

## Introduction générale

Le secteur bancaire tunisien a connu ces dernières années de grandes métamorphoses qui s'inscrivent dans le cadre de la modernisation et de l'évolution du métier de banquier. En effet, les banques tunisiennes commencent peu à peu à sortir des sentiers battus en exerçant des activités qui sortent du cadre traditionnel de l'intermédiation, des métiers qui se matérialisent essentiellement en l'offre de services en tout genre à leurs clientèles, générant ainsi des commissions sur ces services.

Cette orientation choisie par les banques est la conséquence de la détérioration de la marge d'intermédiation qui est : la différence entre les intérêts reçus sur les crédits accordés aux clients et les intérêts versés sur les dépôts reçus, le tout majoré de la marge dégagée sur les opérations de trésorerie hors clientèle. La marge d'intermédiation ajoutée à la marge sur commissions et aux gains et revenus des portefeuilles de titres commerciaux et d'investissement forment le produit net bancaire (PNB). Donc, la détérioration d'une composante majeure du PNB, qui accapare une part qui dépasse les 50%<sup>1</sup>, impacte certainement les résultats de la banque.

En effet, la marge d'intermédiation est passée d'après le rapport de 2016 de la banque centrale de Tunisie (BCT) de 57.2% en 2014 du total du PNB à 51.5% en 2016. Cette baisse est la conséquence d'une haute volatilité du taux du marché monétaire (TMM), qui est passé de 4.71% début 2014 pour atteindre 6.39% au mois de mai 2018, taux auquel sont indexés tous les emplois et les ressources de la banque, ajoutée à cela une variation du taux d'intérêt excessif (TEX)<sup>2</sup>, qui n'est ni proportionnelle ni simultanée à la variation du TMM (9.64% pour le 1<sup>er</sup> semestre de 2015 à 9.52% pour le deuxième semestre de 2017). Donc, un enchérissement des ressources et une stagnation du prix de « vente » de ces dernières, exerçant ainsi une énorme pression sur la marge d'intermédiation, d'où éventuellement son rétrécissement continu.

Suite à cette dépendance du PNB de la marge d'intermédiation et à son exposition grandissante au risque de taux d'intérêts ; les banques voient dans l'offre de services un moyen privilégié de diversification de leurs revenus et donc de stabilisation de leurs résultats.

Au vu de ce qui a été énuméré précédemment et des conditions économiques actuelles, précisément les huit dernières années, qui sont caractérisées par une instabilité

---

<sup>1</sup> Source : rapports de la banque centrale de Tunisie (2013, 2014, 2015, 2016, 2017).

<sup>2</sup> TEX : le taux maximal avec lequel les banques peuvent octroyer un crédit.

alarmante, il est devenu plus que nécessaire de s'orienter vers le renforcement des efforts dirigés vers le commissionnement et l'équilibrage de la structure du PNB.

C'est dans ce cadre, que le travail qui sera fourni ultérieurement servira à trouver un moyen avec lequel aboutir à une formule de tarification optimale qui impactera positivement les résultats de la banque, aussi bien en travaillant sur l'activité de la banque dans son ensemble.

Ainsi, ce travail permettra de porter un regard neuf sur la manière avec laquelle la tarification des commissions bancaires est actuellement appréhendée.

Ce mémoire se scindera donc en 3 chapitres : le premier projettera dans une première section une vue d'ensemble sur le principe de la tarification et ses stratégies fondamentales, pour s'intéresser dans une seconde section à la tarification propre aux spécificités du secteur bancaire tunisien. Dans une troisième section, nous présenterons l'impact d'une orientation des banques vers les revenus provenant de commissions sur leurs rentabilités et leurs gestions de risques. Dans la section finale, nous présenterons un exemple d'un travail empirique qui a porté sur la détermination des commissions bancaires.

Le second chapitre portera sur les préalables à l'élaboration et la mise en place d'une bonne politique de tarification en passant par une présentation des coûts majeurs incombant à ce processus.

Le chapitre final sera consacré aux travaux empiriques qui seront dédiés à la présentation d'une nouvelle formule ou approche dans la tarification des commissions tenant compte de ce qui à été étalé tout au long du premier chapitre et d'une discussion des résultats trouvés.

Ce travail s'inscrit dans un effort de rationalisation et d'optimisation de la tarification des banques de leurs commissions, dans un but d'amélioration de la rentabilité et de la relation quotidienne qu'entretien la banque avec ces clients.

## **Chapitre 1 : La tarification des services bancaires**

A l'issu de ce qui a été mentionné lors de l'introduction, il est plus qu'évident que la matière première de ce travail est le concept de la tarification, pour finalement arriver à un produit fini qui se matérialise en une commission optimale et adéquate à chaque service bancaire.

Il sera donc nécessaire dans une première section de définir la tarification et d'exposer les stratégies fondamentales sur lesquelles elle repose. Dans un second temps, il s'agira d'intégrer ce concept à la réalité bancaire passant par les méthodes de tarification utilisées au sein de cette activité et aboutissant sur l'identification des enjeux qui tournent autour de ce concept dans une troisième section. La dernière section sera dédiée aux principaux travaux empiriques réalisés visant à optimiser la tarification des commissions bancaires.

### **Section 1 : La commission ; d'abord un prix.**

« Le prix, est un outil indispensable à toute transaction » (Desmet et Zollinger, 1997)<sup>3</sup>. En effet, mettre un prix sur un service est la première étape de la valorisation de ce dernier. La détermination des prix joue un rôle critique dans la vie de toute entreprise. Le prix représente un instrument tactique dans l'effort commercial entrepris par toute firme ; sur le point de vue stratégique il se matérialise aussi en une arme de guerre souvent dévastatrice dans le champ de bataille qu'est la concurrence.

Il semble important de noter aussi que le prix occupe une place plutôt intéressante au sein du marketing-mix<sup>4</sup>, étant donné que la communication et la distribution sont génératrices de coûts, alors que seul le prix est générateur de revenus.

C'est dans ce sens que la politique de tarification tire toute son importance au sein de n'importe quelle entreprise.

### **I. Définition du concept de la tarification :**

La tarification est l'ensemble des frais pris par une entreprise sur ses clients. Cette tarification va porter sur des conditions pratiquées par cette entreprise sur les différentes opérations et prestations qu'elle offre à ses clients.

La détermination d'un tarif est un passage obligatoire dans la vie de tout produit ou service. En effet, on ne fixe pas un prix aléatoirement, mais plutôt d'une manière rationnelle qui obéit à certains critères. Le but final pour une entreprise est, dans ce sens, de pouvoir vendre, être rentable et pérenne.

### **II. Approches fondamentales pour la détermination d'un tarif :**

Selon Desmet et Zollinger (1997) il existe trois approches fondamentales pour la détermination d'un tarif.

#### **1. Tarification par l'analyse des coûts :**

---

<sup>3</sup> Desmet, Pierre. Zollinger, Monique. (1997). *Le prix : de l'analyse conceptuelle aux méthodes de fixation*. Edition Economica, Paris, 244 p, p 7.

<sup>4</sup> *Marketing-mix* : Le marketing mix regroupe l'ensemble des décisions et actions marketing prises pour assurer le succès d'un produit, service, marque ou enseigne sur son marché. Ces décisions concernent quatre axes : la politique de produit, de prix, de communication et de distribution.

Dans cette approche, le tarif est déterminé sous la forme : cout + marge.

Plusieurs types de coûts peuvent être incorporés dans la tâche de calcul d'un prix : couts fixes ou variables, directs ou indirects ...etc.

Le tarif retenu sera donc compris entre un prix plancher déterminé par le cout et un prix plafond déterminé par la demande.

## **2. Tarification par l'analyse de la demande :**

La détermination du prix par rapport à la demande se fait par le biais d'une multitude de techniques. Ces techniques requièrent en somme l'analyse de la perception d'achat chez les clients grâce à des enquêtes faites de manière assez cyclique et la prise en compte des prix facturés par les concurrents.

Nous pouvons citer comme exemple de technique souvent utilisée, la méthode de calcul du prix psychologique. Il s'agit de la détermination par le biais de questions adressées à un échantillon représentatif d'une population cible, des prix minimums et maximums qui seraient acceptables, ainsi que les volumes de demande pour chaque niveau de prix.

## **3. Tarification par l'analyse de la concurrence :**

Les prix pratiqués représentent le troisième axe sur lequel repose la détermination des prix.

Les entreprises s'intéressent généralement aux prix historiques pratiqués par la concurrence couplés souvent avec les informations recueillies auprès des consommateurs.

A l'issue de ces analyses, la firme décide des prix qu'elle va facturer. Si elle se positionne en dessous de la concurrence, elle pourrait déclencher une guerre des prix qui se révèle souvent catastrophique pour l'ensemble des parties concernées. Cependant, l'entreprise peut choisir de s'aligner sur les prix qu'affichent les concurrents et jouer sur d'infimes différences de prix ou bien sur d'autres avantages comparatifs dont elle pourrait disposer.

## **III. Conclusion :**

Comme nous l'avons démontré tout au long de cette section, la tarification est un concept critique au sein de toute entreprise et qui dépend de ses parties prenantes majeures.

Cependant, le concept de tarification, au sein de la réalité bancaire, est fondé sur des bases différentes, des enjeux, des caractéristiques et des contraintes propres aux spécificités de l'activité bancaire.

C'est dans ce cadre que nous allons dans la section qui suit disséquer les implications du concept de tarification en termes de commissions au sein de l'activité bancaire.

## **Section 2 : La tarification au sein de l'activité bancaire.**

L'activité bancaire présente plusieurs spécificités, sa gestion diffère de toute autre entreprise. Ceci, justifie l'utilisation d'instruments de mesure et d'analyse qui lui sont propres.

En effet, la banque se caractérise par un domaine d'activité qui englobe plusieurs structures d'activités d'une manière simultanée et dans des zones géographiques éloignées, ce qui rend nécessaire un certain degré de coordination. Notons aussi que la banque est une entreprise multi productrice de prestations de services et donne souvent naissance à des produits liés (exemple : compte d'épargne et crédit). Par cette complexité et au regard du rôle que joue la banque dans le monde financier, la banque se trouve aussi confrontée à toute une panoplie de risques<sup>5</sup> qui lui sont propres. De ce fait, l'activité bancaire est sujette à une réglementation plutôt stricte qui régit ces différentes activités.

Après avoir fait le tour des spécificités du métier de banquier, il semble logique d'aborder le concept de la tarification au sein de l'activité bancaire.

## **I. La commission bancaire : définition et formes.**

### **1. Définition :**

Les commissions ou frais bancaires sont une rémunération perçue par les banques en contrepartie de certains services fournis à leurs clients.

### **2. Formes de commissions :**

On peut distinguer deux formes de commissions :

- **Commissions fixes :** qui ont pour assiette l'opération elle-même.
- **Commissions proportionnelles :** qui ont pour assiette le flux financier généré par l'opération.

## **II. La tarification des commissions : des années 80 à aujourd'hui.**

---

<sup>5</sup> *Risques bancaires : risque de crédit, risque de change, risque de taux, risque opérationnel, risque de volatilité, risque de liquidité.*

Il y a une quarantaine d'années, les niveaux du TMM étaient extrêmement élevés. En l'année 1990, ce taux excédait la barre des 10%. Les écarts entre le taux de rémunération des dépôts et les taux avec lesquels les crédits sont octroyés étaient donc très larges. C'est pour cela qu'un grand nombre de services bancaires étaient gratuits. En effet, la large marge d'intermédiation permettait de financer les coûts engendrés par l'exécution de ces services.

Pendant les trente dernières années, l'élan de la concurrence au sein du secteur s'est amplifié, d'où un rétrécissement de l'écart précédemment mentionné. Les banques ont alors entrepris l'instauration d'un système de paiement basé sur l'utilisation des services.

Depuis, la tarification des commissions bancaires est devenue un concept phare dans le secteur, dont les implications touchent directement les résultats des banques surtout dans un climat actuel de volatilité des taux et de détérioration de la marge d'intermédiation.

### **III. Méthodes de tarification bancaire :**

Suite aux approches mentionnées précédemment, nous allons à l'égard des spécificités bancaires nous intéresser aux méthodes propres à ce métier.

Selon Berry et Manjit (1996)<sup>6</sup>, « concernant la tarification, la décision ultime à la quelle font face la plupart des entreprises est celle de la détermination d'un prix qui permet de vendre le service et qui en même temps dégage un profit ».

Zollinger et Lamarque (1999), distinguent deux orientations quant aux méthodes de détermination des prix des services : les méthodes traditionnelles et les méthodes émergentes.

#### **1. Les méthodes traditionnelles :**

##### **a. La pénétration d'un ou plusieurs segments :**

Il s'agit de définir une tarification qui attirera le plus grand nombre de consommateurs. Cette méthode dépend de l'orientation de la banque en termes de ciblage<sup>7</sup> d'un segment<sup>8</sup> de clientèle spécifique ou non.

---

<sup>6</sup> Manjit, S. et al, (1996), Capture and communicate value in the pricing of services, *the journal of professional pricing*, p 31.

### **b. La maximisation du volume :**

Cette méthode consiste à mettre à profit la tarification pour maximiser la demande selon son élasticité prix<sup>9</sup>.

### **c. La maximisation du profit :**

Il s'agit de maximiser le tarif des commissions jusqu'à un niveau maximum que le marché peut accepter.

### **d. La domination par la qualité :**

Si la qualité des services offerts par la banque est perçue comme élevée, le marché accepte un niveau de prix élevé, et serait au contraire affecté par un niveau plus bas.

Selon Zollinger et Lamarque (1999), la nature oligopolistique<sup>10</sup> du secteur bancaire conduit à des tarifications qui ne reflètent pas nécessairement les coûts réels en raison des subventions croisées<sup>11</sup> entre prestations.

## **2. Les méthodes émergentes :**

Berry et Yadav (1996), définissent 4 méthodes alternatives aux méthodes traditionnelles qui selon eux offrent plus d'avantages aussi bien aux consommateurs qu'aux fournisseurs de services.

### **a. La tarification basée sur la satisfaction :**

Cette méthode vise à atténuer le risque perçu associé à l'achat d'un service. Ceci se fait par le biais de services dont les avantages, perçus par les clients, excèdent leurs coûts, par l'offre de garanties ou d'offres tarifaires.

---

<sup>7</sup> Ciblage : est l'action de choisir une cible pour une campagne de publicité, de marketing direct ou toute autre action marketing.

<sup>8</sup> Segment : est un sous ensemble homogène d'une population (clients ou prospects) sur lequel il est possible de pratiquer des actions de marketing différenciées.

<sup>9</sup> Elasticité prix de la demande : mesure de la variation en pourcentage de la quantité demandée suite à une variation du prix de 1%.

<sup>10</sup> Oligopole : marché où il y a un nombre faible d'offres et un nombre élevé de demandeurs.

<sup>11</sup> Subventions croisées : technique par laquelle une entreprise fait supporter ou impute tout ou partie des coûts de son activité sur un marché géographique ou un marché de produits donné à son activité sur un autre marché géographique ou marché de produits.

