

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURET DE
LARECHERCHE SCIENTIFIQUE**

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Pôle Universitaire de Koléa

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en
Sciences financières et comptabilité**

Spécialité : Monnaie, Finance et Banques

Thème :

Evaluation de la Performance Financière des Banques

Cas : Banque Extérieure d'Algérie (BEA)

Elaboré par :

TIDJANI Zineb Manal

Encadré par :

HAMADOUCHE Aicha

Lieu de stage : La Direction du Contrôle de Gestion de la BEA, Alger.

Période de stage : du 21/05/2023 au 22/06/202

2022/2023

Remerciement

Nous tenons, tout d'abord, à remercier Dieu, le tout puissant, qui m' a donné le courage, les connaissances et la patience pour accomplir ce travail de recherche.

*Je souhaite exprimer mon profonde reconnaissance et mon sincère gratitude envers ma Directrice de mémoire, Madame **Hamadouche Aicha**, pour le temps qu'elle m'a généreusement accordé, ainsi que pour son soutien continu, dans le but de me prodiguer les précieux outils méthodologiques nécessaires à la réalisation de cette recherche. Son engagement et ses précieuses recommandations ont été d'une grande aide tout au long de mon travail.*

*Je souhaite également exprimer mes sincères remerciements à ma responsable de stage, **Mme ABBAS**, pour son aide, sa disponibilité et sa précieuse contribution à l'élaboration de la partie empirique de ma recherche. Ses conseils éclairés ont enrichi mes réflexions et ont grandement contribué à la réussite de mon projet.*

Je présente aussi mes vifs remerciements à tous les cadres de la direction du contrôle de gestion de la BEA. Leur accueil chaleureux et leur disponibilité constante nous ont permis de travailler dans d'excellentes conditions tout au long de mon stage.

mes remerciements s'adressent également à tout le corps professoral de l'École Supérieure de Commerce pour l'immense travail qu'il effectue afin de créer les conditions les plus favorables pour le déroulement de nos études.

Je joins aussi mes remerciements aux membres du jury pour avoir accepté d'apporter de leur savoir afin d'améliorer la qualité de ce travail et de l'enrichir par leurs propositions.

Enfin, je tiens à exprimer ma gratitude envers toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Dédicaces

A la femme exceptionnelle qui m'a donné le souffle de la vie, qui a été mon ancre dans les tempêtes et ma lumière dans les ténèbres, à celle qui a toujours été là pour moi et qui a sacrifié tant de choses pour mon bonheur, je dédie ces mots empreints d'une profonde reconnaissance et d'un amour incommensurable

*: à toi, ma chère et précieuse **mère**.*

*A l'homme de ma vie, je dédie ces mots remplis d'une émotion profonde et d'un amour infini. Tu as été mon premier héros, mon guide et mon modèle à travers chaque étape de ma vie. Ta présence rassurante et ton soutien inconditionnel ont façonné la personne que je suis aujourd'hui : à toi mon **père** bien-aimé.*

*À mon cher grand frère **Saad**, chaque instant partagé avec toi est un trésor précieux qui remplit mon cœur d'amour et de gratitude. Ta bienveillance et ton soutien font de toi un pilier essentiel dans ma vie. Je te chéris au-delà des mots.*

*A **mon petit frère** je t'aime.*

*A mon cher oncle **Ismail**, Je tiens à vous remercier pour toutes les fois où vous avez été présent, pour votre soutien indéfectible, et pour les précieux enseignements que vous m'avez transmis. Votre influence positive dans ma vie est inestimable, et je suis honorée de vous avoir comme oncle.*

*À ma précieuse amie **Khadouj** qui a supporté mes changements d'humeur durant les moments de stress.*

*À ma chère amie, **Bicha** avec qui j'ai partagé des moments de joie et de peine.*

*Je tiens à ce que vous sachiez à quel point vous êtes importantes pour **MOI**.*

Manal

Liste des Tableaux

Tableau 1: Le tableau de bord financier de la BEA sur la période 2019-2022.....	74
Tableau 2: Produits Bancaires de la BEA sur la période 2019-2022.....	76
Tableau 3: Les Charges Bancaires de la BEA sur la période 2019-2022.....	77
Tableau 4: Produit Net Bancaire de la BEA sur la période 2019-2022.....	78
Tableau 5: Résultats net bancaires de la BEA sur le période 2019-2022.....	79
Tableau 6: La Marge Nette de la BEA sur la période 2019-2022	80
Tableau 7: Coefficient d'Exploitation sur la période 2019-2022	82
Tableau 8: Cout du Risque sur la période 2019-2022	86
Tableau 9: Les Ressources à Vue et à Terme sur la période 2019-2022.....	88
Tableau 10: La Capacité d'Autofinancement(CAF) sur la période 2019-2022.....	90

Liste des Figures

Figure 1: Les Objectifs du contrôle de gestion bancaire	15
Figure 2: Les Outils du Contrôle de Gestion Bancaire.....	17
Figure 3: Les Types de la Performance Bancaire.....	21
Figure 4: Les notions voisines de la Performance Bancaire.....	28
Figure 5: Les principaux Etats Financiers	41
Figure 6: Les principaux indicateurs financiers clés	51
Figure 7: Evolution des composants de produit bancaire (En milliard de DA).....	75
Figure 8: La combinaison entre le taux de croissance et marge nette	81
Figure 9: L'évolution du coefficient d'exploitation sur la période 2019-2022	83
Figure 10:L'évolution des dotations aux provisions sur la période 2019-2022	85
Figure 11: L'évolution du Cout de Risque sur la période 2019-2022	86
Figure 12: L'évolution des ressources à vue et à terme sur la période 2019-2022.....	88
Figure 13: L'évolution de taux de croissance de la CAF sur la période 2019-2022	91
Figure 14: Matrice de la Performance Financière de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA).....	92

Liste des Abréviations

AFB: l'Association française des banques.....	14
BEA: Banque Extérieure d'Algérie	68
CAF: La Capacité d'Autofinancement.....	87
CB: Charges bancaire	74
CR: Cout du Risque.....	83
IFRS: International Financial Reporting Standards.....	50
KPI: Indicateurs Clés de Performance.....	19
NIM: Net Interest Margin.....	77
OCDE: L'Organisation de Coopération et de Développement Économiques	20
OICV: International Organization of Securities Commissions	14
PB: Produit Bancaire	72
PNB: Produit Net Bancaire	17
RBE: Résultat Brut d'Exploitation.....	37
RN: Résultat Net.....	76
ROA: Return on Assets	21
TBG: Tableaux de Bord de Gestion	50

Résumé :

L'évaluation de la performance financière bancaire est une pratique cruciale dans le secteur bancaire, visant à surveiller et à analyser la santé financière, la rentabilité et l'efficacité opérationnelle des institutions financières. Cette évaluation revêt une importance capitale étant donné le rôle vital des banques dans l'économie, mobilisant des fonds et fournissant des services essentiels. Ses principaux objectifs consistent à identifier les forces et les faiblesses, à mesurer la rentabilité à travers des indicateurs, à évaluer la qualité des actifs, à garantir la conformité réglementaire et à surveiller la liquidité, l'efficacité opérationnelle et les ratios de capital. Les tableaux de bord financiers sont des outils essentiels pour regrouper ces indicateurs clés et faciliter la prise de décision. En outre, l'évaluation de la performance financière prend en compte les facteurs économiques, réglementaires et concurrentiels, ainsi que la gestion des risques. Avec les avancées technologiques, l'utilisation de l'analyse de données et de l'intelligence artificielle gagne en importance pour une évaluation plus précise et prédictive de la performance financière, permettant aux banques de s'adapter aux défis en constante évolution du secteur financier.

Mots clés : la performance financière , les tableaux de bord financiers, les banques, la gestion des risques, les indicateurs financiers.

Abstract :

The evaluation of banking financial performance is a crucial practice in the banking sector, aiming to monitor and analyse the financial health, profitability, and operational efficiency of financial institutions. This evaluation holds paramount importance given the vital role of banks in the economy, mobilizing funds, and providing essential services. Its main objectives include identifying strengths and weaknesses, measuring profitability through indicators , assessing asset quality, ensuring regulatory compliance, and monitoring liquidity, operational efficiency, and capital ratios. Financial dashboards are essential tools for aggregating these key indicators and facilitating decision-making. Additionally, the evaluation of financial performance takes into account economic, regulatory, and competitive factors, as well as risk management. With technological advancements, the use of data analysis and artificial intelligence is gaining importance for a more accurate and predictive assessment of financial performance, enabling banks to adapt to the ever-evolving challenges in the financial sector.

Keywords: financial performance, financial dashboards, banks, risk management, financial indicators.

Introduction Générale :

Le secteur bancaire, en tant que l'épine dorsale de l'économie nationale, jouant un rôle crucial dans la mobilisation des ressources financières, le financement des entreprises et le soutien à la croissance économique.

Les banques, en tant qu'entreprises, sont soumises à des principes fondamentaux similaires à ceux de tout autre secteur économique. Cependant, leur fonctionnement est marqué par des particularités distinctes qui découlent d'une réglementation stricte en harmonie avec les orientations de la commission bancaire et les diverses lois encadrant la monnaie et le crédit. Ces régulations sont conçues pour garantir la stabilité financière, la sécurité des dépôts et la gestion adéquate des risques au sein du système bancaire.

Ces spécificités font émerger des défis uniques lorsqu'il s'agit d'évaluer la performance des banques par rapport à d'autres secteurs d'activité. En effet, les institutions financières sont tenues de respecter scrupuleusement un ensemble de ratios financiers et de normes prudentielles, souvent plus stricts que ceux appliqués à d'autres entreprises. Cette conformité réglementaire est essentielle pour atténuer les crises financières potentielles, qui peuvent survenir à tout moment et avoir des répercussions significatives sur l'économie nationale.

De plus, la réalisation des objectifs fixés pour les banques est fortement liée à la gestion des risques, qui est un élément clé dans la performance globale. Ces risques sont souvent intégrés dans les contrats de performance des Présidents Directeurs Généraux des banques, soulignant ainsi leur importance cruciale pour la viabilité et la stabilité du secteur bancaire.

Dans des économies comme la nôtre, où l'endettement joue un rôle prépondérant, l'industrie bancaire revêt une importance particulière en tant que principal moteur de financement de l'économie. Par conséquent, elle est tenue de se conformer à des règles strictes visant à minimiser les risques qu'elle encourt, en reconnaissance de son rôle central dans la préservation de la stabilité financière nationale.

A ce propos, le problème de l'évaluation de la performance se pose avec acuité pour toutes les institutions financières. Une institution qui se démarque par sa performance assure sa pérennité.

Le contrôle de gestion bancaire, en tant que discipline fondamentale au sein du secteur financier, revêt une importance capitale dans l'évaluation de la performance financière des institutions bancaires. Les banques, en tant qu'acteurs clés du système financier, opèrent dans un environnement hautement réglementé, soumis à des normes strictes émises par les autorités de régulation financière. Cet environnement exige non seulement une gestion prudente et efficace des ressources, mais aussi une évaluation constante de la performance pour assurer la stabilité financière et la pérennité à long terme.

Le contrôle de gestion bancaire assume la responsabilité cruciale de mesurer, surveiller et influencer divers aspects de la performance bancaire. Il doit s'assurer que les banques fonctionnent de manière efficace, en maximisant leurs revenus tout en minimisant leurs coûts opérationnels. En outre, il doit veiller à ce que les institutions financières respectent rigoureusement les réglementations prudentielles internationales, garantissant ainsi la stabilité du secteur bancaire.

Pour garantir leur succès et leur pérennité dans un environnement économique en perpétuelle évolution, les banques doivent s'appuyer sur des outils de gestion efficaces qui permet de piloter les activités bancaires, d'identifier les leviers d'amélioration et surtout de mesurer la performance financière.

Etant donné de ces considérations, nous posons **la problématique** suivante :

« A quel degré les indicateurs du tableau de bord financier permettent-ils d'évaluer efficacement la performance financière de la Banque Extérieure d'Algérie ? »

Cette question suscite d'autres questions secondaires suivantes :

- ✓ Comment le contrôle de gestion bancaire contribue à l'amélioration de la performance et la gestion des risques au sein des banques ?
- ✓ Comment les états financiers bancaires, tels que le bilan, le compte de résultat et le tableau de flux de trésorerie, fournissent une vue détaillée de la santé financière notamment la solvabilité , la rentabilité et la liquidité de la banque ?
- ✓ Comment définir un tableau de bord financier et quel est son rôle dans l'évaluation de la performance financière ?
- ✓ Comment s'effectue l'évaluation de la performance financière au sein de la BEA ?

Pour répondre à ma problématique, je propose **l'hypothèse** ci-après :

H: Les indicateurs du tableau de bord financier contribuent à l'évaluation de la performance financière de la Banque Extérieure d'Algérie, ce qui conduit à découvrir leur forces et faiblesses en temps opportun, ce qui permet aux décideurs de prendre des décisions éclairées.

H: Les indicateurs du tableau de bord financier ne contribuent pas à l'évaluation de la performance financière de la Banque Extérieure d'Algérie.

La méthodologie de recherche :

La méthodologie de recherche que j'ai choisi pour cette étude est à la fois descriptive et analytique. J'ai opté pour cette approche afin d'obtenir une compréhension approfondie de la performance financière de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) en utilisant des indicateurs du tableau de bord financier.

Ma méthodologie s'est déroulée en deux étapes principales. Dans un premier temps, j'ai entrepris une étude théorique approfondie. Cette phase a consisté en une analyse détaillée des notions et des concepts clés liés à la performance financière des banques. Mon objectif était de développer une compréhension approfondie des principaux aspects de la performance financière, y compris les indicateurs financiers, les états financiers , le tableau de bord , la rentabilité ,la solvabilité, la liquidité, les normes prudentielles et les réglementations spécifiques au secteur bancaire. Cette étude théorique nous a permis de jeter les bases nécessaires pour une analyse plus approfondie.

Dans la deuxième phase de ma méthodologie, nous sommes passés à la partie pratique de mon étude. Dans cette étape, j'ai cherché à mesurer la performance financière de la BEA en utilisant des indicateurs spécifiques du tableau de bord financier. Ces indicateurs comprennent des mesures de la rentabilité, de la liquidité, de l'efficacité opérationnelle, de la gestion des coûts, de la gestion des

risques, et de la capacité d'autofinancement. Mon objectif était d'obtenir des données empiriques et quantitatives qui nous permettraient d'évaluer objectivement la performance de la BEA sur une période donnée.

En combinant ces deux approches, descriptive et analytique, Mon étude vise à développer une compréhension globale de la performance financière de la BEA, à la fois du point de vue théorique et pratique et détecter leur de forces et leur faiblesses .

Le choix du sujet :

Parmi les raisons qui ont motivé le choix de mon thème, on peut citer :

- ✓ Les banques sont les piliers du système financier. Leur stabilité financière est cruciale pour éviter les crises et maintenir la confiance du public dans le système bancaire.
- ✓ Une performance financière saine assure la sécurité des dépôts des clients. Les épargnants doivent avoir confiance dans le fait que leur argent est en sécurité.
- ✓ Les banques jouent un rôle central dans le financement des particuliers, des entreprises et des projets économiques. Une performance financière solide signifie qu'elles sont en mesure de remplir leur mission de financement.
- ✓ L'évaluation de la performance financière permet de repérer les domaines où des risques financiers peuvent surgir. Cela permet aux banques de prendre des mesures préventives pour atténuer ces risques.
- ✓ Les dirigeants des banques doivent disposer d'informations précises sur leur performance financière pour prendre des décisions stratégiques, telles que l'expansion, les investissements, etc.
- ✓ Les autorités de régulation financière exigent que les banques respectent certaines normes de performance financière pour garantir leur stabilité et la stabilité du système.
- ✓ L'évaluation régulière de la performance financière incite les banques à chercher constamment des moyens de s'améliorer, d'innover et de rester compétitives.
- ✓ Les investisseurs, les régulateurs, les clients et le public en général ont besoin de transparence et de confiance dans la santé financière des banques.

Motivation du Choix de la BEA :

Le choix de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) comme sujet central de mon mémoire repose sur un ensemble de facteurs profondément significatifs. Mon premier stage professionnel a eu lieu au sein de la BEA à Touggourt, une expérience qui a été à la fois enrichissante et instructive. Cette immersion dans l'environnement de travail de la BEA m'a permis d'acquérir une connaissance intime de sa structure organisationnelle, de sa culture d'entreprise et de sa stratégie opérationnelle. J'ai pu observer comment cette institution bancaire de renom fonctionne au quotidien pour répondre aux besoins de sa clientèle diversifiée et pour relever les défis complexes du secteur bancaire.

La BEA occupe une place centrale dans le paysage financier algérien et joue un rôle crucial dans le soutien financier des entreprises algériennes qui aspirent à étendre leurs activités à l'échelle mondiale. Son engagement envers le développement économique du pays est indéniable, ce qui a

suscité mon intérêt pour comprendre comment la BEA participe activement à la croissance économique de l'Algérie.

De plus, la BEA se distingue par son engagement constant à évoluer et à offrir un service de haute qualité à ses clients. Cette quête perpétuelle d'excellence dans la prestation de services financiers m'a intrigué et m'a incité à explorer comment elle met en œuvre des stratégies pour améliorer continuellement sa prestation de services.

Ce mémoire vise donc à tirer parti de mon expérience préalable au sein de la BEA, ainsi que de mes compétences en analyse financière, pour réaliser une évaluation approfondie de la santé financière de cette institution. Mon objectif est de contribuer à l'analyse de la performance, de la stabilité et de la viabilité de la BEA, tout en fournissant des informations pertinentes et des recommandations qui pourraient aider la banque à renforcer son rôle en tant qu'acteur clé du secteur financier algérien.

Difficultés Rencontrées :

Mon stage au sein de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) a été une opportunité précieuse pour approfondir ma compréhension du secteur bancaire et pour entreprendre une analyse financière approfondie de cette institution. Cependant, plusieurs défis ont émergé au cours de cette période, ce qui a influencé ma capacité à collecter des données et à interagir de manière quotidienne avec le personnel de la banque.

L'une des difficultés majeures a été la charge de travail élevée des employés de la BEA pendant la période de mon stage. Cette charge de travail a limité ma capacité à assister quotidiennement aux activités de la banque et à interagir de manière étroite avec le personnel. Par conséquent, j'ai dû me contenter d'assister physiquement à la banque une fois par semaine, le reste du temps étant consacré à travailler à distance. Cette situation a limité ma capacité à obtenir des informations en temps réel et à observer de près les opérations bancaires au jour le jour.

Une autre difficulté majeure a été liée à la disponibilité des données financières. Malheureusement, la BEA n'a pas été en mesure de fournir des informations comptables essentielles telles que le bilan, le tableau de compte de résultat et le tableau de flux de trésorerie. Ces données sont cruciales pour réaliser une analyse financière complète, car de nombreux ratios financiers clés dépendent de ces informations. Cette limitation a nécessité une adaptation de mes méthodes d'analyse pour tirer parti des données disponibles.

De plus, la BEA m'a fourni des données spécifiques à une agence, sans mentionner la région à laquelle elle appartenait. Cela a créé un défi supplémentaire, car l'absence de cette information a entravé ma capacité à effectuer des comparaisons significatives avec d'autres banques de la même région, ce qui aurait pu fournir des informations cruciales sur la concurrence et les tendances régionales.

Malgré ces obstacles, j'ai cherché des moyens créatifs pour surmonter ces défis, en adaptant mes méthodes d'analyse et en explorant d'autres sources de données. Cette expérience m'a également appris à être flexible et à trouver des solutions dans des situations complexes, ce qui est une compétence essentielle dans le domaine de la recherche et de l'analyse financière.

Plan de Travail :

Le plan de travail de mon étude se compose de trois chapitres, chacun axé sur un aspect spécifique de mon problématique de recherche.

Dans le premier chapitre, je poserai les bases théoriques de mon étude. Je commencerai par explorer le domaine du contrôle de gestion et son rôle essentiel dans l'amélioration de la santé financière des banques. Je définirai également la performance bancaire et examinerai ses différentes dimensions. Enfin, nous aborderons la mesure de la performance bancaire pour établir un cadre conceptuel solide.

Le deuxième chapitre se penchera sur les outils essentiels utilisés pour évaluer la performance financière dans le contexte bancaire. Nous explorerons en détail les états financiers, les indicateurs clés financiers et le tableau de bord financier. Ces instruments fournissent une vue détaillée de la santé financière d'une banque et sont cruciaux pour une évaluation précise.

Le cœur de mon étude réside dans le troisième chapitre. Ici, je mènerai une analyse approfondie de la performance financière de la BEA en utilisant le tableau de bord financier comme guide. J'évaluerai la rentabilité, la liquidité, l'efficacité opérationnelle, la gestion des risques, la capacité d'autofinancement et la stabilité de la BEA à l'aide d'indicateurs financiers spécifiques.

Chapitre I : Le cadre de la Performance Bancaire

Introduction au chapitre I :

Dans le secteur bancaire, où la compétition est intense et les enjeux financiers considérables, le contrôle de gestion joue un rôle clé pour assurer la pérennité et la réussite des institutions financières. Cependant, au-delà de la gestion des performances traditionnelles, les banques se trouvent aujourd'hui confrontées à un nouvel impératif : intégrer un cadre de la performance plus vaste et holistique, aligné sur les exigences contemporaines.

Dans ce chapitre, nous permettrons de jeter un regard rétrospectif sur l'histoire du contrôle de gestion cette discipline spécifique au secteur bancaire. Nous aborderons également la définition de cette discipline spécifique, en mettant l'accent sur son rôle dans l'amélioration de la performance et la gestion des risques au sein des banques. De plus, nous explorerons les objectifs majeurs du contrôle de gestion bancaire, ainsi que les outils et les méthodes utilisés pour atteindre ces objectifs et optimiser la gestion globale des ressources.

En parallèle, je me concentrerai sur la notion fondamentale de la performance bancaire. Je commencerai par définir la performance bancaire et explorerons les différents types de performances utilisés pour évaluer la réussite d'une institution financière. Je approfondirai également les notions voisines de la performance bancaire et en distinguant clairement les différences entre l'efficacité, l'effectivité et l'efficacé.

Au cours de ce chapitre, je mettrai en lumière l'importance de mesurer la performance des banques de manière précise et fiable. J'examinerai les objectifs et les principes de la mesure de la performance bancaire, en soulignant l'importance d'une approche globale et équilibrée. Cependant, nous ne manquerons pas de souligner les défis et les difficultés liés à la mesure de la performance bancaire, en particulier dans un environnement bancaire complexe et en constante évolution.

Ce chapitre vise ainsi à fournir une vue d'ensemble complète du contrôle de gestion bancaire et de la mesure de la performance bancaire, en mettant en évidence leurs rôles essentiels dans la gestion efficiente et efficace des institutions financières. En comprenant ces aspects cruciaux, les professionnels du secteur bancaire pourront prendre des décisions éclairées, améliorer leurs performances et assurer une pérennité durable dans un contexte bancaire en constante évolution.

Plus précisément, nous allons analyser les points suivants :

- 1-Rappel sur le Contrôle de Gestion Bancaire ;
- 2-Généralités sur la Performance Bancaire ;
- 3-La mesure de la Performance Bancaire.

Section 01: Rappel sur le contrôle de gestion :

Au cœur du secteur bancaire, l'avènement du contrôle de gestion a marqué une étape cruciale dans la gestion stratégique et financière des institutions financières. Né de la nécessité de répondre aux enjeux spécifiques du monde bancaire, le contrôle de gestion a émergé en tant que discipline clé pour assurer la performance, la stabilité et la pérennité des banques.

1-1L'historique et le cadre réglementaire du contrôle de gestion bancaire :

1-1.1L'historique de l'avènement du contrôle de gestion dans le domaine bancaire

remonte aux origines mêmes de la gestion financière et de l'industrie bancaire moderne. Au fil des siècles, l'évolution des pratiques bancaires, la complexification des opérations et les défis économiques ont progressivement façonné l'émergence et la montée en importance du contrôle de gestion dans ce secteur vital de l'économie.

Les prémices du contrôle de gestion dans les banques peuvent être retracées jusqu'aux premières institutions financières, tels que les banquiers italiens de la Renaissance au XIVe siècle. À cette époque, les marchands et les banquiers utilisaient des outils rudimentaires pour suivre les opérations financières, les dettes, et les créances. Ces premières formes de contrôle de gestion étaient essentiellement axées sur la gestion des risques et la rentabilité.

Au XIXe siècle, avec la révolution industrielle et l'expansion du commerce international, les banques ont connu une croissance exponentielle et une diversification de leurs activités. Cette période a vu l'émergence des grandes banques d'investissement et des banques centrales, créant ainsi le besoin d'une gestion plus structurée et professionnelle.

C'est au XXe siècle que le contrôle de gestion dans le domaine bancaire a véritablement pris son essor. L'expansion des services bancaires, l'augmentation du volume de transactions et la sophistication des produits financiers ont exigé une gestion plus rigoureuse des opérations.

Dans les années 1960 et 1970, les progrès technologiques ont joué un rôle déterminant dans le développement du contrôle de gestion bancaire. L'introduction des ordinateurs a permis de gérer et d'analyser plus efficacement les données financières, ouvrant ainsi la voie à des systèmes de gestion plus sophistiqués.

Au cours des dernières décennies, l'évolution des réglementations et la volatilité accrue des marchés financiers ont fait du contrôle de gestion un pilier central dans la gestion des risques bancaires. Les banques ont été confrontées à la nécessité de mettre en place des dispositifs de contrôle et de suivi des risques pour assurer leur stabilité et leur solvabilité.

Aujourd'hui, à l'ère de la numérisation et de la gestion des données massives, le contrôle de gestion dans le domaine bancaire continue de se transformer. L'analyse des données en temps réel, l'utilisation de l'intelligence artificielle et l'automatisation des processus redéfinissent les pratiques du contrôle de gestion, permettant aux banques de prendre des décisions plus éclairées et proactives.

1-1.2Le cadre réglementaire du contrôle de gestion bancaire est défini par les autorités de régulation et de supervision bancaires de chaque pays ou région. Ces règles et normes sont mises en place pour assurer la stabilité financière, la transparence et la conformité des institutions bancaires. Les principaux aspects du cadre réglementaire du contrôle de gestion bancaire sont :

Bâle III : L'accord de Bâle III, publié par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, vise à renforcer la réglementation du secteur bancaire et à améliorer la gestion des risques. Il établit des exigences de fonds propres plus strictes, des règles sur la liquidité, et des normes de gestion des risques de crédit, de marché et opérationnels.

Exigences de capital : Les régulateurs imposent aux banques de maintenir des niveaux minimaux de fonds propres pour assurer leur solvabilité et leur capacité à absorber les pertes potentielles. Le ratio de solvabilité, qui mesure la capacité d'une banque à absorber les pertes, est un élément clé du cadre réglementaire.

Reporting et communication : Les banques sont tenues de fournir des rapports réguliers sur leur situation financière, leurs risques, leurs opérations et leur conformité aux réglementations. Cela permet aux régulateurs de surveiller les activités des banques et de détecter les problèmes potentiels.

Normes comptables : Les normes comptables, telles que les normes IFRS (International Financial Reporting Standards), définissent les règles comptables que les banques doivent suivre pour préparer leurs états financiers. Cela garantit la comparabilité des informations financières entre différentes institutions.

Gestion des risques : Le cadre réglementaire exige que les banques mettent en place des systèmes de gestion des risques robustes pour identifier, évaluer, contrôler et surveiller les risques auxquels elles sont exposées. Cela inclut la gestion des risques de crédit, de marché, de liquidité, opérationnels et autres.

Conformité aux lois et réglementations : Les banques doivent se conformer aux lois et réglementations en matière de lutte contre le blanchiment d'argent, le financement du terrorisme, la protection des consommateurs, la protection des données, etc.

Stress tests : Les régulateurs peuvent exiger que les banques réalisent des tests de résistance (stress tests) pour évaluer leur résilience face à des scénarios économiques défavorables.

Gouvernance d'entreprise : Le cadre réglementaire peut également inclure des exigences concernant la gouvernance d'entreprise des banques, notamment en ce qui concerne la composition et les responsabilités du conseil d'administration et des comités.

Il est important de noter que le cadre réglementaire peut varier d'un pays à l'autre en fonction des spécificités nationales et des autorités de régulation. Les banques doivent donc se conformer aux règles établies par les autorités compétentes dans leur juridiction.

1-2 Définition du contrôle de gestion bancaire :

Le concept de contrôle de gestion peut s'avérer complexe en raison de la diversité de sens attribués aux termes "contrôle" et "gestion". Traditionnellement, le contrôle était associé à une approche répressive de vérification et de surveillance, mais cette vision évolue vers une définition anglo-saxonne plus moderne, où "control" signifie maîtriser et piloter la performance recherchée par l'entreprise.

D'un autre côté, la gestion est définie comme l'activité sociale consistant à utiliser efficacement les ressources d'une organisation pour atteindre ses objectifs assignés. Cela implique de choisir des

objectifs, mettre en œuvre des plans d'action, mesurer et prendre des décisions pour assurer la survie et le développement de l'organisation.

Le contrôle de gestion, également appelé "management control", ne se limite donc plus à une simple vérification ou surveillance, mais prend plutôt le sens de maîtrise pour mieux gérer. Les définitions du contrôle de gestion varient selon les auteurs, mais elles sont complémentaires dans leur vision globale.¹

ANTHONY R.N. et DEARDEN proposent une définition formelle répandue, décrivant le contrôle de gestion comme un processus par lequel les dirigeants de l'entreprise utilisent efficacement et efficacement les ressources pour atteindre les objectifs fixés.²

D'autres auteurs le définissent comme une démarche permettant à une organisation de clarifier ses objectifs de performance et de piloter leur réalisation progressive, en assurant la convergence des actions engagées par les différentes entités de la structure.³

Dans le contexte bancaire, le contrôle de gestion est décrit par AMAZIGH comme l'ensemble des systèmes d'informations, des techniques d'analyse et des processus mis en œuvre pour optimiser les ressources de la banque et mesurer les performances et la réalisation des objectifs.⁴

D'après l'Organisation internationale des commissions de valeurs (OICV - International Organization of Securities Commissions) : "*Le contrôle de gestion bancaire est un processus par lequel les banques gèrent activement leurs ressources et leurs opérations pour atteindre les objectifs stratégiques et financiers, tout en prenant en compte les risques associés.*"

La Banque de France trouve que : "*Le contrôle de gestion bancaire est un ensemble de pratiques et d'outils visant à mesurer, analyser et piloter la performance des banques en vue d'atteindre les objectifs stratégiques, tout en maîtrisant les risques inhérents à leurs activités.*"

Finalement, d'après l'Association française des banques (AFB) : "*Le contrôle de gestion bancaire est une fonction essentielle qui permet aux banques de suivre et d'évaluer leur performance financière, d'identifier les axes d'amélioration et de prendre des décisions éclairées pour une gestion optimale de leurs ressources.*"

En somme, Le contrôle de gestion bancaire est un processus qui vise à planifier, organiser, contrôler et optimiser les activités financières d'une institution bancaire. Il implique la collecte, l'analyse et l'interprétation de données financières afin de prendre des décisions éclairées et de garantir la rentabilité et la performance globale de la banque.

1-3 Les objectifs du contrôle de gestion bancaire :

Les objectifs du contrôle de gestion bancaire sont multiples et visent à soutenir la performance et la gestion des risques des banques. Nous pouvons résumer les principaux objectifs en ce schéma :

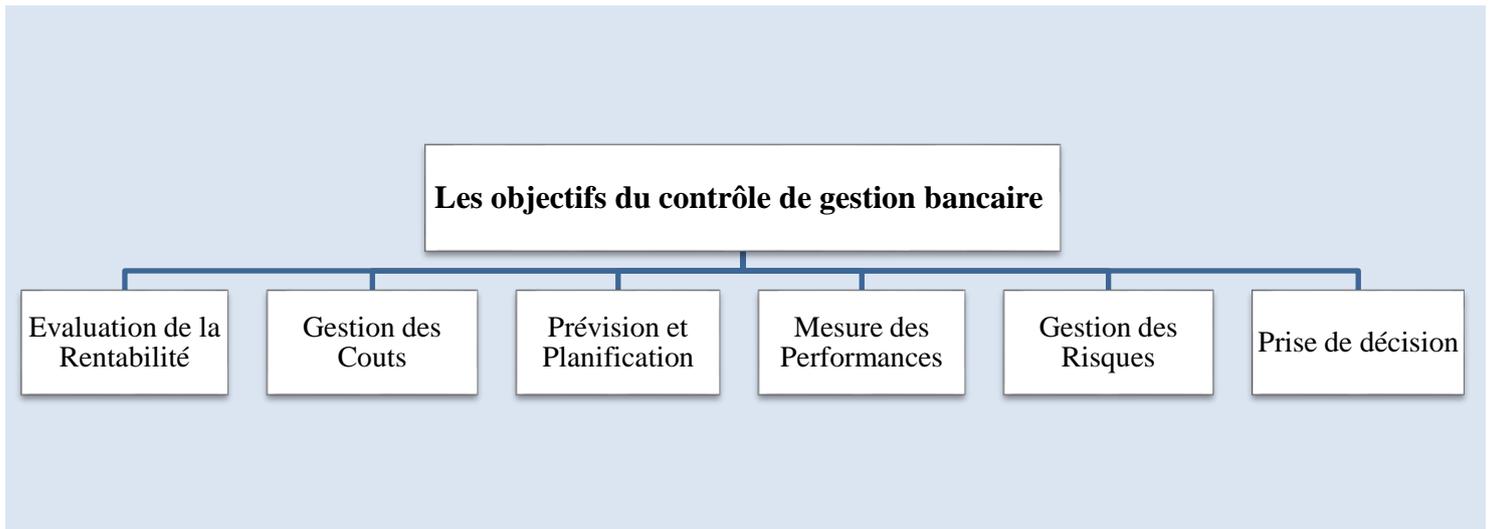
¹ GIRAUD, F. et alii, Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance, Gualino Editeur, France, 2002, p.15

² ROUAH, M. et NAULLEAU, G., Le contrôle de gestion bancaire et financier, 3^{ème} édition, revue banque éditeur, Paris, 2000, P. 49

³ GIRAUD F. et alii, Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance, Op. Cit, P. 34.³

⁴ . AMAZIGH, Abdelhafidh, Le contrôle de gestion dans la banque, éd. CLET, Paris, 1978, P.36.

Figure 1: Les Objectifs du contrôle de gestion bancaire



Source : Conception personnelle

1-3.1 Évaluation de la rentabilité :

Le contrôle de gestion bancaire vise à évaluer la rentabilité des différents produits et services offerts par la banque. Il permet d'identifier les sources de revenus les plus rentables, d'analyser les coûts associés à chaque activité et de prendre des décisions stratégiques pour améliorer la rentabilité globale de la banque. Il convient de noter que l'évaluation de la rentabilité en contrôle de gestion bancaire peut être complexe en raison de la nature spécifique des activités bancaires et des facteurs réglementaires. Par conséquent, les méthodes utilisées peuvent varier d'une banque à l'autre en fonction de leur modèle d'activité et de leur stratégie.

1-3.2 Gestion des coûts :

Le contrôle de gestion bancaire cherche à identifier et à contrôler les coûts liés aux opérations bancaires. Cela implique d'analyser les coûts des ressources utilisées, de mettre en place des mécanismes de suivi des coûts et de prendre des mesures pour réduire les coûts excessifs ou non rentables.

1-3.3 Prévision et planification :

Le contrôle de gestion bancaire joue un rôle essentiel dans la prévision et la planification financière. Il permet d'établir des budgets, des prévisions de revenus et de dépenses, et de suivre les écarts entre les performances réelles et prévues. Cela permet à la banque d'ajuster ses plans et de prendre des mesures correctives si nécessaire. Il est important de noter que la prévision et la planification en contrôle de gestion bancaire nécessitent une collaboration étroite avec les différentes parties prenantes de la banque, y compris les départements opérationnels, la direction financière, la direction générale, etc. Cette collaboration facilite l'alignement des objectifs, l'obtention de données précises et la prise de décisions éclairées pour atteindre les objectifs stratégiques de la banque.

