

LES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE DES INSTITUTIONS FINANCIERES ISLAMIQUES : CAS DE LA BANQUE ISLAMIQUE DU SENEGAL

Mouhamed El Bachir WADE

Université Cheikh Anta DIOP, Dakar-Fann

Mouhamed.wade@ucad.edu.sn

RESUME

Selon la Banque Mondiale, la valeur des organisations de finance islamique est passée de cinq milliard dollars en 1985 à plus de cent milliards à l'aube des années 2000. (Banque Mondiale 2000). Cette croissance s'est accélérée suite à la crise financière de 2007 provoquée par le krach du financement hypothécaire à risque des acquisitions immobilières aux USA. Du fait de la résilience que les institutions de finance islamique ont montré face à cette crise, beaucoup d'observateurs les considèrent comme le modèle d'institutions stables et rentables qui peut préserver le système financier international de ses crises à répétition. Paradoxalement, l'expérience des premières banques islamiques en Afrique est un échec. C'est desce qui nous amene à nous interroger sur les déterminants de la performance des IFI en Afrique à partir du cas de Banque Islamique du Sénégal (BIS).

Les résultats obtenus nous montrent que les performances de la BIS dépendent moins des facteurs islamiques que des facteurs liés au marketing, à la gestion du risque lié aux produits proposés, à la clientèle ciblée et aux politiques de régulation ainsi que des variables macroéconomiques.

Mots clés : performance, finance islamique, banques islamiques, déterminants de la performance

SUMMARY

According to the World Bank, the net worth of all islamic finance has gone from five billion dollars in 1985 to more than a hundred billion dollars in the early 2000s (World bank, 2000). That growth was accelerated by the 2007 financial crisis which was induced by the crash of risky mortgageloans financing property acquisitions in US. Due to the resilience shown by islamic finance institutions in that crisis, many observers consider them as the ultimate model of stable and profitable institutions that canprotect the international finance system from its repetitive crisis.

Paradoxically, the experiance of the first islamic banks in Africawas a complete failure. That make us wonder what are the keys factorsof succes for islamic finance institutions in Africa by studing the case of BIS (Banque Islamique du Sénégal). The results show that BIS's perforfance depend less on islamic factors than marketing, risk management, product portefolio, targetted clientele, regulation policies and macroeconomic factors.

Key words : performance, islamique finance, islamic banks, key factors of performance.

INTRODUCTION

La croissance de la finance islamique dans le monde s'est accélérée depuis la crise financière de 2008. Il est passé de 700 milliards USD en 2008 à 1700 milliards USD en 2013. Deux mouvements simultanés portent cette croissance : d'une part, de plus en plus de pays dont la population est entièrement ou majoritairement composée de musulmans ont pris des mesures favorisant l'expansion des opérations de finance islamique et d'autre part, les grandes banques conventionnelles s'intéressent à cette niche rentable que constitue la clientèle des pays du Golfe Arabe qui a une préférence absolue pour les opérations de cette nature. En la matière, la Citibank a été précurseur ; dès 1996, elle a ouvert sa première filiale islamique à Bahreïn. Elle sera suivie, en 1998, par la HSBC qui a créé une filiale dénommée Amanah Finance à Dubaï. Actuellement, la nouveauté c'est un engouement de la part des grandes compagnies comme Dresden Bank, ABN Amro, Barclays, BNP_Paribas, Société Générale ou Deutsche Bank pour certains produits de finance islamique comme les « Sukuk » qui sont des emprunts obligataires, les fonds d'investissement et les opérations d'assurance dénommés « Takaful »

Paradoxalement, malgré des discours optimistes, la finance islamique reste marginale en Afrique. En Afrique de l'Ouest notamment, les banques islamiques sont apparues au début des années 1980 mais elles n'ont pas connu de croissance. Au contraire, elles ont rencontré des difficultés de toute nature et surtout des problèmes de rentabilité.

Ce paradoxe nous pousse à nous intéresser à la problématique des facteurs de performance des IFI en Afrique de l'Ouest. En effet, selon un rapport publié par Moody's Investors Services¹, l'Afrique représente pour la Finance islamique un marché potentiel de près de 235 milliards de dollar qui intéresse les banques du Moyen Orient à la recherche de placement pour leurs excédents de liquidité. La population africaine est composée d'une forte proportion de musulmans (412 millions de musulmans qui constituent près de 50% de la population globale estimée à 850 millions de musulmans dans le monde)². En fait, des implantations significatives de banques islamiques existent en Algérie, au Soudan (plus de 10), en Djibouti,

¹ Cité par Ben Terdey, Z., PDG Isla Invest, « 1^{er} Forum de la finance Islamique : les perspectives », disponible sur www.palestine-solidarite.org/analyses.Feriel_Berraies-Guigny.170408.htm, (Page consultée le 17/10/2010).

² Ibid.

au Sénégal, en Gambie. Et, certaines banques européennes soucieuses de ne pas perdre leurs parts de marché envisagent l'ouverture de guichets islamiques en Afrique.

C'est pourquoi, il nous semble qu'il est utile de s'interroger sur les conditions de succès des Institutions de Finance Islamique au Sénégal au moment où le pays annonce son ambition de consolider le secteur de la finance islamique tout en renforçant le secteur bancaire classique afin de capturer plus de ressources provenant des pays arabes pour financer les PME et de la micro finance. D'où l'intérêt d'une étude des facteurs de performance des Institutions de Finance Islamique au Sénégal. Ainsi, notre sujet est intitulé : *les déterminants de la performance des banques islamiques en Afrique : cas de la BIS*. Et notre recherche tente de répondre aux deux questions suivantes : Quels sont les facteurs qui influencent la performance des banques islamiques? Sont-ils similaires à ceux des banques conventionnelles ?

Pour répondre à ces questions notre approche méthodologique a consisté à effectuer une étude de cas sur la Banque Islamique du Sénégal, l'unique banque islamique qui existe au Sénégal. Nous avons collecté les données à l'aide des quatre principaux instruments que sont: l'entretien, l'observation directe sur le terrain et l'analyse des documents internes. Et pour traiter ces données nous avons utilisé la technique de l'analyse de contenu.

Dans les développements ci-dessous nous traiterons successivement de la problématique de la performance des institutions de finances islamiques (I), de la méthodologie mise en œuvre (II) et de l'analyse des résultats empiriques (III).

1. Problématique des facteurs de la performance des banques islamiques dans la littérature économique

La finance Islamique est un ensemble des modes de financement mis en œuvre et /ou adoptés par les financiers pour agir dans le respect des principes de la Charia. Elle est basée sur cinq principes fondamentaux³ :

- l'interdiction du prêt à intérêt ;
- le principe du partage des profits et des pertes (Profits and loss Sharing) ;

³ Diop, T., «Les défis de la finance Islamique à l'heure de la Mondialisation » dans le magazine *Réussir*, N°27, Mars 2008, p.18 ; « La finance Islamique », *Division des études économiques et financières, Département centre de documentation, Mars 2007*.