### **b. La tarification relationnelle :**

L'objectif de cette méthode est d'œuvrer au renforcement de la fidélité des clients.

Cette méthode est mise en place à travers des offres à long terme, qui assurent pour la banque une meilleure rentabilité et une réduction des coûts de gestion, et/ou à travers des packages<sup>12</sup> ou des offres groupées qui permettent la réduction du coût marginal.

### **c. La tarification adaptative :**

Cette méthode est souvent utilisée dans un contexte économique difficile. Elle consiste à offrir des réductions sur services sans pour autant amputer plus que nécessaire la marge de profit.

### **d. La tarification efficiente :**

La compréhension, le management et la réduction des coûts sont les pierres angulaires de cette méthode. Les résultats de la diminution des coûts vont être transférés en totalité ou en partie vers les clients sous forme de prix bas difficilement imitables par les concurrents sur le court terme.

## **IV. Principes, problèmes et cadre réglementaire de la tarification bancaire :**

### **1. Principes de la tarification bancaire :**

Selon Hoffman et Bateson (2017), la tarification des services est une tâche complexe. En effet, les consommateurs ne comprennent souvent pas le service pour lequel ils sont en train de payer. D'une façon similaire, les fournisseurs ne quantifient pas le coût des services qu'ils offrent, coût sur lequel ils sont supposés se baser pour obtenir une tarification adéquate. Dans ce sens beaucoup de banques portent leur attention à ce que les concurrents facturent à leurs clients au détriment de leurs propres structures de coûts et leurs avantages concurrentiels.

---

<sup>12</sup> *Package* : désigne le regroupement de plusieurs services ou produits complémentaires dans une seule et même offre. Ce regroupement s'accompagne de conditions tarifaires plus avantageuses pour le consommateur.

Cependant, les fournisseurs de services qui réussissent actuellement, ont plutôt tendance à respecter les principes de tarification suivants :

- Le prix doit être facile à comprendre pour les consommateurs.
- Le prix doit représenter de la valeur pour le consommateur.
- Le prix doit renforcer la fidélisation des clients et faciliter la relation qu'ils entretiennent avec leur banque.
- Le prix doit renforcer la confiance des clients envers leur banque.
- Le prix doit réduire l'incertitude des clients.

## **2. Problèmes de la tarification au sein du secteur bancaire :**

Au sein du secteur bancaire, le prix des services bancaires est caractérisé par une certaine opacité, ce qui peut être qualifié d'étrange étant donné que par la loi, les banques sont tenues de publier au public leurs conditions de tarification, ceci s'explique par la publication des banques des maximas des prix qu'ils facturent et non le prix effectif. On ajoute à cela une certaine similitude quant à l'offre proposée par les banques. Ces deux facteurs amènent les clients à ne plus distinguer les établissements par les prix qu'ils pratiquent.

Les dernières années, une campagne d'information sur les conditions de banque a été menée par la Banque Centrale de Tunisie à travers diverses antennes telles que l'observatoire de l'inclusion financière qui publie régulièrement des recommandations visant à faire prendre conscience et à informer le public. D'autre part, l'une des mesures phares de la BCT a été de créer l'indice des prix des services bancaires qui mesure son évolution au fil du temps.

## **3. Cadre réglementaire de la tarification bancaire en Tunisie :**

En ce qui concerne les conditions de banque et spécifiquement la tarification des commissions bancaires, les deux textes réglementaires qui se réfèrent à ces aspects sont la circulaire aux banques N° 91-22 Du 17 décembre 1991 et la circulaire aux banques, qui la complète, N° 2001-14 Du 26 juillet 2001. L'annexe N°1 présentera les dites circulaires.

Les principales dispositions énoncées par ces circulaires sont :

- Chaque banque doit communiquer à la BCT le niveau de ses commissions dix jours avant leur date d'entrée en vigueur conformément à un barème fournis par la BCT.
- Les banques doivent publier le niveau des commissions appliqués sur leurs opérations au moyen de dépliants mis à la disposition du public comportant les tarifs des opérations tel que mentionné par le barème des conditions de banque prévus par la BCT.
- La libéralisation du niveau des commissions appliquées.
- Les banques sont tenues de respecter le barème qu'elles ont fixé en toute liberté.

## **V. Conclusion :**

Comme nous l'avons vu tout au long de cette section, la tarification des services bancaires n'est certainement pas une mince affaire. En effet, les managers doivent, en développant une stratégie de tarification, prendre en considération un bon nombre d'éléments tel que : le cout, la demande, le client, le profit, la compétition, le produit et certaines considérations légales.

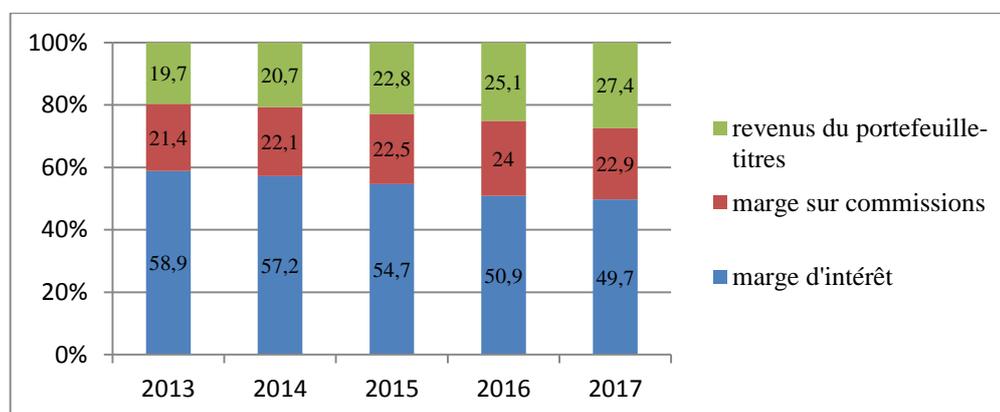
En exposant les différentes approches quant à la tarification au sein de l'activité bancaire, nous avons noté que les méthodes traditionnelles semblent très archaïques et simpliste contrairement aux méthodes émergentes qui prennent en compte les métamorphoses qu'a connues le secteur ces dernières années.

Tout ceci nous ramène vers le rôle primordial de la tarification des services au sein de l'activité bancaire. Dans la section qui suit nous allons développer cette idée en exposant l'impact des revenus générés par les commissions sur le résultat d'une banque, nous nous intéresserons aussi à la relation entre commissions et risques et sur les ramifications d'une orientation stratégique qui met de plus en plus l'accent sur l'importance des revenus générés par les commissions.

### Section 3 : commissions, rentabilité et risques.

« Le changement de la nature de l'intermédiation financière a été accompagné par un changement de la nature des revenus des banques » Allen et Santomero (2001). L'industrie bancaire de par le monde est en train de s'éloigner progressivement des sources traditionnelles de revenu, tel que l'octroi de crédits pour s'approcher peu à peu d'activités non traditionnelles génératrices de commissions, d'honoraires, de gains sur opérations de marché et autres types de revenus. Le secteur bancaire tunisien ne fait pas exception, mis à part le retard de plus d'une décennie, par rapport à l'activité bancaire mondiale. En effet, la part de la marge d'intérêt a baissé de 58%<sup>13</sup> en 2013 à 51%<sup>14</sup> en 2016. Le tableau 1 montre l'évolution de la structure du PNB pour une période s'étalant de 2013 à 2017.

Figure 1: évolution de la structure du PNB



Source : rapports BCT (2013, 2014, 2015, 2016)

Le rapprochement des banques des revenus issus d'activités non traditionnelles ont contribué énormément à l'augmentation des niveaux des résultats enregistrés par les banques ces dernières années.

Ce changement d'orientation des banques qui, s'inscrit dans le cadre de la diversification de leurs revenus pour des raisons de rentabilité et de gestions de risques, attire un attention de plus en plus grandissante dans le milieu financier d'une part et dans le milieu académique d'autre part.

<sup>13</sup> Rapport de la BCT pour l'année 2013.

<sup>14</sup> Rapport de la BCT pour l'année 2016.

Au vu de l'intérêt que porte ce travail aux revenus des commissions, nous allons tout au long de cette section discuter des implications du rapprochement des banques des revenus hors activités d'intermédiation en termes de rentabilité et de risque, en passant par les faits et les causes qui ont enclenché cet intérêt des banques pour ce type de revenus.

### **I. Facteurs influençant le changement de la structure de revenu des banques :**

Les récents changements dans le monde de la finance sont essentiellement les causes majeures de la tournure qu'ont prise les banques en termes de diversification des revenus.

En effet, la concurrence accrue au sein du secteur bancaire a forcé la main des managers à chercher et à s'orienter vers d'autres sources de revenus qui pourraient notamment leurs permettre de se distinguer des concurrents et éventuellement acquérir un avantage concurrentiel. Il est aussi à noter, dans ce contexte, que les banques se font actuellement bousculer par d'autres institutions financières qui offrent une grande variété de services et qui ont acquis un réel savoir-faire en la matière. En termes, de recours au capital les marchés financiers gagnent du terrain, étant donné que l'accès à ces derniers permet de se débarrasser des coûts d'intermédiation fatalement facturés par les banques, ajouté à cela le développement des produits de marché tel que les produits dérivés qui concurrencent directement les banques.

Deuxièmement, bien que la mondialisation ait accéléré le phénomène décrit lors de l'introduction, elle a permis, selon Gischer et Juttner (2003), l'accélération du développement du commerce international qui a permis aux banques de saisir de nouvelles opportunités dans le business des commissions.

Troisièmement, la dérégulation de l'activité bancaire a engendré une évolution fulgurante des services bancaires et l'apparition de nouveaux métiers tel que : l'assurance, l'ingénierie financière, le courtage, le conseil, le capital-risque...etc. activités qui ont générées des montants substantiels en termes de revenus hors intermédiation.

Quatrièmement, l'introduction de nouvelles exigences en termes de fonds propres par Bale I, II et III a affecté nettement le cout du capital des banques, d'où l'orientation des banques vers des activités qui requièrent un plus bas niveau d'exigences en fonds propres.

Cinquièmement, l'évolution des besoins des consommateurs à dramatiquement transformé la perception et la manière dont les banques offrent leurs services à leurs clients. D'où la nécessité de sortir des sentiers battus et de s'intéresser à de nouvelles pratiques ou de nouvelles activités, chose qui, certainement, a contribué largement à l'orientation stratégique actuelle des banques.

Finalement, on ne peut pas omettre le rôle que joue l'évolution technologique. En effet, l'utilisation de distributeurs automatiques de billets, de l'internet banking et la digitalisation de la plupart des services bancaires sont devenus choses courantes. D'autre part, cette évolution permet actuellement une meilleure collecte et synthèse des informations, chose qui a remodelé et permis des avancements majeurs en termes d'actions commerciales et de gestions de clientèle. Ces faits, ont sans aucun doute transformé la structure des revenus des banques.

## **II. Revenu de commissions : rôle dans la performance d'une banque.**

Le phénomène de rapprochement des banques des activités hors intermédiation peut être traduit par une sensibilité de ces dernières aux facteurs énoncés dans la partie précédente et donc une orientation plus accentuée vers les revenus de commissions n'est autre qu'une solution choisie par les banques pour palier à la dégradation de la marge d'intérêt. Cependant, il faut étudier l'impact de cette orientation sur la rentabilité et les résultats de la banque.

La rentabilité est la capacité des actionnaires ou d'une entreprise de réaliser des profits sous la forme de retour sur capitaux propres (*return on equity : ROE<sup>15</sup>*) et de retour sur actifs (*return on assets : ROA<sup>16</sup>*).

Une étude réalisée en 1983 par « l'association des banquiers du Texas », conclue que si l'industrie bancaire devait rester rentable dans un environnement dérégulé, elle se devait de changer fondamentalement la manière dont elle réalise des profits. Arrivés aux années 2000, les actionnaires ainsi que les analystes ont montré une certaine affection envers, les revenus, la diversité, et le potentiel de croissance que les commissions offraient (Engen, 2000). De young et Rice (2004), ont démontré que l'augmentation des revenus hors activités d'intermédiation est associée à de meilleurs taux de rentabilité. Ils démontrent aussi que si les activités d'intermédiation perdent de leur importance, c'est

---

<sup>15</sup> *ROE : rentabilité économique.*

<sup>16</sup> *ROA : rentabilité financière.*

parce que la corrélation entre la rentabilité de la banque et la marge d'intérêt faiblit au fil du temps.

D'autre part, Jonghe et Al (2007), ont trouvé que les banques européennes possédant des niveaux élevés de commissions ont un meilleur retour sur investissement attendu. De young et Rice (2004) ont trouvé, dans une recherche pour la *Federal Reserve Bank of Chicago*, que les banques les mieux gérées se concentrent sur des activités basées sur la genèse de commissions hors des activités traditionnelles d'intermédiation. Ils concluent que les activités hors intermédiation coexistent et non pas remplacent les activités d'intermédiation. D'une autre manière, la théorie du portefeuille suggère que les risques encourus sur les portefeuilles emprunts des banques peuvent être diffusés sur des activités générant de revenus hors intérêts, ceci permettra donc, d'améliorer la rentabilité.

Ces réflexions nous ramènent à nous engager sur la piste de l'effet de la diversification des sources de revenus sur les résultats et la rentabilité de la banque. Dans ce cadre, Doumpos et Al (2016), utilisant un échantillon composé de données recueillis du monde entier, ont conclu que la diversification des sources de revenus à un meilleur résultat pour les banques travaillant dans les pays émergents que dans les pays développés. Elsas et Al (2010), usant de données bancaires d'Australie, Canada, France, Allemagne, Italie, Grande Bretagne, Etats-Unis, Espagne et de la Suisse, ont conclu que la diversification améliore la rentabilité des banques. Sanya et Wolf (2011), ont montré que la diversification de la source de revenus est positivement corrélée avec la rentabilité de la banque. D'une façon similaire, Saunders et Al (2014) ont établis que la diversification est la cause de niveaux élevés de profits.

Après avoir mis en relief l'essentiel de la littérature qui a porté son intention sur les relations « commissions-profits / rentabilité » ou « diversification-profit / rentabilité », nous nous intéressons à l'examen de la situation de l'activité bancaire tunisienne par rapport aux relations mentionnées.

L'évolution de certains indicateurs enregistrés au sein du secteur, nous remarquons une certaine concordance de l'évolution de ces indicateurs avec les affirmations faites par les différents auteurs. En effet, nous remarquons que l'augmentation des revenus hors activité d'intermédiation contribue directement, compte tenue d'une baisse de la part de la marge nette d'intermédiation dans le PNB, à une augmentation conséquente de ce dernier pour les banques en Tunisie.

Dans le second chapitre de ce travail, nous prendrons compte de ces observations dans l'établissement de nos modèles.

Toutefois, et pour revenir à l'objectif principal de cette section, nous allons, dans la partie qui suit, nous intéresser à la relation « commissions / gestion de risque » ou « diversification des revenus / gestion de risque ».