1-3.4 Mesure des performances :

Le contrôle de gestion bancaire fournit des outils et des indicateurs clés de performance (KPI) pour évaluer la performance globale de la banque et de ses différentes unités. Ces indicateurs peuvent inclure des mesures financières telles que le rendement des actifs, le rendement des capitaux

propres, mais aussi des mesures opérationnelles telles que le nombre de clients, le taux de satisfaction client, etc. Il est nécessaire de noter que les indicateurs de performance utilisés peuvent varier en fonction des objectifs spécifiques de la banque et des aspects qu'elle souhaite évaluer. Le contrôle de gestion bancaire adapte les mesures de performance en fonction des besoins et des priorités de la banque pour évaluer la performance globale et prendre des décisions informées.

1-3.5 Gestion des risques :

Le contrôle de gestion bancaire contribue à la gestion des risques en identifiant, évaluant et surveillant les risques auxquels la banque est exposée. Cela peut inclure la gestion des risques de crédit, des risques de marché, des risques opérationnels, des risques de conformité réglementaire, etc. Le contrôle de gestion aide à mettre en place des systèmes de contrôle interne et des mécanismes de suivi pour gérer ces risques.

1-3.6 Prise de décision :

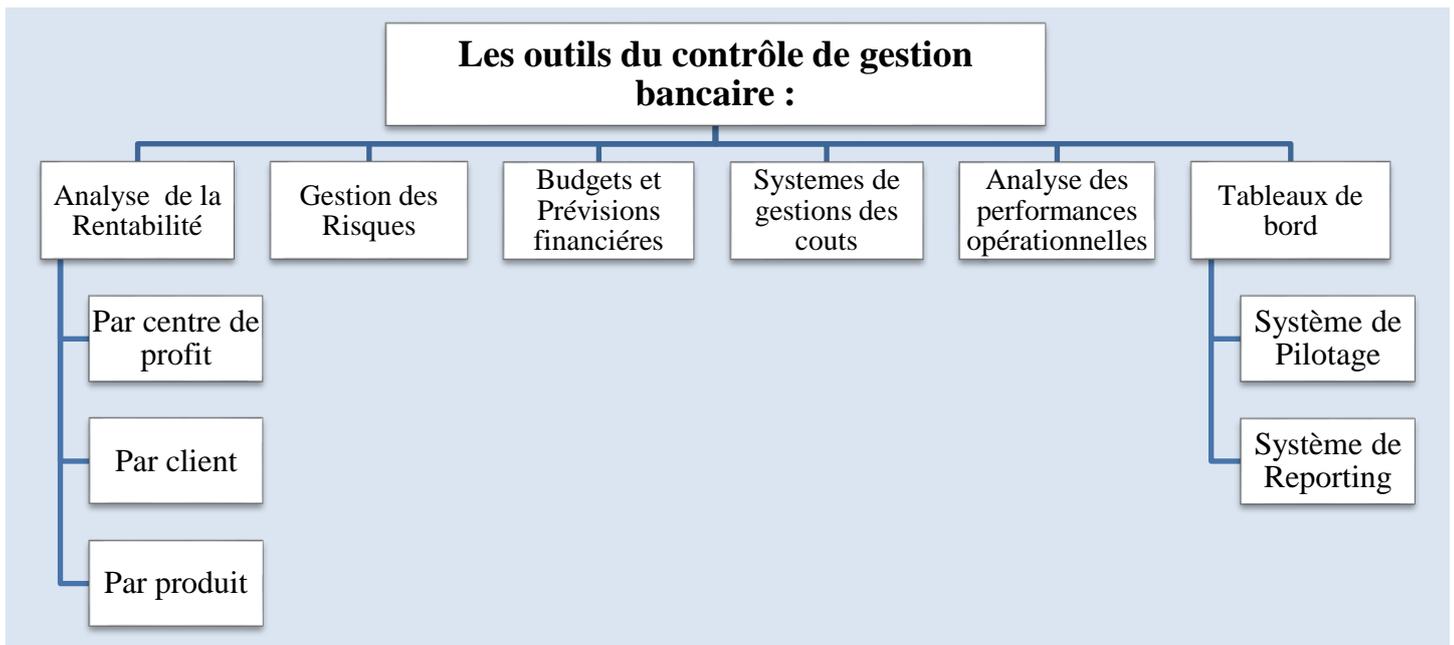
Le contrôle de gestion bancaire aide à la prise de décision en fournissant des analyses financières, des projections, des évaluations d'investissements, des recommandations et des conseils basés sur des données financières et opérationnelles. Cela permet aux décideurs de prendre des décisions éclairées et d'optimiser les performances financières et opérationnelles de la banque.

En somme, les objectifs du contrôle de gestion bancaire incluent l'évaluation de la rentabilité, la gestion des coûts, la prévision et la planification, la mesure des performances, la gestion des risques et la prise de décision. Ces objectifs visent à soutenir la performance financière, la rentabilité et la gestion des risques des banques dans un environnement concurrentiel et réglementaire complexe

1-3 Les outils du contrôle de gestion bancaire:

Les outils du contrôle de gestion bancaire sont des méthodes, des techniques et des instruments spécifiques utilisés pour surveiller, évaluer et optimiser les performances financières et opérationnelles d'une institution financière . Les principaux outils du contrôle de gestion :

Figure 2: Les Outils du Contrôle de Gestion Bancaire



Source : Conception personnelle

1-3.1 Analyses de rentabilité :

Les analyses de rentabilité sont utilisées pour évaluer la rentabilité de centre de profit , les différents produits, et service à la clientèle de la banque.

➤ **La rentabilité par centre de profit** implique tout d'abord de diviser le résultat global de la banque par centre de profit, afin d'évaluer la compétitivité interne de chaque unité. La démarche de calcul de cette rentabilité se décompose en trois étapes intermédiaires :

1. La détermination du Produit Net Bancaire (PNB) du centre de profit, calculé en soustrayant les charges bancaire des produits bancaires.

$$\text{PNB} = \text{Les Produits Bancaires} - \text{Les Charges Bancaires}$$

2. La détermination des charges affectées au centre de profit, en y ajoutant les charges des centres de structure et de support, ainsi que les charges liées aux prestations rendues par les centres opérationnels.
3. Le calcul du RBE (Résultat Brut d'Exploitation) :en soustrayant les Frais Généraux (charges générales d'exploitation + Dotations aux amortissements) totales du Produit Net Bancaire du centre de profit.

$$\text{RBE} = \text{Produit Net Bancaire} - \text{Frais Généraux}$$

Ces étapes permettent d'évaluer la performance financière de chaque centre de profit de la banque, et de prendre des décisions éclairées concernant leur compétitivité et leur contribution à la rentabilité globale de l'institution bancaire.

➤ **La rentabilité par produit** est un élément essentiel de la stratégie de déploiement de la banque, car elle fournit des informations précises sur les marges générées par les produits et services proposés. Cela permet notamment d'identifier les produits les plus rentables et de contribuer à l'élaboration de politiques de tarification et de stratégies commerciales.

Le calcul de la rentabilité par produit comprend trois phases :⁵

1. L'établissement et la mise à jour d'une nomenclature des produits et services commercialisés.
2. La détermination des charges et des revenus à attribuer à chaque produit ou service.
3. Le calcul des marges pour chaque produit ou service et l'analyse des résultats obtenus.

La détermination de la rentabilité par produit est généralement organisée en fonction des principales activités de la banque, telles que les dépôts à vue et à terme, les crédits, ainsi que les services bancaires et financiers proposés. Cette analyse permet à la banque de mieux comprendre la rentabilité de chaque produit ou service, d'ajuster ses offres et de prendre des décisions stratégiques pour maximiser ses performances financières.

- **La rentabilité par client** est devenue une dimension de plus en plus sollicitée par le contrôle de gestion. En effet, il est essentiel pour la banque de déterminer si la relation avec chaque client est rentable ou non, afin de guider ses choix commerciaux et sa stratégie de croissance. Cette évaluation permet à la banque de mieux comprendre la valeur de chaque client et d'adapter ses efforts pour maximiser la rentabilité globale de ses activités.

1-3.2 Gestion des risques :

Le contrôle de gestion bancaire intègre des outils d'évaluation et de gestion des risques financiers, de crédit, de marché, de liquidité, et opérationnels. Cela inclut des méthodes telles que les stress tests, la modélisation des risques, et la surveillance des indicateurs de risque.

1-3.3 et prévisions financières :

Les budgets et les prévisions financières sont utilisés pour planifier et suivre les performances financières de la banque. Ils permettent de définir des objectifs financiers, de prévoir les revenus, les dépenses, les provisions, et les investissements, et de comparer les résultats réels avec les projections.

1-3.5 Systèmes de gestion des coûts :

Les systèmes de gestion des coûts permettent de suivre, analyser et contrôler les coûts dans la banque. Ils aident les responsables à identifier les coûts inutiles, à optimiser les ressources, et à améliorer la rentabilité.

1-3.6 Analyse des performances opérationnelles :

Le contrôle de gestion bancaire inclut également des outils d'analyse des performances opérationnelles pour évaluer l'efficacité des processus internes et identifier les domaines d'amélioration potentiels.

1-3.7 Tableaux de bord de gestion :

Les tableaux de bord de gestion présentent de manière visuelle les indicateurs clés de performance (KPI) pertinents pour évaluer la performance financière et opérationnelle de la banque. Ces tableaux de bord permettent aux responsables de suivre les performances en temps réel, d'identifier les

⁵ ROUACH M .et NAULLEAU G., Le Contrôle de Gestion Bancaire et Financier, op.cit. p.49.

tendances, les écarts et les problèmes potentiels, et de prendre des décisions basées sur des données précises.⁶

Le tableau de bord de gestion bancaire se divise effectivement en deux parties distinctes : le système de pilotage et le système de reporting.⁷

- **Le système de pilotage** du tableau de bord de gestion bancaire se concentre sur l'orientation stratégique de la banque et la prise de décision proactive pour atteindre les objectifs fixés. Il met l'accent sur les indicateurs prédictifs et les mesures futures. Les gestionnaires utilisent ce système pour analyser les tendances, prévoir les résultats financiers futurs, définir les objectifs stratégiques et évaluer la performance prévue.
- **Le système de reporting** du tableau de bord de gestion bancaire se concentre sur la présentation des performances passées et actuelles de la banque. Il fournit une vue synthétique et visuelle des indicateurs clés de performance (KPI) et des données opérationnelles et financières actuelles. Le système de reporting est souvent utilisé pour rendre compte des réalisations, informer les parties prenantes internes et externes, et surveiller la santé financière de la banque.

En combinant ces deux systèmes, les gestionnaires bancaires sont en mesure d'avoir une vue d'ensemble complète de la performance de la banque, à la fois dans le passé, le présent et l'avenir. Cela leur permet de prendre des décisions éclairées et stratégiques pour optimiser la performance et gérer efficacement les risques.

La principale différence entre le tableau de bord système de pilotage et le système de reporting réside dans leur orientation temporelle et leur objectif. Le tableau de bord système de pilotage est utilisé pour la gestion en temps réel et la prise de décision, tandis que le système de reporting se concentre sur la communication des performances passées et la conformité aux exigences de communication.

Ces outils du contrôle de gestion bancaire aident les institutions bancaires à optimiser leur performance financière et opérationnelle, à gérer les risques, et à prendre des décisions éclairées pour atteindre leurs objectifs stratégiques.

Section 02 : Généralités sur la performance bancaire

2-1 Définition de la performance bancaire :

Le terme "performance" pour une entreprise fait référence à la mesure de l'efficacité et de l'efficience avec laquelle un individu, une organisation ou un système atteint ses objectifs et obtient des résultats souhaités. Il s'agit d'une évaluation de la réussite et de l'accomplissement des tâches, en utilisant de manière optimale les ressources disponibles.⁸

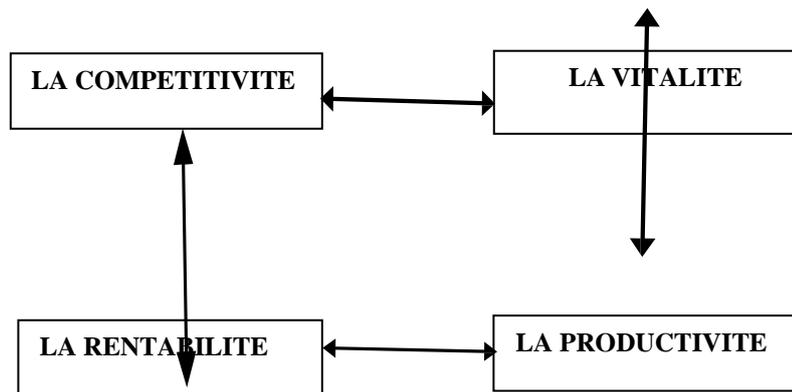
⁶ LONING H., PERSQUEUX Y. ET COLL, Le contrôle de gestion, édition Dunod, Paris, 1998, P.70.

⁷ GERVAIS, M., Contrôle de Gestion, 7ème édition, Economica, Paris, 2000, P.59.

⁸ MALLOT J.L et JEAN C., l'essentiel du contrôle de gestion, édition d'organisation, Paris, 1998, p 46

En effet la performance repose sur quatre piliers sont illustrés par le schéma ci-dessous :⁹

Figure 3: Les quatre piliers de la performance



Source : Aminata FALL, Evaluation de la performance financière d'une entreprise, promotion 2011-2013, P10.

La performance dans le secteur bancaire est un sujet d'une importance vitale, non seulement pour les banques elles-mêmes, mais aussi pour les gouvernements, les régulateurs financiers, les investisseurs et les clients. Une performance solide est synonyme de confiance et de stabilité, éléments essentiels pour attirer des déposants, des investisseurs et pour maintenir le bon fonctionnement des marchés financiers.

L'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) trouve que « *La performance bancaire se réfère à l'efficacité, à l'efficience et à la rentabilité avec laquelle une banque utilise ses ressources pour générer des revenus et atteindre ses objectifs opérationnels et financiers.* »

Selon la Banque mondiale « *La performance bancaire est l'évaluation de la capacité d'une banque à réaliser ses objectifs en termes de rentabilité, de solvabilité, de liquidité, de qualité des actifs, de croissance des dépôts et des prêts, de satisfaction client, et de conformité aux réglementations.* »

Autrement dit, la performance bancaire désigne l'évaluation globale de l'efficacité et de la rentabilité d'une institution bancaire dans la réalisation de ses objectifs stratégiques et financiers, tout en gérant de manière adéquate les risques associés à ses activités. Cela implique la mesure de la rentabilité des opérations, l'efficacité de la gestion des ressources financières et opérationnelles, ainsi que la satisfaction des clients et le respect des normes réglementaires.

Dans le champ de la gestion bancaire, la performance peut être définie de différentes manières selon les aspects spécifiques pris en compte, on peut regrouper les définitions dans 6 principaux types .

2-2 Les types de la performance bancaire :

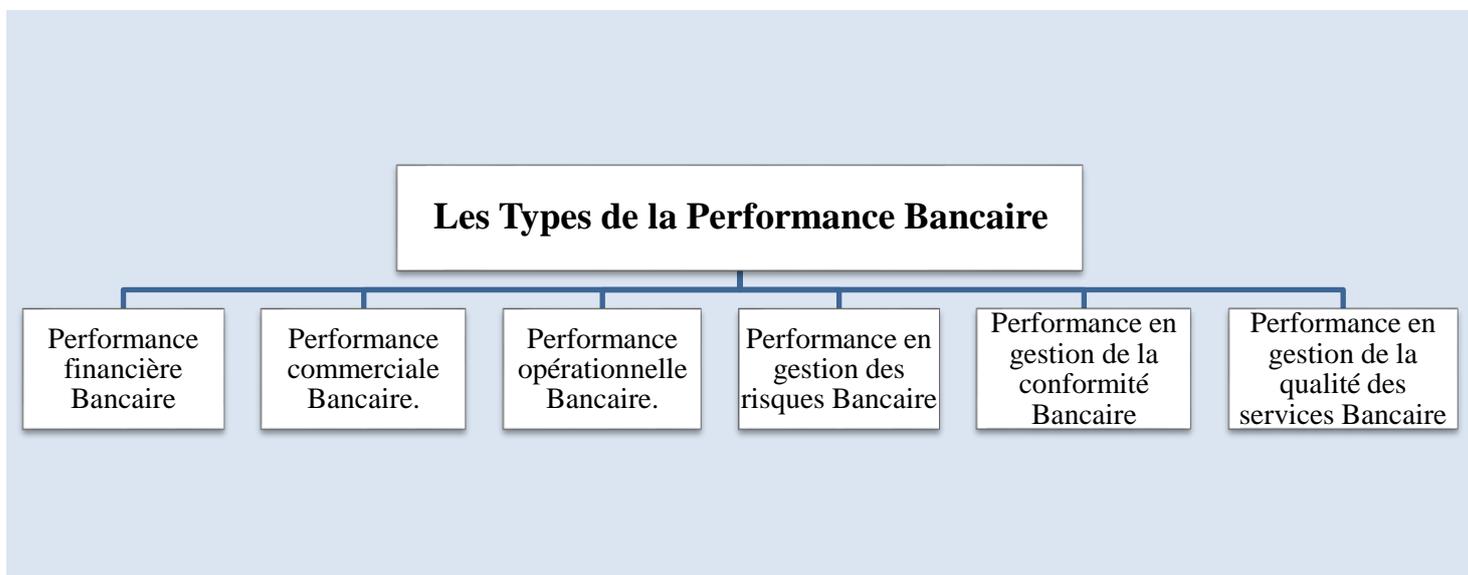
La performance bancaire fait référence à l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience d'une institution bancaire dans la réalisation de ses objectifs et la création de valeur pour ses parties prenantes. Elle englobe plusieurs dimensions clés liées aux activités bancaires, notamment :

1. Performance financière bancaire.
2. Performance commerciale bancaire.
3. Performance opérationnelle bancaire.

⁹ Aminata FALL, Evaluation de la performance financière d'une entreprise, promotion 2011-2013, P10.

4. Performance en gestion des risques bancaire
5. Performance en gestion de la conformité bancaire
6. Performance en gestion de la qualité des services bancaire.

Figure 4: Les Types de la Performance Bancaire



Source : conception personnelle

2-2.1 La performance financière bancaire

se réfère à l'évaluation de la rentabilité, de la solvabilité et de la stabilité financière, efficacité des coûts et qualité des actifs d'une institution bancaire. C'est l'un des principaux types de performance dans le domaine bancaire et revêt une importance cruciale pour la santé et la viabilité de la banque¹⁰. Voici quelques éléments clés évalués dans la performance financière bancaire :

2-2.1.1 Rentabilité :

La rentabilité mesure la capacité de la banque à générer des bénéfices à partir de ses activités opérationnelles. Les indicateurs couramment utilisés pour évaluer la rentabilité comprennent le rendement des actifs (Return on Assets - ROA) et le rendement des capitaux propres (Return on Equity - ROE).

2-2.1.2 Solvabilité :

La solvabilité mesure la capacité de la banque à honorer ses obligations à long terme, en particulier ses dettes envers les déposants et les créanciers. Les ratios de solvabilité tels que le ratio de fonds propres et le ratio de levier sont utilisés pour évaluer la solvabilité de la banque.

2-2.1.3 Stabilité financière :

¹⁰ ELIE COHEN, gestion financière de l'entreprise et développement financier, diffusion EDICEF ou ELLIPESSES1991, canada, p71.

La stabilité financière évalue la solidité et la résilience de la banque face aux chocs économiques et aux situations de stress financier. Une banque financièrement stable est en mesure de maintenir ses opérations même en cas de turbulences du marché.

2-2.1.4 Efficacité des coûts :

Cette mesure évalue l'efficacité de la gestion des coûts de la banque. Un ratio couramment utilisé est le ratio d'efficacité, qui exprime le rapport entre les coûts d'exploitation et les revenus d'exploitation de la banque.

2-2.1.5 Qualité des actifs :

La qualité des actifs évalue la santé du portefeuille de prêts de la banque. Les indicateurs tels que le ratio de créances douteuses et le ratio de couverture des provisions donnent une indication de la qualité des prêts accordés par la banque.

La performance financière est essentielle pour assurer la pérennité de la banque et lui permettre de répondre aux besoins de ses parties prenantes, notamment les actionnaires, les déposants, les régulateurs et les clients. Une gestion prudente et efficace des ressources financières est donc un aspect clé de la performance globale d'une institution bancaire.

2-2.2 La performance commerciale bancaire

Fait référence à l'évaluation de l'efficacité de la banque dans ses activités commerciales, notamment dans l'acquisition de nouveaux clients, la fidélisation de la clientèle existante, l'accroissement des dépôts et des prêts, ainsi que la génération de revenus à partir de ses produits et services financiers. Voici quelques aspects clés de la performance commerciale bancaire :

2-2.2.1 Acquisition de clients :

La performance commerciale se mesure par la capacité de la banque à attirer de nouveaux clients et à élargir sa base de clientèle. Cela peut être réalisé grâce à des stratégies de marketing ciblées, des offres promotionnelles attractives et une expérience client satisfaisante.

2-2.2.2 Fidélisation de la clientèle :

Une banque performante est capable de fidéliser sa clientèle existante en offrant des produits et services adaptés à leurs besoins, en assurant un service client de qualité et en maintenant des relations durables avec ses clients.

2-2.2.3 Développement des produits et services :

La performance commerciale implique également la création et l'amélioration continue de produits et services bancaires innovants, répondant aux attentes du marché et des clients.

2-2.2.4 Croissance des dépôts et des prêts :

La capacité de la banque à accroître ses dépôts et ses prêts, tout en gérant efficacement les risques associés, est un indicateur clé de sa performance commerciale.

2-2.2.5 Génération de revenus :

Une banque performante est en mesure de générer des revenus à partir de ses activités commerciales, tels que les intérêts des prêts, les frais de service et les commissions sur les produits financiers.

2-2.2.6 Expérience client :

La performance commerciale est également liée à l'expérience globale du client avec la banque. Une expérience client positive favorise la satisfaction et la fidélité, tandis qu'une mauvaise expérience peut entraîner une perte de clients.

La performance commerciale bancaire est essentielle pour assurer la croissance et la compétitivité de la banque sur le marché. Une gestion proactive des activités commerciales, une connaissance approfondie du marché et des besoins des clients, ainsi qu'une adaptation rapide aux évolutions du secteur sont des facteurs clés pour une performance commerciale réussie.

2-2.3 La performance opérationnelle bancaire :

Se réfère à l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience des processus internes et des opérations de l'institution bancaire. Cette dimension de la performance se concentre sur la manière dont la banque gère ses ressources opérationnelles pour offrir des services de qualité, traiter les transactions de manière efficace et assurer une expérience client satisfaisante. Voici quelques indicateurs essentiels pris en compte pour évaluer la performance opérationnelle dans le secteur bancaire :

2-2.3.1 Gestion des processus :

La performance opérationnelle implique une gestion efficace des processus internes, des procédures et des systèmes, afin d'assurer une exécution fluide et cohérente des opérations bancaires.

2-2.3.2 Qualité du service client :

Une performance opérationnelle réussie signifie fournir un service client de qualité, en répondant aux besoins des clients de manière rapide, précise et courtoise.

2-2.3.3 Gestion des transactions :

La banque doit être capable de traiter les transactions financières, telles que les virements, les paiements, les retraits et les dépôts, de manière efficace et sécurisée.

2-2.3.4 Gestion des agences et des canaux de distribution :

Une banque performante gère efficacement ses agences physiques et ses canaux de distribution en ligne, offrant ainsi une expérience cohérente et transparente à ses clients, quel que soit le canal utilisé.

2-2.3.5 Optimisation des ressources :

La performance opérationnelle implique l'utilisation efficiente des ressources opérationnelles, telles que le personnel, les technologies de l'information et les infrastructures, afin de minimiser les coûts et d'améliorer la productivité.

2-2.3.6 Gestion des risques opérationnels :

Une performance opérationnelle réussie inclut également une gestion efficace des risques opérationnels, tels que les erreurs de traitement, les pannes techniques et les problèmes de sécurité.

La performance opérationnelle est essentielle pour garantir le bon fonctionnement quotidien de la banque, la satisfaction des clients et la réalisation des objectifs stratégiques. Une gestion rigoureuse des processus et des opérations, ainsi que l'adoption de technologies et de pratiques innovantes, sont des éléments clés pour une performance opérationnelle efficace dans le secteur bancaire.

2-2.4 La performance en gestion des risques bancaires

Se réfère à l'évaluation de la capacité de la banque à identifier, évaluer, contrôler et gérer les risques auxquels elle est exposée dans le cadre de ses activités. Cette dimension de la performance est cruciale pour assurer la stabilité financière, la résilience et la pérennité de la banque dans un environnement économique complexe et incertain.

Voici quelques aspects clés de la performance en gestion des risques bancaire :

2-2.4.1 Identification des risques :

Une banque performante est capable d'identifier de manière proactive les différents types de risques auxquels elle est exposée, tels que les risques de crédit, de marché, de liquidité, opérationnels, de réputation, de conformité réglementaire, etc.

2-2.4.2 Évaluation des risques :

La banque doit évaluer la probabilité et l'impact de chaque risque identifié afin de comprendre leur niveau de gravité et leur incidence potentielle sur ses activités et sa solvabilité.

2-2.4.3 Contrôle des risques :

Une performance solide en gestion des risques implique la mise en place de mesures de contrôle et de gestion pour réduire ou atténuer les risques identifiés. Cela peut inclure l'établissement de politiques, de procédures et de limites de risque, ainsi que l'utilisation d'outils de gestion des risques tels que les stress tests et les modèles de risque.

2-2.4.4 Gestion des risques opérationnels :

Une gestion efficace des risques opérationnels vise à minimiser les pertes potentielles résultant de défaillances de processus, d'erreurs humaines, de problèmes technologiques ou d'événements extérieurs imprévus.

2-2.4.5 Gestion des risques de crédit :

La performance en gestion des risques de crédit implique l'évaluation prudente des emprunteurs potentiels, la surveillance continue des prêts accordés et la mise en place de provisions adéquates pour faire face aux pertes potentielles.

2-2.4.6 Gestion des risques de marché :

La banque doit être capable de gérer les risques liés aux fluctuations des taux d'intérêt, des taux de change, des prix des actifs et autres variables de marché.

La performance en gestion des risques bancaires est un élément essentiel de la gouvernance et de la gestion globale de la banque. Une gestion prudente des risques permet de protéger les intérêts des déposants, des actionnaires et des parties prenantes, tout en garantissant la stabilité et la solidité financière de l'institution bancaire.

2-2.5 La performance en gestion de la conformité bancaire se réfère à l'évaluation de la capacité de la banque à se conformer aux normes, aux réglementations, aux lois et aux directives établies par les autorités de régulation et les organismes de supervision. Cette dimension de la performance est cruciale pour garantir que la banque opère dans le respect des règles éthiques et légales, tout en évitant les sanctions et les litiges potentiels liés à des infractions réglementaires.

Voici quelques aspects clés de la performance en gestion de la conformité bancaire :

2-2.5.1 Conformité réglementaire :

Une banque performante en gestion de la conformité est en mesure de se conformer à toutes les lois et réglementations applicables dans le secteur bancaire. Cela inclut les règles prudentielles, les normes de protection des consommateurs, les exigences en matière de lutte contre le blanchiment d'argent, les obligations de rapport et de divulgation, etc.

2-2.5.2 Suivi des règles et des directives :

La banque doit mettre en place des mécanismes de suivi et de contrôle pour s'assurer que toutes les politiques, procédures et pratiques internes sont en accord avec les exigences réglementaires en vigueur.

2-2.5.3 Sensibilisation et formation :

Une gestion de la conformité réussie implique une sensibilisation et une formation adéquates du personnel de la banque, afin qu'ils comprennent les enjeux de la conformité et qu'ils soient en mesure de respecter les règles et les directives.

2-2.5.4 Rapports et audits :

La banque doit être capable de fournir des rapports réguliers aux autorités de régulation et de se soumettre à des audits externes pour vérifier sa conformité aux exigences réglementaires.

2-2.5.5 Gestion des risques de conformité :

La performance en gestion de la conformité implique également la gestion des risques de non-conformité, en identifiant les zones à risque élevé et en mettant en place des mesures pour les atténuer.

2-2.5.6 Culture de conformité :

Une culture de conformité forte, intégrée à tous les niveaux de la banque, est essentielle pour assurer une performance réussie en gestion de la conformité.

La performance en gestion de la conformité est essentielle pour maintenir la réputation et la crédibilité de la banque, renforcer la confiance des clients et des investisseurs, et éviter les

conséquences négatives associées aux violations réglementaires. Une gestion proactive de la conformité est donc essentielle pour assurer le bon fonctionnement et la stabilité de la banque dans un environnement réglementaire en constante évolution.

2-2.6 La performance en gestion de la qualité des services bancaires se réfère à l'évaluation de la capacité de la banque à fournir des services de haute qualité à ses clients. Cette dimension de la performance est essentielle pour la satisfaction des clients, la fidélisation de la clientèle et la réputation globale de la banque.

Voici quelques éléments essentiels prise en considération de la performance en gestion de la qualité des services bancaires :

2-2.6.1 Satisfaction client :

La performance en gestion de la qualité des services implique de s'assurer que les clients sont satisfaits de leur expérience avec la banque. Cela peut inclure des enquêtes de satisfaction client, des commentaires des clients, et une analyse des plaintes pour identifier les domaines d'amélioration.

2-2.6.2 Personnalisation des services :

Une banque performante en gestion de la qualité des services est capable de personnaliser ses offres et ses interactions avec les clients, en fonction de leurs besoins et de leurs préférences individuelles.

2-2.6.3 Disponibilité et accessibilité :

La qualité des services implique également de fournir des services bancaires accessibles et disponibles pour les clients, que ce soit via les agences physiques, les canaux en ligne, les applications mobiles, ou le service clientèle.

2-2.6.4 Temps de réponse :

La gestion de la qualité des services se concentre également sur la rapidité et l'efficacité de la réponse de la banque aux demandes et aux requêtes des clients.

2-2.6.5 Formation du personnel :

Une banque performante investit dans la formation et le développement de son personnel pour assurer qu'ils sont bien formés et compétents pour offrir un service de qualité aux clients.

2-2.6.6 Amélioration continue :

La performance en gestion de la qualité des services repose sur une approche d'amélioration continue, en identifiant constamment les opportunités d'amélioration et en mettant en œuvre des actions pour optimiser l'expérience client.

Une gestion réussie de la qualité des services permet à la banque de se démarquer de la concurrence, de fidéliser la clientèle existante et d'attirer de nouveaux clients. En mettant l'accent sur l'excellence du service, la banque peut renforcer sa réputation et sa crédibilité dans le secteur bancaire.

2-3 Les notions voisines de la performance bancaire :

Les notions voisines de la performance bancaire englobent différents aspects liés à l'évaluation de la santé et du rendement global d'une institution bancaire .¹¹

2-3.1 Efficacité :

L'efficacité bancaire se rapporte à la capacité d'atteindre les objectifs fixés ou les résultats souhaités. C'est une mesure de la réalisation des résultats, qu'ils soient positifs ou négatifs. Une organisation est considérée comme efficace lorsque ses actions produisent les résultats escomptés, quel que soit le niveau de ressources ou de moyens utilisés pour les obtenir. Alors, L'efficacité se concentre sur la réalisation des résultats souhaités, peu importe les ressources utilisées. C'est le "quoi" de la performance.¹²

$$\text{Efficacité} = \text{Résultats atteints} / \text{Objectifs fixés}$$

2-3.2 Efficience :

L'efficience bancaire se concentre sur la manière dont les ressources sont utilisées pour atteindre un objectif. Elle vise à minimiser les coûts, les dépenses ou les ressources nécessaires pour produire un certain résultat. Une organisation est considérée comme efficace si elle peut réaliser un objectif avec un minimum de gaspillage de ressources. L'efficience se concentre sur la minimisation des ressources utilisées pour atteindre un objectif donné. C'est le "comment" de la performance.¹³

$$\text{Efficience} = \text{Résultats atteints} / \text{Capitaux employés}$$

2-3.4 Effectivité :

L'effectivité se réfère au degré auquel les objectifs de la banque sont réellement atteints par rapport à ce qui était prévu ou attendu. Cela met l'accent sur la réalisation concrète des résultats et la mesure dans laquelle les plans sont exécutés avec succès. L'effectivité se concentre sur la mise en œuvre réussie des actions et la réalisation effective des plans. C'est le "réellement" de la performance.¹⁴

$$\text{Effectivité} = \text{Niveau de satisfaction obtenu} / \text{Résultats obtenus}$$

2-3.5 Cohérence :

La cohérence dans le secteur bancaire est un principe de gestion qui se réfère à l'alignement stratégique entre les objectifs de la banque et les moyens mis en place pour les atteindre. Cela implique que les objectifs stratégiques, financiers, opérationnels et réglementaires de la banque sont en harmonie avec les ressources disponibles, les actions entreprises et les plans élaborés pour réaliser ces objectifs. La cohérence garantit que la banque utilise efficacement ses ressources, tout en respectant les réglementations en vigueur, pour atteindre ses objectifs de manière efficiente et en minimisant les risques potentiels.

$$\text{Cohérence} = \text{Rapport des objectifs aux moyens}$$

2-3.5 Pertinence :

¹¹ MELKIOR, 2013.

¹² MICHEL, Barabe et OLIVIER Meller, Manager, DUNOS, Paris, 2006, P. 346.

¹³ KALIKA, Michel, Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances, éd. Economica, Paris, 1998, P. 211.

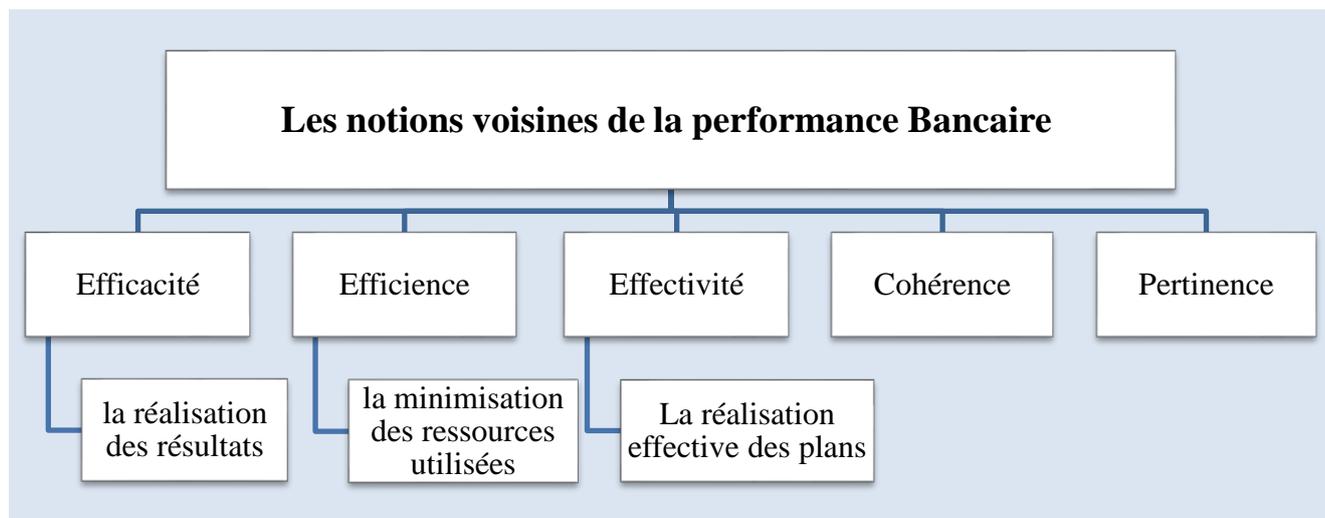
¹⁴ J.L.LEMOIGNE : L'évaluation des systèmes complexe. In : Système de mesure de la performance ; Harvard expansion, 1999 ; P. 203.