- la prohibition des transactions non conformes à l'éthique de l'Islam ;
- la prohibition de la spéculation ;
- l'adossement des investissements à des actifs tangibles de l'économie réelle.

D'après certains auteurs, ce sont, précisément, ces principes qui fondent les performances de la finance islamique. Il convient donc de le vérifier

1.1. Les déterminants de la performance des banques

Dans la littérature économique, les déterminants de la performance bancaire sont regroupés en facteurs externes et internes à la banque (YAO, 2005). Les facteurs internes sont ceux spécifiques à une banque donnée ou à un secteur bancaire particulier et les facteurs externes, ceux sous le contrôle direct de la gestion d'autres institutions.

Parmi les facteurs internes expliquant la performance des banques nous pouvons citer, en premier lieu, la structure de propriété de la banque que Suer (2002) évoque sous le nom de « nature de l'actionnariat de la banque ». Beaucoup d'études aussi bien empiriques que théoriques se sont intéressées à son influence sur la performance (Suer, 2002 ; Gregorian et Manole, 2002 ; Bashir, 2000 ; Heffernan et Fu, 2008). Par structure de propriété, on entend souvent la différence entre banque publique et banque privée mais aussi entre banque locale et banque étrangère.

Suer (2002) a également cité l'activité comme étant un déterminant de la performance des banques. Pour opérationnaliser cette dimension différenciation il a utilisé quatre sous dimensions : le type d'activité, le mode de collecte des ressources et les segments de clientèle, la standardisation et le niveau d'innovation.

La taille est également considérée comme déterminant de la performance des banques. Elle a été citée par Yao (2005), Heffernan et Fu (2008).

Suer (2002) a également abordé les ressources comme déterminants de la performance des banques. Par le terme « ressources », il entend les outils de production, les ressources humaines et les ressources financières.

Les facteurs externes expliquant la performance bancaire peuvent être rassemblés en trois catégories: les variables macroéconomiques, la structure du marché bancaire et les variables de régulation.

Notons que certains de ces déterminants de la performance des banques concernent aussi bien les institutions financières bancaires que les institutions financières non bancaires. Nous avons préféré nous appesantir sur les banques car la plupart des études effectuées se sont concentrées sur le domaine bancaire. Notons que la distinction entre les deux types d'institutions a été mise en évidence par Sayers⁴. Selon lui, les institutions financières bancaires par opposition aux autres institutions financières participent dans le mécanisme économique de paiement. Elles assurent les transactions de services. Leurs passifs (dépôts) constituent une partie importante de l'offre monétaire nationale et elles peuvent en général créer le crédit qui est une autre forme de monnaie.

Nous venons donc d'énumérer un ensemble de variables internes et externes à la banque dont l'impact sur la performance a été largement abordé dans la littérature.

1.2. Les facteurs déterminants de la performance des banques islamiques

Plusieurs études se sont intéressées aux déterminants de la performance des banques islamiques. Parmi ceux-ci, nous distinguerons les travaux qui ont réalisé des études exploratoires visant à identifier les éléments qui ont une influence sur la performance des banques islamiques et ceux qui ont étudié le lien entre la performance de ces banques et un aspect particulier de leur gestion ou de leur fonctionnement.

Dans ce cadre, Kabir et Bashir (2002) ont analysé comment les caractéristiques bancaires internes affectent la performance des banques islamiques mais aussi l'impact de l'environnement financier général sur la performance des banques islamiques. Leurs résultats montrent que lorsqu'on contrôle l'environnement macroéconomique, la structure du marché financier et la fiscalité, **un capital élevé** et un **ratio Crédit/actif total** approprié conduisent à une plus grande rentabilité. Toutes choses étant égales par ailleurs, leurs résultats montrent également que les taxes **implicites et explicites** affectent négativement la rentabilité des banques alors que des conditions macroéconomiques favorables ont un impact positif sur le rendement mesuré. Et enfin, une étonnante et étrange corrélation positive a été observée entre la rentabilité des banques islamiques et **les frais généraux** qu'ils supportent dans le cadre de leurs activités.

⁴ Cite par Bhole, L. M. (1999), *Financial Institutions and markets*, Third edition, New Delhi, p3.

Une autre étude effectuée par Bashir en 1999 , intitulé « *Evaluer la performance des banques islamiques : quelques évidences en provenance du moyen orient* », montre qu'en plus les banques contrôlées par les capitaux étrangers sont plus rentables que leurs homologues contrôlées par des nationaux.

L'étude de Rozman (2008) s'est intéressée à la relation entre la gestion du risque et la performance des banques islamiques. L'auteur s'est basé sur la littérature empirique et théorique pour montrer que les pratiques de gestion des risques ont une influence significative sur les 3 aspects de la performance des banques qu'il a identifiés : il s'agit de **l'adéquation des capitaux propres, l'efficacité** et la **performance financière**.

Promoto en 2006 s'est intéressée au lien entre la structure du capital de la banque islamique et sa performance. Ses résultats ont révélé qu'un effet de levier important ou un ratio de capitaux propres faible est associé à un profit plus important. Brown et Skully (2009) ont effectué une étude intitulée « *Investissement éthique et performance des banques islamiques* » portant sur le lien entre l'implication islamique des banques et leur performance. Leurs résultats n'ont montré aucun lien évident entre le financement islamique et la rentabilité ou efficacité des banques.

2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Cette revue de la littérature nous permet d'adopter une logique abductive. Selon Koenig (1993)⁵, le raisonnement abductif « *consiste à tirer des conjectures à partir de l'observation pour ensuite les tester et les discuter* ». Dans la démarche abductive « *l'observation de fait réguliers et la mobilisation d'un cadre conceptuel existant permettent de conjecturer les relations entre les objets pour ensuite les tester et les discuter* » (Koenig, *op.cit*; cité par Fillol, 2001).

Sa différence par rapport à la méthode inductive réside dans le fait que l'induction est une inférence logique qui confère à la découverte une constance à priori, alors que dans l'abduction, la découverte a un statut explicatif ou compréhensif qui nécessitera d'être testé plus avant pour tendre vers le statut de règle. Un test qui pourra se faire dans le cadre d'une recherche ultérieure comme c'est le cas dans notre étude. Selon Charrière et Durieux (2007,

⁵ Cité par Savall et Zardet, 2004)

page 60) « pour explorer, le chercheur adopte une démarche de type inductive et/ou abductive alors que pour tester, celui-ci fait appel à une démarche de type déductive »

2.1. Le cas étudié

Yin (1994) définit l'étude de cas comme « une enquête qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte quotidien lorsque les limites entre le phénomène et son contexte sont peu claires au cours de laquelle de multiples sources de preuves sont utilisées et qui bénéficient de développements théoriques antérieurs pour guider la collecte et le traitement des données ».