### **III. La diversification des revenus face au risque :**

La gestion des risques étant l'un des principaux piliers de la gestion bancaire, étant donné les ramifications et les conséquences souvent désastreuses issues d'une mauvaise appréciation du risque encouru, il paraît alors convenable de s'intéresser de plus près à la relation entre diversification des sources de revenus/ commissions et le risque.

Il convient tout d'abord, de définir le concept de la stabilité qui se réfère aux facteurs de risque et les chances de survie d'une entreprise sur le long-terme. Ainsi, les banques rentables sont généralement considérées comme stables et vice-versa.

De young et Roland (2001) ; Stiroh (2004) et Stiroh et Rumble (2006), s'accordent sur le fait que les revenus provenant d'activités hors intermédiation sont plus volatils que les revenus provenant d'activités d'intermédiation.

En effet, De young et Roland (2001) affirment cela pour trois raisons : premièrement, les crédits détenus dans le portefeuille de la banque sont basés sur la relation entre la banque et son client ; cette relation est souvent coûteuse pour ces deux parties étant donné la masse d'information recueillie sur l'emprunteur en question. Il s'en suit que le coût de changement du client d'une banque vers une autre est très élevé. A contrario, certaines activités basées sur une rémunération en commissions ont des coûts de changement faibles. Deuxièmement, une banque qui prend une orientation plus axée sur les activités génératrices de commissions que sur les activités basées sur le capital et génératrices d'intérêts, a tendance à accroître son degré de levier opérationnel<sup>17</sup>, ce qui rend les résultats de la banque extrêmement sensibles à la baisse de ses revenus.

---

<sup>17</sup> *Le levier opérationnel est une donnée financière exprimant la sensibilité du résultat d'une entreprise à une fluctuation de son chiffre d'affaires.*

Troisièmement, les banques qui se basent sur des activités génératrices de commissions requièrent très peu de capital ou pas d'exigences en capital. Ceci leur permet de profiter d'un plus grand levier financier<sup>18</sup> qui fait supporter ainsi à la banque une plus grande charge d'intérêt.

Ces différentes recherches traitent essentiellement la volatilité des revenus de la banque. Cependant, il semble plus convenable de se focaliser sur les risques majeurs auxquels se confronte la banque.

D'une manière générale, Saunders et Walters (1994), ont trouvé que l'élargissement des activités d'une banque permet de réduire le risque.

C'est dans ce sens, que Sanya et Wolf (2011) ont entrepris une enquête concernant l'orientation des banques vers les activités hors intermédiation sur la base d'une liste composée de 226 banques à travers 11 économies émergentes et ont aboutis au fait que la diversification des sources de revenu diminue le risque d'insolvabilité<sup>19</sup>. Pennathur et Al (2012), ont trouvé concernant le secteur bancaire indien que les revenus basés sur les commissions réduisent d'une manière considérable le risque de défaut<sup>20</sup>, et donc permet une meilleure stabilité de la banque.

Ashraf et Al (2016), en référant aux banques du Conseil de Coopération du Golf (CCG), ont trouvés que les banques plus orientées que vers les activités basées sur la genèse de commissions, sont financièrement plus stables que celles dont les revenus dépendent exclusivement des activités basées sur les intérêts.

D'une autre manière, le rendement ajusté par le risque<sup>21</sup> semble être un bon indicateur pour juger de la stabilité d'une banque. En effet, une banque possédant un niveau plus élevé de rendement ajusté par le risque sera en mesure de faire face à n'importe quelle crise dans le futur et sera ainsi plus stable sur le long terme.

Dans ce sens, Ahmad (2017), a conclu pour les banques indiennes, qu'une part importante des revenus hors activité d'intermédiation permettait d'augmenter le niveau de rendement ajusté par le risque et ainsi la stabilité.

---

<sup>18</sup> Le levier financier est le fait pour une entreprise ou pour les autres agents économiques de recourir à l'endettement bancaire en vue de financer leurs investissements.

<sup>19</sup> Risque d'insolvabilité : Terme désignant la situation dans laquelle se trouve une personne ou une entreprise qui est dans l'incapacité de rembourser ses créanciers.

<sup>20</sup> Risque de défaut : est le risque que l'émetteur ne soit pas capable de rembourser l'emprunt contracté. C'est un risque qui touche le sous-jacent. C'est un risque du marché primaire.

<sup>21</sup> Rendement ajusté par le risque : mesure le rendement d'un investissement prenant en compte la somme des risques encourus lors de la réalisation de ce rendement.

En contrepartie, dans un article paru dans le journal international des études financières en avril 2018 ; Nisar, Peng, Wong et Ashraf, ont conclu concernant les banques des pays d'Asie du sud-est que les revenus hors activités d'intermédiation ont un impact négatif sur leurs stabilité.

Au sein du secteur bancaire Tunisien, le sujet de l'approche par les risques concernant l'orientation des banques vers les commissions n'a pas encore été abordée. Chose qui n'est certainement pas surprenante étant donné que ce choix fait par les banques s'est fait par la force des choses, et que cette expérience est encore à ses débuts. Cependant, cette orientation stratégique des banques tunisiennes ne vise certainement pas à remplacer les revenus d'intérêt par les revenus hors marge d'intérêt mais plutôt à renforcer les dernières et faire coexister les deux sources de revenus d'une manière optimale.

#### **IV. Conclusion :**

Après avoir fait un tour de la revue de littérature, qui n'est certes pas exhaustive, mais qui résume à peu près ce qui a été dit sur le sujet, nous remarquons que les avis divergent, non pas pour des raisons académiques ou d'ordre méthodologique, mais plutôt divergent selon le pays où la recherche est réalisée. On en conclue donc, que les spécificités du secteur bancaire de chaque pays et que les grandes lignes stratégiques dessinées par chaque banque sont les facteurs déterminants de la réussite ou non d'une orientation de plus en plus prononcée vers les revenus de commissions.

Dans ce sens, il devient plus approprié de rappeler que le sujet de l'optimisation d'une manière empirique de la tarification des commissions bancaire a été traité plus d'une fois par l'établissement de différents modèles. D'où, le but de la prochaine section qui va présenter un exemple de méthode déjà utilisée pour l'extrapolation d'une tarification optimale, méthode qui a servi, en tant qu'idée, de point de départ pour l'élaboration des modèles qui seront exposés dans le second chapitre.

## **Section 4 : exemple d'un modèle empirique utilisé dans le calcul des commissions bancaires.**

A l'issue de recherches approfondies il semble pertinent de mentionner un exemple de modèle empirique élaboré et utilisé dans la détermination et le calcul de commissions bancaire. Modèle qui a servi de point de départ des travaux fournis ultérieurement dans la partie empirique.

Dans ce qui suit nous allons présenter ce model et exposer la méthodologie appliquée afin de permettre aux lecteurs d'avoir un avant-gout et de se positionner par rapport aux concepts qui vont suivre ultérieurement dans la seconde partie de ce travail.

### **I. La démonstration de théorèmes avec contraintes :**

#### **1. Présentation :**

Ce travail a été élaboré par Frieder Stolzenburg et Bernd Thomas<sup>22</sup> à l'université de Koblenz en Allemagne qui est un institut d'informatique.

Le postulat de départ est que la démonstration de théorèmes, la programmation logique et la résolution de contraintes peuvent être combinées d'une manière très simple, pas seulement en établissant un cadre théorique mais aussi en les mettant en application dans le monde réel, le cas échéant, le calcul des commissions bancaires.

Le point de départ de ce travail est que les institutions partout dans le monde cherchent de plus en plus à élaborer des modules informatiques spécialisés qui sont capables d'assimiler des connaissances spécifiques à certains métiers et d'en faire ressortir d'une manière efficace et efficiente des résultats satisfaisants.

#### **2. Méthodologie utilisée :**

Dans leurs travaux, les auteurs ont commencé par la mise en relief du cadre théorique de la méthode « model elimination » avec des contraintes à domaine fini. La méthode « model elimination » est une méthode de preuve inventée par Donald.W.Loveland<sup>23</sup>, dont l'objectif premier est d'effectuer le « automated therome proving » qui est une méthode qui sert à valider des théorèmes mathématiques grâce à des programmes informatiques.

---

<sup>22</sup> Stolzenburg, F., Thomas,B.(1996). Analysing Rule Sets for the Calculation of Banking Fees by a Theorem Prover with Constraints. *Universitat Koblenz, Institut fur Informatik*.1-5.

<sup>23</sup> Donald W. Loveland : est un professeur d'informatique à l'université de Duke spécialisé en intelligence artificielle. Il est connu pour l'algorithme de Davis-Putnam-Logemann-Loveland.

Dans un second temps, les auteurs ont présenté l'application de cette méthode dans le calcul des commissions bancaires. Dans un souci de cohérence de l'exemple avec le travail fourni actuellement, nous nous intéresseront au déroulement de la seconde partie.

Le problème posé par les auteurs est le suivant : une banque vend à ses clients des actions et des parts et leur fait payer des commissions en retour. Dans le but de déterminer le montant de ces commissions, il faut passer par deux étapes majeures.

**a. La détermination et la formulation des contraintes :**

Cette étape consiste à traduire les contraintes retenues d'un langage courant vers un langage informatique tout en tenant compte de certains paramètres.

Dans ce cas il s'agit de :

- Paramètres d'entrée : la valeur de la transaction, le pays, la devise utilisée, le type de clientèle, etc.
- Le contexte actuel : exemple, les tables de conversion pour les différentes devises.

**b. L'utilisation d'une solution informatique :**

Les contraintes formulées et les paramètres pris en comptes sont introduit dans un module informatique spécialisé, qui suite à des traitements fait sortir les résultats escomptés, à savoir, le montant des commissions facturées aux clients.

**3. Popularité du modèle :**

La combinaison de programmation logique et la résolution de contraintes est devenue incontournable dans les modules informatiques utilisés par les institutions financières partout dans le monde. Nous citons comme exemples spécifiques au secteur bancaire : les ERP bancaires, les logiciels servants de plateforme pour les salles de marché des banques, les logiciels de scoring...etc.

**II. Conclusion :**

L'exemple fournit dans cette section permet de souligner que le recours à ce genre de modèles devient de plus en plus courant. En effet, les résultats obtenus sont souvent très satisfaisants, d'où l'utilisation plus fréquente, par les institutions financières, de modules informatiques dans certaines lignes de métier.

Cette section nous permet de clore ce chapitre, tout au long duquel, notre objectif premier a été de préparer le terrain pour l'élaboration de nos modèles et la présentation de la matérialisation effective de l'apport fourni par ce travail.

En effet, la première étape a été de familiariser le lecteur avec le concept de la tarification en général. Dans une seconde étape, nous avons assuré la translation de ce concept d'un cadre général vers un cadre spécifique, à savoir, l'activité bancaire. Ce passage permettra notamment de prendre conscience des objectifs premiers et des enjeux d'un tel concept, tout en s'informant sur les paramètres à prendre en considération et les outils utilisés en œuvrant dans le cadre de la tarification.

Tout au long de la troisième section, nous avons essayé de mettre en valeur l'importance primordiale d'une tarification des commissions d'une manière optimale au sein du secteur bancaire, par le biais de l'analyse de l'impact d'une telle orientation des efforts fournis sur la rentabilité et la gestion des risques au sein du secteur. Dans un autre langage, cette section permet de justifier l'intérêt porté dans ce travail au concept de la tarification et l'utilité de qui suivra dans la deuxième partie.

Pour ce qui est de la quatrième et dernière section, il s'agit comme nous l'avons précisé précédemment d'un avant-gout et d'un point de départ aux travaux qui seront fournis ultérieurement.

En somme, ce premier chapitre a servi essentiellement à mettre en place un cadre théorique aux travaux qui seront présentés dans la troisième partie de ce mémoire et de mettre en valeur les motivations qui ont encouragées le choix de ce thème.

A la suite, nous allons nous intéresser dans un second chapitre à la tarification en tant qu'élément du marketing bancaire et permettant la conception d'une politique de tarification des services et produits. En effet, une bonne politique de tarification ne peut aboutir à l'effet escompté qu'en passant par certaines étapes et en acquérant certains outils indispensables à une détermination exacte et fine d'un tarif.

## **Chapitre 2 : Vers la conceptualisation d'une politique de tarification.**

Comme nous l'avons précisé dans le premier chapitre, les commissions jouent un rôle critique dans le développement des revenus d'une banque et de sa rentabilité, une variable à prendre en compte dans sa gestion des risques et en somme une terre nouvelle que s'empressent les banques à exploiter.

Pour ce qui est du secteur bancaire tunisien et dans un contexte de crise aggravée de liquidité, de surenchère sur les ressources et de détérioration de la marge d'intermédiation ; les revenus issus des commissions semblent une solution sûre pour contourner ces problèmes fastidieux. La tarification des services bancaires sera certainement au cœur du rééquilibrage de la santé des banques tunisiennes.

L'élaboration d'une bonne politique de tarification sera donc un atout de taille pour toute banque dans la reconquête d'une part de marché plus conséquente et dans l'amélioration de ses revenus et de sa rentabilité.

Mettre un prix sur un service nécessite certainement une certaine maîtrise des coûts engagés pour l'offre de ce même service. C'est dans ce sens, que nous nous intéresserons dans une première section à l'identification de la nature des coûts engendrés par l'activité de commissionnement; dans une seconde section nous expliciterons les éléments préalables et le savoir-faire requis pour la mise en place d'une politique de tarification des services bancaires performante.

## **Section 1 : La nature des coûts engagés pour la « production » de services bancaires.**

La détermination d'un coût exact et pertinent pour un service ou un produit bancaire peut s'avérer une tâche très ardue due à la présence de liaisons entre ces derniers. Cependant, il s'agit d'une étape essentielle dans la détermination d'un tarif ; étant donné que la connaissance des coûts subis sur une opération permet de savoir si la réalisation de la dite opération est rentable ou non et ainsi, agir en conséquence. Dans ce sens, nous allons nous intéresser aux coûts opératoires ayant servis à cette production ; intérêt qui portera sur l'ensemble des activités de la banque. Cependant, vu que le processus qui permet la genèse de commissions engage très peu ou pas de fonds propres, nous ne nous intéresserons pas aux coûts qui incombent à ces ressources ni, au même titre, aux coûts des ressources de dépôts ou d'emprunt dont dispose la banque.

Le livre blanc sur la mesure de la rentabilité des activités bancaires<sup>24</sup> fait référence à la composition de la structure de coût spécifique aux banques et expose les méthodes et techniques utilisées pour la ventilation de ces coûts dans le cadre d'une étude de rentabilité globale. Dans ce qui suit, il sera présenté les principaux types de coûts relatifs aux activités de vente produits et d'offre de services bancaires générant une commission.

### **I. Les frais du personnel :**

Il s'agit de la charge la plus conséquente que supporte une banque. En effet, le personnel d'une banque est sa ressource la plus précieuse. Deux types de coûts, servants à la mobilisation de l'offre de services et ainsi la genèse de commissions, peuvent être identifiés ; à savoir : le coût de traitement et le coût de production.

