

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

# **ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE**

**Mémoire de fin de cycle**

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences Financières et Comptabilité**

**Spécialité : FINANCE D'ENTREPRISE**

**Thème :**

## **Mesure et Pilotage de La Performance Bancaire**

**Cas : Crédit Populaire d'Algérie**

**Elaboré par :**

**Mlle Gomri Hiba**

**Encadré par :**

**M. AZZAOUI Khaled**

**Lieu du stage : Crédit Populaire d'Algérie**

**Période du stage : Du 23/05/2021 au 15/06/2021**

**2020/2021**



**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

# **ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE**

**Mémoire de fin de cycle**

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences Financières et Comptabilité**

**Spécialité : FINANCE D'ENTREPRISE**

**Thème :**

## **Mesure et Pilotage de La Performance Bancaire**

**Cas : Crédit Populaire d'Algérie**

**Elaboré par :**

**Mlle Gomri Hiba**

**Encadré par :**

**M. AZZAOUI Khaled**

**Lieu du stage : Crédit Populaire d'Algérie**

**Période du stage : Du 23/05/2021 au 15/06/2021**

**2020/2021**

Je tiens à remercier avant tout Allah le tout Puissant de m'avoir donné la force et la volonté d'accomplir ce modeste travail.

Mes remerciements les plus sincères à mon encadreur, M. Azzaoui Khaled, pour avoir accepté de m'encadrer et qui a été pour moi l'encadreur idéal pour ce travail. Sans ses conseils, ses idées, sa disponibilité et son soutien bienveillant, je ne serais sans doute jamais parvenue à achever ce mémoire.

Mes remerciements s'étendent également à Madame Bourezgue Alima , ma promotrice durant cette expérience professionnelle, pour toute sa disponibilité, son écoute, son esprit critique, enthousiasme et confiance dont elle m'a gratifié et ses précieux conseils avis qui m'ont permis de mener bien ce stage.

Je remercie l'ensemble du personnel de la banque CPA pour m'avoir accueillie et participé, tout autant qu'ils soient, à ce que ce stage se déroule dans des conditions optimales, dans des ambiances tant agréables que motivantes.

Mes vifs remerciements vont également aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à cette recherche en acceptant d'examiner ce travail et de l'enrichir par Leurs propositions.

Je remercie également l'ensemble du staff administratif et du corps professoral de l'ESC ainsi que mes professeures de ESSG Annaba pour le travail énorme qu'ils effectuent pour garantir le bon déroulement de nos études, et à tous ceux et celles qui m'ont aidé de près ou de loin durant toute ma période de recherche.

A ma très chère mère, la Source inépuisable de tendresse, de patience et de sacrifice. Ta prière et ta Bénédiction m'ont été d'un grand secours tout au long de ma vie. Quoique je puisse dire et écrire, je ne pourrais exprimer ma grande affection et ma profonde reconnaissance. J'espère ne jamais te décevoir, ni trahir ta confiance et tes sacrifices. Puisse Dieu tout puissant, te préserver et t'accorder santé, longue vie et Bonheur.

A mon très cher père De tous les pères, tu es le meilleur. Tu as été et tu seras toujours un exemple pour moi par tes qualités humaines, ta persévérance et perfectionnisme. En témoignage de brut d'années de sacrifices, de sollicitudes, d'encouragement et de prières. Pourriez-vous trouver dans ce travail le fruit de toutes vos peines et tous de vos efforts. En ce jour, j'espère réaliser l'un de tes rêves. Aucune dédicace ne saurait exprimer mes respects, ma reconnaissance et mon profond amour. Puisse Dieu vous préserver et vous procurer santé et bonheur.

A mon cher frère **Sabri** ainsi que mes deux adorables sœurs **Rahma** et **Maria**, pour toute l'ambiance dont vous m'avez entouré, pour toute la spontanéité et votre élan chaleureux, Je vous dédie ce travail.

A mes cousine **Amira** et **Chaima** qui non pas cessée de m'encourager, me soutenir tout au long de mes études que dieu les protège et leurs offrir la chance et le bonheur.

Une spéciale dédicace à ma meilleure **Nadjiba** pour son attention, sa bonne humeur et toute l'aide qu'elle m'a apportée, je t'aime.

A ma chère copine **Khouloud**, Tu as été à mes côtés pendant toutes les étapes de ce travail, je t'en suis très reconnaissant. Aucune dédicace ne peut exprimer la profondeur des sentiments fraternels et d'amour, d'attachement que j'éprouve à votre égard. Je te souhaite tout le bonheur du monde.

Une dédicace à toute ma famille Il me serait difficile de vous citer tous, vous êtes dans mon cœur, affectueusement.

A mes chères amies, **Feriel, Dhikra, Marwa, Amira** pour leur présence dans les moments difficiles et les excellents moments que j'ai passés avec eux tout au long de cette année.

Je Dédie ce modeste travail A la mémoire de mon professeur au primaire madame **Naima Bouchikh** et mon ami de lycée **Ameur Sbaghdi** Je ne serais exprimer mon grand chagrin en votre absence Que ce travail soit une prière pour le repos de votre âmes.

*Hiba*

---

<b>Introduction générale.....</b>	<b>A-D</b>
<b>Chapitre I : Généralités sur l'activité bancaire .....</b>	<b>1</b>
Section 01 : Présentation de l'activité bancaire.....	3
Section 02 : Analyse de la rentabilité bancaire.....	19
Section 03 : Contrôle de gestion bancaire ses outils et ses spécificités.....	25
<b>Chapitre II : Tableau de bord comme outil de mesure et de pilotage de la performance bancaire .....</b>	<b>34</b>
Section 01 : Mesure de la performance .....	36
Section 02 : Pilotage de la performance bancaire .....	48
Section 03 : Présentation du tableau de bord bancaire .....	58
<b>Chapitre III : Mesure et pilotage de la performance au sein du CPA .....</b>	<b>70</b>
Section 01 : Présentation du CPA et son tableau de bord .....	72
Section 02 : Analyse des Ressource et des emplois de CPA.....	83
Section 03 : L'analyse de la performance du CPA par ratios .....	101
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>108</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>112</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>117</b>

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
<b>ABC</b>	Activity Based Costing
<b>ABM</b>	Activity Based Management
<b>ABB</b>	Activity Based Budgeting
<b>ACP</b>	L'Analyse en Composantes Principales
<b>BDC</b>	Bon De Caisse
<b>BSC</b>	Balanced Scorecard
<b>CAH</b>	Classification Ascendante Hiérarchique
<b>CPA</b>	Crédit Populaire d'Algérien
<b>CA</b>	Chiffre d'Affaire
<b>CDG</b>	Contrôle de gestion
<b>DPCG</b>	Direction des prévisions et de contrôle de gestion
<b>DEA</b>	Data Envelopment Analysis
<b>DT</b>	Direction de trésorerie
<b>DC</b>	Direction de comptabilité
<b>DAT</b>	Dépôt à terme
<b>EVA</b>	Economic Value Added
<b>PNB</b>	Produit Net Bancaire
<b>ROA</b>	Return On Assets
<b>ROE</b>	Return On Equity
<b>RBE</b>	Résultat Brut d'Exploitation
<b>RN</b>	Résultat Net
<b>RH</b>	Ressources Humains
<b>TCR</b>	Tableau de Comptes de Résultats
<b>TDB</b>	Tableau De Bord

<b>Rubrique</b>	<b>Désignation</b>	<b>Page</b>
<b>Tableau N°01</b>	Le bilan bancaire	<b>6</b>
<b>Tableau N°02</b>	Les différentes définitions de la performance	<b>37</b>
<b>Tableau N°03</b>	Modèle générale du Tableau de bord	<b>68</b>
<b>Tableau N°04</b>	Capital social de CPA	<b>73</b>
<b>Tableau N°05</b>	Emplois/Ressources du CPA (2017 :2019)	<b>84</b>
<b>Tableau N°06</b>	Tableau récapitulatif d'évolution des ressources et des emplois réalisé durant les années (2017 ; 2018 ; 2019)	<b>86</b>
<b>Tableau N°07</b>	Taux de couverture des emplois par les ressources	<b>88</b>
<b>Tableau N°08</b>	Evolution de bilan actif CPA (2017 :2019)	<b>90</b>
<b>Tableau N°09</b>	Evolution de bilan passif CPA (2017 :2019)	<b>93</b>
<b>Tableau N°10</b>	Tableau récapitulatif des éléments du fonds propres.	<b>96</b>
<b>Tableau N°11</b>	Le compte de résultat du CPA (2017 :2019)	<b>97</b>
<b>Tableau N°12</b>	Principaux soldes constituant le compte de résultat analytique	<b>99</b>
<b>Tableau N°13</b>	Ratios de performance	<b>101</b>



<b>Rubrique</b>	<b>Désignation</b>	<b>Page</b>
<b>Figure N° 01</b>	Schéma représentatif du circuit de financement	<b>13</b>
<b>Figure N° 02</b>	Les piliers du contrôle de gestion	<b>27</b>
<b>Figure N° 03</b>	Exemples de pictogramme	<b>62</b>
<b>Figure N° 04</b>	La Division Financière du CPA	<b>76</b>
<b>Figure N°05</b>	Evolution des ressources et des emplois (2017 :2019)	<b>86</b>
<b>Figure N°06</b>	Récapitulatif de réalisation des emplois et ressources (2017 :2019)	<b>87</b>
<b>Figure N°07</b>	Courbe d'évolution de taux de couverture (2017 :2019)	<b>88</b>
<b>Figure N°08</b>	Evolution du bilan actif du CPA (2017 :2019)	<b>91</b>
<b>Figure N°9</b>	Evolution du bilan passif du CPA (2017 :2019)	<b>94</b>
<b>Figure N°10</b>	Evolution des principaux soldes de CDR (2017 :2019)	<b>100</b>

<b>Rubrique</b>	<b>Désignation</b>	<b>Page</b>
<b>Annexe N°01</b>	Organigramme de CPA	<b>118</b>
<b>Annexe N°02</b>	Schema organisationnel de la direction de la prevision et du controle de gestion	<b>119</b>
<b>Annexe N°03</b>	Le bilan du CPA en 2017	<b>120</b>
<b>Annexe N°04</b>	Le tableau de compte de résultat du CPA en 2017	<b>121</b>
<b>Annexe N°05</b>	Le KPMG du CPA en 2017	<b>122</b>
<b>Annexe N°06</b>	Le bilan du CPA en 2018	<b>123</b>
<b>Annexe N°07</b>	Le tableau de compte de résultat du CPA en 2018	<b>124</b>
<b>Annexe N°08</b>	Le KPMG du CPA en 2018	<b>125</b>
<b>Annexe N°09</b>	Le bilan du CPA en 2019	<b>126</b>
<b>Annexe N°10</b>	Le tableau de compte de résultat du CPA en 2019	<b>127</b>
<b>Annexe N°11</b>	Le KPMG du CPA en 2019	<b>128</b>

Le but de ce travail est d'étudier la mesure et le pilotage de la performance des banques, La notion de performance et de sa mesure est très importante pour chaque entité et surtout pour une banque à cause de la complexité de sa structure et l'effet de l'environnement sur sa performance. Elle porte sur la réalisation d'une bonne rentabilité, et elle vise à assurer la stabilité du financement de la banque.

Cette notion est étroitement liée au contrôle de gestion bancaire, ce dernier s'appuie sur plusieurs outils tels que le tableau de bord pour une utilisation optimale des ressources, l'atteinte d'objectifs préalablement fixés et meilleure mesure de la performance bancaire.

Dans le but d'une étude de la mesure de performance, nous nous sommes intéressés à l'activité de la banque du CPA durant les années 2017 ; 2018 et 2019 et à l'analyse de ses ressources et emplois afin de mesurer sa performance.

**Mots clés :** performance bancaire, pilotage, rentabilité, contrôle de gestion, tableau de bord.

### الملخص

ان الهدف من هذا العمل هو دراسة قياس وإدارة أداء البنوك، فمفهوم الأداء وقياسه مهم جدا لكل مؤسسة خاصة بالنسبة للبنك بسبب تعقيد هيكله وتأثير البيئة على أدائه. تتركز على تحقيق ربحية جيدة وتهدف الى ضمان استقرار تمويل البنك.

ترتبط هذه الفكرة ارتباطاً وثيقاً برقابة الإدارة المصرفية، والتي تعتمد على العديد من الأدوات مثل لوحة القيادة للاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً وقياس الأداء البنكي بشكل أفضل.

لغرض دراسة قياس الأداء، أولينا اهتمامنا في نشاط بنك CPA خلال سنوات 2017؛ 2018 و2019 وتحليل موارده واستخداماته لقياس أدائه.

**الكلمات المفتاحية:** الأداء البنكي، إدارة، الربحية، الرقابة الإدارية، لوحة القيادة.



**INTRODUCTION  
GENERALE**

La structure des systèmes bancaires a connu de nombreux changements depuis les années quatre-vingts. Ces changements sont le fruit de l'adaptation des banques au nouvel ordre des marchés financiers marqué par une ouverture des marchés qui s'est traduite par une accentuation de la concurrence. Dans le cadre d'une telle restructuration des systèmes bancaires, comprendre "la performance bancaire" devient un enjeu important oblige à adopter une gestion rigoureuse orientée vers la performance, un suivi assidu des activités et une évaluation méticuleuse des résultats.

Pour tirer parti de l'apport du contrôle de gestion, la banque doit se familiariser avec les pratiques du pilotage de la performance, et les intégrer dans ses activités. Le pilotage de la performance permet la mesure de la performance de la banque et l'orientation de ses efforts vers la réalisation des objectifs préalablement fixés. Il se munit des outils offerts par le contrôle de gestion afin d'accomplir son rôle vis-à-vis de la banque et lui assurer le niveau de performance souhaité.

