UNIVERSITÉ DU BURUNDI
GRENIER DU SAVOIR DU BURUNDI
Dépôt institutionnel officiel
https://repository.ub.edu.bi

Organisation et analyse financière des banques commerciales : cas de la Bancobu (2006-2011)

Nyandwi, Mathias; Sous la direction de : Dr. J. Isaac BIZIMANA

2013
UB, Faculté des sciences économiques et administratives
https://repository.ub.edu.bi/handle/123456789/1310

Document téléchargé depuis le **Grenier du Savoir du Burundi** — https://repository.ub.edu.bi

UNIVERSITE DU BURUNDI

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET ADMINISTRATIVES

ORGANISATION ET ANALYSE FINANCIERE DES BANQUES COMMERCIALES: CAS DE LA BANCOBU (2006 - 2011)

Par :

NYANDWI Mathias

Sous la direction de :

Dr. J. Isaac BIZIMANA

Mémoire présenté et soutenu publiquement en vue de l'obtention du grade de Licencié en Sciences Economiques et Administratives.

Option : Gestion et Administration

Bujumbura, Juin 2013

Dédicaces

A Dieu Tout Puissant,

A mes chers parents,

A mes frères et sœurs,

A mes oncles et tantes,

A mon regretté Mgr André SIMBIYARA,

A la famille Colonel Adribert BARAKAMFITIYE,

A toute ma famille,

A mes amis,

A tous ceux qui me sont chers.

NYANDWI Mathias

Remerciements

La réalisation du présent travail est certes le concours de plus d'une personne. Pour ce, son aboutissement me donne l'heureuse occasion de m'acquitter d'une noble dette de reconnaissance envers certaines personnes dont le concours a été décisif à sa réalisation.

Je pense particulièrement à monsieur **Dr. J. Isaac BIZIMANA**, Directeur de ce mémoire qui, malgré ses multiples responsabilités, a accepté de guider mes premiers pas de chercheurs. Ses connaissances scientifiques, ses conseils judicieux et ses remarques combien riches nous ont été bénéfiques. Qu'il trouve ici l'expression de ma profonde gratitude.

Mes vifs remerciements vont également à l'endroit des professeurs **Dr. Rédempteur NTAWIRATSA et Dieudonné NTAKARUTIMANA** respectivement Président et membre du jury qui ont accepté spontanément de lire ce mémoire et de faire partie de son jury.

Mes remerciements s'adressent également à tous mes éducateurs depuis l'école primaire jusqu'à l'Université et particulièrement ceux de la FSEA qui ont participé à ma format ion tant humaine que scientifique.

J'adresse également mes sincères remerciements aux responsables et au personnel de la BANCOBU pour avoir fourni des documents et informations nécessaires à la réalisation de ce travail.

J'ai également un devoir d'exprimer mes remerciements les plus distingués à mes chers parents, à mon grand frère Dieudonné BAGANZICAHA, à monsieur Donatien BUCUMI et à la famille Colonel Adribert BARAKAMFITIYE qui n'ont jamais cessé de me soutenir sur tous les plans.

A ceux qui, sans doute expriment un sentiment de fierté pour ce pas franchi, à toute personne qui de près ou de loin m'a apporté un soutien, je dresse un vif remerciement.

NYANDWI Mathias

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ABB	: Association Burundaise des Banques
BANCOBU	: Banque Commerciale du Burundi
BCD	: Banque du Commerce et de Développement
BFR	: Besoin en Fonds de Roulement
BIF	: Burundian International Franc
BRB	: Banque de la République du Burundi
CBC	: Concours Bancaires Courants
CE	: Coefficient d'Exploitation
CP	: Capitaux Propres
EENE	: Effets Escomptes Non Echus
Etc	: Et Cetera
Fbu	: Franc burundais
FG	: Frais Généraux
FP	: Fonds Propres
FR	: Fonds de Roulement
FSEA	: Faculté des Sciences Economiques et Administratives
H_1	: Hypothèse 1
H_2	: Hypothèse 2
IDC	: Initiative pour le Développement Communautaire
MBIF	: Million Burundian International Franc
MI	: Marge d'Intermédiation
Op. cit	: Opere citato
PEAF	: Projet d'Entraide et de Financement
PNB	: Produit Net Bancaire
PUF	: Presse Universitaire de France
%	: pourcentage
RAI	: Résultat Avant Impôt
RAO	: Ratio d'Autosuffisance Opérationnelle
RBE	: Résultat Brut d'Exploitation
RFG	: Ratio des Frais Généraux
RFP	: Ratio des Frais du Personnel
RGO	: Règlement Général des Opérations.
RN	: Résultat Net
ROA	: Return on Assets
ROE	: Return on Equity
SIG	: Soldes Intermédiaires de Gestion
TMB	: Taux de Marge Bénéficiaire
TN	: Trésorerie Nette

TΔPNB : Taux de Variation du Produit Net Bancaire

TΔRBE : Taux de Variation du Résultat Avant Impôt

TΔRBE : Taux de Variation du Résultat Brut d'Exploitation

TΔRN : Taux de variation du Résultat Net

VMP : Valeur Mobilière de Placement

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n^{0}1 : Evolution des postes d'actif de la BANCOBU de 2006 à 2011 (en millions de BIF) 45

Tableau n^{0}2 : Evolution des postes du passif de la BANCOBU (en millions de BIF).....46

Tableau n^{0}3 : Evolution des dépôts à la BANCOBU (en millions de BIF).....49

Tableau n^{0}4 : Evolution des crédits accordés à la BANCOBU (en millions de BIF).....52

Tableau n°5 : Evolution comparée des dépôts et des crédits à la BANCOBU(en millions de BIF) 54

Tableau n^{0}6 : structure des soldes des opérations des capitaux permanents sur les immobilisations de 2006 à 2011(en millions de BIF).....57

Tableau n^{0}7 : structure des opérations de la clientèle de la BANCOBU de 2006 à 2011 (en millions de BIF). 59

Tableau n^{0}8 : structure des soldes des opérations de trésorerie de la BANCOBU de 2006 à 2011 (en millions de BIF). 60

Tableau n^{0}9 : Evolution du ratio des fonds propres de la BANCOBU de 2006 à 2011 62

Tableau n^{0}10 : Evolution du ratio de solvabilité de 2006 à 2011 63

Tableau n^{0}11 : Evolution du ratio de liquidité de 2006 à 2011 64

Tableau n^{0}12: Evolution du ratio des ressources stables aux emplois fixes de 2006 à 2011 65

Tableau n°13 : les traits de respect des normes prudentielles par la BANCOBU 66

Tableau n^{0}14 : Evolution du PNB de 2006 à 2011 en (MBIF).....71

Tableau n^{0}15 : Evolution de Résultat Brut d'Exploitation(RBE) de 2006 à 2011 73

Tableau n^{0}16 : Evolution du RAI de 2006 à 2011 en MBIF 74

Tableau n^{0}17 : Evolution du RN de 2006 à 2011 en MBIF.....75

Tableau n°18 : Evolution du ROE de 2006 à 2011.....78

Tableau n^{0}19 : Evolution de ROA de 2006 à 2011.....79

Tableau n^{0}20 : Evolution du RAO de 2006 à 2011 en MBIF 80

Tableau n^{0}21 : Evolution du TMB de 2006 à 2011 82

Tableau n^{0}22 : Evolution de CE de 2006 à 2011 82

Tableau n^{0}23 : Evolution du ratio des charges d'exploitation de 2006 à 2011 84

Tableau n^{0}24: Evolution de RFG de 2006 à 2011 85

Tableau n^{0}25 : Evolution de RFP de 2006 à 2011 85

TABLE DES MATIERES

Dédicace i

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS iii

O. INTRODUCTION GENERALE. 1

0.1. Intérêt du sujet. 2

0.2. Problématique 3

0.3. Hypothèses de travail 4

0.4. Objectif de la recherche 4

0.5. Délimitation du travail 4

0.6. Articulation du sujet 5

0.7. Méthodologie de travail 5

I[ère] PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ANALYSE FINANCIERE DES BANQUES COMMERCIALES. 6

CHAPITRE I : ANALYSE DE LA SITUATION FINANCIERE. 6

Section 1. Analyse des postes du bilan bancaire 7

1.1. Définition du bilan 7

A .L'approche patrimoniale 8

B. L'approche fonctionnelle ou économique 8

1.2. Structure du bilan 9

1.3. L'actif du bilan bancaire 9

1. Les opérations de trésorerie et interbancaires 9

2. les opérations avec la clientèle. 10

3. les opérations sur titre 10

4. les immobilisations. 11

I. 4. Le passif du bilan bancaire. 11

1. Les opérations de trésorerie et interbancaire. 12

2. Les opérations avec la clientèle. 13

3. les opérations sur titre 13

4. Les provisions et fonds propres. 13

Section 2 : Analyse des postes du compte de résultat de banques 13

2.1. Les charges. 13

2.1.1. Les charges d'exploitation. 13

2.1.2. Les quotes- parts de résultat sur opérations faites en commun 14

2.1.3. Les charges financières..... 14
2.1.4. Les charges exceptionnelles. 14
2.1.5. La participation des salariés. 15
2.1.6. L'impôt sur les bénéfices..... 15
2.2. Les produits. 15
2.2.1. Les produits d'exploitation. 15
2.2.2. Les quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun..... 15
2.2.3. Les produits financiers..... 15
2.2.4. Les produits exceptionnels. 16
CHAPITRE II. LE ROLE INTERMEDIAIRE DE LA BANQUE. 17
Section 1. L'intermédiation financière des banques..... 18
1.1. Relation banque-client. 19
1.2. Relations interbancaires..... 20
1.3. Analyse de la structure financière de banques..... 21
1.3.1. Les sources de financement des banques..... 21
1.3.2. La correspondance liquidité –Exigibilité des postes du bilan..... 22
1.4. La rentabilité des banques. 23
1.4.1. Le produit net bancaire. 24
1.4.2. Le résultat brut d'exploitation. 24
1.4.3. Le résultat net. 24
Section 2. Etablissement du bilan financier..... 27
2.1. Présentation du bilan financier. 28
2.2. Le fonds de roulement financier. 30
a. La définition..... 30
b. Méthode de calcul..... 30
C. Le niveau et l'évolution du fonds de roulement financier. 31
2.3. La trésorerie..... 31
2.3.1. Les méthodes de calcul de la trésorerie. 32
2.3.2. Les équilibres financiers de trésorerie possibles..... 33
II^{ème} PARTIE : L'ORGANISATION, L'ANALYSE DE L'ACTIVITE ET DE L'EQUILIBRE FINANCIER DE LA BANCOBU..... 37
CHAPITRE III : PRESENTATION GENERALE DE LA BANCOBU..... 37
Section 1 : Etude descriptive de la BANCOBU. 37
1.1. Brève historique de la BANCOBU..... 37
1.2. Organisation administrative de la BANCOBU..... 38

1.3. Statut juridique, objectif et actionnariat 40
1.4. Les correspondants de la BANCOBU. 41
1.5. La clientèle à la BANCOBU. 42
a. Accueil 42
b. Ouverture de comptes 42
1.6. Les procédures d'accès au crédit à la BANCOBU. 44
Section 2 : Analyse des postes du bilan de la BANCOBU 45
2.1. Evolution des postes de l'actif de la BANCOBU 45
Section 3 : Analyse des dépôts et des crédits à la BANCOBU. 49
3.1. Evolution des dépôts à la BANCOBU 49
III.2. Evolution des crédits accordés à la BANCOBU de 2006 à 2011 (en millions de BIF). 51
III.3. Analyse des crédits de la BANCOBU au point de vue du terme : ventilation des crédits par le terme à la BANCOBU en millions de FBU 55
CHAPITRE IV : ANALYSE DE L'EQUILIBRE FINANCIER DE LA BANCOBU 57
IV.1. Evolution des soldes des opérations des capitaux permanents sur les immobilisations..... 57
à 2011(en millions de BIF). 57
IV.2. Evolution des soldes des opérations de la clientèle de 2006 à 2011(en millions de BIF). 58
IV.3. Evolution des soldes des opérations de trésorerie de la BANCOBU (en MBIF). 60
IV.4. Evolution des ratios prudentiels de la BANCOBU 61
IV.4.1. Evolution du ratio des fonds propres de 2006 à 2011 62
IV. 4.2. Evolution du ratio de solvabilité de la BANCOBU de 2006 à 2011 63
IV.4.3. Evolution du ratio de liquidité de la BANCOBU de 2006 à 2011 64
IV.4.3. Evolution du ratio des ressources stables aux emplois fixes de la BANCOBU 64
III^{ème} PARTIE : ANALYSE DES PERFORMANCES FINANCIERES DE LA BANCOBU PAR DES INDICATEURS FINANCIERS. 68
0. INTRODUCTION 68
CHAPITRE V : ANALYSE DES SOLDES INTERMEDIAIRES DE GESTION 69
V.1. Evolution du produit net bancaire (PNB) de la BANCOBU de 2006 à 2011 70
V.2. Evolution du Résultat Brut d'Exploitation (RBE) de la BANCOBU de 2006 à 2011 72
V.3. Evolution du Résultat Avant Impôt (RAI) de la BANCOBU de 2006 à 2011 73
V.4. Evolution du Résultat Net de la BANCOBU (RN) de 2006 à 2011 74
CHAPITRE VI : ANALYSE DE LA RENTABILITE ET DE L'EFFICACITE DE LA BANCOBU..... 76
Section 1 : Analyse de la rentabilité de la BANCOBU 76
1.1. Analyse du ratio de rentabilité financière ou Return On Equity (ROE) de la BANCOBU 77
1.2. Analyse du ratio de rentabilité économique ou Return On Assets (ROA) de la BANCOBU 79

1.3. Analyse du ratio d'Autosuffisance Opérationnelle (RAO) de la BANCOBU 80
1.4. Analyse du taux de marge bénéficiaire de la BANCOBU (TMB) 81
1.5. Analyse du Coefficient d'Exploitation (CE) de la BANCOBU 82
Section 2 : Analyse de l'efficacité de la BANCOBU 83
2.1. Analyse du ratio des charges d'exploitation rapportées au portefeuille crédit de la BANCOBU 83
2.2. Analyse du ratio des Frais Généraux (RFG) au portefeuille crédit de la BANCOBU 84
2.3. Analyse du ratio des frais du personnel de la BANCOBU 85
CONCLUSION GENERALE ET RECOMMANDATIONS 87
QUELQUES REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES. 91
ANNEXES ..... - 93 -

O. INTRODUCTION GENERALE.

Les banques travaillent sur une matière première spécifique, « l'argent », commercialisent des produits ainsi que des services et constituent des agents économiques à part entière au même titre que les ménages ou l'Etat.

Etymologiquement, le terme « banque » forme avec le mot banc un doublet ; une expression qui désigne une sortie de « siège » s'apparente à celle qui indique un établissement financier. Nul n'ignore le rôle économique d'une banque et sa permanente adaptation sur la conjoncture économique, voir dans quelles périodes l'activité économique s'est développée. Le rôle d'une banque s'étend d'une manière pratique aux particuliers, en leurs rendant des services divers. Elle collecte l'épargne excédentaire des agents économiques en leur offrant des possibilités d'investissements meilleurs que celles qu'ils pourraient obtenir eux-mêmes, mais aussi la sécurité des capitaux et leurs mouvements sont assurés.
L'histoire nous apprend qu'au temps du troc et de libéralisme, les politiques administratives s'en remettaient au jeu des mécanismes économiques de l'économie du marché, pour assurer une autorégulation de l'équilibre économique.

Actuellement, cette politique n'est plus fiable, la « monnaie » a entraîné la création des institutions financières capables de la fabriquer et de la gérer. Elle revêt une importance particulière dans la vie économique du monde moderne, elle mérite néanmoins qu'on y rattache une attention particulière par le fait de son rôle dans le développement.

La compétitivité de l'entreprise dépend du dynamisme commercial. Son aptitude est à exploiter les marchés qui lui sont ouverts, à s'adapter à son évolution, à susciter de nouvelles parts de marché. Par contre, le dynamisme commercial ne suffit pas pour assurer la prospérité de l'entreprise. Il doit rendre efficace l'appareil de la production qui va lui permettre de répondre aux besoins et aux exigences de la clientèle. La banque relève encore quelques atouts dans la croissance économique du pays, l'amélioration du réseau ou secteur économique et des ressources du pays.

Aujourd'hui, certaines entreprises commerciales sont devenues compétitives et ceci dans un environnement concurrentiel. Pourtant, les dirigeants des entreprises commerciales doivent faire preuve de plus de vigilance en adoptant des techniques de gestion plus rationnelles. Ce travail veut donc placer « l'économie du système bancaire par l'ordre qui préside dans la distribution d'un ensemble [1]».

---

[1] CHAINEAU A., *Mécanismes et politiques monétaires*, PUF, Paris, 1971, P.5

Fasciné par la complexité du système bancaire et soucieux de mieux connaitre par un processus d'application des connaissances, la qualité de la gestion d'une entreprise commerciale, nous avons choisi comme sujet : **« Organisation et Analyse financière des banques commerciales : cas de la BANCOBU ».**

0.1. Intérêt du sujet.

Actuellement, des acteurs internes et externes de plus en plus nombreux sont conduits à émettre des jugements implicites ou explicites sur la performance et la situation financière d'entités de toutes dimensions et de toutes natures. Les banques se trouvent par ailleurs placées sous le regard de multiples ayants droit qui, de l'extérieur, leur adressent des demandes et, dans certains cas, leur imposent des exigences.

Ces dernières années, on parle de crise économique dans des grandes institutions financières du monde, mais on s'interroge sur la situation financière des banques commerciales au Burundi. Pour ce faire, nous nous sommes focalisés sur le cas de la BANCOBU. Avoir une information fiable sur l'organisation et l'analyse financière de cette dernière, ça nous permet de voir comment améliorer la performance financière de l'entreprise mais aussi de minimiser les risques de concurrence accrue par les autres institutions bancaires.
Beaucoup de banques burundaises, établissements financiers et ainsi que des microfinances (comme BCD, IDC, PEAF,...) ont déjà fermé leurs guichets pour cause de faillite. Pourtant, l'actualité économique mondiale présente des difficultés que connaissent les banques pour s'adapter à la crise financière qui, actuellement, secoue le monde des affaires.
Par là, il est important et intéressant même de savoir comment l'analyse financière étudie l'activité, la rentabilité et le financement de l'entreprise pour formuler un diagnostic financier.

Notre travail présente :

- **Un intérêt scientifique** : les résultats de notre travail de recherche pourront aider d'autres chercheurs qui vont travailler sur l'analyse financière de la BANCOBU.

- **Un intérêt personnel** : ce travail nous permettra d'enrichir nos connaissances théoriques en matière d'organisation et d'analyse financière par la pratique qui se fait dans la Banque Commerciale du Burundi. Etant donné que cette banque a besoin d'être pérenne et viable, il nous sera bénéfique d'analyser sa situation financière.

- **Un intérêt communautaire** : les résultats de notre travail de recherche pourront aider les responsables de la BANCOBU pour établir leurs plans d'action, de même que les responsables d'autres institutions bancaires pourront se baser sur nos résultats au moment de la planification des activités bancaires.

0.2. Problématique

Dans les circonstances économiques actuelles (ralentissement des activités, accroissement des défaillances d'entreprises et des besoins de financement, restriction des crédits bancaires,...), il est fondamental pour l'entreprise de maitriser et d'optimiser l'utilisation des indicateurs de gestion afin de repérer les premiers signes de fragilité, d'évaluer les risques et de réagir le plus rapidement possible pour résister à la crise économique.
Selon le Dictionnaire économique et financier de Yves Bernard, la banque « est une entreprise qui fait profession habituelle de recevoir du public sous forme de dépôts ou autrement, de fonds qu'elle emploie pour son propre compte en opération d'escompte, en opération de crédit, ou en opération financière [2]».

C'est-à-dire que la banque reçoit les capitaux de ses clients sous forme de dépôts à vue ou de dépôts à terme qu'elle doit rémunérer. En plus, elle s'en sert pour accorder des fonds aux emprunteurs auxquels s'offrent des occasions d'investissements productifs. Ces dernières les rémunèrent en contrepartie.

En effet, le banquier exerce un rôle intermédiaire entre les déposants et les emprunteurs. C'est un prestataire de services qui collecte les dépôts et les utilise pour son propre compte en opération de prêt. Les responsables d'une banque sont tenus de mettre en œuvre des règles, des stratégies et des mesures rigoureuses pour assurer la pérennité de la banque et du système bancaire en général.

D'après GENTIL D., « un banquier, qu'il appartienne à une banque de développement ou à une banque commerciale, a davantage intérêt à prêter de l'argent à un fonctionnaire qui veut s'acheter une villa ou une voiture et qui remboursera par prélèvement automatique sur le salaire, qu'à faire du crédit agricole à un petit paysan[3] ».

Tout à fait, la banque doit faire preuve de rentabilité et de solvabilité pour gagner la confiance de ses clients et des pouvoir publics. Elle a besoin d'avoir une analyse financière aussi favorable que possible à son activité et à son organisation.

---

[2] Yves B., *Dictionnaire économique et financier*, édition seuil, Paris, 1988, p142.
[3] GENTIL D., *Les paysans peuvent-ils devenir banquiers ? Epargne et Crédit en Afrique, Synos-Alternatives,* Paris, 1993, p41.

Il est reste ici à savoir si et comment la BANCOBU a pu utiliser ses indicateurs financiers pour analyser ses activités et sa performance pendant la période de récession et de crise économique.

Autrement dit :

- Quels sont les formes et les degrés des principaux risques encourus par la BANCOBU dans ses rapports avec les différents agents économiques ?

- Quels sont les outils auxquels la BANCOBU a fait recours pour surmonter les menaces de son activité bancaire et survenir à la faillite ?

0.3. Hypothèses de travail

Pour répondre à ces questions de recherche, deux hypothèses ont été formulées :
$\mathbf{H_1}$: pour redresser son activité, la BANCOBU privilégie de façon préférentielle la limitation de crédits à long terme.

$\mathbf{H_2}$: La BANCOBU adopte une forme de gestion assurant le fonctionnement harmonieux de ses besoins dans le cadre d'une rentabilité des capitaux investis.

0.4. Objectif de la recherche.

La recherche que nous voulons mener autour de notre sujet « **Organisation et Analyse financière des banques commerciales : cas de la BANCOBU** » a pour objectif de rechercher les conditions de l'équilibre financier de la BANCOBU et de mesurer sa rentabilité des capitaux propres. Elle va viser à établir un diagnostic financier sur la situation actuelle pour servir de support à un pronostic.

0.5. Délimitation du travail

Pour arriver à des résultats fiables, tout analyste externe se doit de porter son étude sur une période relativement longue. En principe, une analyse financière d'une entreprise s'effectue sur une période de 5 à10 ans. C'est pourquoi notre travail portera sur une période de 6 ans. Cette période tient compte de la disponibilité des données ainsi qu'un grand nombre d'observations pour affermir notre analyse.

Les données que nous avons donc utilisées concernent la période allant de 2006 à 2011 et cette période nous parait suffisante pour tirer des conclusions significatives. Dans le but d'avoir accès aux différentes données nécessaires pour la réalisation de notre travail, l'analyse va se limiter uniquement sur la BANCOBU où nous avons effectué un stage.

0.6. Articulation du sujet

Le travail de recherche que nous voulons mener s'articule autour de trois principales parties à savoir :

- La première partie comprend le Cadre théorique de l'analyse financière des banques commerciales.
- La deuxième partie est bornée sur l'organisation, l'analyse de l'activité et de l'équilibre financier de la BANCOBU.
- La troisième et dernière partie traitera l'analyse des performances financières de la BANCOBU par des indicateurs financiers.

0.7. Méthodologie de travail

Notre méthodologie de recherche consistera dans un premier temps, en une exploration des ouvrages généraux, des mémoires, des revues, des rapports annuels et autres publications relatives à notre thème de recherche afin de dégager la théorie qui s'avère nécessaire pour mener à bien notre travail de recherche.

Dans un second temps, nous allons procéder par la collecte des données. Les techniques de collecte des données que nous avons utilisées pour notre travail de recherche ont été dictées par la nature des informations recherchées à savoir les outils de collecte d'informations secondaires. Elles ont consisté à effectuer des recherches documentaires à la BANCOBU. Un accent particulier a été mis sur les documents de la banque afin d'obtenir des informations relatives aux statuts, aux procédures, les finances, le système de contrôle, la comptabilité et les activités.

A l'interne, nous nous sommes intéressés aux rapports annuels d'activité dont ceux relatant les états financiers.

I[ère] PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ANALYSE FINANCIERE DES BANQUES COMMERCIALES.

CHAPITRE I : ANALYSE DE LA SITUATION FINANCIERE.

L'analyse financière peut être définie comme « un ensemble de méthodes d'analyse exploitant des informations financières et économiques destinées à apprécier l'entreprise dans sa globalité et à porter un jugement sur sa performance, sa situation financière, ses risques . Les informations traitées peuvent concerner le passé, le présent, l'avenir [4]».
L'analyse financière porte aussi sur les conditions matérielles et morales de l'exercice professionnel.

En outre, les analystes chargés de placer des titres dans le public « sell side » sont exposés à la fois à une pression portant sur le rythme de leurs travaux d'étude et la tentation d'émettre des avis trop flatteurs sur les titres que leur maison cherche à écouler auprès des investisseurs.

Dans un cadre professionnel, un nombre croissant d'observateurs appartenant à des institutions de plus en plus variées « font de l'analyse financière » à titre spécialisé ou de façon occasionnelle. Ils s'appuient sur des techniques sans cesse perfectionnées et qui permettent, moyennant l'accès à des informations suffisamment fiables et consistantes, de formuler des diagnostics et des pronostics de plus en plus pertinents.
En s'appuyant sur le traitement et l'interprétation des informations comptables ou d'autres informations de gestion, cette discipline participe à des démarches de diagnostic, de contrôle et d'évaluation qui ont tant d'abord concerné les seules entreprises privées à caractère capitaliste.

Le développement du champ d'application de l'analyse montre que cette discipline a su répondre aux besoins nouveaux de la vie des affaires procède d'abord d'une dynamique externe et reflète l'influence exercée sur la discipline par des transformations qui affectent l'environnement économique et financier des entreprises.

L'analyse financière permet d'améliorer la gestion d'entreprise, d'effectuer des comparaisons avec d'autres entreprises du même secteur d'activité et d'apporter les réponses aux questions suivantes :

- quelle est la valeur de l'entreprise ?
- quelle est la capacité de l'entreprise à créer de la richesse ?

---

[4] GRANDGUILLOT B. et F., *Analyse financière*, 6[ème] édition,Gualino, Paris, 2006, p17

- l'entreprise est-elle rentable ?
- la stratégie de l'entreprise est-elle adaptée à ses besoins et à ses ressources ?
- l'entreprise est-elle compétitive ?
- quels sont les points forts, les points faibles et les potentialités de l'entreprise ?
- etc.

Pour analyser la situation financière d'une banque, il revient à analyser les comptes annuels individuels et la liste des actifs et ressources de celle-ci.
Les indicateurs de gestion utilisés pour réaliser le diagnostic sont variés de façon à répondre aux attentes des différents utilisateurs. Ils sont issus de deux méthodes d'analyse :

- Analyse statique : elle est basée essentiellement sur l'examen des comptes annuels à une date donnée.
- Analyse dynamique : elle est fondée principalement sur l'étude des flux financiers pour une période donnée.

Ainsi, il est nécessaire de passer en revue les circonstances dans lesquelles le recours à un diagnostic financier s'avère utile voire nécessaire.
Malgré la diversité des situations qui suggèrent ou exige la mise en œuvre d'une telle démarche, on peut dégager de façon relativement synthétique les préoccupations majeures qui s'y expriment et qui donnent tout leur sens à l'ensemble des développements techniques permis par l'analyse financière. C'est aux banques et autres établissements financiers de crédits que revient le mérite d'avoir conçu et expérimenté les premiers outils et les premières méthodes de diagnostic financier.

En effet, dans la technique comptable, la comptabilité bancaire ne diffère guère de la comptabilité générale. Il convient, de plus, pour comprendre la situation financière, de saisir le rôle d'intermédiaire financier joué par celle-ci, ainsi que la source essentielle de sa rentabilité.

Section 1. Analyse des postes du bilan bancaire.

1.1. Définition du bilan.

Le bilan est « une image financière de l'entreprise à une date déterminée[5] ».Il peut être défini selon deux approches :

[5] GRANDGUILLOT B. et F., *Comptabilité Générale*, 9ème édition,Gualino, Paris, 2005, p31

A .L'approche patrimoniale.

Le bilan représente la situation patrimoniale de l'entreprise à un moment donné. Il décrit séparément les éléments actifs et passifs de l'entreprise, et fait apparaître de façon distincte les capitaux propres.
Ces éléments actifs sont les éléments identifiables du patrimoine ayant une valeur économique positive pour l'entreprise (biens, créances).

Les éléments passifs (passif externe) représentent les éléments du patrimoine ayant une valeur économique négative pour l'entreprise, c'est –à-dire une obligation de l'entreprise envers un tiers (personne physique ou morale) qui entraînera certainement ou probablement une sortie de ressource au profit de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente de sa part.

Les capitaux propres mesurent la valeur nette du patrimoine.

Capitaux propres =Eléments actifs –Eléments passifs

B. L'approche fonctionnelle ou économique.

Le bilan décrit l'ensemble des ressources financières que l'entreprise s'est procurée (moyens de financement) et l'ensemble des emplois (utilisation des ressources) dont elle dispose à une date donnée.

Le total des ressources correspond au total des emplois.

Emplois = Ressources

Pour Pierre CONSO, « le bilan est en pratique, un des documents privilégiés de l'analyse financière quels que soient les inconvénients qu'il présente notamment en période d'inflation[6] ».

En effet, le bilan bancaire est un tableau qui dresse l'inventaire des ressources dont dispose la banque (les capitaux propres apportés par les associés et les dettes) et des emplois réalisés grâce à ces ressources, c'est-à-dire les moyens que la banque met en œuvre (créances, disponibilités, biens durables, ...) à la date de clôture de l'exercice.

[6] CONSO P., *La gestion financière de l'entreprise*,Tome1, 7ème édition,Dunod, paris, 1988, p80

1.2. Structure du bilan.

Le bilan est structuré en rubriques et postes. Les éléments qui y figurent sont classés à l'actif et au passif selon leur destination et leur provenance.