#### **1. Le coût de traitement :**

Il s'agit de déterminer le coût de la réalisation de chaque tâche, l'offre d'un service dans notre cas, au sein de la banque. Une certaine méthodologie devra être suivie comme l'est préconisé par « le livre blanc sur la mesure de la rentabilité des activités bancaires ».

---

<sup>24</sup> *Livre blanc sur la mesure de la rentabilité des activités bancaires : document réalisé par la commission bancaire française, en 1998, en collaboration avec les représentants des principaux établissements de la place.*

Dans un premier lieu, il faut déterminer les temps d'exécution de chaque tâche réalisée au sein de la banque. Plusieurs techniques d'évaluation des temps peuvent être utilisées tel que le chronométrage, qui peut être la mieux adaptée à des activités où les volumes opératoires sont très importants comme l'activité bancaire. Cependant, cette technique doit être basée sur la réalisation de plusieurs observations sur plusieurs sites d'activité afin dans ces mesures certains facteurs tel que l'expérience et la qualification du personnel et ainsi aboutir à des temps moyens exactes et qui reflètent la réalité. Cependant, ces temps moyens doivent faire l'objet d'une révision d'une manière périodique surtout lors des changements des processus d'exécution de certaines tâches.

Dans un second lieu, il faut calculer le coût horaire de chaque tâche réalisée au sein de la banque. Pour ce faire, il faut diviser l'assiette de frais généraux obtenue lors de la budgétisation des frais et des effectifs prévisionnels par les temps moyens trouvés précédemment.

Ainsi, on aboutit à la connaissance du coût de chaque opération réalisée au sein de la banque.

## **2. Le coût de production :**

Il s'agit du coût de l'élaboration ou de la « production » d'un service. Il est calculé à partir du temps théorique passé par les effectifs concernés ayant servi à la conception et à la création du service. Cependant, la détermination exacte de ce temps est très difficile parce qu'il faut estimer le temps de travail qui a servi à la recherche et à la coordination.

Ce coût de production va venir augmenter le coût opératoire précédemment calculé. Il est cependant nécessaire de s'interroger sur la pondération que va accaparer ce coût dans le coût total de la réalisation d'un service.

## **II. Les coûts commerciaux :**

Etant donné que la banque est une institution qui dispose d'une structure à réseau en interaction directe et journalière avec ses clients, les coûts commerciaux semblent une charge considérable supportée, surtout lorsqu'il s'agit d'offre de produit et de services menant à la genèse de revenus de commissions.

Les coûts commerciaux englobent : les coûts liés à l'acte de vente lui-même, les coûts liés à l'acquisition et à la maintenance de la clientèle, les coûts liés au marketing et à la distribution.

### **1. Les coûts liés à l'acte de vente :**

Pour déterminer les coûts liés à la vente, il faut déterminer la nature des activités qui permettent concrètement la vente d'un produit ou d'un service. On peut observer la plupart de ces activités au niveau des agences tel que les opérations de guichet, le temps d'entretien des chargés de clientèle avec leurs clients, le management au sein du point de vente ; mais aussi au niveau d'autres structures de la banque tel que l'après-vente, la gestion de la qualité, le montage des dossiers, la logistique interne...etc.

La mise en place de tableaux de bord commerciaux permet un meilleur suivi de ces coûts, donc une meilleure maîtrise.

### **2. Les coûts liés à l'acquisition et à la maintenance de la clientèle :**

La conquête d'une plus grande part de marché et la fidélisation des clients représentent des activités primordiales au sein d'une banque et engendrent donc charges représentant une part non négligeables des coûts commerciaux.

On peut citer quelques exemples d'activités responsables de la genèse de ce type de coûts : le temps passé dans la prospection de nouveaux clients, la réponse aux requêtes de la clientèle, certains coûts informatiques liés directement à l'activité commerciale tel que l'acquisition et l'utilisation de logiciel de gestion de la relation client... etc.

L'analyse et la détermination des coûts liés à l'acquisition et la maintenance de la clientèle dépendent essentiellement de l'orientation stratégique entreprise par la banque.

### **3. Les coûts liés au marketing :**

Dans un contexte de concurrence accrue qui submerge le secteur bancaire, le recours marketing des produits et services devient incontournable dans l'activité quotidienne d'une banque. Dans ce sens, le marketing génère des charges considérables à prendre en compte dans l'activité de tarification.

Les coûts liés au marketing se traduisent généralement par les efforts fournis dans la conception et la mise sur le marché des différents produits et services, l'amélioration des techniques de vente, le suivi et le reporting des résultats via des analyses statistiques adaptées.

D'autre part, il ne faut pas négliger les coûts engendrés par les efforts de promotion, surtout dans un contexte de transparence au sein du marché et de développement des

technologies de l'information et de la communication. On cite comme exemples : les dépenses liées à la publicité en tout genre, les activités de mécénat et de parrainage, les actions sociales...etc.

#### **4. Les coûts liés à la distribution :**

La création de nouveaux canaux de distribution témoignée pendant ces dernières années a impacté considérablement la structure des coûts commerciaux.

Ces nouveaux canaux de distribution se sont matérialisé par la création de nouveaux établissements du type « banque directe », l'utilisation de plateformes téléphoniques et de supports connectés à internet. Ces transformations ont permis de diminuer considérablement les coûts commerciaux surtout pour les opérations qui ne nécessitent pas obligatoirement le déploiement d'effectifs et de moyens logistiques.

Cependant, la création de ces nouveaux canaux engage des investissements substantiels qui devront être imputés aux coûts commerciaux.

### **III. Les coûts informatiques :**

L'activité bancaire et une activité où de nombreux types d'opérations sont exécutés d'une manière répétitive et engageant le traitement d'une multitude de données. Cette complexité oblige les banques à déployer des moyens informatiques considérables. En effet, nous remarquons que les banques s'engagent actuellement dans une « course à l'armement » par des logiciels performants et un matériel informatique superpuissant. Ceci nous renseigne sur la présence de coûts considérables à prendre en compte dans la tarification des produits et services d'une banque.

Les dépenses informatiques se matérialisent par les éléments cités ci-dessous.

#### **1. Les coûts liés à l'acquisition de matériel informatique et de progiciels :**

Ces coûts se traduisent par l'acquisition d'équipements informatiques en tout genre tel que : les ordinateurs centraux, les équipements de réseau et de téléphonie, les centres de stockage et de traitement des données...etc.

Nous notons aussi une orientation des banques vers l'acquisition de systèmes d'informations de plus en plus performants tel que les ERP bancaires<sup>25</sup> dont le coût

---

<sup>25</sup> ERP bancaire : « Enterprise resource planning » ou en français « progiciel de gestion intégré ». Est un groupe de modules liés à une base unique.

d'achat et de mise en place se chiffre en millions de dinars et consomme considérablement en termes de temps de travail.

Ces coûts ne sont pas à négliger et seront imputés aux coûts informatiques sous forme d'amortissement.

## **2. Coûts liés à l'exploitation informatique :**

Les coûts liés à l'exploitation informatique se traduisent par les charges qui incombent au déploiement des moyens humains et matériel nécessaires au bon fonctionnement des applications nécessaires à l'activité de la banque.

## **3. Coûts liés aux études informatiques :**

Ces coûts se traduisent par le déploiement de moyens humains et matériels nécessaires à la recherche et au développement de nouvelles applications informatiques et à l'entretien de logiciels existants au sein de la banque.

## **4. Coûts liés aux autres services informatiques :**

Ce sont essentiellement les coûts générés par des activités annexes à l'informatique, telles que la téléphonie, la messagerie...etc.

Ces coûts semblent négligeables, mais pour une structure disposant d'un réseau comme l'est le cas pour une banque, les dépenses liées à ces activités peuvent s'avérer considérables.

## **IV. Les coûts fixes :**

Les charges fixes peuvent peser lourd pour banque. En effet, une structure à réseau engage obligatoirement des charges considérables.

Ces charges se traduisent essentiellement par : les frais de construction, d'aménagement et de loyer de bâtiments ; ce cas de figure est spécifique aux banques qui cherchent toujours à être plus près de leurs clients et tendent donc vers l'ouverture de point de vente dans diverses positions géographiques. D'autres frais ne sont certainement pas à négliger tel que : les frais d'acquisition et de maintenance de véhicules utilitaires nécessaires à l'activité ; les factures d'électricité, d'eau et de gaz...etc.

## **V. Conclusion :**

Tout au long de cette section nous avons présenté les différents types de coûts qui se manifestent pour une banque lors de l'exécution des ces activités et plus précisément l'offre de produits et services.

Une connaissance exacte de ces coûts est nécessaire à l'élaboration d'une tarification adéquate aux différents produits et services de la banque ; du moment où le prix affichés devront incorporer d'une manière convenable ces coûts.

Dans la poursuite de l'objectif fixé au début du chapitre, à savoir l'élaboration d'une bonne politique de tarification, nous nous intéresseront dans la section suivante aux éléments préalables nécessaires à la réalisation d'un tel concept.

## **Section 2 : Les préalables à l'élaboration d'une politique de tarification.**

Comme nous l'avons déjà présenté, le commissionnement permet de dégager des revenus immédiats, stables et récurrents ; donc permet de renforcer le PNB et de booster la rentabilité de la banque.

Dans le contexte actuel, la rentabilisation des services générateurs de commissions est au cœur même des préoccupations et des banques. Il s'en suit que l'élaboration d'une bonne politique de tarification permet donc d'aboutir aux résultats précédemment cités.

Cependant, une conceptualisation fine et rationnelle d'une politique de tarification nécessite la présence de certains éléments et la maîtrise d'un certain-savoir faire au sein de la banque ; Choses que l'on va énumérer au cours des différentes parties de cette section.

### **I. Les outils nécessaires à l'élaboration d'une politique de tarification**

#### **1. La qualité du contrôle de gestion :**

Le contrôle de gestion est défini comme « le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenus et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation » (Gervais, 2009 : 11)<sup>26</sup>.

Actuellement, les banques se livrent une lutte acharnée pour la conquête d'une part de marché plus volumineuse et la réalisation des meilleurs résultats possibles. En effet, l'activité bancaire se caractérise par une concurrence de plus en plus accentuée.

Dans ce cadre, l'analyse précise de la rentabilité de ses opérations sera cruciale pour une banque dans le déploiement de sa stratégie. De ce fait, l'efficacité et la réactivité du système de control de gestion pour s'avérer un avantage concurrentiel de taille permettant d'aboutir à une politique de tarification plus fine à travers une meilleure détermination des couts de revient.

L'analyse de la rentabilité, étant la pierre angulaire d'une bonne politique de tarification, la place qu'occupe la fonction de contrôle de gestion au sein de l'organisation de la banque semble un élément extrêmement important.

---

<sup>26</sup> Gervais, M. (2009). *Control de gestion*. Edition economica, Paris, 816 p.

Qu'elle relève directement de la direction générale, liée à une fonction de la banque ou agit d'une manière totalement autonome ; cette fonction doit centraliser et organiser les efforts collectifs de chacun des intervenants afin de permettre un meilleur déploiement de la stratégie de la banque en termes de tarification.

## **2. Une connaissance analytique des coûts :**

La rentabilisation des tarifs pratiqués par la banque est une tâche plus ardue pour l'activité de commissionnement que pour l'activité d'intermédiation. La cause principale étant la difficulté à déterminer les coûts opératoires permettant la genèse de ces commissions.

De ce fait, implanter un système de comptabilité analytique de gestion efficace est une étape extrêmement importante dans la rentabilisation de la politique de tarification.

La détermination, l'analyse et le suivi des coûts au sein d'une banque est une tâche très particulière dans la mesure où le coût de revient est composé de plusieurs coûts : le coût financier<sup>27</sup>, le coût opérationnel<sup>28</sup> et le coût du risque<sup>29</sup>.

Il semble tout aussi important dans le contexte bancaire de parler des coûts informatiques et commerciaux. En effet, l'utilisation de systèmes d'informations performants est devenue incontournable dans le monde des banques ; de ce fait, les coûts informatiques ont un impact considérable sur les résultats analytiques. D'un autre côté, et étant donné que les banques disposent d'une large structure de réseau, les coûts commerciaux ne sont pas à négliger. En effet, ces coûts se manifestent par les actions commerciales entreprises par la banque envers sa clientèle et se matérialisent en majeure partie par les frais du personnel qui incombent à ces actions.

La comptabilité analytique de gestion doit être en mesure d'isoler et de quantifier ces coûts selon des critères de découpages bien déterminés (par client, par produit, par métier...). Ces axes d'analyse des coûts devront être en accord avec les objectifs fixés par la banque (maîtrise des coûts, aide au pilotage commercial...).

---

<sup>27</sup> *Coût financier : coût des ressources qui ont servi à financer les emplois.*

<sup>28</sup> *Coût opérationnel : représente les frais généraux tel que comprennent les frais administratifs, les frais commerciaux et les frais de gestion.*

<sup>29</sup> *Coût du risque : englobe le risque de contrepartie, le risque opérationnel, le risque de marché, le risque de taux...etc.*

Une comptabilité analytique de gestion peut être structurée sous la forme d'une matrice qui fait croiser : les méthodes de calcul des coûts opératoires, les axes d'analyse et les objectifs poursuivis par la banque ; tel que représenté dans le tableau ci-dessous.

**Tableau N°1** : architecture d'un système de comptabilité analytique

Méthodes	Axes d'analyse	objectifs
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>coûts complets réels.</b></li> <li>- <b>coûts complets standards.</b></li> <li>- coûts marginaux.</li> <li>- coûts partiels.</li> <li>- coûts directs/indirects.</li> <li>- coûts variables/fixes.</li> <li>- coûts de marché.</li> <li>- coûts cibles.</li> <li>- prix de cession interne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organisation en centres de responsabilité.</li> <li>- métiers (réseau, marché, conseil...).</li> <li>- marchés/segments de clients (particuliers, corporate...).</li> <li>- filières/familles de produits.</li> <li>- canaux de distributions.</li> <li>- clients.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>tarification.</b></li> <li>- réduction des coûts.</li> <li>- compétitivité.</li> <li>- analyse de la rentabilité.</li> <li>- analyse coût qualité.</li> <li>- budgétisation et suivi des réalisations.</li> <li>- animation, dynamisation, responsabilisation du groupe</li> <li>- analyse stratégique.</li> <li>- amélioration de l'organisation.</li> </ul>

**Source** : livre blanc sur la mesure de la rentabilité des activités bancaires.

Nous nous intéresserons le cas échéant à l'objectif « tarification » de cette matrice. Il semble d'ailleurs que les méthodes des coûts complets réels et standards soient les mieux appropriées à cet objectif.

➤ **Méthode des coûts complets réels :**

La détermination des coûts de revient par cette méthode se fait en passant par deux étapes cruciales.

La première consiste à découper la banque en centres de responsabilité<sup>30</sup>. Tel qu'énoncé par le conseil national du crédit dans son rapport de juin 1990 « productivité des établissements de crédit », on peut identifier quatre types de centres de responsabilité à savoir : centre de profit, centre opérationnel, centre de structure et centre de support.