Face à cette préoccupation de maîtrise de la gestion, le pilotage de la performance bancaire repose sur la bonne compréhension et d'outils de gestion tels : les budgets, la comptabilité analytique et les tableaux de bord. Ces outils offrent aux managers, de quelque niveau que ce soit, la possibilité de suivre la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels, de localiser et d'interpréter les écarts significatifs entre objectif et réalisé et d'adopter les mesures correctives adéquates.

Ce mémoire a pour objectif de mettre en évidence la nécessité de la mesure et de pilotage de performance des banques vu la place considérable qu'occupent ces dernières dans le financement de l'économie,

La performance alors est l'un des rôles majeurs assignés au contrôle de gestion dans les banques et les établissements financiers. C'est l'un des principaux facteurs qui favorisent la croissance économique.

Par conséquent, il est nécessaire d'étudier la mesure et le pilotage de la performance des banques pour maintenir l'intégrité de leur position financière afin de contribuer d'une manière efficace au développement économique national.

L'enjeu de ce mémoire alors d'étudier la mesure et le pilotage de la performance de la banque a travers les différents outils disponible dans cette dernière qui lui permettent d'utiliser d'une meilleure façon ses ressources afin d'atteindre ses objectifs préalablement fixés.

Dans ce contexte, ce travail vise à étudier la mesure et le pilotage de la performance financière. En particulier nous visons à répondre à la problématique qui suscitait notre intérêt à travers cette étude est de savoir : **Qu'elle est la démarche de mesure et pilotage de la performance bancaire ?**

C'est à l'issue d'un stage d'un mois, au sein de la Banque de crédit populaire d'Algérie (CPA), que nous avons pu appréhender concrètement cette problématique, en touchant notamment à certains aspects pratiques qu'il nous a été donné de rencontrer au niveau de la Direction de la prévision et du Contrôle de Gestion (DPCG). Ainsi, avons-nous pu décomposer notre problématique en établissant les interrogations ci-après :

- **Q1** : comment peut-on mesurer la performance bancaire ?
- **Q2** : quelle sont les composants d'un tableau de bord pour mesurer la performance d'une banque ?
- **Q3** : est-ce que l'outil existant au niveau du CPA permet de mesure efficace de la performance ?

L'objet de ce travail est de répondre aux questions posées et de vérifier les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 1** : On peut mesurer la performance bancaire par la rentabilité et en se basons sur quelques ratios (ROA,ROE,liquidité générale...).
- **Hypothèse 2** : À travers un ensemble d'indicateurs de performance pertinents et adaptés, les tableaux de bord représentent synthétiquement la performance de la banque à un instant donné.
- **Hypothèse 3** : La banque CPA base dans sa mesure de performance sur son tableau de bord, ce dernier se focalise principalement sur la dimension financière.

Afin de mieux cerner ce sujet, nous avons adopté la méthodologie de recherche suivante :

**Une méthode descriptive** : centrée sur la consultation et la lecture d'articles, de rapports, de livres et d'ouvrages pour cerner les concepts de base liés au thème tel que la performance financière ,le tableau de bord, le contrôle de gestion ... afin d'appréhender plus facilement le sujet.

**Une méthode analytique** : nous avons utilisé, d'une part, le tableau de bord de la banque Crédit Populaire d'Algérie durant les années 2017 à 2019 pour faire une analyse empirique pour

l'objectif d'affiner la mesure et le pilotage de la performance du Crédit Populaire d'Algérie à travers son tableau de bord.

Nous nous intéresserons par la suite à l'étude pratique ou on tachera de présenter la structure d'accueil qui est le crédit populaire d'Algérie et sa démarche de mesure de la performance à travers l'analyse de son tableau de bord.

Afin d'apporter les éléments de réponses à la problématique principales ainsi que les interrogations posées, nous avons scindé notre travail en trois chapitres :

Le premier chapitre intitulé « **généralité sur l'activité bancaire** » portera, principalement, sur la présentation de l'activité bancaire, l'analyse de la rentabilité bancaire et le contrôle de gestion bancaires ; ses outils et ses spécificités.

Le deuxième intitulé « **Tableau de bord comme outil de mesure et de pilotage de la performance bancaire** » sera consacré à la compréhension des notions de performance et pilotage de performance ainsi que l'étude de tableau de bord comme un outil de mesure et du pilotage de la performance bancaire.

Le troisième chapitre consiste à réaliser un stage au sein de la banque « Crédit Populaire d'Algérie », ce chapitre intitulé « **Mesure et pilotage de la performance au sein du CPA** » où nous tentons d'évaluer la performance financière de cette banque par l'usage du tableau de bord.



# **CHAPITRE 01**

## **GENERALITES SUR L'ACTIVITE BANCAIRE**



## Introduction

Les banques évoluent actuellement dans un monde de plus en plus incertain. Elles jouent un rôle central dans le financement de l'économie en sa qualité d'intermédiaire financier entre les offreurs et les demandeurs de capitaux sur le marché. Elle est située au cœur de l'activité économique, la banque est l'interlocuteur de sa clientèle : particuliers, entreprises et pouvoirs publics. La banque n'est pas une entreprise comme les autres, elle est donc spécifique. Certes comme toute entreprise, elle a un statut juridique, une organisation, un système de pilotage, des produits, une stratégie mais ce qui fait sa spécificité est la création de la monnaie.

Le contrôle de gestion est resté longtemps axé sur les firmes industrielles. Les banques étaient loin de l'appliquer avec leur environnement caractérisé par un encadrement réglementaire strict qui limitait la concurrence et une activité spéciale qui a rendu difficile et complexe sa mise au point. Mais l'environnement bancaire a changé et il est devenu extrêmement concurrentiel, ce qui impose le développement du contrôle de gestion bancaire pour la réalisation de bonne performance et rentabilité.

Ce premier chapitre intitulé « **Généralité sur l'activité bancaire** » est consacré à présenter les notions nécessaires et les fondamentaux liés, d'une part, à la banque et à l'activité bancaire, et d'autre part, à cerner le concept de rentabilité et au contrôle de gestion au niveau du secteur bancaire. Ce chapitre s'articulera donc, autour des trois sections :

Section 1 : Présentation de l'activité bancaire

Section 2 : Analyse de la rentabilité bancaire.

Section 3 : Contrôle de gestion bancaire ses outils et ses spécificités.

## Section 1 : Présentation de l'activité bancaire

La banque développe un ensemble d'activités qui doivent générer certaine rentabilité indispensable pour sa pérennité. Dans cette optique le rôle de l'activité bancaire est crucial pour la formation de capitaux et de richesses, son principal rôle est l'intermédiation financière, en assurant le lien entre des agents économiques détenant des capacités de financement et d'autres ayant un besoin de financement.

Cette présentation s'appuiera en premier lieu sur les différentes définitions de la banque. Puis, après avoir examiné ces états financiers, on s'attachera à son rôle et ses différentes activités.

### 1. Définition de la banque

Compte tenu de la diversité des structures des établissements de crédit et de la multiplication de l'activité bancaire, il est bien difficile de donner une définition à la fois simple et complète de la banque

#### 1.1 La définition étymologique

L'expression banque est d'origine italienne qui est « **banco** » qui veut dire « **banc** ». Au début cette expression signifiait le banc où s'asseyaient les financiers pour effectuer le change de la monnaie, plus tard l'expression a évolué pour signifier comptoir où l'on pouvait compter et échanger de l'argent, pour devenir à la fin un lieu où se trouve ce comptoir et où s'effectue la commercialisation de l'argent.

#### 1.2. La définition traditionnelle

« La Banque est l'institution habilitée à recevoir les dépôts des particuliers et à en disposer à condition de respecter les règles de gestion édictées par les autorités monétaires »<sup>1</sup>. Cette définition donnée à la banque correspond à une conception distinguant la banque susceptible de créer de la monnaie scripturale des institutions financières exclues de la création monétaire.

---

<sup>1</sup>BOUKRAMI Sid. Ali, « Vade-mecum de la finance » O.P.U, 1992, page 535.

### 1.3. La définition économique

« La banque est une entreprise ou un établissement qui a pour profession habituelle de recevoir du public, sous forme de dépôt au autrement, des fonds qu'elle emploie sur son propre compte en opérations d'escompte, en opérations de crédit ou en opération financières.<sup>2</sup>»

La banque est l'intermédiaire entre offreurs et demandeurs de capitaux et ceci à partir de deux processus distincts :

- En intercalant (interposant) son bilan entre offreurs et demandeurs de capitaux, c'est l'intermédiation bancaire.
- En mettant en relation directe offreurs et demandeurs de capitaux sur un marché de capitaux (marché financier notamment), c'est le phénomène de désintermédiation »<sup>3</sup>.

### 1.4. La définition juridique.

C'est une institution financière qui est régie par la loi de la monnaie et du crédit.

D'après l'article 66 de l'ordonnance n°03-11 du 26 aout 2003, relative à la monnaie et au crédit, les opérations de banque sont constituées de la réception de fonds du public, des opérations de crédit, ainsi que la mise à disposition de la clientèle des moyens de paiement et la gestion de ceux-ci.

Selon l'article 2 du règlement de la Banque d'Algérie n°09-04 du 23 juillet 2009, Les établissements bancaires et financiers sont tenus d'enregistrer leurs opérations en comptabilité, conformément au plan de comptes bancaire dont la nomenclature est précisée au présent règlement. L'obligation de conformité concerne la codification, l'intitulé et le contenu des comptes d'opérations. Les établissements assujettis ne peuvent y déroger temporairement que sur autorisation spéciale de la Banque d'Algérie.

---

<sup>2</sup>CHEHRIT Kamal, « Dictionnaire des termes : de la Banque, Finance, Bourse, Assurance et de l'Impôt fiscalité » 2eme édition, Edition Grand-Alger livres (G.A.L), Alger, 2006, page 10.

<sup>3</sup> P. Garsnault et S. Priani « La banque fonctionnement et stratégie » ed : economica Paris 1997.

De ce fait, toutes les banques exerçant sur le territoire national sont tenues, chaque fin d'année, de publier leurs états financiers, notamment, le « Bilan Annuel » et le « Tableau de compte de résultat »

### **1.5. La définition moderne.**

« La banque moderne est un ensemble de processus industriels mis au service de la clientèle. Pour la plupart ces processus mettent en action un grand nombre de fonctions ou de métiers »<sup>4</sup>

## **2. Les états financiers de la banque :**

Les états financiers reflètent la situation du patrimoine et l'activité d'une entité par des données chiffrées et structurées présentées essentiellement sous forme de tableaux et de notes.

Selon l'article 2, du règlement N°09-05 du 18 Octobre 2009, relatif à l'établissement et à la publication des états financiers des banques et des établissements financiers : Les états financiers publiables des établissements assujettis sont constitués du bilan et hors bilan, du compte de résultats, du tableau des flux de trésorerie, du tableau de variation des capitaux propres et de l'annexe.

Dans cette section, on s'intéressera essentiellement aux éléments du bilan, du hors bilan et aux composants du tableau de compte de résultat d'une banque, car ce sont les plus utilisés lors du diagnostic de la performance d'une banque.

### **2.1. Le bilan bancaire :**

Le bilan est une photographie à un instant donné de la situation patrimoniale d'une société. La structure du bilan d'une banque est différente de la structure des autres sociétés. De manière simplifiée, le bilan d'une banque se présente de la façon suivante :<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup>[https://www.memoireonline.com/10/12/6395/m\\_performance-bancaire-en-periode-de-crise10.html](https://www.memoireonline.com/10/12/6395/m_performance-bancaire-en-periode-de-crise10.html), consulté le 15/03/2021.

<sup>5</sup><https://www.lafinancepourtous.com/> consulté le 10/02/2021.

Tableau 1 : le bilan bancaire

	ACTIF	PASSIF	
1	Prêts interbancaires	Emprunts interbancaires	1
2	Crédits clientèle	Dépôts de la clientèle	2
	Divers	Divers	
3	Portefeuille titres	Certificats de dépôt	3
		Obligations	
4	Immobilisations	Fonds propres	5

Source : lafinancepourtous.com

Le bilan bancaire alors comprend cinq (5) classes de comptes. Chacun de ces comptes est composé d'un actif et d'un passif qui présente une balance entre l'origine des ressources (passif) et leur utilisation (actif). Le bilan ne fournit pas l'historique des opérations sur titres réalisées pour le compte de la clientèle.

- **Classe 1 : Opérations de trésorerie et opérations interbancaires**

Les comptes de la classe 1 englobent les opérations interbancaires. Il s'agit des opérations de prêt ou d'emprunt à court terme entre les banques dans le cadre de la gestion de trésorerie. Quand une banque a des excédents de trésorerie, elle se trouve en position de prêteur net sur le marché interbancaire et inversement.

- **Classe 2 : opération avec la clientèle**

Les comptes de la classe 2 comprennent les opérations que la banque réalise avec sa clientèle. Ainsi que les dépôts effectués par cette dernière. Figurent également dans cette classe, les prêts et emprunts réalisés avec la clientèle financière, les sociétés d'investissement, les compagnies d'assurances et de retraite, ainsi que les autres entreprises admises comme intervenantes sur un marché organisé.

Ici les fonds collectés sont portés au passif et les prêts accordés à l'actif.

- **Classe 3 : portefeuilles-titres et comptes de régularisation**

Les comptes de classe 3 comprennent les opérations sur titres. Il s'agit des interventions qu'une enseigne effectue pour « compte propre » (pour elle-même) sur le marché des capitaux. À l'actif, on trouve, les placements de la banque, au passif la dette émise pour le refinancement. Le portefeuille-titres comprend les titres de transactions, les titres de placements, et les titres d'investissements.