La pertinence se rapporte à la capacité de la banque à aligner ses objectifs avec les contraintes et les opportunités de l'environnement dans lequel elle évolue. Cela signifie que les objectifs sont appropriés et adaptés aux réalités du marché, de la réglementation et des attentes des clients.

Pertinence = Les objectifs fixés/ les contraintes de l'environnement

Ces notions sont toutes importantes pour évaluer la performance globale d'une banque, et elles sont interconnectées. Une banque performante cherchera à être efficace, efficiente, effective, cohérente et pertinente pour atteindre ses objectifs stratégiques et répondre aux besoins de ses clients tout en gérant les contraintes et les défis de son environnement.

Figure 5: Les notions voisines de la Performance Bancaire



Source : conception personnelle

Section 03 : La mesure de la performance bancaire ;

L'évaluation de la performance est un processus crucial pour les institutions financières, et tout particulièrement pour les banques. Dans un environnement bancaire complexe et compétitif, il est essentiel de disposer d'outils permettant d'évaluer l'efficacité, l'efficience et l'effectivité des activités bancaires dans l'atteinte des objectifs fixés. La mesure de la performance bancaire est donc un pilier fondamental de la gestion stratégique et opérationnelle d'une banque.

Cette évaluation repose sur des indicateurs clés qui permettent de jauger la santé financière, la compétitivité et la rentabilité de la banque. Elle implique également de surveiller la gestion des risques, la satisfaction des clients et l'innovation dans l'offre de produits et services. Grâce à ces indicateurs, les dirigeants bancaires peuvent prendre des décisions éclairées, identifier les domaines d'amélioration et définir des stratégies pour assurer la pérennité et le succès de leur institution.

3-1 L'importance de la mesure de la performance bancaire :

L'importance de la mesure de la performance bancaire réside dans sa capacité à fournir une évaluation précise, objective et complète de la santé et de la viabilité d'une institution financière. Cette évaluation est essentielle pour diverses parties prenantes, notamment les dirigeants de la banque, les actionnaires, les régulateurs, les clients et les investisseurs. Voici quelques raisons clés pour lesquelles la mesure de la performance bancaire est cruciale :

3-1.1 Prise de décision stratégique :

La mesure de la performance bancaire permet aux dirigeants et aux gestionnaires de prendre des décisions éclairées en identifiant les forces et les faiblesses de l'institution. Elle aide à déterminer les domaines qui nécessitent une amélioration et à orienter la stratégie pour atteindre les objectifs à long terme.

3-1.2 Gestion des risques :

En évaluant la performance, une banque peut mieux gérer les risques. Cela inclut la surveillance des ratios de solvabilité, de liquidité et de rentabilité pour s'assurer qu'elle est en mesure de faire face à d'éventuelles crises financières et de respecter les réglementations.

3-1.3 Responsabilité envers les actionnaires :

Les actionnaires attendent des rendements financiers positifs sur leurs investissements. La mesure de la performance permet de rendre compte de la rentabilité de la banque et de déterminer si elle crée de la valeur pour ses actionnaires.

3-1.4 Confiance des clients et des investisseurs :

Les clients et les investisseurs ont besoin d'une assurance quant à la stabilité financière de la banque où ils placent leur argent ou leurs ressources. Une performance solide renforce la confiance et la réputation de l'institution.

3-1.5 Conformité réglementaire :

Les régulateurs financiers imposent des normes strictes aux banques pour garantir la stabilité du système financier. La mesure de la performance est essentielle pour démontrer la conformité aux exigences réglementaires et pour prévenir d'éventuelles sanctions.

3-1.6 Planification stratégique :

La performance passée et actuelle de la banque sert de base à la planification stratégique future. Elle permet d'ajuster les priorités, d'investir dans les domaines appropriés et de s'adapter aux évolutions du marché.

3-1.7 Amélioration continue :

La mesure de la performance identifie les opportunités d'amélioration et de croissance. Cela favorise une culture de l'amélioration continue au sein de la banque pour rester compétitive et innovante.

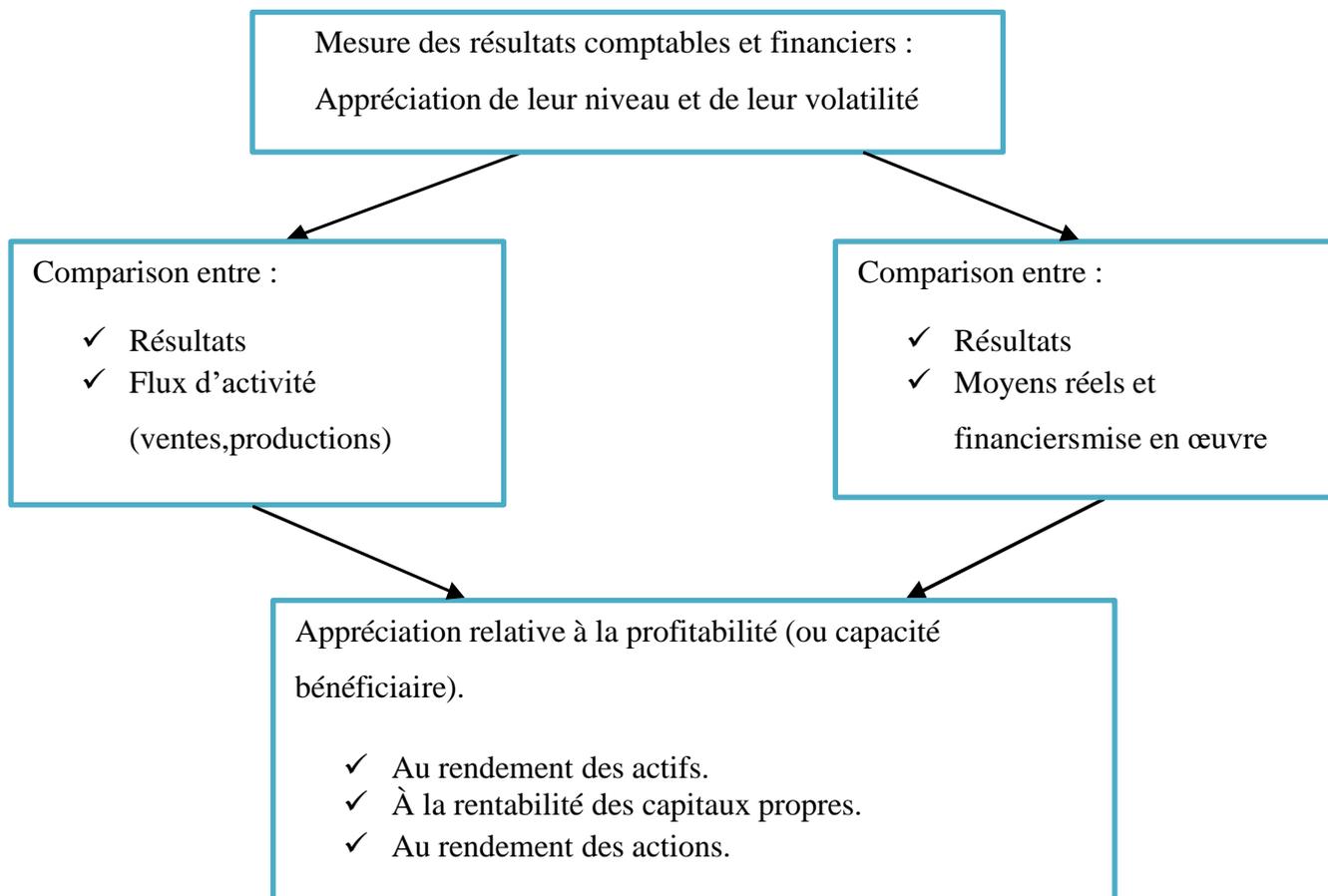
En conclusion, la mesure de la performance bancaire permet d'évaluer et de suivre les résultats de la banque dans divers domaines clés, tels que la rentabilité, l'efficacité opérationnelle, la compétitivité, la satisfaction client et la gestion des risques. Ces évaluations fournissent des informations essentielles pour prendre des décisions éclairées, renforcer la confiance des parties prenantes, assurer la conformité réglementaire et favoriser la durabilité à long terme d'une institution financière. Elle est au cœur de la gestion efficace et de la réussite d'une banque dans un environnement économique complexe et en constante évolution.

3-2 Les principes de la mesure de la performance bancaire :

Les principes d'analyse des performances s'appliquent à de nombreux secteurs et industries, pas seulement à la banque. Voici les principes d'analyse des performances qui sont généralement

pertinents pour évaluer la performance dans n'importe quel secteur sont illustrés par le schéma ci-dessous :¹⁵

Figure 6: Principes d'analyse des performances



Source : ELIE COHEN, gestion financière de l'entreprise et développement financier, diffusion EDICEF ou ELLIPESES 1991, canada, p71.

Les principes de la mesure de la performance bancaire sont des directives fondamentales qui guident le processus d'évaluation de la performance d'une banque. Les principaux principes de cette démarche :

3-2.1 Pertinence des indicateurs :

Les indicateurs de performance doivent être soigneusement sélectionnés en fonction des objectifs spécifiques de la banque. Ils doivent être en mesure de fournir des informations cruciales sur les domaines clés qui contribuent à la réussite de l'institution bancaire, tels que la croissance des revenus, la gestion des risques, la qualité du service client et l'utilisation efficace des ressources.¹⁶

3-2.2 Mesurabilité :

¹⁵ ELIE COHEN, gestion financière de l'entreprise et développement financier, diffusion EDICEF ou ELLIPESES 1991, canada, p71

¹⁶ GIRAUD GIRAUD F. et alii, Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance, Op. cit, P. 72.

Les indicateurs de performance doivent être quantifiables et basés sur des données réelles et fiables. Des systèmes de collecte de données solides et bien structurés doivent être mis en place pour garantir que les informations nécessaires sont disponibles pour le processus d'évaluation.

3.2-3 Comparabilité :

Les indicateurs de performance doivent permettre des comparaisons dans le temps pour suivre les progrès de la banque au fil du temps. Ils doivent également permettre des comparaisons avec des institutions similaires dans l'industrie bancaire pour évaluer la compétitivité de la banque par rapport à ses pairs.

3-2.4 Compréhensibilité :

Les indicateurs de performance doivent être compréhensibles et interprétables par tous les acteurs impliqués, y compris les cadres dirigeants, les gestionnaires, les employés et les parties prenantes externes telles que les actionnaires et les régulateurs. Des rapports clairs et concis doivent être élaborés pour faciliter la communication des résultats.

3.2-5 Objectivité :

La mesure de la performance doit être réalisée de manière objective, en évitant les biais et les influences potentielles. Les indicateurs doivent être basés sur des faits et des données vérifiables plutôt que sur des opinions subjectives.

3-2.6 Ampleur :

La mesure de la performance doit couvrir un large éventail d'aspects de l'activité bancaire, y compris la gestion financière, la gestion des risques, l'efficacité opérationnelle, la qualité du service client et la conformité aux réglementations.

3-2.7 Fréquence :

Les évaluations de la performance doivent être effectuées à intervalles réguliers pour permettre un suivi continu de l'évolution de la banque et de détecter rapidement les éventuels problèmes ou opportunités.

3-2.8 Intégration dans la prise de décision :

Les résultats de la mesure de la performance doivent être utilisés comme base pour la prise de décision stratégique et opérationnelle. Ils doivent permettre aux dirigeants de la banque de prendre des décisions éclairées pour améliorer la performance globale de l'institution.

3-2.9 Transparence :

La mesure de la performance doit être transparente, avec des rapports accessibles et compréhensibles par les parties prenantes. La transparence renforce la confiance des clients, des actionnaires et des régulateurs envers la banque.

En respectant ces principes, les banques peuvent mettre en place un processus de mesure de la performance solide et efficace, qui les aidera à identifier leurs forces, leurs faiblesses et leurs opportunités d'amélioration pour rester compétitives et réussir dans un environnement bancaire en constante évolution.

3-3 Les enjeux de la mesure de la performance bancaire :

Les difficultés de la mesure de la performance bancaire peuvent être résumées comme suit :

3-3.1 Multiplicité des dimensions :

La performance bancaire est un concept complexe qui englobe de nombreuses dimensions interdépendantes. Par exemple, la rentabilité peut être influencée par la qualité du service client et la gestion des risques. Il est essentiel de considérer ces dimensions de manière globale pour obtenir une image complète de la performance de la banque.

3-3.2 Disponibilité et qualité des données :

La mesure de la performance bancaire nécessite des données fiables et précises provenant de différentes sources internes et externes. La collecte, l'agrégation et la validation des données peuvent être laborieuses et nécessitent souvent une coordination entre différents départements de la banque.

3-3.3 Effets externes :

Les banques opèrent dans un environnement économique et réglementaire en constante évolution. Les fluctuations des taux d'intérêt, les changements de réglementation, les crises économiques ou les événements géopolitiques peuvent avoir un impact significatif sur la performance bancaire, rendant difficile l'isolement des facteurs internes et externes.

3-3.4 Problèmes de comparabilité :

Chaque banque a ses propres caractéristiques, tels que la taille, la géographie, le modèle d'affaires et la clientèle. Trouver des banques comparables pour évaluer la performance peut être délicat, et les indicateurs de performance doivent être adaptés en fonction du contexte spécifique de chaque institution.

3-3.5 Complexité des activités bancaires :

Les banques offrent une gamme de produits et services financiers, tels que les prêts, les dépôts, les services d'investissement, etc. Ces activités sont souvent interdépendantes et peuvent être soumises à des réglementations spécifiques. Cela rend la mesure de la performance bancaire plus compliquée, car il faut tenir compte de la diversité des activités.

3-3.6 Objectifs contradictoires :

Les objectifs de performance peuvent être en conflit les uns avec les autres. Par exemple, l'accent mis sur la rentabilité à court terme peut compromettre la capacité de la banque à investir dans l'innovation ou à améliorer la qualité du service client. Trouver un équilibre entre ces objectifs contradictoires peut être un défi pour les gestionnaires de la banque.

3-3.7 Besoins des parties prenantes :

Les parties prenantes de la banque, y compris les actionnaires, les régulateurs, les clients et les employés, peuvent avoir des attentes différentes en matière de performance. Par exemple, les actionnaires peuvent rechercher une rentabilité élevée, tandis que les régulateurs peuvent accorder

plus d'importance à la stabilité financière et à la gestion des risques. Gérer ces attentes divergentes peut être un exercice délicat.

En dépit de ces difficultés, la mesure de la performance bancaire reste cruciale pour assurer la pérennité et la compétitivité des institutions financières. Les banques doivent continuellement améliorer leurs méthodes de mesure et d'évaluation pour surmonter ces défis et prendre des décisions éclairées pour optimiser leur performance globale.

Conclusion au chapitre I :

En conclusion, ce chapitre a permis de mettre en lumière l'importance cruciale du contrôle de gestion bancaire et de la mesure de la performance dans le contexte dynamique du secteur bancaire.

La première section nous a permis de comprendre les objectifs majeurs du contrôle de gestion bancaire et les outils utilisés pour atteindre ces objectifs. Nous avons constaté que le contrôle de gestion bancaire joue un rôle central dans la prise de décisions éclairées, l'optimisation des ressources et la gestion proactive des risques, contribuant ainsi à la compétitivité et à la stabilité des banques.

Dans la deuxième section, nous avons approfondi notre compréhension de la performance bancaire en définissant ses multiples facettes et en mettant en évidence les distinctions entre l'efficacité, l'effectivité et l'efficacités. Nous avons également exploré les notions voisines de la performance bancaire, soulignant leur lien intrinsèque avec l'atteinte des objectifs stratégiques des institutions financières.

Enfin, la troisième section nous a éclairés sur l'importance vitale de la mesure de la performance bancaire, qui permet d'évaluer avec précision les performances réelles par rapport aux objectifs fixés. Malgré les défis liés à cette mesure, nous avons souligné l'impératif d'une approche globale et équilibrée pour obtenir des informations fiables qui guideront les décisions futures des dirigeants de banques.

chapitre II : Les instruments d'Évaluation de la Performance Financière

Introduction au chapitre II :

Dans le contexte dynamique du secteur bancaire, l'évaluation de la performance financière des institutions financières est devenue une pratique cruciale pour assurer leur compétitivité, leur stabilité et leur viabilité à long terme. Les banques font face à des défis continus tels que les fluctuations des marchés financiers, les évolutions réglementaires, les pressions concurrentielles et les demandes croissantes des clients. Dans ce paysage complexe, la mesure précise de la santé financière d'une banque et la prise de décisions stratégiques éclairées sont essentielles pour garantir sa croissance durable et de répondre aux attentes de leurs parties prenantes, notamment les actionnaires, les clients et les régulateurs. Pour ce faire, les banques s'appuient sur trois outils fondamentaux : les états financiers bancaires , les indicateurs financiers clés et le tableau de bord .

Dans ce chapitre , nous explorerons également l'importance des états financiers bancaires tels que le bilan, le compte de résultat et le tableau de flux de trésorerie dans l'évaluation globale de la performance des institutions financières notamment la solvabilité, la rentabilité et la liquidité. Nous aborderons également les limites et les difficultés potentielles liées à l'interprétation des états financiers.

En parallèle, nous plongerons au cœur de l'évaluation de la performance financière des institutions bancaires, en explorant en détail les principaux indicateurs financiers qui sont généralement calculés à partir des données fournies dans les états financiers de la banque. Il sont utilisés pour la mission de mesurer la santé financière de la banque.

Toutefois, avec la quantité importante de données contenues dans les états financiers, il peut être difficile pour les décideurs de saisir rapidement les tendances clés et de prendre des décisions rapides. C'est là que le tableau de bord financier intervient.

Nous explorerons le rôle clé du tableau de bord dans l'identification rapide des tendances, des forces ,des faiblesses et les opportunités d'amélioration qui ont un impact sur les résultats de l'institution.

Nous découvrirons comment les indicateurs financiers et le tableau de bord s'articulent pour offrir une vision globale de la performance financière des banques.

Nous aborderons à la fin les enjeux liés à la collecte de données fiables, à la pertinence des indicateurs utilisés et à la communication transparente des résultats aux parties prenantes.

Plus exactement, notre objet est structuré en trois sections :

- 1-Les états financiers des établissements bancaires .
- 2-Les indicateurs financiers clés .
- 3-Le tableau de bord de financier

Section 01 :Les états financiers bancaires

Les états financiers bancaires sont des documents essentiels qui fournissent une vue détaillée de la santé financière d'une institution bancaire. Ils présentent de manière organisée et systématique les informations financières clés.

1-1L'historique et le cadre réglementaire des états financiers bancaires:

1-1.1L'historique des états financiers bancaires remonte à l'Antiquité, avec des pratiques rudimentaires d'enregistrement financier dans les civilisations grecque et romaine. Cependant, c'est au Moyen Âge, plus précisément lors de la Renaissance, que le concept de comptabilité en partie double a été développé par des commerçants italiens comme Luca Pacioli, jetant ainsi les bases de la comptabilité moderne.

Au 19^e siècle, avec l'essor de l'industrialisation et du capitalisme, les banques ont acquis une place centrale dans l'économie, et leurs états financiers ont commencé à refléter la complexité croissante de leurs activités. Au 20^e siècle, des progrès dans les normes comptables et les réglementations ont conduit à une standardisation accrue des états financiers bancaires, visant à améliorer la comparabilité et la transparence.

Aujourd'hui, les états financiers des établissements bancaires sont préparés conformément aux normes comptables spécifiques émises par les organismes de réglementation et les normes internationales telles que les Normes internationales d'information financière (IFRS). Ces états financiers fournissent une vue détaillée de la santé financière de la banque, de ses performances, de ses actifs, de ses passifs, de ses revenus et de ses dépenses, permettant aux parties prenantes de prendre des décisions éclairées et de garantir la stabilité du système financier.

1-1.2Le cadre réglementaire des états financiers bancaires est l'ensemble des normes, directives et règlements établis par les autorités de régulation financière pour superviser et réglementer la préparation et la présentation des états financiers des institutions bancaires. Ces règles visent à assurer la transparence, la fiabilité et la comparabilité des informations financières des banques, afin de protéger les intérêts des parties prenantes et de garantir la stabilité du système financier. Le cadre réglementaire comprend des normes comptables spécifiques, des exigences de rapports réglementaires périodiques, des règles de communication transparente avec les parties prenantes, une surveillance prudentielle, la gestion des risques et des audits externes indépendants. Il joue un rôle essentiel pour permettre aux parties prenantes de mieux évaluer la santé financière des banques et de prendre des décisions éclairées en matière d'investissement, de gestion des risques et de régulation.

L'ensemble de ces règles et réglementations vise à garantir que les états financiers des établissements bancaires sont fiables, comparables et conformes aux normes comptables internationales, contribuant ainsi à la stabilité et à la confiance dans le système financier.

1-2 Les Principaux États Financiers dans le Secteur Bancaire

Les états financiers bancaires sont des documents comptables essentiels qui fournissent une vue d'ensemble de la situation financière et des performances d'une banque à un moment donné.

Le secteur bancaire repose sur une solide base d'informations financières pour évaluer sa performance, sa stabilité et sa viabilité. Parmi les outils essentiels à cet égard, on retrouve les principaux états financiers suivants :

1-2.1Le Bilan :

Le bilan est un état financier fondamental qui offre une vue instantanée de la situation financière d'une banque à un moment donné.¹⁷ Il se divise en deux colonnes : l'actif d'un côté et le passif de l'autre.

- L'Actif : Cette section répertorie tous les biens et droits détenus par la banque, tels que les prêts accordés, les investissements, les liquidités, les immeubles, et d'autres actifs. L'actif est classé en fonction de leur liquidité et de leur maturité.
- Le Passif : Le passif comprend les obligations financières et les dettes de la banque, y compris les dépôts des clients, les emprunts, les capitaux propres, et d'autres engagements financiers. Le passif est également classé en fonction de leur échéance.

Le bilan permet d'évaluer la solvabilité de la banque en comparant la valeur totale de l'actif à celle du passif. Il indique si la banque est en mesure de répondre à ses obligations financières et si elle dispose d'actifs suffisants pour absorber d'éventuelles pertes.

1-2.1 Le Compte de Résultat :

Le compte de résultat, également appelé état des revenus et des dépenses, présente les performances financières de la banque sur une période donnée, généralement une année. Il se compose des éléments suivants : ¹⁸

- Les Revenus : Cette section répertorie les sources de revenus de la banque, tels que les intérêts gagnés sur les prêts, les commissions, les frais de services, les gains en capital, et d'autres produits financiers.
- Les Dépenses : Les dépenses comprennent les coûts liés à l'exploitation de la banque, tels que les intérêts payés sur les dépôts, les frais administratifs, les pertes sur créances, et d'autres charges.

Le compte de résultat permet d'évaluer la rentabilité de la banque en calculant le bénéfice net, c'est-à-dire la différence entre les revenus et les dépenses. Il offre un aperçu de la performance opérationnelle de la banque.

1-2.3Le Tableau de Flux de Trésorerie :

Le tableau de flux de trésorerie détaille les mouvements de trésorerie entrants et sortants de la banque au cours d'une période donnée. ¹⁹

Il se divise généralement en trois sections principales :

- Les Flux de Trésorerie d'Exploitation : Ces flux de trésorerie proviennent des activités principales de la banque, tels que les encaissements de prêts, les paiements d'intérêts, les dépôts des clients, et d'autres opérations courantes.
- Les Flux de Trésorerie d'Investissement : Cette section indique les flux de trésorerie liés aux investissements en actifs, tels que l'achat ou la vente d'actifs financiers ou immobiliers.

¹⁷Maillet-Baudrier et A. Le Manh, op.cit., 5 mars 2009 , BERTI Editions, p 29-30- 31.

¹⁸ DE COUSSERGUES, S, Gestion de la banque du diagnostic à la stratégie, éd. DUNOD. Paris, 2007, P.114

¹⁹ Revue des sciences économiques et de gestion, Op.cit, Université Ferhat Abbas 3Sétif, page 38.

- Les Flux de Trésorerie de Financement : Les flux de trésorerie de financement englobent les mouvements de trésorerie liés aux activités de financement, notamment les émissions ou les remboursements d'emprunts, les paiements de dividendes, et l'émission d'actions.

Le tableau de flux de trésorerie est essentiel pour évaluer la capacité de la banque à gérer ses liquidités et à satisfaire ses obligations financières à court terme.

En résumé, ces trois états financiers, le bilan, le compte de résultat et le tableau de flux de trésorerie, sont des instruments clés pour évaluer la performance financière et la prise de décision. Ils offrent une perspective complète de la situation financière de l'institution, de ses performances opérationnelles et de sa gestion de la trésorerie.

1-3L'Utilité des États Financiers dans l'Évaluation de la Performance Financière Bancaire :

L'utilité des états financiers dans l'évaluation de la performance financière bancaire est cruciale pour comprendre la santé et la stabilité d'une institution financière. Voici comment les états financiers sont utilisés à cette fin :

1-3.1Exploration de la Manière dont le Bilan Fournit une Image Instantanée de la solvabilité de la Banque :

L'évaluation de la solvabilité est l'un des aspects critiques de l'analyse de la santé financière d'une banque. Le bilan, en tant qu'état financier clé, joue un rôle central dans cette évaluation en permettant la comparaison des actifs aux passifs. Voici comment le bilan évalue la solvabilité de la banque de manière approfondie :

1-3.1.1Actifs de la Banque :

Le bilan répertorie tous les actifs détenus par la banque. Ces actifs comprennent une variété de biens et de droits, tels que les prêts octroyés aux emprunteurs, les investissements en titres, les réserves de liquidités, les immeubles et équipements, et d'autres éléments. Les actifs sont classés en fonction de leur liquidité et de leur maturité, allant des actifs les plus liquides et à court terme (comme les réserves de liquidités) aux actifs à plus long terme et moins liquides (comme les prêts à long terme).

1-3.1.2 Passifs de la Banque :

De l'autre côté du bilan, les passifs de la banque sont énumérés. Ces passifs englobent toutes les obligations financières de la banque envers des tiers, tels que les dépôts des clients, les emprunts, les dettes envers d'autres institutions financières, et les capitaux propres. Les passifs sont également classés en fonction de leur échéance, allant des passifs à court terme (comme les dépôts à vue) aux passifs à plus long terme (comme les émissions d'obligations à long terme).

1-3.1.3Comparaison Actif-Passif :

L'élément clé pour évaluer la solvabilité de la banque est la comparaison entre l'actif et le passif du bilan. Selon le principe fondamental de la comptabilité, l'actif doit toujours être égal au passif (Actif = Passif). Cette équation comptable de base signifie que chaque dollar détenu par la banque (l'actif) est égal à une obligation financière correspondante (le passif).

1-3.1.4 Solvabilité Positive :

Si l'actif total de la banque est supérieur à son passif total, la banque est considérée comme solvable. En d'autres termes, elle dispose de ressources suffisantes pour couvrir l'ensemble de ses obligations financières en cas de besoin. Cette situation est un indicateur positif de la santé financière de la banque, rassurant les investisseurs, les créanciers et les régulateurs quant à sa capacité à respecter ses engagements.

1-3.1.5 Solvabilité Négative :

À l'inverse, si le passif total de la banque dépasse son actif total, cela peut indiquer une solvabilité négative, ce qui signifie que la banque pourrait ne pas être en mesure de répondre à toutes ses obligations financières en cas de difficultés. Cette situation soulève des préoccupations quant à la capacité de la banque à rembourser ses dettes et à maintenir sa stabilité financière.

1-3.1.6 Utilisation dans la Prise de Décision :

L'évaluation de la solvabilité est essentielle pour les investisseurs, les régulateurs, les créanciers et les parties prenantes en général. Elle permet de déterminer le niveau de risque associé à la banque et influence les taux d'emprunt, la notation de crédit, et la perception de la confiance du marché à l'égard de l'institution bancaire.

En conclusion, le bilan est un outil essentiel pour évaluer la solvabilité d'une banque en comparant ses actifs à ses passifs. Cette comparaison permet de déterminer si la banque dispose de ressources suffisantes pour couvrir ses obligations financières, ce qui est crucial pour la confiance des parties prenantes et la stabilité financière de l'institution.

1-3.2 Analyse de la Façon dont le Compte de Résultat Met en Lumière la Rentabilité de la Banque en Comparant les Revenus aux Dépenses

Le compte de résultat, également appelé état des revenus et des dépenses, est un élément fondamental de l'analyse financière qui offre un aperçu crucial de la rentabilité de la banque. Il parvient à cet objectif en comparant soigneusement les revenus générés par la banque avec ses dépenses engagées sur une période donnée, généralement une année. Voici comment le compte de résultat met en lumière la rentabilité de la banque :

1-3.2.1 Les Revenus :

Le compte de résultat commence par répertorier les revenus de la banque. Ces revenus proviennent de diverses sources, notamment les intérêts gagnés sur les prêts accordés aux emprunteurs, les commissions perçues pour divers services financiers, les gains en capital issus de transactions sur les titres et d'autres produits financiers. Les revenus représentent l'argent que la banque gagne grâce à ses activités opérationnelles.

1-3.2.2 Les Dépenses :

Après avoir énuméré les revenus, le compte de résultat détaille ensuite les dépenses encourues par la banque. Ces dépenses englobent les coûts liés à l'exploitation de la banque, tels que les intérêts versés sur les dépôts des clients, les frais administratifs, les dépenses en personnel, les charges d'amortissement, les pertes sur créances, et d'autres coûts opérationnels. Les dépenses représentent les sorties d'argent nécessaires pour soutenir les activités de la banque.

1-3.2.3 Calcul du Bénéfice Net :

Une fois que les revenus et les dépenses sont répertoriés, le compte de résultat effectue une soustraction simple : Revenus - Dépenses. Le résultat de cette soustraction est le bénéfice net de la banque, c'est-à-dire le profit réalisé par la banque au cours de la période. Le bénéfice net est l'indicateur clé de la rentabilité de la banque.

1-3.2.4 Ratios de Rentabilité :

Outre le simple bénéfice net, le compte de résultat permet également de calculer des ratios de rentabilité essentiels. Par exemple, le rendement des actifs (Return on Assets - ROA) divise le bénéfice net par l'actif total de la banque, mesurant ainsi la capacité de la banque à générer des bénéfices à partir de ses actifs. De même, le rendement des capitaux propres (Return on Equity - ROE) divise le bénéfice net par les capitaux propres de la banque, évaluant la rentabilité par rapport à l'investissement des actionnaires.

1-3.2.5 Indication de la Rentabilité :

Le compte de résultat indique clairement si la banque a généré un bénéfice net positif ou négatif au cours de la période. Un bénéfice net positif signifie que la banque a réussi à générer plus de revenus qu'elle n'a engagé de dépenses, ce qui est un signe positif de rentabilité. À l'inverse, un bénéfice net négatif indique que les dépenses ont dépassé les revenus, ce qui peut signaler des problèmes potentiels de rentabilité.

1-3.2.6 Utilisation dans la Prise de Décision :

Le compte de résultat est un outil crucial pour les dirigeants de la banque et les parties prenantes externes. Il aide les dirigeants à évaluer la performance opérationnelle, à prendre des décisions stratégiques, à allouer les ressources de manière judicieuse, et à identifier les domaines où des améliorations sont nécessaires. Pour les investisseurs, les créanciers et les régulateurs, le compte de résultat est une source essentielle d'information pour évaluer la santé financière de la banque.

1-3.3 Discussion sur la Fonction du Tableau de Flux de Trésorerie dans l'Évaluation de la Liquidité et la Gestion de la Prévision des Besoins de Trésorerie

Le tableau de flux de trésorerie est un outil essentiel dans la gestion financière d'une banque, jouant un rôle central dans l'évaluation de la liquidité et la prévision des besoins de trésorerie. Voici comment ce tableau accomplit ces fonctions critiques :

1-3.3.1 Évaluation de la Liquidité :

- **Suivi des Flux de Trésorerie :** Le tableau de flux de trésorerie commence par répertorier de manière détaillée les flux de trésorerie entrants et sortants de la banque sur une période donnée. Ces flux proviennent de différentes sources, notamment les activités opérationnelles, les activités d'investissement et les activités de financement. En identifiant ces flux, le tableau de flux de trésorerie offre une vue complète de la manière dont la trésorerie est générée et utilisée.
- **Prévision de la Liquidité :** Grâce à cette analyse des flux de trésorerie passés et actuels, le tableau de flux de trésorerie permet de prévoir la liquidité future de la banque. En examinant les tendances et les schémas de trésorerie, les gestionnaires peuvent anticiper les périodes où

des besoins importants de liquidités peuvent se produire. Cela est essentiel pour éviter des situations de trésorerie tendue ou de manque de liquidités.

- **Identification des Pressions de Trésorerie :** Le tableau de flux de trésorerie aide à identifier les pressions potentielles sur la liquidité, telles que les paiements de dettes à venir, les retraits massifs de dépôts ou les investissements prévus. En identifiant ces pressions, la banque peut prendre des mesures proactives pour mobiliser des liquidités ou pour négocier des accords de financement en cas de besoin.

1-3.3.2 Gestion de la Prévision des Besoins de Trésorerie :

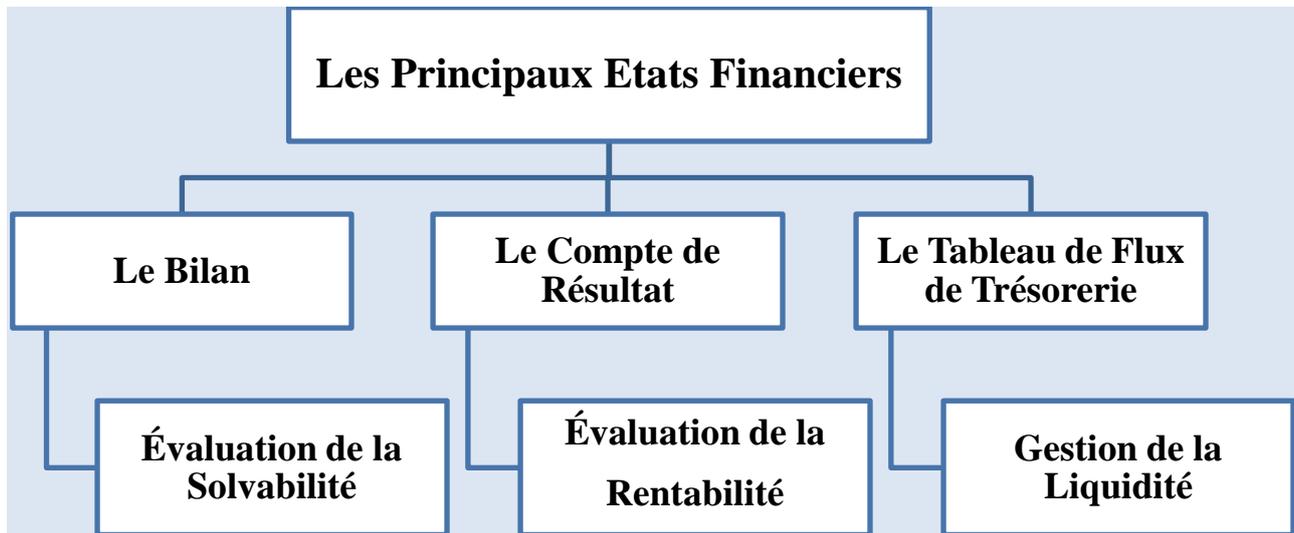
- **Planification des Sources de Financement :** En anticipant les besoins futurs de trésorerie, le tableau de flux de trésorerie permet à la banque de planifier les sources de financement nécessaires. Si une période de sortie de trésorerie est prévue, la banque peut envisager de contracter des prêts, d'émettre des titres, ou d'autres moyens de financement pour garantir qu'elle dispose des liquidités nécessaires.
- **Allocation des Ressources :** La prévision des besoins de trésorerie basée sur le tableau de flux de trésorerie permet également une allocation judicieuse des ressources. La banque peut décider d'allouer les excédents de trésorerie vers des investissements plus rentables ou de réduire les dépenses non essentielles pendant les périodes de pression sur la trésorerie.
- **Gestion du Risque :** La gestion proactive des besoins de trésorerie à l'aide du tableau de flux de trésorerie contribue également à la gestion du risque financier. Elle permet d'éviter les situations de trésorerie tendue, qui pourraient avoir un impact négatif sur la capacité de la banque à répondre à ses obligations financières et à maintenir sa stabilité financière.

