaire, en particulier sa capacité de remboursement :

Faire recours à la méthode de crédit scoring : attribuer à chaque client une note par référence à une échelle de notation interne.

2.1.2 Risque de Liquidité

Le risque de liquidité se manifeste au moment où la banque serait incapable de faire face à une demande massive et imprévue de fonds provenant de sa clientèle.

L'origine du risque de liquidité :

Le terme (l'échéance) des emplois est toujours plus long que celui des ressources (Les banques financent des crédits à moyen et long terme avec des ressources à court terme (dépôts), ce qui peut créer des tensions de trésorerie.), La réglementation bancaire encadre ce risque grâce au ratio de liquidité.

2.1.2.1 Mesure du risque de liquidité

La mesure du risque de liquidité est essentielle pour évaluer la capacité d'une banque à faire face à ses obligations financières à court et moyen terme. Elle repose sur l'utilisation d'indicateurs et de ratios permettant d'anticiper les tensions de trésorerie et d'assurer une gestion prudente de la liquidité.

2.1.2.1.1 Ratio de liquidité

Le ratio de liquidité est un indicateur clé permettant d'évaluer la capacité d'une banque à honorer ses engagements financiers à court terme. Il mesure l'adéquation entre les actifs liquides disponibles et les besoins de trésorerie, contribuant ainsi à la prévention du risque de liquidité.

$$\text{Ratio de liquidité} = \frac{\text{Actifs réalisables}}{\text{Passifs exigibles}} \times 100 > 100\%$$

- Actifs réalisables ou actifs courants sont l'entrée d'argent.
- Passifs exigibles ou passifs courants sont la sortie d'argent.

Ce ratio signifie que les actifs réalisables doivent couvrir les passifs exigibles (pas du risque de liquidité).

Un ratio de liquidité supérieur à 100 % signifie que la banque dispose suffisamment de liquidité pour faire face à ses engagements (dettes à court terme).

Exemple : Ratio de liquidité des banques tunisiennes pour une année donnée.

	BIAT	BNA	BT
Ratio de liquidité	101%	75%	125%

Tableau 4 exemple ratio de liquidité

Les banques **BIAT** et **BT** respectent la norme en terme du ratio de liquidité (ratio supérieur à 100%) mais la banque **BT** est plus couverte contre le risque de liquidité. La banque **BNA** ne respecte pas la norme, c'est-à-dire que ses actifs réalisables ne permettent pas de financer ses passifs exigibles : d'où un risque de liquidité.

Rappelons qu'un ratio de liquidité très élevé est une perte pour la banque.

2.1.2.1.2 Risque de solvabilité

Le risque de solvabilité se manifeste au moment que la banque serait incapable de faire face à ses engagements (ses dettes). C'est la conséquence de la matérialisation des autres risques (risque de crédit, liquidité, marché, opérationnelle...). La multiplication de ces risques peut engendrer un résultat déficitaire et par la suite affecter négativement les fonds propres de la banque.

2.1.2.1.2.1 Mesure du risque de solvabilité

La Banque des Règlements Internationaux (BRI) dont le siège est à Bâle (Suisse) a établi des ratios de solvabilité que toutes les banques doivent respecter.

2.1.2.1.2.1.1 Ratio de solvabilité

Le ratio de solvabilité est un indicateur prudentiel essentiel qui permet d'évaluer la capacité d'une banque à couvrir ses risques à l'aide de ses fonds propres. Il reflète le niveau de solidité financière de l'établissement et son aptitude à absorber d'éventuelles pertes tout en respectant les exigences réglementaires.

$$\text{Ratio de solvabilité} = \frac{\text{Fonds propres}}{\text{Risques globaux}} \times 100 > 10\%$$

Plus ce ratio est supérieur à 10%, plus le risque de solvabilité est faible et vice-versa.

Exemple : Ratio de solvabilité des banques tunisiennes sur une année donnée :

	BIAT	STB	BT
Ratio de solvabilité	10.6%	8.9%	19.2%

Tableau 5 exemple ratio de solvabilité

Analyse du ratio de ce tableau :

Les banques **BIAT** et **BT** respectent la norme (ratio supérieur à 10%) mais la banque **BT** est la plus couverte contre le risque de solvabilité. Pour la banque **STB**, elle a un risque de solvabilité puisque son ratio est inférieur à 10%.

Pour améliorer le ratio de solvabilité, on doit soit :

- Renforcer les fonds propres,
- Minimiser les risques globaux.

2.1.2 Risque de marché

Le risque de marché correspond à la possibilité de pertes financières résultant des variations défavorables des prix de marché, tels que les taux d'intérêt, les taux de change ou les cours des titres. Il est lié aux fluctuations des marchés financiers et affecte la valeur des actifs et passifs détenus par la banque.

2.1.3 Types de risques

La banque est confrontée alors aux trois risques du marché :

- ❖ Le risque sur le marché monétaire : **Risque de taux d'intérêts.**
- ❖ Le risque sur le marché financier : **Risque sur les actions.**
- ❖ Le risque sur le marché des changes : **Risque dû aux fluctuations des devises.**

2.1.3.1 Le risque des taux d'intérêt

Le risque des taux d'intérêt est le risque de voir la rentabilité de la banque se dégrader par évolution défavorable de taux d'intérêt. Pour évaluer le risque de taux d'intérêts, on utilise le Ratio de sensibilité aux variations de taux d'intérêts de la manière suivante :

Ratio de sensibilité aux variations de taux d'intérêts (RST)

$$\text{RST} = \frac{\text{Actifs sensibles aux variations de taux}}{\text{Passifs sensibles aux variations de taux}}$$

L'objectif est de savoir la catégorie (actif ou passif) la plus sensible au taux d'intérêt.

- ❖ **Si RST > 1** : les actifs sensibles aux variations de taux sont plus importants que les passifs sensibles aux variations des taux, dans ce cas une augmentation des taux d'intérêts est favorable pour la banque.
- ❖ **Si RST < 1** : les passifs sensibles aux variations de taux sont plus importants que les actifs sensibles aux variations de taux, dans ce cas une augmentation de taux d'intérêts est défavorable pour la banque.

2.1.3.2 Le risque de change

Le risque de change est lié à la détention des créances et des dettes en devises, il découle de la variation du cours des devises.

Pour déterminer l'effet de la variation du cours d'une devise sur la banque, nous devons déterminer **la position de change** pour chaque devise de la manière suivante :

- **Position courte** : La banque est dite en position courte lorsqu'elle détient moins de créances dans la devise que des dettes, cette situation est :
 - **Favorable** si le cours de la devise se déprécie.,
 - **Défavorable** si le cours de la devise s'apprécie.
- **Position longue** : lorsque la banque détient plus de créances dans la devise que des dettes, cette situation est :

Favorable si le cours de la devise s'apprécie,

Défavorable si le cours de la devise se déprécie.

2.1.3 Risques opérationnels

Sont des risques liés au fonctionnement de la banque, c'est-à-dire les risques de la perte des défaillances de l'organisation et la mise en œuvre des procédures humaines ainsi que technique, juridique, commerciales et aux événements extérieurs.

Exemple :

- Disfonctionnement du système informatique,
- Fraude interne,
- Erreur de saisie...

Section 3 : La relation rentabilité / risque

La relation entre la rentabilité et le risque constitue un principe fondamental de la finance bancaire. Toute décision prise par une banque, qu'il s'agisse d'octroi de crédit, d'investissement ou de gestion de trésorerie, implique nécessairement un certain niveau de risque en contrepartie d'un rendement attendu. Ainsi, la performance bancaire ne peut être analysée sans prendre en considération le niveau de risque supporté.

Afin d'analyser cette relation, il convient d'examiner successivement les mécanismes suivants :

- ❖ Arbitrage entre risque/rendement.
- ❖ Apports de la théorie du portefeuille dans la gestion bancaire.
- ❖ Appétence au risque.

3.1 L'arbitrage risque / rendement

L'arbitrage risque/rendement repose sur l'idée selon laquelle un niveau de rentabilité plus élevé est généralement associé à un niveau de risque plus important. En finance bancaire, cet arbitrage se manifeste principalement dans les choix stratégiques liés à l'allocation des ressources.

Une banque peut, par exemple, accroître sa rentabilité en augmentant le volume de crédits accordés ou en finançant des projets plus risqués, mais cette stratégie expose l'institution à un risque de défaut plus élevé. À l'inverse, une politique prudente axée sur des placements peu risqués limite les pertes potentielles, mais réduit également les marges bénéficiaires.

L'arbitrage consiste donc à trouver un équilibre optimal permettant de maximiser la rentabilité tout en maintenant le risque à un niveau acceptable. Cet équilibre dépend de plusieurs facteurs :

- La conjoncture économique,
- La solidité financière de la banque,
- La réglementation prudentielle,
- La stratégie globale de l'établissement.

Dans le cadre bancaire, cet arbitrage est encadré par des ratios réglementaires (solvabilité, liquidité) qui limitent la prise de risque excessive afin de préserver la stabilité du système financier.

3.2 La théorie du portefeuille appliquée à la banque

La théorie du portefeuille, développée par **Harry Markowitz**, constitue un outil fondamental pour comprendre la relation entre risque et rentabilité. Selon cette théorie, la diversification permet de réduire le risque global d'un portefeuille sans nécessairement diminuer la rentabilité attendue.

Appliquée au secteur bancaire, cette théorie se traduit par :

- ❖ La diversification du portefeuille de crédits (particuliers, entreprises, secteurs d'activité),
- ❖ La diversification des zones géographiques,
- ❖ La diversification des sources de revenus (intérêts, commissions, activités de marché).

Une banque qui concentre ses crédits sur un seul secteur économique s'expose fortement aux chocs spécifiques à ce secteur. En revanche, une diversification adéquate permet de compenser les pertes éventuelles sur certaines activités par les gains réalisés sur d'autres.

La théorie du portefeuille montre également l'existence d'une frontière efficiente, représentant l'ensemble des combinaisons optimales offrant le meilleur rendement possible pour un niveau de risque donné. L'objectif de la banque est alors de positionner son portefeuille d'actifs sur cette frontière afin d'optimiser la performance globale.

Dans la pratique bancaire, cette approche est renforcée par des outils de mesure du risque tels que la Value at Risk (VaR), les stress tests et les modèles internes d'évaluation du risque.

3.3 L'appétence au risque bancaire

Enfin, la relation entre rentabilité et risque est fortement influencée par le niveau d'appétence au risque adopté par la banque. Cette notion permet de définir le degré de risque que l'établissement est disposé à accepter afin d'atteindre ses objectifs de rentabilité, tout en respectant les contraintes réglementaires et sa capacité financière.

Cette appétence est définie par les organes de gouvernance de la banque (conseil d'administration et comité des risques) et se traduit par des limites opérationnelles précises :

- Plafonds d'exposition par client ou secteur,
- Seuils de tolérance au risque de crédit,
- Limites de liquidité et de marché.

Une banque ayant une forte appétence au risque adoptera une stratégie plus agressive visant une rentabilité élevée, mais sera plus vulnérable en période de crise. À l'inverse, une banque prudente privilégiera la stabilité financière et la pérennité, au détriment parfois d'une rentabilité à court terme.

