



**UNION DES BANQUES
MAGHREBINES**

2021

RAPPORT ANNUEL

**Banques maghrébines : les grandes
mutations stratégiques**

Rapport dirigé par le professeur Dhafer SAIDANE – SKEMA
Business School,
L'auteur remercie Sana BEN ABDALLAH – FSEG de Sfax pour sa
contribution

Executive Summary

Les banques maghrébines vont devoir faire face à un monde de plus en plus aléatoire confronté à une multitude de défis géopolitiques, climatiques, sanitaires, démographiques, informatiques, sécuritaires et économiques.

Dans ce contexte, il est donc impératif que non seulement elles comprennent leur influence et l'état actuel de leur impact, mais il est important qu'elles commencent aussi de plus en plus à utiliser leurs atouts pour mettre en œuvre des changements positifs favorables aux populations.

Le rapport 2021 révèle que :

- 1- Le secteur bancaire joue **un rôle majeur dans le financement de l'économie** des pays du Maghreb et son rôle n'est plus à démontrer dans le soutien et la relance de l'économie post crise Covid-19.
- 2- Les cinq pays présentent un **potentiel important** qui devrait leur permettre de retrouver la situation économique et sociale d'avant la crise. Les banques maghrébines entendent jouer le rôle de moteur de la **croissance plus durable**.
- 3- Les banques maghrébines ont intérêt à procéder aux changements RSE par elles-mêmes de l'intérieur en agissant sur le « *mindset* » par la formation et l'éducation (« *Soft Law* ») plutôt que de se soumettre à de nouvelles normes RSE de droit dur (« *Hard Law* »).
- 4- La démarche RSE **n'est plus un « luxe »** pour les économies maghrébines mais **une nécessité** face aux incertitudes et aux instabilités en perspective ainsi qu'aux exigences des partenaires internationaux.
- 5- Il est temps pour les banques maghrébines de prendre des **mesures proactives** pour mesurer l'**ESG** et mesurer leur **performance extra-financière**.
- 6- La **SPI** (Sustainable Performance Index) présenté dans ce rapport peut être considéré comme un outil efficace pour **mesurer la performance durable** des banques maghrébines. Un outil basé sur les **critères ESG** ainsi que sur les intérêts des différentes **parties prenantes**.

Plan

Executive Summary	2
Liste des tableaux.....	6
Liste des Figures	8
Liste des abréviations.....	10
Introduction Générale	11
Partie 1 Regards sur les économies des pays de l'UMA et l'impact post Covid-19...	12
Chapitre 1. Conjoncture économique	13
1.1. Algérie.....	15
1.1.1. Regards sur la conjoncture économique	15
1.1.2. Impact de la guerre Russie-Ukraine sur l'économie algérienne	17
1.2. Libye	20
1.2.1. Regards sur la conjoncture économique	20
1.2.2. Impact de la guerre Russie-Ukraine sur l'économie Libyenne.....	22
1.3. Maroc	24
1.3.1. Regards sur la conjoncture économique	24
1.3.2. Impact de la guerre Russie-Ukraine sur l'économie marocaine	26
1.4. Mauritanie	28
1.4.1. Regards sur la conjoncture en Mauritanie.....	28
1.4.2. Impact de la guerre Russie-Ukraine sur l'économie mauritanienne	30
1.5. Tunisie.....	31
1.5.1. Regards sur la conjoncture économique	31
1.5.2. Impact de la guerre Russie-Ukraine sur l'économie tunisienne	33
Chapitre 2. Politiques monétaire et budgétaire	35
2.1. Algérie.....	37
2.1.1. Politique monétaire.....	37
2.1.2. Politique budgétaire.....	39
2.2. Libye	41
2.2.1. Politique monétaire.....	41
2.2.2. Politique budgétaire.....	43

2.3.	Maroc	45
2.3.1.	Politique monétaire.....	45
2.3.2.	Politique budgétaire.....	46
2.4.	Mauritanie	48
2.4.1.	Politique monétaire.....	48
2.4.2.	Politique budgétaire.....	50
2.5.	Tunisie.....	53
2.5.1.	Politique monétaire.....	53
2.5.2.	Politique budgétaire.....	55
Chapitre 3. Etat des lieux du secteur bancaire maghrébin durant la crise Covid-19		61
3.1.	Algérie.....	63
3.1.1.	Etat des lieux du secteur bancaire.....	65
3.2.	Libye	66
3.2.1.	Etat des lieux du secteur bancaire.....	66
3.3.	Maroc	68
3.3.1.	Etat des lieux du secteur bancaire.....	70
3.4.	Mauritanie	74
3.4.1.	Etat des lieux du secteur bancaire.....	75
3.5.	Tunisie.....	78
3.5.1.	Etat des lieux du secteur bancaire.....	79
Partie 2	Etudes et analyses	82
I.	Évaluation de la performance durable des banques maghrébines.....	83
I.1	Qu'est-ce que la mesure d'impact ?	85
I.2	L'exemple du SPI.....	88
I.2.1	Une mesure d'impact basée sur la satisfaction des parties prenantes.....	88
I.2.2	Une mesure d'impact basée sur les critères ESG	90
I.2.3	. Méthodologie.....	91
I.2.3	Etude de cas d'une banque maghrébine	96

Conclusion Générale.....	105
Bibliographie	107

Liste des tableaux

Tableau 1.1.1- Nombre de personnes vivant sous le seuil de la pauvreté - Algérie	17
Tableau 2.1.1 - Taux directeur - Algérie	37
Tableau 2.1.2 - Masse monétaire - Algérie.....	38
Tableau 2.1.3 - Exportation des hydrocarbures - Algérie.....	38
Tableau 2.1.4 - Importations - Algérie	39
Tableau 2.1.5 - Déficit budgétaire - Algérie.....	39
Tableau 2.2.1 - Compte courant - Libye.....	41
Tableau 2.2.2 - Masse monétaire - Libye	41
Tableau 2.2.3 - Balance commerciale - Libye.....	42
Tableau 2.2.4 - Dépenses - Libye	43
Tableau 2.2.5 - Recette pétrolière - Libye	43
Tableau 2.2.6 - Solde budgétaire - Libye.....	43
Tableau 2.3.1 - Taux directeur - Maroc.....	45
Tableau 2.3.2 - Masse monétaire M3 - Maroc.....	45
Tableau 2.3.3 - Balance commerciale - Maroc.....	46
Tableau 2.3.4 - Déficit budgétaire - Maroc	46
Tableau 2.3.5 - Dette publique- Maroc.....	47
Tableau 2.3.6 - Déficit du compte courant - Mauritanie	50
Tableau 2.3.7 - Solde budgétaire - Mauritanie	51
Tableau 2.3.8 - Dépenses – Mauritanie	52
Tableau 2.5.1 - Masse monétaire M3 - Tunisie	54
Tableau 2.5.2 - Crédits à l'économie - Tunisie.....	54
Tableau 2.5.3 - Solde courant - Tunisie.....	55
Tableau 2.5.4 - Avoirs nets en devises - Tunisie	55
Tableau 2.5.5 - Déficit du compte courant - Tunisie	56
Tableau 2.5.6 - Déficit budgétaire - Tunisie.....	57
Tableau 2.5.7 - Dette publique - Tunisie	58
Tableau 2.5.8 - Dette extérieure sur le PIB - Tunisie	58
Tableau 3.1.1 - Dépôts à vue - Algérie	65

Tableau 3.2.1 - Tier 1 et Tier 2 - Libye	67
Tableau 3.3.1 - Total des dépôts - Maroc	70
Tableau 3.3.2 - Crédits bancaires - Maroc.....	71
Tableau 3.3.3 - Créances en souffrance - Maroc	71
Tableau 3.3.4 – Rentabilité - Maroc	71
Tableau 3.4.1 - Total des dépôts - Mauritanie	77
Tableau 3.5.1 - Indicateurs d'activité et de rentabilité des banques tunisiennes	79
Tableau 3.5.2 - Répartition de l'encours des crédits par secteur - Tunisie.....	80
Tableau 3.5.3 - Ratio LTD - Tunisie	81

Liste des Figures

Figure 1.1-1- Taux de croissance annuel du PIB - Algérie.....	15
Figure 1.1-2 - Taux d'inflation annuel - Algérie	16
Figure 1.1-3 - Taux de chômage en % - Algérie.....	17
Figure 1.2-1- Taux de croissance - Libye	20
Figure 1.2-2 - Taux d'inflation - Libye.....	21
Figure 1.2-3 - Taux de chômage - Libye	22
Figure 1.3-1 – PIB - Maroc.....	24
Figure 1.3-2 - Taux d'inflation - Maroc.....	25
Figure 1.3-3 - Taux de chômage - Maroc	26
Figure 1.4-1 - Taux de croissance annuel du PIB - Mauritanie	28
Figure 1.4-2 - Taux d'inflation - Mauritanie.....	29
Figure 1.4-3 - Taux de chômage - Mauritanie	30
Figure 1.4-4 - PIB - Tunisie	31
Figure 1.4-5 - Taux d'inflation - Tunisie	32
Figure 1.4-6 – Chômage - Tunisie	33
Figure 2.1-1 - Compte courant - Algérie.....	37
Figure 2.1-2 - Endettement extérieur - Algérie.....	40
Figure 2.3-1 - Masse monétaire - Mauritanie	48
Figure 2.3-2- Taux de change - Mauritanie	49
Figure 2.3-3 - Taux directeur - Mauritanie	50
Figure 2.3-4- Balance commerciale	51
Figure 2.5-1- Taux directeur et TMM - Tunisie	53
Figure 2.5-2 -Balance commerciale en MD - Tunisie	56
Figure 2.5-3 – Evolution du déficit budgétaire - Tunisie.....	57
Figure 2.5-4- Recettes fiscales et non fiscales de la Tunisie	59
Figure 3.3-1 – Prêts accordés par secteur - Maroc.....	72
Figure3.4-1 - Crédits intérieurs - Mauritanie.....	75
Figure 3.4-2 - Concours bancaires - Mauritanie	76
Figure 3.4-3 - concours bancaire par secteur d'activité - Mauritanie	77

Figure 3.5-1 - Répartition de l'encours des crédits par secteur en % - Tunisie 80

Liste des abréviations

BAM	Bank Al Maghreb
BCA	Banque Centrale d'Algérie
BCM	Banque Centrale de Mauritanie
CBL	Central Bank of Libya
CA	Conseil d'administration
CO2	Dioxyde de carbone
CVE	Comité de Veille Economique
DD	Développement Durable
ESG	Environnementales, Sociales et de Gouvernances
FMI	Fonds Monétaire International
FUMA	Fonction d'utilité multicritère
INS	Institut national de la statistique
ISR	Investissement Socialement Responsable
IPD	Indice de performance durable
LCR	Ratio de Couverture de Liquidité
LTD	Ratio de couverture des crédits par les dépôts
MAUT	Théorie de l'utilité multi-attribut
ONU	Organisation des Nations Unies
PIB	Produit Intérieur Brut
ROA	Return On Assets
ROE	Return On Equity
RSE	Responsabilité Sociale des Entreprises
SPI	Sustainable Performance Index
TMM	Taux Moyen du Marché Monétaire
UMA	Union du Maghreb Arabe

Introduction Générale

Le monde est aujourd'hui confronté à une multitude de défis géopolitiques, climatiques, sanitaires, démographiques, informatiques, sécuritaires et économiques.

Quels modèles économiques durables pour faire face à ces différents soubresauts.

Malgré leur éloignement des zones dites de conflit, les pays du Maghreb sont directement touchés par les soubresauts géopolitiques. Ils ont en effet développé une forte dépendance aux importations en provenance de la Russie et de l'Ukraine. Leur sécurité alimentaire est menacée.

Dans ce contexte, il est donc impératif que les banques maghrébines non seulement comprennent leur influence et l'état actuel de leur impact, mais commencent aussi de plus en plus à utiliser leur influence pour mettre en œuvre des changements positifs face à ces soubresauts.

Ce rapport essaye de porter un regard précis sur les économies des pays de l'UMA et l'impact post Covid-19. Nous nous focalisons sur la conjoncture économique successivement des cinq pays ainsi que sur leur politiques monétaire et budgétaire.

Nous effectuons un état des lieux du secteur bancaire maghrébin post crise Covid-19 et nous menons enfin une évaluation de la performance durable des banques maghrébines dans la perspective d'un développement durable régional.

Partie 1

Regards sur les économies des pays de l'UMA et l'impact post Covid-19



Chapitre 1



Regards sur la conjoncture : situation économique globale et impact de la guerre en Ukraine sur les pays de l'UMA

Malgré leur éloignement des zones de conflit, les pays du Maghreb sont directement touchés par les soubresauts géopolitiques. Ils ont en effet développé une forte dépendance aux importations en provenance de la Russie et de l'Ukraine. Leur sécurité alimentaire est menacée. Par exemple, la Tunisie dépend à 80% des marchés ukrainiens et russes pour ses importations en céréales. De même, 36% des importations de blé du Maroc proviennent d'Ukraine et de Russie. A priori, la conjoncture serait vertueuse pour l'Algérie. De même, la hausse des cours des hydrocarbures due à la guerre en Ukraine renfloue mécaniquement les caisses de l'Etat comme en Libye.

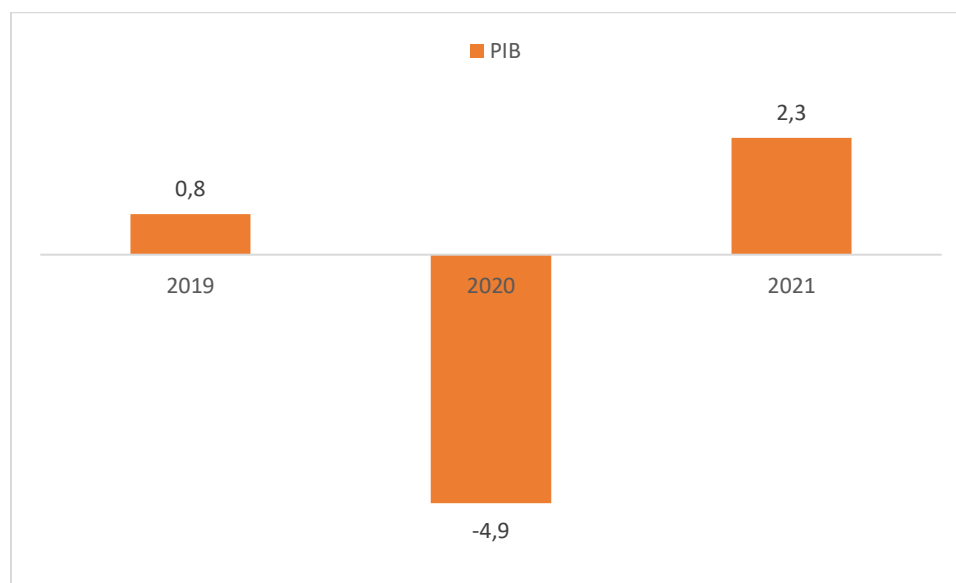
1.1. Algérie

1.1.1. Regards sur la conjoncture économique

- **Croissance économique**

L'économie algérienne est principalement tirée par les hydrocarbures et l'investissement public. Les hydrocarbures représentent 40 % du PIB, 94 % des exportations et un tiers des recettes fiscales. La croissance économique de l'Algérie était déjà affaiblie par la tendance négative de la production et des prix des hydrocarbures, le manque de diversification économique et l'incertitude politique avant le déclenchement de la pandémie de COVID-19. En 2020, le PIB s'est contracté d'environ -4,9%, frappé par le choc supplémentaire de la crise sanitaire. La croissance du PIB a rebondi à 3,4 % en 2021. La hausse des prix du pétrole et la forte demande européenne de gaz ont soutenu la reprise en 2021. L'économie algérienne a commencé à se redresser en 2021 grâce à l'assouplissement des mesures de confinement et à un rebond des prix et de la production des hydrocarbures.

Figure 1.1-1- Taux de croissance annuel du PIB - Algérie

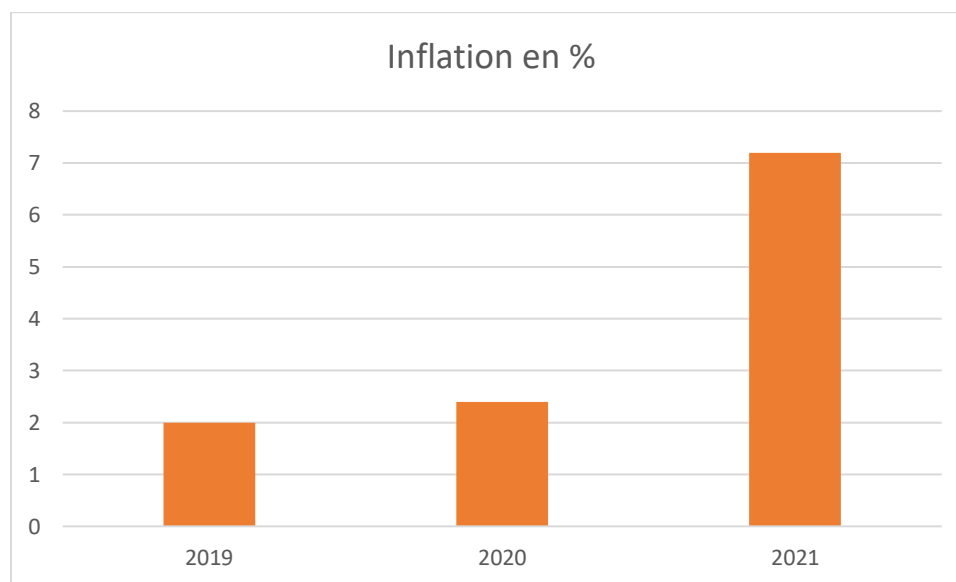


Source : Office National des Statistiques

- **Inflation**

Les pressions inflationnistes se sont intensifiées depuis fin 2020 en raison de la hausse des prix alimentaires internationaux et d'un épisode de sécheresse. Le taux d'inflation a atteint 7,2% fin 2021. Les autorités poursuivent un assainissement budgétaire progressif et soutenu, adapté à l'évolution de la pandémie et aux conditions économiques intérieures. Le nouveau plan d'action gouvernemental comprend un large éventail de réformes pour accompagner la transition vers une économie plus diversifiée et durable et renforcer la gouvernance et la cohésion sociale. Le pays cherche des moyens de réduire sa dépendance au gaz pour la production d'électricité en investissant dans l'énergie solaire.

Figure 1.1-2 - Taux d'inflation annuel - Algérie

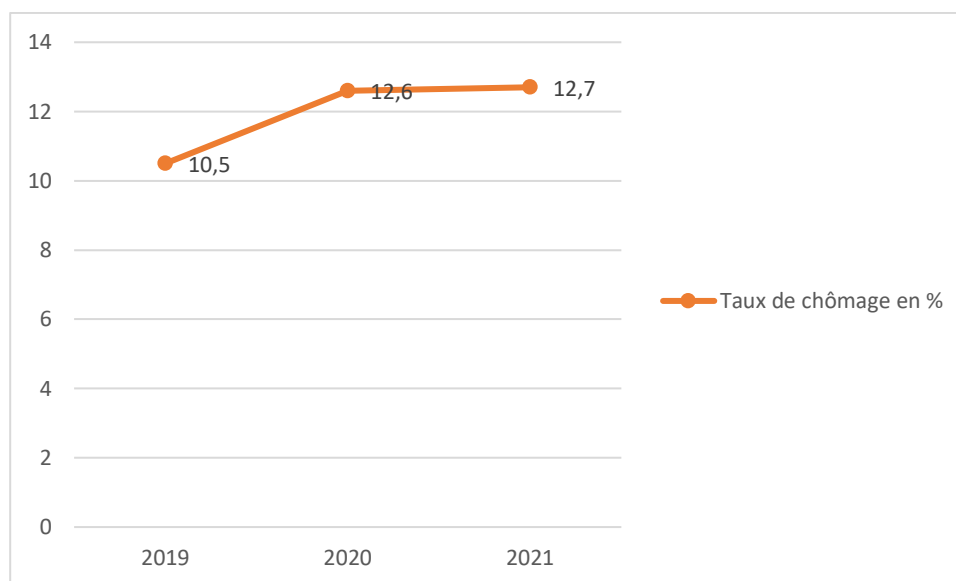


Source : Banque mondiale

- **Chômage**

Le chômage a atteint 12,7 % de la population en 2021. L'emploi et le pouvoir d'achat se sont fortement détériorés depuis la crise du Covid-19. Selon la Banque mondiale, le chômage est plus élevé chez les jeunes, les femmes et les diplômés en raison de l'inadéquation des compétences sur le marché du travail. Il existe également de grandes différences entre les conditions de vie dans les villes et les zones rurales.

Figure 1.1-3 - Taux de chômage en % - Algérie



Source : Banque mondiale

- **Pauvreté et précarité des ménages**

La crise sanitaire a aggravé la pauvreté en Algérie. En effet, le nombre de personnes vivant dans la pauvreté a atteint un niveau légèrement plus élevé pour atteindre 1,9 million en 2021. Cela signifie que le nombre de personnes pauvres a augmenté d'environ 200 000 par rapport à 2020.

Tableau 1.1.1- Nombre de personnes vivant sous le seuil de la pauvreté - Algérie

Années	2018	2019	2020	2021
Nombre de personnes vivant sous le seuil de la pauvreté (en millions)	1,3	1,3	1,7	1,9

Source : [statista.com](https://www.statista.com)

1.1.2. Impact de la guerre Russie-Ukraine sur l'économie algérienne

L'Algérie entretient de solides relations économiques et commerciales avec l'Europe, fondées sur des accords de partenariat stratégique. Sonatrach est le deuxième exportateur de gaz naturel vers l'Italie après la Russie. De plus, les exportations de gaz algérien vers le pays européen ont augmenté de 9,2 % en 2020. Bien que l'Algérie soit le quatrième

producteur de gaz au monde, représentant 3,37 % de la production mondiale, la part de marché de la Russie dépasse 16 %.

Le conflit russo-ukrainien a plusieurs implications pour l'Algérie qui peuvent être décrites comme suit :

- Stimuler les gains économiques : l'Algérie a profité du conflit entre la Russie et l'Ukraine qui a fait grimper les prix du pétrole et du gaz à des niveaux record. L'Algérie a généré plus de revenus indispensables à son économie aux prises avec des problèmes récemment exacerbés en raison de la pandémie de Covid-19. Étant donné que l'Algérie dépend de ses exportations d'énergie comme source majeure de revenu national, les prix du pétrole atteignant jusqu'à 130 dollars le baril en raison de la crise ukrainienne assureront des revenus supplémentaires à l'Algérie pour répondre à sa demande d'importations de blé en provenance de Russie, qui s'élevait à 363,5 tonnes en janvier, suite à un accord signé entre les deux pays. L'Algérie a également annoncé son intention de diversifier ses importations de blé. Des revenus supplémentaires provenant de l'augmentation des exportations de gaz vers l'Europe permettront à l'Algérie d'éviter les conséquences de la crise sur sa sécurité alimentaire.
- Difficultés à importer du blé de Russie : l'Algérie est confrontée à des défis pour les importations de blé en provenance de Russie. Les transactions algériennes pour l'achat de blé russe sont effectuées via un système mondial de messagerie financière connu sous le nom de SWIFT. Mais après que les États européens ont imposé des sanctions contre la Russie pour son invasion de l'Ukraine, l'Algérie a dû chercher d'autres partenariats internationaux avec des pays comme l'Argentine, le Mexique et le Canada. Mais comme la Russie et l'Ukraine représentent plus d'un quart des exportations mondiales de blé, la perturbation des exportations de blé des deux pays peut entraîner d'importantes hausses des prix du blé, surtout si la guerre dure des mois.
- Rapprochement entre l'Algérie et l'Italie : en 2021, l'Algérie a augmenté sa part du marché italien du gaz de 9,2 % par rapport à l'année précédente. L'Italie cherche à maintenir des relations solides avec l'Algérie en ce moment, notamment en ce qui

concerne les importations de gaz en provenance de ce pays d'Afrique du Nord. L'Italie importe environ 40 % de son gaz d'Algérie et 30 % de Russie. Alors que l'Algérie profite de la hausse des prix de l'énergie, elle sera confrontée au défi de la hausse des prix des denrées alimentaires, et du blé en particulier.