1-3.3.3 Utilisation dans la Prise de Décision :

Le tableau de flux de trésorerie est également un outil de communication important, notamment pour les investisseurs, les créanciers et les régulateurs. Il offre une visibilité sur la capacité de la banque à générer des liquidités et à répondre à ses obligations financières. Cette transparence renforce la confiance des parties prenantes et peut influencer les décisions d'investissement et de prêt.

En conclusion, le tableau de flux de trésorerie est un outil précieux pour évaluer la liquidité de la banque et anticiper ses besoins de trésorerie. Il offre une visibilité sur les flux de trésorerie passés et futurs, permettant ainsi une gestion efficace des liquidités et une prise de décision informée pour garantir la stabilité financière de l'institution bancaire.

Figure 7: Les principaux Etats Financiers



Source : conception personnelle

En résumé, les états financiers sont des outils fondamentaux pour évaluer la performance financière bancaire, comprendre la rentabilité, la solvabilité, la liquidité et l'efficacité opérationnelle. Ils soutiennent la prise de décision stratégique, renforcent la communication avec les parties prenantes et contribuent à la stabilité et à la confiance dans le secteur financier.

1-4 Les limites liées à l'interprétation des états financiers bancaire :

L'interprétation des états financiers bancaires présente des défis liés à la complexité des transactions, aux normes comptables internationales, à l'opacité des actifs complexes, au risque de manipulation, aux mesures non comptables, à la dépendance aux modèles internes et à la volatilité des marchés financiers.

1-4.1 Complexité des Transactions :

Les activités des banques impliquent souvent des transactions financières complexes, telles que les produits dérivés, les titrisations, et les opérations hors bilan. Ces transactions peuvent rendre l'interprétation des états financiers plus difficile, car elles peuvent être difficiles à comprendre et à évaluer.

1-4.2 Normes Comptables Internationales :

Les banques opèrent dans des environnements réglementaires complexes et sont soumises à différentes normes comptables internationales. Les variations dans les normes comptables d'un pays à l'autre peuvent rendre difficile la comparaison des états financiers entre les banques opérant dans différentes juridictions.

1-4.3 Opacité dans les Actifs Complexes :

Certaines banques détiennent des actifs complexes, tels que les actifs toxiques issus de la crise financière. Ces actifs peuvent être difficiles à évaluer et à classer dans les états financiers, ce qui rend l'analyse plus complexe.

1-4.4 Risque de Manipulation :

Comme pour toute entreprise, il existe un risque potentiel de manipulation des états financiers par les banques. Des pratiques comptables agressives ou des transactions visant à améliorer artificiellement la performance financière peuvent fausser l'image réelle de la santé financière de la banque.

1-4.5 Mesures Non Comptables :

Les états financiers se concentrent principalement sur des mesures comptables et financières, mais ne prennent pas en compte des aspects non financiers importants tels que la qualité du service à la clientèle, la réputation de la banque, et sa gestion des risques opérationnels.

1-4.6 Dépendance aux Modèles Internes :

Certaines banques utilisent des modèles internes pour évaluer la valeur de leurs actifs, ce qui peut rendre l'interprétation des états financiers plus complexe et soumise à des différences d'opinions sur les valorisations.

1-4.7 Volatilité des Marchés Financiers :

Les performances financières des banques sont étroitement liées aux marchés financiers. La volatilité des marchés peut entraîner des fluctuations importantes dans les revenus et les valorisations des actifs, ce qui rend difficile la prévision et l'évaluation à long terme.

Malgré ces limites, l'analyse des états financiers reste un outil important pour évaluer la santé financière et la performance des banques, mais il est essentiel de prendre en compte ces défis et d'utiliser une approche prudente et complémentaire dans l'interprétation des informations financières.

Section 02 : Les indicateurs financiers clés

Les états financiers bancaires sont la source principale des données utilisées pour calculer les indicateurs financiers clés des banques. Ces indicateurs sont des mesures spécifiques utilisées pour évaluer la performance et la santé financière des institutions bancaires. Ils sont essentiels pour les régulateurs, les investisseurs, les actionnaires et les gestionnaires de risques afin de comprendre la situation financière d'une banque, d'identifier les risques potentiels et de prendre des décisions éclairées.

2-1 L 'historique et le cadre réglementaire des indicateurs financiers clés :

2-1.1 L'historique : Les indicateurs financiers clés bancaires ont été utilisés depuis le début du 20^e siècle pour évaluer la santé financière des banques. Au fil du temps, leur importance s'est renforcée avec l'évolution de la régulation bancaire et des pratiques comptables. Depuis les années 1970, des normes internationales telles que Bâle I, II et III ont été établies pour renforcer la stabilité financière des banques. Suite à la crise financière de 2008, des exigences plus strictes en matière de capital et de liquidité ont été introduites avec Bâle III. Aujourd'hui, les indicateurs financiers clés continuent de jouer un rôle crucial dans l'évaluation de la performance et de la solidité des banques, offrant aux régulateurs, aux investisseurs et aux parties prenantes des repères essentiels pour prendre des décisions éclairées.

2-1.2 Le cadre réglementaire des indicateurs financiers clés bancaires comprend un ensemble de normes et de directives établies par les autorités de régulation et les organismes internationaux pour évaluer la santé financière et la performance des banques. Ces réglementations visent à assurer la stabilité du système financier, à protéger les déposants et à prévenir les crises financières. Parmi les principales réglementations, on trouve Bâle III, publié par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, qui fixe des exigences minimales en matière de capital, de liquidité et de gestion des risques pour les banques. Les autorités de régulation nationales établissent également des règles

spécifiques pour les banques opérant sur leur territoire, exigeant la divulgation régulière d'informations financières et la soumission à des stress tests pour évaluer leur résilience. Le cadre réglementaire vise à renforcer la transparence, à surveiller les risques et à assurer la conformité des banques aux exigences réglementaires pour préserver la stabilité du secteur bancaire.

2-2 Utilité des Indicateurs Financiers Clés dans l'Évaluation de la Performance Financière Bancaire :

2-2.1 Rentabilité : Mesurer la Performance Financière d'une Banque

La rentabilité est l'un des critères les plus essentiels lors de l'évaluation de la performance financière d'une banque. Elle illustre la capacité de la banque à générer un bénéfice net à partir de ses activités opérationnelles et de ses investissements. Pour évaluer la rentabilité d'une banque, plusieurs indicateurs clés sont utilisés, dont les trois principaux sont : Bénéfice Net ,ROA , ROE.

2-2.1.1 Le Bénéfice Net :

Est un indicateur clé pour mesurer la rentabilité d'une banque, car il reflète la capacité de la banque à générer un profit net à partir de ses opérations financières. Voici comment le Bénéfice Net mesure la rentabilité bancaire de manière spécifique :

Le calcul du bénéfice net se fait généralement en suivant cette formule :

$$\text{Bénéfice Net} = \text{Revenus Totaux} - \text{Coûts et Dépenses}$$

Un Bénéfice Net positif signifie que la banque a généré un excédent de revenus par rapport à ses coûts et charges, ce qui est un indicateur clé de rentabilité.

Importance du Bénéfice Net :

Le Bénéfice Net est utilisé dans l'analyse financière et la gestion bancaire pour plusieurs objectifs, notamment :

- Évaluation de la rentabilité passée et actuelle de la banque.
- Comparaison avec d'autres banques pour évaluer la compétitivité.
- Prise de décision sur l'allocation de ressources et les investissements.
- Communication aux actionnaires, aux investisseurs et aux régulateurs pour informer sur la santé financière de la banque.

En résumé, le Bénéfice Net mesure la rentabilité bancaire en quantifiant la capacité de la banque à générer un profit net à partir de ses activités financières. Il est essentiel pour évaluer la performance et la santé financière d'une banque et est souvent utilisé en conjonction avec d'autres indicateurs financiers pour obtenir une image complète de la rentabilité de la banque.

2-2.1.2 Le Rendement des Actifs (Return on Assets, ROA) :

Est un indicateur financier essentiel pour mesurer la rentabilité bancaire en évaluant la capacité d'une banque à générer des bénéfices à partir de ses actifs. Voici comment le ROA mesure spécifiquement la rentabilité bancaire , Formule du ROA : ²⁰

$$\text{ROA} = (\text{Bénéfice Net} / \text{Actifs Totaux}) \times 100$$

- **Bénéfice Net** : Le Bénéfice Net est le profit net que la banque a généré au cours d'une période donnée, généralement une année. Il est calculé en soustrayant toutes les dépenses, y compris les coûts d'exploitation, les intérêts sur les dépôts, les provisions pour créances douteuses et d'autres charges, des revenus totaux de la banque.
- **Actifs Totaux** : Les Actifs Totaux représentent la somme de tous les actifs détenus par la banque, y compris les prêts, les investissements, les réserves de trésorerie, les bâtiments, et d'autres éléments d'actif. Les actifs sont les ressources financières que la banque utilise pour générer des revenus.

Interprétation du ROA pour la rentabilité bancaire :

- Un ROA élevé indique que la banque génère un bénéfice net important par rapport à la taille de ses actifs. Cela signifie qu'elle est capable de tirer un rendement élevé de ses ressources financières, ce qui est un signe de rentabilité.
- Un ROA faible, en revanche, indique que la banque génère moins de bénéfices par rapport à la taille de ses actifs. Cela peut être le résultat de coûts élevés, de pertes importantes ou d'une gestion moins efficace des actifs.

Importance du ROA dans la mesure de la rentabilité bancaire :

Le ROA revêt une grande importance pour évaluer la rentabilité bancaire pour plusieurs raisons :

Comparaison entre les banques : Le ROA permet de comparer la rentabilité de différentes banques, quelle que soit leur taille. Il est couramment utilisé pour évaluer la performance relative des institutions financières.

Indicateur de gestion : Le ROA est un indicateur clé de la qualité de la gestion de la banque. Une gestion efficace des actifs, une maîtrise des coûts et une gestion prudente des risques peuvent contribuer à un ROA élevé.

Attrait pour les investisseurs : Les investisseurs recherchent souvent des banques avec un ROA solide, car cela peut indiquer une rentabilité durable et un potentiel de rendement sur investissement.

Stabilité financière : Un ROA élevé contribue à la stabilité financière de la banque en lui permettant de générer des bénéfices suffisants pour couvrir ses coûts et maintenir sa sécurité financière.

En résumé, le ROA mesure la rentabilité bancaire en évaluant la capacité de la banque à générer des bénéfices à partir de ses actifs. C'est un indicateur essentiel pour évaluer la performance et la

²⁰ AUTISSIER David, 2009, pp. 31-32

solidité financière d'une banque, et il est largement utilisé par les investisseurs, les régulateurs et les parties prenantes pour évaluer la rentabilité globale de l'institution financière.

2-2.1.3 Le Rendement des Capitaux Propres (Return on Equity, ROE) :

Est un indicateur financier crucial qui mesure la rentabilité d'une banque en évaluant la capacité de l'institution à générer des bénéfices à partir des capitaux propres investis par les actionnaires. En d'autres termes, le ROE indique quelle proportion des capitaux propres est convertie en bénéfice net. Voici comment le ROE mesure spécifiquement la rentabilité bancaire .²¹

Formule du ROE :

$$\text{ROE} = (\text{Bénéfice Net} / \text{Capitaux Propres}) \times 100$$

- **Bénéfice Net** : Il s'agit du bénéfice net que la banque a généré au cours d'une période donnée, généralement une année. Le bénéfice net est obtenu en soustrayant toutes les dépenses, y compris les coûts d'exploitation, les intérêts sur la dette, les provisions pour créances douteuses, et d'autres charges, des revenus totaux de la banque.
- **Capitaux Propres** : Les Capitaux Propres représentent la valeur nette de la banque et sont la différence entre ses actifs totaux et ses passifs totaux. Ils représentent essentiellement l'investissement des actionnaires dans l'entreprise.

Interprétation du ROE pour la rentabilité bancaire :

- Un ROE élevé indique que la banque génère un bénéfice net important par rapport aux capitaux propres investis par les actionnaires. Cela signale une rentabilité élevée et une utilisation efficace des fonds propres.
- Un ROE faible indique que la banque génère moins de bénéfices par rapport à ses capitaux propres, ce qui peut être le résultat de coûts élevés, de pertes importantes ou d'une rentabilité moindre.

Importance du ROE dans la mesure de la rentabilité bancaire :

Le ROE est un indicateur financier critique pour évaluer la rentabilité bancaire pour plusieurs raisons :

Attrait pour les investisseurs : Les investisseurs considèrent souvent le ROE comme un indicateur clé de la rentabilité et de la performance passée de la banque. Un ROE élevé peut attirer davantage d'investisseurs, ce qui peut influencer la valorisation des actions de l'entreprise.

Indicateur de gestion : Le ROE est un indicateur de la qualité de la gestion de la banque. Une gestion efficace des actifs, une maîtrise des coûts et une gestion saine du risque peuvent contribuer à un ROE élevé.

Évaluation de la rentabilité : Le ROE permet d'évaluer si la banque génère un rendement adéquat pour les actionnaires par rapport aux capitaux propres investis. Il indique également si la rentabilité est en croissance ou en déclin.

²¹ DE COUSSERGUES & BOURDEAUX, 2013

Comparaison avec d'autres banques : Le ROE permet de comparer la rentabilité de la banque avec celle d'autres banques du même secteur, ce qui peut fournir des informations sur sa compétitivité.

En résumé, le ROE mesure la rentabilité bancaire en évaluant la capacité de la banque à générer des bénéfices à partir des capitaux propres des actionnaires. C'est un indicateur fondamental pour les investisseurs, les gestionnaires et les parties prenantes, car il fournit des informations essentielles sur la performance financière de la banque et son attrait en tant qu'investissement.

2-2.2 Solvabilité : Évaluation de la Capacité de la Banque à Honorer ses Obligations

La solvabilité d'une banque est une composante essentielle de sa santé financière. Elle se réfère à la capacité de la banque à honorer ses obligations financières, y compris le remboursement de ses dettes, le paiement des intérêts sur les dépôts et le respect de ses engagements envers les parties prenantes. Pour évaluer la solvabilité d'une banque, un indicateur clé est le "Ratio de Solvabilité."

2-2.2 .1 Le Ratio de Solvabilité :

Le ratio de solvabilité est un indicateur financier qui compare les actifs totaux de la banque à ses passifs totaux. En d'autres termes, il évalue si la banque détient suffisamment d'actifs pour couvrir l'ensemble de ses obligations financières à un moment donné. Ce ratio est souvent exprimé en pourcentage et se calcule comme suit : ²²

$$\text{Ratio de Solvabilité} = \text{Fonds propres} / \text{Engagements pondérés}$$

La Signification du Ratio de Solvabilité :

Le ratio de solvabilité démontre la capacité de la banque à couvrir ses obligations financières en cas de perturbations économiques ou de pertes inattendues. Voici ce que signifient ses composantes clés

- **Fonds Propres :** Les fonds propres de la banque représentent la part de ses actifs qui appartient effectivement à ses actionnaires. Ils servent de coussin de sécurité pour couvrir les pertes potentielles.
- **Engagements Pondérés :** Les engagements pondérés sont le total des actifs et des engagements de la banque, ajustés en fonction du niveau de risque. Les actifs plus risqués ont des pondérations plus élevées.

Importance du Ratio de Solvabilité :

Le ratio de solvabilité revêt une importance cruciale pour plusieurs raisons :

- **Protection des Déposants :** Un ratio de solvabilité adéquat assure la protection des dépôts des clients en garantissant que la banque a suffisamment de fonds propres pour couvrir ses pertes.
- **Stabilité Financière :** Il contribue à la stabilité du système financier en réduisant le risque de faillite bancaire.
- **Conformité Réglementaire :** Les régulateurs financiers imposent des exigences minimales en matière de solvabilité pour garantir la sécurité du secteur bancaire.

²² SENOUCI Kouider, GUERRICHE Benallal, Douch Leila, Evaluation de la performance financière des banques commerciales Cas de la Banque Nationale d'Algérie , P8

- **Confiance des Investisseurs :** Les investisseurs, y compris les actionnaires, ont confiance dans les banques avec des ratios de solvabilité solides, ce qui peut affecter la valorisation des actions de la banque.

En conclusion, Le ratio de solvabilité est un pilier fondamental de la solidité financière d'une banque. Il garantit la protection des dépôts des clients, contribue à la stabilité du système financier et assure la confiance des investisseurs. Les régulateurs bancaires exigent que toutes les banques maintiennent un ratio de solvabilité supérieur à 10 % pour garantir la sécurité financière et la stabilité du secteur bancaire.

2-2. 3-Liquidité : Garantir la Capacité à Répondre aux Obligations à Court Terme

La liquidité est une dimension cruciale de la santé financière d'une banque, car elle mesure sa capacité à répondre à ses obligations à court terme. Elle consiste en la disponibilité d'actifs liquides que la banque peut rapidement convertir en espèces pour faire face à ses engagements financiers à court terme. Dans l'évaluation de la liquidité, l'utilisation de ratios de liquidité joue un rôle essentiel, notamment le "Ratio de Liquidité Courante".

2-2.3.1 Le Ratio de Liquidité :

Le ratio de liquidité est un indicateur financier qui évalue la capacité d'une banque à honorer ses obligations à court terme en utilisant ses actifs liquides. Le ratio de liquidité courante est l'un des ratios de liquidité les plus couramment utilisés. Il se calcule comme suit :

$$\text{Ratio de Liquidité Courante} = (\text{Actifs Liquides} / \text{Passifs à Court Terme})$$

- **Actifs Liquides :** Les actifs liquides sont des actifs qui peuvent être rapidement convertis en espèces sans perte significative de valeur. Ils incluent les réserves de trésorerie, les dépôts en banque, les titres négociables et d'autres éléments similaires.
- **Passifs à Court Terme :** Les passifs à court terme sont les obligations financières de la banque qui doivent être remboursées dans un délai relativement court, généralement moins d'un an. Ils comprennent les dettes à court terme, les dépôts de clients à vue et d'autres obligations similaires.

L'Importance de la Liquidité :

La liquidité est vitale pour plusieurs raisons :

- **Gestion de Trésorerie :** Une liquidité adéquate permet à la banque de gérer sa trésorerie de manière efficace, de faire face aux retraits de clients et de répondre à ses obligations de paiement à court terme.
- **Prévention des Problèmes de Trésorerie :** Les ratios de liquidité aident à prévenir les problèmes de trésorerie et les difficultés financières en s'assurant que la banque dispose d'actifs liquides suffisants pour couvrir ses passifs à court terme.
- **Maintien de la Confiance :** La disponibilité de liquidités renforce la confiance des déposants et des créanciers, car ils savent que la banque est en mesure de s'acquitter de ses engagements.

- Conformité Réglementaire : Les régulateurs financiers imposent généralement des exigences minimales en matière de liquidité pour garantir la stabilité du secteur financier.

En conclusion, Les ratios de liquidité, notamment le ratio de liquidité courante, sont des outils essentiels pour évaluer la capacité d'une banque à répondre à ses obligations à court terme. La liquidité est cruciale pour maintenir la stabilité financière, la confiance des parties prenantes et la conformité réglementaire. Les gestionnaires financiers des banques surveillent de près ces ratios pour s'assurer que la banque dispose toujours d'une liquidité suffisante pour faire face aux imprévus et maintenir son bon fonctionnement.

2-2. 4-Le Coefficient d'Exploitation : Indicateur Clé de l'Efficacité Opérationnelle d'une Banque

Le coefficient d'exploitation est un indicateur de performance essentiel utilisé pour évaluer l'efficacité de l'exploitation d'une banque. Cet indicateur revêt une grande importance, car il mesure la capacité de la banque à gérer ses coûts opérationnels par rapport à ses revenus, offrant ainsi un aperçu de la gestion globale de la banque. En termes simples, il permet de déterminer si la banque est en mesure de maîtriser ses coûts liés à la production bancaire. Les responsables des banques sont souvent évalués en fonction de ce ratio, et les actionnaires l'utilisent pour juger de la performance ou de la contre-performance de la direction de la banque.²³

Le coefficient d'exploitation se calcule comme suit :

$$\text{Coefficient d'Exploitation} = \text{Frais Généraux} / \text{Produit Net Bancaire (PNB)}$$

- Frais Généraux : Les frais généraux englobent l'ensemble des coûts d'exploitation de la banque, y compris les salaires, les charges administratives, les frais de marketing, les dépenses liées à la technologie, les frais de location et autres dépenses liées à la gestion courante de la banque.
- Produit Net Bancaire (PNB) : Le PNB est la somme des revenus générés par la banque à partir de ses activités principales, telles que les intérêts sur les prêts, les frais de services bancaires et les commissions. Il représente essentiellement les revenus bruts de la banque avant déduction des coûts.

Interprétation du Coefficient d'Exploitation :

Le coefficient d'exploitation permet d'évaluer si la banque parvient à maintenir ses frais généraux à un niveau raisonnable par rapport à ses revenus. En général, un coefficient d'exploitation inférieur à 65 % est considéré comme un indicateur positif d'efficacité opérationnelle.

- Un coefficient d'exploitation faible (inférieur à 65 %) indique que la banque gère efficacement ses coûts par rapport à ses revenus. Cela peut être le signe d'une gestion solide et d'une rentabilité accrue.

²³ SENOUCI Kouider, GUERRICHE Benallal, Douch Leila, Evaluation de la performance financière des banques commerciales Cas de la Banque Nationale d'Algérie , P10

- Un coefficient d'exploitation élevé (supérieur à 65 %) peut signaler que la banque a des coûts opérationnels disproportionnés par rapport à ses revenus, ce qui peut affecter sa rentabilité et sa compétitivité.

Importance du Coefficient d'Exploitation :

Le coefficient d'exploitation est important pour plusieurs raisons :

- **Gestion Opérationnelle :** Il offre aux gestionnaires un aperçu de l'efficacité opérationnelle de la banque, les aidant ainsi à identifier des domaines où des économies de coûts peuvent être réalisées.
- **Évaluation de la Direction :** Les responsables des banques sont souvent évalués en fonction de leur capacité à maintenir un faible coefficient d'exploitation, ce qui les encourage à gérer efficacement les coûts.
- **Décisions des Actionnaires :** Les actionnaires utilisent le coefficient d'exploitation comme un indicateur clé pour évaluer la performance de la banque et la compétence de sa direction.
- **Comparaison avec les Concurrents :** Il permet de comparer l'efficacité opérationnelle de la banque avec celle de ses concurrents, ce qui peut aider à identifier les avantages concurrentiels.

En conclusion, le coefficient d'exploitation est un indicateur majeur de l'efficacité opérationnelle d'une banque, permettant d'évaluer si elle parvient à gérer ses coûts de manière efficiente par rapport à ses revenus. Il joue un rôle essentiel dans l'évaluation de la performance globale de la banque, l'évaluation de la direction et la prise de décision des actionnaires.

2-2.5 Gestion des Risques : Évaluation de la Qualité du Portefeuille de Prêts

La gestion des risques est un aspect critique de l'activité bancaire, car elle vise à identifier, évaluer et atténuer les risques potentiels qui pourraient compromettre la stabilité financière d'une banque. L'un des indicateurs clés utilisés pour évaluer la qualité du portefeuille de prêts d'une banque est le Ratio de Crédit Non Performant (NPL). Ce ratio est essentiel pour maintenir la solidité financière de la banque et éviter les pertes potentielles.

2-2.5.1 Le Ratio de Crédit Non Performant se calcule en divisant le montant total des prêts non performants par le montant total des prêts de la banque. Mathématiquement, cela s'exprime comme suit :

$$\text{Ratio de Crédit Non Performant} = \text{Prêts Non Performants} / \text{Total des Prêts}$$

- **Prêts Non Performants (NPL) :** Les prêts non performants sont des prêts qui présentent un risque élevé de défaut de paiement. Ils incluent les prêts pour lesquels les paiements sont en retard ou en souffrance depuis une période prolongée, ainsi que les prêts qui sont en défaut de paiement.
- **Total des Prêts :** Le total des prêts représente l'ensemble des prêts accordés par la banque, y compris les prêts aux particuliers, aux entreprises et autres entités.

La Signification du Ratio de Crédit Non Performant :

Le Ratio de Crédit Non Performant permet d'évaluer la qualité du portefeuille de prêts de la banque et de mesurer le niveau de risque de crédit qu'elle supporte. Voici ce que signifient ses composantes clés :

- Prêts Non Performants (NPL) : Un ratio élevé de NPL indique que la banque a un pourcentage élevé de prêts à risque élevé. Cela peut être le signe de problèmes potentiels dans la gestion des risques de crédit.
- Total des Prêts : Le dénominateur du ratio représente l'ensemble des prêts de la banque. Un ratio élevé de NPL par rapport au total des prêts indique un risque accru de pertes.

Importance du Ratio de Crédit Non Performant :

Le Ratio de Crédit Non Performant est d'une grande importance pour plusieurs raisons :

Gestion des Risques : Il aide la banque à évaluer la qualité de son portefeuille de prêts et à identifier les domaines présentant un risque élevé de non-remboursement.

Prévention des Pertes : Une gestion efficace du risque de crédit contribue à minimiser les pertes liées aux prêts non performants.

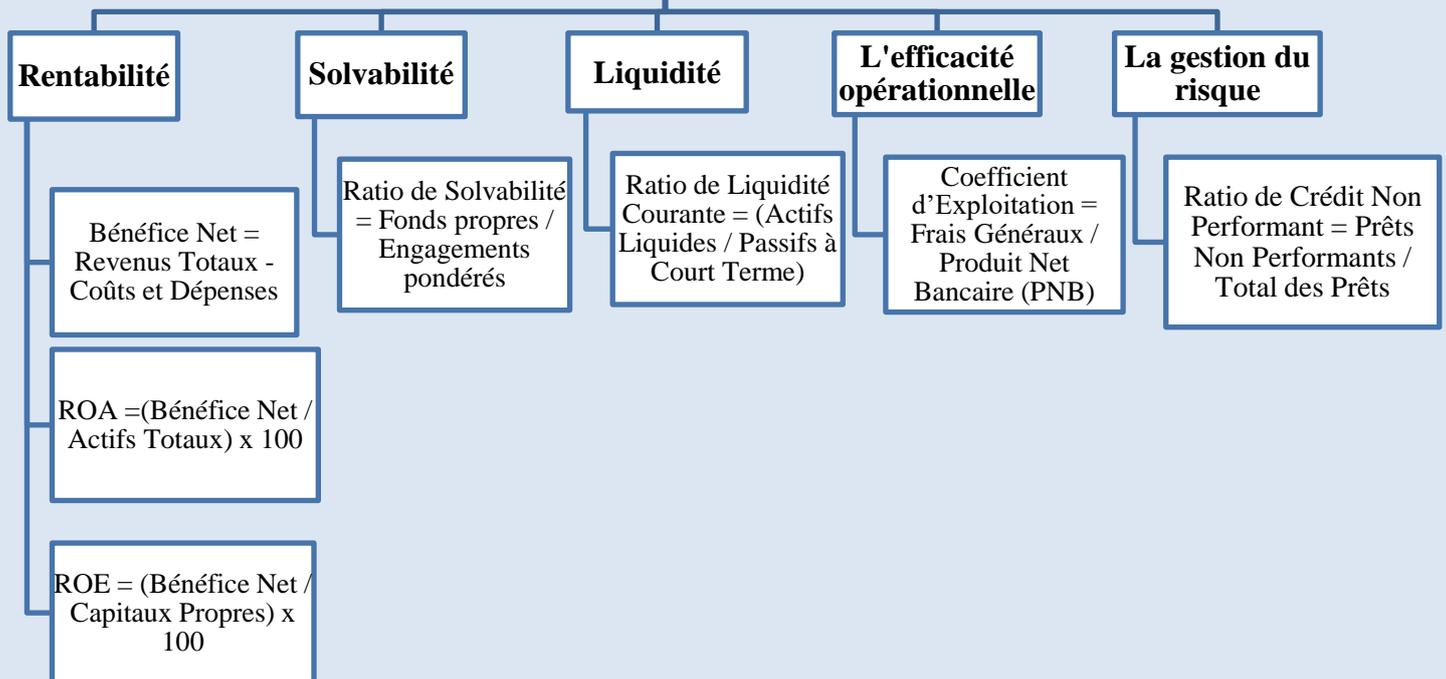
Conformité Réglementaire : Les régulateurs exigent que les banques maintiennent un niveau adéquat de prêts non performants pour garantir la stabilité du secteur financier.

Confiance des Investisseurs : Les investisseurs et les actionnaires s'intéressent à ce ratio pour évaluer la gestion des risques de crédit de la banque.

En somme , Le Ratio de Crédit Non Performant est un indicateur essentiel de la gestion des risques dans le secteur bancaire. Il permet d'évaluer la qualité du portefeuille de prêts de la banque et de mesurer le risque de crédit qu'elle supporte. Une gestion saine du risque de crédit est cruciale pour éviter les pertes financières et maintenir la stabilité financière de la banque.

Figure 8: Les principaux indicateurs financiers clés

Les indicateurs financiers clés



Source : conception personnelle

En conclusion, L'utilisation d'indicateurs financiers clés dans l'évaluation de la performance financière bancaire est essentielle pour garantir la stabilité, la rentabilité et la viabilité de ces institutions. Ces indicateurs fournissent des informations cruciales pour les gestionnaires, les investisseurs et les régulateurs, contribuant ainsi à maintenir un système financier solide et confiant. Il est impératif que les banques surveillent en permanence ces indicateurs pour prendre des décisions éclairées et gérer efficacement leurs opérations.

2-3 Les défis des indicateurs financier clés :

Les indicateurs financiers clés sont d'une grande utilité pour évaluer la santé financière d'une banque, mais ils ne sont pas sans défis. Voici quelques-uns des défis auxquels on peut être confronté lors de l'utilisation de ces indicateurs :

2-3.1 Complexité des calculs :

Certains ratios financiers nécessitent des calculs complexes qui dépendent de données financières précises et actualisées. Il peut être difficile de collecter, compiler et vérifier toutes les informations nécessaires pour obtenir des résultats précis.

2-3.2 Qualité des données :

La qualité des données financières est essentielle pour obtenir des ratios fiables et significatifs. Des erreurs dans les données financières peuvent conduire à des interprétations erronées des résultats.

2-3.3 Comparabilité :

La comparabilité des ratios financiers peut être difficile, surtout lorsqu'on compare des banques opérant dans différentes juridictions ou ayant des structures financières différentes.

2-3.4 Changements dans les normes comptables :

Les changements dans les normes comptables peuvent affecter la manière dont certains ratios sont calculés, ce qui peut rendre difficile la comparaison des résultats d'une année à l'autre.

2-3.5 Variabilité des activités :

Les banques peuvent avoir des activités différentes, ce qui peut influencer les ratios financiers. Par exemple, une banque axée sur le crédit peut avoir des ratios différents par rapport à une banque d'investissement.

2-3.6 Interdépendance des indicateurs :

Les indicateurs financiers ne doivent pas être considérés de manière isolée. Certains ratios peuvent être influencés par d'autres indicateurs, ce qui nécessite une analyse approfondie pour obtenir une image complète de la santé financière d'une banque.

2-3.7 Évolution du secteur financier :

Les indicateurs financiers peuvent devenir moins pertinents ou nécessiter des ajustements en raison de l'évolution du secteur financier, des réglementations ou des pratiques comptables.

2-3.8 Effets des politiques monétaires et économiques :

Les politiques monétaires et économiques mises en place par les gouvernements et les banques centrales peuvent influencer les résultats financiers des banques, rendant parfois difficile l'attribution des performances à des facteurs spécifiques.

En dépit de ces défis, les indicateurs financiers clés demeurent des outils essentiels pour évaluer la santé financière et la performance des banques. Il est important de les utiliser de manière appropriée et en les complétant avec d'autres analyses pour obtenir une vision globale et éclairée de la situation financière d'une institution bancaire.

Section 03 : le tableau de bord de gestion

3-1 L'historique et le cadre réglementaire de tableau de bord de gestion :

3-1.1 L'historique:

L'utilisation des tableaux de bord de gestion dans le domaine bancaire a une histoire qui remonte à plusieurs décennies:

Début des années 1900 : Les débuts du système bancaire moderne ont vu l'utilisation de tableaux de bord manuels pour suivre les transactions, les dépôts et les prêts. Ces tableaux étaient généralement basés sur des feuilles de calcul et des fiches physiques.

Années 1960-1970 : Avec l'avènement des ordinateurs et des premiers systèmes informatiques, les banques ont commencé à utiliser des systèmes automatisés pour suivre leurs opérations financières. Cela a permis de créer des tableaux de bord électroniques plus sophistiqués et plus complets pour surveiller les performances financières et opérationnelles.

Années 1980-1990 : L'essor de l'informatique et des logiciels de gestion a permis aux banques d'améliorer davantage leurs tableaux de bord de gestion. Les tableaux de bord ont été intégrés à des systèmes d'information plus vastes, permettant une meilleure intégration des données financières et opérationnelles.

Années 2000-2010 : Avec les progrès technologiques et l'accès à des bases de données en temps réel, les tableaux de bord de gestion bancaire sont devenus de plus en plus dynamiques et interactifs. Les gestionnaires ont pu accéder à des informations actualisées en temps réel et effectuer des analyses plus approfondies.

Années 2010-2020 : L'ère de l'informatique en nuage et des outils d'analyse avancée a permis une personnalisation accrue des tableaux de bord de gestion bancaire. Les données sont devenues plus accessibles et les visualisations graphiques plus sophistiquées, permettant une meilleure compréhension des performances financières et opérationnelles.

Années 2020 et au-delà : Les tableaux de bord de gestion bancaire continuent d'évoluer avec l'intégration de l'intelligence artificielle et de l'apprentissage automatique. Ces avancées permettent une analyse prédictive et une prise de décision encore plus éclairée pour les dirigeants et les gestionnaires.

Aujourd'hui, les tableaux de bord de gestion (TBG) bancaire sont des outils indispensables pour les institutions financières, car ils fournissent une vue d'ensemble complète et en temps réel des performances financières et opérationnelles de la banque. Ces outils permettent aux gestionnaires de suivre les indicateurs clés, de prendre des décisions éclairées, de gérer les risques et de rester compétitifs dans un environnement bancaire en constante évolution.

3-1.2 Le cadre réglementaire du tableau de bord de gestion bancaire dépend du pays et des lois spécifiques qui régissent le secteur bancaire dans cette juridiction. Dans de nombreux pays, les institutions financières, y compris les banques, sont soumises à une réglementation stricte pour garantir leur stabilité, leur transparence et leur conformité. Voici quelques aspects importants du cadre réglementaire du tableau de bord de gestion bancaire :

Il est essentiel que les banques respectent les exigences réglementaires relatives à leur tableau de bord de gestion pour assurer une gestion efficace des risques, une transparence financière et la conformité aux normes en vigueur. Les banques doivent s'assurer que leur tableau de bord est conçu pour répondre aux besoins spécifiques du cadre réglementaire dans lequel elles opèrent.

3-1.2 Les types de tableau de bord de gestion :

Les différents types de tableaux de bord de gestion bancaire sont conçus pour répondre à des besoins spécifiques de gestion et d'analyse au sein d'une institution financière. Les principaux types de tableaux de bord de gestion bancaire : ²⁴

3-1.2.1 Tableau de bord de gestion financière :

Ce type de tableau de bord met l'accent sur les aspects financiers de la banque, tels que les revenus, les dépenses, la rentabilité, les ratios financiers, les réserves, les provisions pour pertes sur prêts, etc. Il permet aux dirigeants et aux gestionnaires de surveiller la santé financière globale de la banque et de prendre des décisions éclairées en matière de gestion des ressources financières.