Le choix du cas à étudier est simple dans notre situation car il n'y a qu'une seule banque islamique au Sénégal, la BIS (Banque Islamique du Sénégal). Elle est dirigée par une équipe composée de 12 membres qui sont appelés les « dirigeants de la banque ». Il s'agit des personnes les plus susceptibles de répondre à nos questions de recherche du fait de leur position dans le système et leur participation dans l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies et politiques de la banque. Nous avons tenté d'interroger tous les dirigeants ; mais, du fait de la réticence ou de l'indisponibilité de certains d'entre eux, nous n'avons, en fin de compte, interrogé que 7 dirigeants de la BIS.

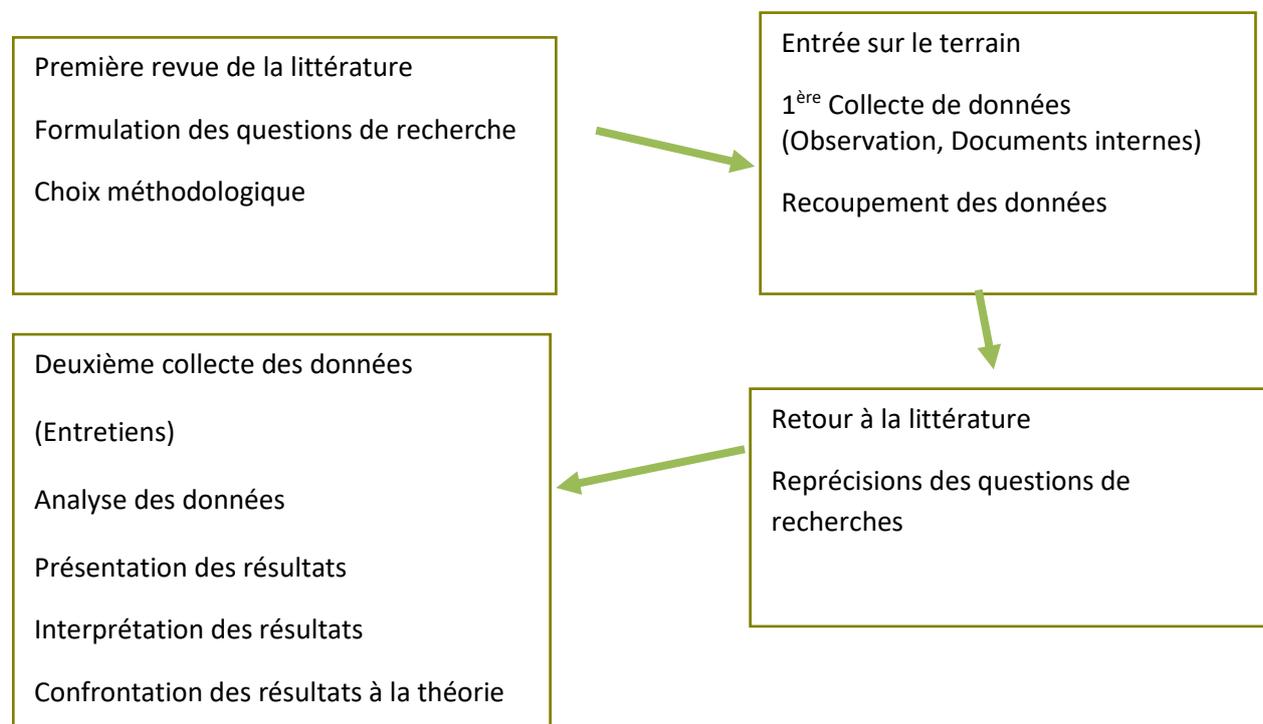
Trois types d'instruments de recherche ont été mobilisés : l'entretien, l'observation et la recherche documentaire. Les entretiens ont été effectués avec 5 cinq dirigeants. Le guide d'entretien utilisé comprend essentiellement des questions ouvertes. L'observation participante⁶ a duré 2 mois. Elle a permis d'accéder à des documents internes importants tels que les rapports internes de la banque et les manuels de procédures.

2.2. Le processus de collecte des données

Les différentes étapes de la recherche sont décrites dans le schéma suivant (figure 1) :

⁶ Réalisé par Mme Ndoye Hamzatou GUEYE pendant son stage

Figure 1: Les étapes de la recherche



2.3. L'analyse des données

Comme précisé plus haut, l'ensemble des données collectées sont issues des entretiens que nous avons effectués, des questionnaires que nous avons distribués, d'observations directes sur le terrain et d'une étude documentaire. Il s'agit de données de nature totalement qualitative consistant en des « mots ».

La méthode utilisée pour analyser ces données est l'analyse de contenu. Aktouf (1987, page111) définit l'analyse de contenu comme « *une technique d'étude détaillée des contenus des documents. Elle a pour rôle d'en dégager les significations, associations, intentions non directement perceptibles à la simple lecture des documents* ».

Au cours de cette recherche, nous avons utilisé la technique de **l'analyse thématique** pour analyser nos données. Elle consiste à mettre en évidence les représentations sociales et les jugements des locuteurs à partir de l'examen de certains éléments constitutifs du discours.

Ce type d'analyse s'oppose à **l'analyse lexicale** qui consiste à s'intéresser à la nature et à la richesse du vocabulaire utilisé dans le discours ou le texte et s'attache à analyser la fréquence d'apparition des mots (Allard-Poesi et al., 2007).

L'analyse thématique conduit à s'intéresser à la signification du discours (Evrard et al., 2009). Elle n'écarte pas le calcul des occurrences mais cherche davantage à révéler le sens des communications (Fillol, 2002). Elle est cohérente avec notre objectif de recherche qui vise à interpréter le sens donné par les individus à leur action.

L'analyse thématique a été subdivisée en deux types⁷ : **l'analyse catégorielle** et **l'analyse évaluative**. Nous avons utilisé ces deux types d'analyse du contenu des données qualitatives.

L'analyse catégorielle est celle qui conduit à calculer et à comparer les fréquences de certains éléments (le plus souvent les thèmes⁸ évoqués) et à les regrouper en catégories significatives. Elle est quantitative. Ces unités d'analyse (ou thèmes) et ces catégories ont été choisies en fonction de leur degré de pertinence vis à vis de la question centrale de la recherche. Cette analyse catégorielle nous a permis d'aboutir à sept catégories concernant les déterminants de la performance des banques islamiques. Nous les avons appelé les dimensions de la performance. Il s'agit de la dimension Marketing-Mix, de la dimension différenciation, de la dimension «ressources», de la dimension éthique, de la dimension nature de l'actionnariat, de la dimension gestion du risque et de la dimension environnement. Dans notre dictionnaire des thèmes, nous avons également identifié une dernière dimension qui concerne les indicateurs de performance de la BIS.

L'analyse évaluative porte sur les jugements formulés par les interlocuteurs. La fréquence des différents jugements est calculée mais aussi leur direction (jugement positif ou négatif).

Ici l'objet de l'analyse n'est pas d'identifier la fréquence d'apparition d'un certain nombre de thèmes mais l'importance accordée à ces thèmes (ou ensemble de thèmes) en tant que facteur pouvant déterminer la performance de la BIS.