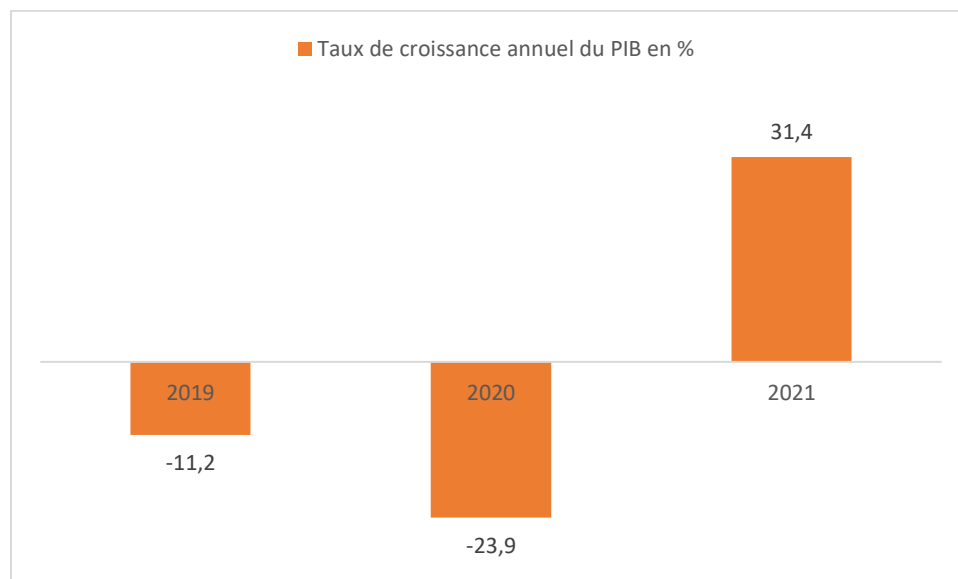
1.2. Libye

1.2.1. Regards sur la conjoncture économique

- **Croissance économique**

L'économie libyenne dépend presque entièrement des exportations de pétrole et de gaz. En 2021, le pays a fait des progrès significatifs vers une réunification institutionnelle, politique, économique, financière et militaire en 2021, qui s'est traduite par un fort rebond de la production pétrolière. Ainsi, le PIB a augmenté d'environ 123,2 % du PIB en 2021, dans un contexte de forte reprise des prix du pétrole et de la production pétrolière nationale.

Figure 1.2-1- Taux de croissance - Libye

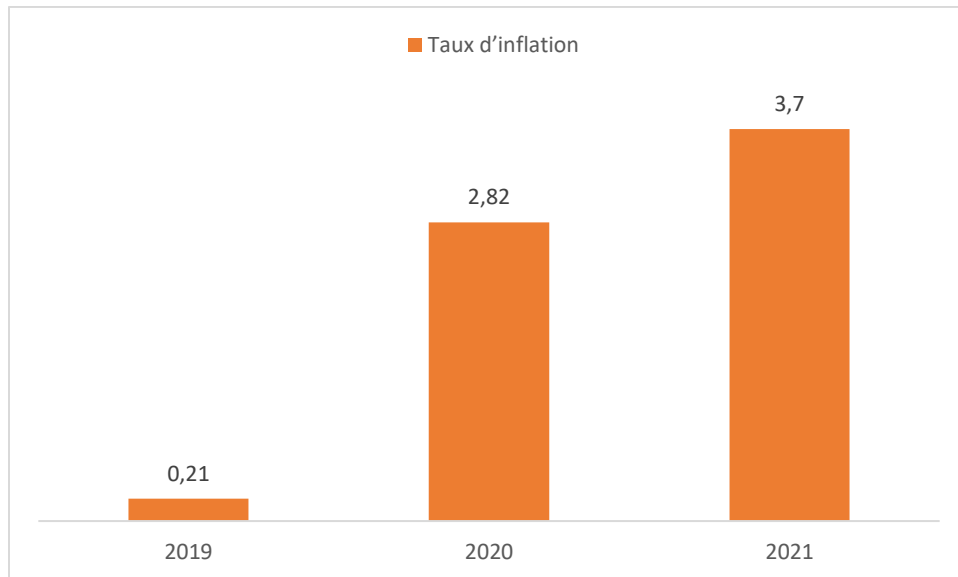


Source: Banque Mondiale

- **Inflation**

Le taux d'inflation de la Libye a considérablement augmenté, atteignant 3,7% en 2021. Bien que la Libye ait continué à mettre en œuvre des réponses politiques pour atténuer l'impact de la pandémie de COVID-19 en 2021, le pays était toujours confronté à une instabilité économique.

Figure 1.2-2 - Taux d'inflation - Libye

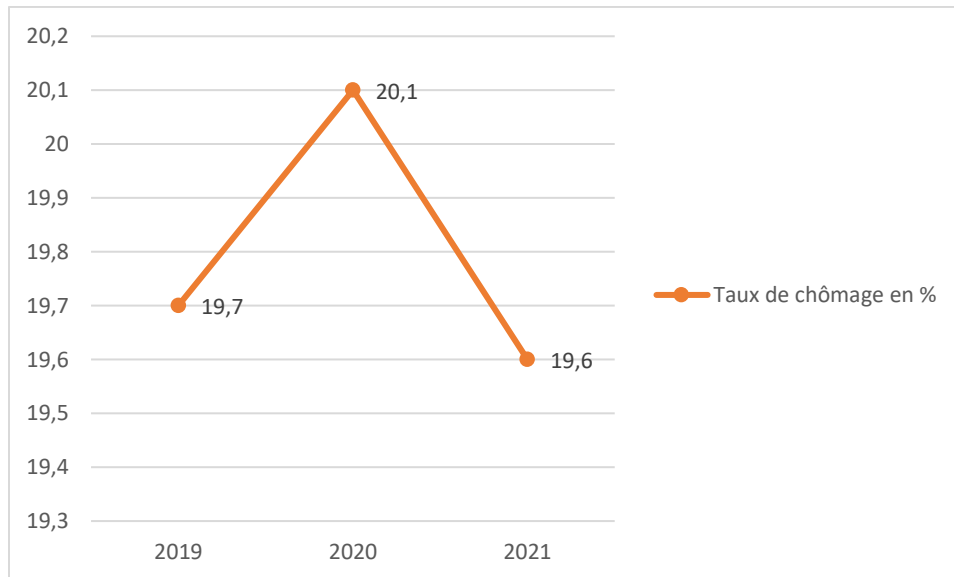


Source : [statista.com](https://www.statista.com)

- **Chômage**

La hausse de l'inflation et la faible production de pétrole ont aggravé la pauvreté en Libye. Le gouvernement de Tripoli a mis en place une politique active de création d'emplois, notamment dans le secteur public, mais, selon le ministère du Travail, le taux de chômage a atteint 20 % en 2021, et environ la moitié des jeunes et un quart des femmes restent sans emploi.

Figure 1.2-3 - Taux de chômage - Libye



Source : Banque Mondiale

1.2.2. Impact de la guerre Russie-Ukraine sur l'économie Libyenne

La crise ukrainienne menace la sécurité alimentaire de la Libye. En effet, les institutions internationales craignent pour la sécurité alimentaire libyenne. Même si la Russie continuerait d'approvisionner l'Egypte et pourrait continuer à approvisionner la Libye, l'approvisionnement est perturbé par le conflit ukrainien tant sur le plan logistique que financier. De plus, le système de compensation défaillant ne protège plus la population des variations de prix.

Le secteur agricole libyen n'est pas en mesure de produire des céréales en quantités suffisantes. L'agriculture reste marginale en Libye où l'économie est dominée par le secteur des hydrocarbures. Les terres cultivables représentent 8,7% des terres totales, tandis que le stress hydrique est élevé.

La Libye est dépendante des importations de céréales (88%). Les besoins annuels ont oscillé entre 1M/t et 1,3M/t de céréales ces dernières années, alors que la production locale est marginale (100 000 tonnes de blé et 70 000 tonnes d'orge). Les besoins d'importation peuvent varier jusqu'à 1,5 M/T à 2 M/T par an en fonction des importations de contrebande

en provenance de Tunisie et d'Égypte. Les importations en provenance de Russie et d'Ukraine ont représenté 43 % des livraisons de céréales, à parts égales pour l'année 2021.

En conséquence, la Libye a été inscrite par l'Organisation des Nations Unies (ONU) pour l'alimentation et l'agriculture sur la liste des pays dont la sécurité alimentaire est menacée par le conflit ukrainien et la hausse des prix alimentaires internationaux.

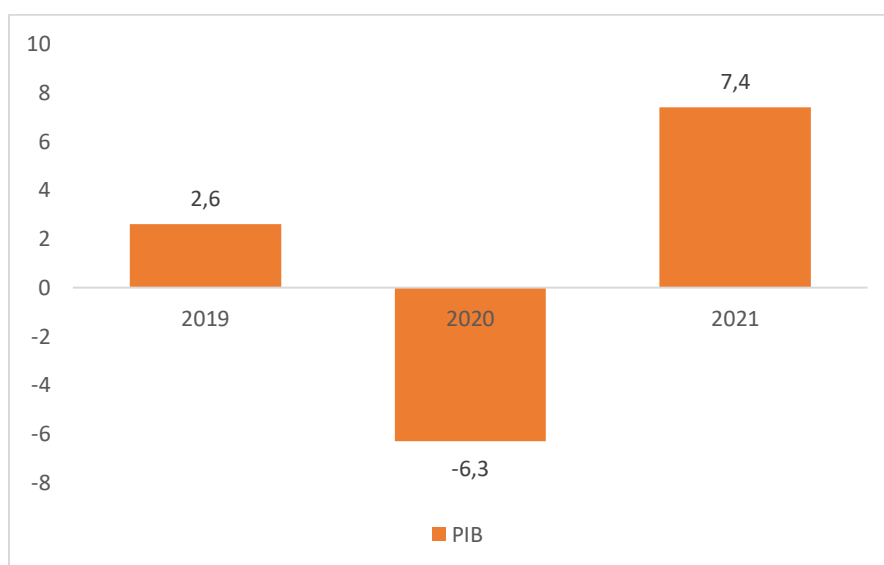
1.3. Maroc

1.3.1. Regards sur la conjoncture économique

- **Croissance économique**

Ces dernières années, l'économie marocaine s'est caractérisée par une stabilité macroéconomique, s'appuyant principalement sur les exportations, un boom de l'investissement privé et du tourisme. Cependant, le choc COVID-19 a plongé l'économie marocaine dans sa première récession depuis 1995. L'économie du pays a rebondi en 2021 avec une croissance de 7,4 % grâce à un effet de base et à une performance extraordinaire du secteur agricole, plutôt qu'à une accélération généralisée de l'activité économique (le secteur des services était encore faible, tiré par la sous-performance de l'industrie touristique relativement importante du Maroc).

Figure 1.3-1 – PIB - Maroc

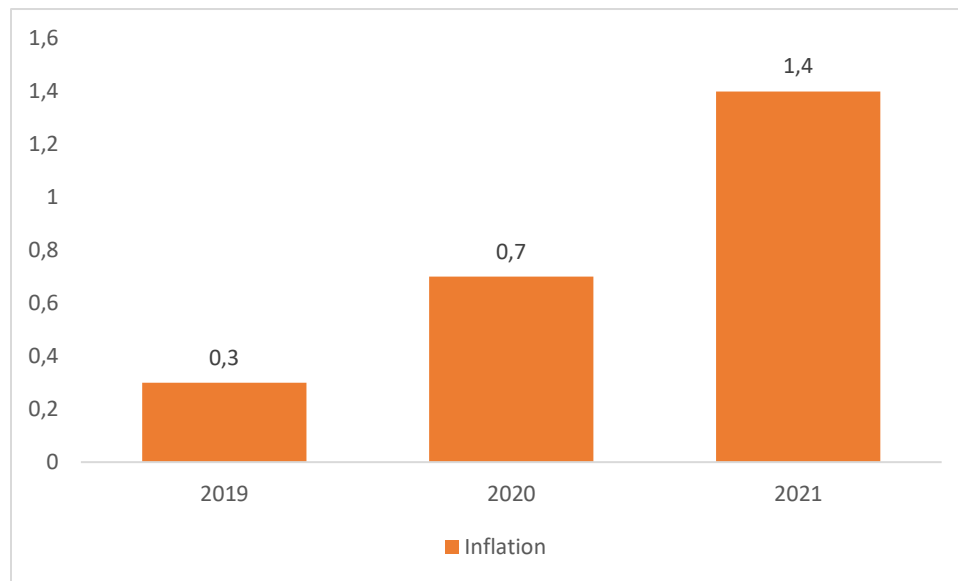


Source : Banque mondiale

- **Inflation**

L'inflation a augmenté à 1,4 % en 2021 dans un contexte de hausse des prix mondiaux de l'énergie.

Figure 1.3-2 - Taux d'inflation - Maroc

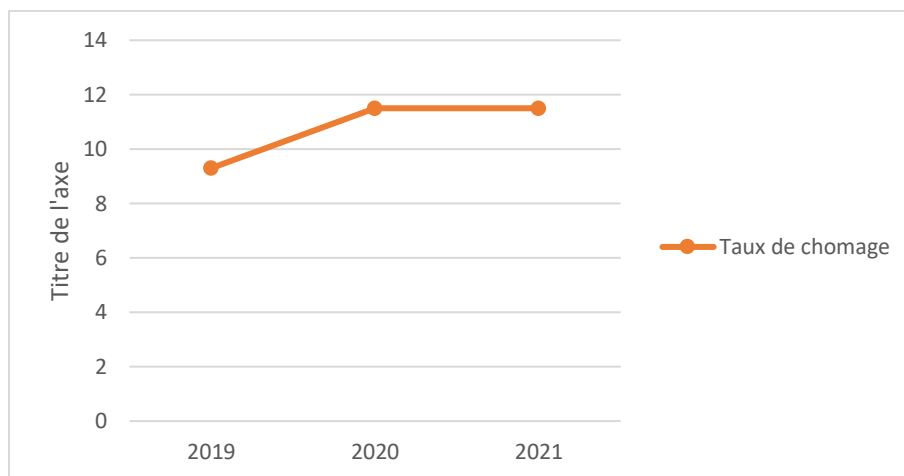


Source : Banque mondiale

- **Chômage**

Malgré ses niveaux élevés, le taux de chômage avait diminué ces dernières années. Cependant, la propagation de la pandémie a provoqué une poussée, avec un chômage estimé à 11,5 % fin 2021 (contre 9,3 % avant la pandémie), malgré les efforts du gouvernement pour soutenir l'économie. Selon la Commission supérieure marocaine du plan, le chômage touche particulièrement les jeunes (15-24 ans – à 26 ans. %) et les jeunes diplômés.

Figure 1.3-3 - Taux de chômage - Maroc



Source : Banque mondiale

1.3.2. Impact de la guerre Russie-Ukraine sur l'économie marocaine

Trois conséquences économiques importantes pour le Maroc suite à la dernière la guerre ukrainienne.

Premièrement, la flambée des prix des produits dérivés du pétrole causée par la guerre en Ukraine et les sanctions occidentales ont directement impacté le Royaume, qui dépend presque entièrement des importations de pétrole. La politique budgétaire actuelle du gouvernement marocain a été adoptée dans l'hypothèse d'un prix du pétrole ne dépassant pas 80 dollars le baril. Aujourd'hui cependant, les prix sur le marché mondial dépassent 120 dollars. En conséquence, les prix à la pompe marocains ont atteint de nouveaux records et dépassent actuellement quinze dirhams pour un litre de gazole.

Deuxièmement, il y a la crise alimentaire imminente. En tant que troisième consommateur de blé en Afrique, le Maroc doit importer des quantités importantes de céréales (le volume de ces importations fluctuant d'année en année en fonction de la récolte locale). Étant donné que les précipitations ont été extrêmement faibles au cours des douze derniers mois, le nombre d'importations nécessaires pour répondre à la demande devrait augmenter. Seuls 32 millions de quintaux devraient être en 2022, contre 103,2 millions entre 2020 et 2021. Une guerre prolongée en Ukraine, entraînant des difficultés persistantes pour l'Ukraine à exporter des céréales via la mer Noire, pourrait entraîner de graves difficultés pour

sécuriser les importations en provenance d'autres pays et dans le pire des cas, une crise alimentaire mondiale.

Troisièmement, il y a le risque de ralentissement économique en Europe, premier partenaire économique du Royaume, qui reçoit près de 60 % des exportations marocaines. En conséquence, la guerre en Ukraine, ainsi que les sanctions et l'augmentation des dépenses militaires, peuvent entraîner un refroidissement des économies européennes et, par conséquent, une réduction de la demande d'importations - y compris celles du Maroc.

De l'autre côté, le Maroc pourrait devenir le banquier central du marché mondial des engrais et un gardien de l'approvisionnement alimentaire mondial. En effet, le Maroc est le quatrième exportateur mondial d'engrais, après la Russie, la Chine et le Canada. Le 17 mai 2022, le géant marocain des engrais Office Chérifien des Phosphates (OCP) a annoncé qu'il augmenterait sa production d'engrais 2022 de 10 %, mettant 1,2 million de tonnes supplémentaires sur le marché mondial d'ici la fin de l'année 2022.

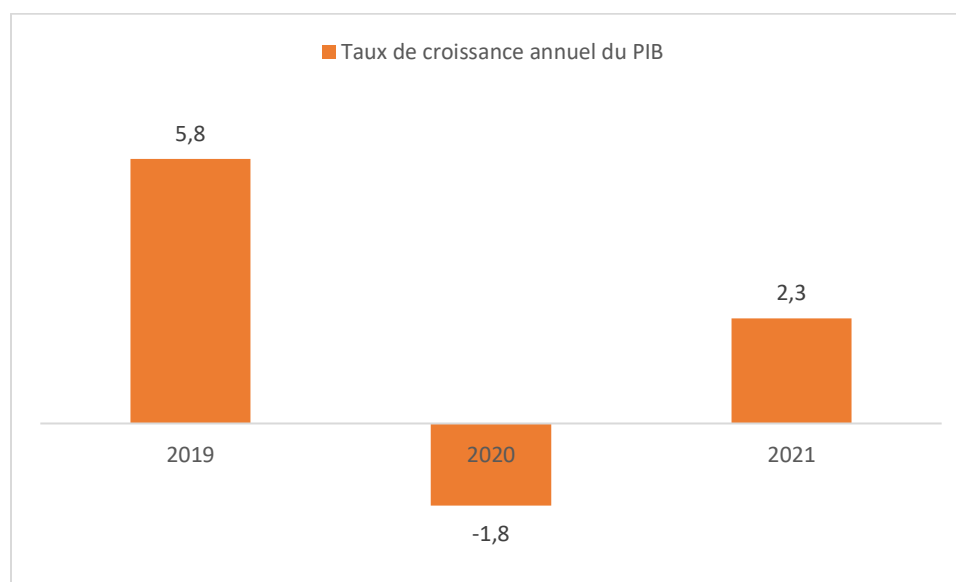
1.4. Mauritanie

1.4.1. Regards sur la conjoncture en Mauritanie

- **Croissance économique**

La croissance du PIB de la Mauritanie est considérablement exposée aux fluctuations des prix mondiaux des matières premières minérales compte tenu de la part importante des industries extractives dans l'économie du pays. Après s'être contractée de 1,8 % en 2020 à la suite du déclenchement de la pandémie mondiale de COVID-19, l'économie a rebondi d'environ 2,3 % en 2021, soutenue par la reprise des investissements publics et privés et des réformes structurelles.

Figure 1.4-1 - Taux de croissance annuel du PIB - Mauritanie

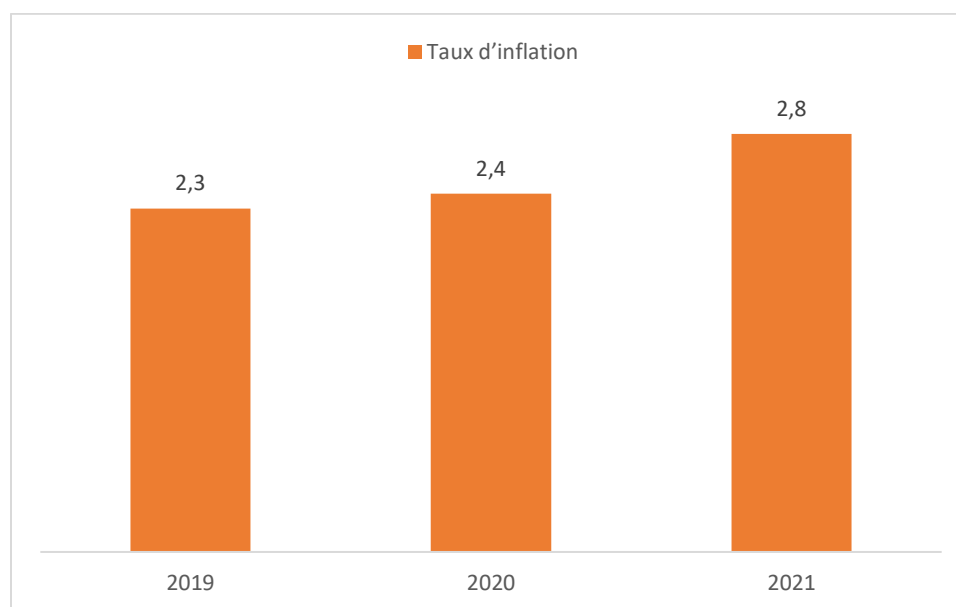


Source : Banque Mondiale

- **Inflation**

En Mauritanie, l'inflation s'est accélérée de 0,4 % en 2021, atteignant 2,7 %. L'évolution des prix demeure stable montrant les efforts déployés par la BCM pour maîtriser l'inflation

Figure 1.4-2 - Taux d'inflation - Mauritanie

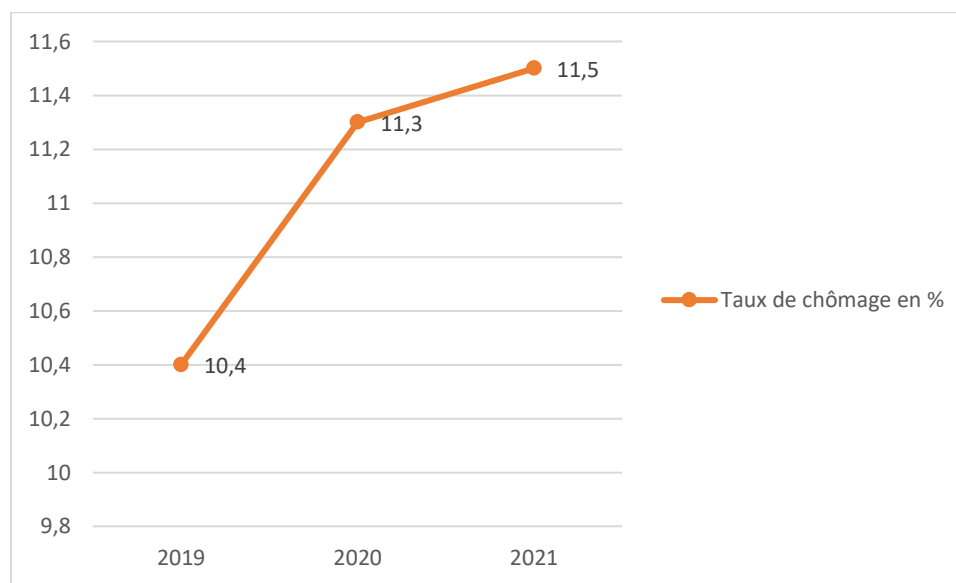


Source : Banque Mondiale

- **Chômage**

Le taux de chômage du pays a atteint 11,5% en 2021, avec plus de 16,6% de la population vivant en dessous du seuil d'extrême pauvreté selon Oxfam.