La deuxième étape consiste à affecter les différents types de charges à chaque centre de responsabilité.

<sup>30</sup> *Centre de responsabilité : une entité de gestion ayant un responsable disposant d'une délégation formelle d'autorité pour négocier des objectifs et des moyens et dotée d'un système de pilotage de sa gestion.*

Ce système suppose une connaissance détaillée du mode de traitement des opérations au sein de la banque et une couverture totale de l'ensemble ces opérations. Ce suivi va permettre de mettre à jour les couts à chaque fois qu'il ya ajout, retrait ou modification du mode de traitement d'une opération.

➤ **L'approche standardisée :**

Cette approche préconise le calcul des couts sur la base de volumes opératoires standards en cours d'année. Ainsi la ventilation des couts sur les centres de responsabilité ce feront sur cette base.

**3. Un système d'information performant :**

Disposer d'un control de gestion ou d'un système de comptabilité analytique performants permettant une connaissance précise des couts opératoires et aboutissant à une rentabilisation des tarifs pratiqués par la banque suppose le recours à des calculs extrêmement complexes et une analyse multidimensionnelle portant sur plusieurs axes à la fois.

Un tel niveau de détail nécessite obligatoirement le déploiement de moyens considérables qui se matérialisent par la mise en place d'un système d'information réactif et performant.

En effet, nous constatons ces dernières années que les banques investissent de plus en plus dans l'acquisition de solutions informatiques performantes pour rester compétitives.

De ce fait, la pertinence de la politique de tarification entre autres dépend plus que jamais de la qualité du système d'information.

**4. Une connaissance des tarifs pratiqués par la concurrence :**

Une analyse de la concurrence est primordiale à l'élaboration d'une bonne politique de tarification. En effet, connaitre les tarifs pratiqués par les concurrents permet à la banque de choisir son positionnement selon la stratégie de prix qu'elle souhaite adopter mais aussi en termes de relation qualité/prix.

D'un autre côté, cette connaissance va permettre à la banque d'agir sur ces charges si les coûts qu'elle subit sur un produit ou un service ne lui permettent pas d'avoir un positionnement compétitif en termes de prix.

Enfin, un benchmarking des prix va permettre à la banque de s'ajuster d'une manière réactive aux aléas du marché et de maintenir une offre compétitive.

### **5. La détermination du prix psychologique accepté par le client :**

Les clients, qu'ils soient particuliers ou entreprises, ont une idée sur le prix qu'ils devraient payer en contrepartie d'un produit ou d'un service. Ceci est expliqué par la perception par ces clients de l'enseigne, de la marque ou de l'institution qui fournit ce service.

Il s'agit alors de déterminer un prix ou une fourchette de prix qui assure une double fonction. Le prix ne doit pas être trop élevé et donc perçu comme trop cher ; d'un autre côté le prix ne doit pas être trop bas ou alors le produit ou le service seront perçus comme de mauvaise qualité.

La détermination du prix psychologique a été l'un des apports majeurs du marketing pour la tarification. Il existe donc plusieurs techniques telles que la réalisation d'enquêtes et d'outils tels que l'élasticité prix-demande pour aboutir à ce prix.

## **II. Savoir-faire indispensable à la réussite d'une politique de tarification :**

Le cabinet *pricewaterhousecoopers*<sup>31</sup> a développé une palette de compétences composée de six axes qui, selon ce cabinet, doivent être développées par toute banque souhaitant user de la tarification comme d'un avantage concurrentiel au sein du marché.

### **1. La formulation d'une stratégie de tarification :**

La stratégie de tarification bien définie fournit un cadre qui soutient les objectifs fixés au sein de la banque. Cette stratégie permet d'aligner toute l'organisation de la banque pour l'implantation de sa politique de tarification, permet de fournir au marché une offre propre à la banque en jouant sur les avantages comparatifs sur lesquels elle pourrait miser. D'un autre côté, une stratégie de tarification permet la création de valeur dans l'offre de produits et services d'une banque.

---

<sup>31</sup> *Pricewaterhousecoopers (PWC) : est un réseau d'entreprises présentes dans 157 pays, spécialisées dans des missions d'audit, d'expertise comptable et de conseil à destination des entreprises. C'est l'un des quatre plus grands cabinets d'audit et de conseil dans le monde à côté de : Deloitte, Ernest & Young et KPMG.*

## **2. L'analyse des transactions avec la clientèle :**

L'analyse des données de transactions actuelles et passées permet d'identifier d'un côté les fuites de revenus. D'un autre côté cette, analyse va permettre une meilleure compréhension des préférences des clients et de leur sensibilité au prix.

## **3. Les bonnes pratiques pour l'implantation d'une politique de tarification :**

La mise en place de processus standardisés permet à la banque d'implanter sa politique de tarification d'une manière cohérente et efficiente. D'autre part, la mise en place de contrôles sur les comptes comptables concernés permet une mesure plus précise de la performance de la politique de tarification et de la rentabilité des clients.

## **4. Gestion de données et technologie :**

L'utilisation d'outils d'analyse de données permet d'élaborer une politique de tarification basée sur des données réelles et sur une analyse rigoureuse et objective de ces données. D'un autre côté, l'analyse de données permet d'adapter la tarification aux différents centres de responsabilités, aux segments de clientèle et même aux différentes zones géographiques d'activité de la banque.

Enfin, une meilleure gestion de données fournit un contrôle et un reporting plus robuste des performances de la politique de tarification de la banque.

## **5. L'alignement organisationnel :**

Une définition précise des rôles et des responsabilités de chaque membre du personnel et de chaque unité d'activité en matière de tarification permet un alignement des efforts individuels vers les mêmes objectifs visés par la politique de tarification.

Cet alignement organisationnel accompagné d'une meilleure formation et expertise du personnel de la banque impactent directement le comportement et la rentabilité des clients.

## **6. Un contrôle permanent et une amélioration continue des performances :**

Les fondements de la politique de tarification élaborée par la banque doivent être appliqués d'une manière continue avec un certain niveau de discipline et de rigueur.

Cependant, la politique de tarification de la banque doit se caractériser par une certaine flexibilité.

Des processus standardisés et un control permanent, permettent entre autres, un raffinement continu des tarifs de la banque pour faire face aux changements du comportement de la clientèle.

### **III. Conclusion :**

Comme nous pouvons le constater à l'issu de cette section, l'élaboration d'une bonne politique de tarification n'est pas une mince affaire. En effet, elle nécessite une préparation rigoureuse du terrain et le déploiement de moyens considérables. C'est pour cela que la politique de tarification d'une banque peut s'avérer un avantage concurrentiel de taille.

Le chapitre suivant, servira à l'élaboration des travaux empiriques qui, dans notre cas se matérialisent par l'optimisation des conditions générales en termes de commissions au sein de la BH.

Le travail qui sera fourni est une première étape extrêmement importante vers l'élaboration d'une politique de tarification performante au sein de la BH.

### **Chapitre 3 : optimisation de la tarification des commissions bancaires.**

Comme nous l'avons expliqué tout au long du premier chapitre, il est désormais plus qu'important de se tourner d'une manière plus accentuée vers des études portant sur la tarification des commissions bancaires, en raison de l'importance grandissante, de la place qu'elle occupe et des enjeux qu'elle représente.

Ce second chapitre sera donc consacré à l'établissement des travaux empiriques visant à optimiser la tarification des commissions au sein de la banque de l'habitat.

En effet, ce chapitre portera sur la présentation d'un model permettant d'atteindre l'objectif cité précédemment.

Ce model va permettre de travailler sur les conditions générales en termes de commissions pratiquées par la Banque de l'Habitat. En effet, ce model aboutira sur l'extrapolation d'une nouvelle formule de commissions, tout en tenant compte de certaines contraintes.

Le déroulement du travail qui va permettre d'établir ce model sera expliqué d'une manière plus précise et détaillée dans les sections à suivre.

Ce chapitre se scindera donc en trois sections, la première sera dédiée à une présentation brève de la Banque de L'Habitat, la seconde portera sur l'établissement du model précédemment cité, la section finale portera sur la discussion des résultats trouvés et sur les extensions possibles pour le modèle fournis.

## **Section 1 : présentation de la Banque de l'Habitat.**

Cette section sera dédiée à la présentation de la Banque de l'Habitat d'une manière générale, nous nous intéresseront ensuite à certains indicateurs d'activité qui relèveront certainement du thème traité dans ce travail, à savoir la tarification des commissions bancaires. Cette section permettra donc de préparer le terrain pour ce qui va suivre dans les prochaines sections.

### **I. Présentation générale :**

La Banque de l'Habitat a été créée en 1989 à travers la transformation de la Caisse Nationale de l'Épargne Logement CNEL en banque commerciale. Elle a pour mission le financement de l'habitat qui représente les premières priorités des autorités publiques. La BH appartient à l'Etat tunisien à concurrence de 56.7%, et au secteur privé pour le reste.

Depuis 2015, la banque suit un programme de restructuration qui s'étalera sur 5 années.

La Banque de l'Habitat, est une société anonyme avec un capital social de 238 millions de dinars, est à la tête d'un groupe composé de 12 sociétés intervenant dans plusieurs domaines d'activités.

### **II. Indicateurs d'activité et positionnement concurrentiel :**

#### **I. Indicateurs d'activité :**

La Banque de l'Habitat a observée depuis l'année 2015 un bouleversement total quant à l'évolution de ses résultats. En effet, la BH a enregistré d'année en année une nette amélioration de ses performances, et ce en dépassement des prévisions établies dans le business plan s'étalant de 2015 à 2019.

L'intensification de la collecte des dépôts, l'engagement accru au financement de l'économie et l'amélioration de la qualité des services fournis aux clients ont permis le développement de l'activité de la BH qui s'est traduite par une amélioration de la rentabilité avec une croissance du PNB et du résultat brut d'exploitation (RBE)<sup>32</sup> respectivement de 44.7% et 40.9%<sup>33</sup> pour la période s'étalant de 2015 à 2017.

Le résultat net a progressé pour la même période de 63.6% pour s'établir en 2017 à 115.5 millions de dinars tunisiens.

---

<sup>32</sup> Résultat brut d'exploitation : est la différence entre le PNB et les charges d'exploitation.

<sup>33</sup> Rapports annuels et états financiers de la banque de l'habitat (2015, 2016, 2017).

Pour ce qui est de la rentabilité financière (ROA) et économique (ROE) la BH a connue une progression de 0.11% et 1.32% respectivement, pour s'établir en 2017 à 1.12% et 16.71%.

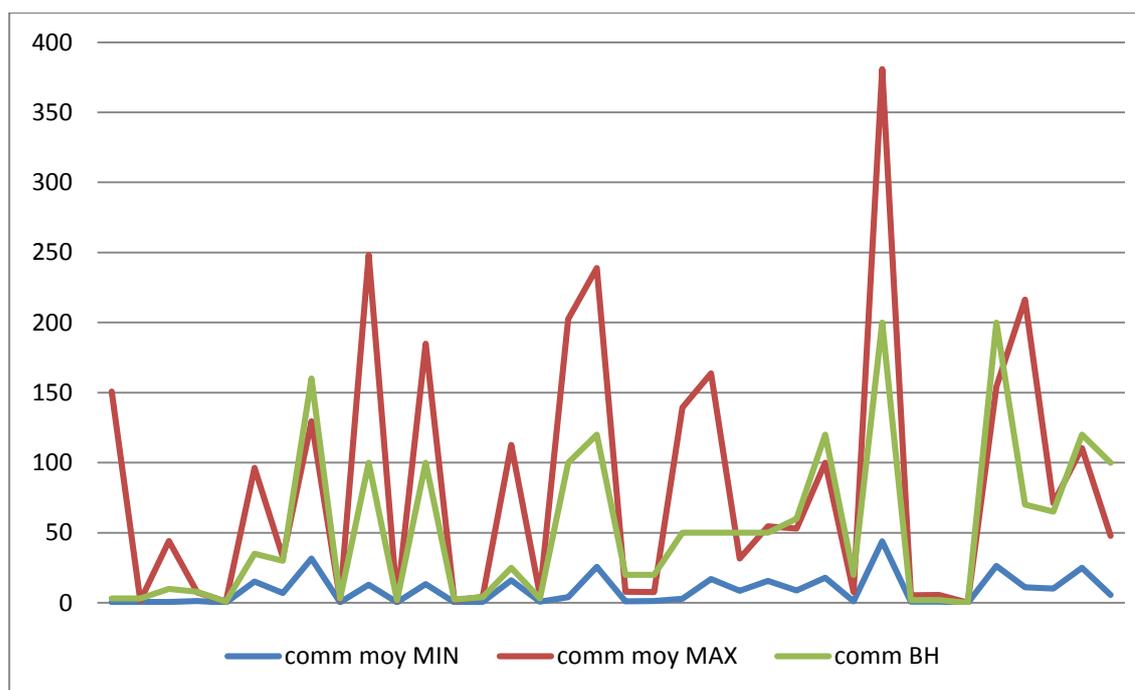
## II. Positionnement concurrentiel :

Dans la situation actuelle, il semble plus convenable de s'intéresser au positionnement concurrentiel de la BH par rapport aux autres banques cotées en termes de tarification des commissions bancaires.

Le choix de l'environnement concurrentiel de la BH porte sur les dix banques conventionnelles cotées de la place.

La figure N°2 représente le positionnement tarifaire de la BH par rapport à la moyenne du secteur.

Figure 2 : positionnement tarifaire de la BH/ moyenne du secteur.



Source : élaboration personnelle.

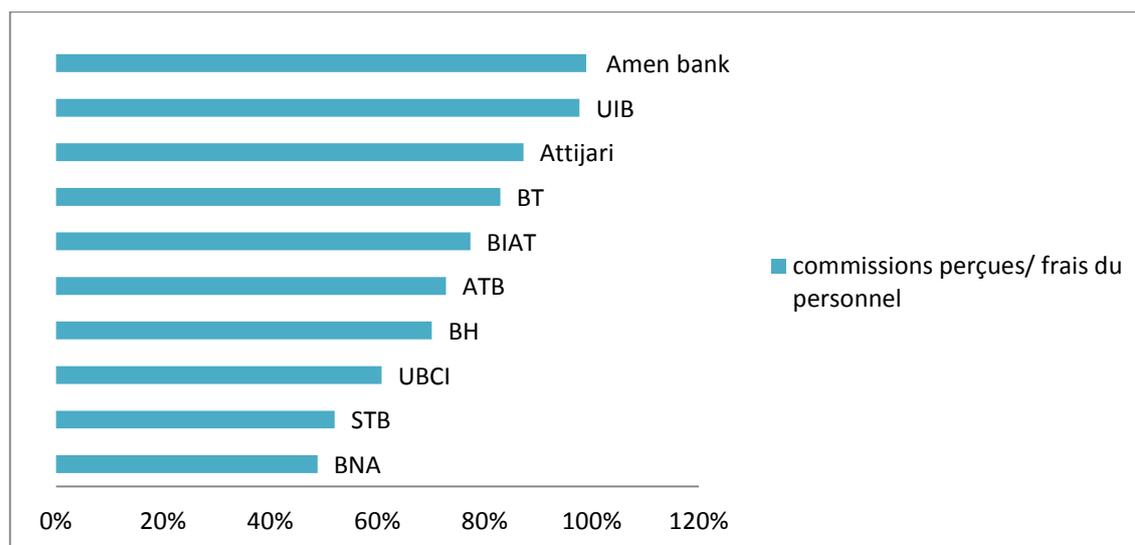
Une analyse descriptive de cette figure permet de déduire que le positionnement concurrentiel de la BH dépend de la politique de prix qu'elle adopte pour chaque type d'opération générant une commission.