Précisons que pour réaliser cette analyse évaluative nous nous sommes uniquement basée sur les données collectées à l'aide des entretiens et des questionnaires. Cependant les données

⁷ Bardin, L. (2007) L'analyse de contenu : Puf

⁸ Le thème ou encore unité d'information est l'élément le plus petit qui sera retenu pour signifier l'appartenance d'un sujet à une catégorie ou à une autre. C'est ce qui dans chaque texte ou partie de texte sera retenu comme unité signifiante d'une attitude, d'une position, d'une opinion (Akouf, 1987).

collectées à l'aide des deux autres instruments nous ont permis de confirmer l'évaluation qui a été faite.

3. ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Les résultats de l'analyse évaluative sont synthétisés dans le tableau ci-dessous. Ils font ressortir les facteurs et les dimensions de la performance de la BIS identifiés par les sujets interrogés.

Tableau 1 : Analyse de contenu évaluative

Catégorie	Dimension « Marketing -mix»				Dimension «Gestion Risque		Dimension «Différenciation »		Dimension « Engagem nt islamique »	Dimension « Ressources »		Dimension « Nature de l'actionariat »		Dimension externe »		
	Produit	Prix	Distribution	Communication	Risque	clients	Type de produits	Niveau d' Innovation		Ressources physiques	Ressources humaines	Participa- tion étatique	Participa- tion étrangère	Environn Macro	Politique de régulation	Structure Marché
Sujet 1		+	+	+		+	+			+	+					+
Sujet 2	+	+	+	-		-	+		+	-	+					-
Sujet 3		+	+	+		+	-	+	-	+		-	+	+	+	-
Sujet 4	+		+	+					-	+	+					
Sujet 5															-	
Sujet 6						+	+					-	-	+	+	-
Sujet 7															+	
Note Globale	+						+		-	+		-		+	+	-

Il ressort de l'analyse de ces facteurs de performance de la BIS qu'ils sont au nombre de seize (16) facteurs que nous pouvons regrouper en six (6) dimensions internes regroupant treize facteurs et une dimension externe comprenant trois facteurs.

Types de facteurs	Facteurs internes	Facteurs externes
Nombre de facteurs	13	3
Nombre de dimensions	6	1
Listes de dimensions	Marketing-mix	Environnement économique et réglementaire
	Différenciation	
	Ressources	
	Engagement islamique	
	nature de l'actionnariat	
	Gestion des risques	

3.1. Interprétation des résultats

Dans cette section, il s'agit pour nous de présenter de manière analytique la typologie des facteurs de performance de la BIS d'après l'avis de ses principaux dirigeants et des constats faits pendant la période d'observation participante sur le terrain ainsi que de l'analyse documentaire. Nous allons les regrouper en facteurs internes et facteurs externes tels qu'ils ressortent de notre dépouillement ci-dessus ; et à l'intérieur de chaque groupe nous mettrons en évidence les facteurs favorables et les facteurs défavorables

3.1.1. Les facteurs favorables à la performance bancaire

Parmi les six déterminants internes révélés par l'enquête quatre semblent avoir une influence positive sur la rentabilité de la BIS. Il s'agit du marketing et plus exactement du marketing-mix, de la gestion des risques, de la différenciation et des ressources disponibles.

3.1.2. La dimension différenciation

La dimension « différenciation » étudie l'impact de l'orientation des activités en termes de produits proposés, de marchés ciblés et d'innovation sur la performance de la BIS. Celle-ci apparaît dans l'enquête comme la dimension la plus influente.

En effet, nos résultats montrent que les performances de la BIS dépendent beaucoup plus de ses types de produits spécifiques (les dépôts à vue et les crédits à court terme) qui déterminent les types de clients particulièrement ciblés par la banque. Ainsi, il apparaît que la clientèle professionnelle est plus rentable que celle des particuliers en raison de la plus grande consistance de leur masse globale (au niveau des dépôts et crédits).

Paradoxalement, selon les dirigeants, la BIS se positionne comme une banque généraliste qui s'intéresse à tout le marché. Elle ne pratique pas une politique résolue de différenciation selon les types de clients.

Par ailleurs, nos résultats montrent que le niveau d'innovation contribue directement à l'amélioration de la performance.

Les répondants pensent que la dimension différenciation contribue à la performance financière et à la performance systémique de la BIS en agissant directement sur le résultat net après impôt et le total Bilan (la masse totale de ressources collectées et la masse de crédits accordés) mais aussi sur les parts de marché.

La majorité des dirigeants des banques sénégalaises partage cette opinion sur l'impact de la différenciation. En effet, pour M. KASSI de ECOBANK-Sénégal⁹, sa banque a défini une stratégie assez agressive envers les PME et les particuliers à travers un développement du réseau et l'expérimentation de nouveaux canaux de distribution de même que la mise en place de quelques alliances stratégiques. De leur côté, les dirigeants de la BICIS¹⁰, évoquent « un meilleur habillage de la clientèle » entre autres mesures à prendre pour atteindre de hautes performances.

Notons que l'ensemble de ces éléments constitutifs de la dimension différenciation à savoir les types de produits proposés, les types de clients et le niveau d'innovation sont pris en compte par le marketing qui est la deuxième dimension par ordre d'importance, notamment

⁹ Kassi, E. Ecobank Sénégal, dans *Performance magazine*, n° 47, octobre 2007, page 31

¹⁰ Ibid., page 35.

dans le cadre de la stratégie marketing qui réfléchit sur les choix en matière de produits, de ciblage de clientèles et en d'innovation.

3.1.3. La dimension marketing

D'après les résultats globaux de notre étude, la dimension « marketing » a bien une influence sur la performance de la BIS ; elle permet d'augmenter sa part de marché. Paradoxalement, les dirigeants de la BIS ont décidé de supprimer le département marketing. aujourd'hui, les pratiques marketing de la BIS sont mises en œuvre par les chefs d'agences qui conduisent leurs propres politiques pour attirer les clients et les fidéliser, mais aussi par l'ancien chef de ce département qui est actuellement chargé de l'administration et des ressources logistiques¹¹.

La controverse sur la contribution du département de marketing à l'amélioration des performances au sein de la BIS re-pose un débat très ancien sur la place du marketing au sein de l'entreprise ou/et sur le lien entre marketing et performance. Ainsi, pour Kaplan et Norton (2001), la satisfaction des clients est un déterminant de la performance financière des entreprises, les entreprises doivent disposer d'indicateurs sur leurs clients. Selon De la Villarmois (1999), une des préoccupations majeures des marketers est de trouver des explications à la performance commerciale. Selon lui, cette dernière est beaucoup utilisée comme moyen de contrôle ou d'animation des réseaux de distribution.

3.1.4. La dimension gestion des risques

Les résultats de notre recherche révèlent que les activités de gestion du risque contribuent à améliorer la performance financière de la BIS. De même, la surveillance des ratios prudentiels qui est une des activités de ce département a un impact sur la solvabilité et la liquidité de la banque.