D'une manière générale, le bilan bancaire présente de façon équilibrée, la liste des actifs et des ressources de la banque avec des caractéristiques suivantes :

Total actifs = total dettes + capital

En outre, il implique que les documents comptables de synthèse dont le bilan fait partie prenante soient présentés de façon sincère afin de permettre aux décideurs de disposer d'informations aussi fiables que possibles, élément fondamental de pilotage permettant de transformer les décisions en réalisations et résultat.

Ce bilan d'une banque comporte quatre rubriques de l'actif au passif. Sa structure représente, au passif, les ressources de la banque et à l'actif les emplois.

1.3. L'actif du bilan bancaire.

D'une façon générale, les éléments de l'actif du bilan d'une banque sont classés principalement dans un ordre de liquidité décroissante, c'est-à-dire l'aptitude de l'élément de l'actif à être transformé ou échangé contre la monnaie ; la liquidité augmentant de bas en haut.

En outre, « le bilan de banque comprend toute une série de postes et on constate que par rapport au bilan de la comptabilité générale, sa présentation est inversée puisque le haut du bilan correspond aux opérations de trésorerie et le bas du bilan aux immobilisations.
De même, la répartition habituelle de l'actif en trois colonnes (brut, amortissements et provisions) n'est retenue : « les valeurs formées par l'actif d'un bilan de banque sont des valeurs nettes d'amortissements et provisions[7] ».

L'actif du bilan bancaire distingue quatre catégories[8] :

1. Les opérations de trésorerie et interbancaires.

Ces derniers constituent l'essentiel dans le fonctionnement d'une banque et il incombe aux banquiers de devoir s'assurer qu'elles respectent :

---

[7] COHEN E., *Analyse financière*, 6ème édition, Economica, Paris,2006, p246
[8] COUSSERGUES S., *La banque, structure, marché*, gestion, 2ème édition, éditions Dalloz, Paris, p82

- L'obligation de convertibilité : avoir suffisamment d'encaisses en monnaie centrale, billet et avoirs à la banque centrale pour faire face aux demandes de conversion (retrait) émanant de leur clientèle ou d'autres établissements de crédit, c'est-à-dire la gestion de la trésorerie.
- L'obligation de réserve : constituer suffisamment de réserves obligatoires à la banque centrale.

Au bout du compte, dans leurs opérations interbancaires, tous les jours, les banques calculent leur situation de trésorerie. Si elle est excédentaire, elles prêtent sur le marché interbancaire (réservé aux établissements de crédits qui se caractérise par une liberté totale des opérations quant à leur durée, leur taux et leur forme) où cèdent et excédent à la banque centrale par achat de titres, d'où l'apparition de créances à l'actif du bilan ; si elle est déficitaire, elles empruntent ou se refinancent auprès de la banque centrale par vente de titres et l'opération sera enregistrée au passif.

2. les opérations avec la clientèle.

Elles comprennent les crédits consentis, sous tous leurs formes, à la clientèle : les entreprises, les particuliers, les administrations privées comme les associations, les syndicats et les collectivités territoriales. De ce fait, dans la comptabilité bancaire, la clientèle regroupe tous les agents non financiers.

3. les opérations sur titre.

Ce sont des diverses interventions d'une banque sur les différents marchés de capitaux. A l'actif du bilan figurent les titres achetés par la banque classés selon qu'ils sont à revenu fixe ou à revenu variable.
Cette dernière distingue :

- Les titres de transaction achetés pour être vendus ;
- Les titres de placement détenus pendant un certain temps mais obligatoirement jusqu'à leur échéance.

Les titres de participation, acquis afin d'exercer un contrôle ou une influence notable sur une autre entreprise, n'appartiennent pas à cette catégorie (immobilisations financières).

4. Les immobilisations.

Selon Gaston DE FOSSE, « les immobilisations sont affectées aux opérations professionnelles ou immeubles, corporelles ou incorporelles, acquis ou crées par l'entreprise, non pour être vendues ou transformées, mais pour être utilisées d'une manière durable comme instrument de travail[9] ».
En effet, les immobilisations ont en commun la caractéristique d'être un emploi stable car

- des immobilisations dont la détention est liées à l'exploitation de l'établissement de crédit : ce sont des immobilisations faisant l'objet de contrat de crédit-bail, ou de location simple, immobilisations détenues dans le cadre de la promotion immobilière ;
- des immobilisations corporelles ou incorporelles correspondent aux investissements réalisés par la banque pour mener à bien son activité : immeuble, matériel, etc.

I. 4. Le passif du bilan bancaire.

Quant aux éléments du passif, ils sont classés dans « un ordre d'exigibilité croissante [10]», c'est-à-dire en raison de la proximité de leur échéance.

Ainsi, les capitaux propres on tune échéance indéterminée puisqu'ils ne sont assortis d'aucun engagement ferme de remboursement ; les engagements correspondants apparaissent donc comme les moins contraignants pour l'entreprise, ce qui justifie qu'ils soient recensés comme les éléments les moins exigibles du passif. En revanche, toutes les dettes comportant un engagement ferme de remboursement sont plus exigibles. La présentation comptable ne permet pas de classer les dettes par ordre d'exigibilité ; mais elle propose un classement selon leur nature financière, en distinguant les dettes levées auprès des marchés des capitaux (emprunts obligataires), les emprunts contractés auprès des établissements de crédit ainsi que les dettes contractées dans le cadre de l'exploitation à l'égard des fournisseurs ou d'autres créanciers.

Cependant, les provisions pour risques et charges inscrites au passif du bilan correspondant à l'anticipation de pertes qui n'ont encore qu'un caractère probable ; si les pertes anticipées se confirment, les montants provisionnés se transformeront en dettes ; par rapport aux provisions constituées en excès par rapport aux risques effectivement confirmés devront être assimilées à des capitaux propres, sous réserve de l'impôt auquel ils devront être soumis.

---

[9] DE FOSSE G., *La gestion financière des entreprises* ; tome1, PUF, Paris, 1974, P.49
[10] COHEN E., op. cit ; p133

En conséquence, les incertitudes qui pèsent sur l'exigibilité des provisions leur confèrent un statut intermédiaire entre capitaux propres et dettes et justifient leur inscription au passif, entre ces deux masses.

Tableau de structure d'ensemble du bilan :

Actif	**Passif**
Actif immobilisé	**Capitaux propres**
Immobilisations incorporelles	
Immobilisations corporelles	
Immobilisations financières	Provisions pour risques et charges
Actif circulant	**Dettes**
Stocks et en-cours	Emprunts obligataires et assimilés
Créances	Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit
Valeur mobilière de placement	Dettes fournisseurs
disponibilité	Dettes fiscales et sociales
	Autres dettes
Total Actif	**Total Passif**

Source : COHEN E., op. cit, p134

Le passif présente la situation des moyens de financement, leur origine, dont l'emploi se montre dans la rubrique actif.
On distingue quatre composantes dans le passif d'un bilan bancaire :

1. Les opérations de trésorerie et interbancaire.

Ces opérations correspondent aux créances de la rubrique actif, mais dans la partie passive ; elles coïncident avec les dettes.

2. Les opérations avec la clientèle.

Il s'agit des dépôts effectués par les clients d'une banque. Ces dépôts sont classés selon la spécialité de leur régime. De plus le critère d'échéance du dépôt est retenu (à vue ou à terme).

3. les opérations sur titre.

Il s'agit des titres émis pas une banque sur les différents marchés afin de se procurer des ressources, à l'expression des actions. Ces titres sont souscrits soit par les particuliers, soit par les entreprises, soit par les autres établissements de crédit.

4. Les provisions et fonds propres.

Ils correspondent à deux titres d'opérations :

- Certains reflètent des opérations de provisionnement. Les provisions pour risques et charges, les provisions réglementées ainsi que les fonds pour risque bancaire généraux sont les principaux provisionnements.
- Certains d'autres composent habituellement les capitaux propres : capital, réserve,...

Section 2 : Structure des postes du compte de résultat de banques.

Le compte de résultat d'une banque enregistre les flux des charges et des produits d'une période. Le compte de résultat est établi de façon à déterminer des résultats partiels.
L'analyse de compte de résultat permet de mesurer le surplus dégagé par le cycle d'exploitation.

Ainsi, le résultat peut être appréhendé à différents stables. Le résultat d'exploitation est déterminé au niveau des charges et produits d'exploitation. Le résultat comptable prend en compte « toutes les charges et tous les produits ».

2.1. Les charges.

2.1.1. Les charges d'exploitation.

La rubrique « charges d'exploitation » comprend l'ensemble des coûts occasionnés par l'activité normale de l'entreprise.

2.1.2. Les quotes- parts de résultat sur opérations faites en commun.

Cette rubrique constate la part des pertes supportées par l'entreprise provenant d'opérations réalisées en collaboration avec d'autres entreprises.

2.1.3. Les charges financières.

Les charges financières concernent les coûts liés à la politique financière de l'entreprise (coût de financement externe,...).
La rubrique « charges financières » comprend les postes suivantes :

- Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions constituées essentiellement des dotations aux dépréciations annuelles des titres et les dotations aux provisions pour risque et charges à caractère financier ;
- Intérêts et charges assimilées qui représentent le coût de financement externe de l'entreprise ainsi que les escomptes accordés aux clients ;
- Différences négatives de change (pertes de change) ;
- Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement : elles correspondent à la différence entre la valeur d'acquisition des titres cédés et leur prix de cession.

2.1.4. Les charges exceptionnelles.

Les charges exceptionnelles sont des coûts qui ne sont pas liés à l'activité normale de l'entreprise.
La rubrique « charges exceptionnelles » distingue :

- Les charges exceptionnelles sur opérations de gestion : il s'agit des créances irrécouvrables présentant un caractère inhabituel, les pénalités, les rappels d'impôts amandes fiscales, les dons et libertés ;
- Les charges exceptionnelles sur opération en capital : elles correspondent à la valeur nette comptable des éléments de l'actif immobilisé cédés durant l'exercice ;
- Les dotations aux amortissements exceptionnels des immobilisations que l'entreprise cesse d'utiliser, les dotations aux dépréciations exceptionnelles et les dotations aux provisions réglementées ainsi que les provisions pour risques et charges à caractère exceptionnel.

2.1.5. La participation des salariés.

La rubrique « participation des salariés » représente aux résultats de la participation des salariés aux résultats de l'entreprise attribués au cours de l'exercice. Il est déterminé en application de la réglementation concernant la participation des salariés.

2.1.6. L'impôt sur les bénéfices.

La rubrique « impôt sur les bénéfices » ne concerne que les personnes morales soumises à l'impôt sur les sociétés. Il fait apparaître la charge de cet impôt et de la contribution sociale des sociétés.

2.2. Les produits.

2.2.1. Les produits d'exploitation.

La rubrique « produits d'exploitation » représente l'ensemble des ressources produites par l'activité normale de l'entreprise.

2.2.2. Les quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun.

Cette rubrique constate la part des bénéfices revenant à l'entreprise dans le cadre d'opérations réalisées en collaboration avec les autres entreprises.

2.2.3. Les produits financiers.

Les produits financiers se composent essentiellement des revenus procurés par des placements et des reprises sur provisions. La rubrique « produits financiers « »comprend les postes :

- Produits financiers de participations : ils correspondent principalement aux revenus des titres immobilisés, des prêts, des créances rattachées à des participations ;
- Produits d'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé : il s'agit des revenus des titres immobilisés, des prêts, des créances immobilisées ;
- Autres intérêts et produits assimilés qui représentent les revenus des autres créances ainsi les escomptes obtenus des fournisseurs ;

- Reprises sur dépréciations et provisions, transferts déchargés : le rôle de ce poste est identique à celui figurant dans la rubrique « produits d'exploitation » mais concernent les éléments financiers ;
- Différences positives de change « gain de change » ;
- Produits nets sur cession des valeurs immobilières de placement : ils correspondent à la différence entre le prix de cession et la valeur d'acquisition des titres cédés.

2.2.4. Les produits exceptionnels.

Les produits exceptionnels sont des produits qui ne sont pas liés à l'activité normale de l'entreprise.
La rubrique « produits exceptionnels » distingue :

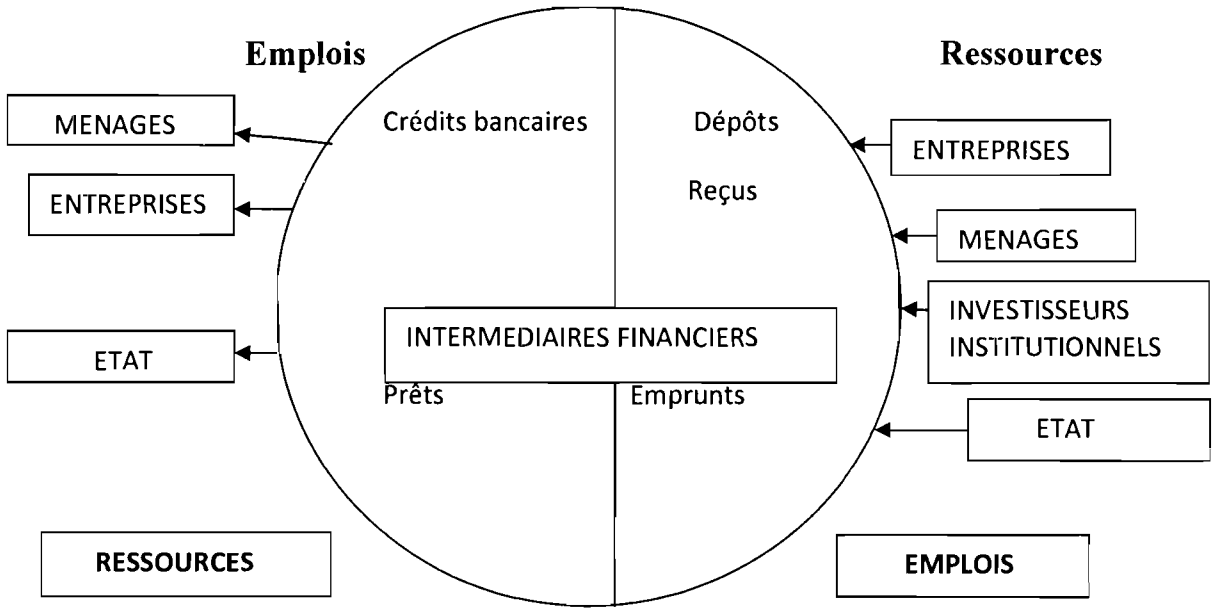
- les produits exceptionnels sur opérations de gestion : y figurent notamment les subventions d'équilibre destinées à combler les déficits, les dégrèvements d'impôt autres que l'impôt sur les sociétés ;
- les produits exceptionnels sur opérations en capital : ils comprennent la quote-part des subventions d'investissement rapportée aux résultats, le prix de cession hors taxes des immobilisations ;
- les reprises sur dépréciations et provisions, transferts de charges ; les reprises sur dépréciations concernent les dépréciations exceptionnelles ; les reprises sur provisions comprennent les reprises sur amortissements dérogatoires, sur autres provisions réglementées, sur provisions pour risques et charges.

CHAPITRE II. LE ROLE INTERMEDIAIRE DE LA BANQUE.

Comme centre de circuits économiques, les banques ont notamment pour rôle de transformer la nature et l'origine des fonds disponibles pour les adapter à leur emploi.
Le rôle de ces intermédiaires différent selon qu'ils organisent la confronter des investisseurs aux épargnants ou selon qu'ils s'intercalent entre la collecte des capitaux disponibles et leur distribution aux investisseurs par les missions des titres dans le public.

Ainsi, les banques, en tant qu'institutions financières qui acceptent les dépôts et font des crédits, regroupent les banques commerciales, les sociétés de crédits immobiliers, les caisses d'épargne et autres établissements financiers. Les banques commerciales, domaine de définitions de notre recherche, jouent l'intermédiation entre l'épargnant et le marché financier, entre les exportateurs, etc., qui sont souvent leurs clients. Ainsi, les banques agissent comme des intermédiaires entre la banque centrale et les agents économiques.

Circuit économique entre Banques et clients :



Source : CONSO P., *La gestion financière d'une entreprise*, Tome2, 7ème édition, Dunod, Paris, 1988, P.306

Le schéma plus haut, montre que les banques sont des intermédiaires financiers avec lesquels les particuliers sont les plus souvent en relation pour plus de sécurité et commodité.

Section 1. L'intermédiation financière des banques.

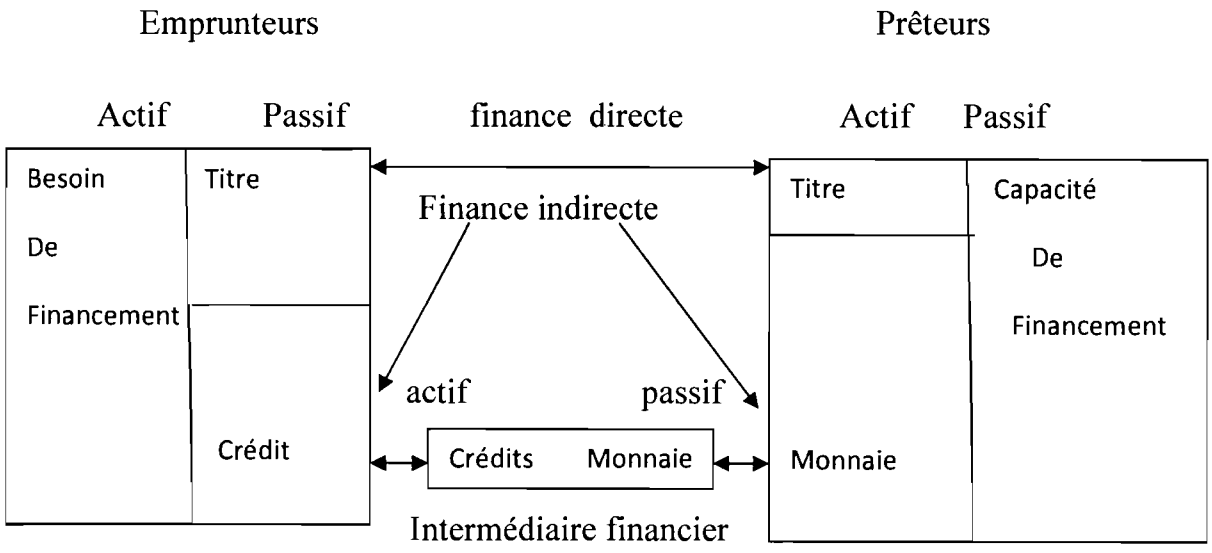
L'intermédiation qui consiste à recevoir des dépôts et à collecter l'épargne des particuliers et des entreprises pour les prêter à d'autres ; cependant, tous les établissements de crédit ne sont pas autorisés à recevoir des dépôts à vue et à moins de deux ans. Cette activité est réservée aux banques, aux caisses d'épargne et aux caisses de crédit municipal.

La fonction d'intermédiation financière jouée par les banques est reconnue depuis longtemps. L'intermédiation financière constitue l'une des deux modes fondamentaux de financement pratiqués au sein des économies où règne l'échange monétaire.
La relation de financement consiste, de façon générale, dans un apport de ressources effectué par un agent disposant d'excédents monétaires (agent à capacité de financement) en faveur d'un autre agent dont les projets impliquent des emplois dépassant ses ressources actuelles (agent à déficit de financement). Cette relation peut, d'après les deux auteurs, s'établir selon deux modalités fondamentales :

- Celle de la finance directe ;
- Celle de l'intermédiation financière (finance indirecte).

La mission d'un intermédiaire financier, une banque pour notre cas de recherche, est la transformation des échéances et des risques.

Le schéma illustratif de la finance directe versus finance indirecte :



Source: COUSSERGUES S., *La banque, Structure, Marchés, Gestion*, 2ème édition, éDalloz, 1996, P.6

Avec la finance directe, les agents à besoin et à capacité de financement entrent directement en relation sur le marché de capitaux.
Les agents à besoin de financement émettent des titres qui, par la suite, sont souscrits par les agents à capacité de financement, ce qui revient, pour les premiers, à emprunter des capitaux aux seconds.

A l'occasion de ces opérations, prêteurs et emprunteurs se mettent d'accord sur un moment, une durée et un prix (le taux d'intérêt). Ici, la banque, en tant qu'intermédiaire financier, n'a pas de place.
Toutefois, la rencontre directe entre prêteurs et emprunteurs sur les marchés ne permet pas toujours l'apurement de besoins de financement. D'une part, les emprunteurs dont le besoin de financement découle d'opérations d'investissement émettent des titres à long terme alors que les prêteurs préfèrent les placements à court terme. De plus et surtout, les marchés de capitaux sont des marchés imparfaits où règnent l'incertitude et l'asymétrie d'information. Certains agents détiennent des informations que les prix ne reflètent pas.
L'intervention d'un intermédiaire financier, c'est-à- dire, le processus de financement indirect, remédie aux imperfections de la finance directe. En s'interposant entre le prêteur et l'emprunteur, la banque émet des titres à terme et à risque mieux adaptés aux préférences des prêteurs : elles collectent des capitaux qu'elles redistribuent, par la suite, sous forme de crédits, aux agents à besoin de financement.

1.1. Relation banque-client.

La clientèle d'une banque peut être définie comme l'ensemble des personnes physiques ou morales ayant ouvert leurs comptes dans ladite banque pour des raisons financières diverses.
Toutefois, les banques offrent des prestations diverses à des clients ne disposant pas de compte en banques. Il s'agit d'une clientèle occasionnelle ou d'achalandage.

Exemple : - achat et vente de diverses
- Western Union,...

Néanmoins, Philippe AYIMARD[11] dit qu'il existe trois catégories de clients, à savoir :
s
- les particuliers reconnus à titre de déposants, épargnants et emprunteurs ;
- les entreprises qui font l'essentiel de la clientèle bancaire :

. Soit pour, effectuer des opérations d'échange avec l'étranger (importateur et exportateur).

[11] AYIMARD P., Banques et banquiers, Cours de Droit, Paris, 1974, p36.

. Soit pour gérer aux mieux les services de caisse ;
. Soit pour obtenir un intérêt sur des sommes momentanément inutilisées;
. Soit enfin, pour avoir accès au marché financier.

1.2. Relations interbancaires.

Les banques commerciales du Burundi vivent un climent de collaboration et mènent une action commune pour affronter les décisions des pouvoirs publics sur les questions monétaires qui les intéressent particulièrement.
A cet effet, deux conventions qui unissent les banques ont été établies :

- l'association burundaise des banques,
- l'opération de compensation.

L'association burundaise des banques est une association de fait qui est née en 1960. Cette dernière regroupe les banques de la place. Elle a pour objet de former un front commun face aux décisions des pouvoirs publics et de favoriser les relations interbancaires. Elles évitent une action disperse et fixent des conditions minimales de leurs opérations et de favoriser les relations interbancaires. Elles évitent une action dispersée et fixent des conditions minimales de leurs opérations. Les tarifs sont communs et limitent une action de concurrence déloyale.

L'opération de compensation est une opération par laquelle chaque banque donne aux autres banques les chèques présentés chez elle mais qui sont tirés par des clients de ces banques et chacune reçoit des autres banques les chèques tirés sur elle mais qui ont été présentés dans ces banques.
Cette opération se fait au cours d'une séance qui est terme chaque jour en chambre de compensation à la banque centrale dans l'avant-midi. Un agent de la banque y mène tous les chèques présentés chez elle mais tirés sur les autres banques et ramène tous ceux tirés sur elle mais présentés dans les autres banques. Pour simplifier le règlement des dettes et de créances ; les banques recourent à une opération dite de compensation. Cette opération se fait chaque jour ouvrable à la Banque Centrale et par laquelle, les banques et le service des chèques remis règlent entre eux les créances et les dettes qu'ils ont les uns envers les autres.

Ainsi, une somme de compensation individuelle qui ferait apparaître pour chaque banquier autant de soldes qu'il y aurait de confrères, est remplacée par une compensation générale qui permet de passer, pour chaque établissement un solde unique et journalier qui est :
- créditeur si le total des créances du banquier est supérieur au total de ses dettes ;

- débiteur dans le cas contraire.

Les créances sont constituées par les effets et les chèques remis par les clients et qui sont payables chez des confrères ainsi que par les virements effectués à son ordre ou à celui des clients. Il s'agit des effets, des chèques domiciliés et des virements par lesquels la clientèle a donné à la banque l'ordre de payer.

Source : Rapports hebdomadaires de la BANCOBU

1.3. Analyse de la structure financière de banques.

Parmi toutes les démarches de diagnostic, l'analyse en termes de solvabilité apparaît sans doute comme la plus évidemment nécessaire puisqu'elle permet de porter une appréciation sur les conditions financières de la survie de l'entreprise ou de l'organisation étudiée. De plus, pour fonctionner correctement la banque a besoin de ressources financières adaptées aux emplois de fonds qui sont nécessaires à la réalisation des objectifs d'investissement et d'exploitation.

1.3.1. Les sources de financement des banques.

Elles peuvent être classées en trois catégories : les ressources de trésorerie, les ressources clientèles, et les ressources propres.

- Les ressources de trésorerie sont constituées d'emprunts à court terme obtenus par refinancement auprès de la banque d'émission et des emprunts au jour le jour sur le marché interbancaire (est réservé aux établissements de crédits, il se caractérise par une liberté totale des opérations quant à leur durée, leur taux et leur forme). La banque centrale est rémunérée par un «taux de refinancement » ou « taux de réescompte ».
- Les ressources clientèles sont des fonds en provenance de la clientèle sous de dépôts à vue et à terme, ou de l'épargne. Les dépôts à vue sont des dépôts collectés auprès des agents économiques non financiers et sont qualifiés d'instances car les clients peuvent les réclamer chaque fois de besoin, par retrait de caisse, virement de compte à compte, etc. l'épargne est régie par certaines conditions de liquidité ou de disponibilité et des conditions de rémunérations particulières ou avantages spécifiques, notamment, le droit à avoir des prêts par exemple.
- Les ressources propres d'une banque caractérisées par quelques aspects économiques, juridiques et réglementaires sont des ressources stables ne font pas l'objet de retrait. Elles sont essentiellement constituées de capital social, de réserves, de report à nouveau, de devises, etc.

1.3.2. La correspondance liquidité –Exigibilité des postes du bilan.

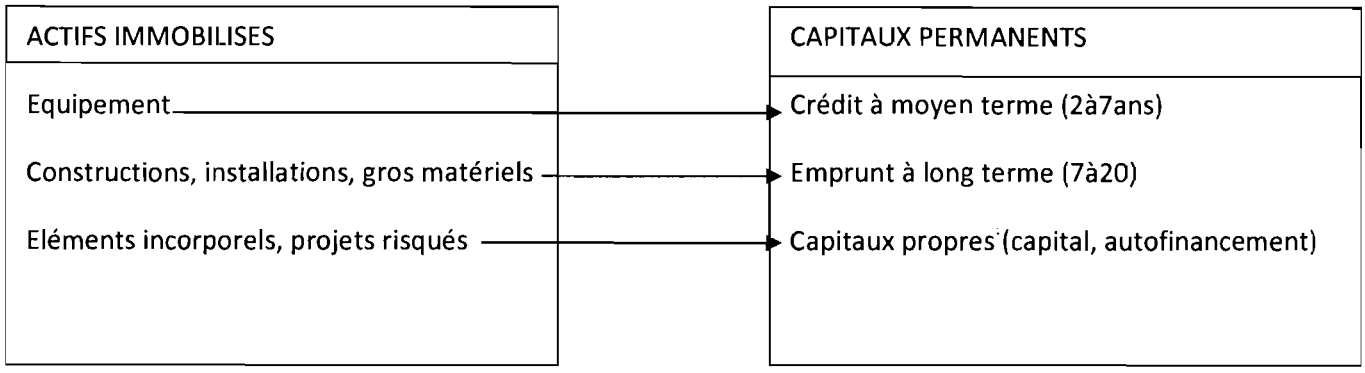
La correspondance qui existe entre la liquidité des actifs et l'exigibilité des postes du passif doit être mise en évidence. La liquidité d'un actif est la durée nécessaire pour que, par le fonctionnement normal de l'entreprise un bien se transforme en disponibilité et l'exigibilité d'une ressource, est la durée séparant la date du jour de celle de son remboursement.

En effet, il y a perturbation du fonctionnement d'une banque et cessation de paiement pouvant conduire au redressement judiciaire, voire à la liquidité, si la liquidité des actifs est plus faible que l'exigibilité du passif. Le cas d'espèce est celui d'une banque qui privilégierait des crédits à long terme et des dépôts à vue qui peuvent être réclamés incessamment.

Les capitaux propres, les dettes à moyen et long terme, les dépôts à long terme et les participations des particuliers sont des ressources stables qui doivent, pour le fonctionnement de la banque, être supérieur ou à la limite égale aux actifs immobilisés et les crédits à long terme qui sont des emplois stables. Le respect de cette règle d'équilibre financier minimum conditionne mais ne garantie pas la pérennité de la banque.

Selon Michel DARBELET dans son principe d'équilibre financier, dit que la « durée de détention d'une immobilisation est supérieure ou égale à la durée de disponibilité du financement correspondant ». La conséquence est que les actifs immobilisés doivent être financés par des capitaux permanents

Schéma des immobilisations relatives aux capitaux permanents :



Source : DARBELET M., *Notion fondamentale de Management*, 4ème édition Foucher, Paris, 2004, p174

1.4. La rentabilité des banques.

La rentabilité est une notion purement financière qui conduit à comparer un résultat à des moyens mis en œuvre, elle est le rapport entre le résultat et les capitaux investis. La rentabilité peut être globalement définie comme l'aptitude de l'entreprise à se créer un résultat exprimé en unité monétaire.

Selon Pierre CONSO, « la rentabilité est une notion qui s'applique à toute action économique mettant en œuvre les moyens matériels, humains et financiers. Elle s'exprime par le rapport moyens et elle est une mesure monétaire de l'efficacité[12] ».

Pour MOISSON M., « avoir une entreprise rentable est un devoir essentiel pour un chef d'entreprise[13] ».

Ainsi définie, la rentabilité est une notion qui renvoie à l'appréciation de l'efficacité de l'entreprise, mais privilégie une évaluation monétaire des performances. Analyser la rentabilité d'une banque revient à apprécier son aptitude à dégager des profits, chose essentielle en matière de gestion d'entreprise et, par conséquent, indispensable en matière d'analyse financière.
De ce qui précède, la rentabilité s'analyse en tant que :

- Rentabilité économique quant à elle conduit à comparer le résultat et les actifs avancés afin de l'obtenir. Dans ce cas, la comparaison permet de raisonner en termes de rendement si les actifs représentent l'outil de travail mis en œuvre par l'entreprise.
Le ratio d'analyse est le suivant :

Rentabilité économique = Résultat d'exploitation / Total actif

- Rentabilité financière quant à elle met en jeu le rapport entre le résultat global de l'exercice revenant aux propriétaires et le montant des capitaux qu'ils ont investis dans l'entreprise.
Le ratio d'analyse est :

Rentabilité financière = Résultat net/ Capitaux propres.