Figure 1.4-3 - Taux de chômage - Mauritanie



Source : Banque Mondiale

1.4.2. Impact de la guerre Russie-Ukraine sur l'économie mauritanienne

La forte dépendance vis-à-vis des importations de blé en provenance de Russie ou d'Ukraine pose une préoccupation immédiate.

La Russie est le principal pays exportateur vers l'Afrique de l'Ouest, et la Mauritanie est le plus grand importateur de blé. La dépendance vis-à-vis des importations de blé est particulièrement élevée en Mauritanie, où un peu plus de la moitié du blé consommé provient de Russie.

Avec la flambée des prix, les compagnies pétrolières pourraient étendre leurs opérations de prospection. La Mauritanie, qui a entrepris d'importantes prospections de gaz naturel, pourrait être incité à passer à la phase d'exploitation.

1.5. Tunisie

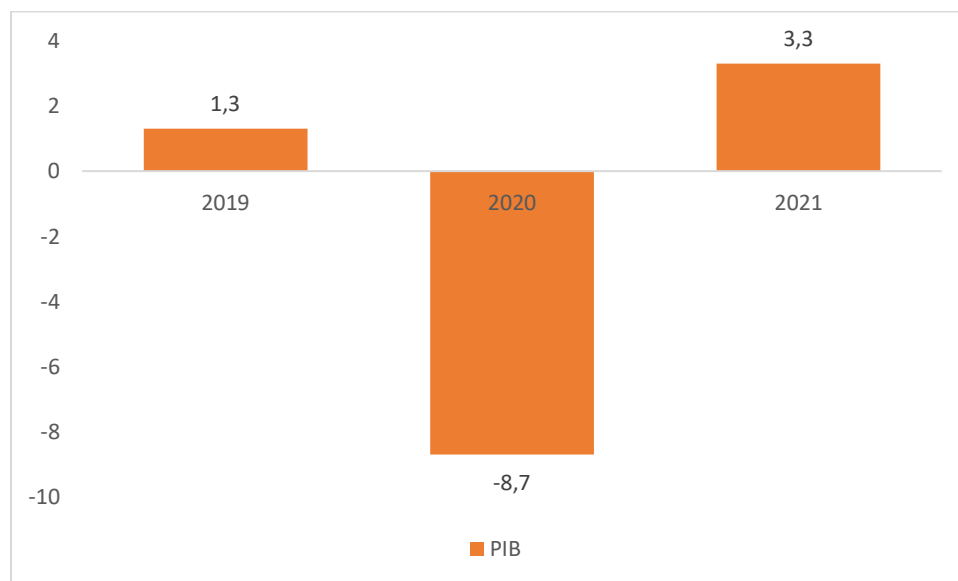
1.5.1. Regards sur la conjoncture économique

- **Croissance économique**

En 2020, la situation déjà précaire a été aggravée par la crise économique provoquée par la pandémie de Covid-19, et le PIB s'est contracté de -8,7%. La croissance s'est accélérée à 3,3 % en 2021. L'accélération du PIB réel reflète principalement une reprise des secteurs extractifs (mines 19,6%, pétrole et gaz 21,7%) ; tandis que l'activité est restée atone dans les industries manufacturières, modérée dans les services marchands et en baisse dans l'agriculture (-4,6 %). Le secteur du tourisme n'a pas pu dépeindre la reprise, le segment de l'hôtellerie et de la restauration perdant 3,9 % par rapport à l'année précédente.

Les secteurs exportateurs de l'industrie manufacturière, en particulier les industries mécaniques et électriques ainsi que l'industrie de l'habillement, ont soutenu la performance de la croissance, grâce à la demande robuste de la zone euro. Au cours de l'année en cours, l'activité économique devrait être stimulée par l'agriculture, le tourisme et les secteurs axés sur l'exportation, mais la Banque centrale de Tunisie estime que les perspectives de reprise sont globalement modestes.

Figure 1.4-4 - PIB - Tunisie

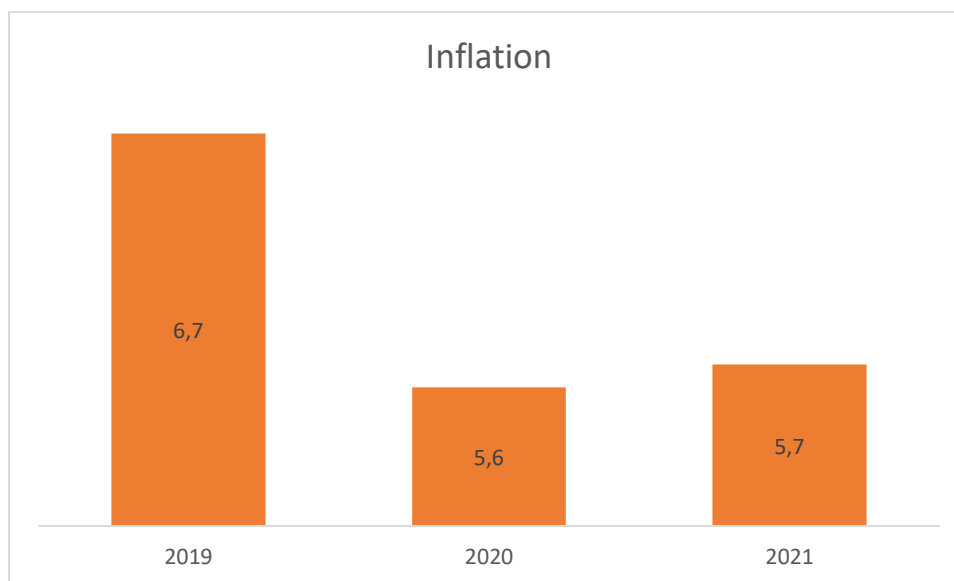


Source : Banque Mondiale

- **Inflation**

La persistance d'une inflation élevée, de 5,7% en 2021 reflète les fortes dépréciations monétaires et est source de tensions sociales.

Figure 1.4-5 - Taux d'inflation - Tunisie

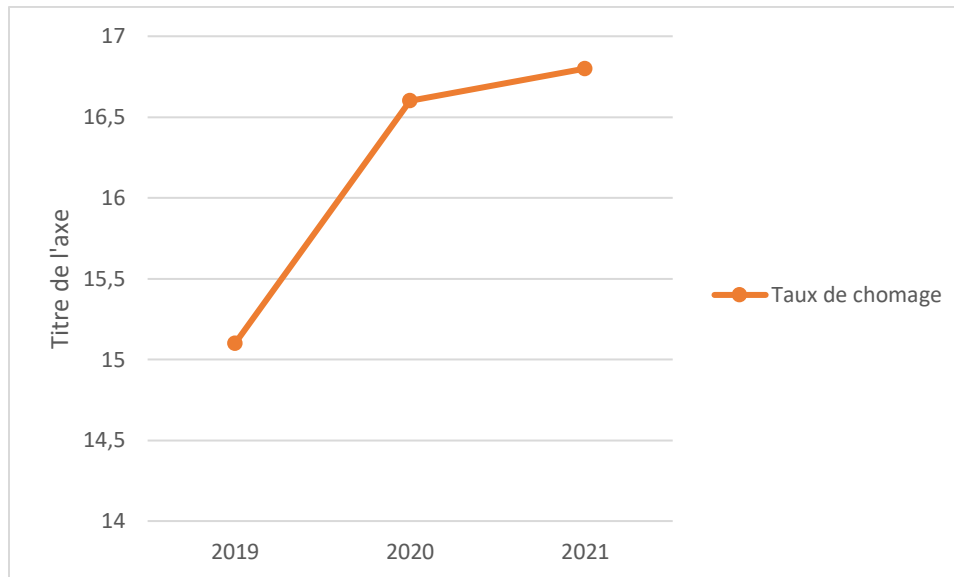


Source : Banque Mondiale

- **Chômage**

Le chômage est passé de 15,1 % en 2019 à 16,8 % en 2021. Pour faire face à la hausse des prix alimentaires ou pour compenser les pertes d'emplois, les ménages ont puisé dans leur épargne, recevant des aides ou empruntant de l'argent à des proches et reportant le paiement de leurs obligations. En 2021, l'extrême pauvreté - mesurée à l'aide du seuil de pauvreté international de 1,90 USD par jour - est toujours inférieure à 1 % ; cependant, la pauvreté mesurée à l'aide du seuil de 3,20 USD par jour a augmenté d'environ 1,3 point de pourcentage, passant de 2,9 % à 4,2 %.

Figure 1.4-6 – Chômage - Tunisie



Source : Banque Mondiale

1.5.2. Impact de la guerre Russie-Ukraine sur l'économie tunisienne

L'impact économique de la guerre en Ukraine s'est ajouté à la hausse des prix des denrées alimentaires causée en grande partie par les perturbations de la chaîne d'approvisionnement post-COVID-19. Entre avril 2020 et décembre 2021, le prix du blé a augmenté de 80 %, plus difficile. Le blé a bondi au-dessus de 12 dollars le boisseau au début du mois, un niveau jamais vu depuis mars 2008, représentant une augmentation de 44 % depuis le début de l'invasion russe de l'Ukraine. La guerre menace également l'approvisionnement en blé de la Tunisie. La Tunisie importe 50 % de son blé de Russie et d'Ukraine. Le ministre du Commerce a annoncé qu'il y avait suffisamment de réserves de blé jusqu'en juin.

La production locale de blé lamentablement insuffisante. En effet, la situation alimentaire précaire de la Tunisie découle de l'incapacité du secteur agricole à produire suffisamment de blé. La production locale couvre à peine la moitié de la demande intérieure du pays. La Tunisie compte sur d'importants volumes d'importations subventionnées pour garantir des quantités de pain suffisantes et abordables à ses citoyens. Avant la guerre d'Ukraine, le budget des subventions était estimé à 15,4 % des dépenses totales pour 2022. Avec la

hausse des prix, la crise alimentaire pourrait devenir encore plus aiguë car la Tunisie a retardé les paiements de ses importations alimentaires.

Le prix du pétrole brut a également augmenté de 40 % supplémentaires, creusant encore le déficit budgétaire. Lors de la préparation du budget de l'État pour 2022, les autorités avaient prévu qu'un baril de pétrole coûterait 75 dollars, alors que le prix du baril de Brent était d'environ 130 dollars le 9 mars. C'est à peu près le double du prix qu'il était à la même période il y a un an.

Les conséquences de la guerre ne s'arrêteront pas là non plus. Au début de l'année, la prévision d'inflation en 2022 était estimée à 6,8 %. Le conflit en Ukraine l'a fait inévitablement grimper à plus de 8 %. La dépréciation du dinar tunisien vis-à-vis du dollar américain alourdit la facture des importations, et le besoin de devises fortes est extrêmement pressant à un moment où la Tunisie ne peut accéder aux marchés financiers internationaux et négocie un nouveau programme avec le Fonds monétaire international (FMI).

Chapitre 2



Politiques monétaire et budgétaire

Les politiques monétaire et budgétaire des pays du Maghreb ont été affectées par le contexte mondial de crise géopolitique et sanitaire.

Les pays de l'UMA ont maintenu des niveaux élevés d'inflation importée, entraînés par la hausse des prix des denrées alimentaires et de l'énergie. Le conflit entre la Russie et l'Ukraine en février a déstabilisé les budgets gouvernementaux au Maroc et en Tunisie tout en augmentant les réserves de l'Algérie, pays exportateur d'hydrocarbures.

Mais les populations des cinq pays paient pour des aliments plus chers avec des devises affaiblies, ce qui peut déclencher une instabilité sociale à grande échelle, perturbant les gouvernements et l'activité commerciale dans ces pays.

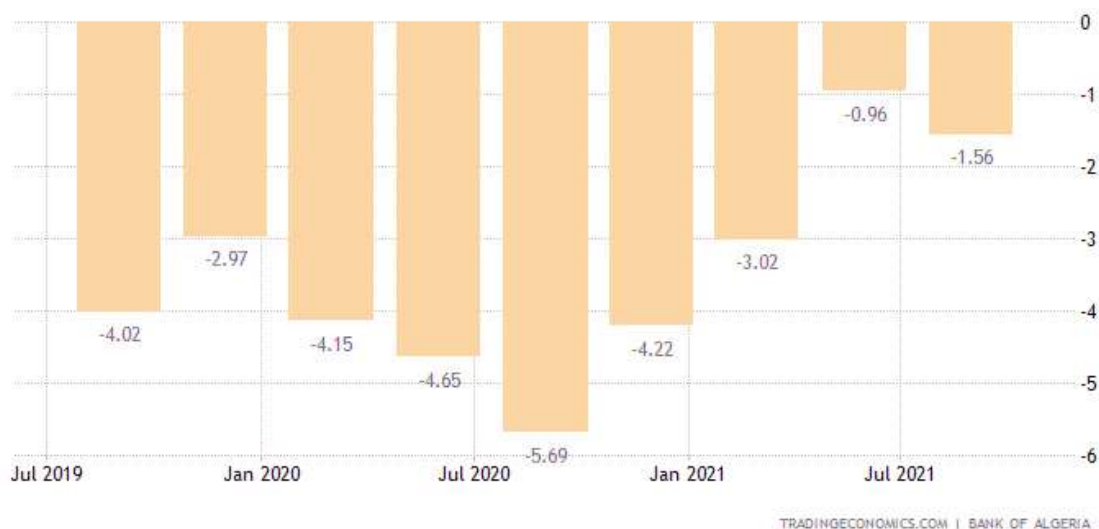
Malgré ce contexte le pilotage des politiques monétaire et budgétaire des cinq pays est resté vigilant et alerte.

2.1. Algérie

2.1.1. Politique monétaire

- **Compte courant**

Figure 2.1-1 - Compte courant - Algérie



Source : tradingeconomics.com

Le solde du compte courant de la balance des paiements enregistre un déficit durant le premier semestre. Néanmoins, ce déficit s’est largement contracté entre 2020 et 2021, passant de 8,802 milliards de dollars à fin juin 2020 à 4,643 milliards de dollars à la même période de 2021.

- **Taux directeur**

Tableau 2.1.1 - Taux directeur - Algérie

	15 mars 2020	29 avril 2020
Taux du marché monétaire	3,5%	3%

Source : Les auteurs à partir de la Banque d’Algérie

Le 15 mars 2020, la Banque d’Algérie a abaissé le taux des réserves obligatoires de 10% à 8% et son principal taux directeur de 25 points de base à 3,25%.

Le 29 avril 2020, la Banque d’Algérie a annoncé qu’elle abaissait son principal taux directeur de 3,25 à 3%, qu’elle abaissait son ratio de réserves obligatoires de 8% à 6% et

qu'elle abaissait les décotes sur les titres publics utilisés dans les opérations de refinancement.

- **Masse Monétaire**

La situation monétaire en Algérie indique une expansion de la masse monétaire au sens large M2. Selon les données publiées par la Banque d'Algérie, la masse monétaire a significativement évolué de près de 7,29% entre juin 2021 et décembre 2020.

Tableau 2.1.2 - Masse monétaire - Algérie

Année	2019	2020	Juin 2021
Masse monétaire (en milliards de dinars algérien)	16 506,6	17 682,7	19 032

Source : Les auteurs à partir de la Banque d'Algérie

- **Exportation des hydrocarbures**

Tableau 2.1.3 - Exportation des hydrocarbures - Algérie

Année	2019	Juin 2020	Juin 2021
Exportation des hydrocarbures (en billions U.S. Dollar)	8,31	10,179	14,941

Source : Les auteurs à partir de la BA

Au troisième trimestre 2021, le secteur des hydrocarbures en Algérie a contribué pour environ 1 144 milliards de dinars algériens (environ 7,85 milliards de dollars américains) au PIB (près d'un tiers du PIB) PIB et plus de 93% des recettes d'exportations. À partir de 2017, la valeur ajoutée par ce secteur a beaucoup fluctué. Il a culminé à près de 1 300 milliards de dinars algériens (environ neuf milliards de dollars américains) au deuxième trimestre 2021, alors qu'il a considérablement diminué lors de l'épidémie de coronavirus (COVID-19) au deuxième trimestre 2020.

Le secteur pétrolier et gazier est d'une importance primordiale au sein de l'économie algérienne. Le pays a exporté plus de 13 milliards de dollars de pétrole brut et de produits pétroliers en 2020. De plus, les rentes pétrolières représentaient environ 10 % du PIB la même année.

Chapitre 2

Politiques monétaire et budgétaire

- **Importations**

Tableau 2.1.4 - Importations - Algérie

	S1 de 2020	S1 de 2021
Importations en milliards de USD	17,970	18,746

Source : Les auteurs à partir de la Banque d'Algérie

Les importations en Algérie ont diminué à 9040 millions USD au troisième trimestre 2021 contre 9500 millions USD au deuxième trimestre 2021.

L'Algérie importe principalement des biens d'équipement, des denrées alimentaires et des biens de consommation. Ses principaux partenaires à l'importation sont : la France, la Chine, l'Italie, l'Espagne et l'Allemagne.

2.1.2. Politique budgétaire

- a. **Equilibre du budget de l'Etat**

- **Déficit budgétaire**

Tableau 2.1.5 - Déficit budgétaire - Algérie

Année	Mars 2020	Mars 2021
Déficit budgétaire (en milliards de dinars)	965,5	1 402,4

Sources : Les auteurs à partir de la Banque d'Algérie

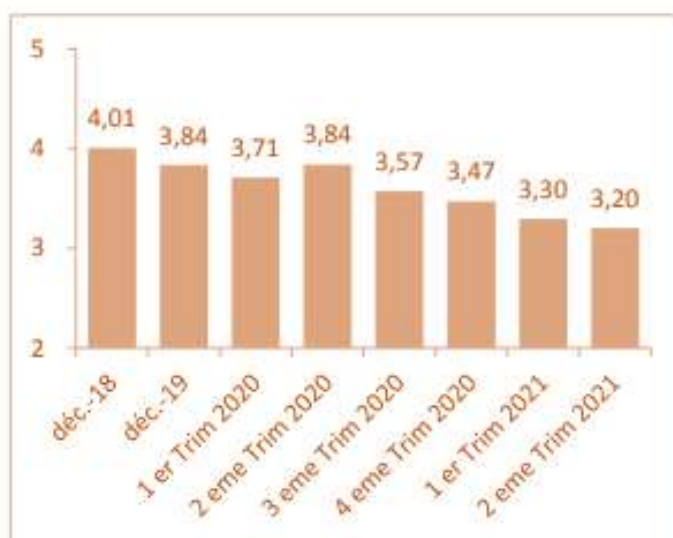
Le déficit budgétaire de l'Algérie s'est dégradé de 45,25 % entre mars 2020 et mars 2021. En 2020, le déficit a été principalement financé par la diminution des dépôts du gouvernement et d'autres entités publiques. La Banque d'Algérie a financé le gouvernement en 2021, en investissant une partie de ses fonds propres dans des obligations du Trésor à trois ans pour un montant cumulé de 520 milliards de DZD (2,3 % du PIB), et en accordant des avances temporaires au Trésor de 335 milliards de DZD (1,5 % du PIB), qui ont déjà été remboursés. En juillet 2021, la Banque d'Algérie a lancé un programme spécial de refinancement de 2 100 milliards de DZD (9,3 % du PIB) (Plan spécial de refinancement, PSR) pour accorder de nouveaux prêts au gouvernement et au reste de

l'économie dans le cadre d'une opération impliquant la Banque d'Algérie, les banques détenues par l'État et le Trésor.

b. Encours de la dette publique

• **Dette extérieure**

Figure 2.1-2 - Endettement extérieur - Algérie



Source : Banque d'Algérie

Selon la Banque d'Algérie, la dette extérieure à moyen et long terme d'une durée supérieure à douze mois, s'est établie au premier semestre 2021 à 1,605 milliards de dollars contre 1,686 milliards de dollars à fin décembre 2020 ; soit une baisse de 81 millions de dollars.

2.2. Libye

2.2.1. Politique monétaire

- **Compte courant**

Tableau 2.2.1 - Compte courant - Libye

Année	2020	2021
Compte courant en % du PIB	-28,2%	14,2%

Source : Les auteurs à partir de la BAD

La production libyenne de pétrole et de gaz, qui représente près de 60% de la production économique globale et plus de 90% des recettes fiscales et d'exportation, a chuté rapidement à partir du début de 2020. Grâce de la reprise des exportations de pétrole, le compte courant a enregistré un excédent de 14,2 % en 2021 après un déficit de 28,2 % en 2020.

- **Masse monétaire**

Tableau 2.2.2 - Masse monétaire - Libye

Année	2020	2021
Masse monétaire (M1) en millions de LYD	122950,3	97335,4
Masse monétaire (M2) en millions de LYD	125543	100618,3
Monnaie en circulation en milliards de LYD	39,7	31,8

Source : Les auteurs à partir de la CBL

La masse monétaire M1 en Libye est passée à 97335,4 millions LYD en 2021 contre 122950,3 millions LYD en 2020. La masse monétaire M2 a baissé également pour atteindre 100618,3 millions LYD en 2021 contre 125543 millions LYD en 2020. La monnaie en circulation en Libye s'élevait à 31,8 milliards de dinars libyens en 2021. Cela correspondait à environ sept milliards de dollars américains et représentait une baisse par rapport à

l'année précédente (39,7 milliards de dinars libyens, soit environ 8,5 milliards de dollars américains).

- **Balance commerciale**

Tableau 2.2.3 - Balance commerciale - Libye

Année	Mars 2020	Prévisions 2022
Exportations en millions de LYD	38787,9	17149,94
Importations en millions de LYD	24034,1	22370,28
Balance commerciale en millions de LYD	14753,8	-5220

Source : Les auteurs à partir de la CBL et Trading Economics

Selon les attentes des analystes, les exportations en Libye devraient atteindre 17149,94 millions de LYD d'ici la fin de 2022, et les importations en Libye devraient atteindre 22370,28 millions de LYD d'ici la fin de 2022. La balance commerciale de la Libye devrait atteindre -5220,00 millions de LYD d'ici la fin de 2022.