Ces résultats sont en contradiction avec l'avis de certains auteurs selon qui, la gestion du risque a principalement pour objectif de se conformer aux exigences des autorités de régulation mais n'agit pas directement sur la performance. Selon Rosman (2008), en Amérique du Nord et en Australie les banques pratiquent la gestion du risque dans le but

¹¹ Nos observations sur le terrain nous ont aussi permis de constater que d'autres dirigeants comme le Directeur Général de la banque en premier ou le Directeur Général adjoint s'occupent aussi de marketing

d'améliorer leur compétitivité tandis qu'en Europe, en Asie et en Amérique du Sud la gestion du risque est utilisée dans le but de se conformer aux exigences des autorités de régulation.

Brewer et al (1996) trouvent que les pratiques de gestion du risque axées sur les exigences des autorités nuit à la performance des banques. Pour Akkizidis et Khandelwal, la gestion du risque est cruciale dans les banques islamiques et est un des facteurs critiques qui doivent fournir de meilleurs rendements aux actionnaires ; ils pensent que la survie et le succès des institutions financières dépendent de l'efficacité avec laquelle elles gèrent leur risque.

Rappelons que l'importance prise par la gestion du risque dans les banques fait partie d'une des recommandations de Bales II¹².

3.1.5. La dimension «ressources »

Nos résultats montrent que l'augmentation du réseau d'agences a permis d'améliorer les résultats de la banque. De même, la qualité des ressources humaines a une influence sur la performance sociale (productivité, mobilité interne) et la pérennité de la banque (qualité de service, compétitivité). Ceci est conforme aux propos formulés par Suer (2006) dans son modèle sur les déterminants de la performance des banques. En effet, selon lui, les infrastructures physiques telles que les réseaux d'agences ou le système d'information, de gestion et de télécommunication sont des éléments qui permettent de produire le service bancaire. Le réseau d'agence commande la clientèle de la banque, donc ses produits, sa structure financière et son organisation alors que le système d'information permet d'assurer la coordination mais surtout la cohérence de diverses décisions prises au sein d'un même établissement bancaire. Concernant le facteur humain, Suer précise, citant De Coussergues (1996), que les capacités professionnelles des employés ainsi que la formation professionnelle continue sont des avantages professionnels.

3.1.6. Les facteurs internes neutres ou défavorables à la performance bancaire

Dans notre enquête, deux dimensions apparaissent comme n'ayant aucun apport sur les performances de la BIS. Il s'agit de la dimension «engagement islamique» et de la dimension «nature de l'actionnariat».

¹² www.wikipedia.org/wiki/Bâle_II

3.1.7. La dimension «engagement islamique».

Les résultats de notre étude nous ont montré que l'engagement islamique des clients ne détermine pas la performance de la Banque Islamique du Sénégal. En effet, à la BIS, même si on s'évertue à se conformer aux principes de la Charia concernant ses produits et les activités qu'elle accepte de financer, cette dimension n'a aucun impact sur la part de marché de la banque et sur les résultats.

A priori, on aurait pu s'attendre à ce que le caractère islamique de la banque contribuât fortement à attirer la clientèle musulmane vers la BIS et fonder sa performance. Mais il en est autrement car, selon la plupart des dirigeants interrogés sur ce point, les clients ne sont pas sensibles à cet argument religieux.

Ce constat converge avec ceux d'autres études qui se sont intéressés à l'impact de l'implication islamique des banques islamiques sur leur performance. En effet, Brown et Skully (2010) n'ont pas trouvé de tendances évidentes entre la rentabilité et les produits spécifiques de financement islamique. Selon eux, ce lien doit dépendre entre autres du stade de développement auquel se trouve la banque islamique et de l'environnement réglementaire. Au contraire, Haron and Azmi (2008)¹³ ont trouvé que la dimension religieuse joue un rôle important dans l'attraction de l'épargne. Cependant le problème est de savoir à quel degré l'Islam impacte sur les activités de ces banques.

De même, comme l'a montré notre étude, les banques islamiques présentent défaillance dans la composition de leurs portefeuilles de produits islamiques reposant sur le partage des pertes et profits (Mudaraba, Musharaka) conformément aux principes de la charia. Selon Dar and Presley (2000)¹⁴ cela résulte entre autres du fait que les banques islamiques sont en compétition avec les banques conventionnelles et préfèrent offrir des produits financiers à court terme moins risqués.

3.1.8. La dimension « nature de l'actionariat ».

Nos résultats montrent que la structure de propriété de la BIS n'a pas d'impact sur sa performance. En effet, selon les dirigeants de la BIS, la participation étatique au sein de la banque n'influence pas sa politique de gestion et de financement. Il en est de même pour la

¹³ ; Cité par Brown et Skully, 2010

¹⁴ Cités par Brown et Skully, 2010

participation étrangère même si les dirigeants sont unanimes pour reconnaître que les investisseurs étrangers sont des partenaires de référence pour la banque. Ces résultats convergent avec ceux d'une panoplie d'études qui ont abordé le sujet. En effet, selon (Heffernan et all., 2006 ; Yao, 2005), la transformation de la structure de propriété à travers une privatisation n'a pas eu une influence sur la performance des banques chinoises entre 1999 et 2006 et des banques européennes entre 1994 et 1997. Cela peut être dû au fait que l'Etat ne cède qu'une partie du capital et continue de garder un pouvoir de contrôle sur la banque. Par contre, selon Grégorian et Manole (2002), la propriété étrangère peut être associée à trois éléments:

- un transfert de technologie ;
- une meilleure gestion ;
- et une meilleure confiance des déposants.

Selon Suer (2006), l'appartenance du capital peut exercer une influence non seulement sur la répartition du pouvoir mais aussi sur les préférences ; les banques publiques pouvant être conduites à financer des projets ou des secteurs économiques risqués ou peu rentables.

3.1.9. Les déterminants externes de la performance

Nous enchaînons avec la dimension environnement ou dimension externe. Elle est subdivisée en trois sous dimensions.

Notre étude montre que l'environnement macroéconomique a une influence sur la performance financière de la BIS. En effet, elle a un impact sur le résultat net de la banque mais aussi sur le total bilan. Elle a aussi un impact sur la pérennité de la banque. Cet impact est aussi bien positif que négatif. Des conditions favorables favorisant de très hautes performances de la BIS alors que des conditions défavorables influençant négativement cette performance. Notons que, comme c'est le cas de la majorité des banques sénégalaises, la crise financière n'a pas eu un impact notable sur la performance de la BIS.

Nos résultats sur l'impact de l'environnement macroéconomique sur la performance de la BIS convergent avec ceux de Yao (2005), Kabir et Bashir (2008) ou Heffernan et Fu (2008). Selon Yao (2005), le taux d'intérêt et le taux d'inflation ont impacté sur la rentabilité des banques

européennes entre 1994 et 1997, alors que la demande de monnaie et le PIB ont influencé positivement leur efficacité.