Le cadre de l'étude de rentabilité d'une banque est le compte de résultat à partir du quel on calcule les soldes de gestion selon la démarche du compte de résultat établi en liste et trois soldes sont particulièrement significatifs.

---

[12] CONSO P., op. Cit. p113
[13] MOISSON M., *L'étude de la rentabilité des entreprises* ; les éditions d'organisation, Paris, 1962, p9

1.4.1. Le produit net bancaire.

Le produit net bancaire est la différence entre les produits et les charges d'exploitation bancaire, il est le résultat qui se dégage de l'activité d'intermédiaire financier et de prestataire de service de la banque. Cette activité se poursuit avec :

- La collecte et la distribution des capitaux donnant naissance à des charges et produits sous forme d'intérêt ou marge d'intermédiation ;
- La prestation de services pour laquelle la banque perçoit des commissions.

Le Produit Net Bancaire est assimilé à la valeur ajoutée des entreprises industrielles et commerciales, les produits d'exploitation bancaire représentant les intérêts et commissions perçus et les charges, le coût d'achat des capitaux auprès des apporteurs de capitaux : intérêts versés.
Le Produit Net Bancaire traduit la disposition d'un établissement de crédit à payer les salaires, les taxes et à constituer des amortissements et les provisions ce qui permet une maître de l'écart entre le rendement des emplois (crédits, titres achetés,...) et le coût des ressources (dépôts, titres vendus,...).

1.4.2. Le résultat brut d'exploitation.

Il indique la marge qui se dégage de l'activité habituelle de la banque après pris en compte des coûts de fonctionnement, c'est-à-dire des frais généraux qui correspondent aux charges générales d'exploitation composées en grande partie de frais du personnel ainsi que des dotations aux amortissements.

Ce cercle est important pour comparer les résultats réalisés par des banques à conditions d'exploitation différentes. Les banques qui collectent des dépôts à vue non rémunérés ont un produit net bancaire plus important que les banques qui collectent leurs ressources sur les marchés. En revanche, les premiers supportent des frais généraux liés au fonctionnement du réseau plus élevé que les seconds[14].

1.4.3. Le résultat net.

Le résultat net se déduit du résultat brut d'exploitation avec l'impact des risques sur le résultat de la banque. En fonction de la banque constitue des dotations aux provisions qui, selon les exercices, amputent de façon plus ou moins significative le résultat brut d'exploitation.

[14] COUSSERGUES S., op. Cit. p45

- La rentabilité par centre de profit : mesure du produit net bancaire (PNB).

La mesures banques et les établissements des rentabilités est l'un des rôles majeurs assignés au contrôle de gestion dans les banques et les établissements financiers.
Mais l'approche de la rentabilité en milieu bancaire et financier est caractérisée par sa complexité et son aspect multiforme. Cette mesure peut en effet se dérouler selon plusieurs axes d'analyse : il peut être opportun de calculer la rentabilité par centre de profit, par produit ou service ou encore par client.
La plupart des banques fournissent actuellement de gros efforts pour améliorer leurs possibilités de déterminer des rentabilités, notamment client et produit, pour permettre de mieux situer leur positionnement et d'identifier plus rapidement les « créneaux » porteurs.

- Les autres axes d'analyse des rentabilités.

1. La rentabilité par produit.

Le calcul de la rentabilité par produit complète l'approche de la rentabilité par centre de profit. Si cette dernière permet en effet de dynamiser le fonctionnement interne de l'entreprise, le suivi des rentabilités « produits » constitue un élément fondamental du déploiement stratégique de l'entreprise.
En fournissant des éléments précis sur les marges dégagées par les produits et les services commercialisés par l'entreprise, elle permet à cette dernière de se concentrer sur les éléments les plus rentables de son portefeuille d'activités.

2. La rentabilité par client.

Sur plan plus opérationnel, la connaissance de la rentabilité « client » constitue pour les exploitants une arme redoutable dans la négociation commerciale. L'exploitant peut en effet, en fonction du profit du client, encadrer plus finement les termes de la négociation et limiter les risques.
Mis à part les établissements très spécialisés, les banques possèdent un nombre très important de clients-plusieurs dizaines de milliers de comptes pour les petites banques à plusieurs millions pour les plus grandes et chacun de leurs clients peut réaliser, au cours d'une période, de très nombreuses transactions, que ce soient de remises de chèques, des demandes de prêt, ou des transmissions de bourses. Ces caractéristiques nécessitent des capacités de traitement informatique très importantes.

Aussi, l'approche de la rentabilité « client » ne peut généralement se faire qu'au niveau de l'informatique centrale de la banque, ce qui nécessite dès le départ une évaluation du

volume d'opérations à traiter informatiquement afin de situer le projet et décider notamment du niveau de précision du calcul de rentabilité client que l'on souhaite retenir, compte tenu de son coût.
La détermination de la rentabilité client est généralement organisée selon les grandes lignes d'activité de la banque qui peuvent être, suivant les établissements : les dépôts à vue et à terme ; les crédits et les services bancaires et financiers.

- Dépôts à vue et à terme

Pour appréhender la rentabilité de l'activité dépôts à vue ou à terme d'un client, il faut retracer tous les mouvements de capitaux qui ont affecté les comptes du client. La mesure de ces capitaux peut se faire suivant l'une des méthodes de détermination du PNB. Les mouvements en capitaux peuvent être décomposés en plusieurs rubriques comme par exemple les mouvements commerciaux qui recouvrent les versements ou retraits d'espèces ; les remises ou paiements de chèques ; les virements reçus ou émis, etc. ; les mouvements de trésorerie comme les escomptes ; ou les mouvements financiers du type achat ou vente de certificat de dépôts ou d'actions.
La valorisation des capitaux moyens sur les dépôts à vue dépend du système général de taux de cession interne des capitaux qui a été mis en place dans l'entreprise. Elle se fait fréquemment au taux du marché monétaire ou un taux interne conventionnel.
Les frais bancaires sur cette catégorie d'activité sont d'une part, les intérêts directement versés contractuellement sur les comptes à terme (des calculs d'intérêts dus mais non encore versés aux clients doivent être réalisés) ainsi que, plus rarement, sur les comptes à vue.
Par ailleurs, des coûts d'opérations de traitement administratif doivent être calculés par le contrôle de gestion.

- Les crédits.

De la même façon que pour l'activité précédente, l'appréhension des marges sur crédits est liée au système de mesure des capitaux et des taux de cession interne des capitaux qui ont été retenus pour la détermination du PNB. La solution la plus simple consiste à prendre les intérêts réels versés par le client au cours de la période étudiée et à refinancer les crédits à l'aide d'un taux unique, comme celui du marché monétaire ou celui du coût moyen des ressources.

volume d'opérations à traiter informatiquement afin de situer le projet et décider notamment du niveau de précision du calcul de rentabilité client que l'on souhaite retenir, compte tenu de son coût.
La détermination de la rentabilité client est généralement organisée selon les grandes lignes d'activité de la banque qui peuvent être, suivant les établissements : les dépôts à vue et à terme ; les crédits et les services bancaires et financiers.

- Dépôts à vue et à terme

Pour appréhender la rentabilité de l'activité dépôts à vue ou à terme d'un client, il faut retracer tous les mouvements de capitaux qui ont affecté les comptes du client. La mesure de ces capitaux peut se faire suivant l'une des méthodes de détermination du PNB. Les mouvements en capitaux peuvent être décomposés en plusieurs rubriques comme par exemple les mouvements commerciaux qui recouvrent les versements ou retraits d'espèces ; les remises ou paiements de chèques ; les virements reçus ou émis, etc. ; les mouvements de trésorerie comme les escomptes ; ou les mouvements financiers du type achat ou vente de certificat de dépôts ou d'actions.
La valorisation des capitaux moyens sur les dépôts à vue dépend du système général de taux de cession interne des capitaux qui a été mis en place dans l'entreprise. Elle se fait fréquemment au taux du marché monétaire ou un taux interne conventionnel.
Les frais bancaires sur cette catégorie d'activité sont d'une part, les intérêts directement versés contractuellement sur les comptes à terme (des calculs d'intérêts dus mais non encore versés aux clients doivent être réalisés) ainsi que, plus rarement, sur les comptes à vue.
Par ailleurs, des coûts d'opérations de traitement administratif doivent être calculés par le contrôle de gestion.

- Les crédits.

De la même façon que pour l'activité précédente, l'appréhension des marges sur crédits est liée au système de mesure des capitaux et des taux de cession interne des capitaux qui ont été retenus pour la détermination du PNB. La solution la plus simple consiste à prendre les intérêts réels versés par le client au cours de la période étudiée et à refinancer les crédits à l'aide d'un taux unique, comme celui du marché monétaire ou celui du coût moyen des ressources.

- Les services bancaires et financiers.

Les services bancaires ou financiers sont rémunérés principalement par des commissions. Les commissions de services sont généralement bien appréhender, client par client, par les systèmes informatiques.
Les commissions bancaires ne posent en général pas de problèmes particulier, que se soient les commissions de caisse (virements émis) ; les commissions de tenue de compte ; les commissions sur incidents de compte (impayés sur chèque à l'encaissement, rejet de chèque sans provisions, avis à tiers détenteur, saisies arrêts, opposition sur carte bleue,...).
La plupart des commissions financières comme les commissions d'opérations sur titres (achat ou vente d'actions ou d'obligations, droit de garde de titres, souscription de titres lors d'augmentation de capital) ne pose pas de problèmes particuliers non plus. Les commissions de placement d'actions ou d'obligations posent également des difficultés d'affectation aux clients. L'établissement qui émet des actions ou des obligations versent une certaine commission dite de « placement » à la banque, sur chaque action ou obligation qu'elle place dans le réseau. Mais c'est grâce au client final particulier ou entreprise qui a souscris l'action ou l'obligation que la banque recevra la commission de placement de l'entreprise émettrice.

Section 2. Etablissement du bilan financier.

Le bilan financier est « le bilan comptable retraité en fonction de critères qui intéressent particulièrement les banques. C'est la raison pour laquelle on parle de bilan financier[15] ».

En effet, le bilan financier est établi par les banques qui cherchent à apprécier la solvabilité d'une entreprise avant de s'engager vis-à-vis d'elle (en lui consentant, par exemple, un emprunt, des découverts bancaires,...).
Les mots clés du bilan financier sont : la liquidité, exigibilité, solvabilité.

La liquidité est l'aptitude de l'entreprise à transformer plus ou moins rapidement ses actifs en trésorerie.
L'exigibilité exprime la capacité de l'entreprise à respecter les dates d'échéance de règlement de ses dettes.
La solvabilité exprime la capacité de l'entreprise à régler l'ensemble de ses dettes.

Le bilan financier est une analyse externe réalisée principalement par des tiers comme des banques et des fournisseurs. Il est également réalisé dans une perspective de cessation

[15] MEUNIER- ROCHER B. , *Le diagnostic financier*, 4ème édition actualisée et augmentée, Groupe EYROLLES, Paris, 2008, P93

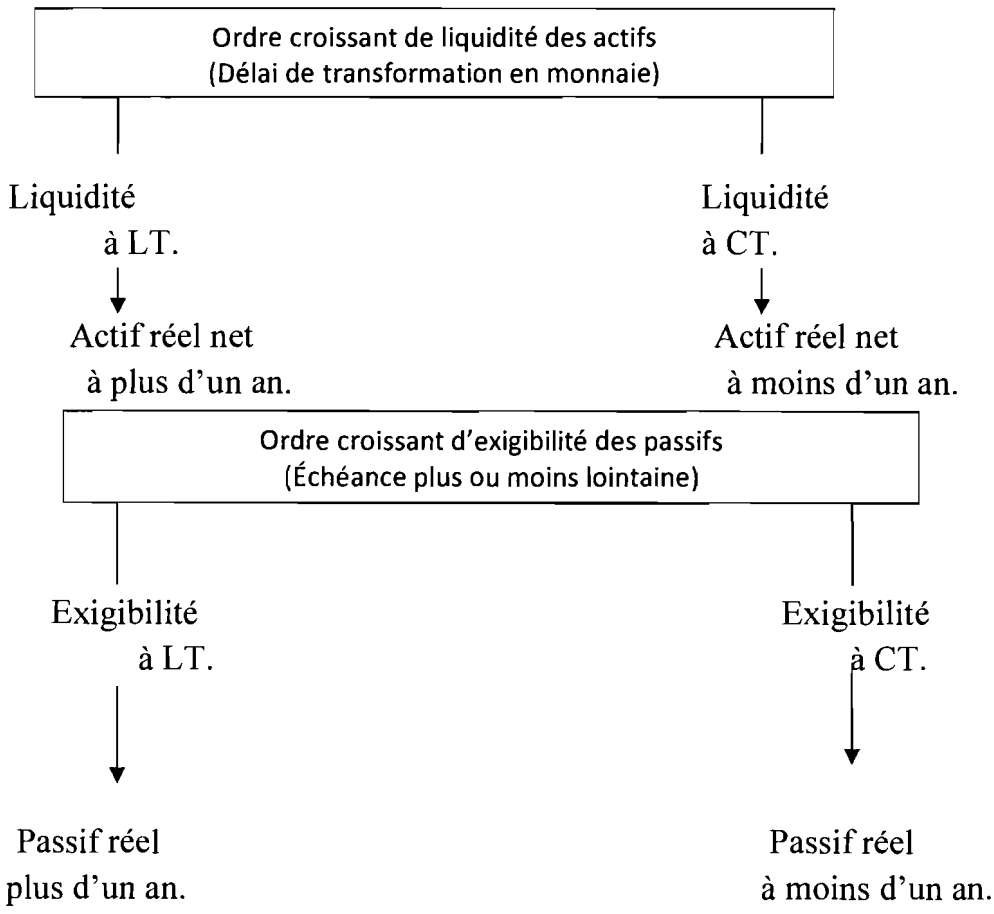
d'activité, c'est-à-dire qu'il doit répondre à la question suivante : si l'entreprise déposait son bilan, serait-elle à même de régler l'ensemble de ses dettes ?

Le bilan financier permet donc :

- d'apprécier la structure financière de l'entreprise dans une option de liquidation ;
- d'évaluer le patrimoine réel ;
- de déterminer l'équilibre financier, en comparant les différentes masses du bilan classées selon leur degré de liquidité ou d'exigibilité et en observant le degré de couverture du passif exigible par les actifs liquides ;
- d'étudier la solvabilité et la liquidité de l'entreprise ;
- d'estimer les risques courus par les créanciers et les associés.

2.1. Présentation du bilan financier.

Le bilan financier se présente sous « la forme d'un tableau en deux parties, actif et passif, et composé de quatre masses homogènes significatives, regroupant des postes par ordre croissant de liquidité pour les actifs et par ordre croissant d'exigibilité pour les passifs [16]».



[16] GRANDGUILLOT B. et G, op cit. p120

Les postes de l'actif sont évalués à leur valeur actuelle nette ou valeur vénale.
Les postes du passif comprennent l'intégralité des dettes de l'entreprise. Le passif à plus d'un an est composé :

- des capitaux propres représentant la valeur patrimoniale de l'entreprise ou actif net ;
- des dettes exigibles à plus d'un an.

Le bilan financier se schématise de la manière suivante :

Classement par ordre de liquidité croissante ↓

Actif ou emplois	Passif ou ressources
Actif réel net à plus d'un an . Actif immobilisé net . Actif circulant à plus d'un an . Charges constatées d'avance à plus d'un an	Passif réel à plus d'un an . Capitaux propres . Provisions à plus d'un an . Dettes à plus d'un an . Produits constatés d'avance à plus d'un an
Actif réel net à moins d'un an . Stock et encours . Créances à moins d'un an . Disponibilités + Valeurs mobilières de placement	Passif réel net à moins d'un an . Dettes financières à moins d'un an . Dettes non financières à moins d'un an . Provisions à moins d'un an

↓ Classement par ordre d'exigibilité croissante

Source : GRANDGUILLOT B. et F., op cit, p121

2.2. Le fonds de roulement financier.

a. La définition.

Le fonds de roulement financier permet de d'apprécier l'équilibre financier de l'entreprise ; il est un indicateur de sa rentabilité et de son risque de cessation de paiements. Le fonds de roulement financier représente une marge de sécurité financière pour l'entreprise et une garantie de remboursement des dettes à moins d'un an pour les créanciers.

b. Méthode de calcul.

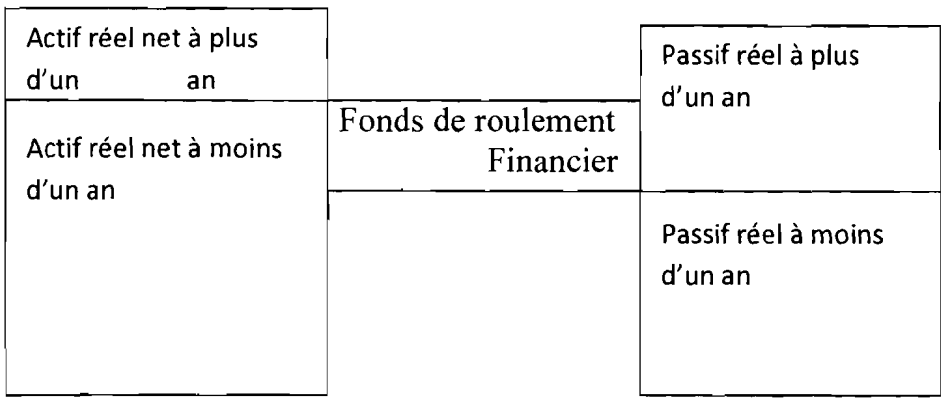
Le fonds de roulement financier est calculé en général, par différence entre l'actif réel net à moins d'un an et le passif réel à moins d'un an.

Fonds de roulement financier	=	Actif réel net à moins d'un an	–	Passif réel à moins d'un an

Le fonds de roulement financier peut être évalué également par le haut du bilan financier :

Fonds de roulement financier	=	Passif réel à plus d'un an	–	Actif réel net à plus d'un an

Cette méthode permet d'apprécier le mode de financement des actifs à plus d'un an.
Le fonds de roulement financier est mis en évidence par la présentation graphique des masses du bilan financier.



C. Le niveau et l'évolution du fonds de roulement financier.

Comme pour l'analyse fonctionnelle, la taille de l'entreprise et la nature de son secteur d'activité influent sur le niveau du fonds de roulement financier.
Le fonds de roulement financier doit être positif afin d'assurer un volant de sécurité à l'entreprise, sachant que la rentrée des fonds générée par les actifs à moins d'un an sont aléatoires alors que les sorties de fonds occasionnées par les dettes sont certaines. Le fonds de roulement financier permet de faire face, par exemple, à des difficultés de recouvrement de créances. Un fonds de roulement financier négatif traduit des difficultés financières et une augmentation du risque financier. Toutefois, la nécessite d'un fonds de roulement financier positif ne constitue pas une règle de l'équilibre financier applicable à tous les secteurs d'activité.

En effet, les entreprises appartenant au secteur de la grande distribution dégagent un fonds de roulement financier négatif, dû à des actifs à court terme réduits, tout en ayant une situation financière saine.
L'approche patrimoniale ne permet pas, contrairement à l'analyse fonctionnelle, de déterminer un niveau optimum de fonds de roulement financier.

2.3. La trésorerie.

Généralement, la trésorerie est un ensemble de capitaux liquides d'une entreprise (caisse, banque, effets négociables). De façon analytique, elle est l'excédent du FR sur le BFE. Si en revanche, et pour une institution bancaire, le FR est insuffisant pour couvrir le BFE, celle-ci a une trésorerie négative et souffre d'illiquidité. Dans ces conditions, elle doit faire appel à des découverts bancaires auprès de ses partenaires ou au refinancement auprès de la banque centrale.

Mais, cette situation ne peut être que transitoire car ces ressources sont instables ; il ya risque de crise de trésorerie et par conséquent, d'illiquidité, entraînant une cessation de paiement des retraits, début de la méfiance des clients.

En outre, la trésorerie peut être définie de deux manières: p sur le BFE ou par l'excédent des actifs de trésorerie sur les dettes de trésorerie. Il convient ainsi, pour mener à bien l'activité d'une entreprise, de savoir les causes de la dégradation de la trésorerie et les moyens de son alimentation.

La dégradation provient :

- soit de la diminution du FR : disparition d'une source de financement stable (remboursement d'un emprunt), accroissement des immobilisations (exemple : investissements réalisés sans apport de ressources stables), excès de crédits à long terme (banque) ;
- soit de l'accroissement du BFE : augmentation de l'activité (exemple : accroissement de ventes), changement de conditions d'exploitation, règle de gestion, retraits massifs des clients (banques),...

La trésorerie est améliorée par :

- des actions sur le haut du bilan : elles ont la même signification que celles sur le bas du bilan bancaire.

Les actions permettent d'améliorer la trésorerie d'une banque par le haut du bilan sont en outre : - l'augmentation du capital ;
- l'autofinancement ;
- emprunt à moyen et long terme ;
- vente de titre.

- des actions sur le bas du bilan qui ont une même signification que celles au haut du bilan bancaire. C'est entre autre : - la réduction des stocks ;
- la réduction de crédits aux clients ;
- l'accroissement des crédits-fournisseurs ;
- stimulation des dépôts à vue,...

2.3.1. Les méthodes de calcul de la trésorerie.

Deux méthodes de calcul de la trésorerie nette sont utilisées.

1ère méthode :

Cette méthode met l'accent sur différents éléments de la trésorerie. La trésorerie nette est égale à la différence entre les valeurs de la trésorerie active (disponibilités, valeur mobilière de placement) et les valeurs de la trésorerie passive (concours bancaires courants de trésorerie, et soldes créditeurs de banques + EENE). Cette méthode est utile pour les prévisions à CT.

TN = (Dispo + VMP) – (CBC et Soldes créditeurs de la banque + EENE)

2ème méthode :

La trésorerie nette est différence entre le FR et BFR.

TN = FR - BFR

De ce point de vue, la trésorerie nette est un indicateur de la solvabilité. Cette approche de la trésorerie met en évidence que celle-ci résulte :

- d'appréciations qui affectent des capitaux permanents et l'actif immobilisé ;
- ainsi que des opérations concernant l'actif circulant et les dettes à court terme.

Elle explique les causes de variations de la trésorerie et est utile pour les prévisions à moyen terme.

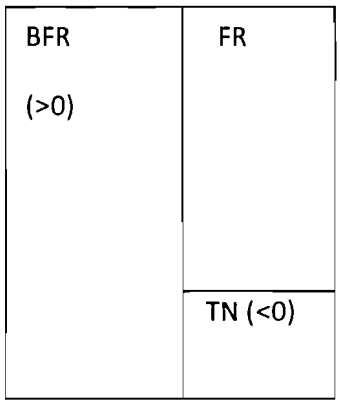
2.3.2. Les équilibres financiers de trésorerie possibles.

L'analyse de la situation financière d'une entreprise, permet de porter un jugement, sur son état de santé financière en s'intéressant à l'étude de la trésorerie nette.
Lorsque la trésorerie nette est structurellement excédentaire, le placement d'une partie de disponibilités constitue une solution appropriée au problème d'optimisation dans la gestion de ressources.
Lorsque la trésorerie est structurellement déficitaire, cette situation reflète une fragilité de la situation financière de l'entreprise. Cette dernière a souvent recours à des crédits pour couvrir ses besoins structurels.
Lorsque la trésorerie nette alterne de signe, cet état reflète une situation financière normale.
Quelques situations d'équilibre possibles sont les suivantes :

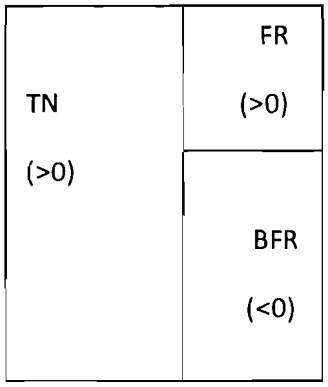
a) Lorsque l'excédent de ressources stables par rapport aux emplois durables (FR) permet de résorber une augmentation non anticipée des besoins d'exploitation, l'équilibre est réalisé comme suit :

BFR (>0)	FR (>0)
TN (>0)	

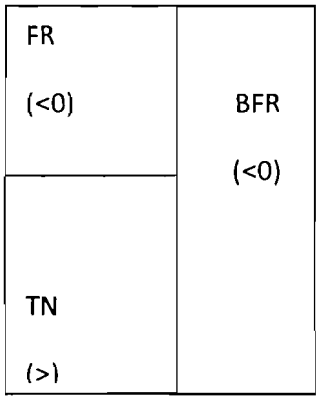
b) Lorsqu'une partie du BFR est couverte par le recours à des crédits de financement, l'équilibre de trésorerie est la suivante :



c) D'un point de vue pratique, il convient de noter que pour les entreprises ayant un BFR négatif d'une façon permanente et structurelle deux équilibres spécifiques de trésorerie sont possibles. En effet, comme le BFR est négatif, il s'ajoute directement du FR(+) pour former une trésorerie (+) comme suit :



Lorsque la trésorerie est (+) et importante, la société peut choisir une politique de FR (-) afin de réduire le montant de sa trésorerie oisive (qui ne fait rien). La politique de fonds de roulement (-) consiste à ne pas couvrir la totalité de ses emplois stables par des ressources stables. Cet équilibre de trésorerie est la suivante :



Pourtant, on entend très souvent dire que telle entreprise connaît de gros problèmes de trésorerie ou que telle autre a déposé son bilan à la suite d'une mauvaise gestion de trésorerie. Donc, l'entreprise doit se montrer très vigilante quant à sa situation financière et s'efforcer de gérer sa trésorerie le mieux possible. Il ne faut pas chercher à masquer la réalité en réinjectant régulièrement des fonds pour donner l'apparence d'un équilibre financier. Il faut trouver l'origine des maux de l'entreprise.

Pour l'entreprise, il importe de localiser les causes des problèmes de trésorerie. La trésorerie est la résultante de maintes stratégies car son état est étroitement lié à celui du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement.
L'analyse du FR, BFR et de la trésorerie permet d'obtenir une première impression quant à la santé de l'entreprise. Pour affiner cette étude, il convient de l'effectuer sur plusieurs exercices afin qu'apparaisse l'évolution de l'entreprise.

Conclusion partielle :

La première partie nous fait donc une élucidation des théories de l'analyse financière des banques en s'appuyant sur des méthodes d'analyse exploitant des informations financières et économiques destinées à apprécier la banque dans sa globalité, et à porter un jugement sur sa performance, sa situation financière et ses risques.
Les banques attirent beaucoup d'attention sur les opérations de trésorerie et interbancaires, les opérations avec la clientèle, les opérations sur titre ainsi que les provisions et les fonds propres. Ces opérations sont classées au haut du bilan de banques.
D'ailleurs, l'expérience a montré que ces opérations constituent la très grande part du bilan d'une banque, ce qui est très normal pour un intermédiaire financier, centre des circuits économiques.
Toutefois, les documents de synthèse qui sont le bilan et le compte de résultat sont éventuellement incontournables pour montrer la situation patrimoniale et la rentabilité d'une banque.

En effet, les banques doivent tenir compte du bilan financier qui permet d'apprécier leur solvabilité avant de s'engager vis-à-vis d'elles, en consentant des emprunts, des découverts bancaires,... et cela dans une optique de liquidation. C'est ce même bilan qui détermine l'équilibre financier en comparant les différentes masses du bilan classées selon leur degré de liquidité ou d'exigibilité et en observant le degré de couverture du passif exigible par les actifs liquides.

IIème PARTIE : L'ORGANISATION, L'ANALYSE DE L'ACTIVITE ET DE L'EQUILIBRE FINANCIER DE LA BANCOBU.

CHAPITRE III : PRESENTATION GENERALE DE LA BANCOBU.

Section 1 : Etude descriptive de la BANCOBU.

1.1. Brève historique de la BANCOBU[17].

La Banque commerciale du Burundi en abrégé « BANCOBU » a été constituée, sous le régime des lois en vigueur au Burundi le 13 Juin 1960.

Avant cette date, ses activités bancaires ont été menées respectivement par la Banque Belgique du Congo et la société Congolaise de Banque (SOCOBANQUE en sigle).
La Société Congolaise de Banque (SOCOBANQUE) transforma son siège d'Usumbura en Société de droit du Rwanda-Urundi et sa succursale de Bruxelles en Belgique en « Banque Africaine Internationale ».A cette date, la Banque du Rwanda-Urundi avec son siège à Usumbura venait de voir le jour.
Par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire des Actionnaires du 24/3/1964, la Banque du Rwanda-Urundi change sa dénomination en Banque Commerciale du Burundi, BANCOBU en sigle.
Par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 10/2/1988 et du 23/3/1988 respectivement de la Banque Belgo-Africaine-Burundi et la BANCOBU, il est fusion des deux par absorption de la première par la seconde.
La BANCOBU était détenue par FORTIS BANK (en Belgique) à concurrence 49% jusqu'en 2004, date à la quelle ces parts ont été rachetées par les actionnaires burundais.

Avec un capital de 30 millions de francs burundais à l'origine(1960) sur la dénomination de « Banque du Rwanda-Urundi » les activités se sont poursuivies sous la dénomination de Banque Commerciale du Burundi(BANCOBU) avec un capital de trois milliards cinq cent vingt millions de francs burundais(3.520.000.000 FBU) en 2008 et six milliards huit cent millions de francs burundais(6.800.000.000FBU) en 2009. En 2012, la BANCOU est arrivée à un capital social de dix milliards dix millions de francs burundais (10.010.000.000FBU).

[17] Rapports annuels de la BANCOBU

1.2. Organisation administrative de la BANCOBU[18].

Dans son organisation, l'organe suprême de la BANCOBU est l'Assemblée Générale qui représente l'universalité des actionnaires ou leurs mandataires. Elle a les pouvoirs les plus étendus pour poser ou ratifier les actes qui intéressent la société.
La Banque Commerciale du Burundi est administrée par un conseil d'administration composé de dix membres désignés pour un mandat de quatre ans par l'Assemblée Générale des actionnaires et révocables par elle à tout moment.

Les membres d'administration sont choisis par l'Assemblée Générale parmi les actionnaires et la répartition des sièges se fait au prorata de la mise dans le capital social.
Le conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendues pour accomplir tous les actes nécessaires ou utiles à la réalisation de l'objet social sous réserve de ceux attribués à l'Assemblée Générale.