3-1.2.2 Tableau de bord de gestion des risques :

Ce tableau de bord se concentre sur l'identification, le suivi et la gestion des risques auxquels la banque est exposée. Il peut inclure des indicateurs liés au risque de crédit, au risque de marché, au

²⁴ Gérard NAULLEAU & Michel ROUACH, Contrôle de gestion et stratégie dans la banque, 3^{ème} édition, revue banque éditeur, paris, 2001, P. 114

risque opérationnel, au risque de liquidité, etc. Le tableau de bord de gestion des risques aide les dirigeants à prendre des mesures préventives pour atténuer les risques potentiels.

3-1.2.3 Tableau de bord de gestion des ventes et du marketing :

Ce type de tableau de bord met l'accent sur les performances commerciales de la banque, telles que les ventes de produits et services, l'acquisition de nouveaux clients, la fidélisation de la clientèle et les campagnes marketing en cours. Il permet aux responsables commerciaux de suivre les indicateurs clés et d'ajuster les stratégies pour atteindre les objectifs de vente.

3-1.2.4 Tableau de bord de gestion des canaux de distribution :

Ce tableau de bord se concentre sur les performances des différents canaux de distribution utilisés par la banque, tels que les agences physiques, les services bancaires en ligne, les applications mobiles, etc. Il permet de suivre l'utilisation de chaque canal et d'identifier les canaux les plus efficaces pour la banque et ses clients.

3-1.2.5 Tableau de bord de gestion des ressources humaines :

Ce type de tableau de bord met l'accent sur les performances du personnel de la banque, y compris la productivité, la formation, le taux de rotation du personnel, la satisfaction des employés, etc. Il aide à optimiser la gestion des ressources humaines et à assurer un personnel qualifié et engagé.

3-1.2.6 Tableau de bord de gestion de la conformité :

Ce tableau de bord se concentre sur le respect des réglementations et des normes du secteur bancaire. Il permet aux responsables de la conformité de suivre et de documenter les activités de conformité, ainsi que de s'assurer que la banque respecte les exigences réglementaires en vigueur.

Chaque type de tableau de bord de gestion bancaire est conçu pour fournir une vue d'ensemble claire et pertinente des performances spécifiques à surveiller dans le domaine correspondant. En combinant ces différents tableaux de bord, les dirigeants et les gestionnaires de la banque obtiennent une vision globale de la performance de l'institution financière, ce qui leur permet de prendre des décisions éclairées et d'améliorer leur efficacité globale.

3-2 Le tableau de bord financier :

Le tableau de bord financier est considéré comme l'un des types de tableau de bord de gestion dans le secteur bancaire, il inclut généralement des indicateurs financiers tels que les revenus, les coûts, les bénéfices, les marges, les ratios financiers, les flux de trésorerie, etc. Ces indicateurs permettent aux dirigeants et aux gestionnaires de surveiller en temps réel la performance financière de l'institution financière, d'identifier les tendances, les points forts et les points faibles, et de prendre des décisions éclairées en matière de gestion des ressources et de planification financière.²⁵

La relation entre le tableau de bord financier et les indicateurs financier clés :

Dans le secteur bancaire, la relation entre le tableau de bord financier et les indicateurs financiers clés est tout aussi cruciale, voire encore plus, en raison de la nature complexe et spécifique de l'activité bancaire. Les indicateurs financiers clés utilisés dans ce contexte sont adaptés pour évaluer la santé financière d'une banque et surveiller les risques liés à ses activités. Le tableau de bord

²⁵ EL HAMMA, Azoug, Impact de la taille sur le contenu des tableaux de bord dans les entreprises au Maroc : résultats d'une étude empirique, Revue Bouquin, (pp. 397- 398), 2001.5

financier joue un rôle essentiel dans la synthèse et la présentation de ces indicateurs de manière claire et compréhensible pour les décideurs du secteur bancaire.

Les indicateurs financiers clés incluent des mesures spécifiques à l'activité bancaire telles que la marge d'intérêt nette, le ratio de liquidité, le ratio de fonds propres, le coût du risque, le ratio de levier, et bien d'autres. Ces indicateurs permettent d'évaluer la rentabilité de l'activité de prêt, la capacité de la banque à faire face à ses obligations de court et moyen terme, son niveau de capitalisation et sa résilience face aux pertes potentielles.

Le tableau de bord financier dans le secteur bancaire présente ces indicateurs de manière périodique, généralement mensuelle ou trimestrielle, pour permettre aux dirigeants et aux gestionnaires de suivre l'évolution de la performance financière de la banque. Il permet d'identifier les domaines d'excellence et les points d'amélioration, de prendre des décisions stratégiques en matière d'allocation de ressources et de gestion des risques, et de s'assurer de la conformité aux normes réglementaires imposées par les autorités financières.

Grâce à cette relation étroite entre le tableau de bord financier et les indicateurs financiers clés, les banques peuvent mieux comprendre leur position concurrentielle, saisir les opportunités de croissance rentable, gérer les risques de manière proactive, et rester agiles face aux fluctuations du marché et aux changements économiques. En fournissant une vue d'ensemble complète de la santé financière de la banque, le tableau de bord financier joue un rôle central dans la prise de décisions éclairées, la gestion responsable et la réussite à long terme des institutions financières dans le secteur bancaire en constante évolution.

En conclusion, En combinant ces indicateurs financiers clés et en les suivant régulièrement à l'aide du tableau de bord financier, les banques peuvent mieux comprendre leur position financière, identifier les domaines nécessitant des améliorations, et prendre des mesures proactives pour renforcer leur stabilité et leur performance dans un environnement bancaire compétitif et en constante évolution. Ces indicateurs jouent un rôle crucial pour orienter les décisions des dirigeants et des gestionnaires et assurer le succès et la croissance durables des banques dans le secteur bancaire dynamique.

3-3 Le rôle du tableau de bord financier :

Le tableau de bord joue un rôle essentiel dans l'identification rapide des tendances, des forces et des faiblesses qui ont un impact sur les résultats et la performance globale d'une institution bancaire. En fournissant une vue d'ensemble claire et synthétique des indicateurs financiers clés, le tableau de bord permet aux dirigeants et aux gestionnaires d'analyser rapidement les performances passées, présentes et potentielles de la banque.

3-3.1 Tendances financières :

Les tendances financières bancaires sont des évolutions ou des mouvements qui se produisent dans les performances financières d'une institution bancaire sur une période donnée. Ces tendances peuvent être à la hausse, à la baisse ou stables et peuvent être influencées par divers facteurs tels que les conditions économiques, les taux d'intérêt, la réglementation et les pratiques de gestion.

Le tableau de bord financier joue un rôle essentiel dans la détection et l'analyse des tendances financières bancaires. En rassemblant les indicateurs financiers clés tels que la rentabilité, la liquidité, la solvabilité et l'efficacité opérationnelle, le tableau de bord permet aux dirigeants et aux gestionnaires de suivre en temps réel l'évolution de la performance financière de la banque. Grâce à

une présentation visuelle et synthétique des données, le tableau de bord facilite la compréhension des tendances émergentes, ce qui permet une réaction rapide aux changements du marché ou aux fluctuations économiques.

Par exemple, si le tableau de bord financier indique une baisse continue du rendement des actifs (ROA) sur plusieurs mois, cela pourrait indiquer un problème de rentabilité qui nécessite une attention immédiate. De même, une augmentation du ratio de liquidité stable pourrait signaler une prudence accrue dans la gestion des liquidités, en réponse à des incertitudes économiques.

En identifiant et en comprenant rapidement les tendances financières, les dirigeants et les gestionnaires peuvent prendre des décisions éclairées concernant l'allocation des ressources, l'ajustement des stratégies commerciales et la gestion des risques. Ils peuvent également anticiper les problèmes potentiels, saisir les opportunités de croissance et améliorer la performance globale de la banque.

3-3.2 Forces et Faiblesses :

Forces bancaires : Le tableau de bord financier met en évidence les forces de l'institution bancaire en présentant les indicateurs positifs tels que le Rendement des Capitaux Propres (ROE) élevé, indiquant une bonne rentabilité et une utilisation efficace du capital. Un ratio de liquidité solide et des niveaux élevés de fonds propres sont également des signes de stabilité financière et de capacité à faire face aux pertes éventuelles. Le tableau de bord permet aux dirigeants de se concentrer sur ces domaines d'excellence et de les renforcer davantage pour maintenir la compétitivité de la banque.

Faiblesses bancaires : Le tableau de bord financier identifie également les faiblesses de l'institution bancaire en mettant en évidence les indicateurs qui nécessitent une amélioration. Par exemple, un ratio de liquidité faible peut indiquer des problèmes de gestion des liquidités, tandis qu'un ratio de coûts d'exploitation élevé peut signaler une inefficacité opérationnelle. Le tableau de bord permet aux dirigeants de prendre des mesures correctives rapidement et de mettre en place des stratégies visant à renforcer ces domaines pour améliorer la performance globale de la banque.

Le tableau de bord financier est un outil essentiel pour identifier les forces et les faiblesses d'une institution bancaire. En fournissant une vue d'ensemble complète des performances financières, il permet aux dirigeants de prendre des décisions éclairées, de se concentrer sur les domaines clés nécessitant des améliorations, et d'améliorer la compétitivité et la stabilité de la banque dans un environnement bancaire dynamique et exigeant. En utilisant le tableau de bord financier comme un guide, les dirigeants peuvent mettre en œuvre des stratégies efficaces pour renforcer les forces et remédier aux faiblesses, favorisant ainsi la réussite à long terme de l'institution bancaire.

3-3.3 Impact sur les résultats :

Le tableau de bord permet de visualiser l'impact de chaque indicateur financier sur les résultats globaux de la banque. Cela aide à comprendre quelles sont les variables les plus influentes et à concentrer les efforts d'amélioration sur les domaines critiques.

Le tableau de bord financier joue un rôle crucial dans l'évaluation de l'impact des indicateurs financiers sur les résultats d'une institution bancaire. Il permet de comprendre comment les performances dans différents domaines financiers influencent directement ou indirectement les résultats globaux de la banque. Le tableau de bord financier facilite cette analyse de l'impact sur les résultats comme suit :

3-3.3.1 Identification des facteurs clés :

Le tableau de bord financier rassemble les indicateurs financiers clés tels que la rentabilité, la liquidité, la solvabilité et l'efficacité opérationnelle. En les présentant côte à côte, il permet aux dirigeants de repérer rapidement les facteurs clés qui ont le plus grand impact sur les résultats. Par exemple, une baisse du ROE conjuguée à une augmentation du coût du risque peut indiquer que la qualité des actifs de la banque affecte négativement sa rentabilité.

3-3.3.2 Compréhension des relations causales :

Le tableau de bord financier permet d'analyser les relations causales entre les indicateurs. Par exemple, il peut mettre en évidence comment des niveaux élevés de liquidité influencent la capacité de la banque à octroyer des prêts et à générer des revenus d'intérêts. Ces informations aident les dirigeants à comprendre comment les décisions prises dans un domaine financier peuvent se répercuter sur d'autres aspects de l'activité bancaire et, finalement, sur les résultats globaux.

3-3.3.3 Prise de décisions éclairées :

En analysant l'impact des indicateurs financiers sur les résultats, le tableau de bord financier fournit aux dirigeants des informations essentielles pour prendre des décisions éclairées. Par exemple, si le ratio de liquidité courante est trop bas et affecte la capacité de la banque à honorer ses obligations à court terme, les dirigeants peuvent décider de mobiliser davantage de liquidités ou de revoir leur politique de financement.

3-3.3.4 Suivi de la performance :

Le tableau de bord financier permet de suivre en temps réel l'évolution de la performance de la banque. En surveillant régulièrement les indicateurs financiers clés, les dirigeants peuvent rapidement identifier les déviations par rapport aux objectifs financiers préétablis et prendre des mesures correctives si nécessaire.

3-3.4 Opportunités d'amélioration :

Le tableau de bord financier joue un rôle crucial dans l'identification rapide des opportunités d'amélioration au sein de la banque. En mettant en évidence les indicateurs clés, il permet aux dirigeants de repérer rapidement les domaines qui nécessitent des ajustements et des actions correctives. Grâce à cette visibilité, la banque peut prendre des mesures proactives pour résoudre les problèmes potentiels avant qu'ils ne s'aggravent. Ces mesures peuvent inclure des ajustements de la stratégie pour mieux répondre aux besoins du marché, des investissements ciblés dans des domaines prometteurs pour stimuler la croissance, ou encore des initiatives visant à réduire les coûts et à optimiser les performances financières. En utilisant le tableau de bord comme un guide, la banque peut améliorer son efficacité, renforcer sa compétitivité et assurer son succès durable dans un environnement bancaire en constante évolution.

3-4 Les enjeux de tableau de bord financier :

Dans le secteur bancaire, les enjeux du tableau de bord financier sont liés à la fiabilité des données, à la pertinence des indicateurs, à la communication transparente des résultats et à l'intégration des données. La gestion efficace de ces enjeux permettra aux banques d'utiliser le tableau de bord comme un outil puissant de prise de décision, de suivi de la performance et de communication avec

les parties prenantes, favorisant ainsi leur succès dans un environnement bancaire compétitif et en évolution constante.

3-4.1 Collecte de données fiables :

La fiabilité des données est essentielle pour assurer l'exactitude et la pertinence des informations présentées dans le tableau de bord financier. Les banques gèrent une vaste quantité de données financières et opérationnelles provenant de multiples sources. Il est donc primordial d'établir des processus solides de collecte, de vérification et de validation des données pour s'assurer qu'elles sont précises, complètes et à jour. Des erreurs ou des lacunes dans les données pourraient entraîner des décisions inappropriées et nuire à la crédibilité du tableau de bord. quelques aspects clés liés à la collecte de données fiables :

3-4.1.1 Sources de données multiples :

Les banques collectent des données à partir de diverses sources internes et externes, y compris les systèmes de gestion des transactions, les systèmes de comptabilité, les rapports réglementaires et les sources de données tierces. Il est crucial d'établir des mécanismes pour consolider et intégrer ces données de manière cohérente dans le tableau de bord afin d'obtenir une vue d'ensemble précise de la performance financière.

3-4.1.2 Qualité des données :

La qualité des données est primordiale. Les erreurs, les duplications, les omissions ou les données incomplètes peuvent fausser les résultats du tableau de bord et conduire à des décisions erronées. Il est donc essentiel de mettre en place des processus de vérification et de validation des données pour garantir leur exactitude et leur fiabilité.

3-4.1.3 Fréquence de mise à jour :

Les données financières évoluent rapidement dans le secteur bancaire. Il est important que le tableau de bord soit mis à jour régulièrement et en temps réel pour refléter les changements et les évolutions en cours. Les dirigeants ont besoin d'informations actualisées pour prendre des décisions éclairées rapidement.

3-4.1.4 Sécurité des données :

La sécurité des données est une préoccupation majeure dans le secteur bancaire, compte tenu des informations sensibles qu'il gère. Il est essentiel de mettre en place des mesures de sécurité robustes pour protéger les données utilisées dans le tableau de bord et éviter toute violation de la confidentialité.

3-4.1.5 Intégration des données :

Dans les grandes banques, les données peuvent provenir de systèmes différents et être stockées dans des formats variés. L'intégration de ces données hétérogènes dans le tableau de bord peut être complexe. L'utilisation d'outils et de technologies appropriés pour agréger et consolider les données facilite cette tâche.

3-4.2 Pertinence des indicateurs :

Le choix des indicateurs financiers clés est crucial pour évaluer efficacement la performance bancaire. Les indicateurs doivent être pertinents, alignés sur les objectifs stratégiques de la banque et adaptés au contexte du secteur bancaire. Une sélection judicieuse des indicateurs permettra aux dirigeants de se concentrer sur les aspects les plus critiques de la performance, de détecter les tendances significatives et de prendre des décisions éclairées. Un excès d'indicateurs peut alourdir le tableau de bord et rendre difficile l'identification des priorités. Les points clés concernant la pertinence des indicateurs :

3-4.2.1 Alignement avec les objectifs stratégiques :

Les indicateurs financiers choisis doivent être en adéquation avec les objectifs stratégiques de la banque. Chaque banque peut avoir des priorités différentes en fonction de sa taille, de son modèle d'affaires, de sa position sur le marché et de ses ambitions de croissance. Par exemple, une banque en phase de croissance peut mettre l'accent sur des indicateurs tels que la croissance des prêts et des dépôts, tandis qu'une banque cherchant à améliorer son efficacité opérationnelle pourrait se concentrer sur des indicateurs de productivité et de réduction des coûts.

3-4.2.2 Représentativité et exhaustivité :

Les indicateurs sélectionnés doivent être représentatifs et exhaustifs pour fournir une vue d'ensemble complète de la performance financière de la banque. Ils devraient couvrir différents aspects tels que la rentabilité, la liquidité, la solvabilité, la qualité du portefeuille de crédit et l'efficacité opérationnelle. Une combinaison appropriée d'indicateurs garantit que les dirigeants peuvent évaluer la performance globale et identifier les forces et les faiblesses de manière équilibrée.

3-4.2.3 Mesurabilité et disponibilité des données :

Les indicateurs sélectionnés doivent être mesurables avec des données disponibles et fiables. Ils doivent être basés sur des informations quantitatives et être accessibles en temps opportun. Si les données nécessaires pour mesurer un indicateur ne sont pas disponibles ou ne peuvent pas être collectées de manière fiable, il pourrait ne pas être pertinent de l'inclure dans le tableau de bord.

3-4.2.4 Adaptabilité et évolutivité :

Les besoins en matière de suivi et d'évaluation peuvent évoluer dans le temps, en fonction des changements dans l'environnement économique, réglementaire et concurrentiel. Les indicateurs choisis doivent être adaptables et évolutifs, permettant au tableau de bord de rester pertinent et utile face aux évolutions de la banque et du secteur bancaire.

3-4.2.5 Simplicité et lisibilité :

Un tableau de bord financier efficace doit être simple et lisible, en évitant la surcharge d'indicateurs qui pourrait rendre la compréhension difficile. Les indicateurs doivent être présentés de manière claire et visuelle, permettant aux dirigeants et aux parties prenantes de comprendre rapidement les performances financières et d'identifier les priorités d'action.

3-4.3 Communication transparente des résultats :

La communication transparente des résultats financiers est essentielle pour établir la confiance avec les parties prenantes, qu'elles soient internes (conseil d'administration, direction, employés) ou externes (actionnaires, investisseurs, régulateurs, clients). Les résultats du tableau de bord doivent

être présentés de manière claire, compréhensible et sans biais, en soulignant les forces, les faiblesses et les actions entreprises pour améliorer la performance. Une communication honnête renforce la crédibilité de la banque et contribue à établir des relations solides avec les parties prenantes. Les points clés concernant la communication transparente des résultats :

3-4.3.1 Exactitude et fiabilité des informations :

La communication transparente exige que les informations financières présentées dans le tableau de bord soient exactes, fiables et vérifiées. Les données doivent être collectées, traitées et consolidées avec soin pour garantir leur précision et leur cohérence. Toute manipulation ou interprétation trompeuse des données doit être évitée, car cela pourrait affecter la crédibilité de la banque.

3-4.3.2 Clarté et compréhensibilité :

Les résultats du tableau de bord financier doivent être présentés de manière claire, simple et compréhensible pour les parties prenantes. L'utilisation d'infographies, de graphiques et de tableaux facilite la compréhension des performances financières et permet aux parties prenantes de saisir rapidement les points clés.

3-4.3.3 Contexte et analyse des performances :

La communication transparente implique de fournir le contexte nécessaire pour interpréter les résultats financiers. Cela peut inclure des explications sur les facteurs qui ont influencé les performances, les tendances observées et les actions entreprises pour améliorer la performance. L'analyse des performances aide à mieux comprendre les forces et les faiblesses de la banque et à évaluer l'efficacité des stratégies mises en œuvre.

3-4.3.4 Fréquence et ponctualité :

La communication transparente exige que les résultats du tableau de bord financier soient partagés régulièrement et en temps opportun. Les parties prenantes ont besoin d'informations actualisées pour prendre des décisions éclairées. La fréquence de la communication peut varier en fonction des besoins des parties prenantes, mais il est important de respecter les échéances convenues pour assurer la confiance et la transparence.

3-4.3.5 Communication avec toutes les parties prenantes :

La communication transparente des résultats doit s'adresser à toutes les parties prenantes concernées. Cela inclut non seulement les actionnaires et les investisseurs, mais aussi les employés, les régulateurs, les clients et d'autres parties prenantes externes. Chaque groupe a des intérêts et des préoccupations différents, et la communication doit être adaptée en conséquence pour répondre à leurs besoins spécifiques.

3-4.4 Intégration des données :

Dans les grandes institutions bancaires, les données peuvent provenir de divers systèmes et départements. L'enjeu est d'intégrer efficacement ces données hétérogènes dans le tableau de bord pour obtenir une vue d'ensemble cohérente et pertinente de la performance. Cela nécessite des outils

et des processus adéquats pour agréger, consolider et visualiser les données de manière conviviale. Les points clés concernant l'intégration des données :

3-4.4.1 Sources de données multiples :

Dans une banque, les données financières et opérationnelles proviennent de divers systèmes tels que le système de gestion des transactions, le système de comptabilité, le système de gestion des risques, les applications de gestion des clients, etc. L'intégration des données consiste à extraire et à regrouper ces données disparates pour qu'elles puissent être analysées conjointement dans le tableau de bord financier.

3-4.4.2 Consolidation des données :

La consolidation des données implique de rassembler les informations provenant de différentes sources en un seul endroit, généralement dans un entrepôt de données. Cela permet d'avoir une vue unifiée des performances financières de la banque, en évitant les redondances et les incohérences.

3-4.4.3 Normalisation et harmonisation :

Les données provenant de différentes sources peuvent être stockées dans des formats variés et utilisent parfois des terminologies différentes. L'intégration des données implique donc de normaliser et d'harmoniser les données pour les rendre cohérentes et comparables. Cela facilite l'analyse et la prise de décisions basées sur des données fiables.

3-4.4.4 Mise à jour en temps réel :

Pour que le tableau de bord financier soit utile, il doit être mis à jour en temps réel ou à intervalles réguliers pour refléter les changements en cours. L'intégration des données doit donc être conçue pour permettre des mises à jour rapides et précises afin que les dirigeants et les parties prenantes disposent d'informations actualisées.

3-4.4.5 Sécurité des données :

L'intégration des données doit prendre en compte la sécurité des données. Les informations financières sont sensibles et confidentielles, il est donc essentiel de mettre en place des mesures de sécurité appropriées pour protéger les données contre tout accès non autorisé ou toute violation de la confidentialité.

3-4.4.6 Flexibilité et évolutivité :

Les besoins en matière de données peuvent évoluer avec le temps, en fonction des changements dans les processus métier, des nouvelles exigences réglementaires ou des développements technologiques. L'intégration des données doit être conçue de manière flexible et évolutive pour pouvoir s'adapter aux besoins changeants de la banque.

En résumé, les tableaux de bord financiers sont des outils critiques pour les banques, car ils contribuent à la gestion de la performance, à la prise de décision éclairée, à la gestion des risques, à la conformité réglementaire, à la communication avec les parties prenantes et à la planification stratégique. Ils doivent être conçus et utilisés avec soin pour maximiser leurs avantages tout en relevant les défis associés.

Conclusion au chapitre II :

Ce chapitre a mis en évidence l'importance cruciale des états financiers bancaires dans l'évaluation globale de la performance des institutions financières. Ces états fournissent une image globale et détaillée de la performance financière passée de la banque, mais ils peuvent être volumineux et complexes à analyser pour prendre des décisions opérationnelles rapides. Le tableau de bord financier, quant à lui, simplifie et synthétise ces informations en présentant les indicateurs financiers clés les plus pertinents de manière conviviale.

Nous avons également mis en évidence la synergie entre les indicateurs financiers et le tableau de bord financier dans le suivre et analyser en temps réel ou à intervalles réguliers la santé financière des banques, tout en permettant une identification rapide des tendances, des forces, des faiblesses et des opportunités d'amélioration ayant un impact sur les résultats de l'institution.

Enfin, nous avons abordé le rôle majeur du tableau de bord les enjeux liés à la collecte de données fiables, à la pertinence des indicateurs utilisés et à la communication transparente des résultats aux parties prenantes.

Le tableau de bord financier, les états financiers et les indicateurs financiers clés sont interconnectés dans le secteur bancaire pour fournir aux dirigeants et aux parties prenantes une vue d'ensemble complète, actuelle et historique de la santé financière de l'institution. Ils sont tous essentiels pour évaluer la performance, prendre des décisions éclairées et assurer le succès et la croissance dans un environnement bancaire compétitif et en constante évolution.

Chapitre 03 « Etude Empirique BEA »

Introduction au chapitre 03 :

Le troisième chapitre de ce mémoire nous entraîne dans un voyage au cœur du secteur bancaire algérien et au sein de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA). Ce chapitre, divisé en trois sections distinctes mais étroitement liées, constitue une exploration approfondie de la performance financière de la BEA.

La Section une plonge dans les profondeurs du secteur bancaire algérien. Nous commençons par retracer l'historique de ce secteur depuis l'indépendance de l'Algérie en 1962, examinant ses évolutions au fil du temps, ses adaptations par rapport à la réglementation prudentielle internationale et ses enjeux cruciaux. L'importance du secteur bancaire algérien dans l'économie nationale ne saurait être sous-estimée, et cette section dévoile son rôle central dans le développement économique du pays.

La Section deux nous plonge dans le monde de la BEA, une institution financière majeure en Algérie. Nous débutons par l'exploration de l'historique de la BEA, soulignant ses jalons et sa croissance significative. Ensuite, nous esquissons un portrait détaillé de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA), révélant ses chiffres-clés, ses filiales nationales et internationales, ses agences, et son rôle prépondérant en tant que première banque en Algérie. De plus, nous mettons en lumière la Direction du Contrôle de Gestion de la BEA, notre organisme d'accueil, qui joue un rôle central dans la gestion et la supervision des performances financières de la banque.

Enfin, la Section 3 constitue le cœur de cet examen, où nous plongeons en profondeur dans l'évaluation de la situation financière de la BEA en utilisant un ensemble d'indicateurs clés tirés de notre tableau de bord. Nous commençons par analyser la rentabilité, puis nous passons à la liquidité, en abordant ensuite la gestion des coûts et l'efficacité opérationnelle. Nous examinons également la gestion des risques, tout en évaluant la capacité d'autofinancement et nous abordons la stabilité et la solvabilité de la BEA. Enfin, nous concluons cette section en identifiant les forces, les faiblesses, les tendances et les opportunités d'améliorations.

Section 01 : Le secteur Bancaire Algérien

L'évolution du secteur bancaire algérien est un voyage passionnant qui s'étend de l'indépendance de l'Algérie en 1962 jusqu'à nos jours. Ce secteur a connu une série de transformations significatives, marquées par des moments clés, notamment la nationalisation des banques au début, avant d'évoluer

vers une modernisation constante, alignant ses pratiques avec les normes internationales de réglementation prudentielle.

La conformité aux réglementations prudentielles internationales a été un pilier de cette transformation, permettant aux institutions bancaires algériennes d'opérer à l'échelle mondiale tout en maintenant la stabilité du système financier national. L'ouverture progressive de l'économie algérienne, les avancées technologiques et l'intégration croissante dans l'économie mondiale ont également redéfini le paysage bancaire algérien.

Cependant, au-delà des changements réglementaires, le secteur bancaire algérien revêt une importance fondamentale dans l'économie nationale. Il joue un rôle vital en facilitant l'accès aux financements, en soutenant les entreprises locales, en encourageant l'investissement, et en contribuant à la stabilité financière globale.

1-1 L'historique du secteur Bancaire Algérien au fil du temps :

L'histoire du secteur bancaire algérien est marquée par des changements significatifs depuis l'indépendance du pays en 1962. Après avoir obtenu sa souveraineté, l'Algérie a entrepris des réformes économiques ambitieuses, dont la nationalisation du secteur bancaire, dans le but de promouvoir le développement économique indépendant et de réorienter les ressources financières vers les intérêts nationaux.

La période d'indépendance a vu la mise en œuvre de l'ordonnance bancaire de 1966, qui a permis la nationalisation des principales banques françaises opérant en Algérie, notamment le Crédit Lyonnais, la Société Générale, et le Comptoir National d'Escompte de Paris (CNEP). Ces banques ont été transformées en banques publiques détenues par l'État, avec pour objectif de les orienter vers le financement de projets d'infrastructure, l'industrialisation et l'agriculture.

Dans les années qui ont suivi, le secteur bancaire algérien a été caractérisé par un contrôle strict de l'État. Les banques publiques étaient étroitement surveillées et régulées par les autorités pour s'assurer qu'elles remplissaient leur rôle de financement du développement économique du pays. Cependant, cette approche centralisée a également présenté des défis en termes d'efficacité et de gestion.

Au cours des années 1980, le secteur bancaire algérien a été confronté à une crise financière marquée par une augmentation des créances douteuses et une dégradation de la qualité des actifs. Cette crise a mis en évidence la nécessité de réformes structurelles pour renforcer la stabilité financière et améliorer la gestion des risques dans les banques publiques.

Dans les années 1990, l'Algérie a entamé une phase de transition économique et a cherché à libéraliser davantage son économie. Des réformes ont été mises en place pour encourager la participation du secteur privé dans certains domaines, y compris le secteur bancaire. Certaines banques publiques ont été partiellement privatisées pour attirer des investisseurs privés et favoriser la concurrence.

Dans les années 2000, le secteur bancaire algérien a connu une nouvelle dynamique avec l'introduction de nouvelles technologies et des services bancaires en ligne. Les banques ont cherché à moderniser leurs infrastructures et à améliorer l'accès aux services financiers pour la population.

Cependant, malgré ces efforts, le secteur bancaire algérien a continué à faire face à des défis, notamment en ce qui concerne la gestion des risques, la qualité des actifs et l'efficacité

opérationnelle. L'accès limité aux financements pour le secteur privé et la concentration du crédit sur certains grands projets ont également été des préoccupations.

Le secteur bancaire algérien était toujours en évolution, avec des perspectives de développement économique et des opportunités pour moderniser davantage le système financier du pays. Le gouvernement algérien a cherché à encourager la bancarisation et à faciliter l'accès aux services financiers pour une plus grande partie de la population.

1-2 L'évolution du système bancaire algérien par rapport à la réglementation prudentielle internationale :

Le système bancaire algérien a connu une évolution significative par rapport à la réglementation prudentielle internationale depuis son indépendance en 1962. La réglementation prudentielle est un ensemble de règles et de normes visant à garantir la stabilité du système bancaire, à protéger les déposants et à minimiser les risques financiers. L'Algérie, en tant que membre de la communauté internationale, a progressivement adapté sa réglementation bancaire pour se conformer aux normes internationales tout en répondant aux défis et aux spécificités de son économie.

Débuts de la réglementation prudentielle (années 1960 et 1970) : Au lendemain de l'indépendance, l'Algérie a adopté des mesures pour nationaliser le secteur bancaire et créer un cadre réglementaire adapté à son modèle économique centralisé. Les premières lois bancaires ont été mises en place pour superviser et contrôler les activités des banques publiques nouvellement créées. À cette époque, la réglementation prudentielle était principalement axée sur la protection des intérêts de l'État et la réalisation des objectifs économiques nationaux.

Crise des années 1980 et renforcement de la réglementation (années 1980 et 1990) : Dans les années 1980, le secteur bancaire algérien a été confronté à une crise financière marquée par une augmentation des créances douteuses et une dégradation de la qualité des actifs des banques. Cette crise a mis en évidence la nécessité de renforcer la réglementation prudentielle pour améliorer la stabilité du système bancaire. La Banque d'Algérie a introduit des normes de capital plus strictes et des exigences de provisionnement pour faire face aux risques croissants. L'objectif était de renforcer la solidité financière des banques et de mieux gérer les risques.

Ouverture et convergence avec les normes internationales (années 2000) : Dans les années 2000, l'Algérie a progressivement ouvert son économie et cherché à attirer des investissements étrangers. Cette ouverture a nécessité une convergence plus étroite avec les normes internationales en matière de réglementation bancaire. La Banque d'Algérie a renforcé sa collaboration avec les organisations financières internationales, telles que le Fonds monétaire international (FMI) et la Banque mondiale, pour harmoniser les réglementations avec les meilleures pratiques mondiales. Des mesures ont été prises pour améliorer la supervision bancaire, le contrôle des risques, et la transparence financière.

Lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme : La réglementation concernant la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme a été renforcée pour se conformer aux normes internationales, notamment les recommandations du Groupe d'Action Financière (GAFI). Des lois ont été adoptées pour obliger les banques à mettre en place des mécanismes de contrôle et de déclaration des transactions suspectes, afin de prévenir les risques liés aux activités illégales.

Modernisation technologique et adaptation aux évolutions du secteur : Au fil du temps, la réglementation prudentielle algérienne a également tenu compte des avancées technologiques dans le secteur bancaire. Des mesures ont été prises pour encourager la modernisation technologique des banques, notamment en promouvant les services bancaires en ligne, les paiements électroniques et les innovations financières. La réglementation a cherché à équilibrer l'innovation avec la sécurité et la protection des consommateurs.

Le système bancaire algérien a évolué en réponse à la réglementation prudentielle internationale et aux besoins spécifiques du pays. La Banque d'Algérie a progressivement renforcé la supervision bancaire et adapté les règles pour améliorer la stabilité financière et protéger les intérêts des déposants. La convergence avec les normes internationales a été une priorité pour renforcer la confiance des investisseurs étrangers et favoriser l'intégration de l'Algérie dans l'économie mondiale. Toutefois, l'application et l'efficacité de la réglementation peuvent toujours être un sujet de débat et nécessitent une surveillance continue pour s'assurer de leur pertinence et de leur efficacité à long terme.

1-3 Les enjeux et l'importance du secteur bancaire algérien dans l'économie nationale :

Le secteur bancaire algérien joue un rôle d'une importance capitale dans l'économie nationale. Il est le moteur du financement de l'économie, contribue à la stabilité financière, favorise l'investissement, soutient l'entrepreneuriat et facilite les échanges commerciaux. Les enjeux du secteur bancaire en Algérie sont nombreux et sa performance a des répercussions majeures sur la croissance économique, l'inclusion financière et la prospérité du pays.

Financement de l'économie : L'un des principaux enjeux du secteur bancaire en Algérie est le financement de l'économie. Les banques jouent un rôle crucial en mobilisant les dépôts du public et en les réallouant sous forme de crédits aux entreprises, aux projets d'infrastructure et aux ménages. Un financement adéquat est essentiel pour soutenir la croissance économique, encourager l'investissement et créer des emplois.

Promotion de l'entrepreneuriat et des PME : Les petites et moyennes entreprises (PME) sont un moteur important de l'économie algérienne. Un enjeu majeur pour le secteur bancaire est de soutenir l'entrepreneuriat en fournissant des financements adaptés aux besoins des PME. En favorisant l'accès au crédit, les banques encouragent l'innovation, stimulent la compétitivité et contribuent à la création d'emplois.

Modernisation technologique : Le secteur bancaire algérien doit faire face au défi de la modernisation technologique. L'adoption de nouvelles technologies permettra aux banques de proposer des services bancaires en ligne, des paiements électroniques et des solutions innovantes pour répondre aux besoins changeants des clients. La modernisation technologique renforcera l'efficacité opérationnelle et améliorera l'expérience client.

Gestion des risques et stabilité financière : Un enjeu essentiel pour le secteur bancaire est la gestion des risques et la préservation de la stabilité financière. Les banques doivent évaluer et gérer les risques liés aux crédits, aux taux de change, aux taux d'intérêt et aux marchés financiers. Une gestion prudente des risques est nécessaire pour éviter les crises bancaires et maintenir la confiance des déposants et des investisseurs.

Inclusion financière : Un autre enjeu majeur est de promouvoir l'inclusion financière en offrant des services bancaires accessibles à tous les citoyens, y compris les populations rurales et les groupes à faible revenu. L'inclusion financière permet de réduire les inégalités, de favoriser l'accès aux services financiers de base tels que les comptes d'épargne et les paiements, et de soutenir le développement économique inclusif.