3.1.10. Les variables de régulation,

Nous avons également trouvé un impact contrasté de la régulation sur la performance. Certains de nos interlocuteurs jugent que cet impact « est négatif dans la mesure où les politiques de régulation constituent dans certains cas un blocage pour la banque »; d'autres soutiennent que la régulation bancaire a des aspects positifs étant donné que le respect des ratios prudentiels imposés par les autorités de régulation permet d'assurer la pérennité de la banque en évitant les dérives¹⁵ qui avaient conduit à la crise bancaire précédente.

Ces résultats convergent avec ceux de Kabir et Bashir (2002) selon lesquels, les facteurs fiscaux de régulations sont importants dans la détermination de la performance des banques islamiques. Mais elles s'opposent à ceux de Grégorian et Manole (2002), selon qui, ce ne sont pas toutes les exigences prudentielles qui influencent la performance des banques.

3.1.11. La dimension « environnement financier »

Selon les dirigeants, la concentration bancaire de même que l'importance que prennent les mutuelles de crédit et les organismes d'assurances n'ont globalement pas d'effet sur les résultats générés par la BIS. En effet, les mutuelles de crédit ne se posent pas en concurrents pouvant affecter le niveau de rentabilité de la banque mais en partenaires dans la mesure où, certaines des grandes IMF (Institutions de Micro Finance) ont des comptes domiciliés à la BIS. De même les IMF et les banques n'ont pas les mêmes cibles.

Si l'on compare ces résultats à ceux qui ressortent globalement au niveau du secteur bancaire Sénégalais¹⁶, on fera une différence entre ceux qui considèrent que les relations entre les banques et les IMF sont des relations de concurrence et ceux qui considèrent que ce sont des relations de complémentarité.

En fait, il y a complémentarité car, pour sécuriser leurs dépôts les IMF sont obligées de les loger au niveau des banques. En retour, ces institutions bénéficient de lignes de refinancement

¹⁵ Les variables de régulation ont un impact sur la solvabilité et la liquidité de la banque.

¹⁶ « Banque et Microfinance : concurrence ou complémentarité ? » dans le magazine *Réussir, Microfinance : à haute valeur ajoutée*, N°50, Décembre 2010.

de la part du secteur bancaire. Il y également a concurrence car, certaines IMF suffisamment matures et en phase de développement avancé se glissent dans le système financier traditionnel (c'est le cas du Crédit Mutuel du Sénégal qui a sa banque : la BIMAO ou Banque des Institutions Mutualistes de l'Afrique de l'Ouest)). De même, on peut assister à une entrée directe des banques dans le secteur de la microfinance qui peut se matérialiser sous forme de création d'une cellule interne de microfinance, d'une institution financière spécialisée ou d'une société de services (c'est le Downscaling).

Au total, selon nos résultats concernant les facteurs externes, la performance de la BIS est influencée par l'environnement macroéconomique et les politiques de régulation mais elle ne dépend pas de la structure du marché bancaire et financier.

CONCLUSION

Les institutions financières Islamiques en 1960 ne constituaient qu'un épiphénomène du marché financier. Cependant, aujourd'hui, elles ont atteint une importance considérable dans le système financier. Le Sénégal n'est pas en reste même si elle ne compte qu'une seule banque islamique : la Banque Islamique du Sénégal (BIS).

L'objectif général de notre recherche consistait à identifier les déterminants de la performance de la BIS.

Et, au terme de cette recherche, nous pouvons dire que les déterminants de la performance de la BIS sont multiformes. Elles sont liées premièrement à l'organisation des différents départements de la banque. En effet, nous nous sommes rendu compte à la fin de la recherche que certains départements comme le département de marketing et de gestion du risque sont cruciales.

La performance dépend aussi des types de produits proposés, des clients ciblés et des innovations. Le segment professionnel contribue beaucoup plus aux résultats que le segment des particuliers aussi bien en termes de collecte des dépôts qu'en termes de distribution de crédits. De même, le segment des grandes entreprises contribue plus à la performance financière (si on le compare à celui des PME). Les ressources humaines et matérielles dont dispose la banque sont aussi cruciales et leur augmentation permet d'améliorer la pérennité (ou performance systémique) et la performance sociale. Par contre notre recherche a aussi

montré que la performance de la BIS dépend très peu de son degré d'implication islamique. En effet, selon les dirigeants de la BIS, les clients sont très peu sensibles au caractère islamique de la banque. De plus, même si la banque essaie de se conformer aux principes de la finance islamique en évitant de financer des activités interdites par la charia et en proposant des produits spécifiquement islamiques de partage des pertes et profits (Mudaraba et Musharaka), on constate que ces types de produits sont très marginaux par rapport aux autres types (Murabaha) dont certains contestent même le caractère islamique (Martin, 2004). A la BIS, beaucoup de crédits proposées sont grevées d'un profit qui est sensé remplacer l'intérêt et dont le taux est souvent assez élevé (jusqu'à 12%). Cependant ces produits sont très proches de ceux proposés par les banques conventionnelles. Cette situation nous conforte des critiques déjà énoncées par certains observateurs comme Tarik Ramadan¹⁷ selon qui on ne fait que « *remplacer le langage financier classique par une terminologie spécifique : en gros on change les noms et on fait la même chose* ».

¹⁷Cité par Thierno Diop, « les défis de la finance Islamique à l'heure de la mondialisation », dans le magazine Réussir, N°24, Mars 2008.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES :

Aktouf, O. (1987), *Méthodologie des Sciences sociales et approche qualitative des organisations : une introduction à la démarche classique et une critique*, Montréal, Les presses de l'Université du Québec, 213p, Disponible sur <http://classiques.uqac.ca/>.

Al-Jarhi, M. A. et Ikbal, M. (2001), *Banques Islamique : Réponse à des Questions Fréquemment Posées*, IIRF, Institut Islamique de Recherche et de Formation, BID, Banque Islamique de développement, Document Périodique n°4, King Fahd National Library cataloging-in-Publication Data, 80 pages.

Allard-Poesi, F. et Marechal, C. (2007), « Construction de l'objet de recherche », in Thietart, R.A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, p.34-56, Paris, Dunod.

Allard-Poesi, F., Drucker-Godard, C. et Ehlinger, S. (2007), «Analyses de représentations et de discours », in Thietart, R. A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, p. 493-518, Paris, Dunod.

Berland, N. (2009), *Mesurer et piloter la performance*, e-book, disponible sur www.management.free.fr.

Charreire, S. et Durieux F. (2007), « Explorer et tester », in Thietart, R.A et coll., *Méthodes de recherche en management*, p. 58-83, Paris, Dunod.

D'Amboise, G. et Audet, J. (1996), *Le projet de recherche en administration : un guide général à sa préparation*, Document inédit, [En ligne], In : Université Laval, Québec, Faculté des sciences de l'administration, disponible sur : <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/damboisg/liv1/index.html>, (Page consultée le 23/10/2010).