L'appétence au risque joue ainsi un rôle central dans la gestion du couple rentabilité/risque, car elle guide l'ensemble des décisions stratégiques et opérationnelles. Elle permet d'assurer la cohérence entre la stratégie de croissance, la capacité de prise de risque et les exigences réglementaires. En définitive, la relation entre rentabilité et risque repose sur un équilibre délicat que la banque doit continuellement ajuster. L'arbitrage risque/rendement, la diversification issue de la théorie du portefeuille et la définition claire de l'appétence au risque constituent les piliers essentiels d'une gestion bancaire performante et durable.

Chapitre II : La gestion du couple rentabilité/risque dans les banques

Introduction

Dans le secteur bancaire, la performance financière ne peut être envisagée sans tenir compte du risque associé à chaque opération. La recherche de rentabilité s'accompagne nécessairement d'une exposition à différents types de risques, qu'ils soient de crédit, de marché, de liquidité ou opérationnels. Ainsi, les banques doivent concilier deux objectifs souvent antagonistes : **maximiser la rentabilité tout en maîtrisant les risques.**

La gestion du couple rentabilité/risque constitue donc un enjeu stratégique central, qui permet à la banque de sécuriser ses opérations, d'assurer sa pérennité et de renforcer sa compétitivité sur le marché. Elle s'appuie sur un ensemble de dispositifs et de mécanismes structurés, visant à optimiser la création des valeurs tout en limitant l'exposition aux pertes potentielles.

Ce chapitre se propose d'analyser ces dispositifs en distinguant deux grandes dimensions : **la gestion des risques**, qui permet de protéger l'institution contre les menaces potentielles, et **la gestion de la rentabilité**, qui assure l'efficacité financière et la performance des activités bancaires.

Section 1 : Les dispositifs de gestion de la rentabilité

La gestion de la rentabilité constitue un enjeu stratégique majeur pour les banques, dans un environnement marqué par une forte concurrence, une réglementation contraignante et une évolution constante des besoins des clients. Afin d'assurer une performance durable, les banques mettent en place des dispositifs spécifiques visant à optimiser leurs revenus tout en maîtrisant leurs coûts, dans le respect des contraintes de risque.

1.1 La gestion des marges

La gestion des marges des produits bancaires consiste à optimiser la différence entre les revenus générés par les produits (intérêts perçus sur les crédits, commissions) et les coûts associés (intérêts payés sur les dépôts, coûts de refinancement, commissions) pour maximiser la rentabilité de la banque, en ajustant les prix (taux d'intérêt, commissions) et en contrôlant les coûts, tout en tenant compte des risques et du profil client.

La gestion des marges repose sur :

- ❖ Une politique de tarification adaptée aux profils de risque des clients,
- ❖ L'optimisation du coût des ressources,
- ❖ L'ajustement des taux d'intérêt en fonction des conditions du marché.

Par ailleurs, les banques cherchent à diversifier leurs sources de revenus à travers le développement des commissions et services bancaires (moyens de paiement, opérations internationales, gestion de patrimoine). Cette diversification permet de réduire la dépendance aux revenus d'intérêt et de stabiliser la rentabilité globale.

1.2 La gestion des coûts et l'efficacité opérationnelle

La maîtrise des coûts constitue un levier essentiel de la rentabilité bancaire. Les charges d'exploitation, notamment les charges de personnel, les coûts informatiques et les frais généraux, ont un impact direct sur la performance financière.

Les banques mettent en œuvre plusieurs actions pour améliorer leur efficacité opérationnelle :

- Rationalisation des processus internes
- Digitalisation des services bancaires
- Optimisation du réseau d'agences.

L'efficacité opérationnelle est généralement mesurée à l'aide du coefficient d'exploitation, qui rapporte les charges d'exploitation au produit net bancaire. Un coefficient faible traduit une meilleure maîtrise des coûts et une rentabilité accrue.

1.3 La gestion actif-passif (ALM)

La gestion actif-passif, ou Asset and Liability Management (ALM), joue un rôle central dans la gestion de la rentabilité bancaire. Elle vise à assurer l'équilibre entre les emplois (actifs) et les ressources (passifs) de la banque, tout en optimisant la marge d'intérêt.

L'ALM permet notamment de :

- Gérer le risque de taux d'intérêt,
- Contrôler le risque de liquidité,
- Optimiser la structure des échéances.

Une gestion efficace de l'ALM contribue à stabiliser les revenus financiers et à améliorer la rentabilité, tout en limitant l'exposition aux risques liés aux variations des taux et aux tensions de liquidité.

1.4 Le pilotage de la performance financière

Le pilotage de la rentabilité repose sur l'utilisation d'indicateurs financiers permettant d'évaluer la performance globale et par activité. Parmi les principaux indicateurs utilisés par les banques figurent :

- ❖ ROA (Return on Assets)
- ❖ ROE (Return on Equity)
- ❖ Produit Net Bancaire
- ❖ Résultat Net Bancaire.

Ces indicateurs permettent aux dirigeants de suivre l'évolution de la rentabilité, d'identifier les sources de création de valeur et d'ajuster la stratégie en conséquence. Le pilotage de la performance constitue ainsi un outil essentiel pour orienter les décisions stratégiques et renforcer la compétitivité de la banque.

Les dispositifs de gestion de la rentabilité permettent aux banques d'optimiser leurs performances financières dans un environnement contraint. À travers la gestion des marges, la maîtrise des coûts, la gestion actif-passif et le pilotage de la performance ; les banques parviennent à améliorer leur rentabilité tout en respectant les exigences de gestion des risques. Ces dispositifs complètent et renforcent ceux dédiés à la gestion des risques, contribuant ainsi à un équilibre durable entre rentabilité et sécurité financière.

Section 2 : Les dispositifs de gestion des risques

Les dispositifs de gestion des risques regroupent l'ensemble des structures, procédures et outils mis en place par les banques afin d'assurer une maîtrise globale des risques. Ils reposent principalement sur une gouvernance efficace, des comités spécialisés, des systèmes de contrôle interne performants et une cartographie des risques régulièrement mise à jour.

2.1 La gouvernance des risques

La gouvernance des risques désigne l'ensemble des mécanismes par lesquels une banque définit sa stratégie de gestion des risques et veille à sa mise en œuvre. Elle constitue le socle de la gestion du couple rentabilité/risque.

Au sommet de cette gouvernance se trouve le Conseil d'administration, qui est responsable de la définition des orientations stratégiques en matière de prise de risque (direction générale, fonctions spécialisées direction management). Il fixe notamment l'appétence au risque de la banque, valide les politiques de gestion des risques et veille au respect des exigences réglementaires.

La gouvernance des risques permet d'assurer une cohérence entre les objectifs de rentabilité, la capacité financière de la banque et le niveau de risque accepté. Une gouvernance efficace contribue ainsi à prévenir les prises de risques excessives susceptibles de compromettre la stabilité financière de l'établissement.

2.2 Les comités des risques

Les comités des risques constituent des organes spécialisés chargés d'assister le Conseil d'administration et la direction générale dans la gestion des risques bancaires.

Parmi les principaux comités, on distingue le :

- Comité des risques, chargé d'examiner l'exposition globale aux risques et de suivre leur évolution ;
- Comité de crédit, responsable de l'analyse et de la validation des décisions d'octroi de crédit ;
- Comité actif-passif (ALM), qui supervise les risques de liquidité et de taux d'intérêt.

Ces comités jouent un rôle essentiel dans l'arbitrage entre rentabilité et risque, en veillant à ce que les décisions prises soient conformes à la stratégie de la banque et à son appétence au risque.

Ils permettent également d'anticiper les risques potentiels et de mettre en place des actions correctives en cas de dérive.

2.3 Les systèmes de contrôle interne

Le système de contrôle interne en gestion des risques bancaires est un processus continu et intégré mis en place par une banque pour identifier, évaluer, surveiller et maîtriser ses risques (crédit, marché, opérationnel, conformité, etc.), afin de garantir la réalisation de ses objectifs, la fiabilité de ses informations et le respect des lois ainsi que réglementations, assurant ainsi un fonctionnement sûr et prudent, supervisé par la direction et validé par l'audit.

Le contrôle interne repose généralement sur trois niveaux :

- 1) Contrôle de premier niveau : réalisé par les opérationnels eux-mêmes (l'employé, son manager) qui intègrent les contrôles dans leurs tâches quotidiennes pour vérifier que tout est fait correctement, selon les procédures ;
- 2) Contrôle de second niveau (Supervision/Conformité) : Assuré par des fonctions indépendantes (Risk Management, Conformité, Sécurité Financière) qui définissent les règles, surveillent les risques et s'assurent de la conformité des activités opérationnelles ;
- 3) Contrôle de troisième niveau (Audit Interne) : L'audit interne apporte une assurance indépendante et objective à la direction générale et au conseil d'administration sur l'efficacité globale du système de contrôle interne.

Ces niveaux et composantes forment un système intégré pour maîtriser les risques financiers et opérationnels, assurant ainsi la performance, la fiabilité de l'information et la conformité réglementaire de la banque.

2.4 La cartographie des risques

La cartographie des risques est un outil central de la gestion bancaire. Elle consiste à identifier, évaluer et hiérarchiser l'ensemble des risques auxquels la banque est exposée, en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact potentiel.

Les principaux risques recensés dans la cartographie sont :

- Risque de crédit,
- Risque de liquidité,
- Risque de marché,
- Risque opérationnel,
- Risque de conformité.

La cartographie des risques permet à la banque de concentrer ses efforts sur les risques les plus significatifs et d'adapter ses stratégies de gestion en conséquence. Elle facilite également la prise des décisions en matière d'arbitrage rentabilité/risque, en offrant une vision globale et structurée des menaces susceptibles d'affecter la performance.

Les dispositifs de gestion des risques constituent un levier essentiel pour assurer l'équilibre entre rentabilité et sécurité financière. Grâce à une gouvernance rigoureuse, des comités spécialisés, un contrôle interne performant et une cartographie des risques actualisée, les banques sont en mesure de maîtriser leurs risques tout en poursuivant leurs objectifs de rentabilité de manière durable.

Section 3 : Le cadre réglementaire

Le secteur bancaire est soumis à un cadre réglementaire strict visant à garantir la stabilité du système financier et à limiter les risques de crise bancaire. Ce cadre réglementaire joue un rôle fondamental dans la gestion du couple rentabilité/risque, car il impose aux banques des contraintes prudentielles qui influencent directement leurs décisions stratégiques, leur niveau de prise de risque et leur capacité à générer des profits.

Les accords internationaux de Bâle constituent la référence principale en matière de réglementation bancaire et encadrent les exigences relatives aux fonds propres, à la solvabilité et à la liquidité des établissements financiers.

3.1 Les accords de Bâle II et Bâle III

Les accords de Bâle, élaborés par le Comité de Bâle (en suisse) sur le contrôle bancaire, ont pour objectif de renforcer la solidité financière des banques et de prévenir les risques systémiques.

Bâle II repose sur trois piliers fondamentaux :

- 1) Les exigences minimales en fonds propres : Les banques doivent détenir des capitaux propres suffisants pour couvrir les risques de crédit, de marché et opérationnels, en utilisant des méthodes plus fines que Bâle I ;
- 2) Le contrôle prudentiel : Les régulateurs nationaux surveillent les banques et leur capacité à gérer leurs risques ;
- 3) La discipline de marché : Les banques sont tenues d'être plus transparentes sur leurs risques, permettant aux marchés de mieux les évaluer.

Face aux limites révélées par la crise financière de 2008, **Bâle III** a été mis en place afin de renforcer le dispositif prudentiel. Il introduit des exigences plus strictes en matière de qualité et de niveau des fonds propres, ainsi que de nouvelles normes de liquidité.