Facilitation des échanges commerciaux : Le secteur bancaire facilite les échanges commerciaux en proposant des services de commerce international tels que les lettres de crédit et les garanties bancaires. Ces services favorisent les transactions commerciales avec l'étranger, renforçant ainsi l'intégration de l'Algérie dans l'économie mondiale.

Transmission de la politique monétaire : La Banque d'Algérie utilise le secteur bancaire pour mettre en œuvre sa politique monétaire. En ajustant les taux d'intérêt et la quantité de monnaie en circulation, la banque centrale peut influencer le niveau de l'inflation, la stabilité des prix et la croissance économique.

Image et confiance : L'importance du secteur bancaire réside également dans son rôle en tant que gardien des dépôts et garant de la confiance des déposants et des investisseurs. Une régulation prudentielle et une supervision solides sont indispensables pour maintenir la confiance dans le secteur bancaire et encourager l'investissement et l'épargne.

En conclusion, l'importance du secteur bancaire algérien dans l'économie nationale est multifacette. Les banques jouent un rôle vital dans le financement de l'économie, la promotion de l'entrepreneuriat, la stabilité financière et l'inclusion financière. Pour faire face aux défis futurs, le secteur bancaire doit continuer à s'adapter aux évolutions technologiques, renforcer sa gestion des risques et promouvoir l'accès aux services financiers pour tous les citoyens. La collaboration entre les acteurs du secteur bancaire et les autorités régulatrices est essentielle pour assurer la solidité du système bancaire et contribuer au développement économique durable de l'Algérie.

Section 02 : la présentation de l'organisme d'accueil : La direction du contrôle de gestion la BEA

2-1 L'historique de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) :

L'évolution historique de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) est marquée par un parcours riche et complexe, en étroite corrélation avec les transformations économiques, politiques et sociales du pays. Fondée en 1967, la BEA est une institution financière clé de l'Algérie qui joue un rôle important dans le développement économique et le financement du commerce international du pays. Voici un récit détaillé de l'évolution de la Banque Extérieure d'Algérie :

La BEA a été créée le 1^{er} Octobre 1967 par ordonnance n°67.204 dans le contexte du socialisme et de la nationalisation des banques en Algérie. À ses débuts, la banque avait pour mission principale de faciliter les échanges commerciaux avec l'étranger et de promouvoir les exportations algériennes. Elle s'est rapidement positionnée comme une banque spécialisée dans les opérations internationales, en proposant des services de financement du commerce extérieur et des opérations de change.

Durant les années 1980, la BEA a cherché à diversifier ses activités pour s'adapter aux changements économiques nationaux et internationaux. Elle a étendu son réseau d'agences en Algérie et s'est ouverte aux opérations de banque de détail, en proposant des services aux particuliers et aux

entreprises locales. Cela lui a permis d'accroître sa présence sur le marché national et de renforcer son rôle dans le financement de l'économie algérienne.

Dans les années 1990, l'Algérie a traversé une période tumultueuse marquée par des crises économiques et politiques. La BEA a dû faire face à des défis majeurs, notamment la gestion des risques liés aux fluctuations économiques et aux incertitudes politiques. Malgré ces difficultés, la banque a maintenu sa stabilité financière et a continué à jouer un rôle crucial dans le financement des échanges commerciaux avec l'étranger.

Au début des années 2000, la BEA a entrepris une démarche d'internationalisation en établissant des filiales à l'étranger et en renforçant ses liens avec les institutions financières internationales. Cette stratégie a permis à la banque de participer activement au financement du commerce international et d'offrir des services bancaires aux clients internationaux opérant en Algérie.

Avec l'avancée technologique et la digitalisation du secteur bancaire, la BEA s'est engagée dans une démarche de modernisation et de numérisation de ses services. Elle a investi dans les technologies de l'information pour offrir des solutions bancaires en ligne, faciliter les transactions et améliorer l'expérience client.

Plus récemment, la BEA a également pris en compte les enjeux du développement durable et de la responsabilité sociétale des entreprises. Elle s'est engagée à promouvoir des pratiques bancaires responsables et à soutenir des projets ayant un impact social et environnemental positif.

Aujourd'hui, la Banque Extérieure d'Algérie continue d'être un acteur clé du système bancaire algérien et joue un rôle essentiel dans le financement du commerce international et dans le développement économique du pays. Son évolution historique témoigne de son adaptabilité face aux défis économiques et politiques, et de son engagement à répondre aux besoins financiers de l'Algérie à l'échelle nationale et internationale.

2-2 Portrait de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA)

La Banque Extérieure d'Algérie (BEA), une institution financière de premier plan en Algérie, se distingue par un solide ancrage national et international. Dotée d'un capital de 230 milliards de dinars algériens, la BEA joue un rôle prédominant dans le paysage bancaire algérien en tant que première banque en Algérie.

La BEA s'appuie sur une vaste présence, avec 105 agences bancaires à travers le pays et 11 directions régionales, assurant une couverture étendue pour servir ses 1 900 000 clients. De plus, elle compte 6 filiales nationales et internationales, démontrant son engagement envers la diversification de ses services.

La BEA, forte de ses 31 participations nationales et de 10 participations internationales, renforce son influence à l'échelle nationale et internationale. Elle s'appuie sur une équipe dédiée de 3786 collaborateurs, travaillant ensemble pour répondre aux besoins financiers variés de ses clients.

En matière de services, la BEA offre un accès simplifié à ses 276 536 cartes CIB et à son réseau de 150 guichets automatiques. Cette combinaison d'atouts, de présence nationale et internationale, de

solides partenariats et d'une équipe engagée, positionne la BEA en tant qu'acteur clé du secteur bancaire algérien et contribue à son rôle essentiel dans le développement économique du pays.²⁶

2-3 La direction du contrôle de gestion de la BEA :

La direction du contrôle de gestion de la BEA, située au 11 Boulevard Colonel Amirouche à Alger, représente le siège social de la banque et entretient des relations fonctionnelles avec les différentes structures de l'organisation.²⁷

La direction du contrôle de gestion est placée sous l'autorité de la Direction Générale Adjointe Finance et Développement .

Elle est composé de trois départements constitués eux-mêmes ensembles homogènes, soit :²⁸

Le Département « Planification et Budgets »: Le Département « Planification et Budgets » au sein de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) assume un rôle central dans la gestion financière et opérationnelle de la banque. Voici les missions principales de ce départements :

- **Corrélations entre le plan annuel et les plans d'actions :** Le département établit des liens cohérents entre le plan annuel global de la banque et les plans d'actions spécifiques élaborés par chaque département ou structure. Cela garantit que les objectifs stratégiques de la banque sont reflétés dans les activités opérationnelles de chaque entité.
- **Mise en place des procédures budgétaires :** Le département crée et gère les procédures budgétaires de la banque. Ces procédures définissent les étapes et les normes à suivre pour la préparation, la soumission, la révision et la gestion des budgets.
- **Orientation dans l'élaboration des budgets :** Il guide les différentes structures de la banque dans l'élaboration de leurs budgets respectifs en fournissant des directives et des recommandations. Cela garantit que les budgets sont alignés sur les objectifs globaux de la banque.
- **Collecte et consolidation des budgets :** Le département rassemble les budgets individuels soumis par chaque département ou structure et les consolide pour former un budget global de la banque.
- **Élaboration du budget prévisionnel :** Il est chargé de préparer le budget prévisionnel de la banque en fonction des objectifs stratégiques et des prévisions financières. Ce budget reflète les ressources allouées à chaque département pour l'année à venir.
- **Modification des budgets retenus :** Le département peut apporter des ajustements aux budgets retenus afin de refléter les priorités changeantes, les opportunités ou les défis qui pourraient survenir en cours d'année.
- **Suivi périodique et justification des écarts :** Il surveille régulièrement la consommation budgétaire de chaque département et demande des justifications en cas d'écarts par rapport aux prévisions.

²⁶ rapport 2021 de la BEA.

²⁷ Banque Extérieure d'Algérie , DIRECTION DE PLANIFICATION ,07juil1997,N°991

²⁸ Banque Extérieure d'Algérie , DIRECTION DE PLANIFICATION ,07juil1997,N°991

- Demandes de révisions budgétaires : Le département instruit et gère les demandes de révisions budgétaires émanant des différentes structures de la banque.
- Situations et rapports périodiques : Il produit des situations financières périodiques qui présentent les performances budgétaires actuelles et les écarts éventuels. Ces rapports aident la direction à prendre des décisions éclairées.
- Rapport annuel d'activité : Il élabore le rapport annuel d'activité de la banque, qui résume les réalisations, les défis et les performances financières de l'année.

En somme, le Département « Planification et Budgets » joue un rôle crucial dans la coordination, la gestion et la surveillance des budgets de la banque, contribuant ainsi à l'atteinte des objectifs stratégiques et à une utilisation efficace des ressources au sein de la Banque Extérieure d'Algérie

Le Département « Comptabilité Analytique » : Le Département « Comptabilité Analytique » au sein de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) remplit plusieurs missions essentielles liées à l'analyse des coûts, des revenus et de la rentabilité au sein de la banque. Les missions de ce département sont :

- Identification des centres de responsabilité : Cette mission consiste à identifier et définir les centres de responsabilité au sein de la banque. Les centres de responsabilité sont des unités ou des départements de l'organisation qui sont responsables de la gestion de certaines activités ou ressources spécifiques. Par exemple, cela pourrait inclure des départements tels que les services de crédit, les opérations bancaires, les succursales, etc. Identifier ces centres permet de délimiter les domaines où l'analyse des coûts et de la rentabilité sera effectuée.
- Détermination des coûts et de la rentabilité : Le département de la Comptabilité Analytique participe en collaboration avec les structures concernées à la détermination des coûts et de la rentabilité associés à chaque centre de responsabilité. Cela implique d'analyser les coûts directs et indirects liés aux activités de chaque centre, ainsi que d'évaluer les revenus générés. Cette analyse permet de comprendre combien il en coûte pour fournir différents produits ou services et quelles sont les contributions à la rentabilité.
- Principes analytiques et méthodes de ventilation : Le département définit les principes analytiques et les méthodes de ventilation des charges et des produits. Cela signifie qu'il établit les règles et les procédures pour répartir les coûts et les revenus entre les différents centres de responsabilité de manière logique et cohérente. Par exemple, il peut déterminer comment répartir les frais généraux ou les coûts de support entre les différents départements.

Le Département « Comptabilité Analytique » joue un rôle clé dans l'analyse détaillée des coûts, des revenus et de la rentabilité au sein de la banque. En identifiant les centres de responsabilité, en déterminant les coûts et les revenus, et en établissant les méthodes de répartition des charges et des produits, ce département fournit des informations cruciales pour une prise de décision éclairée, l'optimisation des ressources et la gestion efficace des activités de la Banque Extérieure d'Algérie.

Le Département « Reporting » : Le Département « Reporting » au sein d'une banque, comme la Banque Extérieure d'Algérie (BEA), a pour missions principales les suivantes :

- **Élaboration des tableaux de bord de gestion :** Le département contribue en collaboration avec les différents centres de responsabilité à la création des tableaux de bord de gestion.

Ces tableaux de bord sont des outils visuels qui présentent des indicateurs clés de performance (KPI) pour chaque département ou unité de la banque.

- **Pertinence des indicateurs :** Il veille à ce que les indicateurs choisis pour les tableaux de bord soient pertinents et représentatifs de l'activité respective de chaque centre de responsabilité. Cela implique de sélectionner des KPI qui mesurent efficacement les performances et fournissent des informations utiles pour la prise de décisions.
- **Assistance aux centres de responsabilité :** Le département soutient les différents centres de responsabilité dans la mise en place et la gestion de leurs propres tableaux de bord de gestion. Il peut aider à définir les indicateurs appropriés, à mettre en œuvre les outils de collecte de données et à interpréter les résultats.
- **Conception du tableau de bord de la direction générale :** Le département est chargé de concevoir et de dresser le tableau de bord de la direction générale. Ce tableau de bord global offre une vue d'ensemble de la performance de l'ensemble de la banque, en agrégeant les données des différents départements et en mettant en évidence les tendances et les points clés.
- **Production de rapports de management :** Il produit des rapports de management qui intègrent les tableaux de bord de gestion. Ces rapports fournissent une analyse détaillée des performances, mettent en évidence les écarts par rapport aux objectifs et identifient les domaines nécessitant une attention particulière.

Le Département « Reporting » joue un rôle essentiel dans la communication des informations clés liées aux performances de la banque. Il facilite la prise de décisions en fournissant des données précises, en mettant en place des outils visuels pour surveiller les performances et en assurant que les indicateurs sont pertinents et alignés sur les objectifs stratégiques. En travaillant avec les centres de responsabilité et en produisant des rapports de management, ce département contribue à une gestion plus efficace et éclairée de la Banque Extérieure d'Algérie.

En conclusion, la Direction du Contrôle de Gestion de la BEA exerce un rôle stratégique et opérationnel de premier plan. Son expertise en matière d'analyse financière, de suivi des performances et de gestion budgétaire en fait un pilier essentiel pour garantir une gestion financière saine, une rentabilité durable et une adaptation réussie aux défis du secteur bancaire.

Section 03 : Étude analytique de la situation financière de la BEA

L'étude analytique de la situation financière de la BEA représente une enquête rigoureuse et méthodique visant à évaluer la stabilité, la performance et la viabilité de cette institution financière emblématique. Cette section de notre mémoire est consacrée à une plongée en profondeur dans les données financières et opérationnelles de la BEA, offrant une perspective complète de sa santé financière.

L'analyse financière, en tant qu'outil central de cette étude, nous permettra d'explorer divers aspects de la BEA, notamment sa rentabilité, sa solvabilité, sa liquidité et son efficacité opérationnelle. Nous examinerons comment la BEA a navigué à travers les défis économiques et les opportunités du marché, ainsi que les stratégies qu'elle a adoptées pour atteindre ses objectifs financiers.

Cette étude analytique repose sur des données obtenues auprès de la Direction du Contrôle de Gestion de la BEA, fournissant ainsi une source fiable et authentique de renseignements. Notre

objectif est d'apporter un éclairage précis et impartial sur la situation financière actuelle de la BEA, tout en offrant des perspectives et des recommandations pour soutenir sa croissance et sa stabilité à l'avenir.

Analyse par les indicateurs du tableau de bord financiers

Face au défi du manque d'informations essentielles telles que le bilan, le tableau de compte de résultat et les flux de trésorerie, des ajustements stratégiques ont été nécessaires pour l'analyse de la santé financière de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA). Ces données sont cruciales pour le calcul de nombreux ratios financiers et pour évaluer l'évolution de la situation financière d'une institution bancaire.

Pour surmonter ces contraintes, une approche pragmatique a été adoptée. L'analyse s'est appuyée sur un ensemble alternatif d'indicateurs financiers, soigneusement sélectionnés pour évaluer divers aspects de la performance de la BEA. Ces indicateurs ont permis d'explorer la rentabilité, l'efficacité opérationnelle, la gestion des coûts et des risques, la liquidité, la capacité d'autofinancement, la solvabilité et la stabilité de la BEA.

Face à cette limitation en matière de données comptables, nous avons adopté une approche pragmatique en utilisant le tableau de bord financier de la BEA comme source d'indicateurs financiers pour évaluer sa performance globale. Ces indicateurs ont permis d'explorer la rentabilité, l'efficacité opérationnelle, la gestion des coûts et des risques, la liquidité, la capacité d'autofinancement, la solvabilité et la stabilité de la BEA.

Bien que cette approche puisse être considérée comme une solution alternative, elle présente des avantages significatifs. Le tableau de bord est une compilation de données financières clés et d'indicateurs de performance, largement utilisé dans le secteur bancaire pour la surveillance et la prise de décisions stratégiques. Ces indicateurs sont considérés comme des mesures fiables et représentatives de la santé financière d'une banque.

Tableau 1: Le tableau de bord financier de la BEA sur la période 2019-2022

RUBRIQUES	2019	2020	2021	2022	VA	VR	Classement 2022
PRODUIT BANCAIRES	1587208	2914713	2406333	3051519	645187	27%	5
intérêt et produit assimilés	1372282	1746546	2168611	2743690	575079	27%	
Commissions	171763	384272	192001	269489	77489	40%	
produit des autres activités	43164	783895	45721	38340	-7380	-16%	
CHARGES BANCAIRE	172711	84049	327996	131065	-196931	-60%	10
intérêt et charges assimilés	94882	83916	85831	78767	-7064	-8%	
Commissions	131	14	140		-140	-100%	
charges des autres activité	77698	118	242025	52298	-189727	-78%	
PRODUIT NET BANCAIRE	1414497	2830664	2078337	2920454	842118	41%	5
charges générales d'exploitation	128685	1016337	252000	137609	-114391	-45%	
dotations aux amortissements	19903	19983	19873	21864	1990	10%	
dotations aux provisions	392491	357198	30707	207	-30500	-99%	
reprise de provision	389965	392491					
RESULTATS DE L'EXERCICE	1263383	1829637	1775757	2760774	985019	55%	5

Source : Indicateurs de Performance (TABLEAU DE BORD AGENCE BEA) NB : U=10^{^3}

1-La Rentabilité de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) :

L'analyse de la rentabilité constitue une composante essentielle de cette étude, visant à évaluer la performance financière de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) au cours de la période de 2019 à 2022. Pour ce faire, nous nous pencherons attentivement sur l'évolution des produits bancaires, qui représentent le chiffre d'affaires de la BEA au fil du temps. Cette analyse mettra en lumière la capacité de la BEA à générer des revenus à partir de ses activités bancaires.

D'autre part, nous examinerons également l'évolution des charges bancaires, permettant ainsi d'appréhender comment la BEA fait face aux fluctuations de coûts inhérentes à son fonctionnement. Une gestion efficace des charges est cruciale pour maintenir une rentabilité solide.

La rentabilité, dans le contexte de cette étude, se réfère à la capacité de la BEA à générer des bénéfices à partir de ses activités. Cela implique de maximiser les revenus tout en minimisant les coûts, ce qui contribue à assurer la stabilité financière de l'institution. Pour mesurer cette rentabilité, nous utiliserons deux indicateurs clés : la marge nette et le Produit Net Bancaire (PNB). La marge nette, calculée en rapportant le bénéfice net aux revenus nets, offre une perspective sur la rentabilité nette après prise en compte de tous les coûts et charges. Le PNB, quant à lui, représente les revenus totaux de la BEA moins les charges d'exploitation. Ces indicateurs permettront d'évaluer la performance de la BEA en termes de rentabilité au fil du temps et de fournir des insights cruciaux pour notre analyse.

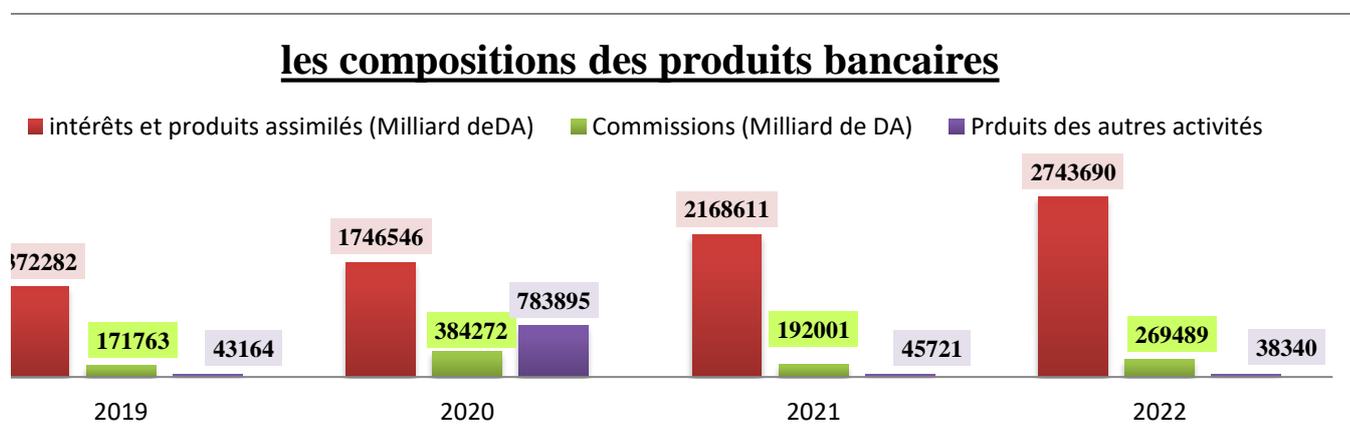
1-2 Analyse des Produits Bancaires (PB) :

Les produits bancaires, également appelés revenus bancaires, représentent l'ensemble des revenus générés par les activités de base de la banque. Cela inclut les intérêts perçus sur les prêts et les investissements, les frais de services facturés aux clients pour diverses opérations bancaires, les gains issus du négoce de titres financiers, etc. Les produits bancaires sont essentiels pour la rentabilité d'une banque, car ils constituent la principale source de revenus.

Un accroissement des produits bancaires indique une capacité à générer des revenus à partir de ses activités de base. Cependant, une augmentation excessive des produits bancaires provenant de sources risquées peut également signaler une prise de risque excessive.

L'analyse de la composition des produits bancaires peut aider à comprendre d'où proviennent les principaux revenus et évaluer la diversification des sources de revenus.

Figure 9: Evolution des composants de produit bancaire (En milliard de DA)



Source : conception personnelle sur la base du tableau de bord financier de la BEA.

La composition des produits bancaires de la BEA révèle une prédominance des intérêts et produits assimilés, représentant 81% de la totalité des produits bancaires. Les chiffres montrent une croissance constante de cette source de revenus au fil des années, passant de 1372282 milliard de dinars en 2019 à 2743690 milliard de dinars en 2022. Cette augmentation reflète probablement une croissance des activités de prêt et de dépôt de la banque, ainsi que l'impact des variations des taux d'intérêt.

Cependant, il est également crucial de noter les variations significatives dans les commissions et les produits des autres activités. En 2020, les commissions ont connu une augmentation remarquable pour atteindre 384272 milliard de dinars, ce qui pourrait suggérer une intensification des services offerts par la banque et une diversification de ses activités. Cette augmentation peut également être attribuée à des opportunités spécifiques ou à une stratégie de croissance. En revanche, en 2021, les commissions ont diminué pour revenir à 192001 milliard de dinars. Cette diminution peut être expliquée par un retour à une situation économique plus stable après les perturbations induites par la pandémie de COVID-19 en 2020, ainsi que par des changements de priorités stratégiques.

De plus, les produits des autres activités ont également connu des variations notables. En 2020, une forte augmentation a été enregistrée, atteignant 783895 milliard de dinars. Cette augmentation significative peut être liée à des activités exceptionnelles, à des opportunités de marché ou à des facteurs ponctuels. En 2021, les produits des autres activités ont connu une diminution pour atteindre 45721 milliard de dinars, peut-être en raison d'un ajustement stratégique ou de facteurs de marché.

Tableau 2: Produits Bancaires de la BEA sur la période 2019-2022

Libellé	2019	2020	2021	2022
Produits Bancaires (Milliers de DA)	1587209	2914713	2406333	3051519
Taux de croissance		84%	-21%	27%

Source : Conception personnelle sur la base du tableau de bord financier de la BEA

L'évolution des produits bancaires de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) au cours des années révèle la sensibilité de ses performances financières aux variations de ses composants clés. Les produits bancaires, étant une composante majeure de ses revenus, sont le résultat combiné des intérêts et produits assimilés, des commissions et des produits des autres activités. L'analyse de cette évolution nous permet de comprendre comment chaque composant contribue aux résultats globaux de la banque.

En 2019, les produits bancaires s'élevaient à 1587209 milliard de dinars, établissant une base de référence pour notre analyse. En 2020, une augmentation remarquable de 84% a été enregistrée, portant les produits bancaires à 2914713 milliard de dinars. Cette augmentation substantielle peut être principalement attribuée à la forte croissance des intérêts et produits assimilés, ainsi qu'à une augmentation significative des commissions et produits des autres activités. La hausse des produits bancaires reflète une dynamique positive de génération de revenus dans un environnement favorable, possiblement soutenue par des opportunités de marché et des stratégies de croissance.

En 2021, une variation négative de -21% a été observée, ramenant les produits bancaires à 2406333 milliard de dinars. Cette diminution peut être expliquée par un retour à la stabilité économique et financière. À mesure que la pandémie a commencé à être mieux gérée et que les mesures de confinement ont été levées dans de nombreux endroits, les marchés financiers ont connu une certaine normalisation.

En 2022, une augmentation de 27% a été enregistrée, portant les produits bancaires à 3051519 milliards de dinars. Cette croissance peut être interprétée comme le résultat d'une exécution réussie de stratégies visant à augmenter les revenus de la BEA, notamment en capitalisant sur des opportunités de marché, en optimisant les activités génératrices de revenus et en adaptant les produits et services aux besoins des clients.

Globalement, l'évolution des produits bancaires de la BEA démontre comment les variations des composants, tels que les intérêts, les commissions et les autres activités, influencent directement les performances financières de la banque. Les variations positives et négatives reflètent une combinaison complexe de facteurs économiques, de stratégies internes et de dynamiques du marché. Cette analyse met en évidence l'importance d'une gestion proactive des sources de revenus pour maintenir la viabilité et la croissance de la banque.

1-2 Analyse les Charges Bancaires(CB) :

Les charges bancaires représentent les coûts et les dépenses associés aux opérations et aux activités de la banque.

Une gestion efficace des charges bancaires est cruciale pour maintenir une rentabilité saine. Une augmentation constante des charges par rapport aux revenus peut indiquer des inefficacités opérationnelles ou des problèmes de contrôle des coûts. Une analyse des charges permet d'identifier les domaines où des économies pourraient être réalisées et où l'efficacité opérationnelle pourrait être améliorée.

Tableau 3: Les Charges Bancaires de la BEA sur la période 2019-2022

Libellé	2019	2020	2021	2022
Charges Bancaires (Milliers de DA)	172711	84048	327996	131065
Taux de croissance		-51%	290%	-60%

Source : Conception personnelle sur la base du tableau de bord financier de la BEA.

L'évolution des charges bancaires de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) au fil des années reflète l'effet des fluctuations incontrôlables, ainsi que des actions stratégiques prises pour adapter ses dépenses aux conditions changeantes. Les charges bancaires, qui englobent diverses dépenses opérationnelles de la banque, peuvent varier en réponse à des facteurs internes et externes.

En 2019, les charges bancaires s'élevaient à 172711 milliards de dinars, établissant un point de départ pour notre analyse. En 2020, la BEA a répondu à l'impact de la pandémie de COVID-19 en adoptant une stratégie visant à minimiser au maximum les charges. Cette approche a permis de réduire considérablement les charges bancaires à 84048 milliards de dinars, soit une baisse significative de -51%. Cette réduction des charges témoigne de la capacité de la BEA à prendre des mesures pour s'adapter rapidement à des circonstances imprévues et maîtriser ses coûts dans un environnement économique incertain.

En 2021, les charges bancaires ont doublé pour atteindre 327996 milliards de dinars, avec un taux de croissance élevé de 290%. Cette augmentation remarquable peut être attribuée à divers facteurs, tels que la nécessité d'investir dans des infrastructures, de répondre à la demande croissante des clients ou de relever les défis inhérents à la reprise post-pandémique. Cette augmentation des charges peut refléter l'effet de fluctuations incontrôlables, où la banque doit mobiliser des ressources pour maintenir ses opérations et sa compétitivité.

En 2022, les charges ont diminué à 131065 milliards de dinars, avec un taux de croissance de 60% par rapport à l'année précédente. Cette diminution peut indiquer des ajustements dans la stratégie opérationnelle de la BEA pour mieux gérer les dépenses et améliorer l'efficacité.

Globalement, l'évolution des charges bancaires de la BEA met en évidence l'impact des fluctuations économiques et des facteurs exogènes sur les dépenses opérationnelles de la banque. Elle montre également la capacité de la banque à réagir de manière proactive en prenant des mesures pour adapter ses dépenses aux conditions changeantes. Cette analyse souligne l'importance d'une gestion flexible et adaptative des charges pour maintenir l'équilibre financier tout en restant résilient face aux défis externes.

1-3 Analyses des Produits Net Bancaires (PNB) :

Le produit net bancaire (PNB), également connu sous le nom de marge d'exploitation, est la différence entre les produits bancaires(PB) et les charges bancaires(CB). C'est un indicateur clé de la rentabilité d'une banque, car il montre le montant d'argent que la banque génère une fois les coûts déduits.

Le PNB est un indicateur fondamental de la santé financière d'une banque. Une augmentation du PNB indique une meilleure capacité de la banque à générer des revenus tout en maîtrisant ses coûts. Cependant, une baisse du PNB peut signaler des problèmes de rentabilité.

Tableau 4: Produit Net Bancaire de la BEA sur la période 2019-2022

Libellé	2019	2020	2021	2022
Produits Net Bancaire (Milliers de DA)	1414498	2830665	2078337	2920454
Taux de croissance		100%	-27%	41%

Source : Conception personnelle sur la base du tableau de bord financier de la BEA.

En 2019, les produits net bancaires étaient évalués à 1587209 milliards de dinars. En 2020, une augmentation significative de 100% a été observée, portant les produits net bancaires à 2914713 milliard de dinars. Cette augmentation substantielle peut être principalement attribuée à la croissance des produits bancaires, résultant d'une combinaison de facteurs tels que l'augmentation des intérêts et produits assimilés, des commissions et produits des autres activités. Cependant, il est important de noter que la hausse des produits net bancaires peut également être influencée par la maîtrise des charges opérationnelles, ce qui renforce davantage la rentabilité de la banque.

En 2021, une diminution de -27% a été enregistrée, ramenant les produits net bancaires à 2406333 milliard de dinars. Cette diminution reflète une contraction des produits bancaires, combinée à une possible augmentation des charges. Les variations dans les produits net bancaires soulignent l'importance de maintenir un équilibre entre la génération de revenus et la maîtrise des dépenses pour assurer la rentabilité durable de la banque.

En 2022, une reprise s'est produite avec une augmentation de 41%, portant les produits net bancaires à 3051519 milliard de dinars. Cette augmentation peut être interprétée comme une réponse à des ajustements stratégiques visant à optimiser la rentabilité tout en tenant compte des fluctuations du marché et des conditions économiques.

Globalement, l'évolution des produits net bancaires de la BEA met en évidence comment les variations des produits bancaires et des charges influencent directement la rentabilité de la banque. Cet indicateur fournit une image fiable de la capacité de la BEA à générer des revenus tout en gérant efficacement ses coûts opérationnels. L'analyse de cette évolution contribue à évaluer la performance financière globale de la banque et à identifier les domaines nécessitant une attention particulière pour maintenir sa rentabilité dans des conditions changeantes.

1-4 L'analyse des résultats nets (RN)

Résultats net de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) sur la période de 2019 à 2022 révèle des variations significatives qui illustrent la dynamique sous-jacente de rentabilité et de performance de la banque, influencées par une série de facteurs économiques et de réponses stratégiques.

Tableau 5: Résultats net bancaires de la BEA sur le période 2019-2022

Libellé	2019	2020	2021	2022
Résultat net de l'Exercice(Milliard de DA)	1263384	1829638	1775757	2760774
Taux de croissance		45%	-3%	55%

Source : Conception personnelle sur la base du tableau de bord financier de la BEA.

En 2019, les résultats nets étaient de 1263384 milliard de dinars, représentant le point de départ de l'analyse. En 2020, une augmentation notable de 45% a été enregistrée, les résultats nets atteignant 1829638 milliard de dinars. Cette hausse substantielle peut être attribuée à plusieurs facteurs, notamment une augmentation des produits bancaires, des stratégies de gestion efficaces et des mesures prises pour optimiser la rentabilité en dépit des perturbations économiques dues à la pandémie de COVID-19.

En 2021, bien que les résultats nets aient diminué de 3% pour s'établir à 1775757 milliard de dinars, cette légère baisse peut être interprétée comme une réponse prudente aux incertitudes économiques persistantes et aux effets continus de la pandémie. La banque a peut-être adopté des mesures de précaution pour maintenir sa stabilité financière dans un environnement en évolution.

En 2022, une reprise marquée a été observée avec une augmentation significative de 55% des résultats nets, atteignant 2760774 milliard de dinars. Cette reprise peut être le fruit de la mise en œuvre réussie de stratégies de croissance, d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de saisie d'opportunités commerciales émergentes.

En somme, les variations des résultats nets de la BEA illustrent sa capacité à gérer la rentabilité et la performance financière dans des conditions économiques changeantes. Les augmentations importantes témoignent de la réussite de la BEA à générer des revenus solides et à mettre en œuvre des stratégies efficaces de gestion des coûts et des risques. Les diminutions ou variations plus légères reflètent la prudence de la BEA dans la gestion des défis économiques et la protection de sa rentabilité. La reprise ultérieure souligne la résilience de la BEA et sa capacité à saisir les opportunités pour restaurer sa performance financière et maintenir une trajectoire de croissance.

1-5 Analyse de la marge nette (NIM) :

L'**indice de la Marge Nette** également connu sous le nom de Net Interest Margin (NIM), représente le rapport entre le résultat net de l'Exercice et le PNB, est un indicateur financier important pour les institutions financières telles que la Banque Extérieure d'Algérie (BEA). Son interprétation permet de comprendre comment la banque gère son portefeuille d'actifs et de passifs, ainsi que sa capacité à générer des bénéfices à partir de ses activités de prêt et de dépôt.

L'analyse des fluctuations significatives des marges nettes de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) au fil des années offre un aperçu précieux de la manière dont la banque gère sa rentabilité en relation avec ses activités bancaires fondamentales. La marge nette, qui est un indicateur essentiel de la capacité d'une banque à convertir ses revenus en bénéfices nets, révèle des tendances importantes qui peuvent avoir un impact sur sa performance financière globale.

Tableau 6: La Marge Nette de la BEA sur la période 2019-2022

Libellé	2019	2020	2021	2022
Résultat de l'Exercice(Milliard deDA)	1263384	1829638	1775757	2760774
Produits Net Bancaire (Milliard de DA)	1414498	2830665	2078337	2920454
Marge Nette	89%	65%	85%	95%

Source : Conception personnelle sur la base du tableau de bord de la BEA.

En 2019, la BEA a affiché une marge nette de 89%, traduisant une gestion efficace de ses activités et de ses charges. Cette performance remarquable indique que la BEA a réussi à générer une part substantielle de ses produits bancaires sous forme de bénéfices nets. Une marge nette élevée est généralement perçue comme positive, signifiant que la banque peut contrôler efficacement ses dépenses et générer des bénéfices.

En 2020, une diminution significative de la marge nette à 65% a été observée. Cette baisse peut être le résultat de plusieurs facteurs, tels que des fluctuations dans les taux d'intérêt, une pression sur les marges ou des ajustements stratégiques liés à la pandémie de COVID-19. Une telle variation souligne l'importance des conditions économiques et de marché dans l'évaluation de la rentabilité.

En 2021, une reprise est enregistrée avec une marge nette de 85%. Cette augmentation peut être le résultat de mesures prises pour rééquilibrer les activités de la banque, gérer les risques et optimiser les revenus. Cependant, cette fluctuation indique également la nécessité de surveiller de près les facteurs qui influencent la rentabilité.

En 2022, la marge nette atteint un niveau élevé de 95%, reflétant potentiellement des efforts continus pour améliorer la performance financière de la BEA. Cette amélioration peut être liée à des stratégies de diversification des sources de revenus, à une meilleure gestion des coûts ou à une plus grande efficacité opérationnelle.