Depuis 1963, la Libye a généralement bénéficié d'une balance commerciale favorable. Presque toutes ses exportations sont représentées par du pétrole brut. Les importations se composent d'équipements pour les industries du pétrole et de la construction, de machines agricoles, de biens de consommation et de produits agricoles. Les principaux partenaires d'importation du pays sont la Chine, la Corée du Sud, la Turquie, l'Italie et les pays voisins, l'Égypte et la Tunisie. Les exportations, presque entièrement du pétrole, vont généralement vers l'Italie, l'Égypte, d'autres pays de l'Union européenne et les États-Unis.

Chapitre 2

Politiques monétaire et budgétaire

2.2.2. Politique budgétaire

- **Dépenses**

Tableau 2.2.4 - Dépenses - Libye

Année	2020	Avril 2022
Dépenses en milliards de LYD	36,2	22,9

Source : Les auteurs à partir de la CBL

Le premier trimestre de 2022, le gouvernement a réduit ses propres dépenses de 36% par rapport à 2020 pour atteindre 22,9 milliards de LYD, avec une réduction considérable des employés du secteur public. Les salaires représentent 13,3 milliards de LYD, soit 58% du budget du gouvernement libyen.

- **Ressources du Budget**

Tableau 2.2.5 - Recette pétrolière - Libye

Année	Avril 2022
Recettes pétrolières (en Billion de LYD)	37,4

Source : Les auteurs à partir de la BCL

Les revenus de la Libye provenant du pétrole et du gaz ont atteint 37.4 Billion de LYD fin avril 2022. Les recettes des hydrocarbures constituent toujours la part la plus importante des recettes publiques (environ 98%).

- **Solde budgétaire**

Tableau 2.2.6 - Solde budgétaire - Libye

Année	2019	2020	2021
Solde budgétaire (% du PIB)	9,9%	-54,5 %	5,3%

Source : Les auteurs à partir de la BAD

Le solde budgétaire de la Libye a connu un excédent de 5,3 % du PIB en 2021, principalement en raison de l'augmentation des recettes fiscales liées aux hydrocarbures, après un déficit historique de 54,5 % en 2020.

2.3. Maroc

2.3.1. Politique monétaire

- **Taux directeur**

Tableau 2.3.1 - Taux directeur - Maroc

Année	2019	2020	2021
Taux directeur en %	2,25	1,5	1,5

Source : Les auteurs à partir de la BAM

La BAM a décidé de maintenir l'orientation accommodante de la politique monétaire et de garder le taux directeur inchangé à 1,5%. Malgré les efforts de BAM pour maintenir les taux d'intérêt à un niveau inférieur à celui des années précédentes, les récentes hausses des prix des matières premières, y compris le carburant et les produits agricoles, en raison de la situation en Ukraine, devraient limiter la marge de manœuvre de BAM pour formuler une politique monétaire sans pression extérieure.

- **Masse Monétaire M3**

Le rythme de croissance annuelle de l'agrégat monétaire M3 a continué sa progression en 2021 (5,2% en 2021). L'analyse de l'évolution de ses composantes fait ressortir une amélioration de la progression de la circulation fiduciaire de 6,5%, des comptes à terme qui ont augmenté de 0,6% et une amélioration de la progression des dépôts à vue de 7,6%.

Tableau 2.3.2 - Masse monétaire M3 - Maroc

Année	2019	2020	2021
M3 (Variation en %)	3,8	8,5	5,2

Source : Les auteurs à partir de Banque Al Maghreb

2.3.2. Politique budgétaire

- **Balance courante**

Avec la reprise de l'activité économique après la crise sanitaire, les importations et les exportations se sont améliorées contribuant à l'amélioration du déficit de la balance courante.

Les exportations de l'ensemble des secteurs ont augmenté en 2021 pour atteindre 326 902 millions de dirhams. Les exportations de phosphates et dérivés sont les plus élevés parmi les secteurs et ont connu un accroissement de 57,1%. Dans le même temps, les importations sont passées à 526 647 millions de dirhams, contre 422 861 millions de dirhams en 2020. Les principales importations sont les achats de produits finis de consommation et qui ont atteint 123 206 millions de dirhams en 2021, contre 95 015 millions de dirhams en 2020, soit un accroissement de 29,7%.

Tableau 2.3.3 - Balance commerciale - Maroc

Année	2020	2021
Exportations	263 089	326 902
Importations CAF	422 861	526 647

Source : Les auteurs à partir de la BAM

- **Déficit budgétaire**

Tableau 2.3.4 - Déficit budgétaire - Maroc

Année	Déficit budgétaire (en % du PIB)
2018	3,70%
2019	4,10%
2020	5,6%
2021	6,4%

Source : Les auteurs à partir de la BAM

Les dépenses courantes de santé et de protection sociale ont fortement augmenté afin de contrebalancer les effets de la pandémie, interrompant ainsi les efforts d'assainissement budgétaire entrepris par le gouvernement national ces dernières années. Cette augmentation

Chapitre 2

Politiques monétaire et budgétaire

a été expliquée par la BAM par la forte hausse des dépenses de compensation tenant compte des nouvelles hypothèses relatives au rebond des cours du gaz butane et de change et une augmentation de la subvention du blé importé.

Tableau 2.3.5 - Dette publique- Maroc

Année	2020	2021
Dette publique (en milliards de dirhams)	27,3	27,1

Source : Les auteurs à partir des données de la BAM

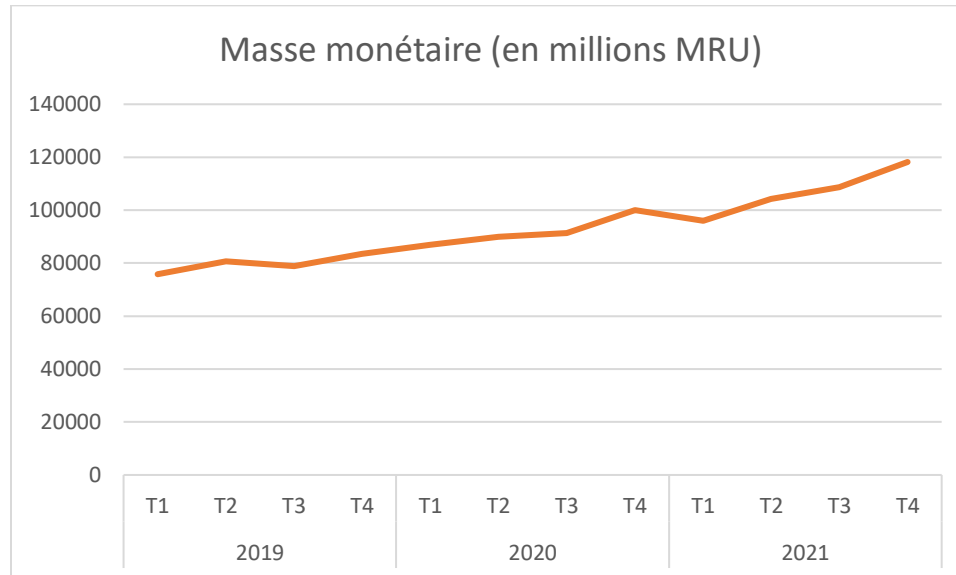
La dette publique est restée quasiment stable à 27,1 en 2021 (contre 27,3 en 2020)

2.4. Mauritanie

2.4.1. Politique monétaire

- Masse monétaire

Figure 2.3-1 - Masse monétaire - Mauritanie

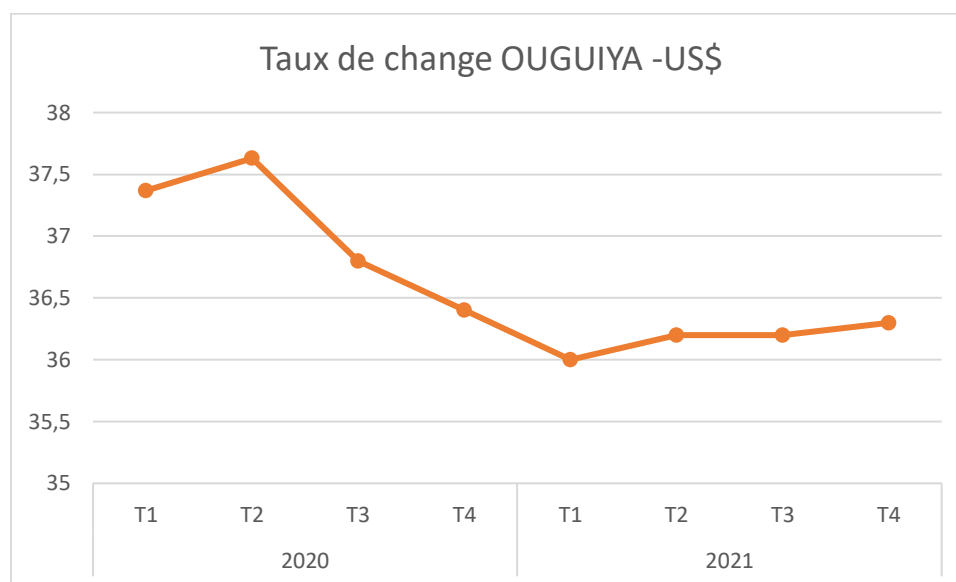


Source : Les auteurs à partir de BCM

Malgré une expansion monétaire importante soutenue par des politiques accommodantes et des entrées étrangères, le crédit à l'économie a ralenti. La masse monétaire en Mauritanie a connu une expansion de plus de 118 198 millions de MRU en 2021. La croissance de la masse monétaire au sens large s'est accélérée à 18,9% en glissement annuel en décembre en raison de la forte progression des avoirs extérieurs nets par les banques et la banque centrale (BCM) de 73,2%.

- **Taux de change**

Figure 2.3-2- Taux de change - Mauritanie

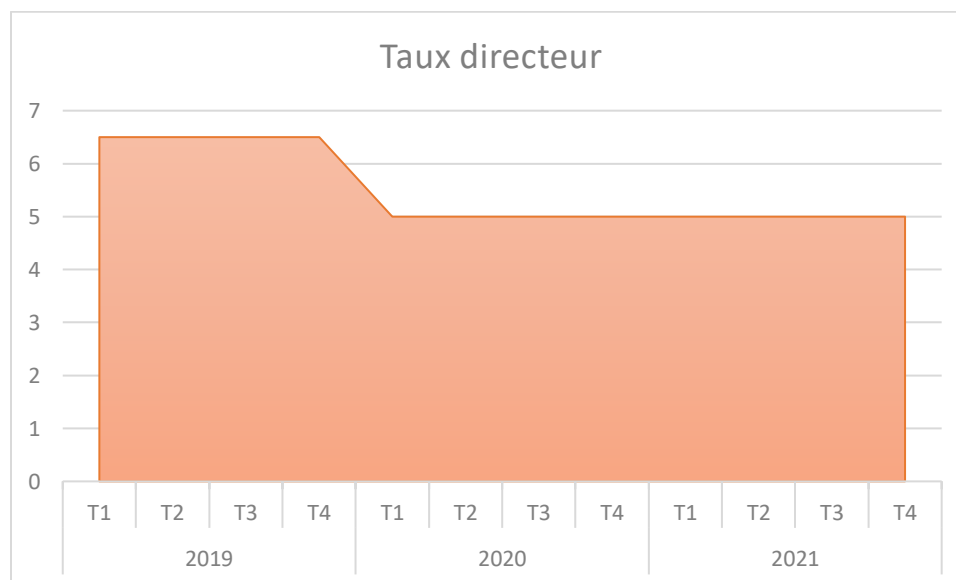


Source : Les auteurs à partir de la BCM

Les autorités ont continué de maintenir une bande rampante étroite avec le dollar américain. En décembre 2021, le taux de change d'Ouguiya contre le dollar américain est resté quasiment stable par rapport à 2020 à 36,3 (contre 36,4 en décembre 2020). Les termes de l'échange ont continué de s'améliorer fortement en 2021, en raison d'une hausse soutenue des prix du minerai de fer et de l'or accompagnée d'une baisse des prix du pétrole.

- **Taux directeur**

Figure 2.3-3 - Taux directeur - Mauritanie



Source : Les auteurs à partir de BCM

La BCM a décidé de garder le taux directeur inchangé en 2021. En moyenne, ce taux stagne toujours à 5% depuis le premier trimestre 2020.

2.4.2. Politique budgétaire

- **Compte courant**

Tableau 2.3.6 - Déficit du compte courant - Mauritanie

Années	2020	2021
Déficit du compte courant en % du PIB	7,2%	6,6%

Source : Les auteurs à partir de la Banque mondiale

Le déficit du compte courant a baissé de 7,2 % du PIB en 2020 à 6,6 % du PIB en 2021. Cette baisse est principalement dû à la réduction du déficit commercial.

- **Solde budgétaire**

Tableau 2.3.7 - Solde budgétaire - Mauritanie

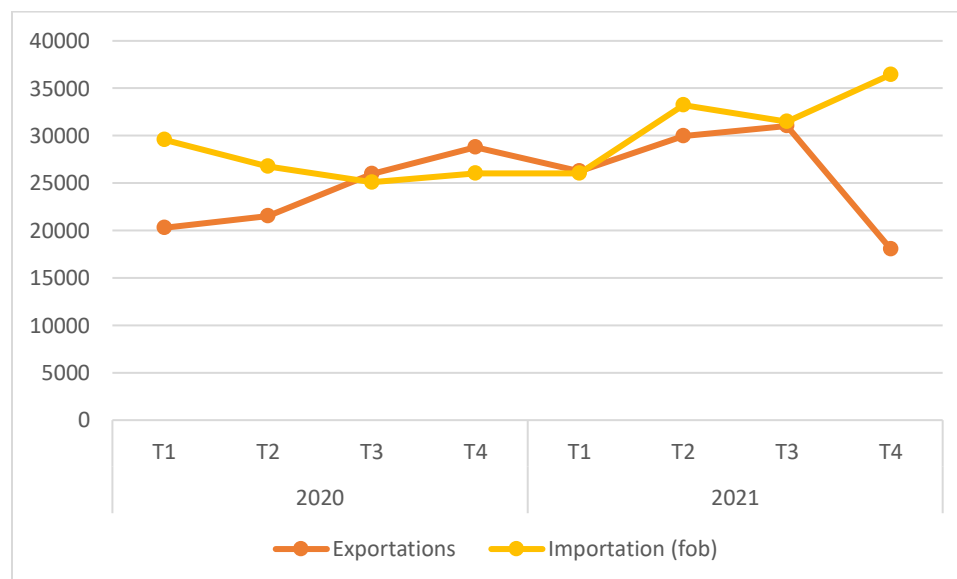
Année	Solde budgétaire en % du PIB
2019	2,1 %
2020	1,3%
2021	2,3 %

Source : Les auteurs à partir de la BCM

Dans l'ensemble, avec des recettes plus importantes que prévu, le budget a dégagé un excédent primaire considérable de 2,3% du PIB en 2021, soit une hausse de 1% par rapport à 2020.

- **Balance commerciale**

Figure 2.3-4- Balance commerciale



Source : Les auteurs à partir de la BCM

La Mauritanie a enregistré en 2021 une balance commerciale négative de - 21 924,2 millions de MRU. Les exportations de l'ensemble des secteurs ont baissé en 2021 pour atteindre 18047,4 millions de MRU. Dans le même temps, les importations sont passées à 26000 millions de MRU en 2020, contre 36440,3 millions de MRU en 2021.

- Dépenses

Tableau 2.3.8 - Dépenses – Mauritanie

Année	Trimestre	Dépenses et prêts nets totaux en milliards MRU
2020	T1	7,4
	T2	13,9
	T3	13,1
	T4	21,8
2021	T1	6,8
	T2	15,8
	T3	15,2
	T4	31

Source : Les auteurs à partir de la BCM

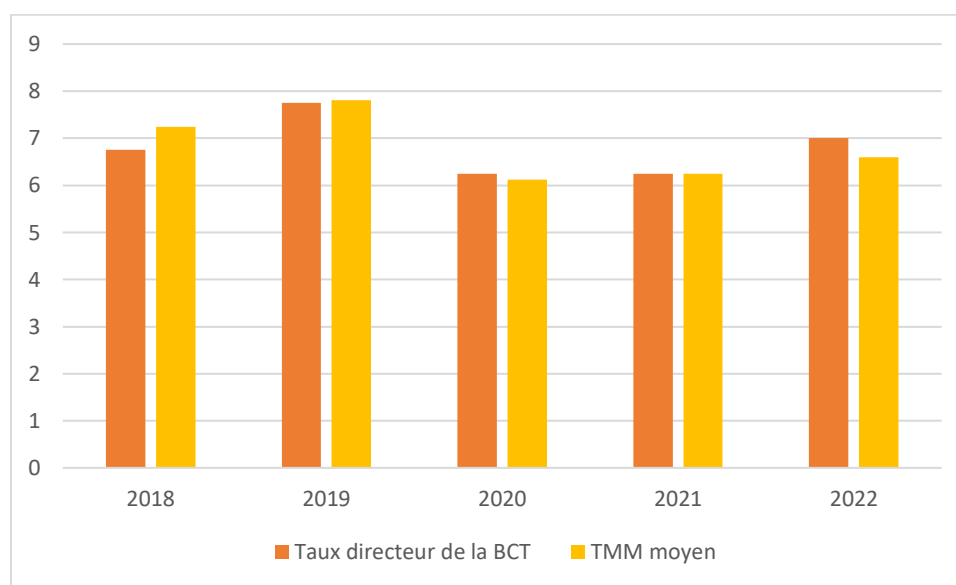
A la fin de 2021, les dépenses de la Mauritanie ont augmenté de 42% par rapport à 2020 pour atteindre 31 milliards de MRU, avec une augmentation des dépenses courantes de 33.3%.

2.5. Tunisie

2.5.1. Politique monétaire

- **Taux directeur et TMM**

Figure 2.5-1- Taux directeur et TMM - Tunisie



Source : Les auteurs à partir de la BCT

La Banque centrale de Tunisie (BCT) a augmenté son taux directeur de 75 points en mai 2022 pour atteindre 7% (6,25% en 2021). Cette augmentation. Selon le conseil d'administration de la BCT, l'objectif est d'«éviter une accélération de l'inflation et une accentuation du déséquilibre extérieur ». Le TMM s'est stabilisé en 2021 à 6,25%. L'augmentation du taux directeur a entraîné une augmentation du TMM en juin 2022 pour atteindre 6,6%.

- **Masse Monétaire au sens de M3**

La masse monétaire au sens de M3 a continué à augmenter depuis août 2021 pour atteindre 105139 MDT en janvier 2022 (contre 102094 MDT en août 2021). Cette évolution trouve son origine dans les effets conjugués de la progression des créances nettes sur l'Etat et des concours à l'économie à un rythme nettement plus soutenu que celui de 2019. Les créances

nettes sur l'extérieur ont également connu une évolution depuis août 2021 pour atteindre 6124 MDT en janvier 2022 (contre 3815 MDT en août 2021).

Tableau 2.5.1 - Masse monétaire M3 - Tunisie

Période	Août 2021	Sept. 2021	Oct. 2021	Nov. 2021	Déc. 2021	Janv. 2022
Masse Monétaire M3	94086	94647	96337	95264	97375	96765

Source : Les auteurs à partir de la BCT

- **Crédits à l'économie**

L'encours des crédits accordés à l'économie a continué de progresser et il a atteint 100243 MDT en décembre 2021 contre 95000 MDT en 2020. En particulier, selon les données publiées par la BCT, les crédits accordés aux professionnels au cours de l'année 2020, ont augmenté de 1,7 milliard de dinar (+26,8% par rapport à 2019) ayant bénéficié aux secteurs des services (+4.011 MDT contre +1.830 MDT), de l'industrie (+745 MDT contre +84 MDT) et à celui de l'agriculture et de pêche (+180 MDT contre +168 MDT).

Tableau 2.5.2 - Crédits à l'économie - Tunisie

Année	Déc. 2018	Déc. 2019	Déc. 2020	Déc. 2021
Crédits à l'économie (en milliers de dinars)	80 213 105	85 915 764	91 885 199	100243

Source : Les auteurs à partir de la BCT

2.5.2. Politique budgétaire

- **Solde courant**

Tableau 2.5.3 - Solde courant - Tunisie

Période	2021	2 mois 2022	4 mois 2022
Solde courant (en MDT)	-8007,7	-1160,6	-3879,4

Source : Les auteurs à partir de la BCT

Certaines hausses du déficit courant en 2021 et début 2022 reflètent particulièrement la hausse des importations liées à la reprise de la demande intérieure et aux intrants industriels et qui ont été compensées par la progression des revenus des tunisiens résidents à l'étranger.

Un impact prévu de la guerre entre la Russie et l'Ukraine sur le solde courant outre la poursuite des répercussions de la crise sanitaire. La guerre affectera sans doute la facture alimentaire de la Tunisie (42% des approvisionnements de la Tunisie en céréales en 2021 proviennent de la Russie et de l'Ukraine). La guerre aura un impact négatif, également, sur les recettes touristiques.

Tableau 2.5.4 - Avoirs nets en devises - Tunisie

Période	2021	2 mois 2022	4 mois 2022
Avoirs nets en devises (en MDT)	23312,5	23474,2	24060,9

Source : Les auteurs à partir de la BCT

Le niveau des réserves de change s'élevait à 24 MdDT 124 jours d'importation pendant les 4 premiers mois de 2022 contre 23 MdDT soit 133 jours d'importation à fin 2021.

- **Déficit courant**

Le déficit courant de la Tunisie s'est établi à 6,5 milliards de dinars au cours des 11 premiers mois de 2021, soit 5,4% du PIB, contre 5,9% en 2020. Le dynamisme soutenu des flux de revenus du travail a atténué le creusement du déficit du compte courant, provoqué par

l'aggravation du déficit commercial (-11,5 milliards de dinars en novembre 2021 contre -9,1 milliards de dinars en novembre 2020). Hors énergie, la balance courante a enregistré une légère baisse au cours des 11 premiers mois de 2021, pour s'établir à environ 2,1 milliards de dinars (-1,7% du PIB) à fin novembre 2021, contre -2,5 milliards de dinars (-2,3% du PIB en 2020).

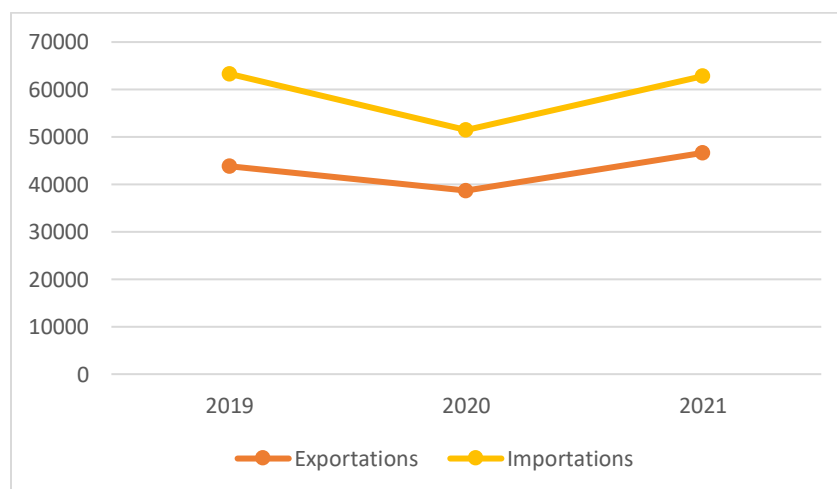
Tableau 2.5.5 - Déficit du compte courant - Tunisie

Période	2020	Novembre 2021	4 mois 2022
Déficit courant en % du PIB	5,9%	5,4%	2,7%

- **Balance courante**

La Tunisie a enregistré en 2021 une balance commerciale négative de -16215,1 millions de dinars. Durant l'année 2021, la valeur totale des exportations a enregistré une légère hausse par rapport à une année précédente pour atteindre 46654,2 MD, soit une de 22,2%. Cela dû à l'augmentation des exportations d'huile d'olive. Parallèlement, la valeur des importations a connu en 2021 un fléchissement de 22%, ils ont passé de 51463,6 MD en 2020 à 62869,2 MD en 2021.