Le conseil d'Administration délègue des pouvoirs spécifiques de gestion de l'institution au comité de gestion dont les membres sont choisis en son sein ou en dehors.
La gestion quotidienne de la banque est assurée sous la responsabilité d'un Administrateur Directeur Général et d'Administrateur Directeur Général Adjoint nommés par le conseil d'administration sur proposition de son président et cela pour une durée déterminée.
La Direction Générale qui est composée d'un Administrateur Directeur Général et d'un Administrateur Directeur Général Adjoint, coordonne les activités de tous les départements et services ; elle accomplit tous les actes d'Administration et de Gestion courante pour le compte de la société et la représente juridiquement dans ses rapports avec les tiers. Elle peut, dans les limites de ses compétences, conférer des pouvoirs spéciaux et déterminés à une ou plusieurs personnes de son choix. Dans les limites de leur mandat, la société est également engagée par ces mandataires spéciaux.

L'Administrateur Directeur Général et l'Administrateur Directeur Général Adjoint sont à la tête d'un comité de direction formé par eux-mêmes. Sont placés sous leurs contrôles hiérarchiques directs :

- Audit interne dont les missions permanentes sont notamment de :

- s'assurer de l'existence d'un système de contrôle interne à tous les échelons de la Banque ;
- vérifier la conformité de l'organisation de la Banque, des opérations réalisées, des procédures de contrôles internes par rapport :

[18] Organigramme de la BANCOBU, l'an 2012

  - aux dispositions légales et règlementaires en vigueur
  - aux normes et usages professionnels et déontologiques
  - aux orientations des organes sociaux et à la bonne exécution des décisions
- vérifier le respect des limites fixées en matière de risques ;
- le système de contrôle interne doit garantir l'existence d'un ensemble de procédures appelé postes d'audit, qui permet
  - de reconstituer dans un ordre chronologique toutes les opérations
  - de justifier toute information par une pièce d'origine à partir de laquelle il doit être possible de remonter par un cheminement ininterrompu au document de synthèse et réciproquement
  - d'expliquer l'évolution des soldes d'un arrêté à l'autre par la conservation des mouvements ayant affecté les postes comptables.
- Assurer l'audit deux fois par an pour les agences et guichets de l'intérieur et autant de fois que de besoin pour les agences et guichets de Bujumbura, etc.

- Le comité des crédits chargé de décider de l'octroi de crédit, de concourir à la clientèle de la banque conformément au niveau de compétence lui fixé par le conseil d'administration.

- Le comité de direction auquel incombent toutes les questions relatives au fonctionnement de la banque, exception faite de l'octroi de crédit.

- La cellule informatique est chargée d'administrer le système informatique, de s'assurer de la connexion des agences au siège, d'exécuter le plan d'informatisation des différents services de la banque, de former et d'encadrer le personnel sur les différents outils informatiques exploités au sein de la banque, prévoir un plan de développement et de l'informatisation de la banque et mettre un plan de formation continue des utilisateurs du progiciel de la banque.

- La cellule prospectives et conseil interne chargée de l'élaboration des rapports annuels de la banque, de l'analyse des états financiers de la banque, de donner des avis sur des dossiers lui confiés par la direction générale, de mettre à jour du manuel des procédures et règlement d'ordre interne de la banque, etc.

- La direction commerciale est chargée de: fixer les objectifs à atteindre, appliquer la stratégie de la banque suivant les directives de la direction générale, appliquer la stratégie de la gestion du risque de crédits et de suivi régulier des crédits octroyés par la banque, veiller à la gestion quotienne du contentieux de la banque avec ses clients ou avec les tiers, superviser et coordonner les activités des départements relevant de la direction commerciale, assurer l'exécution des décisions et

directives émanant de la Direction Générale, suivre et évaluer les performances des départements relevant de cette direction.

- La direction des finances et logistique chargée entre autre de: promouvoir le plan comptable et mettre en ordre les schémas comptables de la banque, veiller au paiement rapide des factures adressées à la banque, veiller à la gestion rationnelle des moyens matériels et financiers de la banque, élaborer le rapport d'exécution budgétaire à présenter en comité de direction au plus tard le 20 de chaque mois.

- La direction des Ressources Humaines a pour mission de: élaborer une stratégie et un plan de gestion des ressources humaines intégrée à la stratégie globale de la banque, élaborer le budget annuel et triennal de la gestion des ressources humaines (salaires, indemnités et avantages, élaborer un planning annuel des recrutements, formation, soins médicaux, pensions, taxes, etc.).

- La direction du réseau d'Agences quant à elle, a pour mission de développer et animer une stratégie de collecte dépôts dans toutes les Agences et promouvoir l'épargne au niveau des Agences, établir en début de chaque année, un programme d'implantation des Agences et guichets, assurer un bon suivi dans les agences des réclamations et suggestions de la clientèle.

Pour bien comprendre l'organisation administrative de la BANCOBU, l'organigramme en parle (voir l'annexe).

1.3. Statut juridique, objectif et actionnariat.

➢ Statut juridique

La BANCOBU est une société anonyme ayant la forme de société mixte en application des articles 464 à 470 de la loi n^{0}1/09 du 30 Mai 2011 portant code des sociétés privées et publiques.

➢ Objectif

La BANCOBU a pour objectif de réaliser du profit, spécifiquement en prélevant des intérêts sur ces différentes opérations bancaires, tout en minimisant ses charges. Parmi les opérations de banque réalisées par la BANCOBU, elle s'est fixée comme axes de développement :

- La consolidation des fonds propres pour les porter à 40.000.000.000 FBU d'ici 2015 ;
- Nouveaux produits d'épargne et de crédit ;
- Le réaménagement continu des tarifs des services offerts à la clientèle en vue d'en faire un véritable outil de gestion ;
- La modernisation des moyens de paiement par la mise en place de la monétique ;
- L'extension du réseau d'exploitation local et régional (au niveau du Burundi aussi bien qu'au niveau de l'Est African Community) ;
- Le renforcement de la responsabilité sociale de la banque dans les domaines humanitaires, sportifs et de la protection de l'environnement.

➢ **Actionnariat**[19]

En tant que Société Anonyme à responsabilité limitée, la BANCOBU est une Société parapublique aux divers actionnaires. Son capital social, représenté par 100.000 actions à la création (1960), c'est-à-dire 30.000.000 de francs burundais. Aujourd'hui le capital de la BANCOBU, détenue par 35 actionnaires, est représenté par 1.100.000 actions, soit: 32.43% par des sociétés mixtes ; 23.53% par des personnes physiques, 21.06% par des sociétés privées, 22.98% par des sociétés publiques et l'Etat du Burundi.

1.4. Les correspondants de la BANCOBU.

La BANCOBU a une ouverture sur l'étranger à travers un certain nombre de banques étrangères avec lesquelles elle collabore, entre autres, dans les opérations de transferts de fonds vers ou de l'étranger. Voici la liste de ces banques correspondantes :

- CITY BANK aux Etats Unis,
- ROYAL BANK au Canada,
- BNP PARIS en France,
- FORTIS BANK en Belgique,
- ING BELGIUM en Belgique,
- DRESNER BANK en Allemagne,
- COMMERZ BANK en Allemagne,
- KENYA COMMERCIAL BANK au Kenya,
- BANQUE COMMERCIALE DU RWANDA,
- NATIONAL BANK OF COMMERCE en TANZANIE.

[19] www.bancobu.com

1.5. La clientèle à la BANCOBU.

Ce service est composé de deux cellules :

- Accueil
- Ouverture de comptes

A. Accueil

La cellule accueil est chargée en premier lieu d'aider les clients à trouver les renseignements dont ils ont besoin à propos de la banque et des services qu'elle offre.
Elle effectue d'autre tâches telles que l'enregistrement des commandes de carnets de chèques et des carnets d'ordre de paiement faites par les clients et la remise de ces carnets aux clients quand ils viennent les récupérer. L'accueil est aussi chargé de remettre aux clients leur courrier, c'est-à-dire leurs extraits bancaires détaillant les mouvements enregistrés sur leur compte durant une certaine période.

B. Ouverture de comptes

Un client qui désire ouvrir un compte se présente devant le préposé à l'ouverture des comptes et ce dernier lui indique les différents documents nécessaires ainsi que les frais relatifs à l'ouverture d'un compte.
Pour l'ouverture d'un compte, qu'il s'agisse d'un compte en francs burundais ou en devises, le client doit s'acquitter d'un versement de 50.000Fbu. Et chaque mois, son compte sera débité de 3.000Fbu comme frais de tenue de compte. Les éléments nécessaires pour l'ouverture d'un compte diffèrent selon qu'il s'agit d'une personne physique ou d'une personne morale.

A une personne physique, il est demandé d'apporter :

- une photo passeport,
- une photocopie de la carte d'identité ou du passeport burundais pour les burundais,
- une carte matricule pour les militaires.

A une personne morale, il est demandé d'amener :

- une photo passeport, pour chaque gestionnaire désigné du compte,
- une photocopie de la carte d'identité ou du passeport burundais pour les gestionnaires burundais,
- une photocopie du passeport étranger pour les étrangers,
- une attestation d'inscription au registre du commerce pour société,
- les statuts de la société ou de l'association en forme authentique.

Le préposé à l'ouverture des comptes remplit une fiche signalétique pour le client qui indique plusieurs renseignements nécessaires tels que le numéro de téléphone, le lieu de résidence, la profession, l'employeur, le nom et la profession du conjoint, le siège social, la boîte postale,....
Le préposé à l'ouverture d'un compte tâche aussi de recueillir les signatures et les pouvoirs du client sur un carton de spécimen de signatures et de pouvoirs. Le client y écrit son nom et prénom et signe deux fois puis sa photo est agrafée sur le carton. Et si le client doit gérer le compte conjointement avec d'autres personnes donnent, il détermine leurs pouvoirs, indique leurs noms et prénoms, et ces personnes donnent leurs spécimens de signature sur le carton.

Ensuite, le préposé à l'ouverture de compte met sur le carton un cachet portant la mention « BANCOBU » et signe pour attester l'authentification des signatures et des pouvoirs déposés par le client.
Enfin, le proposé à l'ouverture de comptes remet au nouveau client le règlement général des opérations(RGO) de la banque et client en accuse réception sur le formulaire prévu à cet effet. Ainsi, débute la relation entre la banque est le client.

Il existe quelques restrictions à l'ouverture d'un compte :

- la banque ne peut pas ouvrir un compte au nom d'un mineur non émancipé sans le parrainage de son tuteur à qui va incomber la gestion de ce compte jusqu'à ce que le mineur atteigne l'âge de 21ans, âge de la majorité.

- La banque ne peut pas ouvrir un compte au nom d'une personne illettrée (qui ne sait ni écrire ni lire) sans la présence d'un parrain qui doit être un client ou un cadre de la banque. La confection d'un carnet de chèque n'est autorisée que si cette personne est capable de signer des signatures conformes et régulières.

- Il est strictement interdit d'ouvrir un compte au compte au nom d'un incapable ou d'un interdit judiciaire, celui-ci peut être un malade mental ou un dément par exemple. La même interdiction vaut pour un aveugle ou un sourd muet.

B.1. Types de comptes.

Les types de compte proposés par la banque sont les suivants :
- Comptes courant particuliers aussi nommé comptes à vue ou compte chèque,
- Comptes joints qui sont ouverts par un minimum de deux et un maximum de trois personnes,
- Comptes carnet de dépôts qui consiste en comptes épargnes d'une durée une année renouvelable et rémunérés à un taux d'intérêt fixe de 4.5% par an,

- Compte placement à terme qui sont des comptes épargnes d'un montant minimal de 1.000.000FBU avec un terme renouvelable d'au moins un mois et dont le taux d'intérêt est négociable.
  Ces comptes peuvent être ouverts en francs burundais ou en devises.

B.2. Blocage d'un compte.

Le blocage d'un compte consiste à arrêter les retraits de fonds sur le compte à suite d'un acte de saisi arrêt émanant d'une procédure régulière que la banque est légalement obligée de respecter. Cet ordre de saisi arrêt peut provenir d'un tribunal, d'une cour, du parquet, du département des impôts, de la mairie, etc.

B.3. Clôture d'un compte.

La clôture d'un compte est la cessation des relations avec le client. Elle peut intervenir soit sur demande du client, soit de fait de l'absence de mouvements sur le compte pendant 3 mois avec un solde inférieur aux frais de tenue de compte ; ou encore, en exécution des sanctions de la BRB sur les émetteurs de chèques sans provision.

B.4. Opposition de paiement sur un compte.

Elle est acceptée en cas de vol ou de perte d'un carnet de chèques ou d'un chèque signé et cela sur présentation d'une attestation de perte délivrée par la police. Le compte est alors provisoirement bloqué pour toutes les opérations au débit.

1.6. Les procédures d'accès au crédit à la BANCOBU.

Toute personne désirant un crédit à la BANCOBU doit remplir les conditions suivantes :

- Avoir un compte à la Banque ;
- Attestation de service s'il s'agit d'un fonctionnaire de l'Etat ;
- Un contrat de travail s'il s'agit d'une personne privée ;
- Présenter un statut ou un procès verbal de l'Assemblée générale pour les associations.

Ainsi, si toutes ces conditions sont réunies des garanties doivent être signées à cette fin.

Source : Manuel de Crédit&Marketing de la BANCOBU

Section 2 : Analyse des postes du bilan de la BANCOBU.

L'analyse du bilan de la BANCOBU apparaît normale et habituelle car son activité n'est pas de nature d'investir en immobilisations mais plutôt d'assurer l'intermédiation entre les détenteurs de capitaux et les investisseurs, pour son propre compte et celui de la clientèle. De ce fait, la banque se doit de témoigner à ses clients et créanciers d'une liquidité rassurante pour autant à des éventuels retraits de ses clients.
L'analyse doit passer par une interprétation des états financiers de la banque. Il s'agit donc d'analyser respectivement les différents postes du bilan en examinant leur évolution au cours de la période analysée (de 2006 à 2011).

2.1. Evolution des postes de l'actif de la BANCOBU.

L'évolution des postes d'actif est analysée à partir de la variation de leur valeur pendant une certaine période. Chaque poste peut subir une augmentation ou diminution d'un exercice à un autre.
Le tableau suivant permet d'illustrer l'évolution des postes d'actif de la BANCOBU pour la période de 2006 à 2011 :

Tableau n^{0}1 : Evolution des postes d'actif de la BANCOBU de 2006 à 2011 (en millions de BIF)

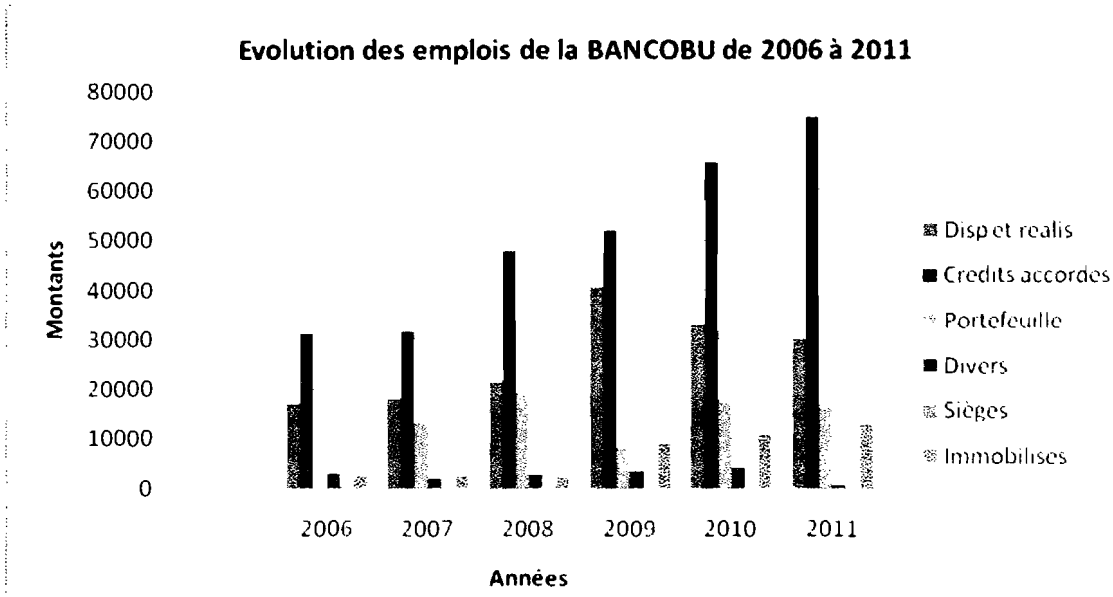
Années	Disponible et réalisable	Crédits accordés	Portefeuille	Divers et sièges	Immobilisés	Total du bilan
2006	17.227,5	31.2958	79	3395,8	2.725,5	54.723,9
2007	18.246,2	31562.7	13.079	2356,2	2.554,1	67.798,5
2008	21.514,1	47.840,2	19.408	2880,1	2.504,9	94.147,6
2009	40.577,2	51.904,9	8.409,5	3581,8	9.187,2	113.660,9
2010	33.079,1	65.528,6	17.936,7	4.233,9	10.866,2	131.644,6
2011	29.857,4	74.593,4	16.809,5	952,5	13.015,7	135.228,6

Source : Nous-mêmes à partir des Rapports annuels de la BANCOBU (2006-2011)

Généralement, ce tableau justifie une évolution positive des postes de l'actif de la banque.
Le total du bilan a plus que doublé de 2007 à 2011, passant de 67.798,5 millions de Bif à 135.228,6 millions de Bif. La BANCOBU a accrue la ligne des crédits accordés et ces derniers ont gardé le rythme de l'évolution. Les sièges occupent une faible part dans le total du bilan et ils ont diminué progressivement en 2007, 2008, 2009, 2010 et 2011.

Ceci est dû au fait qu'ils n'ont pas été réévalués au fur du temps. Le graphique suivant montre l'évolution des emplois de la BANCOBU :

Graphique n^{0}1 : Evolution des emplois de la BANCOBU de 2006 à 2011(en millions de BIF).



Source : Nous-mêmes à partir des données du tableau n^{0}1

Les emplois de la banque ont augmenté surtout grâce aux crédits accordés et aux avoirs disponibles et réalisables. Les deux postes relèvent de l'activité principale et professionnelle de la banque dans ses opérations de trésorerie et avec la clientèle.
Parallèlement, le tableau suivant montre la structure des ressources de la BANCOBU :

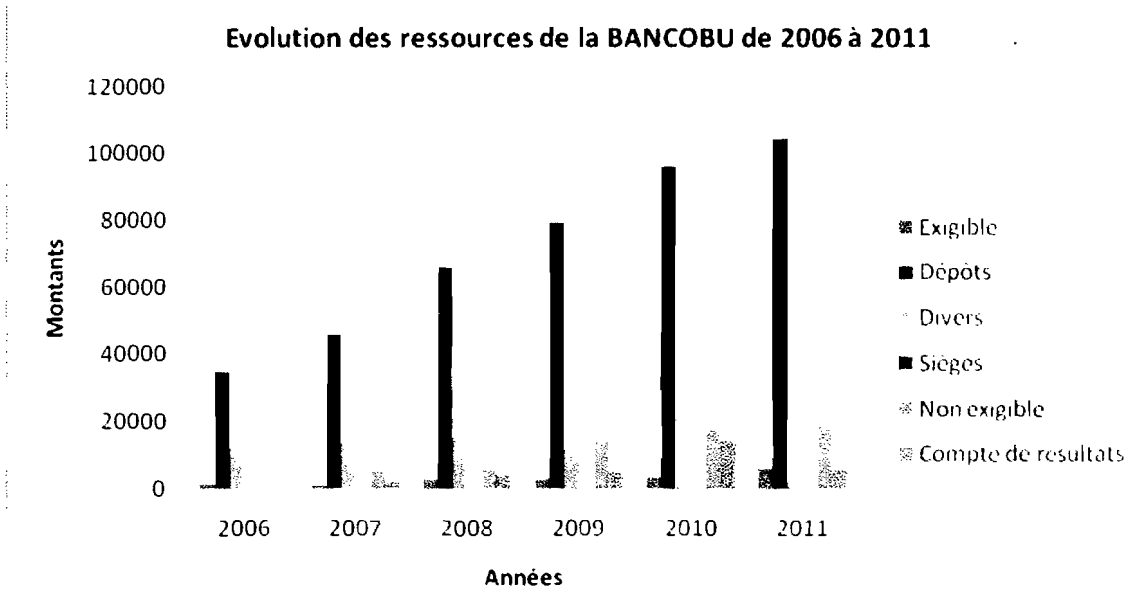
Tableau n^{0}2 : Evolution des postes du passif de la BANCOBU (en millions de BIF).

Années	Exigible	Dépôts	Divers et sièges	Non exigible	Compte de résultats	Total Passif
2006	1. 528,8	34.915,6	12.079,9	5.375,5	72,3	54.723,9
2007	1.135,4	45.782,2	13/518,5	5.493	1.869,3	67.798,5
2008	2.739,6	66.028,2	15.317,8	5.856	4.172,4	94.114,1
2009	2.946,2	79.144,7	12.564,9	13.885,4	5.119,4	113.660
2010	3.676,7	96.108,0	682,2	17.671,6	14.128,2	122.266.7
2011	5.942,1	104.220,9	753,9	19.009	5.302,7	135.228,6

Source : Nous-mêmes à partir des Rapports annuels de la BANCOBU (2006-2011)

Les dépôts constituent la principale source de financement de la BANCOBU suivis par les exigibles. En effet, comme à l'actif, les postes du passif ont connu une évolution positive. Les dépôts ont augmenté progressivement pendant tous les exercices de 2006 à 2011.cette évolution des dépôts est un des indicateurs de la confiance auprès de la clientèle. Elle est aussi une conséquence directe de l'extension du réseau d'exploitation, de la politique de démarchage ciblé que la banque a entreprise et de la vision commune de l'équipe de gestion. Le résultat n'a connu aucune fluctuation durant toute la période étudiée, ce qui est donc facile de le prévoir.
Le graphique suivant montre l'évolution des ressources de la BANCOBU :

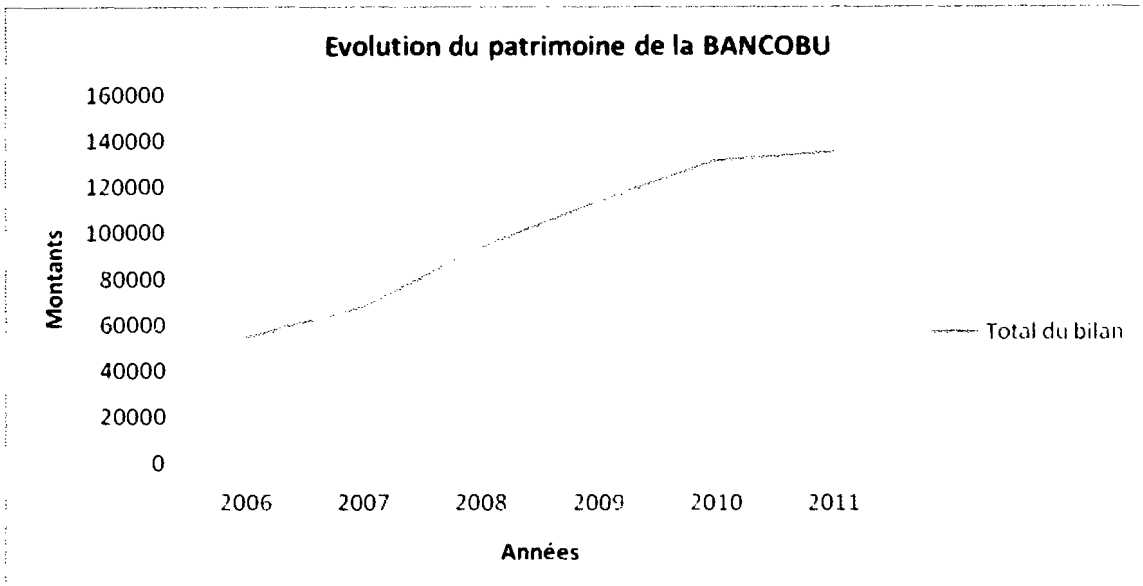
Graphique n°2 : Evolution des ressources de la BANCOBU de 2006 à 2011



Source : Nous- mêmes à partir des données du tableau n°2

La lecture de ce graphique montre que les dépôts sont la principale et importante source de financement de la banque.

Graphique 3: Evolution du patrimoine de la BANCOBU (2006 à 2011)



Source : Nous-mêmes à partir des données du tableau n°2

Cette courbe nous montre que le bilan de la BANCOBU a connu un progrès entre 2006 et 2011. Cependant, la tendance de la courbe est relativement positive sur toute la période analysée.
De 2006 à 2011, nous remarquons un décollage qui s'explique principalement par la politique de la BRB de former des banques de taille en exigeant la hausse du capital.

En 2007, le niveau des dépôts de la clientèle enregistre une augmentation de 31%, passant de 34.915,6 millions de Bif en 2006 à 45.782,5 millions de Bif en 2007. Cette hausse est due essentiellement à la progression des dépôts à vue. C'est « le résultat d'une politique délibérée de la direction de la banque visant à privilégier les dépôts à vue qui coûtent moins chers par rapport aux dépôts à terme afin de diminuer les charges financières [20]».
Cette augmentation se répercute en revanche sur les disponibles et réalisables de la banque. De plus, il est à constater que sur toute la période, le résultat n'a pas été en aucun cas négatif, toutefois, la situation de la banque est normale.

[20] Rapport annuel de la BANCOBU, 2007, p17

Section 3 : Analyse des dépôts et des crédits à la BANCOBU.

3.1. Evolution des dépôts à la BANCOBU.

Les dépôts sont la principale source de financement de la banque. Ils sont des ressources que la banque collecte auprès de ses clients. Ils sont constitués de différentes rubriques dont la principale est celle des dépôts à vue.
Le tableau qui suit montre l'évolution des dépôts de la BANCOBU :

Tableau n^{0}3 : Evolution des dépôts à la BANCOBU (en millions de BIF)

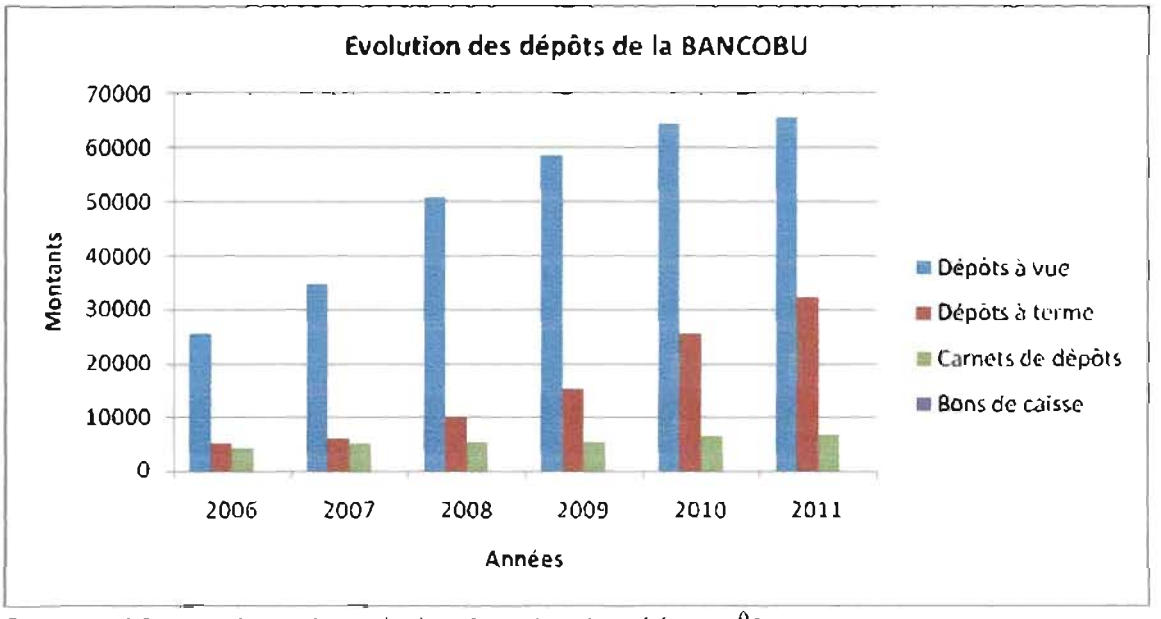
Années	Dépôts à vue	Dépôts à terme	Carnets de dépôts	Total dépôts
2006	25.451	5.224	4.241	34.916
2007	34.633	6.024	5.125	45.782
2008	50.691	10.041	5.296	66.028
2009	58.579	15.296	5.270	73.875
2010	64.098	25.607	6.403	96.108
2011	65.283	32.170	6.768	104.221

Source : Rapports annuels de la BANCOBU (2006 à 2011)

Le total des dépôts de la clientèle de la BANCOBU a évolué significativement. Les augmentations les plus remarquables sont celles des années de 2007, 2008, 2010 et 2011. Cette augmentation du total des dépôts est due à un progrès des dépôts à vue qui se répercute à l'actif respectivement par la hausse des disponibles et réalisables (liquidités) et une des titres et participations (portefeuille).

La structure des dépôts de la BANCOBU fait apparaître un excès des dépôts à vue par rapport aux dépôts à terme sur tous les exercices. Ceci est une politique des banques de réduire les charges liées aux dépôts à terme, lesquelles charges affectent sensiblement le résultat d'une banque. Cette politique explique une légère diminution des dépôts en 2006 et dont la fluctuation est la plus sensible sur le total du bilan.