Les dettes matérialisées par des titres, englobent l'ensemble des dettes de l'établissement assujetti, matérialisées par des titres tel que les titres de créances négociables, obligations et coupons convertibles.

- **Classe 4 : les valeurs immobilisées**

Les comptes de cette classe enregistrent les emplois destinés à servir de façon durable à l'activité de l'établissement assujetti. Figurent dans cette classe les prêts subordonnés et les immobilisations qu'elles soient financières, corporelles ou incorporelles, y compris celles données en location simple.

- **Classe 5 : Fonds propres et assimilés**

Sont regroupés dans cette classe, l'ensemble des moyens de financement apportés on laissés à la disposition de l'établissement assujetti de façon permanente ou durable.

## 2.2. Le Hors Bilan :

Le hors bilan enregistre l'ensemble des engagements de l'établissement assujetti qu'ils soient donnés ou reçus ; Les différents engagements sont distingués selon la nature de l'engagement et de l'agent contrepartie.

A cet égard, des comptes appropriés sont prévus pour les engagements de financement, les engagements de garantie, les engagements sur titres et les engagements en devises. Les engagements de financement, correspondent à des promesses de concours faites en faveur d'un bénéficiaire.

Les engagements de garantie, effectués sous forme de cautions, sont des opérations sur lesquelles, l'établissement assujetti, s'engage en faveur d'un tiers à assurer la charge souscrite par ce dernier.

La rubrique engagements sur titres, inclut les opérations d'achat et de vente pour le propre compte de l'établissement assujetti. Les engagements sur opérations en devises incluent :

- Les opérations de change au comptant tant que le délai d'instance n'est pas écoulé.
- Les opérations de change à terme.
- Les opérations de prêts et d'emprunts en devise.

## 2.3. Le compte de résultat d'une banque :

Le compte de résultat est un document qui retrace l'ensemble des charges et des produits d'une société. La différence entre les produits et les charges, le solde, est le bénéfice ou la perte de cette société. Le compte de résultat d'une banque indique de façon simplifiée l'activité d'une banque pendant une année (l'exercice).

Les principaux soldes d'un compte de résultat d'une banque sont les suivants :

### • Le produit net bancaire

Le PNB indique les revenus qu'une banque dégage dans le cadre de son exploitation. Il reflète toute l'activité des établissements de crédit, à la fois les activités classiques d'intermédiation sur dépôts et crédits, génératrice de marges d'intérêts, les prestations de

services à la clientèle, rémunérées par des commissions et les activités de marché et d'investissement produisant intérêts, plus-values et marges de négociation.<sup>6</sup>

Le produit net bancaire se calcule en soustrayant aux produits d'exploitation bancaires les charges d'exploitation bancaire. Les produits d'exploitation bancaires se composent des commissions perçues par la banque et de la marge d'intermédiation (les intérêts perçus par une banque sur les crédits qu'elle octroie à ses clients). Les charges d'exploitation bancaires désignent les commissions payées par les banques auprès de leurs apporteurs d'affaires ou leurs sous-traitants, les charges liées à l'emploi et les intérêts versés par la banque.

**• Le résultat brut d'exploitation :**

Le RBE est la différence entre le PNB et les Frais généraux. Les frais généraux sont les charges auxquelles une banque doit faire face pour assurer son activité, principalement les charges de personnel.

**• Le résultat courant avant impôt :**

Le résultat courant avant impôt est la marge dégagée par les établissements de crédit, après prise en compte des frais de structure et du risque de contrepartie, sur l'ensemble des activités courantes. Le résultat courant avant impôt s'obtient en retranchant du (RBE), les dotations nettes aux provisions et les pertes sur créances irrécouvrables. Ce nouveau solde a pour but, de bien faire ressortir l'incidence

Sur les résultats d'exploitation, de la prise en compte de certains risques générés par l'activité d'intermédiaire financier.

**• Le résultat net :**

Le RN représente le résultat après prise en compte de l'ensemble des produits et des charges relatives à l'exercice. Le résultat net s'obtient en déduisant ou en ajoutant au résultat courant avant impôt, les produits et les charges exceptionnelles et l'impôt sur les sociétés.

---

<sup>6</sup><https://www.economie.gouv.fr/facileco/comptes-dune-banque>, consulté le 15/03/2021.



### 3. Typologie de la banque :

Une banque est une entreprise qui gère les dépôts et collecte l'épargne des clients, accorde des prêts et offre des services financiers. C'est un intermédiaire entre les possesseurs de capitaux et les personnes ayant besoin de capitaux.

Il existe plusieurs types de banques : banques de dépôts, banques d'affaires, banques spécialisées dans un type de prêt, banques généralistes etc.

Traditionnellement on distingue les banques de dépôt et les banques d'affaires. Les banques de dépôts ou banques commerciales, on les appelle banques de détail. Ainsi on distingue plusieurs types de banques en fonction de leur activité <sup>7</sup> :

#### 3.1. La banque Centrale :

La Banque centrale d'un pays est une institution chargée par l'Etat d'appliquer la politique monétaire. Elle assure l'émission de la monnaie fiduciaire et fixe les taux d'intérêts ; supervise le fonctionnement des marchés financiers, assure le respect des réglementations du risque des institutions financières, joue le rôle de banquier.

L'un des principaux outils à la disposition d'une banque centrale, consiste à fixer les taux d'intérêt, autrement dit le « coût de l'argent », dans le cadre de sa politique monétaire. Les banques centrales ne sont pas des banques commerciales, c'est-à-dire que les particuliers ne peuvent pas ouvrir de comptes, ou solliciter des prêts auprès d'elles. En tant qu'instances publiques, elles agissent dans un but non lucratif.

En revanche, elles agissent en tant que banque pour les banques commerciales et influencent, par conséquent, les flux de monnaie et de crédit dans l'économie de manière à assurer la stabilité des prix. Les banques commerciales, peuvent s'adresser à leur banque centrale pour emprunter des fonds, généralement dans le but de satisfaire des besoins à très court terme. Pour emprunter auprès de leur banque centrale, elles doivent apporter la garantie du remboursement des sommes dues en remettant des actifs tels que des obligations d'État ou du secteur privé.

---

<sup>7</sup>E. Lamarque, V. Mayon, « Economie et gestion de la banque », Ed DUNOD, 2015, P32.

La politique monétaire n'est pas la seule mission des banques centrales, loin de là : elles émettent généralement la monnaie fiduciaire, assurent souvent le bon fonctionnement des systèmes de paiement au bénéfice des banques pour les opérations sur instruments financiers, gèrent les réserves de change et participent à l'information du public concernant l'économie.

### **3.2. La banque de détail « Banque commerciale » :**

La banque de détail offre un service de masse standardisé, cette banque est destinée à une clientèle de particuliers, de professions libérales et de petites et moyennes entreprises. Elle assure l'intermédiation entre leurs besoins et leurs capacités de financement. Elle propose en outre des services dédiés aux différents profils de clientèle. Ses métiers traditionnels sont l'ouverture et la tenue de compte, l'octroi de crédits, la collecte d'épargne et la gestion des moyens de paiement.

Des activités complémentaires sont aujourd'hui largement intégrées dans le portefeuille d'activité de la banque de détail : assurance-vie, prévoyance et dommages, financement spécialisé comme le crédit-bail, les locations opérationnelles, etc.

Ses activités sont structurées dans une logique d'industrialisation des processus visant à offrir une large gamme de produits et services standardisés adaptés aux différents profils de clientèle. Son organisation repose traditionnellement sur un réseau d'agences de proximité chargées de la distribution des produits conçus délivrés par le siège ou des filiales du groupe de façon à accroître la disponibilité des services tout en adaptant les solutions aux clients ciblés.

### **3.3. La Banque de Financement et d'investissement :**

La banque de financement et d'investissement ou banque d'affaire se spécialisent généralement dans le financement d'organismes et dans la prestation de conseils aux entreprises sur la meilleure ligne de conduite à adopter dans certains domaines financiers. Elles interviennent en tant qu'intermédiaires financiers dans les opérations financières des entreprises, telles que les premiers appels publics à l'épargne, les augmentations de capital, les prises de contrôle, les acquisitions et la gestion de la dette.<sup>3</sup>

La banque de financement et d'investissement est la branche la plus exposée médiatiquement. En effet, son côté sulfureux est alimenté par des rémunérations, des concours sous gestion et des erreurs dont les montants et les conséquences sont très supérieurs à ceux de la banque de détail.

### **3.4. La Banque Universelle :**

La banque universelle définit les établissements présents sur l'ensemble des compartiments du marché bancaire où ils proposent tous les types de financements et de prestations de services. Le modèle de la banque universelle, aussi appelée « banque à tout faire » s'oppose à celui de la spécialisation par « tâches » qui sépare les banques commerciales, les banques d'affaires, les banques spécialisées dans la gestion de fortune, etc.

Le modèle de banque universelle a montré son efficacité en résistant bien à la crise, que ce soit sur le plan social ou les activités de banque de détail ont permis de sauver les emplois dans la banque de financement et d'investissement, ou encore sur le plan économique et financier ou les banques ont rapidement rétabli des situations positives.

La banque universelle ajoute aux fonctions des banques commerciales des fonctions qui étaient celles des banques d'affaires ou d'investissement<sup>8</sup> :

- La banque participe aux émissions de titres des sociétés et des administrations publiques (augmentation de capital, émissions d'obligations) qu'elle va ensuite proposer à ses clients comme placement. Elle fait donc le lien entre les épargnants et le marché financier. Elle finance également le déficit public puisqu'elle achète les titres de la dette publique.
- La banque conseille ses clients en matière de fusion-acquisition, d'opérations de bourse, de gestion du patrimoine, d'optimisation fiscale.
- La banque universelle spéculé sur les marchés financiers par l'achat ou la vente des actifs à terme dans l'espoir de réaliser une plus-value pour le compte de ses clients.

### **4. Le rôle de la banque :**

Elément clé de l'économie d'un pays, les banques jouent un rôle très important dans le développement du financement de l'économie. Elles contribuent à orienter l'argent de ceux qui

---

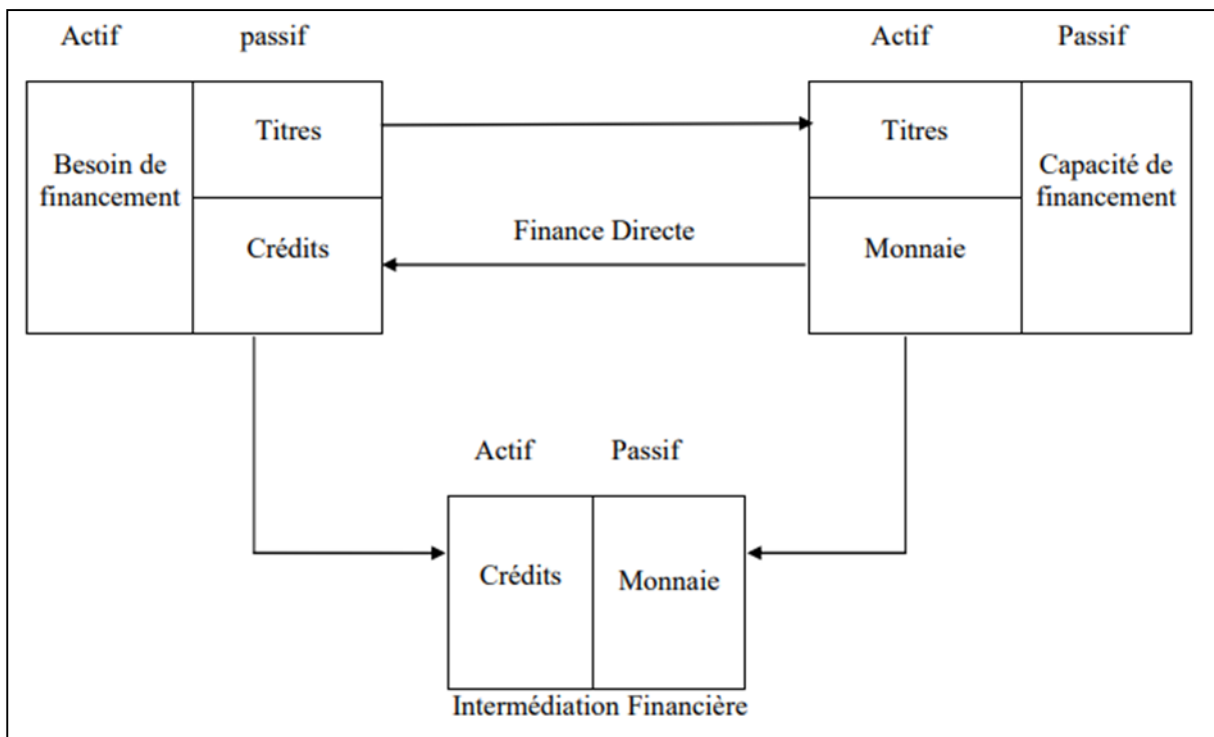
<sup>8</sup>banque.ooreka.fr consulté le 15/05/2021.

ont momentanément trop vers ceux qui ont en besoin. Nous aborderons ici les trois rôles fondamentaux des banques :

**4.1. Inter médiation financière :**

L'inter médiation financière ou la finance indirecte constitue un moyen de financement de l'économie ou on constate l'intervention des institutions financières dans l'allocation des ressources financières entre les agents économiques à capacité de financement et ceux à besoin de financement par la collecte des capitaux épargnés pour proposer des contrats de crédit aux entrepreneurs en prélevant une marge sur la prestation de service fournie instaurant ainsi une économie dite d'endettement<sup>9</sup> .