Figure 2.5-2 - Balance commerciale en MD - Tunisie



Source : Les auteurs à partir de l'INS

Chapitre 2

Politiques monétaire et budgétaire

- **Déficit budgétaire**

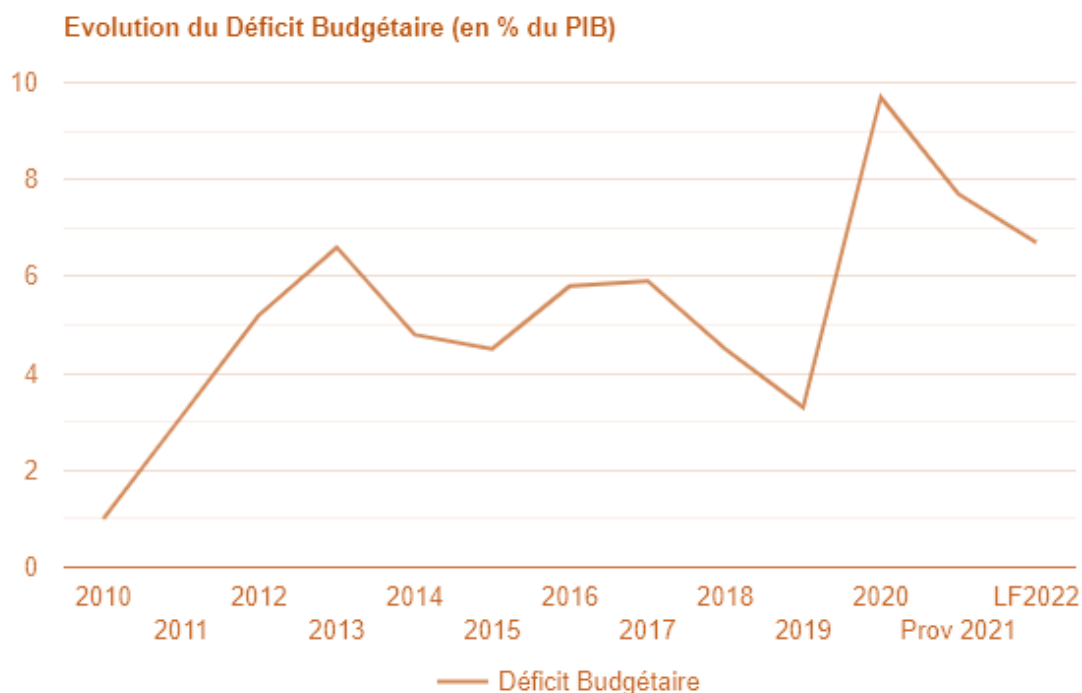
Le budget de l'État pour 2022 a connu une hausse de 3,2% par rapport à l'année précédente pour atteindre 57,2 milliards de dinars. Selon la ministre des Finances, le déficit budgétaire de la Tunisie a connu une légère baisse de 12.8%, en 2021, par rapport à celui de 2020.

Tableau 2.5.6 - Déficit budgétaire - Tunisie

Année	Déficit budgétaire en milliards de dinars (en % du PIB)
2020	11,615 (9,7%)
2021	9,8 (7,7%)

Source : Les auteurs à partir du site du ministère des finances

Figure 2.5-3 – Evolution du déficit budgétaire - Tunisie



Source : Site du ministère des finances

- **Dettes publiques**

Tableau 2.5.7 - Dette publique - Tunisie

Année	Dettes publiques en % du PIB
2019	72,2%
2020	84,8%
2021	82,03%

Source : Les auteurs à partir du site du ministère des finances

La dette publique a baissé en 2021 et atteint 82.03% du PIB. Le budget 2021 prévoit de couvrir environ 70% du besoin de financement budgétaire brut (15,4% du PIB) par des emprunts extérieurs, y compris des émissions sur le marché de 5,3% du PIB (environ 2,2 milliards de dollars), ce qui peut présenter des risques budgétaires. Le FMI prévoit pour 2021 un besoin de financement budgétaire plus élevé (18,3% du PIB, contre 17,2% du PIB en 2020) et un financement intérieur relativement plus important par rapport au budget.

- **Dettes extérieures**

Tableau 2.5.8 - Dette extérieure sur le PIB - Tunisie

Année	Dettes extérieures sur le PIB
2019	92,8%
2020	94,7%
2021	100%

Source : Les auteurs à partir du site du ministère des finances

D'après la ministre des Finances, la dette extérieure de la Tunisie en 2021 a atteint un pic de 100 milliards de dinars (environ 30 milliards d'euros), soit 100 % du PIB en raison de la crise politique et sanitaire de Covid-19.

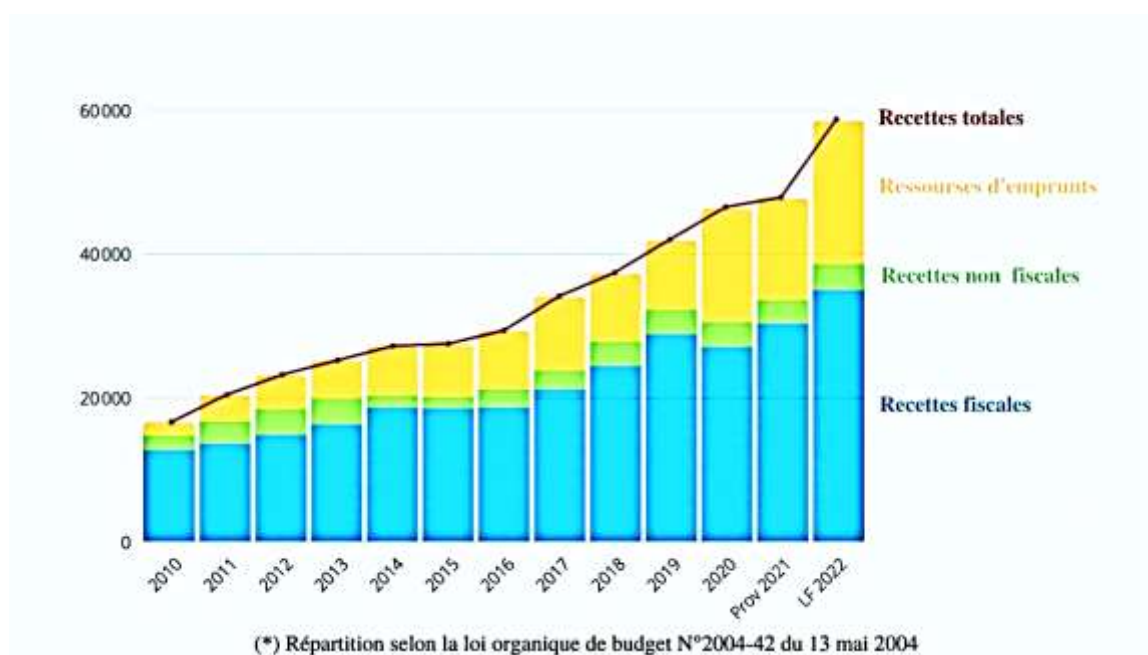
Le profil de la dette extérieure de la Tunisie se caractérise par un taux d'intérêt moyen bas, des échéances relativement longues, une part substantielle de la dette concessionnelle et un

important élément de don sur la nouvelle dette extérieure. Cela rend la dette extérieure de la Tunisie relativement robuste à la plupart des chocs.

Selon la FMI, il reste un certain nombre de facteurs qui pourraient contribuer à atténuer les risques liés à la viabilité de la dette. Premièrement, la Tunisie a maintenu l'accès au financement à faible coût, les taux d'intérêt effectifs restant inférieurs à l'inflation ces dernières années. Près de la moitié de la dette publique de la Tunisie est due à des donateurs bilatéraux et des institutions multilatérales ayant des taux d'intérêt moyens bas et des échéances relativement longues. En outre, une partie des précédentes émissions d'euro-obligations de la Tunisie était couverte par des garanties souveraines de tiers (gouvernements américain et japonais). Deuxièmement, l'exposition des banques à la dette souveraine est restée relativement faible jusqu'à présent. Cela dit, des besoins de financement importants dans les années à venir pourraient amener le gouvernement à dépendre de plus en plus du financement du marché intérieur et extérieur.

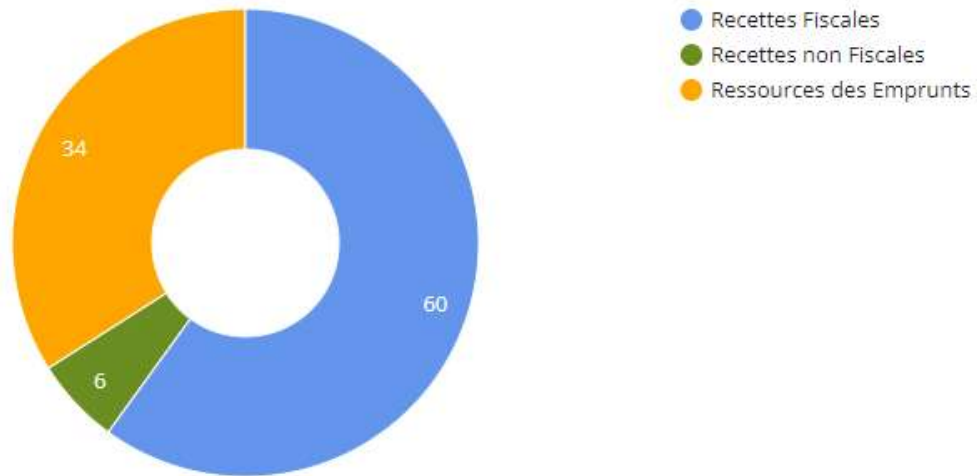
- **Ressources du Budget de l'Etat : Ressources propres**

Figure 2.5-4- Recettes fiscales et non fiscales de la Tunisie



Source : Les auteurs à partir du site du ministère des finances

Répartition des Recettes LF 2022 (en %)



Source : Les auteurs à partir du site du ministère des finances

Les recettes fiscales de la Tunisie continuent à augmenter, après les nouvelles mesures adoptées par la loi de finances 2020, pour atteindre 35091 MDT début 2022 (30404,8 en 2021). Ces dernières représentent d'environ 60% des recettes totales du pays au début de l'année 2022. Les nouvelles ressources fiscales ont contribué à freiner la dégradation du déficit budgétaire.

Chapitre 3



**Etat des lieux du secteur
bancaire maghrébin**

Les banques maghrébines sont-elles le moteur de la croissance tel que Schumpeter l'a défini il y a plus d'un siècle ? Un nouveau contexte et de nouveaux enjeux nous invitent à réfléchir sur le nouveau modèle de banque maghrébin. Les banques doivent inscrire et ajuster leurs comptes de résultats et leur bilan dans une dimension plus large aujourd'hui tenant compte des enjeux suivants :

- Mondialisation et intégration régionale en essayant de garantir une meilleure intégration du Maghreb dans le système financier international
- Complémentarité des banques par rapport au marché des capitaux : quelle architecture financière sachant les difficultés d'accès des Etats maghrébins aux marchés de capitaux
- Quelles banques de développement ? Celles-ci ont encore un rôle à jouer contre le déséquilibre régional et l'exclusion sociale. Il importe de repenser leur modèle économique : des banques publiques à management privé (système incitatif, management aux standards internationaux...)
- Quelles réglementations et quelles conformités : Bâle, RSE, ESG... ?

Toutes ces interrogations nous conduisent à nous rappeler les engagements macroéconomiques exigés des banques qui demeurent malgré tout un rouage de la politique monétaire. La banque maghrébine n'est pas une simple firme. Il est largement plus que cela.

3.1. Algérie

Le secteur bancaire algérien a été historiquement dominé par les banques publiques qui détenaient environ 85 % à 90 % des actifs du système, bien qu'elles soient moins nombreuses (6 sur 23 au total). Les banques publiques sont des banques spécialisées offrant des services aux grandes entreprises publiques, principalement des secteurs du pétrole et du gaz, et d'autres domaines prioritaires de l'économie gouvernementale tels que le développement agricole.

Les taux d'intérêt ont été relativement bas et le secteur bancaire est bien capitalisé et rentable. Les niveaux de dépréciation ont été élevés, mais les niveaux de provisionnement sont satisfaisants. Au cours de l'année 2020, la croissance du crédit ont été affectée négativement par la faiblesse de la demande intérieure malgré le soutien apporté par la baisse du taux directeur par la Banque d'Algérie ainsi que par la baisse des réserves obligatoires.

Selon le rapport du FMI, le secteur bancaire algérien avait des niveaux de capital confortables, un ratio CAR de 19,6 % et un ratio Tier1 de 15,2 %, et une rentabilité saine, comme l'indique le rendement de l'actif moyen de 2,0 % à la fin de l'année 2017. Un ratio des financements non performants relativement élevée présente un risque avec des niveaux de dépréciation bruts de 12,3 %. Le principal moteur des prêts non performants est les retards de paiement du gouvernement à ses fournisseurs, les prix du pétrole étant modérés depuis 2014. Le secteur bancaire a appliqué les recommandations de BÂLE II jusqu'à présent, alors que les directives de la Banque d'Algérie sur la mise en œuvre de BÂLE III se limitent au reporting périodique du Ratio de liquidité à court terme (LCR) et du Ratio de financement stable net (NSFR).

La Banque d'Algérie a abaissé le taux de réserves obligatoires de 4 points de base à 6 % tout en abaissant le principal taux directeur de 50 points de base à 3 % en mars et avril consécutivement en tant que mesures proactives dans une conjoncture macroéconomique difficile. La baisse des taux de réserves a libéré environ 400 milliards de DZD en liquidité au secteur. La Banque centrale a également abaissé les décotes sur les titres publics utilisés dans les opérations de refinancement. Nous avons observé que la Banque d'Algérie a ajusté

de manière proactive le ratio de réserves obligatoires en fonction des conditions générales de liquidité sur le marché et a augmenté le ratio de 4 points de base en mars 2019 à mesure que les conditions de liquidité se stabilisaient.

Par instruction no. 05-2020 du 6 avril 2020 relative aux mesures exceptionnelles d'allègement des dispositions prudentielles applicables aux banques et établissements financiers, la Banque d'Algérie a pris des mesures exceptionnelles et conjoncturelles en faveur des entreprises.

Ainsi, à leur discrétion, les banques et établissements financiers peuvent différer le paiement des échéances des prêts arrivant à échéance, ou rééchelonner les dettes de leurs clients impactés par la crise induite par le Covid-19. En application de cette mesure, les banques publiques et privées peuvent organiser les remboursements des crédits qu'ils ont accordés aux entreprises concernées dans des circonstances exceptionnelles. Les banques et les établissements financiers peuvent également accorder de nouveaux prêts à tout emprunteur ayant déjà bénéficié de ces mesures de report ou de rééchelonnement.

En outre, la Banque d'Algérie a annoncé en avril de nouvelles mesures visant à assouplir les réglementations relatives à la solvabilité, à la liquidité et aux PNP dans les banques. En conséquence, les exigences du ratio de liquidité ont été ramenées de 100 % à 60 % ; les banques et les établissements financiers sont exemptés de l'obligation de constituer le coussin de sécurité (2,5 %) lié aux niveaux d'adéquation des fonds propres.

Entre-temps, la Banque d'Algérie a pris des mesures concernant les frais facturés par les banques en mars 2020, supprimant les frais facturés sur les services bancaires de base, tout en déterminant le niveau des commissions à prélever sur les transactions de commerce extérieur. Ces mesures peuvent impacter négativement la rentabilité du secteur.

La principale préoccupation concernant le secteur bancaire algérien a été la liquidité qui est assez sensible à la volatilité des prix du pétrole. Selon le communiqué de la Banque d'Algérie, la liquidité du système est baissée à 917 milliards de DZD fin mai 2020, contre 1 101 milliards de DZD en décembre 2019 et 1 557 milliards de DZD à la fin de l'année

2018. La baisse de la liquidité se traduira par une réduction des financements et une hausse du coût des ressources bancaires.

Dans l'ensemble, le secteur bancaire algérien est défini par une capitalisation suffisante et une rentabilité saine, qui sont atténuées par une qualité d'actifs inférieure à la moyenne et une liquidité sous pression fortement liée aux prix du pétrole.

3.1.1. Etat des lieux du secteur bancaire

- **Dépôts à vue**

A fin juin 2021, les dépôts à vue dans les banques algériennes ont augmenté de 8,98 % par rapport à fin décembre 2020. Selon les données publiées par la Banque d'Algérie, les dépôts à vue collectés auprès du secteur public ont connu une hausse de 11,27 % entre juin 2021 et décembre 2020. Quant aux dépôts à vue collectés auprès des entreprises privées et des ménages, ils ont augmenté de 6,83 % et 8,85 %, respectivement.

Tableau 3.1.1 - Dépôts à vue - Algérie

Année	2020	Fin juin 2021
Dépôts à vue (en milliards de dinars algérien)	4 210	4 587,9

Source : Banque d'Algérie

- **Liquidité bancaire**

La liquidité globale des banques algériennes a baissé au cours des six premiers mois de 2021, passant de 632,3 milliards de dinars à fin 2020 à 551,3 milliards de dinars à fin juin 2021. A noter qu'en juin 2021, et contrairement au refinancement bancaire de décembre 2020, le niveau de liquidité des banques n'a bénéficié d'aucun refinancement par la Banque d'Algérie.

3.2. Libye

Au cours des dernières décennies, le nombre de banques a augmenté. La Libye compte actuellement dix-neuf banques. La plupart de nouvelles banques sont de très petite taille et n'ont jusqu'à présent pas eu d'impact significatif sur l'intermédiation financière. Plusieurs des banques privées ont déjà démontré une faible capacité de prêt et des taux élevés de pertes sur prêts. Pour la plupart des autres, la plus grande partie des revenus provient d'activités transactionnelles, telles que les opérations de change et les transferts.

La croissance du nombre d'acteurs ne s'est pas traduite par une plus grande intermédiation financière. Le secteur reste largement dominé par les banques d'État. Les quatre grandes banques publiques, Jumhouria, National Commercial, Sahara et Wahda, détenaient 90 % des dépôts en 2017 et presque autant de prêts. Les deux plus grands, Jumhouria et National Commercial, contrôlaient ensemble 72 % des actifs pondérés en fonction des risques (principalement des prêts) en 2017, contre 75 % en 2010, mais représentent toujours une domination écrasante, principalement grâce au financement de grandes entreprises publiques.

L'intermédiation financière continue de décliner. Le rythme de l'intermédiation bancaire, déjà faible par rapport aux normes mondiales. Les crises politiques et financières ont conduit à un faible manque de confiance dans le système bancaire.

La crise de confiance a conduit à une fuite hors du système bancaire, la plupart des Libyens détenant des actifs financiers en espèces. De 2004 à 2017, les liquidités en dehors des banques sont passées de moins de 3 milliards de LYD à plus de 27 milliards de LYD, atteignant environ un tiers de la masse monétaire.

3.2.1. Etat des lieux du secteur bancaire

- **Ratio d'adéquation de capital**

En 2021, les banques libyennes ont subi une baisse de leurs ratios tier 1 et tier 2 qui ont atteint 15,3 % et 16,6%, respectivement.

Tableau 3.2.1 - Tier 1 et Tier 2 - Libye

Année	Tier 1	Tier 2
2019	17,2	18,4
2020	16,9	18,2
2021	15.3	16.6

Source : Banque Centrale de Libye

- **Liquidité**

Les actifs liquides des banques libyennes a baissé entre 2020 et 2021, passant de 87 773 millions de dinars à 82263 millions de dinars.

Tableau 3.2-2 - Actifs liquides - Libye

Année	2020	2021
Actifs liquides (en million de L.D)	87 773	82263

Source : Banque Centrale de Libye

- **Dépôts bancaires**

Les dépôts bancaires des banques libyennes ont légèrement baissé en 2021 par rapport à l'année précédente pour atteindre 64455 (contre 68245 en 2020). Le total des dépôts bancaires a atteint 64455 millions de dinars en 2021 contre 68245 millions de dinars une année avant.

Tableau 3.2-3 - Dépôts bancaires - Libye

Année	2020	2021
Dépôts bancaires (en million de L.D)	68245	64455

Source : Banque Centrale de Libye

3.3. Maroc

Les banques marocaines ont bien résisté à la crise, grâce au soutien rapide et exceptionnel de Bank al-Maghrib.

La croissance du crédit est restée modérée, la pandémie laissant en héritage une augmentation de la dette des entreprises et une augmentation du provisionnement des banques. Le crédit aux entreprises non financières a principalement servi à financer le fonds de roulement (grâce aux mécanismes de prêt garanti par l'État) plutôt que de l'équipement et des machines.

L'offre de crédit a peut-être également souffert de la détérioration de la qualité des actifs bancaires pendant la pandémie, les prêts non performants (NPL) atteignant 8,8 % du total des prêts en octobre 2021, contre 7,5 % avant la pandémie, les banques ayant reconnu très tôt les prêts problématiques. En conséquence, les banques ont fortement augmenté le provisionnement pour pertes sur prêts.

Les indicateurs de rentabilité des banques se sont détériorés en 2020, également en raison des contributions des banques au fonds COVID-19. Malgré ces défis, les banques ont maintenu des ratios de fonds propres réglementaires bien au-dessus des exigences minimales et amélioré les ratios de liquidité, également grâce au soutien de BAM.

Selon le FMI, l'autorité de contrôle doit continuer à surveiller de près le provisionnement des banques contre les prêts douteux et disposer de stratégies efficaces pour faire face à l'augmentation des PNP. BAM a levé la plupart des mesures prudentielles introduites pour soutenir le secteur bancaire pendant la pandémie, à l'exception de la réduction de 50 points de base du coussin de conservation des fonds propres, qui a été prolongée jusqu'en juin 2022. La banque centrale a également progressé dans l'adoption de la Normes de Bâle III en introduisant le ratio de levier pour le secteur bancaire et en mettant en œuvre le cadre du risque de taux d'intérêt dans le portefeuille bancaire.