Graphique n^{0}3: Evolution des dépôts de la BANCOBU (2006 à 2011)



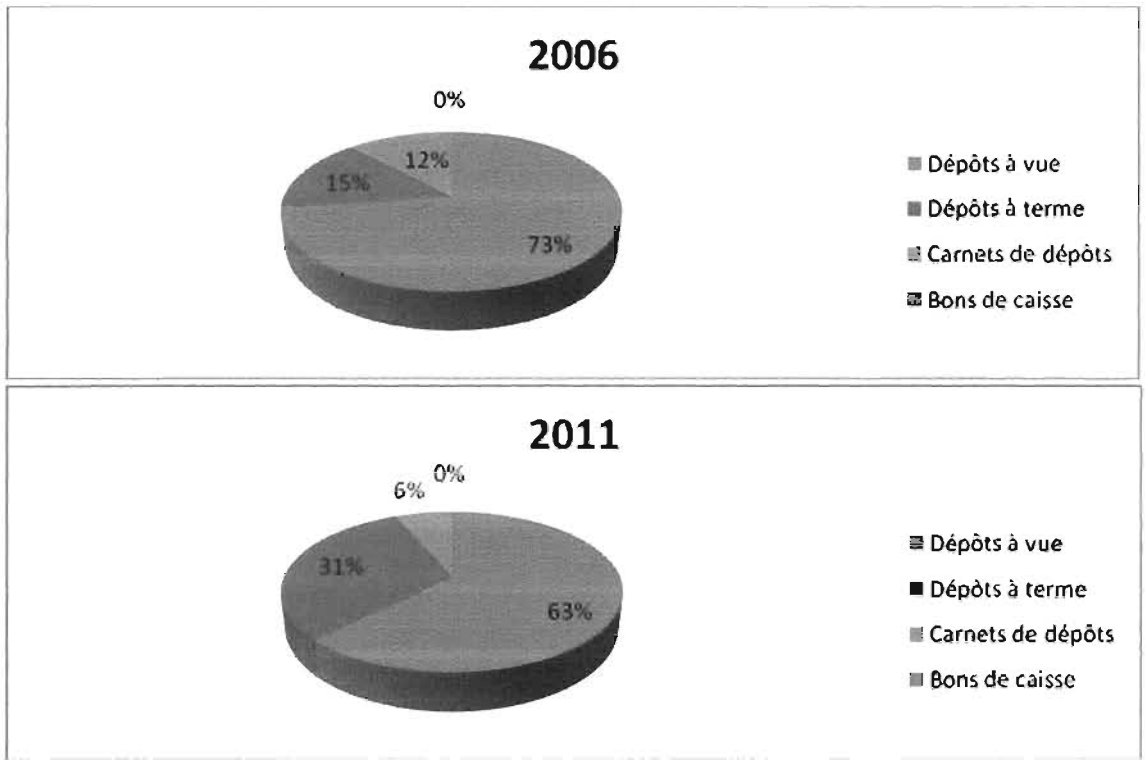
Source : Nous-mêmes à partir des données du tableau n^{0}3

La lecture de ce graphique montre que l'encours des dépôts garde une stabilité, ce qui explique l'évolution favorable de l'un des indicateurs de la confiance retrouvée auprès de la clientèle.

L'encours des dépôts à vue connaît une forte croissance par rapport aux dépôts à terme, et leur part dans le total des dépôts joue une importance capitale dans la banque.

Les deux graphiques en secteurs montrent la répartition des dépôts par catégorie :

La répartition des dépôts des exercices 2006 et 2011 par catégorie :



Source : Nous-mêmes à partir des données du tableau n°3

Les deux graphiques montrent qu'au cours des deux exercices non consécutifs les dépôts sont répartis de façon semblable. Ces dépôts à vue occupent la plus grande place (73% en 2006 et 63% en 2011) et avec les dépôts à terme (15% en 2006 et 31% en 2011), les deux derniers constituent la quasi-totalité des dépôts de la BANCOBU.

III.2. Evolution des crédits accordés à la BANCOBU de 2006 à 2011 (en millions de BIF).

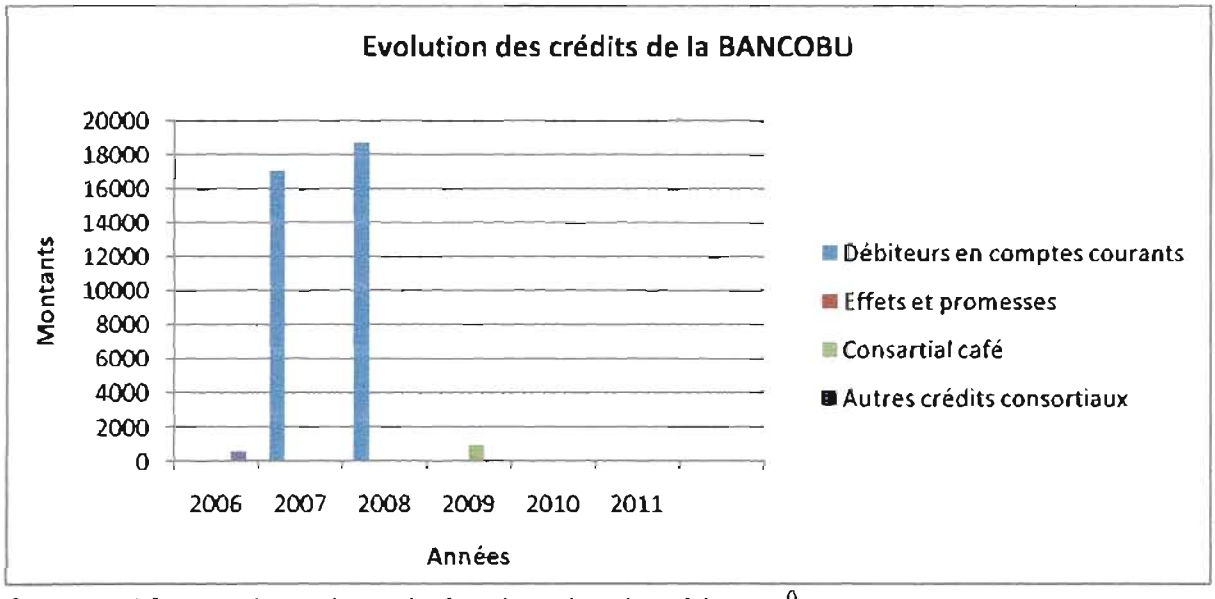
Ils constituent le principal emploi des dépôts de la banque (principale ressource). C'est l'ensemble des prêts consentis aux investisseurs et parallèlement aux dépôts à vue, les crédits à court terme dominent ce poste du passif. Le tableau suivant illustre l'évolution des crédits de la BANCOBU :

Tableau n^{0}4 : Evolution des crédits accordés à la BANCOBU (en millions de BIF).

Années	Débiteurs en comptes courants	Effets et promesses	Consortial café	Autres crédits consortiaux	Total crédits
2006	15.201	11.327	4.213	555	31.296
2007	17.035	11.943	1.243	1.339	31.562
2008	18.675	14.195	10.578	4.392	47.840
2009	21.984	24.531	931	4.459	51.905
2010	27.323	31.748	2.597	3.861	65.529
2011	30.761	37.036	4.558	2.238	74.593

Source : Rapports annuels de la BANCOBU

Graphique n^{0}4 : Evolution des crédits accordés à la BANCOBU



Source : Nous-mêmes à partir des données du tableau n^{0}4

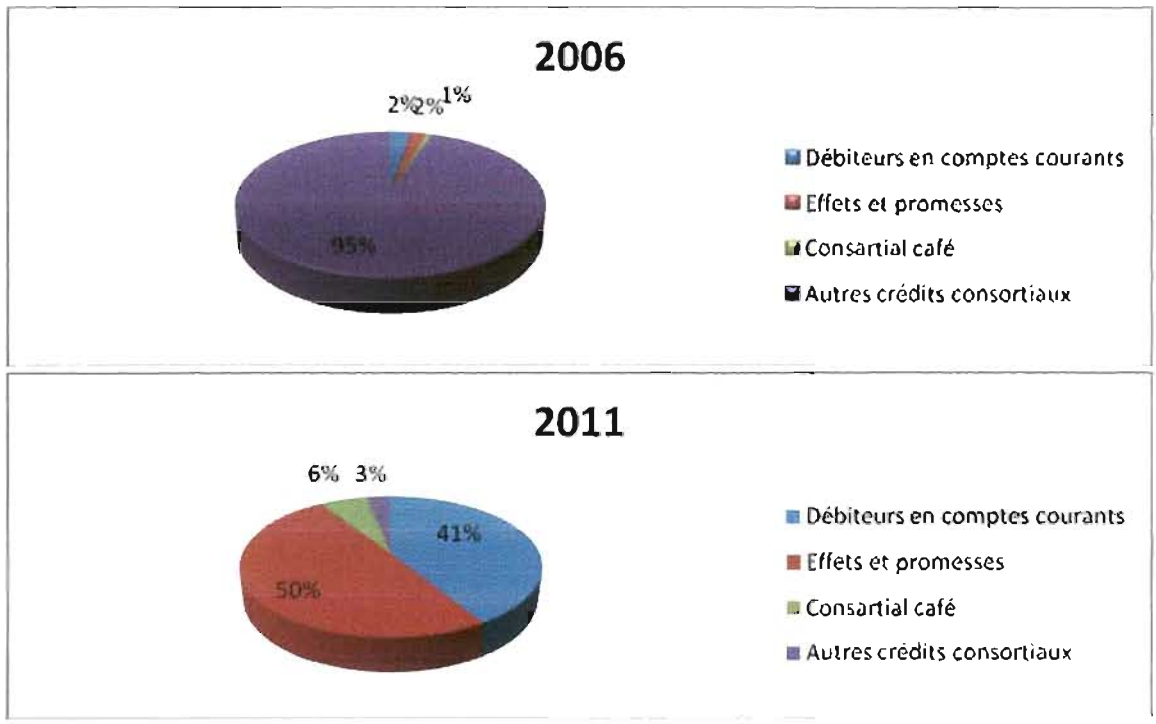
S'agissant des crédits, leur niveau est de 74.593 millions de Bif à la fin de 2011, soit plus du double de l'encours de 31.296 millions de Bif en 2006.

De ce qui précède, il en découle que l'activité du crédit s'améliore suite à la fidélisation des anciens clients de la banque ainsi qu'au démarchage de nouveaux clients notamment dans les secteurs agro-alimentaire, immobilier, tourisme, automobile, travaux publics et particulièrement le commerce des produits BRARUDI.

Au niveau de la qualité du portefeuille crédit de la banque, les efforts fournis depuis 2007 dans le recouvrement et dans la maîtrise du risque ont permis de faire baisser le taux de créances impayées (soit 11% en 2011 contre 31% en 2007).

La régression du financement de la campagne café en 2010 et 2011 provoque une diminution sensible du crédit accordé par la BANCOBU. De ce fait, on constate que les débiteurs en compte courant occupent chaque année une grande part des crédits accordés, d'ailleurs la relation de long terme complique l'analyse financière de la gestion des débiteurs. Cette analyse importe beaucoup pour la gestion du risque de crédit.
En plus, l'équilibre du bilan exige que les emplois fixes soient financés par des ressources stables et ceux circulants par des dettes à court terme (ressources instables). Cela explique la part des débiteurs en compte courant dans les crédits et celle des dépôts à vue dans le total des dépôts.

Graphique n^{0}5 : la répartition des crédits accordés à la BANCOBU entre 2006 et 2011



Source : Nous-mêmes à partir des données du tableau n^{0}4

Les deux images ci-dessus illustrent la répartition des crédits octroyés par la BANCOBU en 2006 et 2011. Cette répartition démontre l'importance des crédits à court terme à savoir les comptes courants des débiteurs de la banque. La situation est différente en 2006 et 2011, les données du tableau n^{0}4 montrent que les rubriques des effets et promesses et le financement de la campagne café ont augmenté de plus en plus bien qu'ils n'aient pas dépassé les débiteurs en comptes courants.

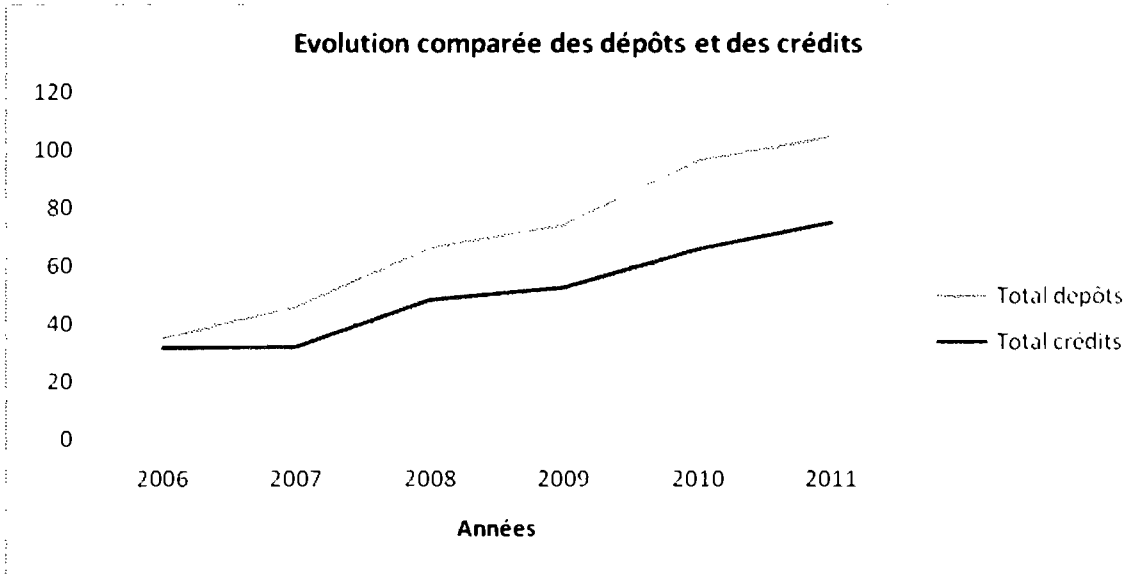
Tableau n^{0}5 : Evolution comparée des dépôts et des crédits à la BANCOBU(en millions de BIF)

Annés	1: Total dépôts	2:Total crédits	Ecarts (1-2)
2006	34.916	31.296	3.620
2007	45.782	31.562	14.220
2008	66.028	47.84	18.188
2009	73.875	51.905	21.970
2010	96.108	65.529	30.579
2011	104.221	74.593	29.628

Source : Nous-mêmes à partir des données des tableaux n^{0}3 et n^{0}4

Les écarts relevés par le tableau plus haut montrent que sur tous les exercices, les dépôts ont dépassé les crédits à la BANCOBU. Les raisons qui peuvent expliquer les écarts positifs sont diverses: soit les dépôts ont pu couvrir les crédits, soit les débiteurs de la banque ont été réguliers aux échéances au cours de ces exercices, soit encore, la banque n'a pas fait recours à d'autres moyens pour financer les crédits.

Graphique n^{0}5 : Evolution comparée des dépôts et des crédits à la BANCOBU



Source : nous-mêmes à partir des données du tableau n^{0}5

Globalement, nous constatons que les deux courbes ont une même tendance et particulièrement leur tendance est très semblable à celle du total du bilan de la BANCOBU.

Ces constants prouvent que les dépôts financent en quelque sorte, les crédits et ces derniers composent l'essentiel des ressources et des emplois de la BANCOBU. La montée de la courbe des dépôts en 2009,2010 et 2011 est résultat de la politique de la banque d'augmenter les dépôts à vue. En contrepartie, les crédits ont suivi presque le même mouvement.

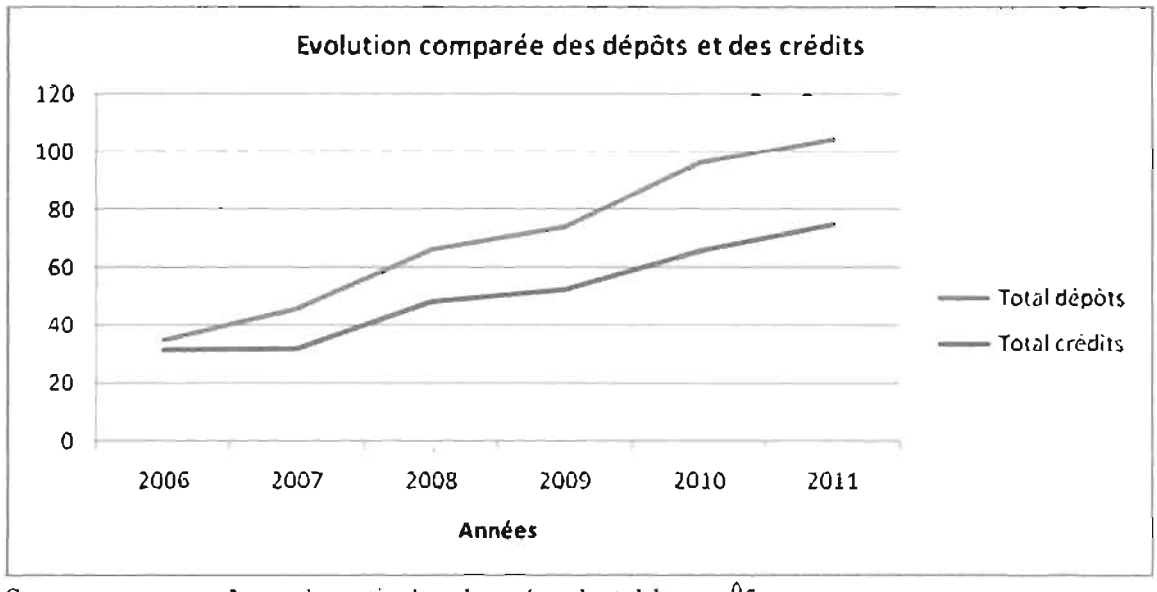
Les chevauchements des deux courbes observées sont liés aux écarts plus haut expliqués.

III.3. Analyse des crédits de la BANCOBU au point de vue du terme : ventilation des crédits par le terme à la BANCOBU en millions de FBU

Années	Crédits à court terme	Crédits à moyen terme	Crédits à Long terme	Total
2006	24.171.747	6.885.755	238.373	31.295.875
2007	22.248.381	7.684.978	1.629.438	31.562.797
2008	34.178.979	13.032.753	628.474	47.840.206
2009	36.677.392	14.402.822	824.785	51.904.999
2010	33.737.308	16.682.446	2.940.354	53.360.108
2011	56.528.046	17.112.756	952.648	74.593.450

Source : Nous-mêmes à partir des états financiers de la BANCOBU

Graphique n^{0}5 : Evolution comparée des dépôts et des crédits à la BANCOBU



Source : nous-mêmes à partir des données du tableau n^{0}5

Globalement, nous constatons que les deux courbes ont une même tendance et particulièrement leur tendance est très semblable à celle du total du bilan de la BANCOBU.

Ces constants prouvent que les dépôts financent en quelque sorte, les crédits et ces derniers composent l'essentiel des ressources et des emplois de la BANCOBU. La montée de la courbe des dépôts en 2009,2010 et 2011 est résultat de la politique de la banque d'augmenter les dépôts à vue. En contrepartie, les crédits ont suivi presque le même mouvement.

Les chevauchements des deux courbes observées sont liés aux écarts plus haut expliqués.

III.3. Analyse des crédits de la BANCOBU au point de vue du terme : ventilation des crédits par le terme à la BANCOBU en millions de FBU

Années	Crédits à court terme	Crédits à moyen terme	Crédits à Long terme	Total
2006	24.171.747	6.885.755	238.373	31.295.875
2007	22.248.381	7.684.978	1.629.438	31.562.797
2008	34.178.979	13.032.753	628.474	47.840.206
2009	36.677.392	14.402.822	824.785	51.904.999
2010	33.737 308	16.682.446	2.940.354	53.360.108
2011	56.528.046	17.112.756	952.648	74.593.450

Source : Nous-mêmes à partir des états financiers de la BANCOBU

Les données de ce tableau montrent que la BANCOBU a une grande aversion contre les crédits à Long terme (en 2011, 952.648 millions de Fbu pour les crédits à long terme contre 74.593.450millions de Fbu pour les crédits accordés). Nous remarquons que plus le terme de crédits accordés par la banque augmente, plus le total des crédits diminuent. Les crédits à long terme sont porteurs de gros risques, ceux-ci augmentent avec la taille du crédit et la période de recouvrement.

Cette stratégie générale pour les banques commerciales qui collectent essentiellement les dépôts à vue n'est pas seulement une politique de prévention du risque de crédit, mais aussi de prise de garde contre une éventuelle illiquidité en faisant correspondre, ne fut ce relativement, la liquidité des actifs à l'exigibilité des ressources.

CHAPITRE IV : ANALYSE DE L'EQUILIBRE FINANCIER DE LA BANCOBU

Au sens de l'analyse financière traditionnelle, l'équilibre financier est apprécié à partir de trois indicateurs suivants : le fonds de roulement net (FRN), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie (Tr).

Quant à l'équilibre financier d'une banque, les notions de FR ou de BFR ne sont pas utilisées. L'analyse permet d'évaluer la nature de l'activité de la banque et d'identifier certaines catégories de risques.

Ainsi, l'analyse de l'équilibre financier de la BANCOBU sera appréciée à partir des indicateurs ci-après : les soldes des opérations des capitaux permanents sur les immobilisations, les soldes des opérations de la clientèle et les soldes des opérations de trésorerie.

IV.1. Evolution des soldes des opérations des capitaux permanents sur les immobilisations.

Le solde des opérations des capitaux permanents sur les immobilisations peut être appelé « Fonds de roulement net » comme en finance d'entreprise et fait apparaître le degré de couverture des immobilisations par les ressources permanentes.
Ce solde exprime ainsi dans quelle optique les emplois à long terme sont financés par les ressources appuyées comme le témoigne le tableau suivant :

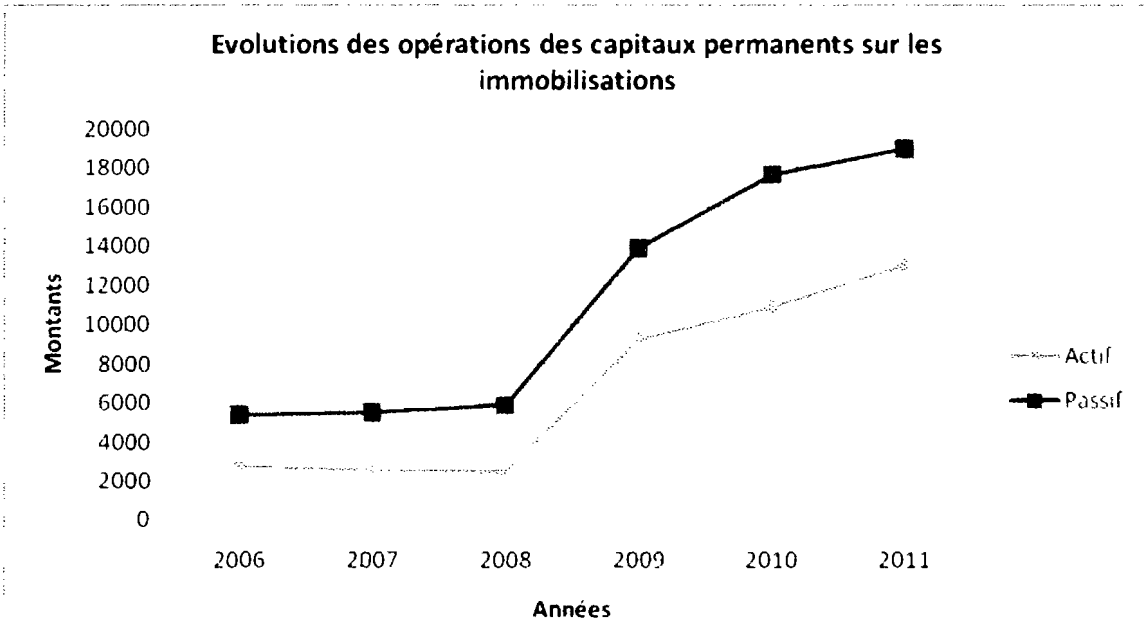
Tableau n^{0}6 : structure des soldes des opérations des capitaux permanents sur les immobilisations de 2006 à 2011(en millions de BIF).

Années	Immobilisés	Non Exigible	Soldes
2006	2.725,5	5.375,5	2.650
2007	2.554,1	5.493	2.938,9
2008	2.504,9	5.856	3.351,1
2009	9.187,2	13.885,4	4.698,2
2010	10.866,2	17.671,6	6.805,4
2011	13.015,7	19.009	5.993,3

Source : Nous-mêmes à partir des Rapports annuels de la BANCOBU

Ce tableau témoigne que les capitaux permanents ont pu financer les immobilisations pendant tous les exercices (de 2006 à 2011).

Graphique n°6 : Evolution des opérations des capitaux permanents sur les immobilisations de 2006-2011.



Source : Nous-mêmes à partir des données du tableau n06.

La lecture du graphique montre que les deux courbes évoluent dans le même sens mais entre les années 2006,2007 et 2008, il y a eu une diminution sensible causée par le réseau d'exploitation (guichets et agences) qui a fait l'objet des audits internes tant au niveau de la maîtrise des opérations qu'au niveau de la gestion de la relation clientèle.

IV.2. Evolution des soldes des opérations de la clientèle de 2006 à 2011(en millions de BIF).

En principe, la nature des opérations de la clientèle résulte des choix opérés par un établissement en matière de financement. Donc, une banque qui dispose un réseau étendu de guichets aura le plus souvent un excédent auprès des ressources liées à l'importation des dépôts collectés. Pour ce, la banque placera cet excédent auprès des établissements de crédit, lesquels ont un besoin net de ressources et font un recours au financement sur le marché interbancaire.

Le tableau qui suit montre la structure des opérations de la clientèle de la BANCOBU :

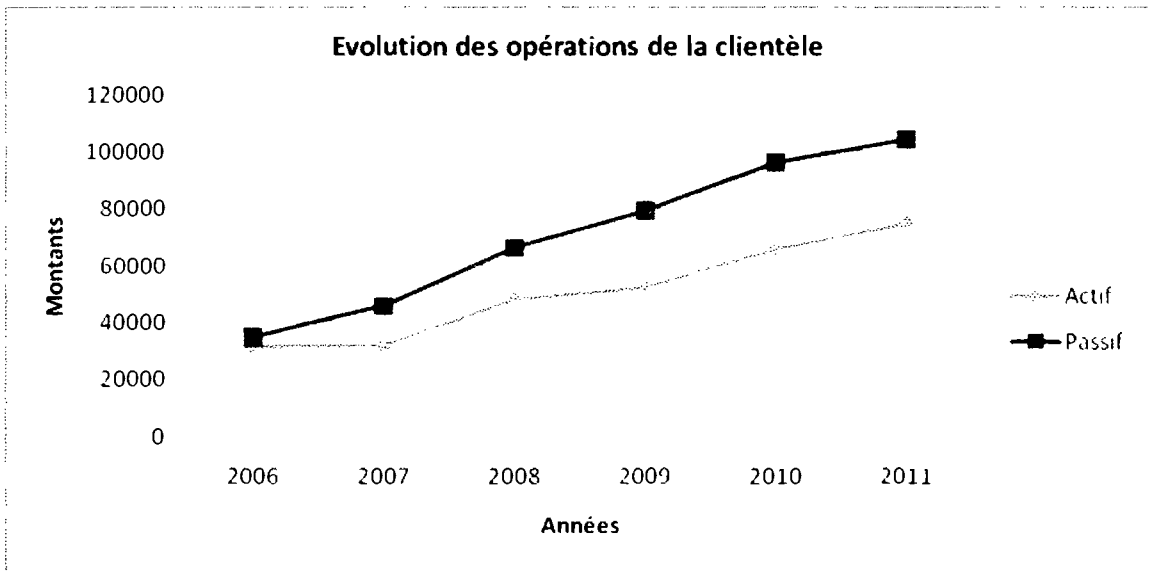
Tableau n°7 : structure des opérations de la clientèle de la BANCOBU de 2006 à 2011 (en millions de BIF).

Années	Crédits accordés	Dépôts	Soldes
2006	31.295,8	34.915,6	3.619,8
2007	31.562,7	45.782,2	14.219,5
2008	47.840,2	66.028,2	18.188
2009	51.904,9	79.144,7	27.239,8
2010	65.528,6	96.108	30.579,4
2011	74.593,4	104.220,9	29.627,5

Source : Nous-mêmes à partir des Rapports annuels de la BANCOBU

Le tableau ci-dessus nous montre bel et bien que les crédits accordés par la BANCOBU sont strictement inférieurs aux dépôts qui constituent les ressources de la BANCOBU. Malgré cette inégalité, la BANCOBU a parvenu à maîtriser le risque d'insolvabilité tout en respectant les dates d'échéances.

Graphique n07 : Evolution des opérations de la clientèle de la BANCOBU de 2006 à 2011.



Source : Nous-mêmes à partir des données du tableau n°7

Ce graphique montre clairement que les dépôts qui constituent la principale source de financement de la BANCOBU, ont connu une évolution significative par rapport aux crédits accordés durant toute la période d'étude.

IV.3. Evolution des soldes des opérations de trésorerie de la BANCOBU (en MBIF).

Ils retracent les relations de la BANCOBU avec les autres agents financiers dont la Banque de la République du Burundi (BRB) vient en premier lieu. La banque emprunte à court terme les ressources qui lui font à défaut ou place ses excédents au cas contraire.

En effet, un établissement bénéficie d'une liquidité qu'il réalisera à son tour une opération autonome de trésorerie lorsque ce dernier décidera d'emprunter des fonds à court terme pour aller les placer sur le marché interbancaire à des échéances éloignées avec un taux négociable plus élevé.

Le tableau suivant montre la structure des opérations de trésorerie de la BANCOBU :

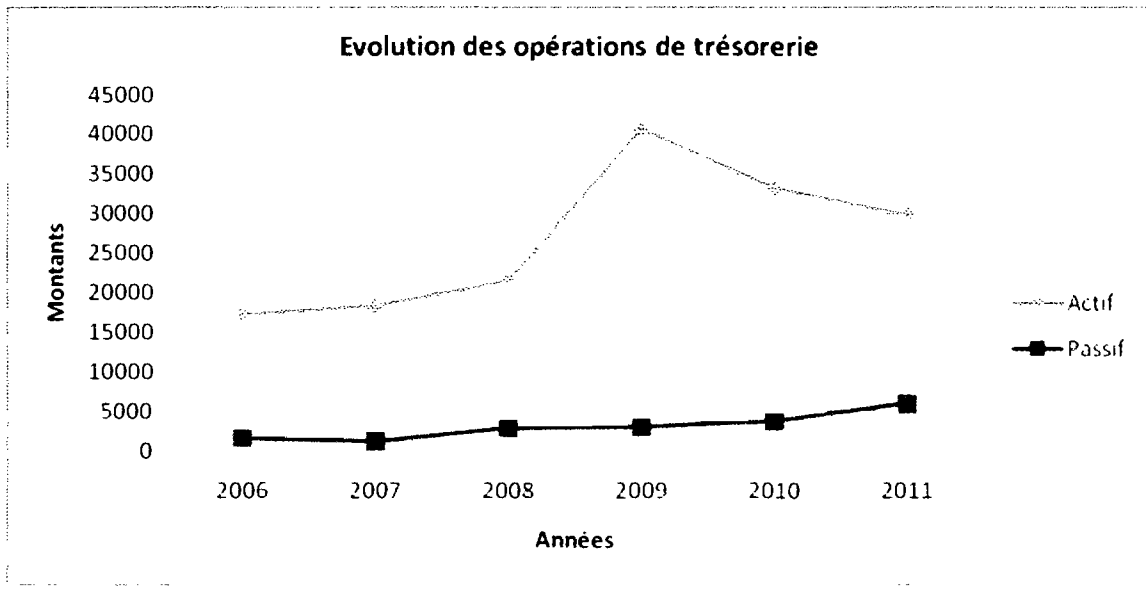
Tableau n^{0}8 : structure des soldes des opérations de trésorerie de la BANCOBU de 2006 à 2011 (en millions de BIF).