D'un autre coté, cette représentation permet de plancher sur les voies d'amélioration en termes de prix pratiqués ; si la situation concurrentielle permet d'élever les tarifs actuels ou au contraire nécessite la baisse.

Nous nous intéresserons d'un autre coté au ratio de couverture des frais du personnel par les commissions perçues. Une analyse comparative nous permet de nous renseigner sur l'efficience des banques en termes de genèse de commissions par rapport aux moyens humains engagés.

La figure N°3 représente un classement des banques par rapport au ratio de couverture des frais du personnel par les commissions perçues.

Figure 3: classement commissions perçues/frais du personnel



Source : élaboration personnelle

Nous constatons d'après ce graphique, que l'Amen Bank est en pole position en termes de couverture des frais du personnel par les commissions perçues avec un ratio qui atteint les 99% ; suivie par l'UIB et Attijari respectivement en deuxième et troisième position. La BH occupe la 7ème position avec un ratio égal à 70%.

La moyenne du secteur étant à 74.9%<sup>34</sup>, nous notons que la BH est en dessous de cette moyenne en termes de couverture des frais du personnel par les commissions perçues.

Cette constatation fournit un argument de plus à la nécessité d'une optimisation de la tarification des commissions au sein de la BH étant donné le niveau de charges du personnel que cette banque supporte.

<sup>34</sup> Chiffre obtenu à partir de la moyenne arithmétique des ratios commissions perçues/ frais du personnel des 10 banques cotées de la place. Il sera fourni l'annexe N°2 un tableau représentatifs des ratios : commissions/ frais du personnel et commissions perçues/ frais du personnel pour les dix banques cotées de la place ainsi que les moyennes du secteur pour ce deux ratios.

D'un autre coté, il semble pertinent d'expliquer l'intérêt qui est porté sur le ratio de couverture des frais du personnel par les commissions ; intérêt qui dépasse une simple représentation de la vue d'ensemble de la situation concurrentielle dans le secteur.

En effet, ce ratio de couverture représente l'un des objectif du model conçu et qui sera présenté dans la section à venir. La recherche d'une rentabilisation de la politique de tarification en termes de commissions au sein de la BH par l'optimisation de ces mêmes commissions sera accompagnée d'une maximisation de ce ratio de couverture vers la recherche de niveaux plus élevés atteignant dans le meilleur des scenarios les 100%.

### **III. Conclusion :**

Cette section a permis de fournir un état des lieux quant à la situation actuelle de la BH en termes de résultats et de positionnement concurrentiel. Ceci permettra d'aborder la phase suivante qui est l'élaboration du model avec plus de clairvoyance et donnera un avant gout des attentes et des résultats recherchées par les travaux empiriques qui seront fournis ultérieurement.

## **Section 2 : établissement du model : optimisation des conditions générales à la BH.**

Cette section portera sur l'essentiel des travaux empiriques fournis par ce travail. Une première étape servira à la présentation du model utilisé, une seconde permettra la définition des variables et des hypothèses de travail choisies ; la dernière étape servira à présenter la méthodologie avec laquelle ce travail a été exécuté et à dégager enfin les résultats extrapolés par ce model.

### **I. Présentation du model :**

Le model utilisé pendant ce travail sera une « optimisation sous contraintes ». Ce model va permettre d'optimiser un objectif souhaité dans un contexte de ressources limitées et de restrictions imposées sur la réalisation de cet objectif.

Pour la réalisation de ce model nous allons avoir recours à EXCEL, ou plus spécifiquement son solveur, qui est un outil puissant d'optimisation et d'allocation des ressources.

L'objectif de ce model est d'aboutir à une nouvelle formule des conditions générales en termes de commissions pratiquées au sein de la BH, en maximisant le ratio de couverture des frais du personnel par les commissions perçues sous plusieurs contraintes.

### **II. Définition des variables :**

Pour la réalisation du model, on définit les éléments suivants :

- **Type de commission :** on retiendra pour l'exécution du model un ensemble d'opérations générant une commission ; « *ty.comm* ».
- **Commissions pratiquées :** il s'agit des tarifs pratiqués par la BH pour l'ensemble des opérations générant une commission et ce, pour l'exercice 2017. Cette variable sera définie par « *comm.p* ».
- **Volume opératoire :** il s'agit du nombre d'opérations réalisées par la BH au cours de l'exercice 2017 pour chaque type d'opération retenue. Cette variable sera définie par « *v.opér* ».

- **Charges opératoires** : il s'agit des charges qui incombent à la réalisation par la BH de chaque type d'opération retenue au cours de l'exercice 2017. Cette variable sera définie par « *ch.opér* ».
- **Marge sur commission** : il s'agit de la marge enregistrée sur toute opération générant une commission. Cette variable sera définie par « *mar* ».
- **Concurrence** : il s'agit des tarifs pratiqués par la concurrence ; à savoir, les dix banques conventionnelles cotées du secteur. Cette variable sera définie par « *comm.c.max* » et « *comm.c.min* » respectivement pour les tarifs maximums et minimums pratiqués par la concurrence.
- **Commissions moyennes** : il s'agit des moyennes minimales et maximales de commissions pratiquées sur le secteur. Cette variable sera définie par « *comm.moy.min* » et « *comm.moy.max* » respectivement pour les commissions moyennes minimales et les commissions moyennes maximales enregistrées sur le secteur.
- **Nouvelle commission** : il s'agit du nouveau tarif, pour chaque type d'opération retenue, extrapolés à partir de l'exécution du model. Cette variable sera définie par « *comm.n* ».
- **Total commission perçues** : il s'agit du total des commissions perçues de la réalisation, au cours de l'exercice 2017, de l'ensemble des opérations retenues par ce model. Cette variable sera la somme du produit du tarif pratiqué pour chaque type d'opération générant une commission par le volume opératoire réalisé pour chaque type d'opération générant une commission, et ce au cours de l'exercice 2017. Cette variable sera définie par « *t.comm.pp* » et « *t.comm.pn* » respectivement pour le total des commissions perçues obtenu grâce aux tarifs déjà pratiqués par la BH et pour le total des commissions perçues obtenu en utilisant les nouveaux tarifs extrapolés par le model.

Le total des commissions perçues sera obtenu par les égalités suivantes :

$$t.comm.pp = \sum comm. p_i * v. opér_i .$$

$$t.comm.pn = \sum comm. n_i * v. opér_i .$$

- **Frais du personnel** : il s'agit de l'ensemble des charges qui incombent au personnel de la BH au cours de l'exercice 2017. Ces frais sont composés essentiellement de la masse salariale, des charges sociales, les impôts sur salaire...etc. cette variable sera définie par « *f.pers* ».
- **Couverture des frais du personnel par le total des commissions perçues** : cette variable sera traduite par le ratio : total commissions perçues / frais du personnel. Cette variable sera définie par « *r.couv.p* » et « *r.couv.n* » respectivement pour les taux de couverture des frais du personnel par les commissions perçues avant et après l'exécution du model et l'extrapolation des nouvelles commissions.

Le ratio de couverture des frais du personnel par les commissions perçues sera calculé des manières suivantes :

$$r.couv.p = \frac{t.comm.pp}{f.pers} .$$

$$r.couv.n = \frac{t.comm.pn}{f.pers} .$$

### III. Hypothèses retenues et méthodologie :

#### I. Hypothèses retenues :

Nous allons présenter dans ce qui suit les hypothèses retenues qui ont permis l'exécution de ce travail sans pour autant altérer son applicabilité dans des conditions réelles.

#### ❖ Hypothèse N°1 :

Le travail actuel portera sur les opérations principales générant une commission comme l'est représenté par l'observatoire de l'inclusion financière. La nécessité de ce choix se trouve dans le fait que les banques ne publient pas leurs grilles de conditions tarifaires avec le même degré de détail ; ce qui conduit éventuellement à un manque de données qui rend impossible une comparaison tarifaire entre banques pour certains types d'opérations. Cependant, les opérations sur lesquelles va porter ce travail génèrent plus des deux tiers des commissions retenues par une banque. Donc un tel choix n'aura quasiment aucune incidence sur la significativité des résultats trouvés.

Les types d'opérations sur lesquelles va porter ce travail seront représentés dans le tableau suivant :

**Tableau N°2 :** opérations principales générant une commission

<b>Opérations en espèces</b>	<b>Opérations / chèques</b>	<b>Opérations / virements</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- versement espèces autre agence</li> <li>- retrait espèce autre agence</li> <li>- mise à disposition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- certification chèque</li> <li>- encaissement chèque tiré sur la Tunisie</li> <li>- encaissement chèque tiré sur l'étranger</li> <li>- opposition sur chèque</li> <li>- récupération des frais sur chèque sans provision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- virements émis/ Tunisie en DT</li> <li>- virements / étranger</li> <li>- virement reçus/ Tunisie en DT</li> <li>- virement reçus / étranger</li> </ul>
<b>Opérations / prélèvements</b>	<b>Opérations / effets</b>	<b>Frais tenue de compte</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- mise en place d'un prélèvement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- effet à l'encaissement/ Tunisie</li> <li>- effet à l'encaissement/ étranger</li> <li>- règlement effet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- compte chèque</li> <li>- compte courant</li> <li>- compte d'épargne</li> <li>-abonnement à une offre groupée</li> </ul>

<b>Opérations monétique</b>	<b>Opérations de crédit</b>	<b>Opérations diverses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- cotisation à une carte bancaire nationale</li> <li>- cotisation à une carte bancaire internationale</li> <li>- recalcule du code confidentiel d'une carte nationale</li> <li>- recalcule du code confidentiel d'une carte internationale</li> <li>- remplacement d'une carte bancaire nationale</li> <li>- remplacement d'une carte bancaire internationale</li> <li>- opposition sur carte bancaire nationale</li> <li>- opposition sur carte bancaire internationale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- remboursement échéance en principal</li> <li>- remboursement échéance en intérêt</li> <li>- remboursement par anticipation</li> <li>- délivrance d'une mainlevée sur crédit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- banque à distance</li> <li>- règlement de succession par héritier résident et capable</li> <li>- règlement par héritier non résident ou incapable</li> <li>- recherche de documents archivés</li> </ul>

**Source :** élaboration personnelle.

### ❖ **Hypothèse N°2 :**

Lors de la publication de leurs conditions tarifaires, les banques affichent généralement une fourchette de prix comprenant les tarifs minimums et maximums entre lesquels se trouve le tarif réel pratiqué. Etant donné que les banques au sein du secteur n'affichent pas leurs tarifs réels pratiqués et pour des raisons de cohérence, l'exécution du modèle portera sur les prix maximums pratiqués.

### ❖ **Hypothèse N°3 :**

Etant donnée le choix qui a porté sur une partie spécifique de l'ensemble des opérations générant une commission pour une banque et le recours aux tarifs maximums pour l'exécution du modèle, le pourcentage de couverture des frais du personnel par les commissions perçues sera modifié de ce qui a été présenté précédemment, étant donné qu'il ne sera éventuellement pas retenu le total des commissions perçues ni les tarifs réels pratiqués au cours de l'exercice 2017 par la BH.

### ❖ **Hypothèse N°4 :**

Étant donné que les couts opératoires exacts pour chaque type d'opération ne peuvent être déterminés. Les données utilisées pour ce model seront extraites de l'état de résultat de la BH pour le compte de l'exercice 2017 moyennant quelques retraitements pour obtenir une approximation proche des couts opératoires réels.

## **II. Méthodologie :**

Nous allons, dans ce qui suit, présenter d'une manière précise le déroulement du travail qui a permis l'élaboration et l'exécution du model.

L'objectif premier de ce model est d'aboutir à une formule de tarification optimale des principales commissions au sein de la BH.

La pratique courante des banques tunisiennes qui est celle de la maximisation des revenus provenant de commissions, donc des tarifs pratiqués, n'est désormais plus suffisante pour optimiser la politique de tarification d'une banque.

Dans le contexte actuel, il faut s'intéresser au positionnement concurrentiel en termes de commissions et à la rentabilisation des tarifs pratiqués.

Prendre en considération la tarification pratiquée par les concurrents permet de mieux se positionner sur le marché suivant la stratégie commerciale et marketing entreprise par la banque.

La rentabilité des tarifs pratiqués permet à la banque de savoir si elle enregistre un bénéfice ou une perte sur son offre de produits et de services. Ainsi, elle peut agir directement sur ses prix ou sur bien sur ces coûts.

La conception de ce model repose essentiellement sur les deux éléments cités précédemment.

Il s'agit donc d'une optimisation des tarifs pratiqués par la BH sous contraintes. La formulation du model sera comme suit :

**Maximiser :** «  $comm.n_i$  »

**Tel que :**

$$comm.n_i = ch.opér_i + mar_i$$

**Sous :**

**Contrainte N°1 :**

$$comm.c.min_i \leq comm.n_i \leq comm.c.max_i$$

Le tarif obtenu à l'issu de l'exécution du model devra être compris entre les tarifs maximum et minimum pratiqués par la concurrence. Il s'agit bien sur d'une hypothèse standard qui peut être modifiée selon la stratégie de tarification que souhaite adopter la banque et ce, pour chaque type d'opération.

Le model actuel permet d'adapter la détermination de chaque tarif à la politique de prix choisie. Différents scénarios d'exécution du model seront mis en place pour représenter les faits qui viennent d'être énumérés.

Le scenario de départ se base sur le fait que la stratégie de tarification consiste à s'aligner sur la moyenne des prix enregistrés sur le secteur.

Une contrainte secondaire peut être définie pour éviter de modifier la fourchette de prix actuellement pratiquée par la BH pour éviter la procédure de déclaration de cette

modification à la BCT comme l'est prévu dans la réglementation en vigueur. Cette contrainte sera formulée comme suit :

<b>Si</b>	$comm.c.max_i > comm.p.max_i$
<b>Alors</b>	$comm.c.min_i \leq comm.n_i \leq comm.p.max_i$

**Contrainte N°2 :**

$comm.n_i \geq ch.opér_i$
---------------------------

Le tarif obtenu à l'issue de l'exécution du model devra être supérieur à la charge opératoire engendrée par la réalisation de l'opération générant la commissions correspondante. Cette contrainte permet de rentabiliser la tarification des commissions à la BH et permet de s'assurer que la banque couvre ses charges et éventuellement enregistre un bénéfice sur la vente des produits et services. Cette contrainte se traduit tacitement par une maximisation de la marge enregistrée à l'issue de la vente d'un produit ou de l'offre d'un service.