Alors que les banques marocaines semblent avoir bien résisté à la crise, la qualité des actifs devrait encore se détériorer, en particulier dans les secteurs durement touchés de l'hôtellerie

et du transport touristique, car certains prêts qui ont bénéficié de mesures d'abstention qui ont été levées en 2020 sont reclassés, ce qui pourrait s'ajouter à 1,3 point de pourcentage du ratio de créances douteuses. Une nouvelle prolongation de l'abstention pourrait masquer toute l'ampleur de la détérioration de la qualité du crédit. Au lieu de cela, les autorités de contrôle devraient s'assurer que les provisions des banques couvrent les pertes attendues et que les banques prennent rapidement des mesures de recouvrement pour les débiteurs non viables. Une gestion active des PNP est également nécessaire pour réduire les niveaux de PNP et renforcer l'offre de crédit, en annulant les prêts problématiques et en mettant en place un cadre de gestion des actifs en difficulté pour permettre aux banques de se décharger du risque sur des tiers.

Selon le FMI, la révision de la loi bancaire renforcerait le cadre de résolution et contribuerait à assurer la stabilité financière. Le statut de BAM de 2019 reconnaît son rôle dans la garantie de la stabilité financière. Les autorités travaillent sur une réforme visant à confier à BAM la responsabilité d'agir en tant qu'autorité de résolution bancaire qui devrait définir des critères pour déclencher l'entrée d'une banque défailante en résolution, établir des dispositifs de gouvernance pour garantir l'indépendance de BAM et inclure le renflouement interne en tant qu'outil de résolution pour minimiser le coût supporté par les contribuables.

En outre, BAM devrait continuer à mettre à jour ses macro exercices de stress test et ses plans d'urgence. Après avoir modifié la loi LBC/FT en juin 2021, les autorités devraient poursuivre et approfondir leurs efforts pour remédier aux faiblesses identifiées du cadre LBC/FT afin de sortir de la liste grise du GAFI et de soutenir la lutte contre la corruption. Les principales priorités de leur plan d'action actuel comprennent le renforcement de la surveillance fondée sur les risques en matière de LBC/FT des entreprises et professions non financières désignées (EPNFD) et l'achèvement des réformes du cadre des sanctions financières ciblées et de sa mise en œuvre par les institutions financières et les EPNFD.

Selon le FMI, les autorités étaient convaincues que la crise pandémique ne laisserait pas d'effets significatifs sur le système financier marocain. Ils considéraient les risques nationaux pour le secteur bancaire comme plus contenus en 2021, les filiales en Afrique

Chapitre 3

Etat des lieux du secteur bancaire

subsaharienne contribuant positivement aux bénéfices des banques et bénéficiant d'un provisionnement important. Ils considèrent que les risques liés à des conditions financières externes potentiellement plus strictes sont très limités, car les banques marocaines se refinancent principalement sur le marché intérieur.

3.3.1. Etat des lieux du secteur bancaire

- **Total des dépôts**

Le total des dépôts bancaires a enregistré une hausse de 5,2% pour atteindre 1061,9 milliards de dirham en septembre 2021 contre 1003 milliards de dirham une année avant. Selon les données publiées par Banque Al Maghreb, cette évolution se traduit par l'accélération du rythme d'accroissement des dépôts des entreprises privées et de ceux des ménages.

Tableau 3.3.1 - Total des dépôts - Maroc

Année	2019	2020	2021
Total des dépôts (en milliard de dirham)	955	1003	1061,9

Source : Banque Al Maghreb

- **Crédits bancaires**

Les banques marocaines continuent à soutenir le secteur privé pour faire face à la crise pandémique qui a paralysé l'activité économique du pays. En effet, le total des crédits bancaires a atteint 988,2 milliards de dirham en 2021 contre 925 milliards de dirham en 2019, soit une hausse de 3%. La continuité de l'évolution des crédits bancaire est soutenue par les différentes mesures mises en place par le Comité de Veille Economique (CVE) et par Bank Al-Maghrib pour faire face aux impacts négatifs de la crise actuelle.

Tableau 3.3.2 - Crédits bancaires - Maroc

Année	2019	2020	2021
Total des crédits bancaires (en milliard de dirham)	893	925	988,2

Source : Banque Al Maghreb

- **Créances en souffrance**

Les créances en souffrance ont connu une hausse de 4%, reflétant les effets de la crise Covid-19 sur la solvabilité des emprunteurs. La crise sanitaire a affecté la capacité de remboursement des emprunteurs de leurs crédits bancaires. En 2021, la part la plus importantes des créances en souffrances est celle des ménages. Ces impayés s'élèvent à 36,7 milliards de dirhams, soit une hausse de 6,7% par rapport à l'année précédente.

Tableau 3.3.3 - Créances en souffrance - Maroc

Année	2020	2021
Créances en souffrance (milliards de dirhams)	80,15	83,4

Source : Banque Al Maghreb

Tableau 3.3.4 – Rentabilité - Maroc

Années	2018	2019	2020
Rentabilité des actifs (ROA)	0,9%	0,9%	0,5%
Rentabilité des fonds propres (ROE)	9,5%	9,4%	4,8%
Produit net bancaire	47,2	49,5	49,5

Source : Banque Al Maghreb

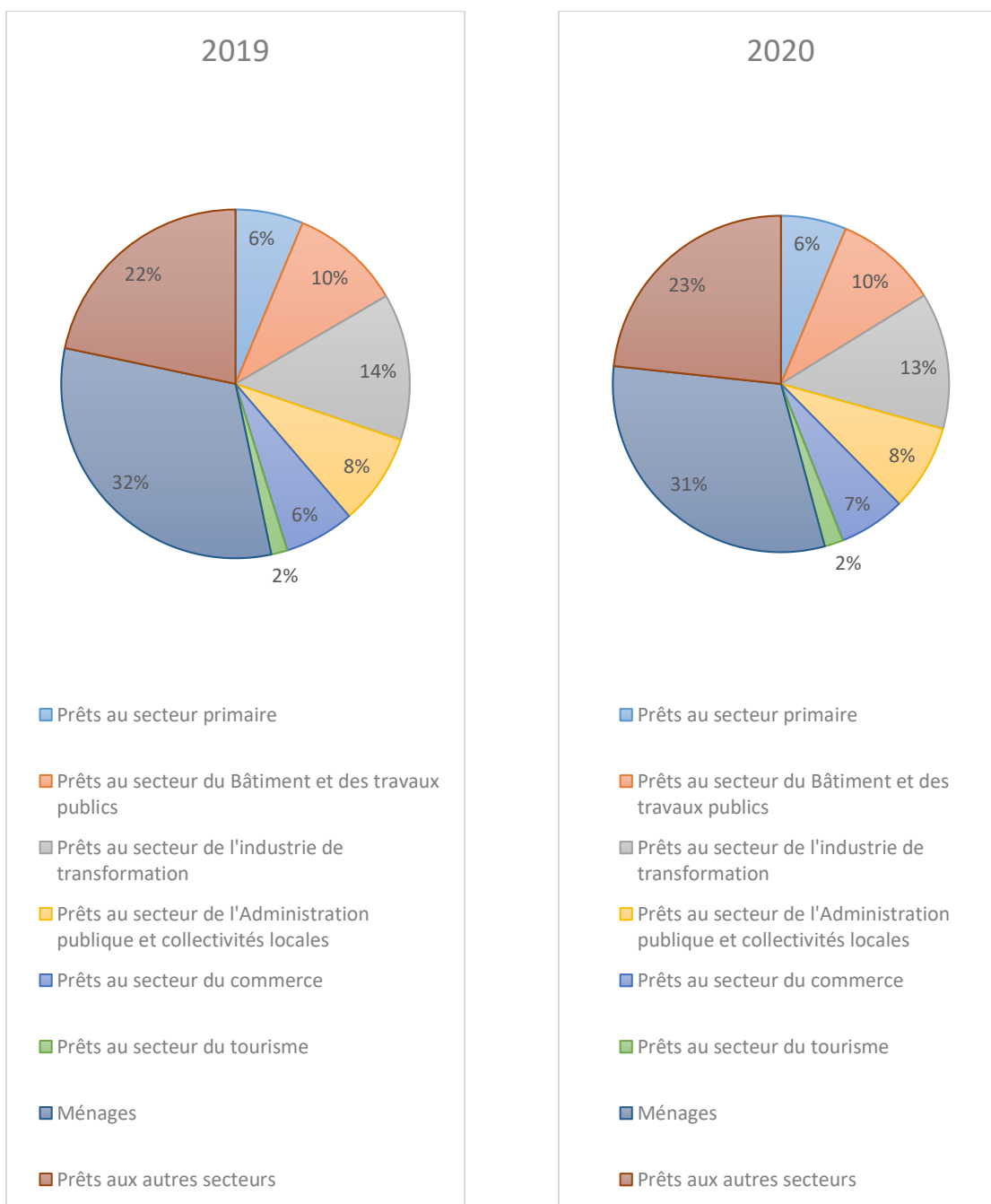
La rentabilité des actifs (ROA) a enregistré une baisse de 0,4 point pour atteindre 0,5 en 2020. Pour sa part, la rentabilité des fonds propres (ROE) s'est dégradée de 4,6 points à 4,8%. Malgré cette baisse, en raison de la crise sanitaire, le secteur bancaire a pu globalement préserver sa rentabilité grâce à son modèle d'activités diversifié aux plans

Chapitre 3

Etat des lieux du secteur bancaire

sectoriels et géographique. Les banques marocaines ont ainsi clôturé l'exercice 2020 avec un produit net bancaire de 49,5%. Celui-ci est resté stable.

Figure 3.3-1 – Prêts accordés par secteur - Maroc



Source : Les auteurs à partir de Banque Al Maghreb

L'encours global des crédits a atteint, à la fin de l'exercice 2020, un montant de 16,9 milliards de dirhams contre 17,9 milliards de dirhams l'année dernière, soit une baisse de 5,6%.

Les ménages sont les plus bénéficiaires des crédits bancaires. Le secteur bancaire marocain a joué un rôle majeur dans le soutien des ménages touché par la crise sanitaire.

3.4. Mauritanie

Le taux de bancarisation, qui mesure le pourcentage de la population adulte (âgée de 15 ans et plus) détenant un compte dans les banques, les services postaux, les caisses d'épargne nationales et le Trésor, était de 16,9 % en Mauritanie en 2020. L'écart s'est creusé au cours de la dernière cinq ans, le ratio n'ayant augmenté que de 8 % entre 2015 et 2020 en Mauritanie.

Les banques dominent le secteur financier, représentant plus de 90 % des actifs du secteur financier. Le secteur bancaire est exclusivement privé : sur 18 banques commerciales, 7 sont des filiales de groupes étrangers et 7 sont des banques islamiques. Cinq grandes banques représentaient moins de 40 % du total des actifs des institutions financières supervisées.

En 2020, la réglementation bancaire a été renforcée pour améliorer la solidité et la résilience des banques aux chocs. En conséquence, de nouveaux ratios de fonds propres et de liquidité Bâle III ont été introduits. Le ratio global d'adéquation des fonds propres (CAR) est resté élevé à 19 % en juin 2021 (19,9 % en décembre 2020), 9,9 points de pourcentage au-dessus de l'exigence minimale de 10 %. Les banques ont un niveau de liquidité confortable, avec un ratio de couverture des liquidités (LCR) de 144,1 % en juillet 2021, dépassant l'exigence de Bâle III de 100 %. La conformité aux nouvelles exigences est très bonne, avec 15 banques sur 18, répondant à la nouvelle exigence CAR et 17 à l'exigence LCR.

Les PNP, sur une tendance à la baisse depuis 2010 (passant de 45 % à 21,5 % en 2019), ont régulièrement augmenté depuis le début de la pandémie, atteignant 24,2 % en juin 2021 et 24,1 % fin décembre 2021.

En outre, bien que la couverture des provisions ait été bonne en 2019 à 76,1 %, elle a baissé à 68,1 % en juin 2021. Dans l'ensemble, le niveau des PNP en Mauritanie reste supérieur à celui des pays de la région, ce qui suggère que des efforts importants sont encore nécessaires pour protéger le secteur financier des dépréciations de portefeuille.

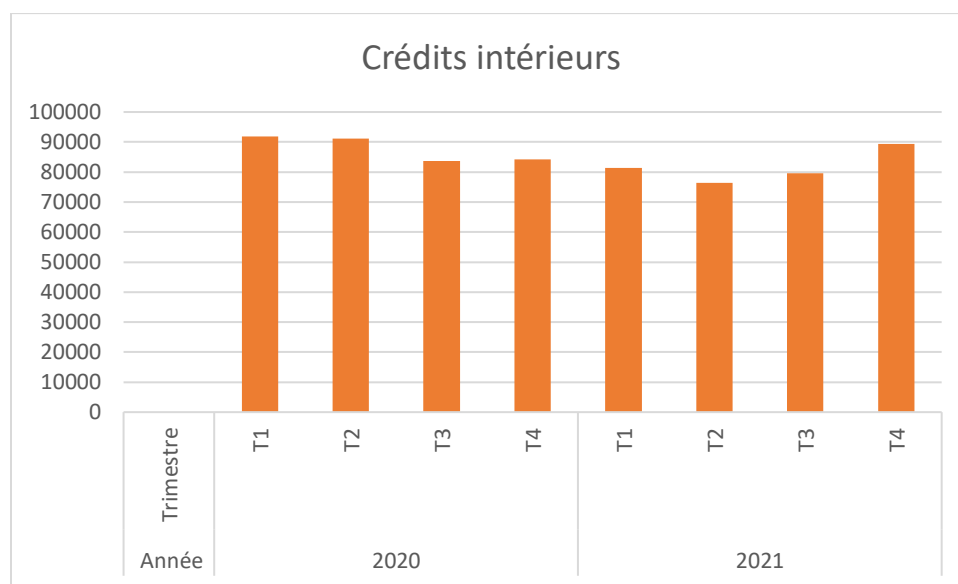
En juin 2021, le parlement mauritanien a adopté une nouvelle loi permettant aux acteurs bancaires et non bancaires d'offrir des services de monnaie électronique et de paiement conformes aux normes internationales actuellement appliquées par la Banque centrale européenne et la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest. La loi comprend également des dispositions pour la protection des consommateurs et fait référence à des réglementations adéquates de la FTC anti-blanchiment d'argent, qui ont été revues et renforcées en Mauritanie. Cette réforme a également stimulé l'inclusion financière des femmes en renforçant leur engagement dans l'économie formelle et en améliorant leur bien-être économique général, comme ce fut le cas dans d'autres pays d'Afrique subsaharienne.

3.4.1. Etat des lieux du secteur bancaire

- **Crédits intérieurs**

Les crédits octroyés par les banques mauritaniennes ont légèrement augmenté passant de 84186 millions de MRU en décembre 2020 à 89322 millions de MRU en décembre 2021.

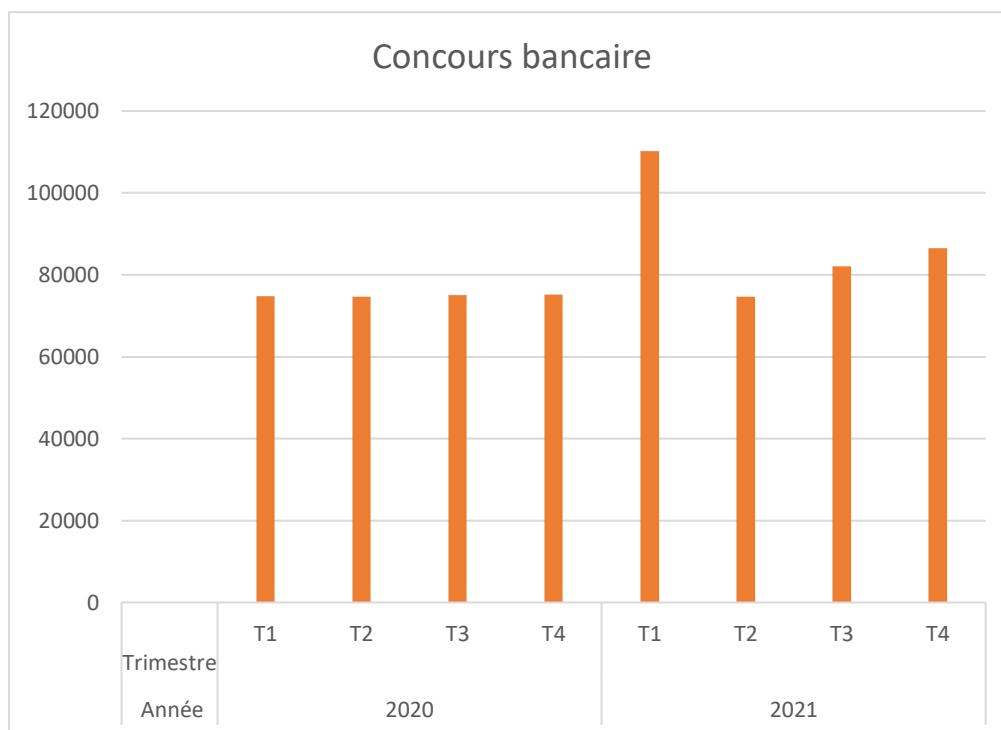
Figure3.4-1 - Crédits intérieurs - Mauritanie



Source : Banque Centrale de Mauritanie

- **Concours bancaires**

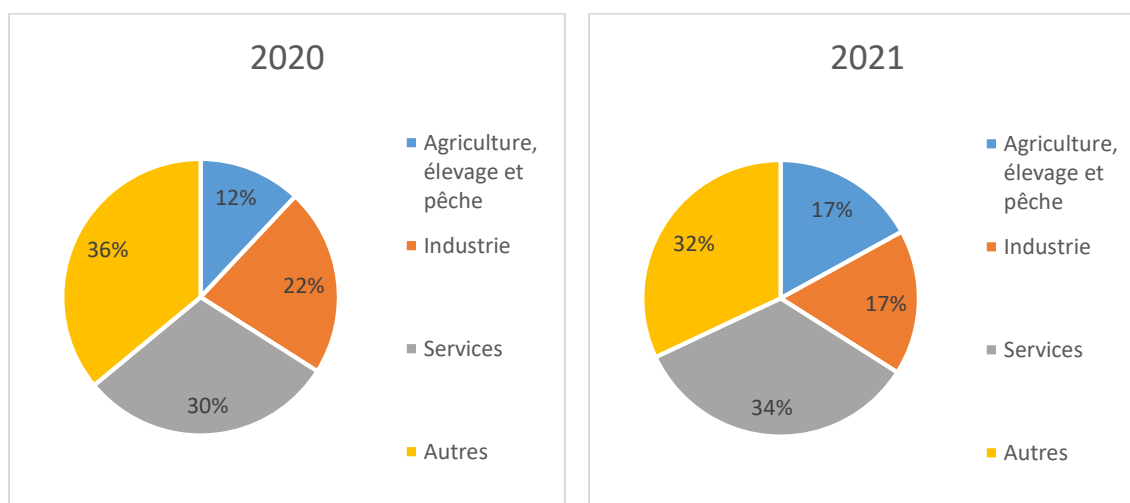
Figure 3.4-2 - Concours bancaires - Mauritanie



Source : Banque Centrale de Mauritanie

Le concours bancaire a atteint, à la fin de l'exercice 2021, un montant de 86 560 millions MRU contre 75 146 millions MRU l'année précédente, soit une baisse de 15%.

Le secteur des services sont les plus bénéficiaires des crédits bancaires. Le secteur bancaire mauritanien a joué un rôle majeur dans le soutien des ménages touché par la crise sanitaire.

Figure 3.4-3 - concours bancaire par secteur d'activité - Mauritanie

Source : Les auteurs à partir de la Banque Centrale de Mauritanie

- **Total des dépôts**

Le total des dépôts bancaires a enregistré une hausse pour atteindre 92 497 millions de MRU en décembre 2021 contre 73 304 millions de MRU une année avant. Selon les données publiées par Banque Centrale de Mauritanie, cette évolution se traduit par l'accélération du rythme d'accroissement des dépôts à vue qui ont atteint 74185 millions de MRU.

Tableau 3.4.1 - Total des dépôts - Mauritanie

Année	2020	2021
Total des dépôts (en Millions de MRU)	73 304	92 497
Dépôts à terme (en Millions de MRU)	16 108	18 312
Dépôts à vue (en Millions de MRU)	57 196	74 185

Source : Les auteurs à partir de la Banque Centrale de Mauritanie

3.5. Tunisie

Le crédit du secteur bancaire à l'économie tunisienne a augmenté de 4,6% en 2021, illustrant un ralentissement modéré de 6,4% par rapport à l'année précédente. Le revenu net d'exploitation des banques a augmenté à un rythme soutenu. En revanche, la base de dépôts et les portefeuilles de crédit se sont accrus respectivement de 8,4% et 4,6%.

Le secteur bancaire tunisien a été marqué par des non-performances relativement élevées, avec un ratio brut des financements non performants de 13,6% et un ratio de couverture de 55,5% à la fin de l'année 2020. Parallèlement, avec les mesures prises par la BCT, le ratio des financements sur les dépôts du secteur a reculé à 117 % à la fin de l'année 2020, contre 135 % à la fin de l'année 2017. Les indicateurs de capitalisation ont affiché de modestes coussins au-dessus du seuil minimum réglementaire de 12,9 % de fonds propres (CAR) et de 10,1 % de tier 1. Le rendement des actifs moyens a diminué à 0,8 % contre 1,2 % en 2020, principalement en raison de charges de provisionnement plus élevées.

Dans le cadre du plan stratégique triennal de la Banque centrale, la norme IFRS-9 a été mise en œuvre par les banques à partir de la fin de l'année 2021. La mise en œuvre est susceptible d'augmenter les charges de provisionnement en raison du provisionnement prospectif induit par la norme IFRS-9. Parallèlement, la BCT a émis une circulaire début 2021 pour réviser la méthodologie de calcul des provisions collectives (provisions générales) suite à la réalisation des stress tests menés par la BCT entre mai et septembre 2020 relatifs à la résilience du secteur bancaire par rapport à la crise du COVID-19. Les résultats des stress tests ont indiqué que les taux de migration historiques observés au cours du cycle économique 2014-2019 ne peuvent plus constituer une référence pour le calcul des provisions générales pour l'année 2020 compte tenu de l'ampleur du choc Covid-19.

Par conséquent, la nouvelle circulaire a entraîné des provisions générales nettement plus élevées pour les banques afin d'assurer une couverture adéquate des risques latents à partir de 2020.

En ce qui concerne la gouvernance des banques, la nouvelle circulaire d'août 2021 a principalement porté sur la protection des déposants, des créanciers, des actionnaires et des intérêts du personnel, et d'assurer une gestion saine, prudente et transparente des banques et des établissements financiers, fondée sur une culture du risque et de la conformité et enfin, d'assurer les conditions d'intégrité et de loyauté des membres de l'organe d'administration, des dirigeants et des employés des établissements financiers.

3.5.1. Etat des lieux du secteur bancaire

- **Indicateurs d'activité et de rentabilité des banques résidentes**

Tableau 3.5.1 - Indicateurs d'activité et de rentabilité des banques tunisiennes

Années	2018	2019	2020
PNB	4 870	5 517	5 614
ROA	1,10%	1,20%	0,80%
ROE	12,80%	12%	8,70%
Ratio de solvabilité	11,70%	13,00%	12,90%
Ratio Tier 1	9%	10,60%	10,10%

Source : Les auteurs à partir de la Banque Centrale de la Tunisie

Le secteur bancaire a dégagé un produit net bancaire de 5614 MD, soit une légère progression de 1,76%.

Les indicateurs de rentabilité ont connu une légère baisse en 2020, mais se sont situés à des niveaux globalement satisfaisants, soit un ROA de 0,8% et un ROE de 8,7%.