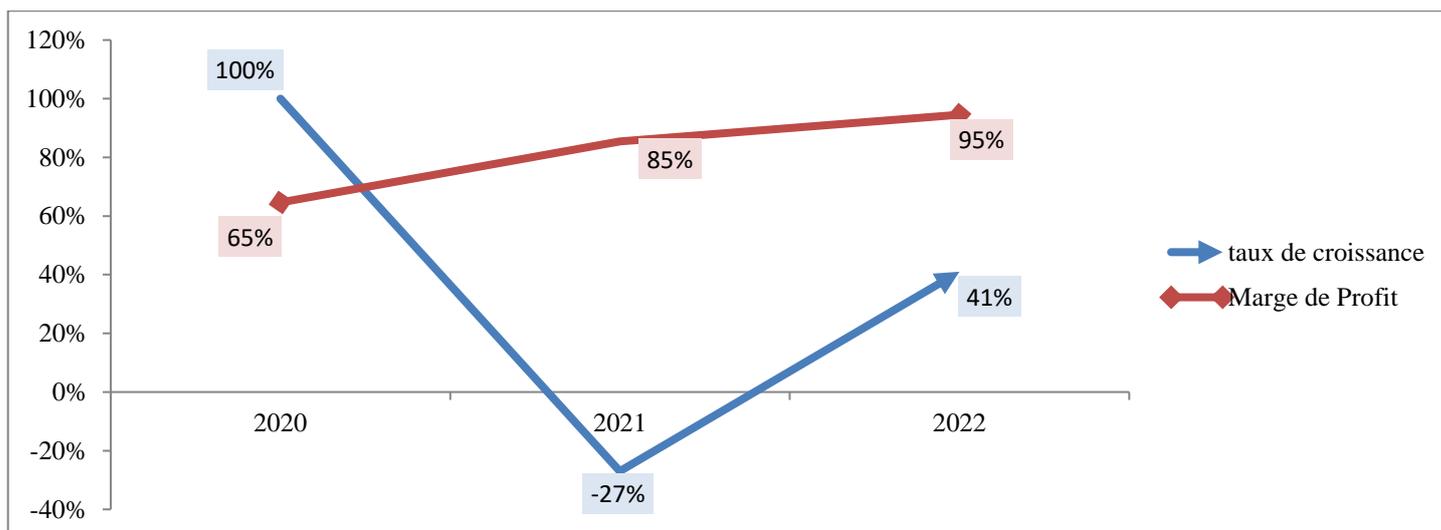
Globalement, L'évolution de la marge nette montre une certaine volatilité, probablement influencée par des facteurs économiques et opérationnels externes. La réduction en 2020 pourrait être liée à la pandémie de COVID-19, tandis que les améliorations ultérieures suggèrent des ajustements stratégiques pour optimiser la rentabilité. En somme, une marge nette élevée démontre la capacité de la BEA à générer des bénéfices à partir de ses activités de prêt et de dépôt, ce qui est essentiel pour maintenir sa stabilité financière et sa rentabilité à long terme..

1-6 L'analyse du taux de croissance du PNB et la Marge nette :

L'analyse approfondie des données concernant le taux de croissance du PNB et la marge nette de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) pour les années 2020, 2021 et 2022 permet de tirer des conclusions plus détaillées sur la performance financière de la BEA pendant cette période.

En combinant l'analyse du PNB et de la Marge Nette, les décideurs peuvent évaluer si la banque génère des revenus importants et si elle parvient à les traduire en bénéfices nets de manière efficiente.

Figure 10: La combinaison entre le taux de croissance et marge nette



Source : Conception personnelle sur la base du tableau de bord financier de la BEA.

Les indicateurs financiers clés du Taux de Croissance du Produit Net Bancaire (PNB) et de la Marge Nette jouent un rôle essentiel dans l'évaluation de la rentabilité et de la gestion des coûts de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) sur la période de 2020 à 2022. Ces indicateurs offrent des informations profondes sur la performance financière de la banque, reflétant ses capacités à générer des revenus et à maîtriser les dépenses.

En 2020, la BEA a enregistré un taux de croissance impressionnant du PNB de 100%. Cette croissance robuste peut être le résultat d'opportunités de marché favorables, d'une demande accrue de produits bancaires ou d'une exécution réussie des stratégies commerciales. Cependant, la marge nette était de 65%, suggérant que malgré la croissance du PNB, la BEA a dû faire face à des coûts importants, notamment ceux liés aux intérêts payés sur les dépôts et les emprunts. Cela soulève la question de l'efficacité de la gestion des coûts opérationnels, car malgré une croissance significative du PNB, une part importante des revenus a été consacrée aux dépenses.

L'année 2021 a vu un revirement de situation, avec un taux de croissance négatif du PNB à -27%. Cette contraction peut être attribuée aux impacts économiques de la pandémie de COVID-19 et a réussi à contrôler ses coûts d'exploitation, y compris les dépenses d'intérêts, et à maintenir une rentabilité solide sur ses activités de prêt et de dépôt. Cette performance indique une gestion prudente des coûts, ce qui a permis à la BEA de compenser la diminution du PNB en maintenant une marge nette positive.

L'année 2022 a été marquée par une reprise significative, avec un taux de croissance du PNB à 41% et une marge nette élevée de 95%. Cette conjoncture peut indiquer que la BEA a réussi à capitaliser sur de nouvelles opportunités ou à réagir efficacement aux tendances du marché. La marge nette

élevée suggère que la BEA a continué à contrôler ses coûts, ce qui a contribué à une rentabilité renforcée malgré la croissance des activités.

En somme, l'analyse de ces deux indicateurs met en évidence l'équilibre délicat entre la croissance des revenus (mesurée par le taux de croissance du PNB) et la maîtrise des coûts (reflétée par la marge nette). La BEA a réussi à maintenir une marge nette élevée même dans des conditions de marché changeantes, ce qui témoigne d'une gestion prudente et d'une capacité à réagir aux défis économiques. Ces indicateurs renforcent l'idée que la banque a maintenu une orientation stratégique solide pour optimiser sa rentabilité tout en assurant une gestion judicieuse des coûts."

2-La Gestion des Coûts et l'Efficacité Opérationnelle de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) :

La gestion des coûts et l'efficacité opérationnelle sont des piliers fondamentaux de l'évaluation de la performance financière d'une institution bancaire telle que la Banque Extérieure d'Algérie (BEA). Ces aspects revêtent une importance capitale pour garantir la rentabilité et la pérennité de la banque. L'objectif principal de cette analyse est d'explorer comment la BEA gère ses coûts tout en traitant ses opérations avec efficacité.

La Gestion des Coûts peut être définie comme le processus de contrôle, de réduction et de gestion des dépenses engagées par une organisation dans le cadre de ses activités. Il s'agit d'optimiser les ressources financières de manière à maximiser la rentabilité tout en minimisant les coûts inutiles.

L'Efficacité Opérationnelle, quant à elle, se rapporte à la capacité de la BEA à accomplir ses opérations et ses processus de manière optimale. Cela implique d'utiliser efficacement les ressources, de rationaliser les flux de travail et de garantir une prestation de services de haute qualité tout en minimisant les inefficacités.

Pour évaluer ces aspects, nous nous appuyerons sur un indicateur particulièrement pertinent : le Coefficient d'Exploitation. Ce coefficient mesure la proportion des dépenses par rapport au Produit Net Bancaire (PNB). Une diminution du coefficient d'exploitation indique une gestion plus efficiente des coûts, ce qui peut contribuer à une meilleure rentabilité. Nous examinerons l'évolution de ce coefficient sur la période de 2019 à 2022 pour évaluer comment la BEA a abordé la gestion de ses coûts et l'efficacité opérationnelle au fil du temps.

2-1 L'analyse du coefficient d'Exploitation :

Coefficient d'exploitation représente le rapport entre les Frais Généraux et le PNB avec les frais généraux représente la somme des charge générale d'exploitation et les dotations aux amortissements .

L'analyse des données du Coefficient d'Exploitation de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) pour les années 2019 à 2022 illustre l'importance cruciale de cet indicateur dans l'évaluation de la performance des responsables bancaires. Cette analyse offre des perspectives concrètes sur la manière dont les actionnaires et les parties prenantes évaluent les performances des banques en se basant sur le Coefficient d'Exploitation.

Tableau 7: Coefficient d'Exploitation sur la période 2019-2022

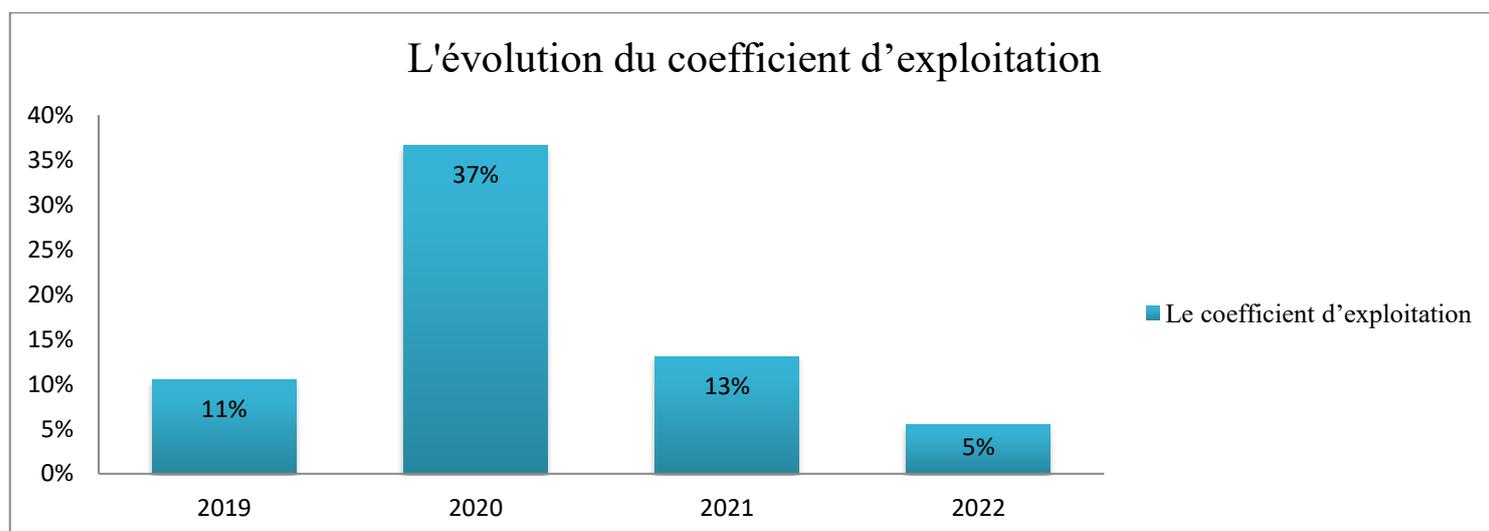
Libellé	2019	2020	2021	2022
Frais généraux (Milliard de DA)	148588	1036320	271873	159473

Produits Net Bancaire (Milliard de DA)	1414498	2830665	2078337	2920454
Le coefficient d'exploitation	11%	37%	13%	5%

Source : Conception personnelle sur la base du tableau de bord financier de la BEA.

Le Coefficient d'Exploitation mesure la proportion des dépenses par rapport aux revenus, en tant qu'indicateur clé de l'efficacité opérationnelle et de la gestion des coûts, joue un rôle central dans l'évaluation des performances des banques. Les données relatives au Coefficient d'Exploitation de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) pour les années 2019 à 2022 démontrent comment cet indicateur est utilisé par les actionnaires et les parties prenantes pour évaluer les performances des responsables bancaires.

Figure 11: L'évolution du coefficient d'exploitation sur la période 2019-2022



Source : Conception personnelle sur la base du tableau de bord financier de la BEA.

En 2019, la BEA a affiché un Coefficient d'Exploitation remarquablement bas de 11%. Cette performance indique une gestion prudente et efficace des coûts d'exploitation par rapport aux revenus générés. Pour les actionnaires et les parties prenantes, un faible Coefficient d'Exploitation sert d'indicateur positif, reflétant la capacité des responsables bancaires à optimiser les ressources, à réduire les dépenses inutiles et à préserver la rentabilité. Un coefficient bas peut également témoigner de l'efficacité de la mise en œuvre des stratégies opérationnelles, renforçant ainsi la confiance des parties prenantes dans la gestion prudente de la banque.

Cependant, en 2020, le Coefficient d'Exploitation a augmenté à 37%, marquant une variation significative par rapport à l'année précédente. Cette hausse pourrait susciter des interrogations parmi les actionnaires et les parties prenantes, car elle indique une augmentation des coûts d'exploitation par rapport aux revenus générés. Les responsables bancaires pourraient être tenus de justifier cette augmentation et d'expliquer les raisons qui ont conduit à cette variation. Cela montre comment le Coefficient d'Exploitation peut servir de signal d'alerte pour les performances potentielles et susciter des questions sur la gestion des coûts.

En 2021, le Coefficient d'Exploitation est revenu à 13%, ce qui suggère un rétablissement de l'efficacité opérationnelle. Les actionnaires et les parties prenantes pourraient interpréter cette réduction comme un signe positif de réponse proactive aux défis rencontrés l'année précédente. Une baisse du coefficient montre que les responsables bancaires ont pris des mesures pour maîtriser les coûts, améliorer l'efficacité des opérations et préserver la rentabilité.

Finalement, en 2022, le Coefficient d'Exploitation chute à 5%, marquant une gestion exceptionnellement efficace des coûts. Une telle performance peut être interprétée par les actionnaires et les parties prenantes comme un accomplissement majeur des responsables bancaires dans la maîtrise des dépenses et l'amélioration de l'efficacité opérationnelle. Une réduction aussi significative du coefficient indique une attention continue à optimiser les processus internes, ce qui renforce la perception positive de la gestion bancaire.

En somme, l'évolution du Coefficient d'Exploitation de la BEA au fil des années démontre la nécessité pour la banque d'ajuster sa gestion des coûts en fonction des conditions économiques, des objectifs stratégiques et des événements externes. Une gestion efficace des coûts est essentielle pour maximiser la rentabilité, et ces fluctuations témoignent des efforts déployés par la BEA pour atteindre cet objectif.

Les variations du coefficient servent de signaux pour les actionnaires et les parties prenantes, les aidant à déterminer si les performances sont conformes aux attentes et si les responsables ont réussi à gérer efficacement les coûts opérationnels pour assurer une rentabilité durable.

3-La Gestion du Risque et la Qualité des Actifs de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) :

La gestion du risque est un élément crucial dans le secteur bancaire, visant à assurer la solidité financière et la stabilité d'une institution comme la Banque Extérieure d'Algérie (BEA). Elle revêt une importance particulière pour garantir la qualité des actifs détenus par la banque. L'objectif principal de cette analyse est d'explorer comment la BEA gère les risques liés à ses opérations et la qualité de ses actifs.

La Gestion des Risques peut être définie comme le processus de reconnaissance, d'évaluation et de gestion des risques auxquels une institution est exposée. Cela implique de prendre des mesures pour minimiser ces risques, les surveiller et les gérer de manière appropriée afin de préserver la stabilité financière.

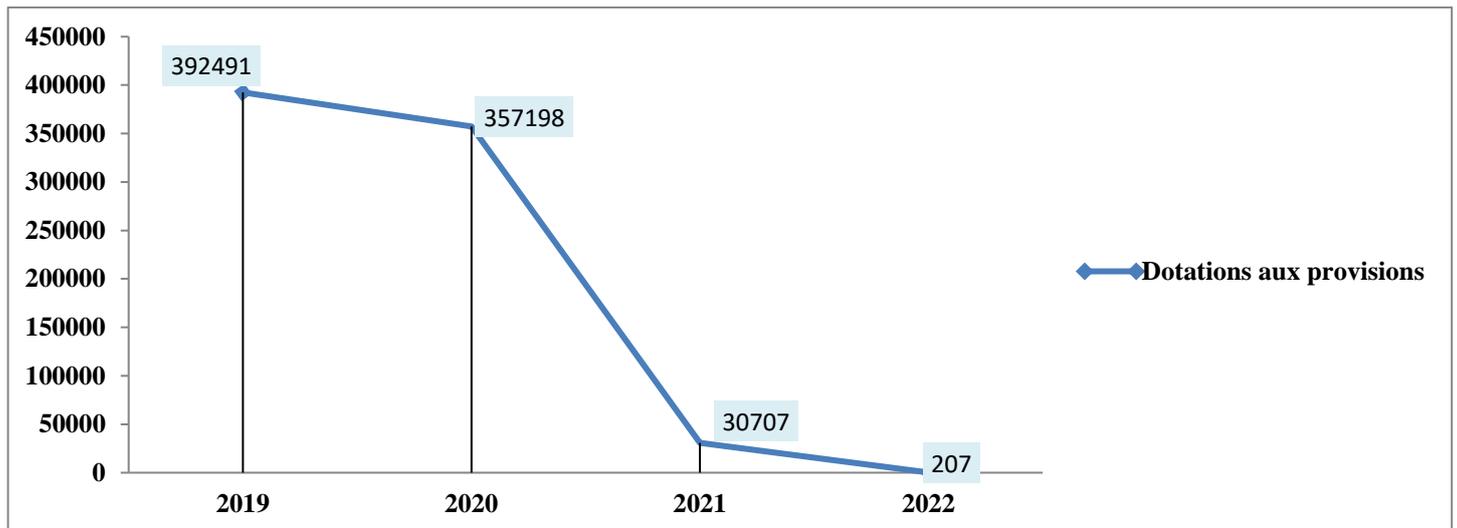
Pour évaluer la gestion du risque et la qualité des actifs de la BEA, nous allons examiner l'évolution de la **dotations aux provisions** sur la période de 2019 à 2022. Cette dotation reflète la prudence de la BEA dans la gestion des risques potentiels, notamment les créances douteuses. Une dotation aux provisions adéquate est essentielle pour maintenir des actifs de qualité.

Un indicateur essentiel que nous utiliserons pour évaluer la gestion du risque est le **coût du risque**. Il s'agit d'un ratio calculé en rapportant les dotations aux provisions au Produit Net Bancaire (PNB). Un coût du risque bas indique que la BEA gère ses risques avec prudence et possède des actifs de bonne qualité, car elle alloue des provisions de manière appropriée pour faire face aux risques potentiels.

3-1 L'analyse des dotations aux provisions :

L'analyse de la diminution de la dotation aux provisions de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) sur la période de 2019 à 2022 offre des indications importantes concernant la gestion du risque et la qualité des actifs de la banque.

Figure 12: L'évolution des dotations aux provisions sur la période 2019-2022



Source : Conception personnelle sur la base du tableau de bord financier de la BEA.

La diminution constatée de la dotation aux provisions dans les états financiers de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) au cours des années 2019 à 2022 révèle une approche prudente et maîtrisée de la gestion du risque par la banque. Les provisions sont mises en place pour couvrir les pertes potentielles sur des créances ou des actifs dont la valeur pourrait diminuer dans le futur. L'analyse de cette tendance peut apporter des informations précieuses sur la capacité de la BEA à gérer et à anticiper les risques.

En 2019, la BEA a constitué des provisions pour un montant de 392491 milliard de dinars. Cette pratique témoigne de l'engagement de la banque à se préparer à d'éventuelles pertes futures en raison de créances potentiellement défaillantes ou de la dégradation de la valeur de certains actifs. Cette année-là, la BEA a également enregistré une reprise de provisions pour un montant de 389965 millions de DA, ce qui peut indiquer une amélioration de la qualité des actifs sous-jacents ou une réévaluation de la nécessité de certaines provisions.

Cependant, les années suivantes ont vu une diminution significative de la dotation aux provisions. En 2020, la BEA a constitué des provisions pour 357198 milliard de dinars, montrant ainsi une réduction par rapport à l'année précédente. Cette diminution peut s'interpréter de plusieurs manières. Elle peut signaler que la BEA a adopté des stratégies plus efficaces pour minimiser les risques de crédit, ce qui a conduit à une réduction des créances potentiellement défaillantes. Cette réduction des provisions peut également refléter une meilleure évaluation des risques, où la banque a peut-être identifié des facteurs de risque plus faibles ou a amélioré ses méthodes de prédiction des pertes.

En 2021, la BEA a encore réduit la dotation aux provisions pour atteindre 30707 milliard de dinars. Cette diminution peut indiquer une confiance accrue dans la qualité des actifs détenus par la banque, ainsi qu'une gestion active des portefeuilles pour réduire les risques associés. Cependant, il est important de noter que la BEA a enregistré une reprise de provisions en 2020 pour un montant de 392491 milliard de DA, ce qui suggère une évaluation continue des besoins de provisions et une éventuelle correction des estimations antérieures.

En 2022, la dotation aux provisions a encore diminué pour atteindre 207 milliard de dinars. Cette tendance de réduction continue peut refléter une gestion avisée des risques, où la BEA a réussi à minimiser les expositions aux risques de crédit et à maintenir la qualité de ses actifs.

En somme, l'analyse de la diminution de la dotation aux provisions de la BEA indique une approche proactive et bien gérée de la gestion du risque. Les réductions successives peuvent suggérer que la banque a adopté des stratégies efficaces pour évaluer et minimiser les risques de crédit, tout en maintenant la santé financière de ses actifs. Ces tendances positives peuvent renforcer la confiance des investisseurs et des parties prenantes dans la gestion responsable des risques par la BEA."

3-2 Le Cout du Risque (CR) :

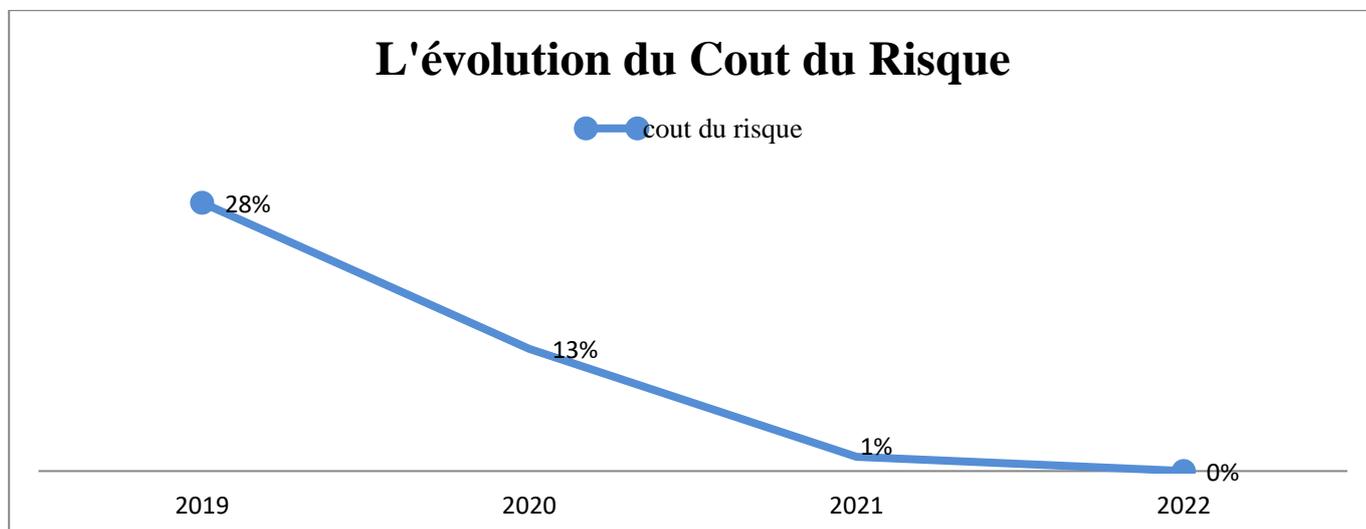
Tableau 8: Cout du Risque sur la période 2019-2022

Libellé	2019	2020	2021	2022
Dotations aux Provisions(Milliers deDA)	392491	357198	30707	207
Produits Net Bancaire (Milliers de DA)	1414498	2830665	2078337	2920454
Cout du Risque	28%	13%	1%	0%

Source : Conception personnelle sur la base du tableau de bord financier de la BEA.

Pour mieux appréhender la manière dont la BEA gère les risques, nous allons utiliser le coût du risque, qui représente le rapport entre **les dotations aux provisions** et **le PNB**, est un indicateur essentiel pour évaluer la gestion du risque au sein d'une banque. L'évolution du coût du risque au sein de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) sur la période de 2019 à 2022 témoigne d'une approche proactive et réussie de la gestion des risques, ainsi que de la capacité de la banque à anticiper et à réduire les pertes potentielles.

Figure 13: L'évolution du Cout de Risque sur la période 2019-2022



Source : Conception personnelle sur la base du tableau de bord financier de la BEA.

En 2019, le coût du risque était de 28%, ce qui signifie que les dotations aux provisions représentaient 28% du PNB. Ce ratio relativement élevé peut indiquer une certaine prudence de la BEA dans la constitution de réserves pour faire face à d'éventuelles pertes futures. À cette époque, il est possible que la banque ait identifié des facteurs de risque plus élevés ou ait cherché à anticiper les défis potentiels à venir.

Cependant, les années suivantes ont montré une tendance à la baisse significative du coût du risque. En 2020, le coût du risque est tombé à 13%, reflétant une réduction notable par rapport à l'année précédente. Cette diminution peut s'expliquer par une amélioration de la qualité du portefeuille de

prêts et une gestion plus efficace des risques de crédit. La BEA semble avoir adopté des pratiques qui ont conduit à la réduction des besoins de provisions pour couvrir les pertes potentielles, ce qui dénote une meilleure gestion du risque.

En 2021, le coût du risque a chuté encore plus, atteignant seulement 1%. Cette réduction marquée du coût du risque suggère que la BEA a continué à renforcer ses pratiques de gestion des risques, probablement en adoptant des critères de prêt plus rigoureux, en surveillant de près les emprunteurs et en ajustant ses politiques de provisionnement. Un coût du risque aussi bas peut témoigner d'une approche très proactive en matière de gestion des risques, où la banque parvient à prévoir et à minimiser les pertes potentielles avec précision.

Finalement, en 2022, le coût du risque a atteint 0%, ce qui signifie que les dotations aux provisions étaient équivalentes à 0% du PNB. Cette valeur extrêmement basse indique que la BEA a réussi à maîtriser efficacement les risques associés à ses activités. Cela peut refléter des méthodes de souscription plus prudentes, une meilleure sélection des clients et une gestion proactive des portefeuilles de prêts.

En conclusion, la diminution progressive du coût du risque de la BEA au fil des années témoigne de sa capacité à améliorer sa gestion du risque et la qualité de ses actifs ainsi que réduire les pertes potentielles. Cette tendance suggère que la banque a adopté des stratégies efficaces pour évaluer, surveiller et minimiser les risques associés à ses activités, renforçant ainsi sa solidité financière et sa crédibilité auprès des investisseurs et des parties prenantes.

4-La Liquidité de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) :

La liquidité est une dimension cruciale de la santé financière d'une institution bancaire. Elle se réfère à la capacité de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) à honorer ses obligations financières à court terme, notamment les retraits des déposants et d'autres paiements immédiats. En raison du manque d'informations nécessaires pour calculer des ratios de liquidité traditionnels, nous avons exploré d'autres indices pour évaluer la liquidité de la BEA sur la période de 2019 à 2022.

La Liquidité peut être définie comme la capacité d'une banque à convertir rapidement ses actifs en espèces pour répondre à ses besoins de trésorerie immédiats, sans subir de pertes significatives.

Nous avons identifié deux indicateurs pertinents pour évaluer la liquidité de la BEA. Le premier est **l'augmentation des produits bancaires**, qui peut donner une indication indirecte de la capacité de la banque à générer des revenus pour faire face à ses obligations. Cependant, cet indicateur est insuffisant en lui-même pour évaluer la liquidité de manière complète.

Le deuxième indicateur, qui revêt une importance particulière, est la répartition des ressources globales entre deux catégories : **les ressources à vue et les ressources à terme**. Pour qu'une banque soit considérée comme liquide, il est généralement attendu que les ressources à vue dépassent les ressources à terme. Les **ressources à vue** sont des fonds immédiatement disponibles et facilement accessibles, tandis que les **ressources à terme** sont des fonds placés pour une période définie, généralement à un taux d'intérêt plus élevé, mais avec des restrictions quant à leur disponibilité jusqu'à l'échéance convenue.

Cette analyse nous permettra de mieux appréhender la liquidité de la BEA et sa capacité à gérer les flux de trésorerie à court terme, en tenant compte du contexte et des informations disponibles.

4-1 Analyse de la Liquidité de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) à la Lumière de l'Augmentation des Produits Bancaires :

L'analyse de la performance financière d'une institution bancaire repose sur plusieurs indicateurs clés, notamment la rentabilité et la liquidité. La Banque Extérieure d'Algérie (BEA), au cours de la période de 2019 à 2022, a enregistré une augmentation significative de ses produits bancaires, ce qui pourrait laisser penser à une amélioration de sa situation financière globale. Cependant, une analyse plus approfondie révèle une facette importante de la réalité financière de la BEA : la majorité de cette augmentation est générée par des intérêts et produits assimilés, qui ne sont pas liquides.

La non-liquidité de ces produits signifie que la BEA ne dispose pas immédiatement de liquidités pour faire face à d'éventuelles demandes de retrait de fonds ou pour répondre à d'autres besoins de trésorerie urgents. En d'autres termes, une grande partie de son chiffre d'affaires est bloquée dans des actifs financiers, tels que des prêts à long terme ou des investissements à faible liquidité, qui ne peuvent pas être rapidement convertis en espèces.

Cette situation souligne l'importance de ne pas se fier uniquement à l'augmentation des produits bancaires pour évaluer la liquidité d'une institution financière. Une banque peut afficher une croissance impressionnante de son chiffre d'affaires, mais si une grande partie de ces revenus est générée par des actifs non liquides, elle peut être vulnérable en cas de demande soudaine de liquidités de la part des clients ou de conditions de marché défavorables.

4-2 Analyse de la Répartition des Ressources de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) et son Impact sur la Liquidité (2019-2022) :

Les ressources de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) sont réparties en deux catégories principales : les ressources à vue et les ressources à terme. L'analyse des données sur la période de 2019 à 2022 permet de dégager des tendances significatives qui reflètent la liquidité de la banque et sa capacité à répondre rapidement à ses engagements financiers.

Tableau 9: Les Ressources à Vue et à Terme sur la période 2019-2022

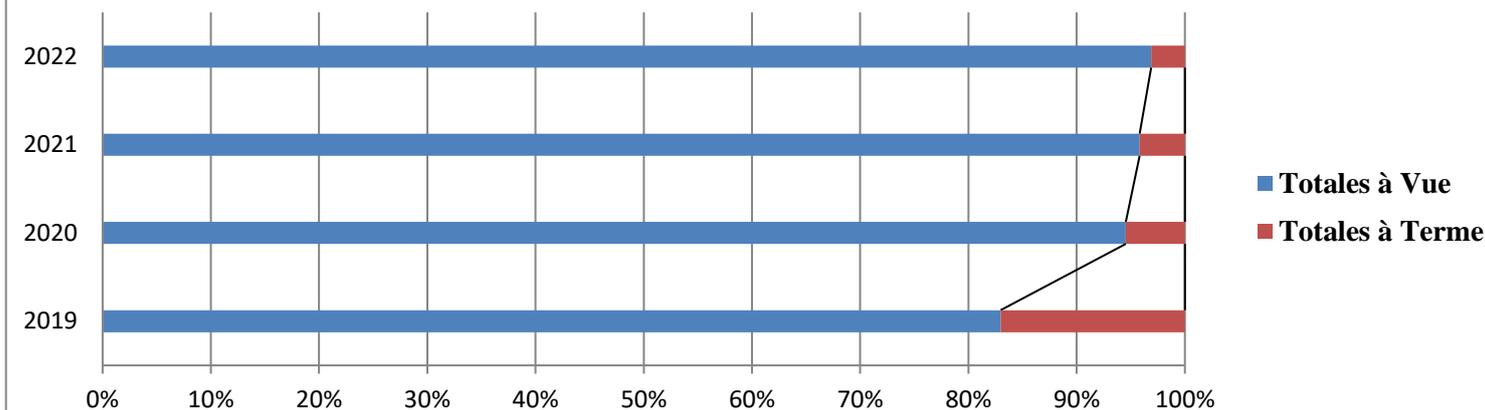
Libellé	2019	2020	2021	2022
Totales à Vue	8931740	20062502	26835676	30249582
Totales à Terme	1832463	1160886	1170637	972725
Ressources Globales	10764203	21223388	28006313	31222307
Ressources à vue en %	83%	95%	96%	97%
Ressources à terme en %	17%	5%	4%	3%

Source : Conception personnelle sur la base du tableau de bord commercial de la BEA.

L'analyse de la répartition des ressources d'une institution bancaire est cruciale pour évaluer sa liquidité, c'est-à-dire sa capacité à répondre promptement à ses obligations financières en utilisant ses actifs disponibles. Dans le cas de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA), une observation minutieuse de la répartition de ses ressources sur la période de 2019 à 2022 révèle des tendances significatives qui méritent une analyse approfondie.

Figure 14: L'évolution des ressources à vue et à terme sur la période 2019-2022

Ressources à vue et à terme



Source : Conception personnelle sur la base du tableau de bord commercial de la BEA.

En 2019, les ressources à vue représentaient 83 % du total des ressources de la BEA, tandis que les ressources à terme représentaient 17 %. Cette répartition mettait en évidence une prédominance des ressources immédiatement liquides, ce qui était un signe positif pour la liquidité de la banque. Une proportion élevée de ressources à vue signifie que la BEA avait une capacité considérable à répondre aux besoins immédiats de ses clients et à faire face à d'éventuelles demandes de retrait.

En 2020, une évolution significative a été observée. Les ressources à vue ont augmenté pour représenter 95 % du total des ressources, tandis que les ressources à terme ont diminué pour atteindre 5 %. Cette augmentation marquée des ressources à vue a renforcé davantage la liquidité de la BEA, la plaçant dans une position encore plus favorable pour faire face à des besoins en liquidités inattendus.

En 2021, une légère inversion s'est produite. Les ressources à terme ont augmenté pour atteindre 4 % du total des ressources, tandis que les ressources à vue sont restées majoritaires à 96 %. Cette modification peut indiquer une stratégie de gestion des ressources visant à optimiser les rendements, mais elle s'accompagne d'une légère réduction de la liquidité par rapport à l'année précédente.

En 2022, la tendance s'est poursuivie, avec les ressources à terme représentant désormais seulement 3 % du total des ressources. Parallèlement, les ressources à vue ont continué d'augmenter, atteignant 97 %. Bien que cette proportion de ressources à terme reste relativement faible, elle mérite une attention prudente, car une liquidité excessive peut également réduire la rentabilité en limitant les opportunités d'investissement.

En conclusion, l'analyse de la répartition des ressources de la BEA de 2019 à 2022 révèle une évolution significative de la liquidité de la banque. Alors que les années 2019 et 2020 ont montré une amélioration notable de la liquidité grâce à une augmentation des ressources à vue, 2021 et 2022 ont vu une diminution progressive des ressources à terme, probablement en faveur d'une gestion plus efficace des actifs.

Cependant, il est essentiel que la BEA maintienne un équilibre entre liquidité et rentabilité pour assurer sa stabilité financière à long terme. Cette analyse souligne l'importance de surveiller de près la composition des ressources et de mettre en place une gestion proactive de la liquidité pour garantir que la banque puisse répondre aux besoins de ses clients et faire face à d'éventuels défis financiers à l'avenir.

5-La capacité d'autofinancement (CAF) de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) :

La capacité d'autofinancement (CAF) revêt une importance majeure dans l'évaluation de la santé financière d'une institution bancaire comme la Banque Extérieure d'Algérie (BEA). Cette mesure permet de déterminer dans quelle mesure la BEA est capable de générer des fonds internes pour financer ses opérations et ses investissements futurs. Pour évaluer la CAF de la BEA sur la période de 2019 à 2022, nous avons opté pour une approche basée sur le **taux de croissance**.

La Capacité d'Autofinancement (CAF) peut être définie comme la capacité d'une entreprise ou d'une institution à générer des liquidités à partir de ses opérations internes, déduction faite de tous les frais, coûts et investissements nécessaires. Elle représente les fonds disponibles pour des activités telles que le remboursement de dettes, les investissements en capital, et d'autres besoins internes.

$CAF = \text{Résultat de l'Exercice} + \text{Frais Généraux} + \text{Dotations aux provisions} - \text{Reprise de provision}$

Pour évaluer la CAF de la BEA, nous avons calculé le **taux de croissance** sur la période étudiée. Ce taux de croissance mettra en évidence l'évolution des flux de trésorerie générés par la BEA au fil des années. Un taux de croissance positif indiquera une augmentation de la capacité d'autofinancement, ce qui peut être interprété comme un signe de stabilité financière et de résilience.