Bâle III vise ainsi à améliorer la capacité des banques à absorber les chocs financiers et à réduire la probabilité de faillites bancaires.

3.1.1 Les exigences en fonds propres

Les fonds propres représentent un élément essentiel de la solidité financière des banques. Ils constituent une réserve destinée à absorber les pertes potentielles résultant de la réalisation des risques.

Le cadre réglementaire impose aux banques de détenir un niveau minimum de fonds propres proportionnel aux risques encourus. Ces fonds propres sont principalement composés de :

- Fonds propres de base (Common Equity Tier 1) ;
- Fonds propres complémentaires (Tier 1 et Tier 2).

Des exigences accrues en fonds propres permettent de renforcer la résilience des banques, mais peuvent également avoir un impact sur la rentabilité, dans la mesure où l'augmentation des capitaux propres tend à réduire le rendement des fonds propres (ROE). Ainsi, les exigences en fonds propres influencent directement l'arbitrage entre rentabilité et risque.

3.1.2 Les ratios de liquidité : LCR et NSFR

La crise financière a mis en évidence l'importance du risque de liquidité dans la stabilité bancaire. En réponse, **Bâle III** a introduit deux ratios de liquidité majeurs :

- ❖ **Liquidity Coverage Ratio (LCR)**, qui mesure la capacité de la banque à faire face à des sorties de trésorerie à court terme sur une période de 30 jours ;
- ❖ **Net Stable Funding Ratio (NSFR)**, qui évalue la stabilité du financement de la banque sur le long terme.

Ces ratios visent à garantir que les banques disposent de ressources liquides suffisantes pour faire face à des situations de stress. Toutefois, le respect de ces exigences peut limiter certaines opportunités de placement plus rentables mais moins liquides, ce qui souligne une nouvelle fois l'importance de l'arbitrage entre rentabilité et sécurité financière.

Chapitre III : Étude de cas – Gestion du couple rentabilité/risque au sein de la BIAT

Introduction

Après avoir présenté le cadre théorique relatif à la rentabilité et à la gestion des risques bancaires dans les chapitres précédents, ce troisième chapitre est consacré à une étude empirique portant sur le cas de **la Banque Internationale Arabe de Tunisie (BIAT)**. Cette analyse vise à examiner concrètement les mécanismes mis en œuvre par la BIAT pour concilier la recherche de la performance financière et la maîtrise des risques, dans le respect des normes prudentielles et réglementaires en vigueur.

Dans un environnement bancaire marqué par une concurrence accrue, des exigences réglementaires strictes et une volatilité économique persistante, la gestion du couple rentabilité/risque constitue un enjeu stratégique majeur pour les établissements financiers. À cet égard, la **BIAT**, en tant que première banque privée en Tunisie, offre un terrain d'analyse pertinent pour étudier les pratiques de gestion bancaire et leur impact sur la performance et la stabilité financière.

Ce chapitre s'appuie sur l'exploitation de données financières issues principalement des rapports annuels de la BIAT ainsi que des publications de la **Banque Centrale de Tunisie (BCT)**. L'analyse portera notamment sur l'évolution des principaux indicateurs de rentabilité, des ratios de solvabilité et de liquidité, ainsi que sur les dispositifs de gestion des risques adoptés par la banque.

Section 1 : Présentation générale de la BIAT et méthodologie d'analyse

Cette section a pour objectif de présenter le cadre général de l'étude à travers une présentation synthétique de la Banque Internationale Arabe de Tunisie (BIAT), ainsi que la méthodologie adoptée pour analyser la gestion du couple rentabilité/risque. Elle permet de situer le contexte institutionnel et réglementaire de la banque, tout en exposant les sources de données, les outils d'analyse et la démarche méthodologique retenue pour la réalisation de cette étude de cas.

1.1 Présentation de la BIAT



Figure 1 Bâtiment BIAT

Cette sous-partie vise à présenter la Banque Internationale Arabe de Tunisie (BIAT) à travers son historique, ses missions, ses principales activités, son positionnement dans le système bancaire tunisien ainsi que son organisation générale. Cette présentation permet de mieux comprendre le contexte institutionnel dans lequel s'inscrit l'analyse de la gestion du couple rentabilité/risque.

1.1.1 Historique et évolution

La Banque Internationale Arabe de Tunisie (BIAT) a été fondée en 1976, à la suite de la fusion de plusieurs institutions financières opérant en Tunisie. Depuis sa création, la BIAT n'a cessé de se développer pour devenir la première banque privée tunisienne, tant par la taille de son réseau que par son volume d'activités et sa part de marché.

Au fil des années, la BIAT a connu une croissance soutenue, marquée par une stratégie d'expansion continue, tant sur le plan commercial que géographique. Elle a progressivement élargi son réseau d'agences afin de couvrir l'ensemble du territoire tunisien, renforçant ainsi sa proximité avec la clientèle. Cette dynamique de développement s'est accompagnée d'investissements importants dans la modernisation de ses infrastructures, la digitalisation de ses services et l'amélioration de la qualité de sa relation client.

Par ailleurs, la BIAT s'est engagée dans une démarche permanente d'innovation et de diversification de ses activités, lui permettant de s'adapter aux évolutions du secteur bancaire et aux exigences réglementaires croissantes. Grâce à cette stratégie, la banque a su consolider sa position de leader dans le paysage bancaire tunisien et renforcer sa solidité financière. Voici une évolution détaillée :

A la fin de son premier exercice d'activité, en 1977, la BIAT enregistrait une part de marché de 6% du total des dépôts et des crédits bancaires.

En 1980, première augmentation de capital de 3 à 5 millions de dinars avec de nouveaux actionnaires internationaux.

En 1991, la consolidation des fonds propres de la banque à 20 millions de dinars accompagnant son important développement commercial.

En 2000, la banque aborde une part de marché de 14% pour les dépôts bancaires(1869MD) et 10,4% pour les crédits à la clientèle(1535MD) PNB qui s'élève à 135,5MD et un total capitaux propres qui atteint 228,7MD.

En 2005, le groupe Mabrouk investit dans la BIAT en recherchant des titres à Morgan Stanley à Blakeney aux banques populaires françaises et aux différents actionnaires tunisiens.

En 2007, le groupe Mabrouk devient actionnaire de référence avec 40% du capital. La banque dispose d'un actionnariat majoritairement tunisien et stable.

En 2008, elle devient la première banque privée en Tunisie en termes de total de bilan.

En 2009, Ismail Mabrouk est nommé président du conseil d'administration de la banque, il impulse et totalise 17,2% de part de marché en termes total de bilan.

En 2014, la banque a consolidé son rôle social par le lancement de la fondation BIAT pour la jeunesse dont les principaux domaines d'intervention sont : la culture, l'éducation et l'entrepreneuriat.

En 2015, elle compte 200 agences réparties sur le territoire tunisien contre 121 en 2008.

a. Principaux actionnaires :

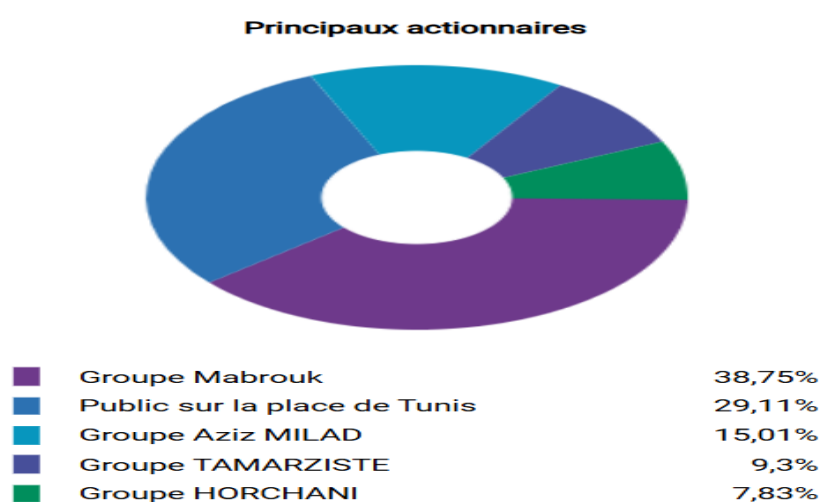


Figure 2 Actionnaire BIAT

Source : [BIAT, chiffres clés et profil financier de la société](#)

1.1.2 Missions et activités principales

La Banque Internationale Arabe de Tunisie (BIAT) remplit un rôle stratégique dans le système financier tunisien, en s'inscrivant dans une double mission : assurer la rentabilité de ses activités tout en contribuant au financement de l'économie nationale. Sa mission générale est de collecter l'épargne, de financer les projets économiques et d'offrir une gamme diversifiée de services bancaires adaptés aux besoins de ses clients, tout en maintenant un niveau de risque maîtrisé et conforme aux exigences réglementaires.

1.1.2.1 Missions de la BIAT

Les missions principales de la BIAT peuvent être regroupées autour de trois axes fondamentaux :

1) Mobilisation de l'épargne et intermédiation financière

La BIAT a pour mission de collecter l'épargne des particuliers, des entreprises et des institutions, afin de la redistribuer sous forme de crédits adaptés aux besoins économiques. Cette fonction d'intermédiation est essentielle pour soutenir l'investissement privé et public et pour faciliter la croissance économique.

2) Financement de l'économie

La banque joue un rôle central dans le financement des entreprises, des projets immobiliers, du commerce et des investissements publics ou privés. Elle contribue ainsi directement à l'expansion du tissu économique tunisien et au développement des PME, qui représentent un moteur essentiel de l'emploi et de la croissance.

3) Offre de services financiers et bancaires diversifiés

Outre l'intermédiation classique, la BIAT a pour mission de proposer à sa clientèle des solutions financières complètes : moyens de paiement, services de transfert d'argent, produits d'épargne, services d'investissement et de gestion d'actifs. Ces services permettent de répondre aux besoins variés de la clientèle tout en améliorant la rentabilité globale de la banque.

1.1.2.2 Activités principales

Pour atteindre ses missions, la BIAT développe une gamme d'activités diversifiées qui peuvent être regroupées en quatre grands pôles :

A. Banque de détail

Cette activité est orientée vers les particuliers et les petites entreprises et comprend :

❖ **La gestion des dépôts** : comptes courants, comptes d'épargne et dépôts à terme.

Les crédits à la consommation : prêts personnels, crédits auto et prêts étudiants.

❖ **Les crédits immobiliers** : financement de l'achat ou de la construction de biens immobiliers.

❖ **Les services de paiement et moyens électroniques** : cartes bancaires, virements, transferts et services digitaux via application mobile et internet Banking.

L'activité de banque de détail permet à la BIAT de générer des revenus stables grâce aux marges sur les crédits et aux commissions liées aux services bancaires, tout en maintenant une relation de proximité avec sa clientèle.

B. Banque des entreprises et financement du commerce

La BIAT accompagne les entreprises dans leurs besoins de financement et de gestion financière :

- ❖ Crédits d'investissement et de fonctionnement, adaptés aux projets et besoins des entreprises.
- ❖ Solutions de trésorerie et cash management, permettant une gestion optimale des liquidités et des flux financiers.
- ❖ Financement du commerce international, incluant les lettres de crédit, les garanties bancaires et les crédits à l'export/import.
- ❖ Accompagnement stratégique et conseil financier, pour aider les entreprises dans leur développement et leurs décisions d'investissement.