Le ratio de solvabilité est demeuré relativement stable. Il a atteint un niveau de 12,9% en 2020, contre 13% en 2019. Les banques tunisiennes appliquent les dispositions de la circulaire de la BCT n°2018-06 qui exige un minimum réglementaire de 10%.

Le Ratio Tier 1 des banques Tunisiennes a connu une légère diminution de 0,5% en 2020 pour atteindre à taux de 10,1% (contre 10,6% en 2019). Malgré cette baisse, la majorité des banques tunisiennes ont réussi à respecter le minimum réglementaire de 7%.

- Répartition de l'encours des crédits par secteur

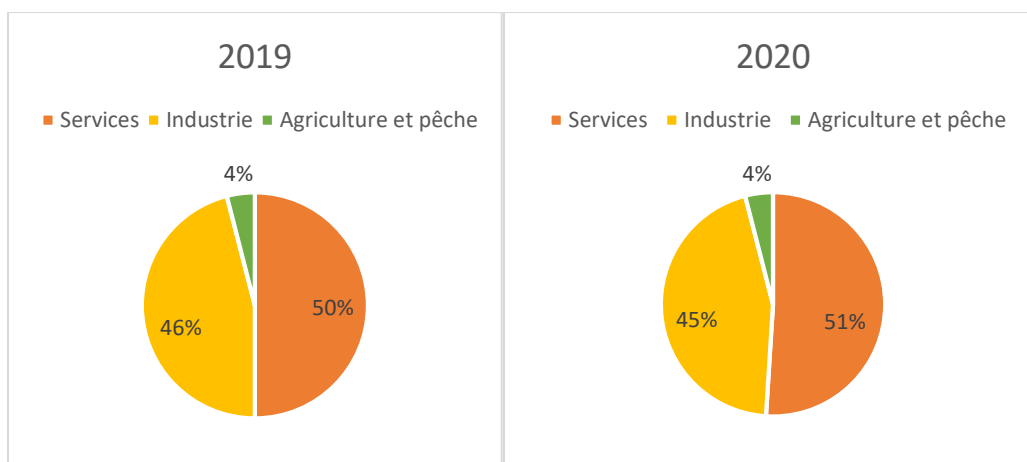
Tableau 3.5.2 - Répartition de l'encours des crédits par secteur - Tunisie

Désignation	2018	2019	2020
Agriculture et pêche	2 730	2 896	3 089
Industrie	29 828	30 637	31 345
Services	31 238	32 877	35 123
Crédits aux entreprises et aux professionnels	63 796	66 410	69 557

Source : Les auteur à partir de la Banque Centrale de la Tunisie

L'encours global des crédits a atteint, à la fin de l'exercice 2020, un montant de 69 557 MDT contre 66 410 MDT l'année dernière, soit une hausse de 4,7%.

Figure 3.5-1 - Répartition de l'encours des crédits par secteur en % - Tunisie



Source : Les auteur à partir de la Banque Centrale de la Tunisie

Les secteurs des services et de l'industrie constituent les secteurs les plus bénéficiaires des crédits professionnels, suivis par le secteur de l'agriculture et de la pêche.

- **Ratio LTD**

Tableau 3.5.3 - Ratio LTD - Tunisie

Années	2017	2018	2019	2020
Ratio crédits/dépôts (LTD) en %	135	130	122	117

Source : Les auteur à partir de la Banque Centrale de la Tunisie

Le Ratio de couverture des crédits par les dépôts (LTD) des banques tunisiennes a connu une baisse de 4% par rapport à 2019 pour atteindre 117% en 2020. Malgré cette baisse, les banques tunisiennes ont bien maîtrisé leur LTD. Le ratio est supérieur à 110%. Il reste à un niveau conforme aux dispositions réglementaires.

Partie 2

Etudes et analyses



De l'investissement à impact RSE à la mesure d'impact des banques maghrébines



État des lieux et perspectives

Le monde est actuellement confronté à une myriade de défis. Nous sommes loin d'atteindre un niveau de vie décent pour tous et exerçons une pression énorme sur les ressources de notre planète, provoquant des crises telles que la perte de biodiversité et le changement climatique.

Alors que toutes les organisations influencent le monde, de la façon dont elles traitent les employés à la façon dont elles servent leurs clients, les banques ont une influence qui s'étend bien au-delà de leurs murs. En tant que facilitateurs du capital financier dans tous les secteurs, ils peuvent diriger des fonds vers des organisations qui profitent à la société et influencer les autres à changer et à créer des modèles économiques plus durables.

Les modèles économiques durables facilitent les succès de demain. Si une entreprise a une compréhension claire de son impact sur toutes les parties prenantes, elle peut se positionner stratégiquement pour la transition vers une économie plus durable. Les banques gagneront à en tenir compte lors de leurs décisions de financement ; il est de plus en plus évident que la mesure de l'impact se traduit par des rendements financiers.

D'un autre côté, ne pas mesurer et rendre compte avec précision de l'impact présente des risques pour les banques. La mauvaise presse autour des questions environnementales et sociales peut nuire à la réputation et à la crédibilité d'une banque. Les impacts sociaux et environnementaux se matérialisent de plus en plus sur les bilans, entraînant des conséquences graves, allant de la dépendance à l'accessibilité des ressources naturelles à la vulnérabilité face aux nouvelles réglementations. La mesure et le reporting de l'impact sont un moyen de pérenniser les banques face aux défis environnementaux et sociaux.

Il est donc impératif que nos banques non seulement comprennent leur influence et l'état actuel de leur impact, mais commencent de plus en plus à utiliser leur influence pour mettre en œuvre des changements positifs.

I.1 Qu'est-ce que la mesure d'impact ?

La mesure et l'évaluation de l'impact traite systématiquement de la manière dont les parties prenantes sont réellement affectées par les activités (le niveau d'impact). La mesure d'impact tente de comprendre dans quelle mesure les parties prenantes sont affectées par les politiques et activités organisationnelles.

La mesure et l'évaluation de l'impact vise principalement à apprécier l'impact d'une organisation sur ses parties prenantes, par exemple les employés et la société dans son ensemble. De nombreuses notations ESG se concentrent principalement sur l'évaluation des risques économiques, sociaux et environnementaux potentiels pour l'entreprise et ses actionnaires. Sur cette base, les notations ESG peuvent ignorer des mesures qui affectent de manière significative une partie prenante mais ne présentent pas de risque significatif pour l'organisation.

L'impact peut être défini comme la différence qu'un individu ou une entité fait dans le monde en ayant un effet sur les choses valorisées dans la société. Il y a trois éléments clés dans cette définition :

1- L'impact concerne les effets et non les intentions des actions d'un individu ou d'une organisation. Cela signifie que l'impact consiste à mesurer les résultats, plutôt que les intrants ou les extrants, en abordant la manière dont les personnes ou la planète sont affectées.

2- L'impact consiste à avoir des effets sur des choses qui comptent. Du point de vue de l'impact, un effet n'est pertinent que s'il affecte quelque chose de valeur, comme la santé, la réduction de la souffrance ou la liberté, que ce soit directement ou indirectement. Cela signifie également que l'impact a nécessairement une composante subjective, car les membres de la société peuvent évaluer ces choses différemment. Le degré auquel ces choses sont valorisées peut être rendu explicite par l'évaluation.

3- L'impact enfin consiste à évaluer une différence. Cela signifie que la question de savoir ce qui se serait passé si une activité n'avait pas eu lieu (ou si une organisation n'avait pas

été active) devient centrale. Les impacts reflètent la différence de résultats entre le scénario réel (avec l'organisation) et le scénario de référence.

L'impact peut être évalué de manière rétrospective et prospective ; il peut être positif ou négatif, intentionnel ou non, directe ou indirecte (du point de vue de l'organisation concernée) et il peut être absolue ou marginale.

L'impact positif fait référence à un changement positif d'un stock de capital, ou un changement positif dans le bien-être d'une partie prenante ou la prévention de la violation d'un droit (par rapport au scénario de référence). Toutefois, l'impact négatif fait référence à un changement négatif d'un stock de capital, un changement négatif dans le bien-être d'une partie prenante ou la violation d'un droit.

L'impact prévu est l'impact qu'une organisation a délibérément à travers ses activités. Cependant, l'impact non intentionnel est l'impact qu'une organisation n'a pas délibérément à travers ses activités, mais qui survient comme un effet secondaire des activités. L'impact involontaire peut être évalué en utilisant les voies d'impact.

Un impact direct d'une organisation est un impact causé directement par les propres opérations de l'organisation. En revanche, un impact indirect d'une organisation survient à l'extérieur de l'organisation, où les activités de l'organisation exercent une influence sur une voie ou un système qui influence l'occurrence ou la taille de l'impact. L'impact indirect peut être généré au sein de la chaîne de valeur (impact de la chaîne de valeur) ou du système (impact sur le système).

L'impact direct et indirect peut être la responsabilité de différents acteurs au sein de la chaîne de valeur de l'organisation. Par conséquent, il convient d'appliquer ici un facteur qui attribue l'impact en conséquence à l'organisation et à chaque acteur de la chaîne de valeur, en fonction de sa responsabilité.

Diverses initiatives fournissent des conseils sur l'identification et la mesure de l'impact pour le secteur financier. Afin d'obtenir une image cohérente des effets de leurs prêts, financements et investissements, les banques ont besoin de conseils spécifiques tout au long de leur chaîne de valeur. Pour saisir toute l'étendue de l'impact d'une banque, quatre

éléments sont essentiels, à savoir la quantification, l'évaluation, l'attribution et l'agrégation. Ces quatre éléments sont décrits brièvement ci-dessous :

1. **Quantification** : processus de mesure des résultats des activités en unités quantitatives. De nombreux impacts peuvent être facilement mesurés, par exemple, la quantité de CO2 émise. D'autres ne peuvent pas être quantifiés facilement et nécessitent plus de travail, par exemple, le bien-être de l'emploi. En quantifiant les résultats, la mesure, le suivi, la gestion et la création de rapports sur différents types d'impact peuvent être effectués de manière claire et cohérente.
2. **Valorisation** : Suite à la quantification, les impacts sont traduits en valeurs. Cela place différents types d'impact dans le même contexte. De cette façon, ils peuvent être facilement comparés et éclairer la prise de décision. En comparant les alternatives, les impacts peuvent être évalués en termes positifs et négatifs. Les évaluations peuvent fournir des indications sur la question de savoir si les gains l'emportent sur les pertes.
3. **Attribution** : les banques créent leurs impacts, dans une large mesure, indirectement, en facilitant les activités des clients, par exemple, les prêts. D'autres proportions des impacts sont créées par des opérations directes, par exemple, la rémunération du personnel. Les banques sont encore partiellement responsables de leur impact indirect. Déterminer le degré de responsabilité de la banque et transférer une partie de l'impact du client à la banque s'appelle l'attribution. Il s'agit d'une étape importante pour éviter le double comptage des impacts dans la chaîne de valeur.
4. **Agrégation** : la dernière étape de mesure d'impact est l'agrégation. Des précautions doivent être prises pour éviter la perte d'informations au cours du processus, et des normes doivent être établies pour les types d'impacts qui peuvent être agrégés. Par exemple, si certains facteurs, par exemple, le travail des enfants et les émissions de CO2, sont combinés, ils ne sont plus reflétés avec précision. L'agrégation facilite une meilleure comparabilité des informations d'impact et la prise de décision sur celles-ci, c'est-à-dire sur l'ensemble d'une entreprise plutôt que sur ses pratiques individuelles.

Nous reconnaissons qu'il existe de nombreuses autres initiatives de mesure d'impact dans le domaine. Notre objectif est de compléter les initiatives existantes par des conseils

concrets et des outils adaptés au secteur financier. Nous cherchons en permanence à compléter les autres initiatives de mesure d'impact. La section suivante propose une méthode de mesure d'impact basée sur les dimensions de développement durable ainsi que sur la satisfaction des différentes parties prenantes.

I.2 L'exemple du SPI

I.2.1 Une mesure d'impact basée sur la satisfaction des parties prenantes

L'une des aspects essentiels pour améliorer la durabilité d'une banque est d'examiner et de protéger les intérêts de toutes les principales parties prenantes. Même si ces intérêts sont contradictoires, un compromis raisonnable est nécessaire. Pour évaluer le degré de durabilité d'une banque donnée, nous devons d'abord identifier de près les parties prenantes appropriées. Comme nous l'avons évoqué, le concept de parties prenantes remonte à la définition donnée par Freeman (1984). En effet, les parties prenantes d'une entreprise donnée sont définies comme « *tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par l'accomplissement des objectifs de la firme* ».

Sur la base du concept de banque durable, nous proposons les six parties prenantes suivantes : les régulateurs, les actionnaires, les clients, les managers, les employés et la société civile (Rebai et al, 2015 ; Ben Abdallah et al, 2018). Nous pouvons noter que notre choix offre une vision relativement globale de performance bancaire qui tient compte à la fois des avis des *insiders* (actionnaires, managers et employés) et des *outsiders* (régulateurs, clients et société civile).

a. Clients

La fidélisation des clients devient un objectif stratégique pour les différentes banques. La survie de la banque est généralement liée à la satisfaction des clients, puisqu'elle trouve ses principales ressources dans les opérations effectuées par ces derniers. Pour cette raison le client et sa satisfaction sont placés au cœur des préoccupations des établissements bancaires.

b. Actionnaires

L'actionnaire est l'un des principaux acteurs de la banque. Contrairement aux banques conventionnelles, celui-ci cherche à atteindre un niveau de profit raisonnable plutôt qu'excessif, tout en minimisant les coûts.

c. Managers

Le comportement des gestionnaires influe directement sur les résultats de la banque puisqu'ils sont les premiers responsables de sa rentabilité. Ils cherchent toujours à satisfaire les besoins des différentes parties prenantes. Donc la satisfaction de ces derniers est considérée comme une garantie d'avenir pour la banque.

d. Employés

Les employés sont aussi des parties prenantes essentielles pour la banque. Ils sont parmi les principaux acteurs qui contribuent à la performance durable. Pour cette raison leurs avis devraient être pris en compte. Une banque durable devrait renforcer la fidélité de ces employés en assurant un climat de travail motivant et stable ; elle devrait également promouvoir une politique de rémunération équitable, des formations internes permettant une progression de carrière plus rapide, etc.

e. Régulateurs

L'objectif principal des régulateurs est de surveiller les établissements bancaires, d'assurer la solidité et la stabilité du système financier et de protéger les intérêts des déposants. Pour atteindre ces objectifs, les autorités de surveillance ont imposé des normes prudentielles afin de minimiser les différents risques. Les banques durables devraient être dignes de confiance, plus sûres et fiables et avoir une bonne gestion du risque. Pour atteindre ces objectifs, les régulateurs imposent certaines normes prudentielles.

f. Société civile

La société civile est un acteur clé du développement durable de la banque. Pour la satisfaction des acteurs sociaux, la banque devrait s'impliquer dans le développement

durable. Les actions des banques en matière de développement durable peuvent être classées en trois groupes à savoir, la responsabilité sociale, la responsabilité environnementale et de gouvernance.

Les banques, en tant qu'intermédiaires entre les investisseurs et les demandeurs de capitaux, jouent un rôle central en raison de leur capacité à orienter les investissements. En raison des caractéristiques particulières des institutions financières, les aspects ESG découlent principalement des activités de prêt des banques et de leurs activités sur le marché des capitaux.

I.2.2 Une mesure d'impact basée sur les critères ESG

a. Responsabilité environnementale (E)

Étant donné que les activités commerciales des banques sont souvent caractérisées par des opérations de prêt, les banques sont principalement indirectement exposées aux risques et opportunités environnementaux. D'autre part, les banques peuvent contrôler les investissements par le biais de leurs activités de prêt et avoir ainsi un impact significatif sur l'environnement ainsi que sur la société. Par le facteur Environnemental (E) pour les banques, nous prenons en compte les activités de financement et de promotion qui ont ou pourraient avoir un impact sur la durabilité environnementale, l'exposition de la banque aux risques environnementaux et l'efficacité des ressources.

b. Responsabilité sociale (S)

Compte tenu du rôle des banques en tant qu'acteurs économiques et employeurs, les banques sont confrontées à des risques et opportunités sociaux. Par le facteur social pour les banques, nous comprenons et prenons en compte les composants internes d'une part (capital humain, etc.) et les composants externes d'autre part (responsabilité sociale d'une banque envers les tiers, etc.).

c. Gouvernance (G)

La gouvernance détermine les activités commerciales d'une banque, qui à son tour, est associée à certaines opportunités et risques. Par le facteur G pour les banques, nous

comprenons et prenons en compte la gouvernance et le comportement des banques, qui affectent directement ou indirectement la performance et donc la pérennité économique d'une banque. En outre, nous considérons la transparence, la diversité et égalité des chances et l'ouverture d'une banque en ce qui concerne ses activités commerciales comme faisant partie du facteur G, qui est en fin de compte la base permettant à des tiers de comprendre la conduite commerciale de la banque.

I.2.3 . Méthodologie

L'objectif est de mesurer la performance durable des banques maghrébines. Dans cette partie nous allons évaluer le degré de durabilité d'une grande banque maghrébine en nous basant sur la prise en compte des intérêts de six parties prenantes : clients, employés, régulateurs, managers, actionnaires et la société civile (Rebai et al, 2015 ; Ben Abdallah et al, 2018). Ce choix offre une vue beaucoup plus large et multicritère pour évaluer la performance durable. Il s'agit alors de proposer un modèle qui permet de déterminer la performance durable de la banque en fonction des performances de chaque partie prenante.

La théorie de l'utilité multi-attribut (MAUT) de Keeney et Raïffa (1976) est la théorie de référence pour l'évaluation multicritère. Pour cette raison nous allons l'utiliser pour déterminer l'indice de durabilité. La MAUT permet de modéliser les préférences du décideur à travers une fonction d'utilité multicritère (FUMA) en tenant compte des interdépendances entre les différents attributs. Cette fonction est construite par l'homme d'étude à l'aide d'une interview avec l'expert lors de laquelle ses préférences seront hiérarchisées. Nous pouvons noter que notre choix offre une vision relativement globale de performance bancaire qui tient compte à la fois des avis des *insiders* (actionnaires, managers et employés) et des *outsiders* (régulateurs, clients et société civile).

En général, pour couvrir la plupart des aspects de l'évaluation de performance, il est important de sélectionner le plus grand nombre possible de variables pour chaque partie prenante. En effet, définir les critères à utiliser est une tâche très compliquée.

Notre approche s'appuie sur les opinions des experts du système bancaire ainsi que sur la littérature pertinente. Par conséquent, pour chaque partie prenante identifiée, nous

proposons une liste de critères, dont certains sont couramment utilisés pour mesurer la performance d'une banque.

a. La théorie de l'utilité multi-attributs (MAUT)

La MAUT est l'une des méthodologies les plus connues de prise de décision multicritères (Fishburn, 1970 ; Keeney et Raiffa, 1976). La MAUT est un moyen efficace de prise de décision. Cette théorie permet aux décideurs d'exprimer leurs préférences sur un ensemble d'alternatives. Elle intègre systématiquement plusieurs critères, parfois contradictoires, dans l'évaluation. Elle incorpore également les préférences et les incertitudes sur tous les critères par le moyen de la fonction d'utilité multi-attributs (FUMA). L'importance des critères est exprimée à travers les constantes d'échelle. En conséquence, si tous les critères sont à leur meilleur niveau, l'utilité globale atteint la valeur de 1. En revanche, lorsque tous les attributs sont à leur plus mauvais niveau, l'utilité globale aura une valeur nulle.

b. Détermination de l'indice de performance durable (IPD)

Le degré de durabilité de la banque étudiée est mesuré par un Indice de Performance Durable (IPD) qui est fondé sur un modèle multicritère. Cet indice prend en considération, d'une part, les différents critères financiers et extra-financiers et d'autre part, les avis de diverses parties prenantes. L'IPD est donc « *un indicateur synthétique qui prend en compte simultanément les performances de toutes les parties prenantes. Il tient compte des dimensions environnementales, sociales et économiques de la durabilité. Il exprime un score qui sert à mesurer la durabilité des banques. Il identifie les faiblesses et les points forts d'une banque vis-à-vis de ses parties prenantes. Il invite les banques à envisager les actions nécessaires visant à améliorer la satisfaction de leurs parties prenantes* ». (Ben Abdallah et al, 2018). Pour déterminer l'Indice de Performance Durable (IPD), nous sommes passés par quatre étapes principales.

Etape 1 : choix des attributs et des sous-attributs

Pour rendre l'évaluation de la performance durable plus gérable, nous avons fait appel à notre expert afin de choisir les critères financiers et extra financiers. L'expert a choisi les

critères les plus pertinents. En revanche, nous nous trouvons obligés d'éliminer certains critères malgré leur importance, en raison de la non-disponibilité de données.

Pour des raisons pratiques nous n'avons pas pu consulter tous les experts de toutes les différentes parties prenantes des banques. Nous n'avons interrogé qu'un seul expert lors des entretiens organisés à cet effet. Il a joué le rôle de différentes parties prenantes. Nous demandons à ce dernier de se comporter et de raisonner par rapport aux intérêts de chaque partie prenante.

Etape 2 : identification des fonctions d'utilité partielles

Après le choix des critères, il consiste à déterminer les fonctions d'utilité partielles. Pour cette raison, il s'agit de fixer les meilleurs ($X_{i,1}$) et les pires ($X_{i,0}$) valeurs pour chaque critère. Nous attribuons une utilité de 0 pour la valeur la plus défavorable et une utilité de 1 pour la meilleure valeur. Ensuite, par le moyen d'une loterie 50-50, il s'agit de proposer à l'expert une série de questions pour déterminer les trois autres valeurs intermédiaires de la fonction d'utilité. Ces trois valeurs sont les valeurs équivalentes certaines ($X_{i,1/4}$), ($X_{i,1/2}$) et ($X_{i,3/4}$) avec une utilité de 0,5, 0,25 et 0,75 respectivement. Il faut estimer chaque critère fixé dans une fourchette des valeurs intermédiaires. L'estimation se fait en trois étapes.

Dans une première étape, nous demandons à l'expert de déterminer, la valeur ($X_{i,1/2}$) à laquelle il sera indifférent entre la loterie certaine L1 avec un résultat certain $X_{i,1/2}$, de probabilité égale à 1, et la loterie incertaine L2, de probabilité 50-50, correspondant respectivement à la meilleure et à la mauvaise valeur de X_i . Notons que $U(X_{i,1/2}) = 0,5$. Ensuite, nous faisons une évaluation similaire de $X_{i,1/4}$ où l'expert choisit entre la loterie certaine L3, de probabilité égale à 1, avec un résultat certain $X_{i,1/4}$ et la loterie incertaine L4, de probabilité 50-50, correspondant respectivement à la valeur $X_{i,1/2}$ et à la mauvaise valeur $X_{i,0}$. Notons que $U(X_{i,1/4}) = 0,25$. Encore une fois, nous lui demandons de déterminer le niveau de $X_{i,3/4}$ auquel il sera indifférent entre la loterie L5 avec un résultat certain $X_{i,3/4}$, de probabilité égale à 1, et la loterie incertaine L6, de probabilité 50-50, correspondant respectivement à la meilleure valeur $X_{i,1}$ et à la valeur $X_{i,1/2}$. Notons que

$U(X_{i,3/4}) = 0,75$. Enfin, nous déterminons les cinq points suivants $(X_0,0)$, $(X_{1/4},0.25)$, $(X_{1/2},0.5)$, $(X_{3/4},0.75)$ et $(X_1,1)$. Ces points reflètent l'attitude de l'expert face au risque. Nous appliquons la même méthodologie pour tous les critères.