**Figure 1 : Schéma représentatif du circuit de financement**



source : Kourtaa sidali, « Les déterminants de la performance des banques algériennes » Mémoire d fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master de sciences financières et comptabilité, spécialité finance d'entreprise, ESC Alger, 2019, p10.

<sup>9</sup>Sylvie de Gaussergues et Gautier Bourreaux « gestion de la banque », 7ème Edition, DUNOD, Paris, 2013, PP4-12-55.

Nous pouvons dire que l'intermédiation financière est justifiée par ses fonctions incontournables que le marché financier, lui-même, ne peut pas remplir. Les avantages de cette intermédiation peuvent être constatés à travers les points suivants <sup>10</sup>:

- **Réduction des coûts de transaction** : Un intermédiaire financier intègre dans ses charges les coûts de transaction liés à la collecte d'informations et supportés par les prêteurs et emprunteurs sur les marchés de capitaux ainsi ; il se forge une véritable compétence dans le traitement de l'information.

Sur les marchés, les coûts de transaction consistent pour le prêteur à rassembler des informations sur les rendements des risques des titres émis puis à surveiller le comportement de l'émetteur ; pour l'emprunteur, il s'agit de démarcher le prêteur et de lui fournir les informations qui lui sont nécessaires de façon rapide et fiable alors qu'il ne souhaite peut être pas les révéler. Dans ces conditions, l'intervention d'une banque est fortement utile. A travers la communication, les banques accumulent des informations privées au sujet de leur clientèle mais ne les divulguent pas.

En accordant un crédit à un client, la banque conforte la réputation de celui-ci car elle envoie un signal aux prêteurs signifiant que l'emprunteur est solvable et représente donc un bon risque.

Les informations accumulées ne servent donc qu'à renforcer la relation de confiance qui s'installe sur le long terme et aussi à affiner la connaissance et la compréhension du client.

- **Evaluation et suivi des risques** : Les banques ont développé une expertise dans l'évaluation du risque qu'elles prennent sur les crédits qu'elles accordent à travers la maîtrise des outils d'analyse financière des clients, de la prise de garanties et de gestion de la défaillance.
- **Assurance de liquidité** : La banque assure à ses clients une liquidité jugée sûre. Pour les prêteurs, les dépôts bancaires représentent un actif parfaitement liquide, accepté par tous comme moyen de paiement. Le risque lié au dépôt ne se manifeste qu'en cas de faillite de l'établissement. Pour les emprunteurs, le contrat de crédit est une source de liquidité immédiate.

---

<sup>10</sup> Sylvie de Gaussergues et Gautier Bourreaux, Op.cit., PP10-11.

L'intermédiation financière réduit donc les coûts et l'incertitude en transformant l'information et les risques en liquidité. Elle n'existe que grâce à l'imperfection des marchés.

#### 4.2. Gestion des moyens de paiement :

Les banques sont tenues d'assurer un service de caisse à leurs clients qui consiste à assurer la conservation des fonds déposés et le retrait des espèces, faciliter les dépenses et l'encaissement des fonds et délivrer des moyens de paiement.

On appelle moyens de paiement l'ensemble des techniques ou des supports mis à la disposition de la clientèle des banques pour procéder aux règlements ou aux transferts de fonds.

##### • Les différents moyens de paiement <sup>11</sup>:

- **Les cartes de paiement** : la carte bancaire est l'instrument de paiement le plus utilisé en France.
- **Le virement** : l'instrument permet de transférer des fonds d'un compte à un autre. Il est notamment utilisé par les entreprises pour le règlement des fournisseurs et le versement des salaires, et par les ménages pour le règlement des loyers par exemple.
- **Le prélèvement** : il permet à un créancier d'être initiateur de la mise en recouvrement des créances sur son débiteur. Ce dernier est alors dispensé des envois des titres de paiements. Cet instrument est notamment utilisé pour tous les règlements à périodicité constante, tels les factures d'électricité ou les impôts.
- **Le titre interbancaire de paiement** : par cette technique, le débiteur donne son accord pour enclencher le paiement par sa signature sur le support papier TIP.
- **Le chèque** : écrit par lequel une personne « le tireur » donne ordre de remettre, soit à son profit, soit au profit d'un tiers, une somme à prélever sur le crédit (de son compte ou d'un autre).
- **La lettre de change** : c'est un écrit par lequel un créancier (tireur) demande à un débiteur (tiré) de régler un montant donné à une date donnée.

---

<sup>11</sup>Karyotis, Catherine « l'essentiel de la banque », Ed Gualino, 2016, P30-31.

- **Le billet à ordre** : c'est un écrit stipulant qu'un payeur (souscripteur) doit régler un tiers (bénéficiaire) un montant donné à une date donnée.

#### **4.3. Prestation de service :**

Les établissements bancaires accomplissent des activités connexes à l'activité bancaire, ainsi que des activités non bancaires. Nous pouvons en lister quelques-unes :

- service de change.
- Gestion de portefeuille.
- Commercialisation de produits d'assurance.
- Mise à disposition et gestion des moyens de paiement.

#### **5. Les activités d'une banque :**

La banque exerce quotidiennement un ensemble d'activités qui doivent générer certaines rentabilités indispensables pour sa continuité, et parmi lesquelles : la collecte de ressource auprès de la clientèle, l'offre de service, la gestion de liquidité, l'octroi de crédit à la clientèle.

##### **5.1. La collecte de ressource auprès de la clientèle :**

Elle s'effectue sur différents supports ou, produits bancaires et financiers. Par exemple, le compte de dépôt, le livret, le plan d'épargne logement, etc.

Les moyens de paiement : chèque, carte bancaire, virement, prélèvement sont traditionnellement « attachés » au compte de dépôt.

##### **5.2. L'offre de services :**

Les services proposés par la banque sont multiples. Ils comprennent, entre autres, la distribution de produits complémentaires d'assurances, les oppositions sur chèques ou cartes, la location de coffres.

##### **5.3. La gestion des liquidités :**

Pour des raisons réglementaires ou, dans l'attente du versement des crédits, une partie des ressources collectées, est conservée sous la forme d'un portefeuille de titres : monétaires,

obligataires, actions, négociés sur les marchés financiers. Les encours de crédits et le portefeuille de titres constituent les emplois des ressources collectées.

#### **5.4. L'octroi de crédits à la clientèle :**

La distribution des crédits, est l'activité principale d'une banque. En se dotant de ressources suffisantes, la banque met à la disposition de sa clientèle une variété de concours. Cette activité est liée à la réglementation prudentielle. La banque peut faire appel à la banque centrale pour se refinancer.

### **6. Les autres formes d'activités bancaires :**

La banque effectue d'autres activités regroupées en :

#### **6.1. Les activités connexes :**

Les activités connexes sont les activités qui prolongent les opérations de la banque<sup>12</sup>, ce sont des activités que les établissements de crédit sont légalement autorisés à développer sans pour autant en avoir le monopole. Les différentes catégories d'opérations concernées sont les opérations de changes, les opérations sur Or, métaux précieux et pièces, les opérations sur valeurs mobilières, le conseil en matière de gestion de patrimoine, le conseil en matière de gestion financière, et les opérations de location simple.

#### **6.2. Activités non bancaires :**

Les banques peuvent accomplir des activités ne relevant pas des deux catégories précédentes comme la commercialisation de produits d'assurance ou de voyage mais les revenus tirés de ces activités sont plafonnés à 10% du produit net bancaire de l'établissement concerné.

Les activités non bancaires sont des activités exercées par les établissements de crédit de manière licite en dehors de celles qui leur sont expressément réservées (la collecte des ressources, la distribution des crédits et la gestion des moyens de paiement).

---

<sup>12</sup>COUSSERGUIE S (2005) : « Gestion de la banque : du diagnostic à la stratégie » 4ème Edition DUNOD, Paris, P07.



### **7. Les prises de participation :**

Les banques et les établissements financiers peuvent prendre et détenir de participations. Celles-ci doivent respecter les conditions arrêtées pour le Conseil de la monnaie et du crédit, qui établit des ratios entre les participations et les fonds propres.

La prise de participation dans le capital d'une entreprise consiste à devenir associée ou actionnaire en souscrivant des titres que celle-ci émet ou à acheter certains de ses titres déjà émis.

Actuellement, cette activité a été réservée à une catégorie de banque (banque d'affaire).

## Section 2 : Analyse de la rentabilité bancaire

La rentabilité est un élément privilégié pour évaluer la performance des entreprises ; c'est l'objectif visé par toutes entreprises ; la banque ne déroge pas à cette règle c'est la capacité de celle-ci à créer des richesses

Cette section sera consacrée à la définition du concept de « **Rentabilité** » ainsi que ses différents types, leur importance, objectifs et ces différentes méthodes d'analyse.

### 1. Définition de la rentabilité bancaire :

#### 1.1 Notion de rentabilité.

Etymologiquement, rentabilité vient du mot **rente**, lui-même ancien participe passé du verbe rendre (latin populaire *rendita*, latin classique *reddita*, signifiant « **somme rendue** », d'après le Grand Robert)<sup>13</sup>. Son sens premier correspond donc à la capacité –d'un placement à « **rendre** », à générer des revenus. La notion de rentabilité est ainsi primitivement liée à l'existence d'un capital susceptible de rapporter.

#### 1.2. la rentabilité bancaire.

D'après NGONO(2003), « la rentabilité d'une banque peut être définie comme son aptitude à dégager de son exploitation des résultats suffisants après déduction des coûts (coûts directs et de structure) nécessaires à cette exploitation, pour poursuivre durablement son activité »<sup>14</sup>.

La rentabilité constitue un indicateur de performance le plus synthétique qui soit et c'est bien sûr au travers de la mise en place d'une comptabilité analytique que cet élément peut être appréhendé<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup>PINARDON F. (1989) : « La rentabilité : une affaire de points de vue », Edition L'Harmattan, Paris, p10.

<sup>14</sup>LOUKOU Raïssa Princia K (2012) : « Analyse du système de mesure de rentabilité des agences bancaires : cas de ECOBANK – BENIN), Mémoire de Master professionnel en Audit et contrôle de Gestion (MPACG), Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion.

<sup>15</sup>Gérard Naulleau et Michel Rouach. (1998) : « contrôle de gestion et stratégie dans la banque », 3ème édition, p.57.

La rentabilité alors peut être définie comme « un indicateur de la capacité de la banque à supporter les risques et accroître ses fonds propres<sup>16</sup> ».

La rentabilité est présentée en plusieurs formes dans la mesure où la banque doit satisfaire ses différents partenaires (dirigeants, actionnaires, salariés et autorités de contrôle) lesquels ont des perceptions divergentes de la performance.

Généralement, la rentabilité exprime le lien entre un résultat et les moyens mis en œuvre pour atteindre ce résultat<sup>17</sup>. Elle peut être présentée sous forme de rentabilité économique, rentabilité financière.

### **1.2.1 La rentabilité économique :**

La rentabilité économique ou return on assets (ROA) est un indicateur de la profitabilité d'une entreprise, elle mesure la performance économique de l'entreprise, dans l'utilisation de l'ensemble de son capital économique, c'est à dire des immobilisations<sup>18</sup>.

Cet indicateur correspond à ce que la comptabilité anglo-saxonne appelle le « Return on Assets » ou encore « ROA » et en termes plus simples, il indique la rentabilité des actifs d'une entreprise ou d'une banque.

La rentabilité économique mesure donc l'efficacité des moyens de production mis œuvre dans la mise en œuvre dans le cadre de son activité. Le résultat approché de cet actif économique est égal au résultat brut d'exploitation<sup>19</sup>.

### **1.2.2 La rentabilité financière :**

La rentabilité financière mesure la capacité des capitaux investis par les actionnaires et associés (capitaux propres) à dégager un certain niveau de profit. Ce ratio correspond à ce que la comptabilité anglo-saxonne appelle le « Return on Equity » ou encore « ROE ».

En d'autres termes, la rentabilité financière est l'indicateur qui permet aux actionnaires / investisseurs de mesurer la rentabilité de leur investissement dans l'entreprise.

---

<sup>16</sup>MADIOU Lydia (2012) : « Mesure et optimisation de la rentabilité des banques par application du benchmarking et la méthode d'enveloppement des données : Cas de la BNA », Mémoire de magistère en science économique, Université Mouloud Mammeri au TO.

<sup>17</sup>RAMAGE P. (2001) : « Analyse et diagnostic financier », Edition d'organisation, Paris, p.145.

<sup>18</sup> [www.Lafinancepourtous.Com](http://www.Lafinancepourtous.Com), consulté le 03.06.2021

<sup>19</sup>GERARD J-P (1997) : « La trilogie : rentabilité, emplois et taux d'intérêt », Edition Economica, Paris. P.18.

La rentabilité financière est un ratio destiné aux seuls actionnaires, alors que la rentabilité économique s'intéresse aux performances de l'entreprise.

## **2. L'importance de la rentabilité pour la banque :**

Un bon secteur bancaire est constitué de banques rentables et dotées de fonds propres en quantités adéquates. La rentabilité d'une banque est révélatrice de sa position concurrentielle sur les marchés bancaires et de la qualité de gestion.

L'existence de la rentabilité est nécessaire à tout établissement de crédit. D'abord, elle est la garantie du maintien de la solidité de la structure financière qui doit résulter d'une progression des fonds propres proportionnelle à celle des risques. Elle lui permet de conserver un certain profit de risque et disposer de moyens pour se prémunir contre les problèmes qui se posent à court terme.

Une rentabilité suffisante permet à un établissement de crédit d'assurer par le versement des dividendes une rémunération à ses apporteurs de capitaux, essentielle dans l'optique de la réalisation de futures augmentations de capital.