Cette activité contribue significativement à la rentabilité de la banque tout en diversifiant le risque lié aux portefeuilles de crédits.

C. Activités de marché et gestion d'actifs

La BIAT intervient également sur les marchés financiers afin de gérer ses ressources et optimiser ses rendements :

- Opérations sur le **marché monétaire et les taux d'intérêt**, pour gérer la liquidité et le risque de taux.
- Gestion de **portefeuilles de titres et d'investissements**, visant à diversifier les actifs et sécuriser la rentabilité.
- Services d'investissement et de conseil en gestion d'actifs, pour les particuliers fortunés et les entreprises.

Ces activités permettent à la BIAT de maximiser ses revenus hors intérêts et de limiter son exposition à certains risques bancaires par la diversification.

D. Services de conseil et accompagnement

Au-delà des activités traditionnelles, la BIAT propose des services de conseil stratégique et financier :

- Analyse et structuration des projets financiers pour les entreprises ;
- Accompagnement des clients dans la digitalisation de leurs services financiers ;
- Conseils en optimisation fiscale et gestion patrimoniale.

Ces services renforcent la relation client, améliorent la fidélisation et participent indirectement à la rentabilité durable de la banque.

1.1.2.3 Organisation fonctionnelle

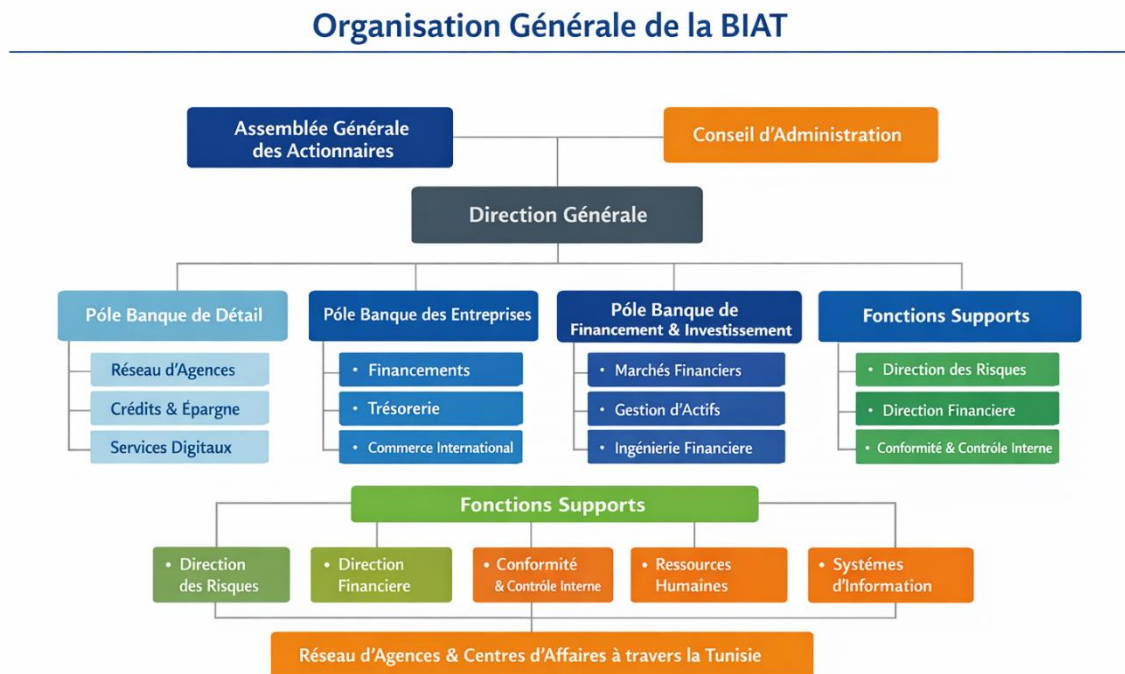


Figure 3 Organigramme de la BIAT

L'organisation interne de la BIAT repose sur une structuration par pôles d'activités et directions spécialisées, permettant une meilleure efficacité opérationnelle et une gestion optimale des ressources.

Section 2 : Méthodologie de l'étude

Cette section présente la démarche méthodologique adoptée pour analyser la gestion du couple rentabilité/risque au sein de la **Banque Internationale Arabe de Tunisie (BIAT)**. Elle précise les objectifs poursuivis, les sources des données utilisées, la période d'étude retenue, les outils d'analyse mobilisés ainsi que les principales limites de la recherche.

2.1 Objectifs de l'analyse

L'objectif principal de cette étude est d'analyser la manière dont la BIAT parvient à concilier la recherche de la rentabilité avec la maîtrise des risques bancaires, tout en respectant les exigences prudentielles et réglementaires.

Plus précisément, cette analyse vise à :

- Évaluer la performance financière de la BIAT à travers l'étude de ses principaux indicateurs de rentabilité ;
- Examiner la structure et l'évolution des risques bancaires, notamment le risque de crédit, de liquidité, de solvabilité et de marché ;
- Apprécier la relation entre rentabilité et risque, afin de déterminer dans quelle mesure l'optimisation de la performance s'accompagne d'un niveau de risque maîtrisé.
- Vérifier la conformité de la BIAT aux normes prudentielles, notamment celles issues des accords de Bâle II et Bâle III.

2.2 Sources des données

Les données utilisées dans le cadre de cette étude proviennent essentiellement de sources secondaires fiables et publiques, notamment :

- ✓ **Les rapports annuels de la BIAT**, qui fournissent les états financiers, les indicateurs de performance, les informations sur la gestion des risques et la gouvernance ;
- ✓ **Les publications de la Banque Centrale de Tunisie (BCT)**, notamment les rapports de supervision bancaire, les statistiques monétaires et financières ainsi que les circulaires réglementaires ;
- ✓ **Les rapports sectoriels et études économiques**, portant sur le système bancaire tunisien. ;
- ✓ **Les documents institutionnels**, disponibles sur le site officiel de la BIAT.

Ces sources garantissent la fiabilité, la cohérence et la pertinence des données analysées.

2.3 Période d'étude

La période retenue pour l'analyse s'étend de **2022 à 2024**. Ce choix se justifie par plusieurs considérations :

- Elle permet d'analyser l'évolution récente de la performance et des risques de la BIAT.
- Elle couvre une période marquée par d'importants bouleversements économiques, notamment après la crise sanitaire liée à la COVID-19, offrant ainsi un cadre pertinent pour étudier la résilience financière de la banque.

- Elle inclut les dernières données financières disponibles, assurant l'actualité et la pertinence des résultats.

Cette période favorise ainsi une analyse dynamique et comparative.

2.4 Outils d'analyse

Pour mener cette étude, plusieurs outils d'analyse financière et statistique ont été mobilisés :

a) Analyse par les ratios financiers

Les ratios financiers constituent l'outil principal d'évaluation de la performance et du risque bancaire. Parmi les principaux ratios utilisés, on peut citer :

- ❖ **Ratios de rentabilité** : ROA (Return on Assets), ROE (Return on Equity), marge nette, coefficient d'exploitation ;
- ❖ **Ratios de liquidité** : LCR ;
- ❖ **Ratios de solvabilité** : ratio de fonds propres réglementaires ;
- ❖ **Ratios de qualité des actifs** : taux de créances douteuses, taux de couverture des risques.

b) Analyse comparative

Une analyse comparative est réalisée :

- ✓ Dans le temps, afin d'étudier l'évolution des indicateurs financiers sur la période 2022–2024.
- ✓ Entre la BIAT et les moyennes du secteur bancaire tunisien afin d'évaluer sa position concurrentielle.

c) Analyse de l'évolution temporelle

L'étude de l'évolution temporelle permet de :

- Détecter les tendances structurelles de la rentabilité et du risque ;
- Apprécier l'impact des chocs économiques sur la performance bancaire.

Ces outils combinés permettent une analyse approfondie et pertinente du couple rentabilité/risque.

2.5 Limites de l'étude

Comme toute recherche, cette étude présente certaines limites, notamment :

- La dépendance aux données publiques, qui peuvent être agrégées et ne pas refléter la totalité des détails internes de gestion.
- L'indisponibilité de certaines informations stratégiques confidentielles, liées à la politique interne de gestion des risques.
- L'absence d'accès aux données internes détaillées, qui aurait permis une analyse plus fine et approfondie.

Malgré ces limites, les données disponibles nous permettent néanmoins de fournir une analyse pertinente, fiable et cohérente de la gestion du couple rentabilité/risque au sein de la BIAT.

Conclusion

La méthodologie adoptée repose ainsi sur une démarche rigoureuse combinant analyse quantitative et comparative, fondée sur des données fiables et des outils financiers reconnus. Elle constitue un cadre pertinent pour atteindre les objectifs de l'étude et répondre à la problématique posée.

Section 3 : Analyse de la rentabilité et risque de la BIAT

La rentabilité constitue un indicateur central de la performance bancaire. Elle permet d'évaluer la capacité d'une banque à générer des profits à partir des ressources qu'elle mobilise, tout en assurant sa pérennité et sa compétitivité. Dans cette section, nous présentons les principaux indicateurs de rentabilité utilisés dans l'analyse financière bancaire, notamment le ROA, le ROE, la marge nette d'intérêt et coefficient d'exploitation, qui serviront de base à l'évaluation de la performance de la BIAT.

3.1 L'analyse par les ratios

Après avoir développé le cadre théorique relatif à la rentabilité et à la gestion des risques au sein des institutions financières, il apparaît essentiel de confronter ces concepts à la réalité du terrain en analysant la rentabilité et risque.

3.1.1 L'analyse de la rentabilité

À l'issue de la présentation détaillée des états financiers de la BIAT, il convient d'approfondir l'étude par une analyse rigoureuse de la rentabilité. Cette démarche vise à évaluer la performance financière de la banque à travers l'examen des principaux indicateurs de rentabilité, en mettant en évidence sa capacité à optimiser l'allocation de ses ressources et à générer une valeur durable pour ses actionnaires. L'analyse permettra également d'apprécier la cohérence entre la performance économique réalisée et le niveau de risque assumé dans le cadre de son activité d'intermédiation bancaire.

3.1.1.1.1 Ratio de la rentabilité d'exploitation (coefficient d'exploitation) de la BIAT

	2022	2023	2024
Frais de personnel	262 463	296 871	358 106
Charges générales d'exploitation	189 833	219 753	258 279
D.ammort et Prov.immobi.	44 649	47 677	48 174
Produit net bancaire	1 267 146	1 396 872	1 479 714
Coefficient d'exploitation	$(262\,463+189\,833+44\,649) / 1\,267\,146 *100= 39,2\%$	$(296\,871+219\,753+47\,677) / 1\,396\,872 *100=40,4\%$	$(358\,106+258\,279+48\,174) / 1\,479\,714*100=44,9\%$

Tableau 6 calculs Ratio coefficient d'exploitation de la BIAT

Analyse et interprétation des tendances de résultats coefficient d'exploitation

L'analyse du coefficient d'exploitation constitue un indicateur essentiel pour évaluer l'efficacité opérationnelle d'un établissement bancaire. Ce ratio mesure la part des frais généraux dans le produit net bancaire (PNB) et permet ainsi d'apprécier la capacité de la banque à maîtriser ses coûts par rapport aux revenus générés par son activité.