Années	Disponibles et réalisables	Exigibles	soldes
2006	17.227,5	1.528,8	15.698,7
2007	18.246,2	1.135,4	17.110,8
2008	21.514,1	2.739,6	18.774,5
2009	40.577,2	2.946,2	37.631,0
2010	33.079,1	3.676,7	29.402,4
2011	29.857,4	5.942,1	23.915,3

Source : Nous-mêmes à partir des Rapports annuels de la BANCOBU

Le tableau ci-dessus montre que la BANCOBU a réussi de faire face au risque de liquidité du fait que les disponibles et réalisables ont couvert les exigibles durant tous les exercices malgré les légères diminutions des disponibles et réalisables en 2010 et 2011.

Graphique n08 : Evolution des opérations de trésorerie de la BANCOBU de 2006 à 2011



Source : Nous-mêmes à partir des données du tableau n^{0}8

A partir de ce graphique, nous remarquons que les exigibles enregistre une évolution stagnante, de même que les disponibles et réalisables sur les périodes de 2006, 2007 et 2008. Par ailleurs, les disponibles et les réalisables occupent le niveau le plus élevé en 2008 et 2009 et leur niveau a chuté pour les années suivantes même si ils parviennent à couvrir la totalité des exigibles. Cela est dû peut-être du fait que la BANCOBU participe régulièrement au marché des enchères de devises et au marché monétaire.

IV.4. Evolution des ratios prudentiels de la BANCOBU

Les banques et les établissements financiers sont tenus, dans des conditions bien définies par la banque centrale, de respecter certaines normes de gestion destinées à garantir leur liquidité et leur solvabilité à l'égard des déposants et, plus généralement des tiers, ainsi que l'équilibre de leur structure financière. Le non respect des obligations de ces normes expose la banque ou l'établissement financier à l'application des sanctions prévues à l'article 48 de la loi bancaire portant sur la réglementation des banques et des établissements financiers.

En effet, l'encadrement des crédits, le suivi des demandeurs de crédits par l'analyse de leurs états financiers et le respect des normes prudentielles publiées par la Banque de la République du Burundi sont entre autre des moyens auxquels la BANCOBU fait recours pour surveiller le risque de crédit.

IV.4.1. Evolution du ratio des fonds propres de 2006 à 2011

Le ratio de fonds propres est une mesure simple de la solvabilité de la banque. Il indique le montant du capital dont l'institution bancaire dispose pour amortir ses pertes futures, couvrir ses frais opérationnels et assumer ses obligations à long terme. Le montant de capital requis est généralement basé sur l'évaluation des pertes anticipées de la banque et sa capacité financière d'absorber des pertes inattendues.

En effet, d'après Michel ROUACH et NAULLEAU G., « des besoins en fonds propres peuvent être calculés par centre de profit de manière à couvrir les risques engendrés par l'activité du centre. L'un des principaux risques lié à l'activité bancaire et financière est le risque de contrepartie. Les fonds propres couvrant ce risque peuvent être mesurés à l'aide du ratio de solvabilité qui a le mérite d'être universellement connu et appliqué. Les autres risques doivent aussi être suivis pour être couverts par des fonds propres, tels que le risque de taux, le risque de liquidité et le risque de change.

L'addition des besoins en fonds propres, nécessaires pour couvrir tous les risques de tous les centres de profit, peut parfois être supérieure aux fonds propres globaux réels de la banque. Dans ce cas, un coefficient de réduction des fonds propres peut être appliqué aux centres de profit afin de tenir compte de cette insuffisance en fonds propres réels[21] ».

$$\text{Ratio des fonds propres} = \frac{Fonds\ propres}{Actif\ total} \geq 10\% \text{(norme}^{22}\text{ de la BRB)}$$

Le tableau ci-après montre l'évolution du ratio de fonds propres depuis 2006 à 2011 :

Tableau n°9 : Evolution du ratio des fonds propres de la BANCOBU de 2006 à 2011

Années	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Fonds propres	5642	6736.3	7914.4	16452.1	19725.2	21600
Actif total	54723.9	67798.5	94147.6	113660.9	131644.6	135228.6
Ratio des FP	**10.3%**	**9.9%**	**8.4%**	**14.5%**	**15%**	**16%**

Source : Nous-mêmes à partir des bilans de la BANCOBU

[21] M. ROUACH et NAULLEAU G., contrôle de gestion bancaire et direction financière, 5ème édition, revue banque, Paris, 2009, p203.

[22] Circulaire n°03/06 relative au ratio des fonds propres des banques et établissements financiers

A travers ce tableau, nous remarquons que la BANCOBU a respecté la norme exigée par la BRB sauf pour les années 2007et 2008, où le ratio est arrêté respectivement à 9,9% et 8,6%. Cette faiblesse du ratio des fonds propres en 2007et 2008 s'explique par la faible part des fonds propres dans le total du bilan.

IV. 4.2. Evolution du ratio de solvabilité de la BANCOBU de 2006 à 2011

Le ratio de solvabilité a pour objectif de renforcer la solidité et la stabilité du système bancaire et d'atténuer les inégalités concurrentielles entre les banques. Il vise aussi la couverture du risque de contrepartie, mais aussi de liquidité. Il repose sur l'idée que les pertes potentielles encourues doivent être supportées par des fonds propres suffisants.

$$\text{Ratio de solvabilité} = \frac{Fonds\ propres}{Total\ des\ risques\ pondérés} \geq 8\%$$ (norme[23] de la BRB)

Le tableau suivant montre l'évolution du ratio de solvabilité de 2006 à 2011 :

Tableau n°10 : Evolution du ratio de solvabilité de 2006 à 2011

Années	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Fonds propres (en milliards)	5.6	6.7	7.9	16.5	19.7	21.6
Total des risques pondérés	31.3	31.6	47.8	51.9	59.4	74.6
Ratio de solvabilité	**18%**	**21%**	**17%**	**32%**	**33%**	**29%**

Source : Nous-mêmes à partir des données des rapports annuels de la BANCOBU

Ce ratio montre que la BANCOBU a respecté relativement les normes prudentielles sur toute la période étudiée, donc les risques pondérés ont diminuent progressivement, l'an 2006 à 2011. Le ratio de solvabilité révèle que la BANCOBU est capable de faire face aux remboursements de ses créanciers et de renforcer la solidité et la stabilité du système bancaire.

[23] Circulaire n°03/06 relative au ratio de Solvabilité des banques et établissements financiers

IV.4.3. Evolution du ratio de liquidité de la BANCOBU de 2006 à 2011

Le ratio de liquidité est l'une des normes de prudentielles les plus anciennes ayant pour objectif de rendre les établissements de crédits aptes à faire face aux demandes de remboursement des déposants.
Cet objectif est atteint lorsque les liquidités sont égales aux exigibilités ; soit un ratio de 100% qui doit être respecté en permanence. Il permet de préserver du risque d'illiquidité en obligeant les banques à détenir un minimum de trésorerie pour limiter la création monétaire. En effet, un établissement qui ne dispose pas de liquidités suffisantes ne peut pas développer son activité de crédit.

Sa formule est la suivante : Ratio de liquidité = $\frac{\text{Encours de crédits}}{\text{Dépôts à vue}} \geq 100\%$(norme[24] de la BRB)

Le tableau suivant montre l'évolution du ratio de liquidité de 2006 à 2011 :

Tableau n°11 : Evolution du ratio de liquidité de 2006 à 2011

Années	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Encours de crédits	31295.8	31562.7	47840.2	51904.9	59360.1	74593.4
Dépôts à vue	25450.7	34632.6	50691.3	58578.6	64098.1	65283.1
Ratio de liquidité	**123%**	**91%**	**94%**	**89%**	**93%**	**114%**

Source : Nous-mêmes à partir des états financiers de la BANCOBU

Ce tableau montre que la BANCOBU a respecté la norme exigée par la banque centrale uniquement pour les exercices 2006 et 2011. Les valeurs moins élevées de ce ratio en 2007, 2008, 2009 et 2010 est le résultat de l'insuffisance des encours de crédits, c'est-à-dire que les dépôts à vue ont été supérieurs aux encours de crédits.

IV.4.3. Evolution du ratio des ressources stables aux emplois fixes de la BANCOBU

Ce rapport mesure la stabilité des ressources affectées au financement des actifs durables. Il correspond à un ratio de « financement stable des immobilisations ».

Sa formule est : Ratio des ressources aux emplois fixes = $\frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Emplois fixes}} \geq 60\%$ (norme[25] de la BRB)

[24] Circulaire n° 04/09 relative au coefficient de liquidité des banques
[25] Circulaire n° 04/09 relative au coefficient des ressources stables aux emplois fixes

Le tableau suivant montre l'évolution du rapport entre les ressources stables et les emplois immobilisés de la BANCOBU :

Tableau n°12: Evolution du ratio des ressources stables aux emplois fixes de 2006 à 2011

Années	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Capitaux permanents	5375.5	5493	5856	13885.4	17671.6	19009
Emplois fixes	2725.5	2554.1	2504.9	9187.2	10866.2	13015.7
Ratio des Ressources stables aux emplois fixes	**197%**	**215%**	**234%**	**151%**	**163%**	**146%**

Source : Nous-mêmes à partir des rapports annuels de la BANCOBU

Ce rapport montre que la BANCOBU n'a pas d'importantes immobilisations par rapport aux ressources. Au fur et à mesure que la banque acquiert de nouvelles immobilisations ce rapport décroît. Mais le constat est que la banque a respecté la norme exigée par la BRB.

En définitive, ces normes prudentielles et bien d'autres sont consignées dans la loi dont le respect est assuré par la BRB à travers son service de Supervision Bancaire et Microfinance dans l'objectif de former des établissements de crédit de grande taille pouvant résister à la concurrence qui devient de plus en plus vive dans le domaine bancaire.

Selon Sylvie de COUSSERGUES, « L'existence d'établissement de grande taille est alors le meilleur rempart contre les crises bancaires. La dimension favorise la division des risques, la dispersion des dépôts. Elle rassure de surcroît le déposant persuadé que la puissance publique ne permettra pas la faillite d'une banque de grande dimension[22] ».

Le tableau suivant trace les traits de respect des ratios prudentiels par la BANCOBU :

[22] COUSSERGUES S., op. Cit, P33

Tableau n°13 : les traits de respect des normes prudentielles par la BANCOBU

Années	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**Normes exigées**
FP (en millions de BIF)	5642	6736,3	7914,4	16452,1	19725,2	21600	1000
Ecart sur les normes	**4642**	**5736,3**	**6914,4**	**15452,1**	**18725,2**	**20600**	-
Ratio de solvabilité	18%	21%	17%	32%	33%	29%	8%
Ecart sur les normes	**10%**	**13%**	**9%**	**24%**	**25%**	**21%**	-
Ress.stables/Emplois fixes	197%	215%	234%	151%	163%	146%	60%
Ecart sur les normes	**137%**	**155%**	**174%**	**91%**	**103%**	**86%**	-
Ratio de liquidité	123%	91%	94%	89%	93%	114%	100%
Ecart sur les normes	**23%**	**-9%**	**-6%**	**-11%**	**-7%**	**14%**	-

Source : Nous-mêmes à partir des rapports annuels de la BANCOBU

Ce tableau nous indique respect relatif des normes prudentielles, sauf pour le ratio de liquidité où on observe des écarts négatifs en 2007, 2008, 2009 et 2010 mais les autres écarts sont positifs.

En effet, les écarts sont très élevés pour les fonds propres et le rapport des ressources stables aux emplois fixes, cela montre que la BANCOBU prend garde de dépasser le minimum de permanence et d'indépendance des capitaux exigés par la réglementation de la Banque centrale.

Non seulement que sur le plan systémique que la BRB apparaît comme un arbitre pour éviter que les banques puissent s'entraîner, par la suite, toute l'économie, la BANCOBU veille sur la situation de ses débiteurs potentiels comme sur ses débiteurs effectifs. Elle est beaucoup intéressée par la situation économique nationale dans son ensemble. Dans ses rapports annuels, elle traite des points importants comme le contexte économique général, l'évolution de la production nationale et la politique monétaire.

Conclusion partielle

En guise de conclusion à cette deuxième partie, il est question de présenter la BANCOBU de façon générale à travers son historique, son organisation administrative, son statut juridique, objectif et actionnariat, ses correspondants, sa clientèle et ses procédures d'accès aux crédits.

En deuxième lieu, quant à l'analyse de l'activité, nous n'avons constaté que la BANCOBU témoigne ses clients et créanciers du fait que ses emplois ont augmenté grâce aux liquidités. De plus, il est à constater que sur toute la période d'étude, le résultat n'a pas été négatif, ce qui justifie que la situation de la BANCOBU est normale. En outre, la structure des dépôts de la banque fait apparaitre un excès des dépôts à vue par rapport aux dépôts à terme sur tous les exercices. L'encours des dépôts à vue joue une importance capitale dans la banque ; les efforts fournis depuis 2007 dans le recouvrement et dans la maîtrise du risque ont permis de faire baisser le taux de créances impayées (soit 11% en 2011 contre 31% en 2007).

Ainsi, l'analyse de l'équilibre financier de la BANCOBU a été appréciée par les soldes des opérations des capitaux permanents sur les immobilisations, les soldes des opérations de la clientèle, les soldes des opérations de trésorerie et enfin par les ratios prudentiels. A travers les soldes des opérations, la BANCOBU a fait face au risque d'insolvabilité et de liquidité.

Pour le ratio de fonds propres, la BANCOBU a respecté la norme exigée par la BRB sauf pour les années 2007et 2008, où le ratio est arrêté respectivement à 9,9% et 8,6%.

Le ratio de solvabilité révèle que la BANCOBU est capable de faire face aux remboursements de ses créanciers, de renforcer la solidité et la stabilité du système bancaire.

Il en est de même pour le ratio de liquidité où il a chuté en 2007 (91%), en 2008 (94%), en 2009 (89%) et en 2010 (93%). Quant au rapport entre les ressources stables et les immobilisations, la BANCOBU a respecté la norme exigée par la banque centrale pour toute la période mais ses immobilisations sont très faibles par rapport aux ressources stables.

III^{ème} PARTIE : ANALYSE DES PERFORMANCES FINANCIERES DE LA BANCOBU PAR DES INDICATEURS FINANCIERS.

0. INTRODUCTION

Le résultat net est l'indicateur ultime de la rentabilité des banques. Toutefois, ce résultat est un solde résiduel qui procède d'opérations extrêmement hétérogènes et d'événements qui peuvent revêtir un caractère d'exception. Ses variations, d'une année à l'autre, ne sont donc pas toujours très significatives.
Mais en regroupant les diverses activités bancaires en catégories homogènes, il est possible de dégager des soldes intéressants d'un point de vue économique, permettant d'évaluer les facteurs de rentabilité des établissements de crédits et de décrire l'ensemble des éléments ayant concouru au résultat final.
Les performances financières d'une entreprise sont évaluées, non seulement à travers les soldes intermédiaires de gestion, mais aussi par le biais des ratios de rentabilité et d'efficacité. Les outils du diagnostic de rentabilité découlent des informations figurant dans le compte de résultat.

Ces derniers nous permettent d'appréhender les performances financières de la BANCOBU sous trois volets :

- les soldes intermédiaires de gestion et l'analyse de leur taux de variation permettent d'apprécier la capacité de maîtriser les charges afin d'améliorer les performances financières de toute organisation ;
- les ratios de rentabilité. La rentabilité est calculée à partir de cinq indicateurs : rentabilité financière, rentabilité économique, autosuffisance opérationnelle, marge bénéficiaire et coefficient d'exploitation.
- L'efficacité qui sera analysée par trois indicateurs à savoir : le ratio de charges d'exploitation rapportées au portefeuille de crédits, le ratio des frais généraux rapportés au portefeuille de crédits et le ratio des charges du personnel rapportées au portefeuille de crédits.

CHAPITRE V : ANALYSE DES SOLDES INTERMEDIAIRES DE GESTION.

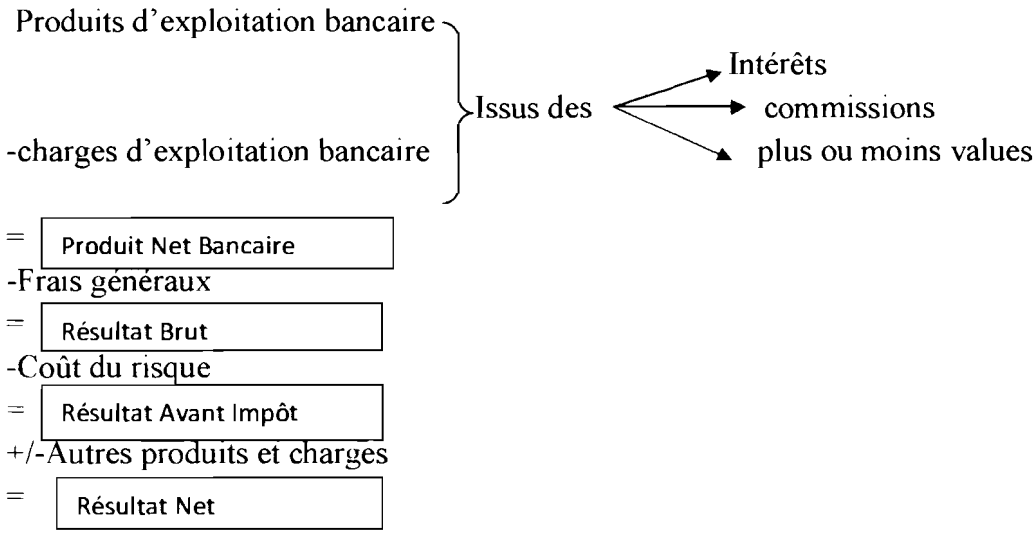
L'étude des soldes intermédiaires de gestion fait apparaître la contribution des différentes activités de la banque à sa création de richesse et indique comment la richesse est partagée entre les facteurs de production rémunérés. Nous avons analysé plus particulièrement ces soldes pour apprécier leur évolution durant toute la période d'étude. Ils sont donc devenus les supports premiers du diagnostic des performances des établissements de crédit. Leur analyse sur plusieurs exercices consécutifs permet d'identifier les vecteurs de rentabilité.

En effet, l'analyse quantitative de l'activité et de la performance économique de la banque amène l'analyste financier à calculer, à partir du compte de résultat des soldes intermédiaires de gestion (SIG) représentant chacun une étape dans la formation du résultat.

Le calcul des soldes intermédiaires de gestion permet :

- de comprendre la formation du résultat net en le décomposant ;
- d'apprécier la création de richesse générée par l'activité de la banque ;
- de décrire la répartition de la richesse crée par la banque entre les salariés et les organismes sociaux, l'Etat, les apporteurs des capitaux et la banque elle-même,
- de suivre dans l'espace et dans le temps l'évolution de la performance et de la rentabilité de l'activité de la banque à l'aide de ratios d'activité, de profitabilité et de rentabilité.

Le schéma suivant nous montre les différentes étapes qui nous permettent d'atteindre le résultat :



Source : COUSSERGUES S., Gestion de la banque : Du diagnostic à la stratégie, 4ème édition, Dunod, Paris, 2005, P.111

Ces soldes, au nombre de quatre, sont calculés à partir des informations du compte de résultat qui présente de manière exhaustive des charges et des produits de chaque année.

V.1. Evolution du produit net bancaire (PNB) de la BANCOBU de 2006 à 2011.

Le produit net bancaire est l'indicateur qui synthétise la diversité des fonctions bancaires et définit la marge brute dégagée par les établissements de crédit sur l'ensemble de leurs activités bancaires, c'est-à-dire les opérations de banque telles qu'elles ont été définies par la loi bancaire et les opérations connexes sur lesquelles les banques ne disposent pas d'un monopole (opérations de change, intermédiation sur les marchés interbancaires, conservation de valeurs mobilières, etc.)

Le produit net bancaire correspond plus précisément à la valeur ajoutée de l'établissement de crédits et il a vocation à financer les frais généraux et les risques. Son montant et son évolution sont à considérer avec attention en tant que solde clé de la décomposition du résultat.

1). Evaluation du PNB

Le PNB s'obtient par différence entre les produits d'exploitation bancaire et les charges d'exploitation :

- Les produits d'exploitation constituent l'essentiel des recettes bancaires. Ils comprennent en particulier les produits des opérations avec la clientèle (intérêts, commissions dues aux prestations de services...), les produits des opérations de trésorerie et des opérations interbancaires, les produits des opérations sur titres (revenues générés par le portefeuille de titres détenues), sur les opérations de crédit-bail, de change, de hors-bilan, et les produits sur prestation de services financiers.

- Les charges d'exploitation bancaire (ou frais bancaires) comprennent les charges sur ressources de la clientèle (et notamment la rémunération des dépôts), les charges sur opérations de trésorerie et opérations interbancaires (correspondant au coût d'obtention des ressources sur les marchés de capitaux), les charges des opérations sur titres, sur les opérations de crédit-bail, de change, de hors-bilan, etc.

2). Décomposition du PNB

Le PNB peut être scindé en plusieurs composantes selon deux optiques, par nature et par activité :

- La décomposition par nature permet de distinguer deux contributions au PNB :

    * la marge d'intérêts ou marge d'intermédiation, écart entre les produits et les charges nés de l'activité d'intermédiation, ces éléments comprenant également le résultat des opérations de trésorerie sur le marché interbancaire.
    * et les commissions, qui correspondent aux rémunérations des services rendus par les établissements de crédit.

- La ventilation par activité répartit les produits et charges d'exploitation en cinq catégories : opérations de trésorerie, opérations avec la clientèle, opérations sur titres, opérations de hors-bilan et autres opérations d'exploitation bancaire (crédit-bail, change…). Le poids de ces différentes composantes peut naturellement varier selon que l'établissement se livre à l'ensemble des activités traditionnelles de la banque.

Le Produit Net Bancaire est donc le résultat qui se dégage de l'activité d'intermédiaire financier et de prestation de service de la banque avec :

- la collecte et redistribution des capitaux qui donnent naissance à des charges et produits sous forme d'intérêts, d'où un calcul de marge appelée marge d'intermédiation ;
- la prestation de service pour laquelle la banque perçoit des commissions.

Le tableau suivant illustre l'évolution du PNB de 2006 à 2011 :

Tableau n^{0}14 : Evolution du PNB de 2006 à 2011 en (MBIF)

Années	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Marge de trésorerie	748.3	994.5	1575.2	1888.4	910.4	1440.5
Marge clientèle	3293.6	3392.9	4942.8	5755.0	7912.9	8626.6
Marge d'intermédiation	4041.9	4387.4	6518.0	7643.5	8823.4	10067.1
Commissions et divers	2609.5	3945	4661.6	3996.1	3803.2	5323.1
PNB	**6651.4**	**8332.4**	**11179.6**	**11639.6**	**12631.9**	**15399.3**
$T\Delta PNB=\frac{PNBn-PNBn-1}{PNBn-1}$	-	20.2%	25.5%	4.0%	7.9%	18.0%
Evolution	100%	120.2%	145.7%	149.7%	157.6%	175.6%

Source : Nous-mêmes à partir des états financiers de la BANCOBU

Le Produit Net Bancaire de la BANCOBU est passé de 6651.4 MBIF au 31/12/2006 à 8332.4 MBIF au 31/12/2007, soit une augmentation de 1681 MBIF ou 20.2%.
Cela est dû essentiellement à l'accroissement des commissions bancaires. En 2008, l'analyse du compte de résultat montre que le PNB a passé de 8332.4 MBIF au 31/12/2007 à 11179.6 MBIF au 31/12/2008, soit une croissance de 2847.2 MBIF ou 25.5%.
Cette évolution est due à la croissance de la marge d'intermédiation et d'une croissance des commissions et divers sur les opérations. La croissance de la marge dégagée sur les opérations de trésorerie est liée à la présence active de la BANCOBU sur le marché des titres du trésor.

Quant à la croissance de la marge clientèle, elle est la résultante d'une augmentation des revenus sur les crédits et des charges financières sur les dépôts.
Le Produit Net Bancaire a passé de 11639.6 MBIF au 31/12/2009 contre11179.6 MBIF en 2008, c'est-à-dire une hausse de +460MBIF.

Tout de même, le PNB enregistre une augmentation de 85% entre 2007 et 2011, passant de BIF 8,3 milliards à BIF 15,4milliards. Sur le seul exercice 2011, le taux d'accroissement du PNB s'élève à 22% ; l'on passe en effet d'un PNB de BIF 12,6 milliards en 2010 à BIF 15,4 milliards en 2011.

V.2. Evolution du Résultat Brut d'Exploitation (RBE) de la BANCOBU de 2006 à 2011

Le Résultat Brut d'Exploitation « est la marge dégagée par les établissements de crédit après prise en compte de frais de structure[23] ». Ce solde permet de rapprocher la production totale d'un établissement de crédit, mesurée à travers son produit global d'exploitation, du coût de fonctionnement de ses structures (frais de personnel et amortissement des équipements). De plus, la valeur figurant en solde sert à couvrir les risques, doter les réserves et rémunérer les actionnaires. Le résultat brut d'exploitation peut être rapproché de la notion d'excédent brut d'exploitation utilisée pour les entreprises industrielles et commerciales.

Ainsi, le Résultat Brut d'Exploitation est un indicateur important de la rentabilité de la banque. Il permet d'évaluer les performances de l'exploitation courante, lesquelles conditionnent la performance finale de la banque et sa rentabilité.
Le Résultat Brut d'Exploitation est également l'indicateur à utiliser pour les comparaisons entre les banques à conditions d'exploitation différentes.

---

[23] Pierre-Charles PUPION, *Economie et Gestion bancaire*, Dunod, Paris, 1999, p64

Le tableau ci-après montre l'évolution du Résultat Brut d'Exploitation de la BANCOBU de 2006 à 2011

Tableau n°15 : Evolution de Résultat Brut d'Exploitation(RBE) de 2006 à 2011

Années	2006	2007	2008	2009	2010	2011
PNB	6651.4	8332.4	11179.6	11639.6	12631.9	15399.3
Frais généraux	3318.4	3791.3	4191.4	5955.2	6532.7	7021.9
Impôts et taxes	46.7	8.6	131.8	65.3	197.7	139.8
RBE	**3286.0**	**4532.5**	**6856.4**	**5619**	**5350.6**	**7548.9**
$T\Delta RBE=\frac{RBEn-RBEn-1}{RBEn-1}$	-	27.50%	33.89%	-22.02%	-5.02%	29.12%
Evolution	100%	127.50%	161.39%	139.37%	134.35%	163.47%

Source : Nous-mêmes à partir des états financiers de la BANCOBU

A travers ce tableau, nous remarquons que le Résultat Brut d'Exploitation a évolué positivement sauf pour les exercices 2009 et 2010. Cette régression du RBE s'explique par le fait que les années 2009 et 2010 ont connu une croissance des frais généraux par rapport au Résultat Brut d'Exploitation suite à la création des guichets et agences ainsi qu'à l'extension des horaires de services à la clientèle. De ce fait, la BANCOBU a poursuivi son programme d'appui à l'assurance-vie du personnel en prenant en charge 50% de la prime. Des opportunités de formation du personnel ont été faites tant localement qu'au niveau étranger.

V.3. Evolution du Résultat Avant Impôt (RAI) de la BANCOBU de 2006 à 2011

Ce solde prend en compte l'incidence de certains risques générés par l'activité d'intermédiaire financier, en particulier le risque de contrepartie. Il est obtenu en retranchant du résultat brut d'exploitation les dotations aux provisions et les pertes sur créances irrécupérables (pertes définitives n'ayant pas fait l'objet de provisions antérieures). Il représente toutefois la marge dégagée par les établissements de crédit après prise en compte des frais de structure et du risque de contrepartie.

Le Résultat Avant Impôt reste une bonne mesure de la rentabilité de la banque au sens de l'outil économique de l'exploitation. Il résume le résultat avant impôt provenant de l'activité normale et habituelle de la banque et est ensuite réparti entre l'Etat (impôt sur bénéfices), les salariés (participations) et les actionnaires (dividendes).

Le tableau suivant montre clairement l'évolution du RAI pendant la période d'étude :

Tableau n°16 : Evolution du RAI de 2006 à 2011 en MBIF

Années	2006	2007	2008	2009	2010	2011
RBE	3286.0	4532.5	6856.4	5619	5350.6	7548.9
Reprise sur provisions	1128.9	457.6	1397.5	2196.0	1488.5	1237.0
Provisions et Amortissements	3111.3	2027.9	2461.1	772.1	859.5	1045.2
Produits divers	351.6	758.1	235.4	192.4	292.2	113.8
Provisions pour contingences	317.2	691.2	145.0	68.2	171.7	183.8
RAI	**1338.0**	**3029.1**	**5950.6**	**7167.1**	**6100.1**	**7670.6**
$T\Delta RAI=\frac{RAIn-RAIn-1}{RAIn-1}$	-	55.83%	49.10%	16.97%	-17.49%	20.47%
Evolution	100%	155.83%	204.93%	221.9%	204.41%	224.88%

Source : Nous-mêmes à partir des états financiers de la BANCOBU

Ce tableau montre que suite aux efforts d'assainissement du portefeuille de crédits fournis pendant les exercices 2006, 2007 et 2008, les provisions constituées en 2009, 2010 et 2011 ont largement baissé. Parallèlement des nouvelles stratégies de recouvrement débouchant sur les résultats forts encourageants se sont traduites par une reprise sur provisions de 2196 MBIF en 2009 contre 1319,8 MBIF en 2008, soit une croissance de 66 .4%. Cela découle du fait que le Résultat Avant Impôts a connu une évolution croissante durant toute la période d'étude. Par contre, sont en baisse les produits divers (BIF-0,1milliard ou-57%) et les reprises sur provisions et amortissements (BIF-0,3milliard ou-21%). La baisse des reprises sur provisions est liée à la complexité des vieux dossiers contentieux ainsi qu'à la lenteur des dossiers en instance judiciaire.

V.4. Evolution du Résultat Net de la BANCOBU (RN) de 2006 à 2011

Enfin, le résultat net de l'exercice est obtenu après prise en compte des produits et charges exceptionnels (qui ne relèvent donc pas de l'activité courante des établissements), les dotations ou les reprises nettes au fonds pour risques bancaires généraux (FRBG) qui ne couvrent pas un risque clairement identifié mais un risque futur à caractère général et l'impôt sur les bénéfices. Le résultat net permet d'apprécier la rentabilité de la banque.