Diouf, M. (2008), *Islam et Développement: économie, le Coran, la Souana, Max Weber et les autres*, Presse Universitaire de Dakar, 326 p.

Evrard, Y., Pras, B. et Roux, E. (2009), *Market, Fondement et méthode de recherche en management*, 3^{ème} édition, Paris, Dunod, 703p.

Girod-Seville, M. et Perret, V. (2007), « Fondements épistémologiques de la recherche », in Thietart, R.A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, p. 13-33, Paris, Dunod.

Hlady Rispal, M. (2002), *La méthode des cas, application à la recherche en gestion*, Bruxelles, Editions de Boeck Université.

Kaplan, R. S. et Norton, D. P. (2001), *Comment utiliser le tableau de bord prospectif pour créer une organisation orientée stratégie*, Paris, Nouveaux Horizon, 423p.

Kettani, M. (2005), *Une banque originale, la banque islamique*, édition Dar Al Koutoub Al Ilmiya, 180p.

Keynes, J. M. (1936), *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie. Livre IV, V et VI*, Traduit de l'Anglais par Jean- de Largentaye (1942), [En ligne], in : Les

classiques des sciences sociales, UQUAC, Université du Québec à Chicoutimi, disponible sur <http://dx.doi.org/doi:10.1522/cla.kej.the> , (Page consultée le 26/10/2010).

Savall, H. et Zardet, V. (2004), Principales méthodes utilisées dans les recherches en sciences de gestion, in : *Recherche en Sciences de Gestion: Approche Qualimétrique : Observer l'objet complexe*, édition Economica.

Thietart, R.A. et coll. (2007), *Méthode de recherche en management*, 3^{ème} édition, Paris, Dunod.

Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherches en gestion*, Agence Francophone pour l'Enseignement Supérieur et la Recherche, Paris, Edition Economica.

Yin, R.K. (1994), *Case Study Research, Design and Methods*, 2nd ed. Newbury Park, Sage Publications.

ARTICLES ET PÉRIODIQUES

Bashir, A.H.M. (2000), "Assessing the Performance of Islamic Banks: Some Evidence from the Middle East", *American economic Association, October 26-2*, [En ligne], in: A concept/ Mafhoum multilingual web design -Arab World Business Info, Disponible sur <http://www.mafhoum.com/press2/61E12.htm> , (Page consultée le 15/10/2010).

Boudjellal, M. (2010), « Les acquis et les défis de la finance Islamique », Université de M'Sila, Algérie : Séminaire international sur les services financiers et la gestion des risques dans les banques islamiques, 18-20 Avril 2010.

Brown, K. and Skully, M. (2010), "Ethical Investments and Performance of Islamic Banks", *Journal of Islamic Economic Banking and Finance, Vol. 5, Num. 1*, January-April.

Devise, O. et Vaudelin, J.P. (2003), « Evaluation de la performance d'une PME », *Actes 4e Conférence Francophone de Modélisation et Simulation du 23 au 25 Avril 2003*, Toulouse (France).

David, A. (2000), « Logique, Epistémologie et méthodologie en sciences de gestion », *Acte de la VIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Montpellier, 24-26 mai 2000*.

David, A. (2005), « Des rapports entre généralisation et actionnabilité : le statut des connaissances dans les études de cas », *Revue Sciences de Gestion, N°39*, p. 139-166.

De la Villarmois, O. (1999), « La méthode DEA outil d'évaluation de la performance des agences bancaires », *Décisions marketing, n° 16*, p. 39-51.

Gauzente, C. (2000), « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs », *Finance Contrôle Stratégie, vol 3, n°2*, p.145-165.

Grigorian, D. A, and Manole, V. (2002), "Determinants of Commercial Bank Performance in Transition: An Application of Data Envelopment Analysis", *World Bank Policy Research Working, Paper No. 2850, June*. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=636214>, (Page consultée le 15/10/2010).

Hassan, K. and Bashir, A. H. M. (2002), “Determinants of Islamic Banking Profitability”, ERf paper, [En ligne], In: ERF, Economic Research Forum, Publications, Disponible sur: <http://www.erf.org.eg> , (Page consultée le 19/10/2010).

Hassan, K. and Samad, A. (1999), “The Performance of Malaysian Islamic Bank During 1984-1997: An Exploratory Study”, *International Journal of Islamic Financial Services Vol. 1 N°3, oct-dec*, [en ligne], disponible sur <http://www.iiibf.org/journals/journal3/art1.pdf> , (Page consultée le 19/10/2010).

Heffernan, S. A. and Fu, X. (2008), “The Determinants of Bank Performance in China”, 21st Annual Australasian Finance and Banking Conference, Sydney, Australia.

Lahlou, C. (2008), « Gouvernance des entreprises, Nature de l'actionariat et performance », *La revue de l'Economie et de Management*, Avril 2008, n°07, [en ligne], in : Université de Tlemcen, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, disponible sur : <http://www.univ-tlemcen.dz/~fseg/larevue07/Cherif%20LAHLOU.pdf> , (page consulté le 12/10/2010).

Martens, A. (2001), «La finance islamique: fondements, théorie et réalité», *Cahier de recherche #2001-20*, Centre de recherche et développement en économie, Département de sciences économiques, Université de Montréal.

Morin, E.M, Boulianne, E., Guindon, M., (1996), « Mesurer la performance de l'entreprise », *Revue internationale de Gestion*, vol .21, n°3, septembre 1996, p. 61-66.

Nguyen-Duy, V. et Luckerhoff, J. (2007) « Constructivisme, positivisme : Où en sommes nous avec cette opposition », in *Recherche qualitative, Hors série, n° 5*, Actes du colloque Recherches Qualitatives : les questions de l'heure, disponible sur : www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html . **Pastré, O. et Gecheva, K. (2008)**, «La finance Islamique à la croisée des chemins, une mise en perspective historique», *Revue d'économie financière*, n°92, Juin, p. 197-211.

Rosman, R. (2008) “Risk Management and performances of Islamic banks: A Proposed Conceptual Framework”, *EABR & TLC Conferences Proceedings*.

Rouissi, R.B., Sassi, S. et Bouzgarrou, H., «L'analyse des déterminants de la rentabilité des banques françaises : Comparaison entre banques domestiques et banques étrangères », [en ligne], Disponible sur http://www.tn.refer.org/CEAFE/Papiers_CEAFE10/Eco_bancaire/BejaouiRouissi.pdf , (Page consultée le 24/10/2010).

Suer, O. (2002), "2002-06 : « Un modèle déterminant la performance des Banques : "BANQUE-OPERA" », *Cahiers de recherche – GREGOR*. [en ligne], Disponible sur <http://www.gregoriae.com/dmdocuments/2002-06.pdf> , (Page consultée le 26/10/2010).

MEMOIRES ET THESES

Bachman, P. (2007), L'autonomie financière des métropoles internationales : le cas de Lyon et Montréal, Thèse de doctorat en administration, Université du Québec à Trois-Rivières, Avril.