Pour estimer les fonctions d'utilité partielles, nous avons utilisé des formes simples de fonction d'utilité à un seul attribut (Kim et Song, 2009) :

$$\begin{aligned}
 U_j(x) &= a - be^{-cx} \\
 U_j(x) &= a + be^{cx} \\
 U_j(x) &= a + b(cx)
 \end{aligned}
 \tag{1}$$

L'équation (1) représente les formes des fonctions d'utilité des sous-attributs correspondant aux trois types de comportements de l'expert : avec aversion au risque, risquophile ou neutre face au risque.

Etape 3 : détermination de la constante d'échelle et des fonctions d'utilité multi-attributs (FUMA)

Après la détermination des fonctions d'utilité partielles, nous pouvons donc évaluer les fonctions d'utilité multi-attributs (FUMA) des différents critères. Cette dernière s'écrit de la façon suivante :

$$\begin{aligned}
 U(X) &= \sum_{i=1}^n K_i U_i(X_i) + k \sum_{\substack{j>i \\ j>i \\ l>j}}^n K_i K_j U_i(X_i) U_j(X_j) + k^2 \sum_{\substack{j>i \\ j>i \\ l>j}}^n K_i K_j K_l U_i(X_i) U_j(X_j) U_l(X_l) + \\
 &\dots + k^{n-1} k_1 k_2 \dots k_n U_1(X_1) U_2(X_2) \dots U_n(X_n)
 \end{aligned}
 \tag{2}$$

En supposant l'indépendance mutuelle, la FUMA multiplicative de Keeney et Raiffa (1976) peut s'écrire sous la forme suivante :

$$U(X) = \left(\frac{1}{K} \prod_{i=1}^n [K k_i U_i(x_i) + 1] - 1 \right)
 \tag{3}$$

Avec :

U(X) : L'utilité globale pour l'attribut x

k_i : Constantes d'échelle k pour l'attribut i

K : Constante d'échelle globale

$U_i(x_i)$: Fonction d'utilité partielle de l'attribut x_i ($i = 1, \dots, n$)

Nous évaluons pour chaque critère les constantes d'échelles (k_i) correspondantes en utilisant la méthode des loteries équivalentes de Keeney et Raïffa. Nous demandons à l'expert de comparer deux nouvelles loteries $L1$ et $L2$. Dans ce cas, l'expert choisira toujours l'option qui maximise son utilité.

La première loterie ($L1$) permet d'obtenir avec certitude, le meilleur niveau pour le critère étudié X_i et les pires niveaux pour les critères restants. Alors que, la deuxième loterie ($L2$) permet d'obtenir, avec incertitude, tous les critères à leurs meilleurs niveaux avec la probabilité p , et à leurs pires niveaux avec la probabilité $1 - p$. Il s'agit de faire varier la probabilité p graduellement jusqu'à l'équivalence c'est-à-dire, jusqu'à ce que l'expert devienne indifférent entre les deux loteries. Cette valeur p_{eq} est égale à la constante d'échelle k_i qui représente le poids d'importance des critères. Une fois que les constantes d'échelle (k_i) des différents critères sont déterminées, nous pouvons déduire le coefficient d'échelle global K par la résolution de l'équation de contrainte à un seul inconnue K (Keeney et Raïffa, 1993) :

$$K + 1 = \prod_{i=1}^n (1 + Kk_i) \quad (4)$$

Etape 4 : Construction de l'indice de performance durable (IPD)

Après la détermination des poids des différents critères, nous avons donc déduit les fonctions d'utilité partielles des différentes parties prenantes et par conséquent la fonction d'utilité multi-attributs. Après avoir calculé la FUMA pour chaque partie prenante nous pouvons agréger l'indice de performance durable (IPD) qui peut s'écrire comme suit :

$$IPD = f(U_c(X_c), U_e(X_e), U_{sc}(X_{sc}), U_r(X_r)U_m(X_m), U_a(X_a)) \quad (1.5)$$

La théorie de l'utilité multicritère (MAUT) multiplicative de Keeney et Raïffa (1976) est notre théorie de référence pour la création de l'IPD :

$$IPD = \frac{((KK_c U_c(X_c) + 1) \times (KK_e U_e(X_e) + 1) \times (KK_{sc} U_{sc}(X_{sc}) + 1) \times (KK_r U_r(X_r) + 1) \times (KK_m U_m(X_m) + 1) \times (KK_a U_a(X_a) + 1) - 1)}{K} \quad (1.6)$$

Avec :

IPD : Indice de Performance Durable

K_c, K_e, K_{sc}, K_r, K_m, K_a : Constantes d'échelle des différentes parties prenantes

K : Coefficient d'échelle global

U_c(X_c), U_e(X_e), U_{sc}(X_{sc}), U_r(X_r), U_m(X_m), U_a(X_a) : Fonctions d'utilité partielles des différentes parties prenantes¹.

I.2.3 Etude de cas d'une banque maghrébine

Nous examinons la performance durable d'une banque maghrébine en 2019, dont les données sont toutes disponibles. Les données ont été collectées à partir des rapports annuels et RSE.

a. Choix des critères

Nous nous sommes concentrés seulement sur les critères disponibles. Néanmoins, bien que plusieurs critères semblent importants pour l'évaluation de la performance durable, ils n'ont pas été retenus en raison de l'indisponibilité des données.

Le tableau ci-dessous résume la liste des critères adoptés par partie prenante :

¹ **c**: Clients ; **e**: Employées ; **sc**: société civile ; **r**: Régulateurs ; **m**: Managers ; **a**:actionnaires.

Tableau 1 : liste des critères par partie prenante

Parties prenantes	Critères	Sous-critères	Description
Clients	Satisfaction économique	Intérêts reçus sur le total des prêts	Représentent le montant des intérêts qu'un emprunteur doit payer à la banque
		Intérêts payés sur le total des dépôts	Représentent le total des intérêts payés par la banque sur son épargne et ses autres dépôts à terme.
		Frais sur Revenues	Il s'agit du ratio des commissions et frais en pourcentage du chiffre d'affaires net.
Employées	Stabilité de l'emploi Formation	Création nette d'emplois	Croissance de l'emploi au cours de la dernière année
		Roulement d'employés	Comprennent les salariés qui ont quitté l'entreprise pour une raison quelconque (volontaire ou involontaire) telle que démission, retraite, départ/décès naturel, incapacité médicale, licenciement, licenciement, restructuration, licenciement, licenciement ou fin de contrat à durée déterminée
		Coûts de formation sur le nombre total d'employés	Total des coûts de formation de toutes les formations dispensées par tous les employés. Il inclut tous les types de coûts de formation tels que la santé et la sécurité, l'environnement, les interventions d'urgence, les compétences et la formation en développement de carrière
		Heures de formation sur le nombre total d'employés	Nombre total d'heures de formation effectuées par tous les employés. Il inclut tous les types de formation dispensés aux employés généraux (tels que la santé et la sécurité, l'environnement, les interventions d'urgence, les

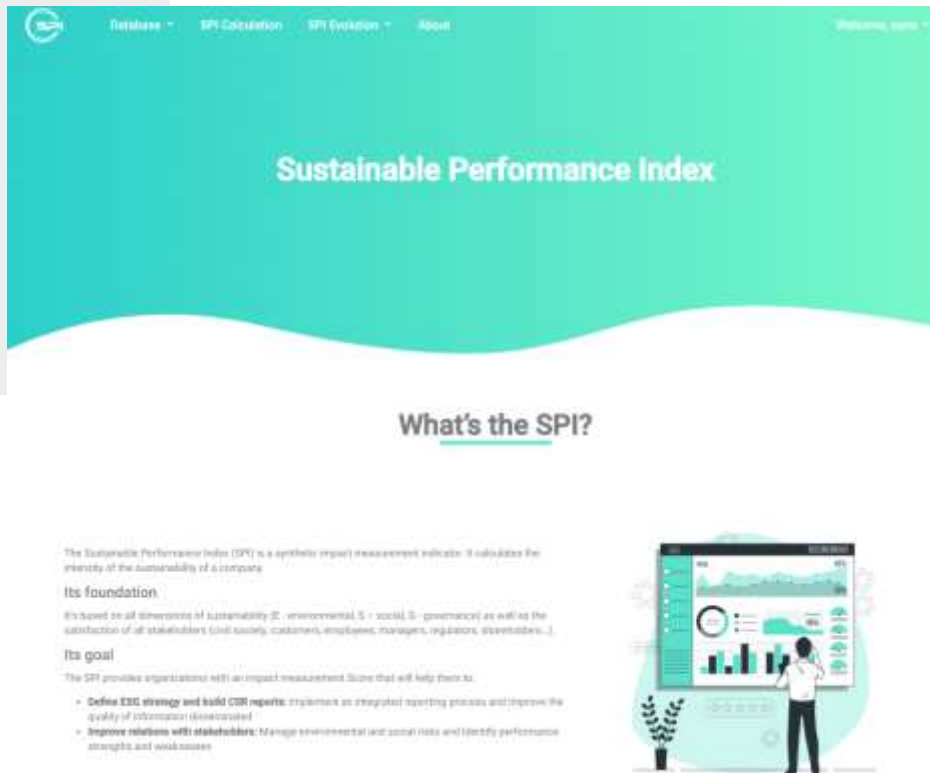
			compétences et la formation en développement de carrière)
Actionnaires	Fonctionnement du CA	Moyenne de présence aux réunions du conseil	Le pourcentage global moyen de présence aux réunions du conseil d'administration tel que rapporté par l'entreprise. Dans l'ensemble, les membres du conseil organisent des réunions régulières au cours de l'année, la moyenne des réunions du conseil correspond à la moyenne des présences fournies des détails sur les membres présents par rapport au nombre total de réunions du conseil tenues
		Membres indépendants du conseil	Pourcentage d'administrateurs indépendants tel que rapporté par la société.
		Nombre de réunions du conseil	Le nombre de réunions du conseil d'administration au cours de l'année.
		Membres non exécutifs du Conseil	Pourcentage d'administrateurs non exécutifs.
	Profitabilité	ROE	La rentabilité des capitaux propres
		Distribution de dividendes par action (%)	Dividendes par action / Bénéfice par action * 100
		Taux de réinvestissement par action	(Bénéfice par action - 12 derniers mois - Dividendes par action - 12 derniers mois) / Valeur comptable par action de l'année précédente * 100
Managers	Avantage Compétitif	Rémunération des cadres supérieurs (évolution par an)	L'évolution de la rémunération totale versée à tous les cadres supérieurs telle que déclarée par la société.
		ROA	La rentabilité des actifs
Régulateur	Risque d'insolvabilité	Dette totale sur capital total	Montre la proportion de la dette qu'une entreprise utilise pour financer ses actifs
		Fonds propres ordinaires sur total de l'actif	Mesure le levier financier d'une entreprise et est calculé en divisant le total des capitaux

			propres par le total des actifs. Plus le ratio fonds propres/actifs est élevé, moins l'entreprise est endettée et moins elle est risquée. Un faible ratio fonds propres/actifs signifie que l'entreprise a plus de dettes et est plus risquée.
		Couverture des pertes sur prêts	Correspond essentiellement aux provisions pour créances douteuses divisées par les prêts non performants. Une baisse du ratio pourrait signifier que les banques provisionnent moins pour leurs créances douteuses.
		Ratio de capital Tier 1 ajusté au risque	Permet de juger la solidité d'une institution financière et sa capacité à faire face à un ralentissement économique. Il compare les ressources solides de l'entreprise (fonds propres et capitaux assimilés) à l'utilisation qu'elle fait de ses ressources (ses actifs).
	Risque de crédit	Pertes nettes sur prêts sur le total des prêts	Représentent le montant réel que la banque a perdu au cours de l'année en raison de prêts irrécouvrables sur le total des prêts.
		Prêts non performants sur le total des prêts	Représentent le montant des prêts que la banque prévoit des difficultés à recouvrer sur le total des prêts.
		Réserve pour pertes sur prêts sur le total des prêts	Représente la réserve constituée par la banque pour couvrir d'éventuelles pertes sur prêts.
	Risque de liquidité	Prêts sur dépôts	Il indique la capacité des banques à financer elles-mêmes les prêts accordés.
Société civile	Responsabilité environnementale	Pourcentage cible de réduction des émissions	Pourcentage de l'objectif de réduction des émissions fixé par l'entreprise.
		Émissions totales d'équivalent CO2 par rapport aux revenus	Émissions totales de CO2 et d'équivalents CO2 en tonnes divisées par les ventes nettes ou les revenus

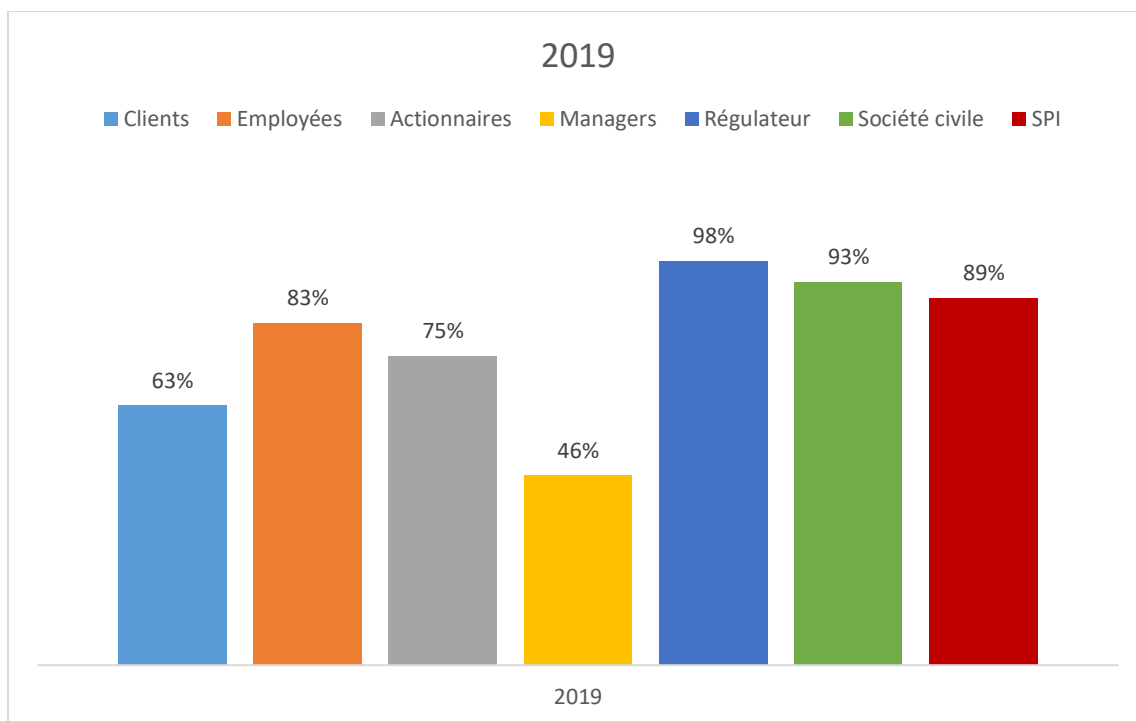
Responsabilité sociale et de gouvernance	Consommation totale d'énergie par rapport aux revenus	Consommation totale d'énergie directe et indirecte en gigajoules divisée par les ventes nettes ou les revenus
	Femmes employées	Pourcentage de femmes employées par rapport au nombre total d'employés de la banque
	Femmes Managers	Pourcentage de femmes managers parmi l'ensemble des managers de la banque
	Diversité culturelle du conseil d'administration	Pourcentage de membres du conseil d'administration qui ont une origine culturelle différente de l'emplacement du siège social
	Diversité des genres des membres exécutifs	Pourcentage de femmes membres du bureau exécutif.
	Diversité du conseil	Pourcentage de femmes au sein du conseil d'administration.

b. Indice de performance durable

Après le choix des différents critères par partie prenante, nous avons entré les données sur notre **plateforme de mesure d'impact SPI (spiscore.com)**.



Un indice de performance durable a été calculé. Le score varie entre 0% et 100%. Plus le score est élevé plus la banque est durable.



Il ressort clairement du graphique ci-dessus que la banque maghrébine étudiée n'a encore atteint un IPD de 100%. La valeur de la performance durable est de 89% en 2019. Cela signifie que cette banque est une banque durable.

Score	Niveau de durabilité
0 – 25%	Non durable
25% - 50%	Faiblement durable
50% - 75%	Durabilité en progression
75% - 100%	Durable

Ces résultats montrent que cette banque maghrébine est sur la bonne voie concernant la prise en compte des pratiques RSE. Ces résultats montrent que la RSE est en train d'évoluer rapidement dans la région et que les banques maghrébines ont commencé de se concentrer sur les nouveaux défis sociaux et environnementaux auxquels sont confrontées les sociétés dans lesquelles elles opèrent. Les initiatives de la RSE sont aujourd'hui promues et soutenues par les gouvernements nationaux. Cela s'est traduit par un engagement plus fort et explicite en faveur de la RSE.

c. Evaluation par partie prenante

Pour mieux comprendre les résultats de l'IPD, une évaluation de la performance par partie prenante a été élaborée. Le score varie, également, entre 0% et 100%. Plus le score est élevé, plus la partie prenante est satisfaite.

Score	Niveau de satisfaction
0 – 25%	Pas du tout satisfait
25% - 50%	Peu satisfait
50% - 75%	Satisfait
75% - 100%	Très satisfait

Les résultats montrent que la banque a accordé une forte priorité aux intérêts de la société civile et du régulateur. Cela peut être expliqué par les efforts des banques maghrébines pour réconcilier les objectifs sociaux et économiques. Ces résultats reflètent une prise de conscience accrue du rôle des régulateurs, notamment avec l'implémentation de la réglementation de Bâle.

En revanche, le niveau des utilités des clients et des managers est le plus faible parmi celles des autres parties prenantes. En effet, la baisse de la satisfaction des clients coïncide avec la hausse des frais et des intérêts sur les crédits. Ce qui peut expliquer le faible score de l'utilité des clients. En outre, pendant la période de covid-19, plusieurs banques

maghrébines essaient de réduire leurs coûts opératoires par la réduction des rémunérations des cadres et des employés en général ce qui peut expliquer le faible score de l'utilité des managers. La rémunération des managers est exprimée en général par la réalisation des objectifs de performance préétablis.

Quelles compétences pour aller vers des modèles de banque plus durables ?

Il s'agit pour les banques maghrébines d'adopter une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques des entreprises (banques et non banques). Elle devient indispensable. L'idée consiste pour les économies maghrébines d'aborder dès à présent les enjeux pédagogiques de l'analyse RSE liés aux enjeux de la digitalisation : comment former et mettre à jour des acteurs publics et privés pour accompagner l'implémentation de la démarche RSE dans les organisations ?

Il est impossible de « faire du durable » avec du « non durable ».

Parmi les questions à explorer notamment par les pouvoirs publics :

- Quelles compétences pour accompagner les changements RSE dans un environnement digitalisé ?
- De quels profils d'analystes financiers RSE a-t-on besoin ?
- Quelles formations RSE promouvoir pour réussir cet accompagnement ?

Cette démarche n'est pas un « luxe » pour les économies maghrébines mais une nécessité face aux incertitudes et aux instabilités en perspective.

Quelle réglementation : Soft Law ou Hard Law ?

Dans ce domaine les banques ont intérêt à procéder aux changements par elles-mêmes de l'intérieur en agissant sur le « mindset » par la formation et l'éducation (« Soft Law ») plutôt que de se soumettre à une enième réglementation. Le législateur peut s'intéresser à la RSE, imposant même dans ce domaine un certain nombre de mesures contraignantes parfois inadaptées à la réalité économique. Il est encore temps pour les acteurs économiques maghrébins de démontrer leur capacité à s'autoréguler, notamment par la mise en place de reportings tant financiers qu'extra-financiers afin ne pas se voir opposer

de nouvelles normes de droit dur (« Hard Law ») sur lesquels ils n'auraient aucune prise et qui pourraient les freiner dans leur développement.

Le droit souple au contraire (Soft Law) peut, en revanche être une voie à explorer. Il est plus à même de s'adapter aux spécificités des entreprises maghrébines.

Ce droit repose non sur la contrainte d'une règle édictée par l'extérieur (le législateur) mais sur l'adhésion et la responsabilisation des différentes personnes concernées, grâce notamment l'éducation, la formation et à la co-construction de règles par les acteurs et à l'adhésion des parties prenantes.

Conclusion Générale

Les banques maghrébines vont devoir faire face à un monde de plus en plus aléatoire confronté à une multitude de défis géopolitiques, climatiques, sanitaires, démographiques, informatiques, sécuritaires et économiques.

Quels modèles économiques et bancaire les banques maghrébines doivent-elles dessiner ? Sans doute un modèle plus durable pour faire face à ces incertitudes et à ces risques.

Dans ce contexte, il est donc impératif que les banques maghrébines non seulement comprennent leur influence et l'état actuel de leur impact, mais commencent aussi de plus en plus à utiliser leurs atouts pour mettre en œuvre des changements positifs favorables aux populations.

Les banques maghrébines entendent jouer le rôle de moteur de la croissance plus durable. Un nouveau contexte et de nouveaux enjeux nous invitent à réfléchir sur le nouveau modèle de banque maghrébin. Les banques doivent inscrire et ajuster leurs actions dans une dimension plus large aujourd'hui tenant compte des enjeux suivants :

- Mondialisation et intégration régionale en essayant de garantir une meilleure intégration du Maghreb dans le système financier international
- Complémentarité des banques par rapport au marché des capitaux : quelle architecture financière sachant les difficultés d'accès des Etats maghrébins aux marchés de capitaux
- Quelles banques de développement ? Celles-ci ont encore un rôle à jouer contre le déséquilibre régional et l'exclusion sociale. Il importe de repenser leur modèle économique : des banques publiques à management privé (système incitatif, management aux standards internationaux...)
- Quelles réglementations et quelles conformités : Bâle, RSE, ESG... ?

Les banques maghrébines ont prouvé leur résilience face aux incertitudes contemporaines mais leur taille, leur positionnement régional doit sans doute les amener à une réflexion stratégique valorisant des leviers notamment régionaux encore cachés.

Toutes ces interrogations nous conduisent à nous rappeler les engagements macroéconomiques exigés des banques qui demeurent malgré tout un rouage de la politique monétaire. La banque maghrébine n'est pas une simple firme. Elle est largement plus que cela.

Bibliographie

Ben Abdallah, S., Ben Slama, M., Fdhila, I., & Saïdane, D. (2018). Mesure de la performance durable des banques européennes: Vers un reporting intégré. *Revue d'economie financiere*, 129(1), 269–297. [https:// doi.org/10.3917/ecofi.129.0269](https://doi.org/10.3917/ecofi.129.0269)

Rebai, S., Azaiez, M. N., & Saidane, D. (2016). A multi-attribute utility model for generating a sustainability index in the banking sector. *Journal of Cleaner Production*, 113, 835–849. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.10.129>