Le tableau qui suit montre l'évolution du RN de la BANCOBU durant la période d'étude. :

Tableau n°17 : Evolution du RN de 2006 à 2011 en MBIF

Années	2006	2007	2008	2009	2010	2011
RAI	1338.0	3029.1	5950.6	7167.1	6100.1	7670.6
Impôts	515.1	1161.4	1778.5	2048.6	1950.1	2368.3
RN	**822.9**	**1867.7**	**4172.1**	**5118.4**	**4149.9**	**5302.2**
$T\Delta RN=\frac{RNn-RNn-1}{RNn-1}$	-	55.9%	55.2%	18.5%	-23.3%	21.7%
Evolution	100%	155.9%	211.1%	229.6%	206.3%	228%

Source : Nous-mêmes à partir des états financiers de la BANCOBU

Nous constatons que le résultat n'a jamais été négatif sur tous les exercices de la BANCOBU sauf pour l'exercice 2010 où ce dernier a baissé de 98,5MBIF. Autrement dit, le résultat net progresse à rythme élevé depuis 2007 avec 1867.7 MBIF pour atteindre 5302.2 MBIF en 2011.

Le résultat net de l'exercice 2011est arrêté à BIF 5,3 milliards contre BIF 4,2 milliards en 2010, soit une variation positive de 28%. Notons qu'il était de BIF 1,9 milliards en 2007 et que le cumul sur les cinq dernières années est de BIF 20,6 milliards. La contribution au développement du pays par le versement des impôts cumulés sur les cinq dernières est de BIF 9,9 milliards.

CHAPITRE VI : ANALYSE DE LA RENTABILITE ET DE L'EFFICACITE DE LA BANCOBU.

Section 1 : Analyse de la rentabilité de la BANCOBU

D'une manière générale, la rentabilité d'une banque se mesure, comme pour toute entreprise, par la différence entre ses recettes (ou produits) et ses dépenses (ou charges). L'existence d'une rentabilité suffisante est le garant de la pérennité des établissements de crédit et, comme corollaire, de la stabilité de l'ensemble du système financier. On ne s'étonnera donc pas que la commission bancaire prête la plus grande attention à ce facteur, en conformité d'ailleurs avec la mission que lui assigne la loi bancaire qui dispose, dans son article 37, que la commission « *examine les conditions d'exploitation [des établissements] et veille à la qualité de leur situation financière* »[24].
Celle-ci dépend en particulier de la maîtrise, par les établissements de crédit, des risques que leur activité les amène naturellement à assumer. Ni l'histoire de la banque, ni l'actualité des années les plus récentes, ne sont avares de signes révélant l'acuité de ces risques.

Même s'il est possible d'en dresser une typologie, c'est généralement leur conjonction qui, dans les cas les plus extrêmes, peut se révéler dramatique pour les établissements (et leurs clients) lorsque les ressources propres ne permettent plus d'éponger les pertes subies. C'est alors la solvabilité même de ces établissements qui est mise en cause. Telle est la raison pour laquelle la réglementation prudentielle, à l'instigation du comité de Bâle, contraint les établissements de crédit à proportionner les risques assumés au montant de leurs fonds propres.
Cependant, l'étude de la rentabilité a pour objet de déterminer la rentabilité des capitaux exigés dans la banque. Elle met essentiellement en œuvre la méthode des ratios. On distingue habituellement deux ratios : rentabilité économique qui traduit l'efficacité de la banque dans la mise en œuvre, de son capital économique et la rentabilité financière qui mesure le rendement du placement financier des investisseurs (actionnaires et prêteurs).

Selon VIZAVONA Patrice : « l'analyse financière par ratios permet au responsable financier de suivre les progrès de son entreprise et de situer l'image qu'elle offre au tiers intéressés tels que les actionnaires, les banquiers, les clients, les fournisseurs et le personnel »[25]. De ce fait, les ratios offrent une vision a posteriori et ne renseignent pas sur le futur, seulement ils permettent de constater l'évolution d'une entreprise afin de décider à temps.

---

[24] DESCAMPS Christian et SOICHOT J., Economie et Gestion de la banque, Paris, Edition EMS, 2002, P.154
[25] VIZZAVONA P., Gestion financière : Analyse prévisionnelle, 8ème édition, Tome 1, Bordas, MONTROUGE, 1992, P.51

La rentabilité est un concept qui conduit à comparer un résultat à des moyens mis en œuvre pour l'obtenir. Le résultat peut être celui dégagé par l'un des composantes de l'activité d'une entreprise : résultat par produit, par agence, ou celui dégagé par la firme elle-même.

Selon Pierre CONSO : « la rentabilité est une notion qui s'applique à toute action économique mettant en œuvre les moyens matériels, humains et financiers. Elle s'exprime par le rapport résultat/moyens et elle est une mesure monétaire de l'efficacité »[26].

Ainsi définie, la rentabilité est une notion qui renvoie à l'appréciation de l'efficacité de l'entreprise, mais privilégie une évaluation monétaire des performances. Analyser la rentabilité d'une banque revient à apprécier son aptitude à dégager des profits, chose essentielle en matière de gestion d'entreprise et, par conséquent, indispensable en matière d'analyse financière.

Tout de même, au-delà des objectifs de pérennité et de croissance, le but final poursuivi par les propriétaires est d'assurer, par le biais des entreprises qu'ils contrôlent, leur propre enrichissement. Ainsi, de part son importance, la rentabilité doit être régulièrement suivie au cours de la vie d'une entreprise. Autrement dit, tous les partenaires ont les yeux fixés sur la rentabilité pour continuer à collaborer avec elle.

Notons qu'il existe plusieurs types de rentabilité qui peuvent prendre la forme prévisionnelle ou réelle. Nous nous sommes intéressés à cinq indicateurs pour étudier la rentabilité de la BANCOBU à savoir : la rentabilité financière, la rentabilité économique, l'autosuffisance opérationnelle, la marge bénéficiaire et le coefficient d'exploitation.
Les comptes de résultat permettent également de calculer plusieurs coefficients propres à traduire les conditions d'exploitation.

1.1. Analyse du ratio de rentabilité financière ou Return On Equity (ROE) de la BANCOBU

Le Return On Equity rapporte le bénéfice net aux capitaux propres (capital et réserves). Il constitue, pour l'actionnaire, un indicateur du rendement de son investissement dans la banque. Il faut toutefois interpréter prudemment l'évolution du ratio, sa baisse pouvant correspondre à la volonté des dirigeants d'un établissement de crédit de renforcer son assise financière par l'extension de ses fonds propres. Un ratio élevé peut symétriquement traduire une insuffisance de fonds propres ou une prise de risque excessive. Telle est d'ailleurs la raison pour laquelle les analystes financiers s'intéressent

[26] CONSO P., La gestion financière de l'entreprise, Tome 2,7ème édition, Dunod, Paris, 1995, P.113

parallèlement à l'importance relative des fonds propres dans le bilan, ou taux de capitalisation, dont le niveau traduit la robustesse ou au contraire, la fragilité face aux risques que peut rencontrer un établissement de crédit.

En outre, dans l'absolue, la rentabilité d'une banque est exprimée par son résultat. Mais toute appréciation ne peut être que relative et, pour juger de la rentabilité d'une banque, il convient de comparer son résultat au moyen qu'elle a mis en œuvre pour l'obtenir ; dans la perspective de son contrôle, la rentabilité d'une banque peut être exprimée à l'aide du ratio suivant :

RESULTAT/CAPITAL INVESTI

Ratio dont les termes sont mesurés en monnaie.
L'élaboration d'un ratio de rentabilité suppose un choix significatif entre de multiples acceptations des termes « résultat » et « capital investi ».
La rentabilité d'une banque peut être envisagée selon des points de vue forts différents ; tout agent économique en relations directes ou indirectes avec elle à des idées spécifiques sur la question.
Le taux de rentabilité des capitaux propres : $\frac{Bénéfice\ net}{Capitaux\ propres}$

C'est l'expression la plus courante de la rentabilité financière. Le bénéfice net est de préférence le résultat net d'exploitation. Les capitaux propres sont mesurés au bilan, ils représentent le montant du capital investi par les actionnaires (apports successifs et réserves). Sa formule est la suivante : ROE= $\frac{Résultat\ Net}{Capitaux\ Propres}$
La norme doit être supérieure ou égale à 15%

Le tableau suivant montre l'évolution du ratio de rentabilité financière de 2006 à 2011 :

Tableau n°18 : Evolution du ROE de 2006 à 2011

Années	2006	2007	2008	2009	2010	2011
RN	822.9	1867.6	4172.0	5118.4	4149.9	5302.2
CP	5375.5	5493.0	5856.0	13885.4	17671.6	19009.0
ROE	**15.3%**	**34.%**	**71.2%**	**36.9%**	**23.5%**	**27.9%**

Source : Nous-mêmes à partir des états financiers de la BANCOBU

Ce tableau montre que le taux de rentabilité financière de la BANCOBU a évolué significativement de 2006 à 2008 mais pour les exercices de 2009 à 2010 le ROE a connu une décadence (soit 34.3% en 2009, 13.4% en 2010) suite à la réévaluation des immeubles qui a causé une augmentation des capitaux propres.

1.2. Analyse du ratio de rentabilité économique ou Return On Assets (ROA) de la BANCOBU

Enfin, le produit du taux de capitalisation par le coefficient de rentabilité donne le rapport du résultat net sur le total du bilan, ou Return On Assets, qui exprime le rendement des actifs. Mais il est là encore prudent de relativiser la signification de ce coefficient qui ne ventile pas les actifs selon leur degré de risque et, a fortiori, ne mesure pas les risques pris par la banque du fait de ses activités de hors-bilan qui contribuent de plus à la formation du résultat. Sa formule est la suivante : $ROA = \frac{Résultat\ Net}{Total\ du\ Bilan}$

La norme doit être supérieure ou égale à 1%

Le tableau suivant montre l'évolution du ratio de rentabilité économique de 2006 à 2011 :

Tableau n°19 : Evolution de ROA de 2006 à 2011

Années	2006	2007	2008	2009	2010	2011
RN	822.9	1867.6	4172.0	5118.4	4149.9	5302.2
TOTAL DU BILAN	54723.9	67798.5	94147.6	113660.9	131644.6	135228.6
ROA	**1.5%**	**2.8%**	**4.4%**	**4.5%**	**3.2%**	**3.9%**

Source : Nous-mêmes à partir des états financiers de la BANCOBU

A travers ce tableau, nous remarquons que le taux de rentabilité économique de la BANCOBU pour les années 2006, 2007, 2008 et 2009 a subi une grande progression par rapport aux années 2010 et 2011 dont le taux de croissance entre 2009 et 2010 étant de 1,3% et cela est dû à une concurrence accrue dans le secteur financier et à l'accroissement des frais généraux au cours de l'année 2009.

1.3. Analyse du ratio d'Autosuffisance Opérationnelle (RAO) de la BANCOBU

L'autosuffisance opérationnelle évolue dans quelle mesure une banque couvre ses coûts avec ses produits d'exploitation.

Sa formule est : $RAO = \frac{Produits\ d'Exploitation}{Charges\ d'Exploitation}$

Il est un indicateur fondamental dans l'appréciation des sources de financement des charges opérationnelles et par conséquent permet de mesurer l'indépendance opérationnelle de la banque vis-à-vis des partenaires aussi bien internes qu'externes.
S'il est vrai que tout programme ou institution bancaire a obligatoirement besoin des subventions au démarrage, il est souhaitable qu'il cherche, à terme, son autonomie, gage de sa pérennité. Si non, dès que différents partenaires vont se retirer, la banque serait contrainte à la fermeture au détriment des bénéficiaires de ses services.

Il est souhaitable que la couverture soit au moins à 130%. L'atteinte de cet objectif est fonction de l'adaptabilité des différents produits de crédits aux besoins de micro, petites et moyennes entreprises clientes d'une part et la qualité de suivi de remboursement de crédits par les agents de crédit (un bon taux de remboursement) d'autre part.

Le calcul du ratio de l'autosuffisance opérationnelle de la BANCOBU donne les résultats suivants :

Tableau n°20 : Evolution du RAO de 2006 à 2011 en MBIF

Années	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Produits d'exploitation	6118	6465	9515	10968	12824	16196
Charges d'exploitation	1197.4	1528.3	1462.5	1944.6	2128.2	2392.0
RAO	**510.9%**	**423.0%**	**650.6%**	**564.0%**	**602.6%**	**677.1%**

Source: Nous-mêmes à partir des états financiers de la BANCOBU

La BANCOBU a enregistré durant toutes les six années une évolution progressive de son autonomie opérationnelle passant de 510,9% à 677,1% même si celui de 2007 a connu une régression par rapport à 2005. Cette situation s'explique par le fait que le Produit Net Bancaire (PNB) de la banque ont connu sur cette période une croissance régulière de 2006 à 2011 et de la maîtrise des charges opérationnelles.

Néanmoins, on remarque une augmentation de son autonomie opérationnelle en l'an 2011 de 74,5%. Cette situation s'explique d'une part par la maîtrise des charges opérationnelles, comparativement aux autres années puisque toutes les charges ont augmenté et d'autre part, les crédits en retard qui bloquent les intérêts.

Au niveau global, la BANCOBU est autosuffisante par rapport à la norme internationale qui exige que ce ratio soit toujours supérieur à 130%. Force de constater que son ratio d'autosuffisance opérationnelle est un signe qui traduit la réalisation d'un résultat positif. Notons qu'un ratio d'autosuffisance opérationnelle inférieur à 100% nous indique que le réseau nécessite des injonctions externes de fonds pour continuer à opérer, mais cette situation n'existe pas à la BANCOBU.

1.4. Analyse du taux de marge bénéficiaire de la BANCOBU (TMB)

La marge bénéficiaire est un indicateur qui indique la proportion des produits qui s'est traduite en excédent d'exploitation. Il mesure les performances commerciales des institutions bancaires.

Sa formule est la suivante : $TMB = \frac{Résultat\ Net}{Total\ des\ Produits\ d'Exploitation}$

A la lecture des composantes de la formule, on note aisément que sur la base des éléments constitutifs du résultat net, cet indicateur est véritablement fonction des capacités qu'a la banque à créer un lieu de causalité entre les charges d'exploitation et les produits d'exploitation. Les charges ne doivent donc pas évoluer plus vite que les produits mais plutôt le contraire. La surveillance d'une charge supplémentaire doit correspondre à la croissance d'un produit supplémentaire issu d'un effort commercial supplémentaire dans une proportion plus forte que celle de la charge en vue de générer une plus-value. Le maintien par une banque de cet indicateur supérieur à la norme en vigueur soit 20% serait la preuve que ses activités sont rentables.

Le calcul de cet indicateur pour la banque donne les résultats suivants :

Tableau n°21 : Evolution du TMB de 2006 à 2011

Années	2006	2007	2008	2009	2010	2011
RN	822.9	1867.6	4172.0	5118.4	4149.9	5302.2
Total des produits d'exploitation	6118	6465	9515	10968	12824	16196
TMB	**13.5%**	**28.9%**	**43.8%**	**46.7%**	**32.4%**	**32.7%**

Source : Nous-mêmes à partir des états financiers de la BANCOBU

Ce tableau montre bel et bien que la marge bénéficiaire a connu une amélioration continue de 2007 à 2009. Elle est positive sur toute la période d'étude, excepté la première année c'est-à-dire l'an 2006 où la BANCOBU n'a pas respecté la norme en vigueur. Pour cette première année, la situation s'explique par le manque de maîtrise des charges.

1.5. Analyse du Coefficient d'Exploitation (CE) de la BANCOBU

Le coefficient d'exploitation mesure la proportion du Produit Net Bancaire qui est absorbée par des frais généraux. C'est « un ratio très significatif dans la rigueur de la gestion de la banque et il est toujours calculé notamment dans une optique comparative. Il diffère d'un métier à l'autre et dans la banque à réseau, un coefficient d'exploitation supérieur à 70% est jugé élevé et lorsqu'il est inférieur à 65% est convenable »[27].

Sa formule est la suivante : $CE = \frac{Frais\ Généraux}{Produit\ Net\ Bancaire} < 60\%$

Le tableau suivant montre l'évolution du coefficient d'exploitation de 2006 à 2011 :

Tableau n°22 : Evolution de CE de 2006 à 2011

Années	2006	2007	2008	2009	2010	2011
FG	3318.7	3791.3	4191.4	5496.7	6532.7	7021.9
PNB	6651.4	8332.4	11179.6	11639.6	12631.9	15399.3
CE	**49.9%**	**45.5%**	**37.5%**	**47.2%**	**51.7%**	**45.6%**

Source : Nous-mêmes à partir des états financiers de la BANCOBU

[27] LAMARQUE E., *Gestion bancaire*, 2ème édition, Dareios, Paris, 2008, P.127

A travers ce tableau, nous remarquons que sur 100BIF du Produit Net Bancaire, les frais généraux ont déjà absorbé 49.9 BIF en 2006 ; 45.5 BIF en 2007 ; 37.5 BIF en 2008 ; 47.2 BIF en 2009 ; 51.7 BIF en 2010 et 45.6 BIF en 2011. Donc la proportion du PNB qui a été absorbé par les Frais Généraux pour toute la période d'étude (2006 à 2011) est raisonnable et respecte la norme internationalement reconnue, ce qui justifie la maîtrise des frais généraux par son PNB.

Enfin, compte tenu des résultats du coefficient d'exploitation, la BANCOBU affiche une bonne productivité durant toute la période étudiée.

Section 2 : Analyse de l'efficacité de la BANCOBU

L'efficacité de la banque mesure sa capacité à maîtriser les coûts de ses opérations. D'une façon générale, on mesure si les charges (charges d'exploitation, frais généraux, frais du personnel) engagées sont en proportion raisonnable avec le volume de l'activité de crédits.
Ainsi, nous nous sommes focalisés sur trois indicateurs pour analyser l'efficacité de la BANCOBU à savoir :

- ratio des charges d'exploitation rapportées au portefeuille crédits,
- ratio des frais généraux rapportés au portefeuille crédits,
- ratio des frais du personnel.

2.1. Analyse du ratio des charges d'exploitation rapportées au portefeuille crédit de la BANCOBU

Ce ratio mesure le coût moyen de gestion pour un franc de crédits accordés. Il permet de vérifier si les charges engagées sont en proportion raisonnable avec l'activité de crédits de l'institution bancaire. Plus le ratio d'exploitation est faible, plus l'efficacité de la banque est meilleure. Il est obtenu à partir de la formule ci-après :

$$\text{Ratio des charges d'exploitation} = \frac{\text{Total des charges d'exploitation}}{\text{Portefeuille moyen de crédits}} \leq 35\%$$

Le tableau ci-après montre l'évolution du ratio des charges d'exploitation de 2006 à 2011 :

Tableau n°23 : Evolution du ratio des charges d'exploitation de 2006 à 2011

Années	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Charges d'exploitation	1197.4	1528.3	1462.5	1944.6	2128.2	2392.0
Portefeuille moyen de crédits	31295.8	31429.25	39701.45	49872.35	58716.55	70061
Ratio des charges d'exploitation	**3.8%**	**4.9%**	**3.7%**	**3.9%**	**3.6%**	**3.4%**

Source : Nous-mêmes à partir des états financiers de la BANCOBU

Nous remarquons que le ratio des charges d'exploitation de la BANCOBU a été meilleur durant toute la période étudiée car il est toujours inférieur à 35%, norme internationale exigée. Cette situation montre que la BANCOBU a fait un effort considérable de minimisation de ses coûts liés à la gestion du portefeuille crédits.
Par contre, en 2011, 100 BIF de crédits accordés ont nécessité 3.4 BIF de frais pour sa gestion. Cette dernière situation s'explique par la diminution sensible du montant des charges engagées pour la gestion de crédits accordés. Globalement, le ratio des charges d'exploitation de la BANCOBU montre qu'elle maîtrise la gestion des coûts sur les crédits accordés.

2.2. Analyse du ratio des Frais Généraux (RFG) au portefeuille crédit de la BANCOBU

Le ratio des frais généraux représente le montant moyen des frais généraux par franc de crédits accordés. Il mesure ce que la banque engage avant de placer 100BIF en crédits au profit de la clientèle. La performance à ce niveau ne serait atteinte que si la banque engage moins de 20BIF pour placer 100BIF en crédits.
Autrement dit, c'est l'ensemble des charges décaissables qu'engage la banque dans la conduite de ses activités. Il est donc le rapport entre les frais généraux et le portefeuille crédits.
Sa formule est la suivante : Ratio des frais généraux= $\frac{Frais\ Généraux}{Portefeuille\ moyen\ de\ crédits} < 20\%$

Le tableau suivant montre l'évolution du ratio des frais généraux de 2006 à 2011 :

Tableau n°24: Evolution de RFG de 2006 à 2011

Années	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Frais généraux	3318.4	3791.3	4191.4	5955.2	6532.7	7021.9
Portefeuille moyen de crédits	31295.8	31429.25	39701.45	49872.35	58716.55	70061
RFG	**10.6%**	**12.1%**	**10.6%**	**11.9%**	**11.1%**	**10%**

Source : Nous-mêmes à partir des états financiers de la BANCOBU

Ce tableau montre que le ratio des frais généraux a diminué régulièrement durant ces trois dernières années, ce qui est un bon signe pour la banque. A la lecture des résultats obtenus, on constate que la BANCOBU engage moins de 20BIF dans les dépenses pour placer 100BIF, ce qui constitue une performance.

2.3. Analyse du ratio des frais du personnel de la BANCOBU

Il correspond au montant moyen des charges de personnel par franc de crédits accordés. Comme pour les frais généraux, cet indicateur mesure ce que la banque engage dans le personnel pour placer 100BIF au profit de sa clientèle.

Sa formule est : Ratio des frais du personnel= $\frac{Frais\ du\ personel}{Portefeuille\ moyen\ de\ crédits} < 10\%$

Tableau ci-après montre l'évolution du ratio des frais du personnel de 2006 à 2011 :

Tableau n°25 : Evolution de RFP de 2006 à 2011

Années	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Frais du personnel	2121.2	2262.9	2728.8	3486.7	4206.6	4490.0
Portefeuille moyen de crédits	31295.8	31429.25	39701.45	49872.35	58716.55	70061
RFP	**6.8%**	**7.2%**	**6.9%**	**7%**	**7.2%**	**6.4%**

Source : Nous-mêmes à partir des états financiers de la BANCOBU

Le tableau plus haut montre que la BANCOBU a respecté la norme exigée, durant tous les exercices, le ratio des frais du personnel n'a jamais dépassé la norme convenable. Cela traduit une parfaite maitrise de la gestion des frais du personnel.

Conclusion partielle :

Dans cette troisième partie, il était question d'analyser les performances financières de la BANCOBU à l'aide des indicateurs de performances financières adaptées à la BANCOBU.

En somme, les ratios de performances financières nous ont permis d'apprécier en général les soldes intermédiaires de gestion, la rentabilité et l'efficacité de la BANCOBU. Nous avons constaté que les soldes intermédiaires ont augmenté durant la période analysée.

Le produit net bancaire (PNB) a augmenté pendant toute la période étudiée. Cette augmentation est liée essentiellement à l'accroissement des commissions bancaires.

Le résultat brut d'exploitation n'a jamais cessé de croître depuis l'an 2006 au 2011, sauf pour les années 2009 et 2010 respectivement avec 5619MBIF et 5350.6MBIF. Cette régression du RBE s'explique par le fait que les années 2009 et 2010 ont connu une croissance des frais généraux par rapport au Résultat Brut d'Exploitation suite à la création des guichets et agences ainsi qu'à l'extension des horaires de services à la clientèle.

Le résultat avant impôt et le résultat net ont aussi augmenté pendant tous les exercices.
En 2010, le résultat net a baissé de 4149,9MBIF contre 5118,4MBIF en 2009 ; soit une diminution de 968,5MBIF.
Le résultat net a progressé à rythme élevé depuis 2007 avec 1867.7 MBIF pour atteindre 5302.2 MBIF en 2011.

Pour ce qui concerne la rentabilité, les indicateurs de rentabilité ont prouvé la rentabilité exponentielle des activités de réseau. Nous citons à titre illustratif la rentabilité financière, la rentabilité économique, l'acharnement de la banque vers une autonomie opérationnelle, la rentabilité économique, le taux de marge bénéficiaire toujours croissant, etc.

Quant aux autres indicateurs dont ceux de l'efficacité, tous affichent des résultats positifs. De plus, des nouvelles stratégies de recouvrement débouchant sur les résultats forts encourageants se sont traduites par une reprise sur provisions de 2196 MBIF en 2009 contre 1319,8 MBIF en 2008, soit une croissance de 66 .4%. Cela découle du fait que le Résultat Avant Impôts a connu une évolution croissante durant toute la période d'étude. Par contre, sont en baisse les produits divers (BIF-0,1milliard ou-57%) et les reprises sur provisions et amortissements (BIF-0,3milliard ou-21%).

CONCLUSION GENERALE ET RECOMMANDATIONS

L'étude que nous avons menée sur l'organisation et l'analyse financière de la BANCOBU nous permet de tirer des conclusions sur les différents points analysés. La banque constitue un instrument important de financement de l'économie aux côtés des autres intermédiaires financières. Cette dernière participe à la réduction de la pauvreté en favorisant le développement des activités économiques, source de création de richesses et d'emplois. Cependant, pour réaliser cette noble mission, elle a besoin d'être pérenne et viable.

En effet, la pérennité financière est l'un des objectifs principaux des institutions bancaires dont fait partie la BANCOBU. Son ambition primordiale est de réaliser des performances financières.
Au cours de notre travail de recherche, notre souci était de voir si pour redresser son activité, la BANCOBU privilégie de façon préférentielle la limitation des crédits à long terme et si elle adopte une forme de gestion assurant le fonctionnement harmonieux de ses besoins dans le cadre d'une rentabilité des capitaux investis. Pour ce faire, nous avons passé par l'interprétation des documents comptables et financiers, et l'établissement des différents ratios nous permis de porter un jugement efficace sur l'évolution de la situation financière de la BANCOBU.

En principe, les banques fonctionnent en grande partie sur la base des ressources collectées auprès de la clientèle et les adaptent à leurs emplois pour valoriser leurs projets. Elles attirent donc leur attention sur les opérations avec la clientèle et leurs partenaires sur les immobilisations car ces premières sont très risquées.
Ainsi, nous nous sommes proposé de faire la synthèse des principaux points auxquels ressort notre travail de recherche.

La première partie a porté sur le cadre théorique de l'analyse financière des banques commerciales. Dans cette partie, nous avons abordé en premier lieu la situation financière à travers l'analyse des postes du bilan bancaire, l'analyse des postes du compte de résultat de banque.
En second lieu, le rôle intermédiaire de la banque à travers l'intermédiation financière des banques et l'établissement du bilan financier.

La deuxième partie a constitué l'entrée dans le vif du sujet. Nous avons procédé en premier lieu à une présentation générale de la BANCOBU, par une étude descriptive, une analyse des postes du bilan, une évolution des dépôts et des crédits. Nous avons constaté que l'actif du bilan bancaire de la BANCOBU est classé selon l'ordre de liquidité décroissante et son passif du bilan selon l'ordre d'exigibilité décroissante. De plus, l'actif est constitué en grande partie par des crédits accordés suivis des disponibles et

réalisables durant la période que couvre notre étude. Nous avons cette fois-ci trouvé que la BANCOBU est parvenue à faire face au risque d'illiquidité puisque le réalisable et disponible ont couvert l'exigible.

En outre, l'analyse de l'évolution du bilan de la BANCOBU affiche respectivement une évolution positive de son activité. Au niveau des emplois de la banque, le total du bilan a plus que doublé de 2007 à 2011, passant de 67.798,5 millions de BIF à 135.228,6 millions de BIF, ce qui signifie que la BANCOBU a accru la ligne des crédits accordés. Parallèlement, par le principe liquidité-exigibilité, les immobilisations sont moins élevées dans les emplois de la banque. Au niveau des ressources, les dépôts ont augmenté de 34.915,6 millions de BIF en 2006 à 104.220,9 millions de BIF en 2011. Cette augmentation est un des indicateurs de la confiance auprès de la clientèle mais également d'une conséquence directe de l'extension du réseau d'exploitation, de la politique de démarchage ciblé que la banque a entreprise et de la vision commune de l'équipe de gestion.

Un accent particulier a été mis sur la gestion des crédits compte tenu du risque qu'ils engendrent, notamment par une minimisation des crédits à long terme (952,6 millions de BIF pour les crédits à long terme contre le total des crédits de 74.593,5 millions de BIF en 2011). Les crédits à long terme sont porteurs de gros risque de non remboursement. Cela nous a permis de confirmer notre première hypothèse selon laquelle « *pour redresser son activité, la BANCOBU privilégie de façon préférentielle la limitation des crédits à long terme* ».
En second lieu, après avoir retraité les bilans de la BANCOBU, nous avons analysé l'équilibre financier et nous avons constaté que les soldes des opérations des capitaux permanents sur les immobilisations fait apparaître le degré de couverture des immobilisations par les ressources permanentes.

La BANCOBU fait recours à d'autres méthodes de couverture du risque comme le respect des normes prudentielles exigées par la BRB. Le ratio de solvabilité révèle que la BANCOBU est capable de faire face aux remboursements de ses créanciers, de renforcer la solidité et la stabilité du système bancaire. Nous avons constaté que la BANCOBU a respecté ces normes sauf pour le ratio de liquidité où on a observé des écarts négatifs en 2007, 2008, 2009 et 2011. Par ailleurs, les écarts sont très élevés pour les fonds propres et le rapport des ressources stables aux emplois fixes.

Dans la troisième partie, nous avons analysé les performances financières de la BANCOBU par des indicateurs financiers. Nous avons donc procédé en premier lieu par l'analyse des soldes intermédiaires de gestion de la BANCOBU, ce qui nous a permis de constaté que la banque est une entreprise importante de par son Produit Net Bancaire qui enregistre une augmentation de 85% entre 2007 et 2011, passant de 8,3 milliards de BIF à

15,4 milliards de BIF. Sur le seul exercice 2011, le taux d'accroissement du produit net bancaire s'élève à 22%. La BANCOBU occupe donc une place non négligeable dans l'économie de notre pays. Le Produit Net Bancaire réalisé par la BANCOBU parvient à couvrir toutes ses charges d'exploitation.
Le Résultat Brut d'Exploitation n'a cessé de croitre et s'est révélé assez satisfaisant sur toute la période d'étude sauf pour les exercices 2009 et 2010 où on a remarqué une diminution liée à l'augmentation des frais généraux.
Le Résultat Avant Impôt et le Résultat Net ont aussi augmenté durant la période analysée malgré la concurrence.
En second lieu, nous avons procédé à l'analyse de la rentabilité et de l'efficacité de la BANCOBU par la méthode des ratios.