Enfin, une rentabilité en évolution régulière sera également un élément qui va faciliter la mise en œuvre des plans stratégiques de la banque.

## **3. Les objectifs et le suivi de la rentabilité bancaire :**

### **3.1. Objectifs de mesure de rentabilité.**

Dans l'analyse de la rentabilité, on recherche à comprendre le potentiel dont dispose l'institution pour créer de valeur. Cela implique une évaluation de la rentabilité historique de la banque, mesurée en rapportant le résultat économique aux actifs à risques. Autrement dite résultat d'exploitation récurrent rapproché des risques de crédit du bilan et du hors-bilan.

Il faut évaluer comment le management mesure la rentabilité, de même qu'on utilise ses propres méthodes pour mesurer la rentabilité. De cette façon, on cherche à comprendre à la fois les outils utilisés pour diriger l'institution et la capacité de la banque à créer de la valeur<sup>20</sup>.

Pour mieux comprendre l'étendue et la solidité de l'assise commerciale d'une institution, il est préférable que la phase d'analyse soit affinée en effectuant une analyse par ligne de

---

<sup>20</sup>Livre blanc (1998) : « la mesure de la rentabilité des activités bancaires », Commission Bancaire, Paris, p.147.

produit, de métier, par segment de client ou par centre de responsabilité, ce qui nécessite une compréhension des stratégies et de la performance.

L'objectif de l'analyse globale est clair mais l'analyse fine a pour but de développer l'esprit de concurrence et de compétitivité entre les unités de l'institution, de comprendre quelle activité contribue aux bénéfices et quel segment est plus porteur que l'autre pour les maintenir ou prendre des mesures correctives du créneau et/ou de l'unité déficitaire.

### 3.2. Le suivi de la rentabilité.

Au-delà du choix des axes, la direction générale de l'établissement doit décider des modalités de suivi de la rentabilité<sup>21</sup>. Ainsi, l'analyse de la rentabilité peut se faire périodiquement et de façon continue pendant l'année, après un certain nombre d'années ou à chaque exercice. Le suivi de la rentabilité sur plusieurs années ne permet pas de distinguer la rentabilité des dernières années où de distinguer l'année des difficultés de celle des profits.

L'analyse continue pendant l'exercice d'observer toutes les anomalies et d'y remédier. Elle constitue un outil performant de pilotage. Mais cela demande de grands outils. Faute de moyens, nous pouvons nous contenter de l'analyse à chaque exercice. Le suivi de la rentabilité peut se faire par différentes méthodes :

- **Par les indicateurs du tableau de bord :** le tableau de bord est considéré comme un outil de suivi des performances. Il devrait suivre la rentabilité par les différents axes d'analyse de la rentabilité.
- **Par les ratios :** Les ratios sont utilisés pour évaluer la rentabilité, la structure financière d'activité de la banque. Ils sont analysés pour comparer la performance de la banque avec les autres établissements de crédit. Le respect des ratios de rentabilité permet d'être dans les normes et de suivre l'évolution de l'état de l'institution.
- **Par les soldes intermédiaire de gestion :** Les soldes intermédiaires de gestion permettent d'analyser le résultat de la banque et d'obtenir des informations sur l'activité bancaire et la formation de son bénéfice (ou déficit) à l'aide de tableau de compte de résultat, produits et charges. Les soldes intermédiaires de gestion permettent d'apprécier la gestion d'une banque ou d'une entreprise.

---

<sup>21</sup>Livre blanc (1998) : « la mesure de la rentabilité des activités bancaires », op.cit, p.146.

– **Par le benchmarking** : la concurrence nécessite la mise en place d'un système de comparaisons systématiques de la performance de l'entreprise ou de certaines de ses fonctions avec le monde extérieur. Cette méthode préconise des échanges d'expériences entre professionnels ayant des problématiques similaires où chacun cherche à être meilleur.

#### 4. Les méthodes d'analyse de la rentabilité bancaire :

La mesure de la rentabilité bancaire peut se dérouler selon plusieurs axes d'analyses, mais les trois principaux axes restent : les centres de profit, les produits ou services, les clients ou segments de clientèle.

##### 4.1. La rentabilité par centre de profit :

Elle permet de découper le résultat global par centre de profit et de porter une appréciation sur les éléments internes de la compétitivité de la banque.

La démarche de calcul, qui sera détaillée plus loin par agence bancaire, se décompose en les quatre étapes intermédiaires suivantes :

- La détermination du Produit Net Bancaire (PNB) du centre de profit :

$$\text{PNB} = \text{marge sur intérêts} + \text{commissions perçues} + \text{produits et charges divers}$$

• La détermination des charges affectées : Elle consiste à ajouter aux charges propres du centre de profit, les charges des centres de structure et de support et les charges liées aux prestations rendues par les centres opérationnelles.

- Le calcul du résultat brut d'exploitation (RBE) :

$$\text{RBE} = \text{PNB} - \text{charges d'exploitation}$$

- Le calcul de résultat net (RN) :

$$\text{Résultat Net} = \text{RBE} - \text{Charges comptables et fiscales}$$

Ces calculs sont souvent complétés par différents ratios d'analyse et de suivi de la rentabilité. Citons à titre d'exemple le ratio de profitabilité  $RP = RN / PNB$  qui mesure la capacité du centre à générer des profits par son activité courante.

#### **4.2. La rentabilité par produit :**

La mesure de la rentabilité par produit constitue un élément fondamental du déploiement stratégique de la banque car, en fournissant des éléments précis sur les marges dégagées par les produits et services commercialisés, elle permet :

- D'identifier les produits les plus rentables ;
- De contribuer à la mise au point de politiques de tarification et des stratégies commerciales.

Le calcul de la rentabilité par produit passe par trois phases <sup>22</sup> :

- L'établissement et la mise à jour de la nomenclature des produits et services commercialisés ;
- La détermination des charges et des recettes à affecter à chacun des produits et services ;
- Le calcul des marges par produit ou services et l'analyse des résultats.

La détermination de la rentabilité par produit est généralement organisée selon les grandes familles d'activités de la banque (les dépôts, à vue et à terme ; les crédits ; les services bancaires et financiers).

#### **4.3. La rentabilité par client :**

Il s'agit d'une dimension de plus en plus demandée au contrôle de gestion. En effet, il est nécessaire pour la banque de savoir si la relation qu'elle entretient avec un client est profitable ou non afin d'orienter ses choix commerciaux et sa stratégie de développement.

---

<sup>22</sup>ROUACH M., NAULLEAU G., Le Contrôle de Gestion Bancaire et Financier, 3 ème édition, Revue banque éditeur, Paris, 2000, p.49.

## Section 3 : Contrôle de gestion bancaire ses outils et ses spécificités

Vu la complexité de l'activité bancaire par rapport à l'activité industrielle d'une part, et la limitation de la concurrence d'autre part. Néanmoins, les mutations qu'a connues le secteur bancaire par la suite n'ont fait qu'accroître l'importance du contrôle de gestion au sein des banques. Actuellement, il représente le système nerveux des banques modernes.

A cet effet, et dans cette section nous allons présenter le contrôle de gestion bancaire, ses outils et ses spécificités.

### 1. Définition du contrôle de gestion bancaire.

Avant de définir le contrôle de gestion bancaire il faut d'abord Comprendre la notion du CDG et sa définition générale :

#### 1.1. Notion du contrôle de gestion :<sup>23</sup>

Le contrôle de gestion est la traduction française de « **management contrôle** ». Le mot contrôle, dans le contexte culturel français, à un sens de «**vérification (respect de la norme)-sanction- gendarme**», et tend à s'éloigner du sens historique du terme qui, dans son contexte Nord-américain d'origine «**management control**», signifie le pilotage ou la maîtrise.

Donc, la traduction la plus juste du « **management contrôle** » devrait être «**la maîtrise de la gestion** » ou encore «le pilotage de la gestion».

Le mot « **contrôle** » est souvent associé à celui de vérification dans le but d'exercer une action punitive. Cependant, cette connotation limitée à un processus de vérification-sanction, réduit considérablement le champ de cette discipline.

#### 1.2. Définition du CDG :

Le concept de contrôle de gestion est souvent difficile à cerner car il repose sur deux termes (contrôle et gestion), eux-mêmes susceptibles d'avoir un contenu varié.

Beaucoup d'auteurs ont essayé de définir le « Contrôle de Gestion » chacun selon sa vision, mais toutes ces définitions supposent des implications complémentaires L'une des plus

---

<sup>23</sup> HELENE (L), YVON (P) et Coll : le contrôle de gestion, édition Dunod, Paris, 1998, p.2



classiques est, sans conteste, celle que donnent Robert Anthony et John DEARDEN, dans leur ouvrage fondateur « Management control systems » publié en 1965.

Ces deux auteurs présentent le contrôle de gestion comme étant : " un processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenus et utilisées avec efficacités et efficience dans l'accomplissement des objectifs de l'organisation".<sup>24</sup>

Le terme gestion (ou management) est donc un processus qui repose sur la planification et la fixation des objectifs, le suivi des actions de réalisation et leur réajustement et enfin l'évaluation des résultats pour en tirer les enseignements nécessaires à la continuité de l'activité et l'atteinte des objectifs stratégiques.

### **1.3. Le contrôle de gestion bancaire :**

Le contrôle de gestion bancaire est défini depuis quelques années comme un processus de pilotage de la performance de la banque qui, grâce à ses outils (de suivi et de prévision) assure une fonction de coordination des différentes actions et d'incitation des acteurs de la banque à agir dans le sens des objectifs généraux.

Dans les banques, le contrôle de gestion s'attache en premier lieu à la connaissance du coût des opérations effectuées par la banque, dans l'optique du calcul de coûts de revient, ainsi qu'au contrôle de rentabilité. L'approche contrôle de gestion est d'ailleurs souvent prolongée par l'utilisation dans tout ou partie de la banque de méthodes de gestion de type gestion budgétaire ou direction par objectifs.

## **2. Les piliers du CDG.**

D'après la définition du contrôle de gestion, on remarque que le contrôle de gestion repose sur trois piliers :

- **Les objectifs à atteindre** : Ils sont formulés suivant la stratégie de l'entreprise tout en prenant en considération son organisation, ses moyens et les facteurs exogènes tels que l'environnement et les réglementations imposées. Ils doivent être réalistes, réalisables et ambitieux.

---

<sup>24</sup>BERNARD Augé, GERALD Naro : Mini manuel de contrôle de gestion, édition Dunod, Paris, 2011, P.6.

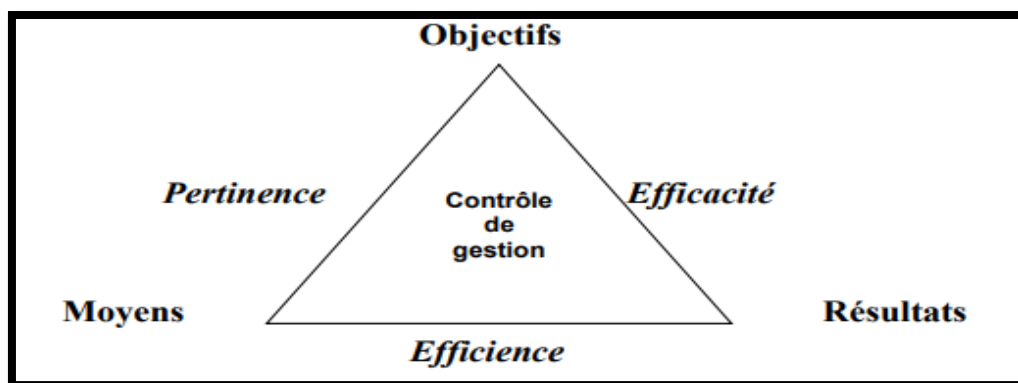
- **Les ressources disponibles** : Ce sont les moyens techniques, matériels et humains ou financiers à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés. Ces ressources doivent correspondre aux besoins et ne doivent être ni excédentaires ni insuffisantes.
- **Les résultats obtenus** : ce sont les conséquences des actions entreprises et des décisions prises. Ils doivent être obtenus avec efficacité et efficacité et ne doivent pas s'écarter considérablement des objectifs fixés.

L'analyse des liaisons entre ces trois éléments fait ressortir trois concepts qui conditionnent le processus de contrôle de gestion, et qui définissent le champ d'action du contrôleur de gestion, à savoir :

- **La pertinence** : qui correspond à l'adéquation des moyens mis en œuvre (en qualité et en quantité) avec les objectifs prédéterminés.
- **L'efficacité** : qui est la capacité de l'entreprise à atteindre des résultats conformes à ce qui a été préalablement arrêté.
- **L'efficience** : qui est la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs avec le minimum de ressources, ou encore de réaliser le maximum de résultats avec des moyens prédéterminés.

Comme le montre la figure suivante :

**Figure 2 : les piliers du contrôle de gestion.**



SOURCE : BESCOS.P.L & Collaborateurs, le contrôle de gestion et management, Montchrestien, 4ème édition, Paris, 1997, P.42.

### 3. Le processus du CDG :

Le CDG est un processus d'aide à la prise de décision. Il intervient avant, pendant et après l'action en formalisant les objectifs à long terme par des plans d'action à court terme, puis on analyse les résultats obtenus et on tire les apprentissages qui alimenteront la sphère stratégique avec la réalité du terrain.