Cette analyse nous permettra de mieux comprendre comment la BEA a géré sa CAF au cours de cette période, un aspect essentiel pour évaluer sa capacité à soutenir ses opérations et ses projets futurs avec des ressources internes.

5-1 Analyse de la Capacité d'Autofinancement (CAF) :

Les variations observées dans la Capacité d'Autofinancement (CAF) de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) sur la période de 2019 à 2022 sont révélatrices de l'évolution de sa capacité à générer des ressources internes pour financer ses opérations et ses investissements.

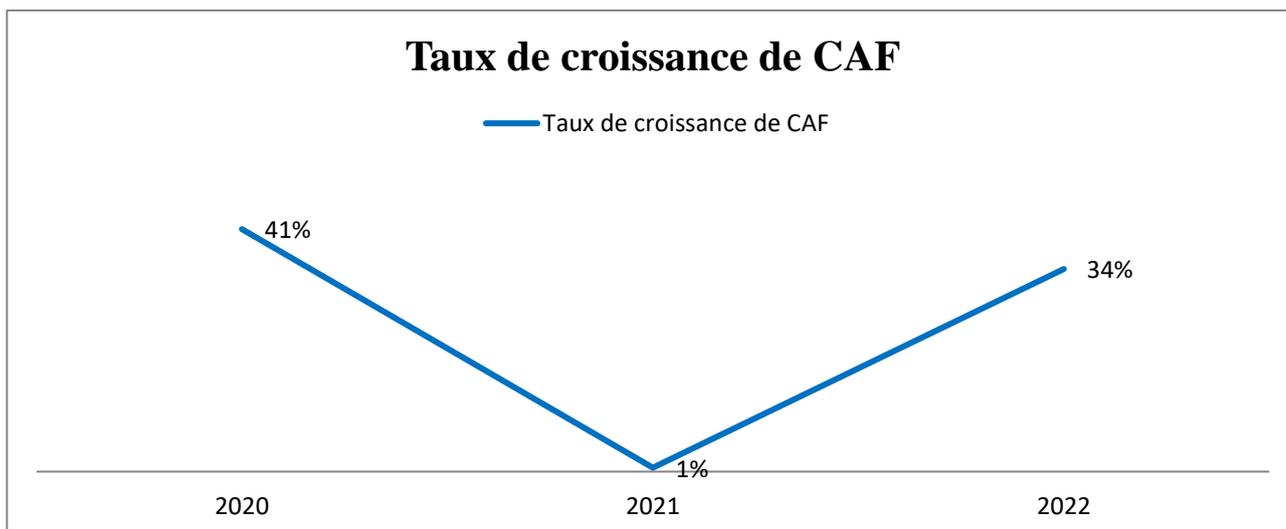
Tableau 10: La Capacité d'Autofinancement(CAF) sur la période 2019-2022

Libellé	2019	2020	2021	2022
Capacité d'autofinancement (CAF)	1285813	1814328	1826337	2782845
taux de croissance		41%	1%	34%

Source : Conception personnelle sur la base du tableau de bord de la BEA.

L'analyse de la Capacité d'Autofinancement (CAF) de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) sur la période de 2019 à 2022 met en évidence des tendances significatives quant à sa capacité à générer des ressources internes pour financer ses activités et sa croissance.

Figure 15: L'évolution de taux de croissance de la CAF sur la période 2019-2022



Source : Conception personnelle sur la base du tableau de bord de la BEA.

En 2019, la CAF s'élevait à 1285813 milliard de dinars, représentant un point de départ pour notre analyse. En 2020, une augmentation significative de 41% a été enregistrée, la CAF atteignant 1814328 milliard de dinars. Cette croissance robuste de la CAF peut être attribuée à une combinaison de facteurs, tels que l'augmentation des produits bancaires, la maîtrise des charges et une gestion prudente des risques. La banque a pu renforcer sa capacité à générer des ressources internes pour financer ses opérations et ses investissements.

En 2021, malgré un taux de croissance faible de 1%, la CAF a maintenu un niveau relativement stable à 1826337 milliard de dinars. Cette stabilité peut indiquer une certaine résilience de la BEA face aux conditions économiques incertaines, ainsi qu'une stratégie continue de maintien de sa capacité de financement interne.

En 2022, une évolution marquée est observée, avec une augmentation de 52% de la CAF, portant le montant à 2782845 milliard de dinars. Cette augmentation substantielle peut refléter l'efficacité des stratégies de la BEA pour accroître ses revenus et optimiser ses charges. Elle peut également résulter d'une meilleure gestion de ses opérations et d'une capacité accrue à générer des bénéfices et des ressources internes.

Globalement, les fluctuations dans la CAF de la BEA soulignent sa capacité à générer des ressources internes pour financer ses activités et à maintenir sa croissance. Les augmentations significatives en 2020 et 2022 témoignent de la robustesse de la performance financière de la banque, tandis que la stabilité en 2021 suggère une gestion prudente et une adaptation aux conditions changeantes. La CAF joue un rôle crucial dans la viabilité et la croissance d'une banque en lui permettant de financer ses investissements, de renforcer sa rentabilité et de maintenir sa capacité à répondre aux besoins de ses parties prenantes.

6-La Solvabilité et la Stabilité de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) :

L'analyse des indicateurs de performance financière de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) révèle une image solide de la solvabilité et de la stabilité de cette institution financière. Malgré le manque d'informations spécifiques sur le bilan, les données disponibles indiquent que la BEA gère efficacement ses ressources et ses risques, ce qui contribue à sa robustesse financière.

1. **Liquidité bien gérée :** Les données analysées révèlent que la BEA dispose d'une liquidité adéquate. La proportion élevée de ressources à vue par rapport aux ressources à terme, notamment en 2022 où les ressources à vue atteignent 97 % du total des ressources, dénote une disponibilité significative de liquidités internes. Cette liquidité accrue suggère que la BEA est bien positionnée pour répondre rapidement à ses obligations financières à court terme.
2. **Rentabilité :** L'analyse des indicateurs financiers montre que la BEA est rentable. Les signes positifs incluent un coût du risque géré de manière proactive, témoignant d'une gestion prudente des risques, ainsi qu'une capacité d'autofinancement (CAF) solide. La CAF démontre la capacité de la BEA à générer des liquidités internes à partir de ses activités, ce qui contribue à sa rentabilité globale. Une CAF positive permet à la BEA de financer ses opérations, de rembourser sa dette et de soutenir sa croissance.
3. **Gestion prudente des coûts et des risques :** L'efficacité de la BEA dans la gestion de ses coûts et de ses risques est un autre indicateur de sa stabilité financière. La maîtrise des coûts opérationnels contribue à préserver la rentabilité, tandis que la gestion proactive des risques réduit les pertes potentielles et renforce la solidité financière.
4. **Actifs de bonne qualité :** Bien que des détails spécifiques sur les actifs de la BEA ne soient pas fournis, une gestion prudente des risques et une approche proactive du coût du risque suggèrent que la qualité des actifs est sous contrôle. Des actifs de bonne qualité contribuent à la stabilité financière en réduisant les risques liés aux prêts non performants ou aux pertes importantes sur les investissements.

En conclusion, l'analyse des indicateurs financiers de la BEA révèle une institution financière liquide, rentable et stable. La BEA gère avec prudence ses coûts, ses risques et ses ressources, ce qui contribue à sa solvabilité et à sa capacité à faire face aux défis financiers. Bien que des données spécifiques sur le bilan manquent, les indicateurs de performance financière disponibles suggèrent que la BEA est bien positionnée pour maintenir sa solidité financière à long terme. Il est essentiel pour la BEA de continuer à surveiller et à gérer de manière proactive ses activités financières pour garantir sa stabilité continue.

7-Les forces , les faiblesses, les tendances et les opportunités d'amélioration :

Le tableau de bord financier, en tant qu'outil clé de gestion de la performance, se révèle particulièrement puissant dans le contexte de la BEA pour plusieurs raisons.

Pour cela , j'ai essayé dans la fin de la recherche de détecter avec précision les forces et les faiblesses de la banque, de surveiller les tendances émergentes et d'identifier les opportunités d'amélioration.

La matrice que j'ai élaborée pour récapituler les forces, les faiblesses, les tendances et les opportunités d'amélioration de la BEA est un outil de synthèse qui permet de visualiser les résultats de notre analyse de la performance financière de la banque.

Figure 16: Matrice de la Performance Financière de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA)

Les Forces

- **Augmentation du PNB et du Résultat Net :** L'augmentation du Produit Net Bancaire (PNB) et du résultat net est un indicateur positif de la performance financière de la BEA. Cela signifie que la banque est capable de générer davantage de revenus et de bénéfices, ce qui est essentiel pour sa croissance et sa stabilité financière.
- **Réduction des Charges Bancaires et des Charges Générales d'Exploitation :** La réduction des charges bancaires et des charges générales d'exploitation indique une gestion plus efficace des coûts. Cela peut contribuer à améliorer la rentabilité globale de la BEA.

Les Faiblesses

- **Dépendance aux Intérêts et Produits Non Assimilés :** La forte dépendance aux intérêts et produits non assimilés, qui sont des produits non liquides, peut être une vulnérabilité pour la BEA. Cela signifie que la banque peut être exposée à des fluctuations des taux d'intérêt et à des risques liés à la liquidité. Une diversification des sources de revenus pourrait réduire cette dépendance.
- **Forte Diminution des Dotations aux Provisions :** Bien que la réduction des dotations aux provisions puisse être positive à court terme, elle pourrait indiquer une attitude trop optimiste quant à la gestion des risques. Une gestion prudente des risques nécessite des provisions adéquates pour faire face à d'éventuelles pertes.

Les Tendances

- **Réaction Rapide aux Risques :** La capacité de la BEA à adopter rapidement des stratégies pour faire face aux risques, en particulier pendant la période de la pandémie de COVID-19, démontre une réactivité positive. Cette tendance peut aider la banque à gérer efficacement les risques futurs.

Les Opportunités d'Amélioration

- **Diversification des Sources de Revenus :** Pour réduire sa dépendance aux intérêts et produits non assimilés, la BEA pourrait explorer des opportunités de diversification des sources de revenus, telles que le développement de produits et services non liés aux intérêts, tels que des services de gestion de patrimoine ou d'assurance.
- **Renforcement de la Gestion des Risques :** Bien que la réduction des dotations aux provisions puisse être positive, il est essentiel de maintenir une gestion prudente des risques. Cela pourrait inclure la réévaluation des politiques de provisionnement pour assurer une couverture adéquate des risques potentiels.
- **Investissement dans la Technologie :** La BEA pourrait envisager d'investir davantage dans la technologie pour améliorer l'efficacité opérationnelle, la gestion des risques et l'expérience client. Cela pourrait inclure le développement de services bancaires en ligne et l'automatisation des processus.

Conclusion au chapitre 03 :

Ce chapitre a été dédié à l'analyse approfondie de la performance financière de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) à l'aide d'un tableau de bord financier complet. Cette analyse a révélé plusieurs aspects cruciaux de la santé financière de la BEA, soulignant ses points forts et sa capacité à maintenir une position solide sur le marché financier.

Tout d'abord, nous avons évalué la rentabilité de la BEA en examinant la marge nette, l'évolution du Produit Net Bancaire (PNB) et les résultats nets. Les données recueillies confirment que la BEA génère des bénéfices de manière constante, ce qui est essentiel pour sa stabilité financière à long terme. La marge nette solide indique une gestion efficace des coûts, tandis que l'augmentation du PNB témoigne d'une croissance soutenue.

En ce qui concerne la liquidité, notre analyse s'est appuyée sur la répartition des ressources de la BEA entre les ressources à vue et les ressources à terme. Les résultats indiquent que les ressources à vue sont plus importantes que les ressources à terme, reflétant ainsi une liquidité significative. Cette liquidité accrue est un atout majeur pour répondre aux demandes de retrait des clients et maintenir une base financière stable.

Nous avons également évalué la gestion des coûts et l'efficacité opérationnelle de la BEA en utilisant les coefficients d'exploitation. Les données montrent une gestion efficiente des ressources, ce qui contribue à maximiser les performances opérationnelles.

La gestion des risques a été abordée à travers le coût du risque et l'évolution des dotations aux provisions. Les résultats indiquent une gestion prudente des risques, minimisant les pertes potentielles et renforçant la stabilité financière de la BEA.

Enfin, nous avons examiné la capacité d'autofinancement de la BEA en utilisant le taux de croissance de la CAF. Une CAF positive et en croissance témoigne de la capacité de la BEA à générer des liquidités internes à partir de ses activités.

Dans l'ensemble, l'analyse détaillée de ces indicateurs de performance financière confirme la solidité de la BEA. La banque présente une rentabilité constante, une liquidité significative, une gestion efficace des coûts et des risques, ainsi qu'une capacité d'autofinancement solide. Cela témoigne de sa solvabilité et de sa stabilité, ce qui est essentiel pour maintenir la confiance des investisseurs, des clients et pour poursuivre sa croissance sur le marché financier.

Voici quelques recommandations à long terme pour l'amélioration de la performance financière de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) :

- ✓ **Diversification des Sources de Revenus** : La BEA devrait explorer de nouvelles opportunités de revenus en développant des produits et services financiers innovants. Cela pourrait inclure des offres de gestion de patrimoine, des services de banque d'investissement ou des partenariats avec des entreprises technologiques pour des solutions de paiement numérique.
- ✓ **Optimisation des Coûts** : La gestion continue des coûts est essentielle pour maintenir la rentabilité. La BEA doit examiner ses processus internes pour identifier des inefficacités potentielles et investir dans des technologies qui automatisent les tâches répétitives.
- ✓ **Renforcement de la Gestion des Risques** : La BEA devrait continuer à renforcer sa gestion des risques en allouant des provisions suffisantes pour faire face à d'éventuelles

pertes. Une évaluation continue des risques doit être intégrée à la stratégie globale de l'entreprise.

- ✓ **Investissement Technologique** : La mise à jour et la modernisation des systèmes informatiques sont essentielles pour améliorer l'efficacité opérationnelle, offrir une meilleure expérience client et renforcer la sécurité des transactions.
- ✓ **Expansion Internationale Sélective** : Si la BEA envisage de poursuivre son expansion internationale, cela devrait être basé sur une analyse approfondie des marchés cibles et des opportunités de croissance. Les acquisitions ou les partenariats stratégiques peuvent être envisagés.
- ✓ **Formation et Développement des Ressources Humaines** : Investir dans la formation et le développement du personnel est crucial pour maintenir un haut niveau de compétence et de conformité réglementaire.
- ✓ **Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE)** : La BEA pourrait renforcer son engagement envers la RSE, en participant à des initiatives sociales et environnementales. Cela peut améliorer la réputation de la banque et renforcer la relation avec les parties prenantes.
- ✓ **Communication Transparente** : Maintenir une communication transparente avec les parties prenantes, y compris les actionnaires, les régulateurs et les clients, est essentiel pour renforcer la confiance.
- ✓ **Analyse de la Concurrence** : La BEA devrait surveiller de près la concurrence et rester flexible pour s'adapter aux évolutions du marché financier.
- ✓ **Gestion de la Liquidité** : Continuer à maintenir une gestion prudente de la liquidité pour répondre aux demandes de retrait des clients et minimiser les risques liés à la liquidité.

Ces recommandations visent à aider la BEA à renforcer sa performance financière, sa compétitivité et sa résilience à long terme. Elles devraient être intégrées à la stratégie globale de l'entreprise et évaluées régulièrement pour s'adapter à un environnement financier en constante évolution.

Conclusion Générale :

Dans un secteur aussi critique que la banque, l'évaluation de la performance financière est bien plus qu'une simple pratique ; c'est une exigence fondamentale pour garantir un fonctionnement solide et sécurisé.

Cette recherche met en lumière l'application pratique des indicateurs du tableau de bord financier pour évaluer la performance financière de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA). L'objectif principal était d'analyser la pertinence de ces indicateurs dans l'évaluation de la performance de la BEA et d'identifier les déterminants essentiels de sa santé financière.

À travers cette étude, J'ai cherché à répondre à la problématique centrale : "A quel degré les indicateurs du tableau de bord financier permettent-ils d'évaluer efficacement la performance financière de la Banque Extérieure d'Algérie ?" Cette interrogation a guidé notre exploration des mécanismes d'évaluation de la performance financière au sein du secteur bancaire.

Pour aborder la question fondamentale de ma recherche, j'ai examiné les différentes composantes du cadre conceptuel de la santé financière des banques en répondant à des questions partielles.

J'ai d'abord examiné le rôle essentiel du contrôle de gestion bancaire dans l'amélioration de la performance et la gestion des risques au sein des banques pour répondre à la première question « Comment le contrôle de gestion bancaire contribue à l'amélioration de la performance et la gestion des risques au sein des banques ? » .

Nous avons constaté que cette discipline agit comme un gardien de la stabilité financière, veillant à ce que la banque fonctionne efficacement, gère ses risques de manière appropriée et poursuit ses objectifs financiers de manière judicieuse. C'est un domaine en constante évolution, étroitement lié à la réglementation financière et à l'environnement économique en évolution, et il est essentiel pour la réussite et la pérennité des banques.

Ensuite , La deuxième question était la suivante « Comment les états financiers bancaires, tels que le bilan, le compte de résultat et le tableau de flux de trésorerie, fournissent une vue détaillée de la santé financière notamment la solvabilité , la rentabilité et la liquidité de la banque »

Les états financiers bancaires, notamment le bilan, le compte de résultat et le tableau de flux de trésorerie, jouent un rôle essentiel en fournissant une vue détaillée de la santé financière tels que la solvabilité, la rentabilité et la liquidité.

Le bilan offre une image instantanée de la situation financière, montrant la solvabilité de la banque à un moment donné en examinant comment ses actifs et ses passifs sont répartis.

Le compte de résultat révèle la rentabilité, en mettant en évidence ses revenus et ses dépenses au cours d'une période donnée, ce qui permet d'évaluer si elle est capable de générer un bénéfice.

Le tableau de flux de trésorerie évalue la liquidité, en analysant les flux de trésorerie entrants et sortants, ce qui permet de déterminer si elle dispose de suffisamment de liquidités pour faire face à ses obligations financières à court terme.

En combinant ces trois états financiers, les analystes et les régulateurs peuvent obtenir une vue détaillée et complète de la santé financière d'une banque, évaluant sa capacité à honorer ses obligations, à générer des bénéfices et à maintenir la liquidité nécessaire pour ses opérations.

Par ailleurs, je me suis également penchée sur la définition du tableau de bord financier et son rôle dans l'évaluation de la performance financière en essayant de répondre à mon troisième question de recherche : «Comment définir un tableau de bord financier et quel est son rôle dans l'évaluation de la performance financière ? »

Nous avons constaté que un tableau de bord financier est un outil essentiel pour évaluer la performance financière d'une banque en fournissant une vue d'ensemble des indicateurs financiers clés .

Il occupe une place centrale dans la gestion financière d'une organisation en aidant les banques à prendre des décisions éclairées, à améliorer leur rentabilité et à gérer efficacement leurs ressources financières.

Il permet non seulement de suivre et d'analyser la performance, mais aussi il facilite la communication des résultats financiers aux parties prenantes internes et externes. Cela contribue à renforcer la transparence et la compréhension des aspects financiers de l'entreprise, ce qui est crucial pour prendre des décisions éclairées, établir des objectifs financiers et maintenir la confiance des investisseurs, des actionnaires et d'autres parties prenantes clés.

L'analyse approfondie des indicateurs de performance financière de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) nous permet de plonger plus en profondeur dans la compréhension de la solidité financière de cette institution bancaire majeure. Chacun de ces indicateurs, soigneusement examinés, offre un éclairage spécifique sur la santé financière globale de la BEA.

Tout d'abord, la rentabilité est un pilier essentiel de la performance financière d'une banque. Dans le cas de la BEA, nous avons évalué la rentabilité en examinant la marge nette ainsi que l'évolution du Produit Net Bancaire (PNB) et les résultats nets. Les résultats confirment que la BEA génère des bénéfices de manière constante. La marge nette solide indique une gestion efficace des coûts, ce qui est essentiel pour sa stabilité financière à long terme. De plus, l'augmentation du PNB témoigne d'une croissance soutenue, indiquant la capacité de la BEA à développer ses activités et à augmenter ses revenus.

En ce qui concerne la liquidité, notre analyse s'est appuyée sur la répartition des ressources de la BEA entre les ressources à vue et les ressources à terme. Les résultats indiquent que les ressources à vue sont plus importantes que les ressources à terme, reflétant ainsi une liquidité significative au sein de la BEA. Cette liquidité accrue est un atout majeur pour répondre aux demandes de retrait des clients, maintenir une base financière stable et saisir des opportunités de prêts et d'investissements.

La gestion des coûts et l'efficacité opérationnelle ont également été rigoureusement évaluées en utilisant les coefficients d'exploitation. Ces coefficients mesurent la proportion des coûts par rapport aux revenus. Les données montrent une gestion efficace des ressources, ce qui contribue à maximiser les performances opérationnelles de la BEA. Une gestion des coûts efficace est essentielle pour garantir la rentabilité et maintenir la compétitivité sur le marché bancaire.

La gestion des risques est un autre domaine clé dans le secteur bancaire. Nous avons étudié la gestion des risques en détail, en nous penchant sur le coût du risque et l'évolution des dotations

aux provisions. Les résultats indiquent une gestion prudente des risques, minimisant les pertes potentielles et renforçant ainsi la stabilité financière de la BEA. Cette gestion proactive des risques est cruciale pour prévenir d'éventuelles crises financières.

Enfin, nous avons examiné la capacité d'autofinancement de la BEA en utilisant le taux de croissance de la Capacité d'Autofinancement (CAF). Une CAF positive et en croissance témoigne de la capacité de la BEA à générer des liquidités internes à partir de ses activités, plutôt que de dépendre excessivement de financements extérieurs.

Nous avons conclu que la BEA présente une rentabilité constante, une liquidité significative, une gestion efficace des coûts et des risques, ainsi qu'une capacité d'autofinancement solide. Ces constatations ont des implications directes sur la stabilité financière de la BEA, renforçant la confiance des investisseurs et des clients.

Mon recherche a montré que les indicateurs du tableau de bord financier sont des outils essentiels pour évaluer la performance financière d'une institution bancaire telle que la BEA. Ils permettent de découvrir les forces et les faiblesses, ce qui est essentiel pour prendre des décisions éclairées et maintenir la solidité financière de la banque. Ainsi, nous avons atteint nos objectifs de recherche et confirmé notre hypothèse avec des preuves tangibles.

L'hypothèse selon laquelle "Les indicateurs du tableau de bord financier contribuent à l'évaluation de la performance financière de la BEA, ce qui conduit à découvrir leurs forces et faiblesses en temps opportun, permettant ainsi aux décideurs de prendre des décisions éclairées" a été vérifiée de manière convaincante.

En fin de compte, il est clair que nous avons réussi à répondre à la problématique posée : "À quel degré les indicateurs du tableau de bord financier permettent-ils d'évaluer efficacement la performance financière de la Banque Extérieure d'Algérie ?"

Perceptive de Recherche :

voici quelques perspectives à considérer dans l'évaluation de la performance financière des banques :

1. **Intégration de la technologie et des données massives :** L'avenir de l'évaluation de la performance financière des banques réside dans l'exploitation de la technologie et l'analyse des mégadonnées. L'utilisation de l'IA et de l'apprentissage automatique pourrait permettre des analyses plus sophistiquées et des prévisions plus précises.
2. **Adaptation aux réglementations futures :** Les réglementations bancaires sont sujettes à des changements constants. Il est essentiel de suivre ces évolutions et de s'assurer que les indicateurs utilisés pour l'évaluation de la performance financière sont conformes aux nouvelles exigences.
3. **Analyse des tendances technologiques :** Étant donné le rôle croissant de la technologie dans le secteur financier, il serait important d'incorporer des indicateurs liés à l'adoption et à l'efficacité des technologies émergentes.

Ces perspectives offrent une base solide pour continuer à améliorer l'évaluation de la performance financière des banques, à s'adapter aux évolutions futures du secteur financier et rester à jour avec les dernières tendances et réglementations du secteur.

Bibliographie :

Les Ouvrages :

- BEGUIN Jean Marc, BERNARD Arnaud, L'essentiel des techniques bancaires, Editions Eyrolles, Paris, 2008.
- GHERARDI Sophie, dictionnaire de l'économie, Le monde, Larousse, 2000.
- CAUDAMINE Guy, MONTIER Jean, Banque et marché financiers, Economica, Paris, 1998.
- DE COUSSERGUES Sylvie, BOURDEAUX Gautier, GABTENI Héger, Gestion de la banque : Tous les principes et outils à connaître, 9ème édition, Dunod, 2020.
- DE COUSSERGUES Sylvie, BOURDEAUX Gautier, Gestion de la banque : du diagnostic à la stratégie, 6ème édition, Dunod, 2010.
- DESCAMPS Christian, SOICHOT Jacques, Economie et gestion de la banque, Edition Ems, Paris, 2002.
- GARSNAULT Philippe, PRIANI Stéphane, La banque fonctionnement et stratégie, Economica, Paris, 1997.
- KARYOTIS Catherine, L'essentiel de la banque : Tout sur la banque, ses mécanismes, ses risques et son rôle, 9ème édition, Gualino, Collection : Les carrés, 2022.

Mémoires :

- Le Tableau De Bord Comme Outil De Pilotage De La performance Financière D'une Entreprise(mémoire de master 2018)
- L'évaluation de la performance financière d'une entreprise cas : la SARL IBRAHIM & FILS « IFRI »
- Contribution à l'évaluation de la performance financière des banques cas BNA et SGE.
- Le tableau de bord comme outil de contrôle de gestion et de mesure de la performance financière cas l'entreprise CEVITAL

Les articles :

- Evaluation de la performance financière des banques commerciales- Cas de la Banque Nationale d'Algérie

Polycopiés:

- SENOUCI, K. (2015). « Cours de produits bancaires ». Université de Tlemcen,Algérie.

– SENOUCI, K. (2019). « Cours de gestion bancaire ». Université de Tlemcen,, Algérie.

Thésés :

HAMADMAD, H. « Définition d'une expression temporelle de la performance des entreprises manufacturières », Thèse pour l'obtention du grade de docteur de la communauté. France, Université Grenoble Alpes, France.(2017).

Article du Journal :

-Bourguignon, A. (1995, juillet-aout). Peut-on définir la performance ? Revue française de comptabilité(269).

-BOURGUIGNON, A. (1995). Peut-on définir la performance ? Revue française de comptabilité, n° 269, 62.Rapport :

-Banque des règlements, i. (s.d.). réglementation bancaire internationale (article 1).

-Financial Supervision, B. (1997). Performance Appraisal System at Commercial Banks.Bagdad

Rapport :

-Banque des règlements, i. (s.d.). réglementation bancaire internationale (article 1).

-Financial Supervision, B. (1997). Performance Appraisal System at Commercial Banks.Bagdad.

Annexe N°01: Tableau de Bord Commercial de la BEA

ACTIVITE CAISSE	119 059	104 991	208 832	218 970	93 139	100%	10 138	5%		
Versements	24 085	13 583	15 438	47 800	14 800	22%	32 302	210%	56	1
Retraits	51 500	37 435	41 877	45 700	12 450	21%	3 823	9%	64	25
Virements	16 675	33 365	92 968	53 730	14 609	25%	-39 238	-42%	23	19
Remises	26 799	20 608	58 549	71 740	51 280	33%	13 101	23%	13	5
ACTIVITE ANTENNE	4 518	4 464	5 150	5 820	3 500	100%	070	13%		
Crédits	307	181	198	128	65	2%	-70	-35%	31	22
Remdocs	20	123	385	130	259	2%	-255	-66%	17	10
OP	1 812	1 507	1 479	1 322	743	23%	-157	-11%	32	23
Domiciliations	320	491	627	904	348	16%	277	44%	23	11
Change	2 059	2 162	2 461	3 336	2 085	57%	875	36%	50	29
RESS. GLOBALES	12 083 323	22 401 342	28 904 778	31 980 815	31 550 117	100%	3 076 037	11%	12	11
A vue (Dinars + Devises)	10 250 860	21 240 456	27 734 141	31 008 090	30 506 085	97%	3 273 949	12%	10	9
A terme (Dinars + devises)	1 832 463	1 160 886	1 170 637	972 725	1 044 032	3%	-197 912	-17%	27	29
A vue	8 930 610	19 333 680	25 554 379	28 891 568	28 459 006	90%	3 337 169	13%	9	9
A terme	1 650 414	993 793	1 010 147	846 962	914 352	3%	-163 185	-16%	26	29
Total Dinars	10 581 024	20 327 473	26 564 526	29 738 530	29 373 358	93%	3 174 004	12%	12	11
A vue	1 320 250	1 257 496	1 232 259	1 282 221	1 392 423	4%	49 962	4%	14	11
A terme	182 049	167 093	160 490	125 763	129 680	0%	-34 727	-22%	18	23
Total Devises	1 502 299	1 424 589	1 392 749	1 407 984	1 522 103	4%	15 235	1%	13	13
Provisions		649 280	947 503	834 301	654 656	3%	-113 202	-12%	20	19
RESS. Particuliers	5 409 459	5 496 742	5 347 101	5 268 237	5 882 226	16%	-78 864	-1%	8	10
A vue	2 930 170	3 171 299	3 039 225	3 089 347	3 539 990		50 122	2%	9	11
A terme	1 075 414	993 793	1 010 147	846 962	914 352		-163 185	-16%	9	12
Total Dinars	4 005 584	4 165 092	4 049 372	3 936 309	4 454 342		-113 063	-3%	10	12
A vue	1 286 230	1 224 187	1 195 964	1 266 198	1 372 957		70 234	6%	7	6
A terme	117 645	107 463	101 765	65 730	54 927		-36 035	-35%	17	22
Total Devises	1 403 875	1 331 650	1 297 729	1 331 928	1 427 884		21 400	3%	7	7
RESS. PME/PMI	917 912	1 461 016	5 476 328	6 888 800	5 562 376	22%	1 412 472	26%	8	8
A vue	1 883 892	1 216 885	5 188 758	6 721 987	5 394 250		1 533 229	30%	6	5
A terme										
Total Dinars	1 883 892	1 216 885	5 188 758	6 721 987	5 394 250		1 533 229	30%	6	5
A vue	34 020	33 309	36 295	16 023	19 466		-20 272	-56%	17	14
A terme										
Total Devises	34 020	33 309	36 295	16 023	19 466		-20 272	-56%	17	14
Provisions		210 822	251 275	150 790	148 660		-100 485	-40%	38	36
RESS. Grandes Entreprises	436 832	14 704 088	17 879 112	19 748 781	20 094 843	62%	1 869 669	10%	13	13
A vue	2 797 428	14 206 000	17 124 159	19 005 237	19 514 094		1 881 078	11%	9	10
A terme	575 000									
Total Dinars	3 372 428	14 206 000	17 124 159	19 005 237	19 514 094		1 881 078	11%	13	13
A vue										
A terme	64 404	59 630	58 725	60 033	74 753		1 308	2%	17	18
Total Devises	64 404	59 630	58 725	60 033	74 753		1 308	2%	26	28
Provisions		438 458	696 228	683 511	505 996		-12 717	-2%	7	12
RESS. Comptes Speciaux	1 319 120	739 496	202 237	74 997	10 672	0%	-127 240	-63%	12	16
A vue	1 319 120	739 496	202 237	74 997	10 672		-127 240	-63%	12	16
A terme										
EMPLOIS GLOBAUX	20 719 259	42 144 294	62 971 287	56 006 460	53 860 594		-6 964 827	-11%	4	4
Par caisse	19 023 801	37 785 032	51 968 250	50 968 278	51 779 598	91%	-999 972	-2%	2	3
Par signature	1 695 458	4 359 262	11 003 037	5 038 182	2 080 996	9%	-5 964 855	-54%	6	10
Empl. Particuliers	648 500	856 810	1 215 298	1 381 235	1 567 941	2%	165 937	14%	32	32
Par caisse	648 500	856 810	1 215 298	1 381 235	1 567 941	100%	165 937	14%	32	32
Empl. PME/PMI	16 423 766	34 516 126	54 032 279	47 153 084	45 183 089	84%	-6 879 195	-13%	1	2
Par caisse	16 009 049	33 038 449	44 112 180	43 450 579	44 441 848	92%	-661 601	-1%	1	1
Par signature	414 717	1 477 677	9 920 099	3 702 505	741 241	8%	-6 217 594	-63%	2	3
Empl. Grandes Entreprises	3 646 993	6 771 358	7 723 710	7 472 141	7 109 564	13%	-251 569	-3%	18	20
Par caisse	2 366 252	3 889 773	6 640 772	6 136 464	5 769 809	82%	-504 308	-8%	13	16
Par signature	1 280 741	2 881 585	1 082 938	1 335 677	1 339 755	18%	252 739	23%	19	28
COMPTES DINARS	25 731	26 300	26 811	27 757	38 131	100%	946	4%	2	2
CCB Public	163	164	167	167	168	1%			5	6
CCB Privé	5 229	5 283	5 355	5 541	5 590	20%	186	3%	2	2
Comptes Spéciaux	85	89	96	96	98	0%			9	9
CCB Jeune Chômeur	189	247	262	264	264	1%	2	1%	27	29
CCB Jeune Entrepreneur	492	670	709	719	719	3%	10	1%	23	27
Dépôt	16 433	16 555	16 730	17 120	27 278	62%	398	2%	4	4
Epargne Livret	2 809	2 961	3 161	3 511	3 683	13%	350	11%	12	10
Epargne Logement	308	308	308	308	308	1%			10	10
Avenir	23	23	23	23	23	0%			48	46
Rente mensuelle Accumulation										
COMPTES DEVISES	18 650	19 210	20 097	20 929	21 565		832	4%	1	1
NOMBRE DE CARTE	774	774	774	1 328	1 328		554	72%	75	76
EFFECTIFS	48	47	49	47	47		-2	-4%	2	2

NB: U= 10³ DA pour TCR - RESSOURCES - EMPLOIS

Annexe N°02: Tableau de Bord Financier de la BEA

INDICATEURS DE PERFORMANCE (TABLEAU DE BORD AGENCE)										
DIRECTION REGIONALE	AGENCE :									
RUBRIQUES	Exercice				30/00/N	POIDS N-1	ECART		CLASSEMENT	
	N-4	N-3	N-2	N-1			VA	VR	N-1	30/00/N
PRODUITS BANCAIRES	1 587 208	2 914 713	2 406 333	3 051 519	1 105 749	100%	(645 187)	27%	5	5
Intérêts et produits assimilés	1 372 282	1 746 546	2 168 611	2 743 690	1 034 493	90%	675 070	27%		
Commissions	171 763	384 272	192 001	269 489	69 074	9%	77 489	40%		
Gains sur actifs financiers										
Produits des autres activités	43 164	783 895	45 721	38 340	1 283	1%	-7 300	-16%		
CHARGES BANCAIRES	172 711	84 049	327 996	131 065	15 610	100%	-196 931	-60%	10	20
Intérêts et charges assimilés	94 882	83 916	85 831	78 767	15 600	60%	-7 064	-8%		
Commissions	131	14	140				-140	-100%		
Pertes sur actifs financiers										
Charges des autres activités	77 698	(118)	242 025	52 298	2	40%	-189 727	-78%		
PRODUIT NET BANCAIRE	1 414 497	2 830 665	2 078 336	2 920 454	1 090 139		842 118	41%	5	3
Charges générales d'exploitation	128 685	1 016 337	252 000	137 609	232 804		-114 391	-45%		
Dotations aux amortissements	19 903	19 983	19 873	21 864			1 990	10%		
Dotations aux provisions	392 491	357 198	30 707	207			-30 500	-99%		
Reprise de provision	389 965	392 491								
Gain ou pertes nets sur autres actifs										
RESULTAT DE L'EXERCICE	1 263 383	1 829 638	1 775 756	2 700 775	857 245		985 019	55%	5	3