Cependant, les charges opératoires pour une banque peuvent excéder le tarif moyen pratiqué sur le marché ; ceci, peut renseigner la banque sur la nécessité de maîtriser ses coûts sur ce type d'opération. Ceci, ne peut se faire, dans un premier lieu, que par la présence d'une comptabilité analytique de gestion qui va déterminer avec précision ces coûts et, dans un second lieu, par une connaissance des tarifs réels pratiqués par la concurrence et non pas les fourchettes de prix qu'elle affiche.

En somme, le model élaboré a pour objectifs : la rentabilisation des tarifs pratiqués par la BH, un meilleur control sur le positionnement concurrentiel souhaité par la banque et enfin l'amélioration du ratio de couverture des charges du personnel par les commissions perçues et ainsi l'amélioration de l'efficience de l'activité de genèse de commissions.

Ces objectifs ont été le point de départ de la conception de ce modèle. Il semble donc convenable de dire que la formulation hypothèses retenues, le choix des données et de l'outil de traitement, la méthodologie des travaux fournis et même la configuration choisie pour l'élaboration de ce modèle auront pour but final l'atteinte de ces dits objectifs.

Le tableau N°3 représente la configuration initiale sur la base de laquelle le model va être conçu et exécuté.

**Tableau N°3** : configuration du model d'optimisation des commissions

Opération	Commission pratiquée par la BH	Volume opératoire	Charge opératoire	Marge	concurrence		Commissions moyennes		Nouveaux tarifs
					Min	Max	Min	Max	
$ty.comm_1$	$comm.p_1$	$v.opér_1$	$ch.opér_1$	$mar_1$	$comm.c.min_1$	$comm.c.max_1$	$comm.moy.min_1$	$comm.moy.min_1$	$comm.n_1$
$ty.comm_2$	$comm.p_2$	$v.opér_2$	$ch.opér_2$	$mar_2$	$comm.c.min_2$	$comm.c.max_2$	$comm.moy.min_2$	$comm.moy.min_2$	$comm.n_2$
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
$ty.comm_i$	$comm.p_i$	$v.opér_i$	$ch.opér_i$	$mar_i$	$comm.c.min_i$	$comm.c.max_i$	$comm.moy.min_i$	$comm.moy.min_i$	$comm.n_i$
<b><math>t.comm.pp</math></b>		<b><math>t.comm.pn</math></b>			<b><math>f.pers</math></b>		<b><math>r.couv.p</math></b>		<b><math>r.couv.n</math></b>
$= \sum comm.p_i$		$= \sum comm.n_i$			$= f.pers$		$= t.comm.pp/f.pers$		$= t.comm.pn/f.pers$

Source : élaboration personnelle.

#### IV. Conclusion :

Les faits et détails fournis tout au long de cette section auront permis, dans une première étape, de présenter les fondements et d'expliquer le fonctionnement du modèle. Dans une seconde étape, ceci permettra de mieux présenter les résultats trouvés et de corroborer le choix des hypothèses de travail retenues.

La section suivante portera sur une discussion des résultats trouvés et de leur concordance par rapport à l'atteinte des objectifs fixés. Dans une seconde étape, seront présentées les diverses extensions possibles pour ce modèle qui permettront l'affinage du processus de tarification.

### **Section 3 : Discussion des résultats et extensions du modèle.**

Cette section permettra dans une première étape de présenter et discuter les résultats trouvés à l'issue de l'exécution du modèle. Dans une seconde étape, seront présentées les diverses extensions possibles pour le modèle conçu qui permettront d'améliorer sa configuration même et d'affiner encore plus l'extrapolation des résultats.

#### **I. Discussion des résultats :**

Il semble tout d'abord convenable de rappeler les objectifs recherchés par l'exécution de ce modèle à savoir : la rentabilisation des opérations générant une commission au sein de la BH, un meilleur control du positionnement concurrentiel en termes de tarification et la maximisation du ratio de couverture des frais du personnel par les commissions perçues.

Il est donc pertinent de s'intéresser à la capacité du modèle à atteindre ces objectifs et à être l'outil principal au sein de la banque aboutissant à une tarification optimale des commissions. En effet, les circonstances actuelles ; à savoir, l'utilisation des tarifs maximums pratiqués par la concurrence et non les tarifs réels et l'impossibilité d'aboutir à des charges opératoires exactes, ne permettent pas à l'issue de l'exécution du modèle de proposer des tarifs exactes qui peuvent être appliqués par la BH. Cependant, les données utilisées permettent de prouver l'efficacité du modèle dans l'atteinte des objectifs cités précédemment.

La prochaine étape sera donc, de présenter les résultats trouvés à l'issue de l'exécution du modèle et de discuter sa pertinence dans la réalisation des éléments mentionnés ci-dessous.

Il est cependant nécessaire de rappeler que le scénario de départ retenu concernant la contrainte « concurrence » est celui de l'alignement des tarifs pratiqués par la BH sur les tarifs moyens maximums enregistrés sur le secteur.

Le tableau N°4 permet de représenter les résultats majeurs trouvés lors de l'exécution du modèle.

**Tableau N°4 : résultats de l'exécution du modèle d'optimisation des commissions**

Opération	Commission pratiquée par la BH (DT)	Volume opératoire	Charge opératoire	Marge	Concurrence		Commissions moyennes		Nouveaux tarifs
					Min	Max	Min	Max	
- Versement espèces autre agence	3	***	1.8	3.8	0	50	0.43	5.6	5.6
- Certification chèque	8	***	4.2	3.26	5	10	1.21	7.46	7.46
- Virement émis sur la Tunisie	3	***	2	0.11	1.5	3	0.33	2.11	2.11
- Effet à l'encaissement / Tunisie	3	***	1	3.16	3	5.5	0.61	4.16	4.16
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
- frais annuels de tenue de compte chèque	48	***	4.3	48.69	40	66	8.91	52.99	52.99
- remboursement échéance en principal	2	***	0.6	2	1.5	20	0.73	2.6	2.6
<b><i>t. comm. pp</i></b>	<b><i>t. comm. pn</i></b>		<b><i>f. pers</i></b>		<b><i>r. couv. p</i></b>		<b><i>r. couv. n</i></b>		
102 619 672.4	177 307 784.4		124 303 000		83%		143%		

Source : élaboration personnelle

Le tableau N°4 résume les principaux résultats trouvés, à savoir : les nouveaux tarifs proposés et le ratio de couverture obtenu grâce à la nouvelle formule de tarification extrapolée par l'exécution du modèle.

Dans la suite, les résultats obtenus seront analysés par rapport à trois objectifs : la rentabilisation des opérations générant une commission, une maîtrise du positionnement concurrentiel en termes de tarifs et la maximisation du ratio de couverture des frais du personnel par les commissions perçues. Ainsi, la capacité du modèle à réaliser ces objectifs sera évaluée d'une manière pertinente.

D'après les résultats obtenus, nous remarquons que les nouveaux tarifs extrapolés permettent de rentabiliser chacune des opérations correspondantes. En effet, le modèle impose une limite minimale, représentée par la charge opératoire, en dessous de laquelle un tarif ne peut être appliqué.

De plus, les nouveaux tarifs obtenus respectent la contrainte « concurrence ». En effet le modèle impose une limite maximale, représentée par la borne supérieure de la fourchette des tarifs moyens enregistrés sur le secteur, au dessus de laquelle un tarif ne peut être appliqué.

Nous noterons finalement, que le total des commissions perçues à l'issue de l'exécution du modèle a évolué de plus de 72% par rapport au total des commissions perçues obtenu grâce aux tarifs initialement pratiqués. Il s'en suit que le ratio de couverture des frais du personnel par les commissions perçues à évolué de 83% à 143% ; soit 60 point de variation.

Ces constatations, prouvent la capacité du modèle à réaliser le triple objectif cité précédemment. Ceci nous renseigne donc, que dans des conditions différentes que celles qui ont permis l'élaboration du modèle et l'extrapolation des résultats ; à savoir, l'utilisation de charges opératoires exactes et des tarifs réels pratiqués par les banques concurrentes au sein du secteur, l'exécution du modèle permettrait de la même manière d'aboutir à des résultats permettant de réaliser les objectifs visés et ainsi, proposer une formule de tarification optimale qui répondrait à la problématique posée au début de ce travail.

D'un autre côté, ce modèle présente d'autres avantages tel que la centralisation et l'utilisation d'une manière optimale l'ensemble des informations ayant un impact direct sur la détermination d'un tarif. Dans ce sens, ce modèle permet une industrialisation du processus de tarification ; en effet, il est caractérisé par une certaine dynamicité qui permet de s'ajuster en temps réel et d'une manière systématique en cas de modification de toute donnée enregistrée au sein du secteur et ainsi préserver un niveau tarifaire optimal en tout temps.

Le contexte dans lequel évolue actuellement la Banque de l'Habitat ; à savoir, la mise en place d'un nouvel ERP et un intérêt pour la refonte de la politique de tarification, permettra l'application du modèle avec la qualité de donnée recherchée afin d'aboutir aux résultats escomptés.

Ce modèle, étant un point de départ ; nous mettrons en lumière dans la partie suivante un ensemble d'extensions qui permettraient une meilleure utilisation de ce modèle et une extrapolation plus fine des résultats.

## **II. Modèle d'optimisation des commissions : extensions**

Le modèle conçu précédemment est la base ou la première étape pour d'autres travaux qui servent la même finalité recherchée par ce travail. Dans ce sens, nous allons dans ce qui suit présenter quelques extensions pour ce modèle qui pourraient améliorer sa présentation, faciliter sa maniabilité et affiner l'extrapolation de résultats.

L'un des objectifs recherchés par ce modèle étant la rentabilisation d'offre de services ou de produits générant une commission, la plateforme utilisée pourrait comporter un renvoi de message informant l'utilisateur sur la rentabilité de l'opération à l'issue de l'exécution du modèle. En effet, il faut prendre en compte le scénario où le tarif extrapolé, dans des conditions de positionnement concurrentiel bien déterminées, ne permet pas de rentabiliser l'opération correspondante ; il convient alors de renvoyer un message renseignant l'utilisateur sur la nécessité de maîtriser les coûts sur cette même opération.

Ajouté à cela, il semble essentiel de rappeler, que tel qu'il est énoncé par la réglementation en vigueur, les banques sont tenues de déclarer leurs conditions tarifaires pratiquées à la BCT. De ce fait, le modèle pourrait renseigner l'utilisateur sur la nécessité de déclaration ou non à chaque détermination ou ajustement d'un nouveau tarif.

D'un autre côté, il semble primordial de rechercher constamment des moyens grâce auxquels la détermination de tarifs se ferait d'une manière plus fine et plus précise. Dans ce sens, nous proposons d'ajouter une nouvelle contrainte qui se réfère à l'élasticité-prix des services et produits offerts par la banque ; cette contrainte permettrait de restreindre encore plus la marge de manœuvre du modèle et ainsi serait en mesure d'empêcher un impact négatif des nouveaux tarifs extrapolés sur la demande du service ou produit correspondant. Cependant, la détermination des élasticités-prix nécessite un travail à grande envergure ; à savoir, une étude de marché pour chaque produit de la banque. Mais il semble important de souligner le fait que, l'étude du comportement des clients et de leurs perceptions vis-à-vis des tarifs pratiqués est un atout majeur dans le succès d'une politique de tarification.

Dans ce cadre, et à un autre niveau, l'exécution du modèle pourrait se faire d'une manière séparée et ce, pour chaque segment clientèle de la banque. Ainsi, l'extrapolation de tarifs tiendrait en compte les spécificités propres à chaque segment ; à

savoir, l'impact du prix sur la demande et le positionnement stratégique choisi par la banque par rapport à un certain type de clientèle.

Nous proposons dans une dernière étape, de rattacher à ce modèle un outil de prévision des volumes opérationnels qui permettra de se renseigner sur les niveaux de revenus futurs générés par les commissions et sur le niveau de couverture des frais du personnel par les commissions perçues ; et ainsi, agir en conséquence.

Finalement, il semble important de s'intéresser à la place que va occuper ce modèle au sein du système d'information de la banque. Etant donné que ce modèle nécessite l'utilisation et le recoupement de plusieurs types de données ; il est donc essentiel qu'il se matérialise par un module informatique s'imbriquant dans l'ensemble des modules composant l'ERP bancaire mis en place. De ce fait, la qualité des résultats extrapolés par ce modèle dépend essentiellement de la richesse de la base de données dont dispose la banque. D'un autre côté, il est tout aussi important de déployer certains types de modules informatiques permettant une optimisation des performances de ce modèle et une amélioration de son efficacité opérationnelle. La tarification étant un élément critique de la relation client, le lien entre ce modèle et la mise en place d'un CRM semble évidente.

### **III. Conclusion :**

Cette section a permis de justifier par la qualité des résultats trouvés l'utilisation d'un modèle d'optimisation des commissions dans l'élaboration d'une bonne politique de tarification. D'un autre côté, la mise en valeur des extensions et des possibilités qu'offre ce modèle permet de rassurer quant à sa capacité à faire face et à s'adapter aux changements perpétuels que subit le secteur.

## **Conclusion générale**

Le point de départ de ce travail était le contexte actuel dans le quel évoluent les banques Tunisiennes ; contexte qui caractérisé par une érosion de la marge d'intermédiation bancaire et une crise de liquidité accentuée. La recherche de solutions ou d'alternatives à ces problèmes fastidieux a portée les efforts de réflexions au sein du secteur sur la question de la tarification des services bancaires et par simple conclusion à l'optimisation des revenus provenant des commissions.

Ce travail de recherche a donc débuté par la présentation du principe de tarification sous tous ses aspects : définitions, techniques, cadre réglementaire...etc. Présentation faite en premier lieu dans un cadre général, et adaptée aux spécificités de l'activité bancaire dans un second lieu. Dans la suite, le passage par l'impact du développement des revenus provenant des commissions sur la rentabilité de la banque et sa gestion des risques a semblé nécessaire.

L'intérêt du travail a porté dans la suite sur le concept de politique de tarification. Il a donc semblé judicieux de mettre en valeur l'ensemble des connaissances, des compétences et des outils dont doit disposer toute banque pour aboutir à l'élaboration d'une bonne politique de tarification.

La combinaison des éléments présentés précédemment s'est matérialisée, dans les travaux empiriques, par l'élaboration d'un modèle d'optimisation des commissions au sein de la BH. Modèle qui a pour but d'aboutir à une formule de tarification optimale tenant compte de certaines variables tel que le positionnement concurrentiel et la rentabilisation de l'activité de genèse de commissions.

Les résultats trouvés à l'issu de l'exécution du modèle ont prouvés sa capacité à atteindre trois objectifs recherchés ; à savoir, la rentabilisation des services et produits offerts par la BH, la maitrise de son positionnement concurrentiel en termes de tarifs et la maximisation du ratio de couverture frais du personnel par les commissions perçues.