Le processus de contrôles de gestion nous impose de l'appréhender en tant que tel. Ce dernier est constitué de trois phases :

- **Le cadrage** : intervient avant l'action et consiste à exprimer les finalités en objectifs chiffrés, à identifier et mobiliser les ressources adaptées et à définir un système d'évaluation pertinent ;
- **Le pilotage** : se situe pendant l'action et consiste à surveiller son déroulement, à anticiper les événements et, le cas échéant, à identifier et mettre en œuvre les actions correctives ;
- **L'évaluation** : se situe après l'action et consiste à comparer les résultats obtenus et les ressources engagées aux données prévisionnelles, afin d'analyser les performances.

Une phase finale peut s'ajouter à ce processus pour le compléter, celle-ci concernera **l'apprentissage**, l'ajustement des objectifs et l'amélioration de la stratégie.

### 4. Les outils du contrôle de gestion bancaire.

Dans un environnement bancaire en perpétuelle mutation, le contrôle de gestion bancaire, dispose de divers outils lui permettant de fonctionner au quotidien, afin d'influencer par son activité et ses décisions le déroulement du processus stratégique d'une banque, avec pour objectif la réalisation des résultats fixés selon le plan stratégique de l'entité. Les outils dont dispose le contrôle de gestion bancaire se présentent comme suit :

#### 4.1. La gestion prévisionnelle :

L'intensification de la concurrence dans un environnement mouvant et incertain a rendu indispensable pour la banque de mener une réflexion approfondie sur ses choix stratégiques et ses orientations futures. Pour ce faire, elle doit se doter d'outils et de procédures lui permettant d'anticiper le futur et de se conduire vers ses buts stratégiques tout en assurant leur cohérence

avec la gestion courante des opérations. Ceci peut être assuré grâce à un outil efficace du contrôle de gestion, en l'occurrence la gestion prévisionnelle.

La gestion prévisionnelle peut être définie comme l'ensemble de procédures et réflexions qui permettent de prévoir et d'anticiper le futur et conduisent à la détermination des plans stratégiques et opérationnels ainsi qu'à l'élaboration des budgets.

Parmi les principaux dispositifs de gestion prévisionnelle, nous distinguons :

- **Les prévisions :** En matière de contrôle de gestion, prévoir c'est « se prononcer, à partir d'études et d'analyses spécifiques, sur l'évolution probable de l'environnement et des différents facteurs de gestion affectant l'entreprise, avant prise en compte de toute démarche volontariste »<sup>25</sup>.

Les prévisions servent de base pour la mise en œuvre des procédures budgétaires et de planification ainsi que pour l'établissement de projections pluriannuelles de résultat et de comportement des grands équilibres financiers.

- **La planification :** La planification est la démarche permettant à l'entreprise d'agir sur le futur, en assurant la convergence des objectifs généraux des différents niveaux hiérarchiques, et en établissant un cadrage des choix stratégiques définis par la direction générale.

Elle est mise en œuvre sous forme de plans, qui permettent le passage d'une vision générale stratégique à une formulation concrète des objectifs, des moyens à déployer et des actions à entreprendre sur le champ opérationnel.

- **La gestion budgétaire :** La gestion budgétaire, dernière phase de la planification, représente « un système de gestion prévisionnelle à court terme (une année généralement) comprenant prévisions a priori, puis contrôle a posteriori. »<sup>26</sup>

L'élaboration du budget s'effectue suivant une procédure appelée procédure budgétaire. Elle commence, d'abord, par un rappel sur les axes stratégiques et les objectifs à retenir pour l'élaboration du budget N+1. L'étape suivante consiste en l'élaboration des pré-budgets, leur

---

<sup>25</sup>ROUACH M., NAULLEAU G., op.cit p.254.

<sup>26</sup>DE GUERNY, J. et GUIRIEC, J.-C., « Principes et pratique de gestion prévisionnelle », 5e édition, Encyclopédie Delmas Pour La Vie Des Affaires, Paris, 1990, P18.

consolidation et négociation pour établir enfin un budget final à valider par le Conseil d'Administration.

#### 4.2. Le tableau de bord et le reporting :

Selon C.ALAZARD et S.SEPARI, le tableau de bord est : « un ensemble d'indicateurs organisés en système suivi par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer »<sup>27</sup> Le tableau de bord constitue un instrument de contrôle et de comparaison, un outil de dialogue et de communication et un outil d'aide à la prise de décision.

Le reporting, est constituée d'un ensemble d'indicateurs de résultat, construit de façon périodique, dans le but d'informer la hiérarchie des performances des entités. « Le reporting peut se définir comme le processus de montée d'informations des entités d'un groupe vers les différents échelons de la hiérarchie, et in fine, vers la direction générale »<sup>28</sup>

#### 4.3. La mesure de la rentabilité :

La pérennité de toute entreprise ne peut être préservée que si une rentabilité suffisante est maintenue dans la durée. En effet, la mesure de la rentabilité constitue une évaluation, qui permet de voir les évolutions dans le temps, des marges entre les recettes et les coûts dégagés par la banque, et d'établir les écarts par rapport à un objectif et/ou d'autres repères dans une logique de comparaison.

La mesure de la rentabilité bancaire peut se dérouler selon plusieurs axes d'analyses, mais les trois principaux axes restent : les centres de profit, les produits ou services, les clients ou segments de clientèle.

- **La mesure de la rentabilité par centre de profit** : elle permet de découper l' résultat de la banque par centre de profit et de porter une appréciation sur la rentabilité de chaque centre afin d'orienter la politique de la banque.

---

<sup>27</sup>ALAZARD.C et SEPARI.S, DECF n°7, contrôle de gestion, manuel et application, édition Dunod, 5e , Paris, 2001, P.591.

<sup>28</sup>GIRAUD.F, SAULPIC.O, NAULLEAU.G, DELMON.M-H, BESCOS.P-L, « contrôle de gestion et pilotage de la performance », éditeur Gualino, Paris, 2002, P. 86.

• **La mesure de la rentabilité par centre de produit** : elle correspond à une préoccupation stratégique, car elle nourrit la réflexion sur le développement des activités.

• **La mesure de la rentabilité par client** : elle permet de suivre les clients afin d'opérer les meilleurs choix et de mieux cibler les actions commerciales.

Afin de réaliser cette mesure de rentabilité, le contrôle de gestion bancaire dispose d'une multitude de moyens tel que :

– Les soldes intermédiaires de gestion, se basant sur l'ossature du tableau de comptes de résultat TCR par agence pour mesure la rentabilité de l'agence : – mesure du PNB – mesure du résultat brut d'exploitation RBE – mesure du résultat net de l'exercice RN.

– Les ratios de rentabilité, il existe une pléiade de ratios de rentabilité permettant d'expliquer les relations entre les différentes variables de l'activité bancaire.

## **5. Les spécificités du contrôle de gestion bancaire.**

Certaines caractéristiques de l'activité bancaire expliquent les difficultés rencontrées dans l'analyse mise en place de la fonction contrôle de gestion.

### **5.1. La banque est une entreprise multiproductrice de prestations de service :**

La banque offre à sa clientèle une gamme qui comporte plusieurs produits de nature très différente d'un produit à l'autre. Ces derniers peuvent découler, pour certains, d'un même processus de production voire impliquer la consommation d'un ou de plusieurs autres produits. L'on parle alors de produits liés. Cette liaison a pour explication l'interrelation qui existe entre les différentes opérations de la banque, chose qui rend difficile la mise en œuvre d'un contrôle de gestion.

### **5.2. L'activité bancaire s'exerce au sein d'une structure complexe :**

L'organisation bancaire est une structure complexe. De fait, plusieurs organes soutiennent l'activité commerciale de la banque, ce qui rend par exemple difficile l'imputation rationnelle

de certains frais généraux aux différentes entités de l'établissement. En plus de cela, la banque renferme le plus souvent un réseau commercial important et géographiquement très dispersé<sup>29</sup>.

Cette complexité se traduit par le fait que les organes ne relevant pas directement de l'exploitation bancaire sont particulièrement nombreux : services études économiques et financières, affaires juridiques, tous les back offices des opérations clientèle et sur titres, etc...D'autre part, la banque à réseau gère souvent un grand nombre de points de vente des agences qui sont réparties sur tout le territoire national et à l'étranger.

### **5.3. L'activité bancaire donne naissance à des produits liés :**

Lorsqu'un même processus de production engendre deux ou plusieurs produits, lorsque la consommation d'un produit implique celle d'autres produits, on se trouve en présence de produits liés.

### **5.4. La banque a une activité d'intermédiation financière :**

La banque est par excellence une institution d'intermédiation financière. Elle collecte les fonds des agents économiques à excédent de ressources et les alloue aux agents économiques à besoin de financement. Cela se matérialise par un processus complexe de transformation d'agrégats monétaires et de maturités, lequel processus expose immanquablement la banque à des risques permanents et difficilement gérables, tels le risque de liquidité et le risque de crédit, tout en posant par ailleurs le problème éternel de l'affectation des ressources aux emplois.

### **5.5. La banque évolue dans un environnement réglementaire et juridique très strict :**

L'activité bancaire est confrontée à un cadre réglementaire et juridique extrêmement rigoureux, élément limitatif de la démarche de progrès et de croissance qui anime toute entreprise économique. Cet état de fait s'explique par l'importance macroéconomique que renferme le système bancaire, principalement en termes de stabilité monétaire.

---

<sup>29</sup>Mazeghrane Akli (2016) : « Mesure de la performance des agences bancaires : utilisation du taux de cession interne), Mémoire école supérieure des banques, DSEB, 2016 p22.

## Conclusion

Pour conclure ce chapitre on peut dire que la banque constitue le principal canal de médiation financière. En raison des caractéristiques spécifiques de cette médiation, la gestion économique et financière de ces institutions, qui se doivent d'être performantes et rentables, présente certaines particularités d'une part ; d'autre part la notion de la rentabilité a suscité plusieurs réflexions et analyses. C'est une notion qui n'a toujours pas perdu sa place dans les sujets abordés actuellement. En effet, durant de nombreuses années, la rentabilité a constitué le critère essentiel d'appréciation de la structure financière de la banque.

Ainsi que le contrôle de gestion joue actuellement un rôle-clé dans les banques modernes en tant qu'avantage concurrentiel. Il est devenu leur système nerveux. Il constitue une fonction indispensable qui, par son intermédiaire et son recours à un grand nombre d'instruments de gestion, sont définis et déclines les objectifs, mesures et diffuse les résultats et les performances, responsabilises les différents niveaux hiérarchiques, etc.

De par sa position de moteur de l'économie du pays, la performance de la banque conditionne la pérennité de tout le système économique. Ceci rend l'introduction de la fonction de contrôle de gestion à son sein indispensable.

Dans le chapitre suivant nous allons aborder la démarche pour mesurer et piloter de la performance bancaire on base sur les différentes notions de performance bancaire et comment la mesurer à travers le tableau de bord.



## **CHAPITRE 02**

# **TABLEAU DE BORD COMME OUTIL DE MESURE ET DE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE BANCAIRE**

## Introduction

L'évaluation de la performance financière revêt une grande importance au sein de toute organisation, elle consiste en la réalisation d'une bonne rentabilité, d'une croissance satisfaisante et création de valeur pour son propre profit ainsi que pour ses parties prenantes : les actionnaires, salariés, clients. Elle vise à assurer la stabilité du financement de l'entreprise.

Pour tirer parti de l'apport du contrôle de gestion, la banque doit se familiariser avec les pratiques du pilotage de la performance, et les intégrer dans ses activités. Le pilotage de la performance permet la mesure de la performance de la banque et l'orientation de ses efforts vers la réalisation des objectifs préalablement fixés. Il se munit des outils offerts par le contrôle de gestion afin d'accomplir son rôle vis-à-vis de la banque et lui assurer le niveau de performance souhaité.

Le tableau de bord dispose d'un nombre de caractéristiques qui lui permettent de développer une compréhension et une vision globale de l'entité, et font de lui l'outil de pilotage de la performance par excellence.

Ce deuxième chapitre intitulé « **Tableau de bord comme outil de mesure et de pilotage de la performance bancaire** » met l'accent sur les différentes notions de performance bancaire et comment la piloter ainsi qu'il présente le tableau de bord comme un outil essentiel dans la mesure de la performance bancaire.

Le chapitre est donc se compose de trois sections :

Section 1 : Mesure de la performance

Section 2 : Pilotage de la performance bancaire

Section 3 : Présentation du tableau de bord bancaire

## Section 1 : Mesure de la performance

La mesure des performances crée une certaine dynamique au sein de la banque. Cela se trouve dans l'expression américaine : « what gets measured gets managed », qui se traduit en français par « on ne gère bien que ce que l'on mesure »<sup>1</sup>, et signifie donc que pour piloter il faut bien mesurer.

En effet, l'évaluation des performances permet d'objectiver les états de gestion et de management donnant ainsi aux managers la possibilité de conduire des analyses, de prendre des décisions et de mettre en place des plans d'action.

### 1. Qu'est-ce qu'une performance ?

La performance signifie, au sens général du mot, le succès, la réussite ou l'exploit. Cependant, ce concept a une signification différente dans le jargon des sciences de gestion : la performance est liée à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

La performance est donc « Tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques. »<sup>2</sup>

Ainsi, pour LORINO Philippe « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût (a contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément) ». Elle est également « tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques »<sup>3</sup>.

L'on peut alors dire que la performance est le résultat d'une combinaison optimale d'actions cohérentes entre elles et de moyens, qui servent de base à l'évaluation.

Donc la performance est une notion complexe à appréhender. Une rapide recherche dans la littérature montre qu'il existe de nombreuses définitions de la performance ce qui contribue à faire de la notion un « mot valise » qui a reçu de nombreuses acceptions (Saulquin et Maupetit, 2004 ; Saulquin et Schier, 2007, p.59). on résume ces définitions dans le tableau suivant :

---

<sup>1</sup>GIRAUD F, SAULPIC O, NAULLEAU G, DELMOND M-H, BESCOS P-L, « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance », Edition MONTCHRESTIEN, Paris, 2002, p.44.