À partir des données présentées dans le tableau, le coefficient d'exploitation de la BIAT s'établit comme suit :

ANNÉE	COEFFICIENT D'EXPLOITATION
2022	39,2 %
2023	40,4 %
2024	44,9 %

L'évolution de cet indicateur met en évidence une **tendance à la hausse sur la période étudiée**. En effet, le coefficient d'exploitation passe de 39,2 % en 2022 à 44,9 % en 2024, traduisant une augmentation des charges d'exploitation à un rythme plus soutenu que celui du produit net bancaire.

Cette progression s'explique principalement par l'augmentation continue des frais de personnel, des charges générales d'exploitation, ainsi que des dotations aux amortissements et provisions, qui ont connu une croissance plus rapide que celle du produit net bancaire. Par exemple, les frais de personnel sont passés de 262 463 MDT en 2022 à 358 106 MDT en 2024, traduisant une hausse significative des coûts liés aux ressources humaines et aux investissements organisationnels. Parallèlement, le produit net bancaire a progressé, passant de 1 267 146 MDT en 2022 à 1 479 714 MDT en 2024, sans toutefois compenser la hausse des charges.

En comparaison avec les normes du secteur bancaire, le coefficient d'exploitation est généralement considéré comme satisfaisant lorsqu'il est inférieur à 50 %, et très performant lorsqu'il se situe autour de 40 % ou moins. Dans ce contexte, la BIAT présente en 2022 et 2023 un niveau de performance **très satisfaisant**, avec des coefficients respectifs de 39,2 % et 40,4 %, traduisant une excellente maîtrise des charges d'exploitation.

Cependant, en 2024, bien que le coefficient d'exploitation atteigne 44,9 %, il demeure inférieur au seuil de 50 %, ce qui indique que la banque conserve une efficacité opérationnelle globalement acceptable. Néanmoins, la tendance à la hausse observée sur la période constitue un signal d'alerte, révélant une dégradation progressive de la performance opérationnelle.

Ainsi, bien que la BIAT reste globalement performante au regard des standards du secteur bancaire, l'évolution défavorable de son coefficient d'exploitation souligne la nécessité de renforcer la maîtrise des coûts et d'améliorer l'efficacité opérationnelle afin de préserver sa compétitivité et sa rentabilité à long terme.

3.1.1.1.2 Ratio de rendement sur actif (ROA) de la BIAT

	2022	2023	2024
Résultat Net	299 676	331 444	357 754
Total actif	21 115 024	22 944 526	24 996 225
ROA	$(299\,676 / 21\,115\,024)$ *100= 1,4%	$(331\,444 / 22\,944\,526)$ *100= 1,4%	$(357\,754 / 24\,996\,225)$ *100= 1,4%

Tableau 7 calculs Ratio de rendement sur les actifs (ROA) de la BIAT

Analyse et interprétation des tendances de résultats ROA

Le ratio de rentabilité des actifs (Return on Assets – ROA) constitue l'un des indicateurs principaux permettant d'évaluer la capacité d'une banque à générer des bénéfices à partir de l'ensemble de ses actifs. Il mesure le rapport entre le résultat net et le total de l'actif, traduisant ainsi l'efficacité globale de l'utilisation des ressources économiques de l'établissement.

À partir des données présentées dans le tableau, le ROA de la BIAT s'établit comme suit :

ANNÉE	ROA
2022	1,4 %
2023	1,4 %
2024	1,4 %

L'analyse de cet indicateur met en évidence une stabilité du ROA sur l'ensemble de la période étudiée. En effet, malgré l'évolution du résultat net et du total de l'actif, le ratio se maintient à un niveau constant de **1,4 %** entre 2022 et 2024.

Cette stabilité s'explique par une croissance proportionnelle du résultat net et du total de l'actif. En effet, le résultat net progresse de 299 676 MDT en 2022 à 357 754 MDT en 2024, traduisant une amélioration. Parallèlement, le total de l'actif augmente également de 21 115 024 MDT à 24 996 225 MDT, reflétant une expansion de l'activité de la banque.

En comparaison avec les normes du secteur bancaire Tunisien, un ROA supérieur à **1 %** est généralement considéré comme satisfaisant et supérieure à **2%** traduit une performance élevée. La BIAT affiche un ROA de 1,4 %, ce qui la situe dans une zone de situation satisfaisantes, reflétant une utilisation assez bonne de ses actifs.

Ainsi, la stabilité du ROA sur la période 2022–2024 témoigne **d'une** gestion équilibrée entre croissance de l'actif et Résultat net, bien que l'absence d'amélioration du ratio puisse nécessiter une marge de progression en matière d'optimisation de l'utilisation des ressources.

3.1.1.1.3 Ratio de rentabilité financière (ROE) de la BIAT

	2022	2023	2024
Résultat Net	299 676	331 444	357 754
Capitaux propres	1 957 250	2 082 120	2 226 391
ROE	$(299\,676 / 1\,957\,250) \times 100 = \mathbf{15,3\%}$	$(331\,444 / 2\,082\,120) \times 100 = \mathbf{15,9\%}$	$(357\,754 / 2\,226\,391) \times 100 = \mathbf{16,1\%}$

Tableau 8 Calculs Ratio de la rentabilité financière de la BIAT

Analyse et interprétation des tendances de résultats ROE

Le ratio de rentabilité financière (Return on Equity – ROE) constitue un indicateur essentiel permettant d'évaluer la capacité d'une banque à générer des bénéfices à partir de ses capitaux propres. Il mesure le rapport entre le résultat net et les fonds propres, traduisant ainsi la rentabilité des ressources investies par les actionnaires.

À partir des données présentées dans le tableau, le ROE de la BIAT s'établit comme suit :

ANNÉE	ROE
2022	15,3 %
2023	15,9 %
2024	16,1 %

L'analyse de cet indicateur met en évidence une tendance à la hausse sur la période étudiée. En effet, le ROE passe de **15,3 % en 2022 à 16,1 % en 2024**, traduisant une amélioration progressive de la rentabilité des capitaux propres.

Cette évolution s'explique par une augmentation du résultat net, qui passe de 299 676 MDT en 2022 à 357 754 MDT en 2024, traduisant une amélioration de la performance globale de la banque. Parallèlement, les capitaux propres ont également progressé, passant de 1 957 250 MDT à 2 226 391 MDT, mais à un rythme moins soutenu que celui du résultat net, ce qui contribue à l'augmentation du ratio.

En comparaison avec les normes du secteur bancaire, un ROE supérieur à 10 % est généralement considéré comme satisfaisant, tandis qu'un niveau supérieur à 15 % reflète une performance élevée. Dans ce contexte, la BIAT affiche des niveaux de ROE compris entre 15,3 % et 16,1 %, ce qui témoigne d'une excellente rentabilité d'investissement des actionnaires.

Ainsi, l'évolution du ROE sur la période 2022–2024 met en évidence une amélioration continue de la performance financière de la BIAT, traduisant sa capacité à créer de la valeur pour ses actionnaires. Cette tendance positive constitue un indicateur favorable de la solidité financière et de l'efficacité globale de la banque.

3.1.1.1.4 Analyse du triangle de rentabilité bancaire

(ROA – ROE – coefficient d'exploitation)

L'évaluation de la performance financière d'une banque ne peut se limiter à l'analyse d'un seul indicateur. Elle repose généralement sur l'étude combinée de plusieurs ratios complémentaires, notamment le ROA, le ROE et le coefficient d'exploitation. L'analyse conjointe de ces indicateurs permet de mieux comprendre les mécanismes qui déterminent la rentabilité globale de l'établissement bancaire.

Dans le cas de la BIAT, les principaux indicateurs de rentabilité se présentent comme suit :

ANNEE	ROA	ROE	COEFFICIENT D'EXPLOITATION
2022	1,4 %	15,3 %	39,2 %
2023	1,4 %	15,9 %	40,4 %
2024	1,4 %	16,1 %	44,9 %

Sur la période 2022–2024, l'analyse des indicateurs de la BIAT met en évidence des évolutions contrastées.

D'une part, le **coefficient d'exploitation** connaît une tendance à la hausse, passant de 39,2 % en 2022 à 44,9 % en 2024, traduisant une dégradation progressive de l'efficacité opérationnelle. Cette évolution reflète une augmentation des charges d'exploitation à un rythme plus soutenu que celui du produit net bancaire, ce qui pèse sur la performance interne de la banque.

D'autre part, le **ROA** demeure stable à 1,4 % sur l'ensemble de la période. Cette stabilité indique que la banque parvient à maintenir une rentabilité constante de ses actifs, malgré l'augmentation du total bilan. Elle traduit une gestion équilibrée entre la croissance des actifs et la génération de résultats.

En revanche, le **ROE** affiche une tendance à la hausse, passant de 15,3 % en 2022 à 16,1 % en 2024, ce qui témoigne d'une amélioration de la rentabilité des capitaux propres. Cette progression indique que la banque renforce sa capacité à créer de la valeur pour ses actionnaires, malgré la pression croissante sur ses coûts d'exploitation.

L'analyse croisée de ces trois indicateurs met en évidence une situation particulière. En effet, la dégradation de l'efficacité opérationnelle, illustrée par la hausse du coefficient d'exploitation, n'empêche pas la banque de maintenir une rentabilité économique stable (ROA) et d'améliorer sa rentabilité financière (ROE). Cette situation peut s'expliquer par une augmentation du résultat net, soutenue par la croissance de l'activité et une gestion efficace des ressources financières.

Toutefois, cette configuration peut constituer un signal d'alerte à moyen et long terme. En effet, si la tendance à la hausse des charges d'exploitation se poursuit, elle pourrait finir par affecter la rentabilité globale de la banque, notamment le ROA, et à terme limiter la progression du ROE.

En conclusion, l'analyse du triangle de rentabilité de la BIAT sur la période 2022–2024 met en évidence une performance globale satisfaisante, caractérisée par une rentabilité stable et en amélioration, malgré une efficacité opérationnelle en légère détérioration. Cette situation souligne l'importance pour la banque de renforcer la maîtrise de ses coûts afin de préserver durablement sa rentabilité.

3.1.2 L'analyse de risque de la BIAT

L'activité bancaire est intrinsèquement exposée à différents types de risques qui peuvent affecter la stabilité financière et la performance des établissements bancaires. Dans ce contexte, l'analyse du risque constitue une étape essentielle pour évaluer la solidité et la capacité de résistance d'une banque face aux incertitudes économiques et financières.

Dans le cas de la BIAT, l'étude du profil de risque repose sur l'analyse de plusieurs indicateurs financiers permettant d'apprécier la qualité du portefeuille de crédits, le niveau de couverture des créances douteuses ainsi que la capacité de la banque à faire face à ses engagements financiers.

À cet effet, l'analyse portera principalement sur le taux de créances douteuses, le taux de provisionnement des créances douteuses, le ratio de solvabilité ainsi que le ratio de liquidité. L'examen de ces différents indicateurs permettra d'évaluer le niveau d'exposition de la banque aux principaux risques bancaires et d'apprécier l'efficacité des mécanismes de gestion des risques mis en place.

Ainsi, cette analyse vise à mieux comprendre dans quelle mesure la BIAT parvient à maintenir un équilibre entre le développement de ses activités et la maîtrise des risques inhérents à son activité bancaire.