La rentabilité quant à elle, montre la capacité d'une banque à générer du profit. L'on analyse la rentabilité de toute activité en mettant en rapport les résultats générés avec les moyens engagés. Par rapport à l'évaluation de la performance financière de la BANCOBU, nous avons recouru au calcul des indicateurs de la rentabilité à savoir les ratios de rentabilité des fonds propres, rentabilité économique, marge bénéficiaire, autosuffisance opérationnelle et du coefficient d'exploitation. Compte tenu de ces indicateurs, nous avons constaté que la BANCOBU a fait un effort de gestion pour rentabiliser ses actifs et ses capitaux propres. Ici, notre deuxième hypothèse selon laquelle « *la BANCOBU adopte une forme de gestion assurant le fonctionnement harmonieux de ses besoins dans le cadre d'une rentabilité des capitaux investis* » s'en trouve vérifiée.

En ce qui concerne l'efficacité, nous avons constaté que la BANCOBU a fait un effort considérable pour minimiser ses coûts liés à la gestion du portefeuille crédit, maîtriser la gestion des frais du personnel et engager moins de dépenses, ce qui constitue une performance.

Eu égard à ce qui précède, nous recommandons à la BANCOBU :

- d'assurer le suivi de tous les clients depuis le déblocage des crédits jusqu'au remboursement du montant dû,
- d'installer les guichets automatiques pour réduire la chaîne des clients afin de faciliter le travail quotidien,
- d'améliorer la qualité du portefeuille crédit par la conception des produits et services répondant aux besoins de la clientèle active et potentielle,
- de veiller au respect des différentes normes prudentielles,
- de suivre régulièrement les indicateurs de rentabilité permettant d'améliorer la santé financière de la banque,

- de réviser les conditions de vie du personnel de la banque et promouvoir le système de recrutement pour le personnel de la qualité,
- d'augmenter les réserves obligatoires dans la caisse de la BRB pour limiter l'octroi des crédits excessifs.

Prétendre avoir épuisé tout le sujet, qui est d'ailleurs si vaste, serait sans doute une illusion. C'est pour cette raison que nous voudrions proposer une piste de réflexion à d'autres chercheurs qui seraient intéressés par notre travail de recherche « Organisation et Analyse financière des banques commerciales : cas de la BANCOBU » sera la bienvenue pour compléter notre étude.

QUELQUES REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.

1. Ouvrages généraux.

1. AYIMARD P., Banques et Banquiers, Cours de Droit, Paris, 1974.
2. CHAINEAU A., *Mécanismes et politiques monétaires*, PUF, Paris, 1971.
3. COHEN E., *Analyse financière*, 6ème édition, Economica, Paris, 2006.
4. COHEN E., La *gestion financière de l'entreprise et développement financier*, EDICEF 1991.
5. CONSO P., *La gestion financière de l'entreprise*, Tome1, 7ème édition, Paris, Dunod, 1988.
6. CONSO P., *La gestion financière de l'entreprise*, Tome2, 7ème édition, Dunod, Paris, 1995.
7. COUSSERGUES S., *La banque, structures, marchés, gestion,* 2ème édition,Editions Dalloz, Paris, 1996.
8. DARBELET M., *Notion fondamentale de Management*, 4ème édition FOUCHER, Paris, 2004.
9. DE FOSSE G., *La gestion financière des entreprises*, tome1, PUF, Paris, 1974
10. DESCAMPS Christian et SOICHOT J., *Economie et gestion de la banque,Paris, Edition EMS,2002.*
11. GENTIL D., *Les paysans peuvent-ils devenir banquiers ? Epargne et Crédit en Afrique, Synos-Alternatives*, Paris, 1993.
12. GRANDGUILLOT B. et F., *Comptabilité Générale*, 9ème édition,Gualino, Paris, 2005.
13. GRANDGUILLOT B. et F., *L'analyse financière*, 6ème édition, Gualino, Paris, 2006.
14. LAMARQUE E., Gestion Bancaire, 2ème édition, Dareios, Paris, 2008.
15. MEUNIER-ROCHER B., *Le diagnostic financier*, 4ème édition actualisée et augmentée,Groupe EYROLLES, Paris, 2008.
16. PUPION P. Charles, *Economie et Gestion bancaire*, Dunod, Paris, 1999.
17. ROUACH M.et NAULLEAU G., *Contrôle de gestion bancaire et direction financière*, 5ème édition, Revue banque, Paris, 2009.
18. VIZZAVONA P., Gestion financière : Analyse prévisionnelle, 8ème édition, Tome1, Bordas, MONTROUGE, 1992.
19. YVES B., *Dictionnaire économique et financier*, édition seuil, Paris, 1988.

2. Mémoires.

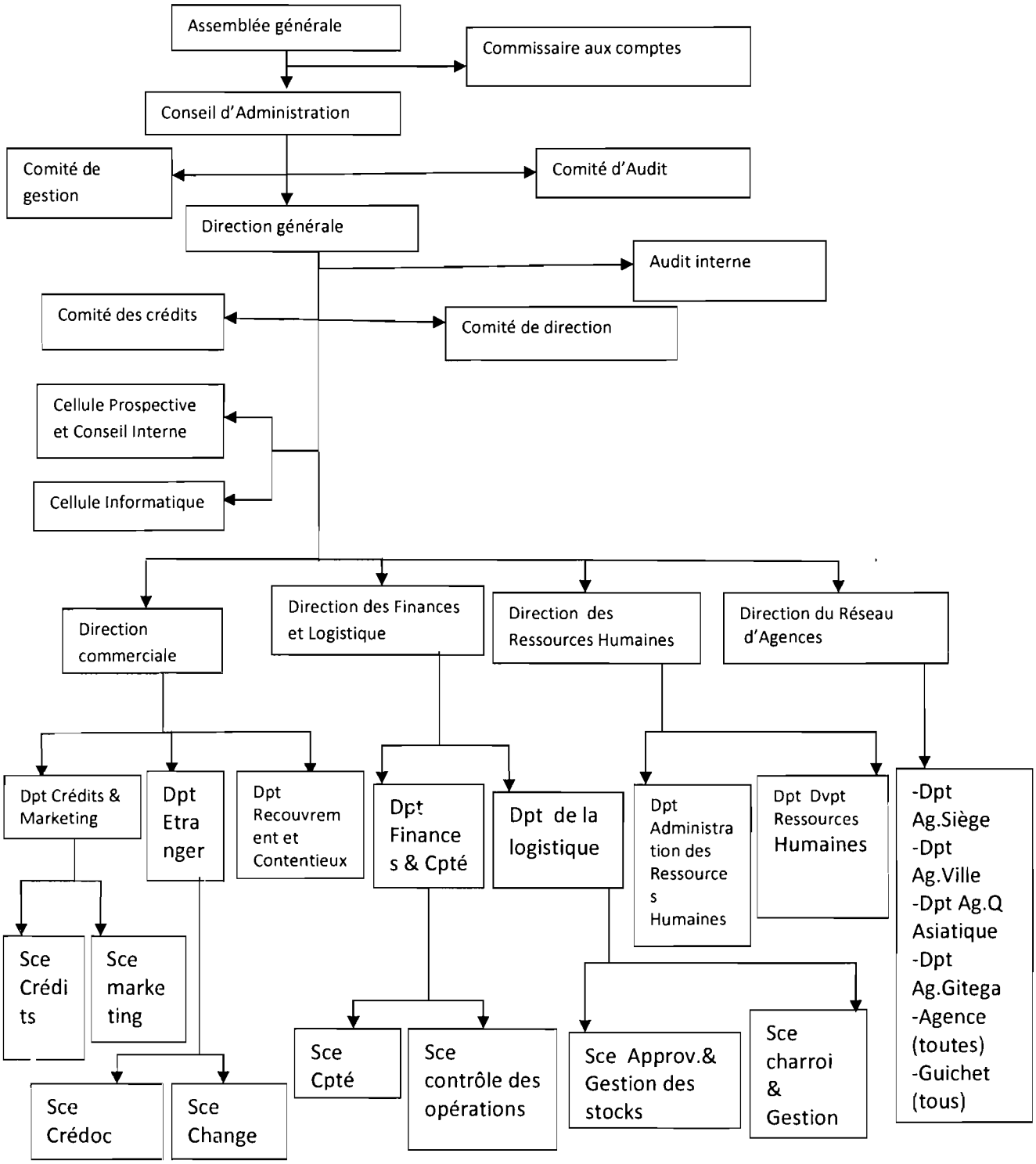
1. GATALI C., *Analyse financière de la Société ETERNIT du BURUNDI (1968-1975)*, UB, FSEA, 1977.
2. KABURABURYO C., *Etude de la structure financière et de la gestion des risques liés à l'activité bancaire : cas de la BANCOBU, UB, FSEA, 2010.*
3. KIMANUKA E., *Analyse financière de l'EPB Société Concessionnaire (1970-1975)*, UB, FSEA, 1977.
4. MINANI F., *organisation, gestion et structure financière de l'institut National de sécurité Sociale (1970-1977)*, UB, FSEA, 1979.
5. NDAYIZEYE A. et NDIZEYE C., *Contribution à l'analyse de la gestion des microcrédits et son impact sur les performances financières d'une institution de microfinance : cas de la caisse de la coopérative d'épargne et de crédit mutuel (CECM) : 2004-2009*, UB, FSEA, 2011.
6. NKURIKIYIMANA D., *L'organisation et la structure financière des institutions bancaires au Burundi*, UB, FSEA, 1977.
7. NTAHOMVUKIYE D., *Analyse des performances financières de la SOGESTAL MUMIRWA*, UB, FSEA, 2009.

3. Rapports annuels et sites internet.

- *Rapports annuels de la BANCOBU.*
- *Rapports annuels de la BRB.*
- *Circulaire de la BRB n° 03 06 relative au ratio des fonds propres et de solvabilité des banques et établissements financiers*
- *Circulaire de la BRB n° 04 09 relative au coefficient de liquidité et des ressources stables aux emplois fixes*
- *www.bancobu.bi ou www.bancobu.com*

ANNEXES

ANNEXE 1.ORGANIGRAMME DE LA BANCOBU



ANNEXE 2 : FONDS PROPRES (en millions de BIF)

N^0 CPTE	Libellés	Montants
	A. FONDS PROPRES DE BASE	
	A.1. ELEMENTS POSITIFS	
51.1	-Capital libéré	
52.1	-Primes d'émission	
52.2	-Primes de fusion	
52.3	-Réserves légales	
52.4	-Réserves disponibles	
52.6	-Provisions à caractère de réserves	
52.7	-réserves extraordinaires	
54	-Report à nouveau créditeur	
55.2	-Résultat à approuver à hauteur de 50%	
55.1	-Résultat provisoire à hauteur de 50% après déduction des éléments négatifs (1)	
	A.2. ELEMENTS NEGATIFS	
	41.2-Immobilisations incorporelles nettes (2) :	
	Provisions complémentaires à constituer(3) :	
	54 – Report à nouveau débiteur	
	51.1- Résultats déficitaires provisoire	
	B. FONDS PROPRES COMPLEMENTAIRES	
52.5	-Réserves de réévaluation	
52.8	-Fonds de garantie	
53.4	**-Provisions générales pour risques**	
51.3	-Subventions et dons	
	-Moins les participations des Banques et Etablissements Financiers dans les Etablissements de même nature.	
	TOTAL DES FONDS PROPRES (A+B)	
	Moins : -Concours aux administrateurs et dirigeants ou pers. apparentées au-delà de 5% des F.P	-
	-Concours aux actionnaires ou pers. apparentées au-delà de 10% des F.P.détenant plus de 5% des de vote	-
	FONDS PROPRES NETS	-

ANNEXE 3 : CALCUL DU RATIO DE LIQUIDITE

N^0 CPTE	Libellés	Montants	%	Mont. Net
11	Caisse	-	100%	-
12	Banque Centrale	-	100%	-
13	Banques et Etablissements financiers	-	100%	-
14	Bons du Trésor échéant dans un mois au plus	-	100%	-
	Obligations du Trésor échéant dans un mois au plus	-	100%	-
	Autres bons et obligations du Trésor	-	90%	-
14.2	C.C.P	-	100%	-
21	Crédits dont les remboursements sont attendus dans 1mois au plus			
	* Crédits dégressifs	-	75%	-
	* Lignes de crédits	-	75%	-
31	Portefeuille, recouvrement et encaissement	-	75%	-
32	Débiteurs divers	-	75%	-
34	Compte de régularisation de l'actif	-	75%	-
35	Prêts&avances au personnel (rembt.attendus d'1mois)	-	90%	-
37	Comptes sièges, succursales et filiales	-	100%	-

A. TOTAL NUMERATEUR	-

12	Banque Centrale (solde de refinancement)	-	100%	-
13	Banques et Etablissements financiers	-	100%	-
22.1	Comptes courants	-	75%	-
22.2	Dépôts à vue et court terme	-	75%	-
22.3	Dépôts à moyen terme	-	15%	-
22.4	Dépôts à long terme	-	15%	-
22.5	Bons de caisse	-	15%	-
22.6	Bons d'épargne	-	15%	-
22.7	Fonds bloqués	-	15%	-
22.8	Dépôts en monnaies étrangères	-	75%	-
22.9	Fonds délaissés	-	15%	-
24	Emprunt à rembourser dans un mois	-	75%	-
33	Créditeurs divers	-	75%	-
34	Comptes de régularisation du passif	-	75%	-
36	Provisions pour crédocs	-	15%	-
37	Comptes sièges et succursales	-	100%	-
91	Engag.donnés en faveur banques et Etats financiers	-	5%	-
93	Engagements donnés à la clientèle	-	5%	-

Norme : 100%

B. TOTAL DENOMINATEUR	-

C. COEFFICIENT : A/B	0.00%

ANNEXE 4 : CALCUL DU RATIO DE SOLVABILITE

N°	Libellés	Mont.	Contre	Mont.	Pondération	Risques
	A. Fonds propres	-		-		-
	B. Risques pondérés :					
	Eléments du bilan					
	a. Eléments pondérés à 0%					
11	Caisse	-		-	0%	0
12	BRB	-		-	0%	0
14.1	Créanciers sur l'Etat ou	-		-	0%	0
14.2	CCP	-		-	0%	0
	Actifs garantis par Etat ou Nantissement espèces	-		-	0%	0
	Total a	-		-		0
	b. Eléments pondérés à 20%					
13.1à 13.49	Banques et Etablissements financiers	-		-	20%	0
31	Portefeuille, recouv. Et enc.	-		-	20%	0
	Total b	-		-		0
	c. Eléments pondérés à 50%					
45	Crédit-bail	-			50%	0
	Total c					0
	d. Eléments pondérés à 100%					
21.1	crédits à CT	-		-	100%	0
21.2	Crédits à MT	-		-	100%	0
21.3	Crédits à LT	-		-	100%	0
23	Créances impayés nettes	-		-	100%	0
32	Débiteurs divers	-		-	100%	0
34	Cptes de régularisation	-		-	100%	0
35	Prêts&avances au personnel	-		-	100%	0
41.1	Immob. corporelles nettes	-		-	100%	0
41.2	Immob. Incorporelles nettes	0		0	100%	0
43	Portefeuille titres nets	0		0	100%	0
44	Autres valeurs immobilisées	0		0	100%	0
	Total d	-		-		0
	Total des risques pondérés : Eléments du bilan : (a+b+c+d)	-		-		-
	c. Risques pondérés : Eléments hors du bilan					
	Engagements en faveur des banques& E.F					
	Engagements en faveur de la clientèle (nets des prov.crédocs.)	0		- - - -	100%	0
		-		-	100%	0
	D. Tot.des risques pondérés B+C					-
	Ratio de solvabilité (A/D) :	0,00%		Norme :		8%

ANNEXE 5 : CALCUL DU RAPPORT ENTRE LES RESSOURCES STABLES ET LES EMPLOIS IMMOBILISES.

N°	Libellés	Montants
	A. FONDS PROPRES	
	A.1. Eléments positifs	
	Capital libéré	
	Ressources autres que les réserves de réévaluation	
	Prime d'émission	
	Prime de fusion	
	Report à nouveau créditeur	
	Résultat à approuver à hauteur de 50%	
	Résultat positif de l'exercice en cours à hauteur de 50%	
	A.2. Eléments négatifs	
	Immobilisations incorporelles nettes	
	Résultat déficitaire de l'exercice en cours	
	Report à nouveau débiteur	
	Provisions complémentaires à constituer	
	Concours aux administrateurs&dirigeants au-delà de 5% des FP	
	Concours aux actionnaires ou associés au-delà de 10% des FP	
	Total des fonds propres (A.1)-(A.2)	-
	B. PROVISIONS (1)	-
	Provisions pour créances impayées -	
	Agios réservés -	
	Provisions diverses -	
	Provisions pour dépréciation des titres -	
	Provisions générales pour risques -	
	C. RESSOURCES AYANT PLUS DE 5ANS A COURIR	-
	Emprunts obligatoires émis	-
	Titres et bons émis par la Banque ou l'Etablissement financier	-
	Emprunts à LT	
	Dons et subventions	
	Fonds de garantie	
	Total des ressources (A+B+C)	-
	D. EMPLOIS IMMOBILISES	-
	Créances impayées pour leur montant brut	-
	Immobilisations corporelles nettes des amortissements	-
	Titres de participation pour leur montant brut	-
	Fractions des crédits à la clientèle à échoir après cinq ans	-
	Total des emplois	
	Rapport entre ressources stables et emplois immobilisés	
	$(\frac{A+B+C}{D})$ en %	
	Excédent :	
	Insuffisance :	
		Norme : **60%**

ANNEXE 6 : BILAN AU 31/12/2006

ACTIF	MONTANT	PASSIF	MONTANT
1. Disponible et réalisable	**17227544319**	**1. Exigible**	**1 528 872 340**
-Caisse-BRB-CCP	6 443 296 314	-Créanciers privilégiés	170 329 607
-Banques	8721 969 799	-Banques	75 820 874
-Prêts au jour le jour	0	-Call emprunté	0
-Autres valeurs à recevoir à CT	62 274 206	-Refinancement à la BRB	0
2. Crédits accordés	**31 295 872 108**	-Autres valeurs à payer à CT	1 282 721 859
-Débiteurs en comptes courants	15 200 936 558	**2. Dépôts**	**34 915 642 932**
-Effets et promesses	11 326 936 754	-A vue	25 450 702 524
-Consortial café	4 213 421 241	-A terme	5 223 621 126
-Autres crédits consortiaux	554 577 555	-Carnets de dépôts	4 241 319 282
3. Portefeuille	**79 075 000**	-Bons de caisse	0
-Titres et participations	79 075 000	**3. Divers**	**12 079 971 201**
-Bons et certificats du trésor	0	**4. Sièges**	**0**
-Bons d'investissement	0	**5. Non exigible**	**5 375 563 401**
4. Divers	**3 059 147 091**	-Capital	1 100 000 000
5. Sièges	**336 787 215**	-Réserve légale	125 100 000
6. Immobilisés	**2 725 506 756**	-Réserve disponible	1 511 190 021
-Immeubles	1 380 763 686	-Prime de fusion	54 661 000
-Matéreil et mobilier	1 344 743 070	-Prime d'émission	119 539 200
-Autres immobilisations		-Prov.générales pour risques	417 701 000
		-Prov.contengences diverses	1 975 056 766
		-Fonds interne de garantie	0
		-Autres réserves	72 315 414
		6. comptes de résultats	**823 882 615**
		-Bénéfice de l'exercice précédent	0
		-bénéfice de l'exercice en cours	822 917 495
		-Bénéfice reporté	965 120
TOTAL	**54 723 932 489**	**TOTAL**	**54 723 932 489**

ANNEXE 7 : BILAN AU 31/12/2007

ACTIF	MONTANT	PASSIF	MONTANT
1. Disponible et réalisable	**18 246 272 888**	**1. Exigible**	**1 135 420 565**
-Caisse-BRB-CCP	6 733 357 201	-Créanciers privilégiés	193 276 027
-Banques	11 111 522 166	-Banques	117 028 979
-Prêts au jour le jour	0	-Call emprunté	0
-Autres valeurs à recevoir à CT	401 393 521	-Refinancement à la BRB	0
2. Crédits accordés	**31 562 797 604**	-Autres valeurs à payer à CT	**825 115 559**
-Débiteurs en comptes courants	17 036 894 847	**2. Dépôts**	**45 782 207 447**
-Effets et promesses	11 943 074 058	-A vue	34 632 683 949
-Consortial café	1 243 336 624	-A terme	6 024 458 780
-Autres crédits consortiaux	1 339 492 075	-Carnets de dépôts	5 125 064 718
3. Portefeuille	13 079 075 000	-Bons de caisse	0
-Titres et participations	79 075 000	**3. Divers**	**13 518 509 516**
-Bons et certificats du trésor	0	**4. Sièges**	**0**
-Bons d'investissement	13 000 000 000	**5. Non exigible**	**5 493 092 935**
4. Divers	**2 220 895 117**	-Capital	3 520 000 000
5. Sièges	**135 415 266**	-Réserve légale	250 200 000
6. Immobilisés	**2 554 101 954**	-Réserve disponible	95 190 021
-Immeubles	1 580 809 128	-Prime de fusion	54 661 000
-Matéreil et mobilier	970 291 936	-Prime d'émission	119 539 200
-Autres immobilisations	3 000 890	-Prov.générales pour risques	417 701 000
		-Prov.contengences diverses	975 056 766
		-Fonds interne de garantie	0
		-Autres réserves	60 744 948
		6. comptes de résultats	**1869 327 366**
		-Bénéfice de l'exercice précédent	0
		-bénéfice de l'exercice en cours	1 867 654 889
		-Bénéfice reporté	1 672 477
TOTAL	**67 985 578 297**	**TOTAL**	**67 985 578 297**

ANNEXE 8 : BILAN AU 31/12/2008

ACTIF	MONTANT	PASSIF	MONTANT
1. Disponible et réalisable	**21 514 159 091**	**1. Exigible**	**2739 631 629**
-Caisse-BRB-CCP	**8 291 223 978**	-Créanciers privilégiés	262 040 563
-Banques	**13 028 332 875**	-Banques	262 211 515
-Prêts au jour le jour	**0**	-Call emprunté	0
-Autres valeurs à recevoir à CT	**194 602 238**	-Refinancement à la BRB	0
2. Crédits accordés	**47 840 206 789**	-Autres valeurs à payer à CT	2 215 379 551
-Débiteurs en comptes courants	**18 675 288 626**	**2. Dépôts**	**66 028 249 349**
-Effets et promesses	**14 194 927 155**	-A vue	50 691 354 219
-Consortial café	**10 578 308 611**	-A terme	10 040 947 719
-Autres crédits consortiaux	**4 391 682 397**	-Carnets de dépôts	5 295 947 411
3. Portefeuille	**19 309 500 000**	-Bons de caisse	0
- Bons et certificats du trésor	**18 500 000 000**	**3. Divers**	**15 317 867 020**
- Bons d'investissement	**809 500 000**	**4. Sièges**	**0**
		5. Non exigible	**5 856 000 318**
4. Divers	**2 816 858 017**	-Capital	3 520 000 000
5. Sièges	**63 327 741**	-Réserve légale	352 000 000
6. Immobilisés	**2 570 099 301**	-Réserve disponible	314 190 021
-Immeubles	**1 562 661 546**	-Prime de fusion	54 661 000
-Matéreil et mobilier	**858 691 257**	-Prime d'émission	119 539 200
-Autres immobilisations	**83 636 078**	-Prov.générales pour risques	462 701 000
-Titres et participations	**65 110 420**	-Prov.contengences diverses	975 056 766
		-Fonds interne de garantie	0
		-Réévaluations	0
		-Autres réserves	57 852 331
		6. comptes de résultats	**4 172 402 623**
		-Bénéfice de l'exercice précédent	0
		-bénéfice de l'exercice en cours	4 172 077 171
		-Bénéfice reporté	325 452
TOTAL	**94 114 150 939**	**TOTAL**	**94 114 150 939**

ANNEXE 9 : BILAN AU 31/12/2009

ACTIF	MONTANT	PASSIF	MONTANT
1. Disponible et réalisable	**40 577 290 034**	**1. Exigible**	**2 946 294 807**
-Caisse-BRB-CCP	23 144 166 665	-Créanciers privilégiés	344 475 728
-Banques	17 230 358 201	-Banques	190 191 940
-Prêts au jour le jour	0	-Call emprunté	0
-Autres valeurs à recevoir à CT	202 765 168	-Refinancement à la BRB	0
2. Crédits accordés	**51 904 999 587**	-Autres valeurs à payer à CT	2 411 627 139
-Débiteurs en comptes courants	21 984 305 012	**2. Dépôts**	**79 144 725 105**
-Effets et promesses	24 530 434 506	-A vue	58 578 676 188
-Consortial café	930 920 155	-A terme	15 295 930 264
-Autres crédits consortiaux	4 459 339 914	-Carnets de dépôts	5 270 118 653
3. Portefeuille	**8 409 500 000**	-Bons de caisse	0
-Bons et certificats du trésor	7 600 000 000	**3. Divers**	**12 564 975 229**
-Bons d'investissement	809 500 000	**4. Sièges**	**0**
		5. Non exigible	**13 885 459 446**
4. Divers	**3 533 483 900**	-Capital	6 820 000 000
5. Sièges	**48 443 012**	-Réserve légale	352 000 000
6. Immobilisés	**9 187 210 617**	-Réserve disponible	190 021
-Immeubles	7 765 694 740	-Prime de fusion	54 661 000
-Matéreil et mobilier	1 232 992 051	-Prime d'émission	119 539 200
-Autres immobilisations	104 048 106	-Prov.générales pour risques	530 903 269
		-Prov.contengences diverses	8 056 766
		-Fonds interne de garantie	0
		-Réévaluations des immeubles	5 942 256 859
		-Autres réserves	57 852 331
		6. comptes de résultats	**5 119 472 563**
		-Bénéfice de l'exercice précédent	0
		-bénéfice de l'exercice en cours	5 118 480 271
TOTAL	**113 666 927 150**	-Bénéfice reporté	992 292
		TOTAL	**113 666 927 150**

ANNEXE 10 : BILAN AU 31/12/2010

ACTIF	MONTANT	PASSIF	MONTANT
1. Disponible et réalisable	**33 235 780 735**	**1. Exigible**	**3 676 765 464**
-Caisse-BRB-CCP	14 636 913 153	-Créanciers privilégiés	1 686 506 109
-Banques	18 344 636 526	-Banques	472 290 239
-Prêts au jour le jour	0	-Call emprunté	0
-Autres valeurs à recevoir à CT	254 231 056	-Refinancement à la BRB	0
2. Crédits accordés	**59 360 108 596**	-Autres valeurs à payer à CT	1 517 969 116
-Débiteurs en comptes courants	20 046 644 716	**2. Dépôts**	**96 108 059 116**
-Effets et promesses	32 855 692 491	-A vue	64 098 147 571
-Consortial café	2 597 044 732	-A terme	25 606 825 380
-Autres crédits consortiaux	3 860 726 657	-Carnets de dépôts	6 403 086 165
3. Portefeuille	**17 936 770 000**	-Bons de caisse	0
-Bons et certificats du trésor	17 127 270 000	**3. Divers**	**682 269 036**
-Bons d'investissement	809 500 000	**4. Sièges**	**662 269 036**
		5. Non exigible	**17 671 623 921**
4. Divers	**869 843 749**	-Capital	10 010 000 000
Compte de régul. d'actif	869 843 749	-Réserve légale	607 924 014
5. Immobilisés	**10 868 203 732**	-Réserve disponible	190 021
-Immeubles	8 928 462 483	-Prime de fusion	54 661 000
-Matéreil et mobilier	1 767 253 760	-Prime d'émission	119 539 200
-Immobilisations incorporelles	10 247 096	-Prov.générales pour risques	702 477 835
-Titres et participations	87 475 600	-Prov.contengences diverses	8 056 766
-Autres immob. financières	72 764 793	-Fonds interne de garantie	0
		-Réévaluations des immeubles	6 168 775 085
		6. comptes de résultats	**4 149 989 275**
		-Bénéfice de l'exercice précédent	0
		-bénéfice de l'exercice en cours	4 149 989 275
		-Bénéfice reporté	0
TOTAL	**122 266 700 812**	**TOTAL**	**122 266 700 812**

ANNEXE 11 : BILAN AU 31/12/2011

ACTIF	MONTANT	PASSIF	MONTANT
1. Disponible et réalisable	**29 857 490 387**	**1. Exigible**	**5 942 132 105**
-Caisse-BRB-CCP	9 731 504 654	-Créanciers privilégiés	2 137 784 960
-Banques	19 274 514 329	-Banques	26 460 976
-Prêts au jour le jour	0	-Call emprunté	900 000 000
-Autres valeurs à recevoir à CT	851 471 404	-Refinancement à la BRB	0
2. Crédits accordés	**74 593 450 470**	-Autres valeurs à payer à CT	2 877 886 169
-Débiteurs en comptes courants	30 760 953 815	**2. Dépôts**	**104 220 959 069**
-Effets et promesses	37 036 401 965	-A vue	65 283 135 924
-Consortial café	4 558 227 187	-A terme	32 170 272 728
-Autres crédits consortiaux	2 237 867 503	-Carnets de dépôts	6 767 550 417
3. Portefeuille	**16 909 500 000**	-Bons de caisse	0
-Bons et certificats du trésor	16 000 000 000	**3. Divers**	**753 908 330**
-Bons d'investissement	809 500 000	-Compte de régul. Du passif	753 906 338
		5. Non exigible	**19 009 010 271**
4. Divers	**952 517 330**	-Capital	10 010 000 000
Compte de régul. D'actif	952 517 330	-Réserve légale	815 423 478
5. Immobilisés	**13 015 731 923**	-Réserve disponible	946 190 021
-Immeubles	10 942 693 848	-Prime de fusion	54 661 000
-Matéreil et mobilier	1 888 841 414	-Prime d'émission	119 539 200
-Immobilisations incorporelles	23 556 268	-Prov.générales pour risques	886 364 721
-Titres et participations	87 475 600	-Prov.contengences diverses	8 056 766
-Autres immob. financières	73 164 793	-Fonds interne de garantie	0
		-Réévaluations des immeubles	6 168 775 085
		6. comptes de résultats	**5 302 682 327**
		-Bénéfice de l'exercice précédent	0
		-bénéfice de l'exercice en cours	5 302 252 864
		-Bénéfice reporté	429 463
TOTAL	**135 228 690 110**	**TOTAL**	**135 228 690 110**