La tarification des services bancaires étant la pierre angulaire et le point de départ d'une politique plus large portant la même dénomination ; les travaux fournis ouvrent la voie à des recherches plus poussées touchant d'une manière plus spécifique chaque segment de la clientèle de la Banque de l'Habitat aboutissant à une politique de tarification adaptée à chacun.

---

# **Bibliographie**

---

## Ouvrages

- Desmet, P. Zollinger, M. (1997). *Le prix : de l'analyse conceptuelle aux méthodes de fixation*. Edition Economica, Paris, 244 p.
- Douglas, K. Bateson, J. (2017). The pricing of services. *Services marketing : concepts, strategies and concepts*. (pp. 147-171). US : Cengage learning.
- Gervais, M. (2009). *Control de gestion*. Edition Economica, Paris, 721 p.
- Meidan, A. (1996). *Marketing financial services*. Edition Palgrave Macmillian, US, 344 p.
- Stolzenburg, F. Thomas, B. (1998). Analyzing rule sets for the calculation of banking fees by a theorem prover with constraints. In W. Schmitt (ed.), *Automated deduction - a basis for applications*. (pp. 243-264). Dordrecht : Springer.
- Zollinger, M. Lamarque, E. (1999). *Marketing et stratégie de la banque*. Edition Dunod, Paris, 288 p.

## Publications et articles

- Brunnermeier, M. Dong, N. Polio, D. (2012). « Banks ; non-interest income and systemic risk », *AFA 2012 Chicago meeting paper*, pp. 1-44.
- Busch, R. Kick, T. (2009). « Income diversification in the German bank industry », *discussion paper N°9*, Deutsche Bundesbank, pp. 1-17.
- Croutsche, J.J. Roux, M. (2015). « La fixation du prix des produits et services bancaires », *la revue des sciences de gestion N° 271*, pp. 89-97.
- Deyoung, R. Rice, T. (2004). « Non interest income and financial performance of US commercial banks », *the financial review vol 39*, pp. 101-127.
- Deyoung, R. Rice, T. (2004). « How do banks make money ? the fallacies of fee income », *economic perspectives*, Federal Reserve of Chicago, pp. 34-51.
- Kohler, M. (2013). « Does non-interest income make banks more risky ? retail versus investment-oriented banks », *discussion paper N°17*, Banque centrale d'Allemagne, pp. 1-39.
- Manjit, S. et Al. (1996). « Capture and communicate value in the pricing of services », *Sloan management review*, pp. 41-51.
- McLaughlin, R. (1990). « Investment – Banking contracts in tender offers : an empirical analysis », *journal of financial economics vol 28*, pp. 209-232.

- Mercieca, S. schaeck, k. Wolfe, S. (2007). « Small european banks : benefits from diversification ? », *journal of banking and finance vol 31*, pp. 1975-1998.
- Nisar, S. Peng, K. Wang, S. Ashraf, B. (2018). « The impact of revenue diversification on bank profitability and stability : enpirical evidence from south asian countries », *international journal of financial studies*, pp. 6-40.
- Novy, D. (1993). « La rentabilité des banques francaises », *revue d'économie financière*, pp. 465-486.
- Smith, R. Staikouras, C. Wood, G. (2003). « Non interest income and total income stability », *working paper N°198*, Bank of England, pp. 1-42.
- Stiroh, K. (2002). « Diversification in banking, is non interest income the answer ? », *disssussion paper*, federal reserve of New York, pp. 1-40.
- Williams, B. Rajaguru, G. (2013). « the chicken or the egg ? the trade-off between bank fee income and net interest margins », *Australia journal of management N°38*, pp. 99-123.

### **Thèses et mémoires**

- Hadj Boussada, F. (2011). *Nouvelles stratégies bancaires et gestion de la relation client*. Mémoire de fin d'études, faculté de droit de l'université d'Oran, Oran.
- Louakou, R. (2012). *Analyse du système de mesure de rentabilité des agences bancaires : cas de ECOBANK-Bénin*. Mémoire de fin d'études, centre africain d'études supérieures en gestion, Bénin.
- Szymczak, P. (1998). *Essai sur la rentabilité bancaire*. Thèse de doctorat, université Paris 1, Paris.

### **Documents et textes officiels**

- Banque centrale de Tunisie. (2018). « Réglementation bancaire mise à jour en novembre 2018 ».
- Banque centrale de Tunisie. « Note relative au taux effectif global suite à l'arrêté ministériel daté du 24 février 2017 »
- Banque centrale de Tunisie. « Note relative au taux effectif global suite à l'arrêté ministériel daté du 26 septembre 2017 »
- Banque centrale de Tunisie. Rapports annuels 2014, 2015, 2016, 2017.

- Rapports annuels, (2017). Amen Bank, ATB, Attijari Bank, BH, BIAT, BNA, BT, STB Bank, UBCI, UIB.

### **Sites internet**

- <https://fablain.developpez.com/tutoriel/presenterp/>
- <https://oif.bct.gov.tn>
- <https://www.coheris.com/relation-client-data/metiers/supply-chain/erp-oucrm-lequel-choisir/>
- <https://www.ilboursa.com>
- <https://www.investopedia.com>
- <https://www.petite-entreprise.net/P-2517-89-61-les-facteurs-de-la-fixation-des-prix.html>
- <https://www.success-marketing.com/strategie-fixation-prix/>
- <https://www.wikipedia.com>
- [www.apbt.org.tn/conditions-de-banque/](http://www.apbt.org.tn/conditions-de-banque/)
- [www.bct.tn](http://www.bct.tn)

---

# **Annexes**

---

**Annexe N°1 : Présentation de la circulaire aux banques N°91-22 du 17 Décembre 1991.**

Formulaire type du barème des conditions de banque

NATURE DE L'OPERATION	COMMISSION <sup>①</sup>		
	Assiette	Min.	Max.
<b>I- OPERATIONS SUR EFFETS, CHEQUES ET OPERATIONS DIVERSES ②</b>			
<b>1- EFFETS A L'ENCAISSEMENT</b>			
1.1 Effets sur place			
a- domiciliés .....	effet	.....	.....
b- non domiciliés .....	effet	.....	.....
1.2 Effets déplacés payables sur une localité pourvue d'une agence bancaire			
a- domiciliés .....	effet	.....	.....
b- non domiciliés .....	effet	.....	.....
1.3 Effets déplacés non domiciliés recouvrés par l'administration des PTT.	effet		
<b>2- EFFETS ESCOMPTE</b>			
2.1 Effets sur place			
a- domiciliés .....	effet	.....	.....
b- non domiciliés .....	effet	.....	.....
2.2 Effets déplacés			
a- domiciliés .....	effet	.....	.....
b- non domiciliés .....	effet	.....	.....
2.3 Effets déplacés non domiciliés			
a- payables sur une localité pourvue d'une agence bancaire ou d'une caisse locale de crédit mutuel .....	effet	.....	.....
b- recouvrés par l'administration des PTT .....	effet	.....	.....

NATURE DE L'OPERATION	COMMISSION <sup>①</sup>		
	Assiette	Min.	Max.
<b>3- AUTRES OPERATIONS SUR EFFETS</b>			
3.1 Récupération des frais postaux sur effets impayés	effet	.....	.....
a- remis au cédant au guichet de la banque .....	effet	.....	.....
b- retournés au cédant .....	effet	.....	.....
3.2 Avis de sort, prorogation, changement de domiciliation, effets réclamés par le cédant avant ou après leur échéance.			
a- opérations sur les places de Tunisie réalisées par lettre ordinaire.....	effet	.....	.....
b- opérations sur les places de Tunisie réalisées par téléphone, télégramme ou télex .....	effet	.....	.....
c- opérations sur les places de l'étranger.....	effet	.....	.....
3.3 Présentation à l'acceptation .....	effet	.....	.....
3.4 Domiciliation d'effet .....	opération	.....	.....
3.5 Mise en opposition .....	effet	.....	.....
3.6 Règlements d'effets .....	effet	.....	.....
3.7 Remise d'effets au protêt .....	effet	.....	.....
<b>4- OPERATIONS PAR CHÈQUE EN DINARS OU EN DINARS CONVERTIBLES</b>			
4.1 Frais de tenue de compte			
a - compte chèque .....	compte	.....	.....
b - compte courant .....	compte	.....	.....
c - comptes d'épargne .....	compte	.....	.....
d - autres comptes .....	compte	.....	.....

<b>4 BIS - OPERATIONS PAR CARTES ÉLECTRONIQUES</b>			
4 bis.1 - Cotisations annuelle.....	Carte	.....	.....
4 bis.2 - Commission d'affiliation (pour les commerçants).....	Montant de l'opération	.....	.....
4bis.3 - Commission d'interchange.....	Montant de l'opération	.....	.....
4bis.4 - Mise en opposition.....	.....	.....	.....
4 bis 5 - Recalcul du code confidentiel.....	.....	.....	.....
4 bis.6 - Commission de remplacement de carte.....	.....	.....	.....
4 bis. 7 - Frais de capture de carte internationale.....	.....	.....	.....
4.2 Encaissement de chèques sur place .....	chèque	.....	.....
4.3 Encaissement de chèques déplacés .....	chèque	.....	.....
4.4 Avis de sort :			
a- avis de sort demandé par lettre ordinaire pour les chèques tirés sur les places de Tunisie .....	chèque	.....	.....
b- avis de sort réalisé par téléphone, télégramme ou télex et demandé pour les chèques tirés sur les places de Tunisie .....	chèque	.....	.....
c- avis de sort demandé pour les chèques tirés sur les places de l'étranger .....	chèque	.....	.....
4.5 Chèques certifiés .....	chèque	.....	.....
4.6 Récupération des frais sur chèques sans provision .....	chèque	.....	.....
4.7 Mise en opposition .....	chèque	.....	.....
4.8 Mise à disposition .....	.....	.....	.....

<b>4 TER - OPERATIONS EFFECTUEES PAR MOBILE<sup>7</sup></b>			
4 ter-1 Paiements par mobile	montant de l'opération <sup>②</sup>		
<b>5. OPERATIONS DE VIREMENTS</b>			
5.1 Virements internes et virements interbancaires émis sur place .....	virement		
5.2 Virements émis déplacés			
a- par lettre ordinaire sur les places de Tunisie .....	virement		
b- par téléphone, télégramme ou télex sur les places de Tunisie .....			
c- sur les places de l'étranger .....	virement		
5.3 Virements reçus			
<b>6- OPERATIONS SUR TITRES</b>			
6.1 Placement de titres .....	montant		
6.2 Courtage .....	montant		
6.3 Droit de garde .....	montant		
6.4 Encaissement de coupons .....	montant		
6.5 Domiciliation de valeurs mobilières .....	opération		
6.6 Emission d'emprunt obligataire pour le compte de la clientèle .....			
a- Etude .....	opération		
b- Formalités légales .....	opération		
6.7 Autres opérations sur titres .....			

<b>7- AVALS, CAUTIONS, ACCEPTATIONS BANCAIRES ET AUTRES ENGAGEMENTS PAR SIGNATURE .....</b>	montant		
<b>8- OPERATIONS DIVERSES</b>			
8.1 Location de coffre-fort .....	coffre-fort		
8.2 Commission sur règlement de succession			
a- par héritier résident et capable .....			
b- par héritier non-résident ou incapable .....			
8.3 Délivrance de bons à payer pour effets à représenter .....	effet		
8.4 Commission de mouvement .....	①		
8.5 Commission de découvert .....	②		
8.6 Commission d'étude			
8.7 Recherche pour le compte de la clientèle de documents archivés	ancienneté du document		
8.8 Commission d'engagement	montant restant à débloquer		
8.9 Recherche, mise en place et montage de financement	montant		
8.10 Demande de renseignements commerciaux conseil, assistance, etc.	③		

<b>9. OPERATIONS DE FACTORING</b>			
9.1 Commission de factoring .....	facture	.....	.....
<b>II- OPERATIONS DE CHANGE ET DE COMMERCE EXTERIEUR</b>			
<b>1- DOMICILIATION DES TITRES DE COMMERCE EXTERIEUR ET DE CHANGE</b>			
1.1 Titres d'importation et titres d'exportation .....	titre	.....	.....
1.2 Autorisation annuelle .....	autorisation	.....	.....
1.3 Demande F1 & F2 & fiche d'information .....	demande	.....	.....
1.4 Modification du titre d'importation ou d'exportation .....		.....	.....
<b>2- ACCRÉDITIFS DOCUMENTAIRES</b>			
2.1 A l'importation			
a- commission d'ouverture			
▪ avec blocage de la provision .....	opération	.....	.....
▪ sans blocage de la provision .....	montant	.....	.....
b- commission de modification .....		.....	.....
c- commission de change & de réalisation .....	montant	.....	.....
2.2 A l'exportation			
a- commission de transmission .....	opération	.....	.....
b- commission de confirmation .....	●	.....	.....
c- commission de modification .....	●	.....	.....
d- commission de change & de réalisation .....	montant	.....	.....
e- commission de notification .....	opération	.....	.....
f- commission de paiement ou de levée de document .....	montant	.....	.....
g- commission de paiement différé .....	montant	.....	.....

<b>3- REMISES DOCUMENTAIRES</b>			
3.1 A l'importation			
a- commission d'acceptation .....	●	.....	.....
b- commission .....	montant	.....	.....
3.2 A l'exportation de change et de réalisation			
a- commission de change et de réalisation .....	montant	.....	.....
b- commission d'acceptation & d'encaissement .....	opération	.....	.....
c- commission d'endos .....	montant	.....	.....
<b>4- VIREMENTS ET CHÈQUES EN DEVISES</b>			
4.1 Opérations de change			
a- achats de devises .....	montant	.....	.....
b- ventes de devises .....	montant	.....	.....
4.2 Virements reçus .....	virement	.....	.....

<b>5- LETTRES DE GARANTIE</b>			
5.1 avec blocage de la provision .....	opération	.....	.....
5.2 sans blocage de la provision .....	montant	.....	.....
<b>6- ACHATS OU VENTES DE DEVISES À TERME</b>	montant	.....	.....
<b>7- RECHERCHE, MISE EN PLACE ET MONTAGE DE FINANCEMENT</b>	montant	.....	.....

**Annexe N°2 : représentation des ratios de couverture des frais du personnel par les commissions perçues et par le total commissions au sein du secteur.**

Le tableau suivant permettra de présenter les ratios de couverture des frais du personnel par les commissions perçues et par le total commissions pour les dix banques cotées choisies, ainsi que les moyennes du secteur pour ces deux ratios.

	Amen Bank	ATB	Attijari Bank	BH	BNA	BIAT	BT	STB Bank	UBCI	UIB	<b>Moyenne</b>
<b>Commissions perçues/frais du personnel</b>	99%	73%	87%	70%	49%	77%	83%	52%	61%	98%	<b>75%</b>
<b>Commissions / frais du personnel</b>	87.7%	60%	83%	63.5%	47%	76.4%	80.3%	49.9%	55%	93.7%	<b>70%</b>

---

## Listes des tableaux et des figures

---

## Liste des tableaux