3.1.2.1 Taux de créances douteuses

	2022	2023	2024
Créances douteuses	881 714	1 119 734	1 203 190
Total créances	13 284 089	13 607 500	14 060 138
Taux de créances douteuses	(881 714 / 13 284 089) *100= 6,6%	(1 119 734 / 13 607 500) *100= 8,2%	(1 203 190 / 14 060 138) *100= 8,5%

Tableau 9 Calculs du taux de créances douteuses

Analyse et interprétation des tendances de résultats

L'analyse du taux de créances douteuses constitue un indicateur essentiel pour évaluer la qualité du portefeuille de crédits d'une banque. Ce ratio mesure la proportion des créances à risque par rapport à l'ensemble des crédits accordés, permettant ainsi d'apprécier le niveau de risque de crédit supporté par l'établissement.

À partir des données présentées dans le tableau, le taux de créances douteuses de la BIAT s'établit comme suit :

ANNÉE	TAUX DE CRÉANCES DOUTEUSES
2022	6,6 %
2023	8,2 %
2024	8,5 %

L'évolution de cet indicateur met en évidence une tendance à la hausse sur la période étudiée. En effet, le taux de créances douteuses passe de 6,6 % en 2022 à 8,5 % en 2024, traduisant une augmentation significative du risque de crédit.

Cette progression s'explique par une augmentation plus rapide des créances douteuses par rapport à celle du total des créances. En effet, les créances douteuses passent de 881 714 MDT en 2022 à 1 203 190 MDT en 2024, soit une hausse importante, tandis que le total des créances n'augmente que de manière plus modérée, passant de 13 284 089 MDT à 14 060 138 MDT.

Ainsi, la part des créances à risque dans le portefeuille global de crédits s'accroît, ce qui traduit une dégradation progressive de la qualité des actifs de la banque. Cette situation peut être liée à plusieurs facteurs, notamment un contexte économique défavorable, une augmentation des défauts de paiement des clients ou une politique de crédit plus expansive.

En comparaison avec les normes du secteur bancaire, un taux de créances douteuses inférieur à **5 %** est généralement considéré comme satisfaisant, tandis qu'un niveau supérieur à **7 %** indique une détérioration de la qualité du portefeuille de crédits. Dans ce contexte, la BIAT présente un niveau relativement élevé à partir de 2023, avec des taux de 8,2 % et 8,5 %, traduisant un niveau de risque de crédit significatif.

En conclusion, l'analyse du taux de créances douteuses de la BIAT sur la période 2022–2024 met en évidence une augmentation du risque de crédit et une dégradation de la qualité des actifs, ce qui constitue un signal d'alerte pour la banque. Cette évolution souligne la nécessité de renforcer les mécanismes de gestion du risque et de suivi du portefeuille de crédits afin de limiter l'accumulation des créances à risque.

3.1.2.2 Taux de provision pour créances douteuses

	2022	2023	2024
Agios réservés sur créances	183 663	199 515	237 166
Provisions pour créances classées hors du bilan	432 413	570 156	606 250
Provisions sur engagements hors bilan	14 484	32 909	22 095
Créances douteuses	881 714	1 119 734	1 203 190
Taux de prov. pour créances douteuses	$(183\,663+432\,413+14\,484) / 881\,714 * 100 =$ 71,5%	$(199\,515+570\,156+32\,909) / 1\,119\,734 * 100 =$ 71,7%	$(237\,166+606\,250+22\,095) / 1\,203\,190 * 100 =$ 71,9%

Tableau 10 Calculs taux de provisionnement de créances douteuses de la BIAT

Analyse et interprétation des tendances de résultats

Le taux de provision pour créances douteuses, également appelé taux de couverture, constitue un indicateur clé de la gestion du risque de crédit. Il mesure la proportion des créances douteuses couverte par les provisions constituées par la banque, permettant ainsi d'apprécier sa capacité à faire face aux pertes potentielles liées aux défauts de paiement.

À partir des données présentées dans le tableau, le taux de provision pour créances douteuses de la BIAT s'établit comme suit :

ANNÉE	TAUX DE PROVISION
2022	71,5 %
2023	71,7 %
2024	71,9 %

L'analyse de cet indicateur met en évidence une stabilité accompagnée d'une légère amélioration sur la période étudiée. En effet, le taux de provision progresse de 71,5 % en 2022 à 71,9 % en 2024, traduisant un renforcement progressif du niveau de couverture des créances douteuses.

Cette évolution s'explique par l'augmentation des provisions constituées par la banque. Les provisions totales (incluant les provisions pour créances classées, les agios réservés et les provisions sur engagements hors bilan) passent de 630 560 MDT en 2022 à 865 511 MDT en 2024, reflétant une politique prudente de gestion du risque.

Ainsi, malgré la hausse des créances douteuses observée sur la période, la BIAT parvient à maintenir un niveau de couverture élevé, ce qui traduit une capacité satisfaisante à absorber les pertes potentielles liées au risque de crédit.

En comparaison avec les normes du secteur bancaire, un taux de couverture supérieur à 70 % est généralement considéré comme adéquat, tandis qu'un niveau proche ou supérieur à 80 % reflète une gestion particulièrement prudente. Dans ce contexte, la BIAT affiche un taux avoisinant 72 %, ce qui témoigne d'une gestion du risque globalement maîtrisée, bien que perfectible.

En conclusion, l'analyse du taux de provision pour créances douteuses de la BIAT sur la période 2022–2024 met en évidence une politique de provisionnement stable et prudente, permettant de compenser partiellement la dégradation de la qualité des actifs. Cette situation traduit une gestion équilibrée du risque de crédit, bien que l'augmentation des créances douteuses appelle à une vigilance accrue.

3.1.2.3 Ratio de solvabilité de la BIAT (A partir du tableau prudentiel)

	2022	2023	2024
Total Fonds propres	2 553,6	2 766,2	2 835,4
Actif net pondéré	16 396,7	17 474,6	18 430
Ratio de solvabilité	$(2\,553,6 / 16\,396,7) \times 100 = 15,6\%$	$(2\,766,2 / 17\,474,6) \times 100 = 15,8\%$	$(2\,835,4 / 18\,430) \times 100 = 15,3\%$

Tableau 11 Calculs Ratio de solvabilité de la BIAT

Analyse et interprétation des tendances de résultats

Le ratio de solvabilité constitue un indicateur fondamental permettant d'évaluer la solidité financière d'une banque et sa capacité à faire face aux risques. Il mesure le rapport entre les fonds propres réglementaires et les actifs pondérés par les risques, traduisant ainsi la capacité de l'établissement à absorber d'éventuelles pertes.

À partir des données présentées dans le tableau, le ratio de solvabilité de la BIAT s'établit comme suit :

ANNÉE	RATIO DE SOLVABILITÉ
2022	15,6 %
2023	15,8 %
2024	15,3 %

L'analyse de cet indicateur met en évidence une relative stabilité sur la période étudiée, malgré de légères fluctuations. Le ratio progresse légèrement entre 2022 et 2023, passant de 15,6 % à 15,8 %, avant de diminuer à 15,3 % en 2024.

Cette évolution s'explique par la dynamique conjointe des fonds propres et des actifs pondérés par les risques. En effet, bien que les fonds propres aient augmenté (de 2 553,6 MDT en 2022 à 2 835,4 MDT en 2024), les actifs pondérés par les risques ont également connu une hausse significative (de 16 396,7 MDT à 18 430 MDT), ce qui a exercé une pression à la baisse sur le ratio en 2024.

Ainsi, la légère diminution observée en 2024 traduit une croissance des engagements risqués plus rapide que celle des fonds propres, ce qui peut indiquer une intensification de l'activité de crédit ou une prise de risque accrue.

En comparaison avec les normes réglementaires, le ratio de solvabilité minimum exigé par les accords de Bâle III est généralement de 8 %, avec des exigences supplémentaires pouvant porter ce seuil à environ 10,5 % en incluant les coussins de sécurité. Dans ce contexte, la BIAT affiche des niveaux largement supérieurs à ces exigences, avec des ratios supérieurs à 15 % sur toute la période.

En conclusion, l'analyse du ratio de solvabilité de la BIAT sur la période 2022–2024 met en évidence une situation financière solide et conforme aux exigences réglementaires, malgré une légère pression observée en 2024. Cette situation traduit une capacité importante de la banque à absorber les risques, tout en poursuivant le développement de ses activités.

3.1.2.4 Ratio de liquidité

	2022	2023	2024
Ratio de Liquidité	576%	548%	511%

Tableau 12 Ratio de Liquidité de la BIAT

Analyse et interprétation des tendances de résultats

Le ratio de liquidité constitue un indicateur essentiel permettant d'évaluer la capacité d'une banque à faire face à ses engagements à court terme. Il mesure le rapport entre les actifs liquides et les passifs exigibles, reflétant ainsi le niveau de sécurité financière à court terme de l'établissement.

À partir des données présentées dans le tableau, le ratio de liquidité de la BIAT s'établit comme suit :

ANNÉE	RATIO DE LIQUIDITÉ
2022	576 %
2023	548 %
2024	511 %

L'analyse de cet indicateur met en évidence une tendance à la baisse sur la période étudiée. En effet, le ratio de liquidité passe de 576 % en 2022 à 511 % en 2024, traduisant une diminution progressive du niveau de liquidité de la banque.

Cette évolution peut s'expliquer par une augmentation des emplois (notamment les crédits accordés) plus rapide que celle des ressources liquides, ce qui traduit une mobilisation accrue des fonds disponibles. Elle peut également refléter une stratégie de la banque visant à optimiser l'utilisation de ses ressources en réduisant les excédents de liquidité.

Malgré cette baisse, le niveau du ratio demeure extrêmement élevé sur l'ensemble de la période. En comparaison avec les normes du secteur bancaire, les exigences réglementaires, notamment le ratio de liquidité à court terme (LCR), imposent généralement un seuil minimum de 100 %. Dans ce contexte, la BIAT affiche des niveaux largement supérieurs à cette exigence, traduisant une situation de liquidité très confortable.

Toutefois, un ratio aussi élevé peut également indiquer une sous-utilisation des ressources financières, la banque conservant un volume important d'actifs liquides à faible rendement. La diminution progressive observée entre 2022 et 2024 peut ainsi être interprétée comme un ajustement stratégique visant à améliorer la rentabilité, en réallouant une partie des liquidités vers des emplois plus productifs.

En conclusion, l'analyse du ratio de liquidité de la BIAT sur la période 2022–2024 met en évidence une réduction progressive mais maîtrisée de la liquidité, tout en maintenant un niveau largement supérieur aux exigences réglementaires. Cette situation traduit une gestion prudente et optimisée de la liquidité, conciliant sécurité financière et recherche de rentabilité.

3.1.3 Analyse par Matrice SWOT

Dans le cadre de l'évaluation globale de la performance de la BIAT, il apparaît pertinent de compléter l'analyse financière et l'analyse des risques par une approche stratégique. À cet effet, la matrice SWOT constitue un outil d'analyse synthétique permettant d'identifier les forces et faiblesses internes de la banque, ainsi que les opportunités et menaces issues de son environnement externe.

Appliquée au cas de la BIAT, cette analyse repose sur les principaux indicateurs étudiés précédemment, notamment les ratios de rentabilité (coefficient d'exploitation, ROA, ROE) et de risque (taux de créances douteuses, taux de provisionnement, solvabilité et liquidité). Elle permet ainsi de mettre en évidence les équilibres stratégiques entre performance financière et maîtrise des risques. L'objectif de cette démarche est d'aboutir à une vision globale de la situation de la banque, en identifiant ses leviers d'amélioration ainsi que les défis auxquels elle est confrontée dans un environnement bancaire en constante évolution.