<sup>2</sup>idem P20.

<sup>3</sup>LORINO P., Méthodes et pratiques de la performance, Edition d'organisation, Paris, 1998, pp. 18-20.

Tableau 2 : les différentes définitions de la performance

Auteurs	Perceptions de la performance
Fayol H.	L'organisation performante est celle qui parvient à faire mieux avec le même effort.
Georgopoulos B.S.et Tannenbaum A.S	La performance organisationnelle est le degré auquel une organisation en tant que système social et compte tenu de certaines ressources et certains moyens, atteint ses objectifs sans mettre hors d'état ses moyens et ses ressources sans demander un effort de la part des membres.
Seashore S.E. et Yutchman E.	La performance est la capacité d'une organisation à exploiter son environnement dans l'acquisition de ressources rares et essentielles à son fonctionnement.
Mahoney T.A. et Weitzel W.	La performance est l'action efficiente et productive.
Lewin K.	Les groupes performants sont ceux qui sont plus créatifs que les autres et plus productifs.
Mc Gregor D.	La performance organisationnelles 'évalue par l'atteinte des objectifs organisationnels et par l'utilisation optimale des ressources humaines.
Likert R.	La performance d'une organisation peut s'apprécier par sa réussite économique et par la qualité de son organisation.
Argyris C.	La performance réside dans l'intégration des objectifs individuels et organisationnels.

Klein C.	La performance financière est définie « ... comme la conquête d'une part de marché supplémentaire, la signature d'un contrat international important, le rachat d'une autre société, une politique boursière active,...en fonction de l'intérêt des divers agents économiques qui sentencieuse...»
----------	--

Source :(Source : Tchankam (1998), p.53)

À travers ses définitions, Lorino relève deux critères intrinsèques à la performance : l'efficacité et l'efficacité que Gilbert propose de compléter par un troisième : la pertinence.

### 1.1. L'efficacité

L'efficacité est la qualité de réaliser un objectif avec le minimum de moyens engagés, donc elle « maximise la quantité de la production obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources ou minimise la quantité de ressources consommées pour une production donnée »<sup>1</sup>. Nous entendons alors par efficacité, la mesure d'absence de gaspillage dans l'emploi de ressources (humaines, techniques, financières et autres) tout en étant efficace.

Selon la norme ISO 9000, l'efficacité se mesure par le rapport entre le résultat obtenu (output) et les ressources utilisées pour sa réalisation (inputs).

Par efficacité, on entend le rapport entre les biens ou les services produits, d'une part, et les ressources utilisées pour les produire, d'autre part.

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Résultats atteints}}{\text{Moyens mis en œuvre}}$$

Plus l'écart entre les ressources et résultats tend vers zéro, plus l'entreprise est efficace.

Selon STERN et EL-ANSARY<sup>2</sup>, l'efficacité englobe trois concepts :

- **La productivité** : c'est le rapport d'un volume de production (output) obtenu à un volume consommé de ressources (input). Il s'agit de la mesure de la performance opérationnelle ;

<sup>1</sup>MALO J-L, MATHE J-C, « L'Essentiel du Contrôle de Gestion », Edition d'Organisation, 2 me édition, Paris, 2000, P.106.

<sup>2</sup>Cité par VILLARMOIS O., « Le concept de la Performance et sa Mesure : un état de l'art », 2001, centre Lillois d'analyse et de la recherche sur l'évolution des entreprises UPRESA CNRS 8020, P2.

- **La rentabilité** : c'est le bénéfice rapporté aux capitaux investis. Ce rapport indique la capacité de l'entreprise à créer de la richesse. Il s'agit de la mesure de la performance financière.
- **La profitabilité** : c'est le rapport du bénéfice dégagé aux coûts engendrés qui ont permis de le réaliser.

## 1.2. L'efficacité

L'efficacité traduit l'aptitude à atteindre les objectifs. Elle met en rapport les objectifs et les résultats. L'efficacité consiste en la capacité de l'entreprise à atteindre des résultats conformes aux objectifs prédéterminés.

Le Bureau du vérificateur général du Canada<sup>1</sup> définit l'efficacité comme étant « la mesure dans laquelle un programme atteint les buts visés ou les autres effets recherchés ».

Selon la norme ISO 9000, l'efficacité se définit comme la réalisation des activités planifiées et l'obtention des résultats escomptés<sup>2</sup>. Elle indique le degré de réalisation des objectifs fixés préalablement. Elle peut être quantitative ou qualitative.

Plus simplement, nous pouvons définir l'efficacité, « comme le rapport entre le résultat atteint par un système, et les objectifs visés. De ce fait, plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. On exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »<sup>3</sup>

L'efficacité peut se mesurer en rapportant le résultat réalisé à l'objectif fixé. Donc plus l'écart entre les objectifs et résultats tend vers zéro, plus l'entreprise est efficace.

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Résultats atteints}}{\text{Objectifs visés}}$$

<sup>1</sup>[https://www.memoireonline.com/04/11/4404/m\\_Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-lentreprise12](https://www.memoireonline.com/04/11/4404/m_Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-lentreprise12) consulté 13/08/2021.

<sup>2</sup>[pnrs.ensosp.fr](http://pnrs.ensosp.fr) « Fiches-pratiques : Pilotage des Organisations : Les indicateurs »

<sup>3</sup>BOISLANDELLE, (H.M) : « gestion des ressources humaine dans la PME », Edition ECONOMICA, Paris, 1998, P139.

### 1.3. La pertinence :

Être pertinent c'est assurer l'adéquation des objectifs aux moyens dont on dispose pour les réaliser.

La notion de pertinence, reste très subjective, et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre, que la pertinence est la conformité des moyens, et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, atteindre efficacement et d'une manière efficiente l'objectif fixé.

Différentes approches et différentes conceptions de la performance se sont succédées, et se mettent encore en concurrence pour définir et expliciter la performance, avec des conséquences importantes sur la mise en œuvre des dispositifs de mesure : indicateurs, tableaux de bord, etc.

## 2. La mesure de la performance :

La mesure de la performance est essentielle pour les entreprises. La présence d'un système de mesure efficace est une condition nécessaire à la saine gestion d'une entreprise.

« La production de mesures et de données est au cœur du processus de Contrôle de Gestion. C'est à partir de données et de mesures que l'on peut piloter la performance »<sup>1</sup>.

La mesure de la performance est l'évaluation du réalisé par rapport à un référentiel préalablement fixé. En effet, il s'agit de l'évaluation d'une grandeur par comparaison avec une autre grandeur constante de même espèce prise comme référence (unité, étalon).

Elle « permet avant tout d'objectiver la nature de la performance recherchée, ce qui favorise une présentation commune de cette performance au sein de l'entreprise, point de départ incontournable pour assurer la convergence des efforts engagés et des actions entreprises »<sup>2</sup>.

La mesure de la performance peut être :

- **Financière** : exprimée en unités monétaires ou reliée à un aspect financier (ex. profit, croissance des ventes) ;

---

<sup>1</sup>GIRAUD Fet autres op.cit, P43.

<sup>2</sup>GIRAUD Fet autres op.cit,, P21.

• **Non financière** : exprimée en unités autre que financières et ne provenant pas de transformations ayant comme origine des unités monétaires, par exemple : nombre de réclamations, taux de satisfaction, taux d'absentéisme,...

La performance peut également se mesurer :

• **A posteriori** : Il s'agit de mesurer le degré de performance atteinte ou le degré de réalisation des objectifs. C'est un constat fait grâce aux indicateurs de résultat ou indicateurs de reporting ; c'est-à-dire mesurer la performance passée qui porte le plus souvent sur des éléments financiers (ventes, profit, part de marché, etc.) ;

• **A priori** : Il s'agit en fait de mesurer la progression de réalisation des objectifs et de permettre de réagir, et ce par des actions correctives. Cette mesure est possible grâce à des indicateurs de suivi ou indicateurs de pilotage.

### 3. Objectifs de la mesure des performances :

La mesure des performances des banques ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts que nous regrouperons comme suit :

#### 3.1. Un objectif d'information :

La mesure permet de délimiter les contours de la performance spécifique attendue de chaque banque. Par ailleurs, en fournissant de l'information aux managers, le système de mesure de performances permet d'apporter une aide aux banques pour se situer entre elles et par rapport à la concurrence, et ce, vu les différences qui existent entre banques au niveau des rôles et attributions tels que : l'implantation géographique, la nature de leur clientèle, la taille de l'agence...

De plus, la mesure de la performance a pour objectif d'informer la hiérarchie (Succursales, Directions Régionales, Direction Générale,...etc.) des niveaux de performances atteints par les agences bancaires à des fins de pilotage.

#### 3.2. Un objectif d'incitation :

La mesure des performances des banques joue un rôle très important dans une perspective d'incitation des responsables des banques en les mettant sous tension en direction de la



performance définie. Cette tension peut être transformée en une dynamique créatrice de performance et d'apprentissage.

Il s'agit, alors, de dynamiser leurs comportements dans cette direction grâce aux systèmes de sanctions/récompenses indexés sur la performance recherchée.

Les sanctions et les récompenses peuvent se traduire en terme de :

- Rémunération (présence ou absence de bonus, évolution de la rémunération fixe)
- Statut (promotion, mutation, licenciement)
- Reconnaissance (notoriété, prix de meilleur manager, voyage, etc.)
- Pouvoir déléguer à la banque
- Classement de la banque qui peut être érigée d'une catégorie à une autre, etc.

### **3.3. Un objectif de pilotage :**

Comme nous l'avons déjà vu, La mesure des performances créé une certaine dynamique au sein de la banque. Cela se trouve dans l'expression américaine : « what gets measured gets managed », qui se traduit en français par « on ne gère bien que ce que l'on mesure »<sup>1</sup>, et signifie donc que pour piloter il faut bien mesurer.

En effet l'évaluation des performances permet d'objectiver les états de gestion et de management donnant ainsi aux managers la possibilité de conduire des analyses, de prendre des décisions et de mettre en place des plans d'action.

La mesure permet alors de s'accorder des objectifs de performance en amont du processus de pilotage, et d'assurer le suivi de la mise en œuvre des choix et des décisions stratégiques en aval de ce processus.

Grâce à la mesure, on dégage également des écarts, entre le réalisé et le prévu, dont l'analyse conduit à générer de la réactivité, car le diagnostic des causes des écarts conduit à la détermination des plans d'action ou de décisions correctifs (régulation) et permet, à moyen terme, d'ajuster ou de remettre en cause la stratégie (apprentissage).

---

<sup>1</sup>GIRAUD F et autre, op.cit, p.44.

#### **4. Les principes de mesure de la performance :**

Pour garantir la lucidité et la pertinence de la mesure de la performance, ainsi, des outils et méthodes utilisées pour refléter la vraie performance des entités/responsables et de prendre en considération les éléments représentatifs afin d'obtenir des résultats significatifs, il est primordial de respecter les principes suivants :

##### **4.1. Le principe de pertinence :**

Ce principe garantit que les objectifs des responsables sont conformes avec ceux de la direction générale, autrement dit, que leurs objectifs sont la traduction opérationnelle des objectifs stratégiques.

De plus, ce principe assure la convenance entre les objectifs et les moyens de leur mesure qui est primordiale.

Ainsi, le but de ce principe « est que la mesure de performance du manager soit de même nature que la mesure de performance globale de l'entreprise. »<sup>1</sup>

##### **4.2. Le principe de contrôlabilité :**

Il stipule que la responsabilité se limite au pouvoir des responsables. Ainsi, la mesure de la performance ne prend en compte que les points sous contrôle des responsables.

Les éléments non contrôlables doivent alors être neutralisés, c'est-à-dire écartés du système de mesure des performances des agences. Ils peuvent être carrément éliminés des critères d'évaluation ou isolés de façon à scinder la performance en deux niveaux. Le premier ne retient que les éléments contrôlables et est utilisé pour évaluer le personnel de l'agence. Le second tient compte de l'ensemble des éléments contrôlables et non contrôlables et sert ainsi à évaluer toute l'activité de l'agence pour la période retenue.

Selon Giraud, «Le principe de contrôlabilité stipule que la mesure de contribution d'un manager doit être construite sur la base des éléments sur lesquels il peut agir (qu'il peut contrôler). »

---

<sup>1</sup>GIRAUD F, SAULPIC O, NAULLEAU G, DELMOND M-H, BESCOS P-L, « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance », 2e édition, Paris, 2004, p.132.

### 4.3. Le principe de la stabilité

Quoiqu'il doive être évolutif, c'est-à-dire apte à s'adapter en fonction des changements des circonstances et de la stratégie, le système de mesure des performances doit être relativement stable dans le temps afin de pouvoir effectuer des comparaisons d'une période à l'autre.

Aussi pour garantir l'équité lors de la comparaison de la performance entre différentes entités ou responsables. De toute manière ; sa complexité interdit de le modifier souvent<sup>1</sup>.

Tout en ayant de la dynamique et de la flexibilité, les méthodes et outils de mesure de la performance doivent être stables.

### 4.4. Le principe de fiabilité :

La mesure doit être fiable, par rapport à la performance de la banque, c'est-à-dire vérifiable et objective<sup>2</sup>.

- **La vérifiabilité** : La vérifiabilité signifie que la mesure doit donner le même résultat si elle est effectuée par deux personnes différentes. Elle exige la participation des concernés par la mesure dans la détermination des indicateurs de performance, ainsi que la précision du mode de collecte et de traitement des données requises pour évaluer les performances.