Diouf, D. (2005), L'implication du personnel dans le système de gestion de la qualité : Cas de la SONACOS Siège. Mémoire de DEA en sciences de gestion, Université Chekh Anta Diop de Dakar, 159 p.

El Khamlichi, A. (2012), Ethique et performance : le cas des indices boursiers et des fonds d'investissement en finance islamique, Thèse de doctorat en science de gestion, Université d'Auvergne, Novembre, 342p.

Elmostali, H. (2009), Les produits alternatifs en mal de décollage, Mémoire professionnel de Master Audit et contrôle de gestion, Lille : IAE Lille 1, 65 p.

Fillol, C. (2002), L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation : Etudes de cas chez EDF, Thèse de doctorat en science de gestion, Paris, Université Paris Dauphine, Avril, 411 p.

Siagh, L. (2001), Le fonctionnement des organisations dans les milieux de culture intense, le cas des banques Islamiques, Thèse de doctorat en administration, Montréal : Ecole des hautes études commerciales affiliée à l'Université de Montréal, Septembre, 368p.

Teil, A. (2002), Défis de la performance et vision partagé des acteurs : application à la gestion hospitalière, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Lyon3, Université Jean Moulin, 414 p.

Zaouali, H. (2004), « Le système bancaire islamique à l'ère de la mondialisation: le cas du Maroc », Mémoire de Maîtrise en administration des affaires, Université de Laval, faculté des sciences de l'Administration, 85p.

Tableau 2 : Dictionnaire des thèmes

Thèmes	Fréquence	Sous catégorie	Catégories
Travail de Terrain	3	Communication (18)	DIMENSION MARKETING (38)
Politique globale de communication	3		
Politique de communication axée sur le caractère Islamique de la banque	3		
Visites de proximité	3		
Mise à profit de la proximité géographique avec une catégorie de clientèle donnée	2		
Attirer la clientèle	4		
Diversification de l'offre	2	Produits (4)	
Création de nouveaux produits	2	Prix (5)	
Faveurs à la clientèle en termes de prix	2		
Compte exonéré de frais de gestion	2		
sensibilité des clients au frais	1	Distribution (11)	
Ouverture de GAB (Guichet automatique de billet)	1		
Extension réseau	4		
Rapprochement des clients	4		
Emplacement géographique de l'agence	2	Types de clients (31)	DIMENSION ACTIVE (31)
Caractéristique religieux des clients	4		
Niveau d'alphabétisation des clients	1		
Pouvoir de négociation des clients	1		
Rentabilité des clients	3		
Statut juridique (PP ou PM)	3		
Taille des entreprises clients (TPE, PME, GE)	3		
Niveau de formalisme	2		
les différents marchés ciblés	4		
Segments et marchés ciblés pour le futur	2		
Segments absents ou pas assez présents dans le portefeuille client	4		
Banque généraliste	4		
Types de dépôts	3	Types de produits (dépôts et prêts) (20)	DIMENSION ACTIVE (23)
Types de crédits	1		
Offre de produits islamiques	3		

Dépôts non rémunérées	3		
Dépôts rémunérées	3		
comptes sans frais	2		
Comptes de mutuelles domiciliées à la BIS	2		
Catégorie de compte par type de clients	3		
produit e-banking	1	innovation (3)	
carte bancaire (GIM UEMOA)	2		
Ouverture de nouvelles agences	4	Infrastructure physique (13)	DIMENSION RESSOURCESS (26)
Réseau d'agence de la banque	4		
Extension progressive du réseau	1		
Système d'information et de Gestion	2		
Infrastructure générale de la banque	2		
Qualité des ressources humaines	3	Ressources humaines (13)	DIMENSION RESSOURCESS (26)
Niveau d'étude	2		
Types de diplôme obtenu	2		
Expérience professionnel	2		
Formation universitaire	1		
Moralité, Comportements, attitude et présentation des employés	1		
Formation, perfectionnement et recyclage des ressources humaines	2		
Conformité des produits aux principes de la finance Islamique	1	Conformité au principe de la charia (14)	DIMENSION ETHYQUE (14)
Temps d'adaptation pour adopter le système de la finance Islamique	1		
Prise en compte des besoins de la clientèle	1		
Sensibilité des clients au caractère islamique de la banque	4		
Niveau d'information des clients sur les produits financiers Islamiques	3		
Demande des clients en termes de rémunération des dépôts	1		
Compte exonéré de frais de gestion	2		
Activités interdites par la Charia	1		DIMENSION ACTIONNARIAT (11)
Participation de l'état	2	Actionnariat de l'état (6)	
Contraintes émanant de l'état	2		
Soutien de l'état	2		DIMENSION ACTIONNARIAT (11)
Actionnaires étrangers	2	actionnariat étranger (5)	
Partenaires extérieurs	2		
Réseau de relations à l'étranger	1		
Limitation des risques	2	Pratique de gestion des risques (15)	DIMENSION RISQUE (15)
Respects des échéances de remboursement	3		
Pratique de gestion du risque	1		
Poursuite judiciaire	1		

Déclassement en contentieux	1		
Qualité des risques	3		
Qualité suivi des engagements	1		
Processus interne de prise de décision de crédit	3		
Environnement macroéconomique	3	Environnement macroéconomique (8)	DIMENSION ENVIRONNEMENT
Fluctuation cours du dollar	1		
Difficultés (faillite) d'entreprises	1		
Dettes intérieure	1		
Crise financière internationale	2		
Exigence prudentielles	3	politique de régulation (11)	
Respects de la réglementation	3		
Respect des ratios prudentiels	3		
Conformité de la réglementation au statut islamique de la banque	1		
Réglementation discriminatoire	1		
Concurrence des autres banques	4	Structure du marché financier (22)	
Concentration des banques	4		
Concurrence des compagnies d'assurances	1		
Concurrence des mutuelles	4		
Modes de fonctionnement et objectifs des mutuelles	3		
Types de garanties proposées	1		
Marchés ciblés par les mutuelles	3		
Contraintes réglementaires	2		
Résultats	6	Rentabilité financière (28)	INDICATEURS DE PERFORMANCE
Rentabilité	7		
Niveau de provisionnement	3		
Solvabilité de la banque	3		
Liquidité de la banque	1		
Taille du bilan	2		
Formation du PNB (Produit net bancaire)	2		
Apporter de la valeur aux actionnaires	3		
Dépassement des prévisions financières	1		
Qualité de service	5	Pérennité (30)	
Confiance des investisseurs	3		
Compétitivité	5		
Satisfaction de la clientèle	6		
Part de marché de la banque	5		
Pérennité de la banque	6		

Productivité	3	dimension sociale (11)	
Flexibilité, adaptabilité	2		
Compétence des employés	4		
mobilité interne	2		
Portefeuilles moribonds	3	Qualité Du portefeuille (4)	
Ratio de dégradation du portefeuille	1		