Forces (Strengths)	Faiblesses (Weakness)
<p>1. <u>Rentabilité :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ROE élevé et en progression (15,3 % → 16,1 %) • ROA stable (1,4 %) traduisant une bonne gestion des actifs <p>2. <u>La couverture</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hausse du taux de provisionnement (71,5 % → 71,9 %) Capacité accrue à absorber les pertes <p>3. <u>Solvabilité solide</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ratio de solvabilité > 15 % sur toute la période Niveau supérieur aux exigences réglementaires <p>4. <u>Liquidité très confortable</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • LCR > 500% Forte capacité à faire face aux engagements à court terme 	<p>1. <u>Coefficient d'exploitation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • En hausse (39,2 % → 44,9 %) → baisse d'efficacité <p>2. <u>Créances douteuses</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • En hausse (6,6 % → 8,5 %) <p>3. <u>Sur liquidité :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ressources non pleinement exploitée
Opportunités (Opportunities)	Menaces (Threats)
<p>1. <u>Optimisation de l'allocation des ressources</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de transformer l'excès de liquidité en investissements rentables <p>2. <u>Amélioration de la rentabilité</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Réduction progressive du coût du risque (si NPL continue à baisser) Impact positif sur ROA et ROE <p>3. <u>Expansion du crédit maîtrisé</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Accroître les crédits tout en maintenant une bonne qualité du portefeuille 	<p>1. <u>Contexte économique incertain</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Risque d'augmentation future des créances douteuses <p>2. <u>Pression réglementaire accrue</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Exigences plus strictes en capital et liquidité Peut réduire la rentabilité <p>3. <u>Arbitrage trop prudent</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Excès de prudence → rentabilité structurellement faible

L'analyse SWOT de la BIAT sur la période 2022–2024 met en évidence une banque globalement performante et solide, caractérisée par une rentabilité élevée, une solvabilité confortable et une liquidité abondante.

Toutefois, cette performance s'accompagne de signaux de vigilance, notamment la dégradation de la qualité des actifs et l'augmentation des charges d'exploitation.

Ainsi, le principal enjeu pour la BIAT consiste à maintenir l'équilibre entre rentabilité et maîtrise des risques, en optimisant l'utilisation de ses ressources et en renforçant la gestion du risque de crédit.

Section 4 : Analyse du couple rentabilité / risque

L'analyse financière d'un établissement bancaire ne peut se limiter à l'étude isolée de la rentabilité ou du risque. En effet, la performance d'une banque repose sur un équilibre entre la recherche de rentabilité et la maîtrise des risques, notamment le risque de crédit, qui constitue la principale source de vulnérabilité du système bancaire. Dans cette perspective, cette section vise à analyser l'interaction entre les indicateurs de rentabilité et les indicateurs de risque de la BIAT afin d'évaluer la cohérence de sa stratégie financière et de vérifier les hypothèses formulées dans le cadre de ce travail.

4.1.1 Impact du coût du risque sur la rentabilité

Le coût du risque représente les pertes potentielles liées aux défaillances des emprunteurs et se traduit comptablement par les provisions pour créances douteuses constituées par la banque.

Dans le cas de la BIAT, malgré la hausse du taux de créances douteuses, le taux de couverture reste stable autour de 72 %, traduisant une politique de provisionnement prudente.

Cette situation indique que la banque a su anticiper et maîtriser l'impact du risque de crédit sur sa rentabilité. En effet, le maintien d'un niveau élevé de provisions permet de limiter les effets négatifs des défauts de paiement sur le résultat net.

Toutefois, l'augmentation continue des créances douteuses implique mécaniquement une hausse du coût du risque à moyen terme, ce qui pourrait exercer une pression sur la rentabilité future si cette tendance se poursuit.

4.1.2 Arbitrage entre rentabilité et prudence

L'analyse met en évidence un arbitrage relativement équilibré entre rentabilité et prudence.

D'une part, la BIAT affiche une rentabilité élevée et en amélioration, notamment à travers l'évolution du ROE, traduisant une stratégie orientée vers la création de valeur.

D'autre part, elle maintient un niveau de couverture élevé et une solvabilité solide, témoignant d'une gestion prudente des risques.

Cependant, la hausse du taux de créances douteuses indique que la banque pourrait avoir adopté une politique de crédit plus dynamique, impliquant une prise de risque accrue. Cet arbitrage entre croissance et prudence semble, à ce stade, maîtrisé.

L'analyse croisée rentabilité/risque de la BIAT sur la période 2022–2024 met en évidence une performance globalement robuste, caractérisée par une rentabilité stable et en progression malgré une augmentation du risque de crédit.

Toutefois, cette situation repose sur un équilibre fragile. La poursuite de la dégradation de la qualité des actifs pourrait, à terme, affecter la rentabilité si elle n'est pas accompagnée d'un renforcement des mécanismes de gestion du risque.

Ainsi, le principal enjeu pour la BIAT consiste à maintenir un équilibre optimal entre rentabilité et maîtrise du risque, afin d'assurer une croissance durable et sécurisée.

4.2 Discussion et interprétation des résultats

Après l'analyse des différents indicateurs de rentabilité et de risque de la BIAT sur la période étudiée, il convient d'interpréter les résultats obtenus. Cette discussion permet également de confronter les observations empiriques aux enseignements de la littérature financière et d'identifier les apports ainsi que les limites de l'analyse réalisée

4.2.1 Apports et limites de l'étude

L'analyse réalisée dans le cadre de ce travail présente plusieurs apports. Elle permet notamment de mettre en évidence le rôle déterminant de la gestion des risques dans la performance financière d'une banque. Elle offre également une illustration empirique de l'interaction entre les indicateurs de rentabilité et les indicateurs de risque dans le contexte du secteur bancaire tunisien.

Toutefois, cette étude comporte certaines limites. Tout d'abord, l'analyse repose principalement sur des données financières publiées dans les rapports annuels de la BIAT, ce qui peut limiter la profondeur de l'analyse en raison du caractère agrégé de ces informations. Par ailleurs, l'étude se concentre sur un nombre limité d'indicateurs financiers et sur une période relativement restreinte, ce qui peut réduire la portée des conclusions.

Enfin, l'analyse ne prend pas pleinement en compte certains facteurs externes susceptibles d'influencer la performance bancaire, tels que l'évolution de la conjoncture économique, les changements réglementaires ou encore la concurrence au sein du secteur bancaire.

4.3 Recommandations et pistes d'amélioration

À la lumière de l'analyse du couple rentabilité–risque réalisée précédemment, il apparaît que la **BIAT** dispose d'une situation financière globalement solide, caractérisée par une rentabilité satisfaisante et une maîtrise relative des principaux risques bancaires. Néanmoins, dans un environnement financier marqué par une concurrence accrue, une évolution rapide des technologies et des exigences réglementaires plus strictes, il demeure essentiel pour la banque d'optimiser en permanence l'équilibre entre rentabilité et gestion des risques.

Dans cette perspective, plusieurs recommandations et pistes d'amélioration peuvent être formulées :

4.4 Propositions pour optimiser la gestion du couple rentabilité / risque

Afin d'améliorer l'équilibre entre performance financière et maîtrise des risques, la banque pourrait renforcer certains aspects de sa stratégie de gestion des risques.

Tout d'abord, il serait pertinent de renforcer les dispositifs d'évaluation et de suivi du risque de crédit, notamment à travers l'amélioration des modèles de **scoring** et l'utilisation d'outils d'analyse plus avancés. Une meilleure anticipation des risques de défaut permettrait de limiter l'accumulation de créances douteuses et de réduire le coût du risque.

Par ailleurs, la diversification du portefeuille de crédits constitue également un levier important pour réduire la concentration des risques. En diversifiant les secteurs d'activité financés ainsi que les profils de clients, la banque pourrait diminuer son exposition aux chocs économiques affectant certains segments spécifiques.

Enfin, une gestion active des provisions et du capital réglementaire permettrait de renforcer la résilience financière de la banque tout en préservant sa capacité à générer des rendements attractifs pour les actionnaires.

4.5 Bonnes pratiques bancaires

Dans un contexte de transformation du secteur bancaire, l'adoption de certaines bonnes pratiques internationales pourrait contribuer à améliorer davantage la gestion du couple rentabilité/risque.

Parmi ces pratiques figurent notamment :

- Le renforcement des systèmes de gestion intégrée des risques (Enterprise Risk Management) ;
- L'amélioration des dispositifs de contrôle interne et de conformité réglementaire ;
- Le développement d'outils d'analyse basés sur les technologies de la data et de l'intelligence artificielle pour une meilleure évaluation du risque de crédit.

De plus, la mise en place d'une culture du risque au sein de l'ensemble des structures de la banque permettrait de sensibiliser les différents acteurs aux enjeux liés à la gestion des risques et à la stabilité financière de l'institution.

4.6 Perspectives futures pour la BIAT

Au regard de sa position sur le marché bancaire tunisien, la BIAT dispose d'atouts importants pour consolider sa performance à moyen et long terme. La poursuite des efforts en matière de modernisation des services bancaires, notamment à travers la digitalisation des opérations et l'innovation financière, pourrait contribuer à renforcer la compétitivité de la banque.

Par ailleurs, l'évolution de la réglementation bancaire et l'application progressive des normes prudentielles internationales imposent aux banques de renforcer leurs dispositifs de gestion des risques et de gestion du capital. Dans ce contexte, la BIAT devra continuer à adapter ses pratiques afin de maintenir un niveau élevé de solvabilité et de liquidité.

Enfin, dans un environnement économique caractérisé par une incertitude accrue, la capacité de la banque à maintenir un équilibre durable entre rentabilité et maîtrise des risques constituera un facteur déterminant pour assurer sa croissance et sa stabilité future.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre a été consacré à l'analyse du couple rentabilité–risque à travers l'étude de cas de la BIAT. L'objectif principal était d'examiner l'interaction entre les indicateurs de performance financière et les principaux indicateurs de risque bancaire afin d'évaluer la solidité et la cohérence de la stratégie financière adoptée par la banque.

L'analyse réalisée a permis de mettre en évidence plusieurs résultats significatifs. Tout d'abord, l'étude des indicateurs de rentabilité, notamment le coefficient d'exploitation, le ROA et le ROE, montre que la banque parvient à maintenir des niveaux de performance satisfaisants malgré un environnement économique marqué par certaines incertitudes.

Parallèlement, l'examen des indicateurs de risque, tels que le taux de créances douteuses, le niveau de provisionnement, le ratio de solvabilité et le ratio de liquidité, révèle une gestion relativement prudente et maîtrisée des risques.

L'analyse croisée entre rentabilité et risque a également permis de confirmer l'existence d'un lien étroit entre ces deux dimensions. En effet, une dégradation de la qualité du portefeuille de crédits peut avoir un impact direct sur la rentabilité de la banque en raison de l'augmentation du coût du risque et des provisions nécessaires. Toutefois, les résultats obtenus montrent que la **BIAT** parvient globalement à maintenir un équilibre entre la recherche de rentabilité et la maîtrise des risques, ce qui témoigne de la solidité de son modèle de gestion.

Conclusion générale

Le secteur bancaire occupe une place centrale dans le fonctionnement de l'économie moderne, en assurant l'intermédiation financière entre les agents économiques excédentaires et les agents déficitaires. Dans ce contexte, la performance d'un établissement bancaire ne peut être évaluée uniquement à travers sa rentabilité, mais doit également prendre en considération le niveau de risque auquel il est exposé. L'équilibre entre rentabilité et maîtrise des risques constitue ainsi un enjeu fondamental pour assurer la stabilité et la pérennité des institutions financières.

Dans cette perspective, le présent travail avait pour objectif d'analyser le couple rentabilité/risque à travers l'étude de cas de la BIAT. L'étude s'est appuyée sur l'analyse des états financiers de la banque ainsi que sur l'examen de plusieurs indicateurs financiers relatifs à la rentabilité, à la solvabilité, à la liquidité et au risque de crédit.

L'analyse financière réalisée dans ce travail a permis de mettre en évidence la capacité de la banque à maintenir des niveaux de rentabilité globalement satisfaisants. Les indicateurs de performance tels que le Return on Assets (ROA) et le Return on Equity (ROE) traduisent la capacité de la banque à générer des bénéfices à partir de ses actifs et des capitaux propres investis par les actionnaires. Ces résultats témoignent de l'efficacité du modèle d'intermédiation financière adopté par la banque et de sa capacité à valoriser les ressources mobilisées.

Parallèlement, l'étude des principaux indicateurs de risque a permis d'évaluer la solidité financière de la banque. L'analyse du taux de créances douteuses met en évidence un niveau relativement assez acceptable de la maîtrise du risque de crédit, ce qui reflète la qualité globale du portefeuille de prêts de la banque. Le taux de provisionnement observé traduit également une politique prudente de couverture des risques, permettant d'anticiper les pertes potentielles liées aux défaillances des emprunteurs.

En outre, l'analyse des ratios prudentiels tels que le ratio de solvabilité et le ratio de liquidité montre que la banque dispose d'une base financière solide lui permettant de faire face à ses engagements et de respecter les exigences réglementaires imposées au secteur bancaire. Ces indicateurs témoignent d'une gestion relativement rigoureuse du capital et de la liquidité, éléments essentiels pour assurer la stabilité financière de l'établissement.

L'analyse croisée entre les indicateurs de rentabilité et les indicateurs de risque met en évidence l'existence d'une relation étroite entre ces deux dimensions. En effet, la recherche d'une rentabilité élevée peut inciter les banques à accroître leur activité de crédit, ce qui peut conduire

à une augmentation du niveau de risque. Toutefois, les résultats de cette étude montrent que la BIAT semble adopter une stratégie relativement équilibrée, visant à concilier performance financière et maîtrise des risques.

Par ailleurs, la poursuite des initiatives de digitalisation et d'innovation financière pourrait également constituer un levier important pour améliorer l'efficacité opérationnelle de la banque et renforcer sa compétitivité sur le marché bancaire.

En définitive, cette étude met en évidence l'importance d'une gestion équilibrée du couple rentabilité/risque dans le secteur bancaire. Le cas de la BIAT illustre la nécessité pour les institutions financières de concilier performance économique et prudence financière afin d'assurer leur développement durable et leur stabilité à long terme.

Ainsi, la maîtrise des risques apparaît non seulement comme une exigence réglementaire, mais également comme un facteur déterminant de création de valeur et de pérennité pour les établissements bancaires.

Bibliographie

1. Sources officielles de la BIAT

- ✓ BIAT. Rapport Annuel 2022-2024. Banque Internationale Arabe de Tunisie. Disponible sur : <https://www.biat.com.tn/fr/rapports-annuels>
- ✓ BIAT. Présentation institutionnelle et historique de la banque. Banque Internationale Arabe de Tunisie. Consulté le 26 janvier 2026.
- ✓ BIAT. Site officiel – Services et activités. Disponible sur : <https://www.biat.com.tn>

2. Sources réglementaires et prudentielles

- ✓ **Banque Centrale de Tunisie (BCT)** : Supervision bancaire et réglementation en Tunisie. Consulté en janvier 2026. Disponible sur : <http://www.bct.gov.tn>
- ✓ **Comité de Bâle sur le contrôle bancaire**. Bâle II et Bâle III – Cadre réglementaire pour les banques. Banque des règlements internationaux (BRI), 2010.

3. Articles et analyses économiques

- ✓ La Presse Économique Tunisienne: Analyse du secteur bancaire privé en Tunisie et place de la BIAT, 2024.
- ✓ **Medias financiers** : Stratégie et positionnement de la BIAT sur le marché tunisien, 2023.

4. Ouvrages académiques et manuels

- ✓ Support de cours gestion des institutions financières
- ✓ Bourguignon, F., & Diop, A. Gestion bancaire et contrôle des risques, Paris : Dunod, 2020.
- ✓ Van Horne, J., & Wachowicz, J. Fundamentals of Financial Management, 15th Edition, Pearson, 2019.
- ✓ Saunders, A., & Cornett, M. Financial Institutions Management : A Risk Management Approach, 9th Edition, McGraw-Hill, 2021.

5 Sites internet

- ✓ BIAT, site officiel : www.biat.com.tn
- ✓ Banque Centrale de Tunisie, site officiel : www.bct.gov.tn
- ✓ Basel Committee on Banking Supervision, site officiel : www.bis.org

6 Annexe

6.1 Le bilan comptable de la BIAT 2022-2024 (En Milliers de dinars)

(En Milliers de dinars)

	Note	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024
Actifs				
Caisses et avoirs auprès de la BCT, CCP et TGT	III-1	355 872	330 819	466 477
Créances sur les établissements bancaires et financiers	III-2	3 445 606	4 673 638	4 640 155
Créances sur la clientèle	III-3	12 279 155	12 442 378	12 806 868
Portefeuille-titres commercial	III-4	34 834	25 637	18 254
Portefeuille d'investissement	III-5	4 290 070	4 649 470	6 118 411
Valeurs immobilisées	III-6	257 171	338 203	397 449
Autres actifs	III-7	452 316	484 381	548 611
Total des actifs		21 115 024	22 944 526	24 996 225
Passifs				
Banque Centrale et CCP	IV-1	898	3 951	594
Dépôts et avoirs des établissements bancaires et financiers	IV-2	624 489	543 666	406 106
Dépôts et avoirs de la clientèle	IV-3	17 166 843	18 802 457	20 814 073
Emprunts et ressources spéciales	IV-4	770 288	859 806	798 630
Autres passifs	IV-5	595 256	652 526	750 431
Total des passifs		19 157 774	20 862 406	22 769 834
CAPITAUX PROPRES				
Capital		178 500	178 500	204 000
Réserves		1 063 875	1 254 360	1 229 578
Autres capitaux propres		3	3	3
Résultats reportés		415 196	317 812	435 056
Résultat de l'exercice		299 676	331 444	357 754
Total des capitaux propres	V	1 957 250	2 082 120	2 226 391
Total des capitaux propres et passifs		21 115 024	22 944 526	24 996 225

Tableau 13 Bilan comptable de la BIAT 2022-2024

6.2 Etat de Résultat ou compte de Résultat de la BIAT

	Note	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024
PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE				
Intérêts et revenus assimilés	VII-1-1	1 155 130	1 412 716	1 501 115
Commissions (en produits)	VII-1-2	253 580	260 511	280 684
Gains sur portefeuille-titres commercial et opérations financières	VII-1-3	206 836	187 466	170 060
Revenus du portefeuille d'investissement	VII-1-4	255 388	295 765	374 764
Total des produits d'exploitation bancaire		1 870 934	2 156 458	2 326 623
CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE				
Intérêts encourus et charges assimilées	VII-2-1	(595 298)	(753 041)	(843 062)
Commissions encourues	VII-2-2	(8 490)	(6 545)	(3 847)
Total des charges d'exploitation bancaire		(603 788)	(759 586)	(846 909)
Produit Net Bancaire		1 267 146	1 396 872	1 479 714
Dotations aux provisions et résultat des corrections de valeurs sur créances, hors bilan et passif	VII-3	(282 957)	(235 779)	(129 337)
Dotations aux provisions et résultat des corrections de valeurs sur portefeuille d'investissement	VII-4	(9 756)	(18 783)	(28 975)
Autres produits d'exploitation	VII-5	11 474	12 692	12 773
Frais de personnel	VII-6	(262 463)	(296 871)	(358 106)
Charges générales d'exploitation	VII-7	(189 833)	(219 753)	(258 279)
Dotations aux amortissements et aux provisions sur immobilisations	VII-8	(44 649)	(47 677)	(48 174)
Résultat d'exploitation		488 962	590 701	669 616
Solde en gain/perte provenant des autres éléments ordinaires	VII-9	(12)	-	(2 716)
Impôt sur les bénéficiaires	VII-10	(189 274)	(259 257)	(309 146)
Résultat des activités ordinaires		299 676	331 444	357 754
Solde en gain/perte provenant des autres éléments extraordinaires	VII-11	-	-	-
Résultat net de l'exercice		299 676	331 444	357 754
Modification comptable affectant le résultat reporté		-	-	-
Résultat net de l'exercice après modifications comptables		299 676	331 444	357 754

Tableau 14 compte de résultat de la BIAT

6.3 Les créances sur la clientèle

	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024
Comptes débiteurs de la clientèle (1)	1 042 051	1 160 190	1 121 643
Autres crédits à la clientèle (2)	12 158 811	12 362 811	12 854 392
Crédits sur ressources spéciales (3)	83 227	84 499	84 103
Total	13 284 089	13 607 500	14 060 138
Provisions sur crédits à la clientèle	(434 089)	(571 232)	(607 326)
Agios réservés	(195 318)	(209 989)	(245 985)
Provisions collectives	(375 527)	(383 901)	(399 959)
Total Créances sur la clientèle	12 279 155	12 442 378	12 806 868

Tableau 15 Les créances sur la clientèle

6.4 Créances douteuses brutes

	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024
Créances douteuses hors engagements par signature	855 828	1 062 327	1 156 789
Engagements par signature douteux	25 886	57 407	46 401
Total	881 714	1 119 734	1 203 190

Tableau 16 Créances douteuses brutes

6.5 Les provisions contre les risques

	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024
Agios réservés sur créances classées	183 663	199 515	237 166
Provisions pour créances classées du Bilan	432 413	570 156	606 250
Provisions sur engagements hors bilan	14 484	32 909	22 095
Total	630 560	802 580	865 511

Tableau 17 Les provisions contre les risques

6.6 Tableau prudentiel ou réglementaire des fonds propres et ratio de couverture des risques

	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024
Capital	178,5	178,5	204,0
Réserves	1 063,9	1 254,3	1229,6
Bénéfice de l'année	299,7	331,4	357,8
Autres capitaux propres et résultats reportés	415,2	317,8	435,1
Capitaux propres (1)	1 957,3	2 082,1	2226,4

(1) Avant affectation du résultat de l'exercice.

	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024
Actif net pondéré (en MD)	16 396,7	17 474,6	18 430,0
Total capitaux propres nets de base (en MD)	1 722,5	1 842,7	1 956,0
Ratio de couverture des risques (Tier 1)	10,51%	10,54%	10,61%
Fonds propres complémentaires (en MD)	831,0	923,6	879,4
Total fonds propres nets (2)	2 553,6	2 766,2	2 835,4
Ratio de couverture des risques Global	15,57%	15,83%	15,38%

Tableau 18 Tableau prudentiel

(2) Après affectation du résultat de l'exercice par l'Assemblée Générale