- **L'objectivité** : La mesure de la performance ainsi que ses outils doivent être libres de toute affection personnelle dans l'évaluation. Cela suppose que les règles d'évaluation soient suffisamment explicites aux yeux de tous, et qu'il y ait très peu de place pour l'interprétation et le jugement personnels. De ce fait, une partie de la performance repose sur la satisfaction de la clientèle, et il faudra alors expliciter les indicateurs qui mesurent cette satisfaction, la procédure qui alimente ces indicateurs et les personnes chargées de leur suivi.

---

<sup>1</sup>BENKHEMMOU G., « Intégration du risque de crédit dans la mesure de la performance des agences bancaires », Ecole Supérieure de Banque, DSEB, 2011, P34.

<sup>2</sup>BESCOS P.-L, DOBLER Ph, MENDOZA C, NAULLEAU G, GIRAUD F, LERVILLE ANGER V, « Contrôle de Gestion et Management », Montchrestien, 4ème édition, Paris, 1997, P419.

## 5. Les Types de Performance

La performance peut être étudiée dans plusieurs secteurs d'activités et divers domaines, Cela dit nous pouvons cerner les diverses formes que la performance peut prendre dans ce qui suit <sup>1</sup>:

### 5.1. La performance économique :

Elle concerne la mesure du rendement économique de l'entreprise, et représente la valeur ajoutée engendrée par celle-ci. Marchesnay (1991) précise que cette performance implique « l'obtention du coût de production le plus bas, la meilleure qualité, le revenu le plus élevé et éventuellement une combinaison des trois ».

Ce type de performance est mesuré selon deux composantes [Lallé. B. (1992)].

- Une composante à court terme, évaluée à partir d'indicateurs de résultats immédiats, choisis spécifiquement pour rendre compte de l'activité de l'entreprise ;
- Une composante à moyen et à long terme, correspondant à des objectifs de création de potentiel relatif à des actions, qui auront des effets positifs dans l'avenir : formation du personnel, insertion des nouvelles techniques ou innovation-produit.

### 5.2. La performance financière :

La performance financière, désigne la capacité de l'entreprise à maîtriser ses modes de fonctionnement ; c'est-à-dire, la manière la plus optimale possible, avec laquelle l'entreprise transforme, les intrants en extrants.

Ainsi, ce type de performance peut se mesurer par des ratios permettant de disséquer la rentabilité des capitaux investis et il se présente comme étant la manière avec laquelle l'entreprise formule une stratégie, la communique et fixe des objectifs, tout en respectant au mieux l'équilibre nécessaire entre ces objectifs arrêtés et tous les moyens humains, matériels et financiers, disponibles.

---

<sup>1</sup> Www. Mémoire Online- performance bancaire en période de crise-ABDELKADER DERBALI consulté 29/05/2021

Généralement, les outils traditionnels de mesure de performance, sont la comptabilité analytique, le contrôle budgétaire, le contrôle de gestion, etc.<sup>1</sup>. D'ailleurs, ces outils sont insuffisants Mavellec (1994), d'autres outils financiers qui sont adaptés aux changements de l'environnement, sont apparus.

### **5.3. La performance technique :**

La performance technique, désigne la manière la plus efficace avec laquelle l'entreprise utilise les ressources disponibles, le degré d'innovation dans le système de gestion, le processus de production et enfin les produits et services produits par elle-même.

### **5.4. La performance managériale :**

La performance managériale, peut être définie comme étant la capacité du manager à répartir son temps, et à coordonner les trois principaux éléments, à savoir, l'esprit de conception, l'habileté d'exécution et la conciliation et, la gestion des contradictions [Frioui (2001)].

### **5.5. La performance globale :**

La performance globale de l'entreprise se définit comme l'agrégation des performances économiques, sociales et sociétales qui représentent les trois dimensions du développement durable, selon Baret (2006).

En effet, la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent. C'est le résultat de la combinaison des performances de chaque fonction qui a une incidence sur la réputation de l'organisme, ses relations, et sa capacité à satisfaire et fidéliser toutes ses parties prenantes.

### **5.6. La performance sociale :**

Selon Marchesnay, elle renvoie « au rapport entre l'effort social global que fournit une organisation et l'attitude de ses salariés ». Il la définit comme étant « l'ensemble des actions qui assurent aux membres d'une organisation le niveau de satisfaction convenable ». La

---

<sup>1</sup> Josée St-Pierre, Benoit Lavigne, Helene Bergeron. Les indicateurs de performance financière et non Financière(2005)

recherche de la performance sociale revient à la quête d'un équilibre entre les degrés de libertés individuelles et collectives, les désirs des individus, et l'efficacité globale de l'entreprise.

### **5.7. La performance sociétale :**

D'après Simon et Tézenas Du Montcel, la performance sociétale apprécie les contributions positives et négatives qu'apporte l'entreprise à son environnement. Une entreprise est dite socialement responsable si elle veille à la congruence de ses actions avec les attentes des acteurs avec lesquels elle est en relation.

## Section 2 : Pilotage de la performance bancaire

Dans un environnement toujours plus incertain, caractérisé par une pression concurrentielle forte, par des transformations rapides et structurantes couplées à une complexité croissante des organisations, l'entreprise se doit d'anticiper et d'agir toujours plus vite.

Le pilotage de la performance constitue une démarche incontournable pour l'entreprise. Il lui garantit l'avancement dans la direction souhaitée et lui optimise son niveau de performance, par l'alignement stratégique des actions engagées.

Au cours de cette section nous allons aborder quelques notions à travers la définition le cycle du pilotage, les outils de mesures et les dimensions de la performance bancaire.

### 1. Définition du pilotage de la performance :

Piloter sa performance, c'est être en mesure de s'assurer de la déclinaison efficace de la stratégie en actions opérationnelles et de la bonne réalisation des objectifs fixés.<sup>1</sup>

Nous pouvons définir le pilotage des performances comme l'ensemble des actions ayant pour objet de fixer le niveau des performances à atteindre dans le cadre de la stratégie et d'y consacrer les moyens nécessaires, financiers, humains ou organisationnels.<sup>2</sup>

### 2. Cycle de pilotage de la performance :

Plusieurs phases composent le cycle du pilotage :

#### 2.1. La phase d'anticipation :

Anticiper consiste à estimer le niveau des indicateurs compte tenu des évolutions possibles de l'environnement.

#### 2.2. La phases de simulation :

Selon les anticipations, il est possible d'évaluer les conséquences financières des décisions (recruter, investir). Ainsi on peut envisager plusieurs hypothèses d'actions et évaluer leur conséquence, y compris sur plusieurs années.

---

<sup>1</sup>[www.keyrus.fr/](http://www.keyrus.fr/) « pilotage de la performance », consulté le 05/01/2021.

<sup>2</sup>[www.alsight.fr/](http://www.alsight.fr/) « Pilotage des performances : notions, tendances et erreurs à éviter » consulté le 02/02/2021.

### 2.3. Phases du contrôle et l'évaluation du progrès de l'entreprise :

L'évaluation s'appuie sur un nombre d'indicateurs de performance assurant une surveillance de la bonne exécution de la stratégie et de la convergence permanente vers la promotion de la performance. Ou à défaut, la mise en place des actions correctives nécessaires pour ce faire.

### 3. Outils du pilotage de performance :

Pour (H. BOUQUIN, 1989), « les outils sont les différents moyens d'information et d'aide à la décision nécessaires au pilotage »

La mission de pilotage de la performance est de définir et exécuter un certain nombre d'action en vue d'atteindre les objectifs fixés dans l'entreprise.

Pour ce faire des outils de pilotage appui les démarches de mesure de performance des banques permettent de prendre les meilleures décisions le plus rapidement possible pour l'atteinte des objectifs.

Nous allons présenter quelques outils classiques et d'autres nouveaux, conçus et utilisés à cette fin.

#### 3.1. Les outils prévisionnels

Ils ont pour objectifs d'orienter le choix des axes stratégiques de l'entreprise, d'étudier le futur en matière des opportunités de l'environnement et de son savoir-faire au sein de l'entreprise ou de l'organisation.

Il existe 03 catégories de systèmes prévisionnels :

- **Le budget : (A court terme)**

Le budget permet de planifier, sur l'horizon d'une année, les recettes et les dépenses de l'exercice, et de procéder à une allocation des ressources en cohérence avec les objectifs fixés. Il permet également de dégager des prévisions périodiques des résultats (semestriels, trimestriels, etc.). Ces prévisions constituent la pierre centrale du suivi budgétaire. Les managers procèdent à calculer les écarts entre celles-ci et les réalisations, les analyser et en déduire les raisons des dérives pour prendre les mesures idoines afin d'éviter leur reproduction.



- **Le plan : (A moyen et long terme)**

À moyen terme le plan opérationnel élaboré par les différentes directions, permet une visibilité sur le moyen terme du futur de l'entreprise. La conception de celui-ci doit précéder celle du budget. Il représente les modalités pratiques du déploiement de la stratégie en explicitant les actions à entreprendre, les responsabilités à déléguer, les moyens à allouer, les volumes d'activité et les niveaux de rentabilité à atteindre en les quantifiant et les situant dans le temps.

A long terme le plan stratégique traduit la vision des managers de l'avenir de l'entreprise. Il est conçu en priorité et au préalable des budgets et plans opérationnels du moment qu'il leur dicte l'orientation et les objectifs.

- **Le business plan :**

Une nouvelle approche désigne cet outil qui vise à synthétiser, en suivant un modèle, Il détermine le niveau d'activité nécessaire pour atteindre les objectifs fixés. (B. BECHET, 2012) présente le business plan comme « l'outil de gestion idéal pour objectiver son projet, sa stratégie d'entreprise »<sup>1</sup>

Les outils prévisionnels interviennent à l'étape de formulation des objectifs et constituent un moyen de leur communication au sein de l'entreprise. L'étape suivante consiste à leur comparaison aux résultats réalisés à l'aide des outils de suivi.

### **3.2. Les outils de suivi :**

Les outils de suivi ont pour objet de rapporter la performance réalisée par l'entreprise aux objectifs qu'elle s'est fixés, afin de constater les écarts éventuels. Parmi les outils qui servent cette finalité :

- **La comptabilité générale :**

Outil représentatif de la situation financière, elle offre une représentation du patrimoine et des résultats de l'entreprise à un moment donné, à travers les agrégats financiers contenus dans les documents comptables, notamment le bilan et le tableau de compte du résultat. Elle

---

<sup>1</sup>B. BECHET [2012] « Contrôle de Gestion Budgétaire », paru sur l'adresse <http://outils-de-gestion.fr/> du 9 août 2012

traduit une information fiable, vérifiable et intelligible sur la situation patrimoniale de l'entreprise. Les chiffres offerts par cet outil constituent une base exploitable pour le calcul des ratios et indicateurs financiers.

Toutefois, compter exclusivement sur la comptabilité générale pour piloter la performance de son entreprise signifie la négligence de l'aspect non financier, ce qui entrave l'optimisation de la performance et l'atteinte des objectifs stratégiques.

En plus et sur la base de la comptabilité générale, l'entreprise tient une comptabilité analytique. Cette discipline consiste à analyser les données issues de la comptabilité générale pour mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise.

- **La comptabilité analytique :**

Si une entreprise désire améliorer ses performances financières, elle devra s'assurer régulièrement qu'elle se rapproche de son objectif. Elle devra impérativement relier ses performances financières avec ses actions opérationnelles et vice versa.

L'un des outils traditionnels qui revient en tendance de nos jours en marquant une avancée en la matière est la comptabilité analytique qui offre différentes méthodes pour parvenir au mieux à piloter la performance. Cependant, les méthodes classiques, notamment celles des centres d'analyse et des coûts complets, présentent des insuffisances principalement liées aux problèmes de répartition des charges indirectes, d'incapacité des outils existant à cerner les causes réelles des coûts, et enfin, de l'aspect inadapté de ces outils à la prise de décision. Ces insuffisances sont, justement, la raison de l'élaboration des nouvelles méthodes, particulièrement, la méthode ABC.

- **Le reporting :**

« Le reporting est le processus de remontée d'information des entités d'un groupe vers les différents échelons de la hiérarchie, et, in fine vers la Direction Générale »<sup>1</sup>

C'est un moyen d'agrégation de l'information de gestion qui permet à la direction le suivi centralisé des résultats, l'analyse et la coordination des actions correctives. On peut distinguer deux familles de reporting :

---

<sup>1</sup> GIRAUD. F et autres, op.cit, P86.

– **Reporting comptable**<sup>1</sup>: Le reporting comptable organise la remontée de l'information vers le groupe, c'est-à-dire qu'il assure la production des comptes au niveau de chaque entité juridique qui seront consolidés au niveau du groupe. Les informations contenues dans ce reporting sont produites selon les règles des instances de normalisation comptable.

– **Reporting financier**<sup>2</sup>: Très souvent, le terme reporting désigne implicitement un reporting de type financier. Ce type de reporting touche essentiellement l'information financière à savoir le chiffre d'affaire, les marges et contributions, les ratios clés.

Mais ce type de reporting a fait l'objet de critiques car il est sujet à certaines limites :

- Il n'intègre que des informations financières et de résultats et donc ne permet pas une réactivité en temps opportun car il est souvent trop tard ;
- C'est un outil de la Direction Générale, il n'est donc pas adapté à une prise de décisions décentralisées.

Le reporting donne à voir une sorte de photographie de l'entreprise. Cependant, la vision qu'il donne ne présente qu'une rétrospective, car il s'agit de la performance passée. De plus, il ne fournit que des données brutes, non traitées, donc non pertinentes sans une analyse et une mise en perspective, et c'est là qu'intervient le tableau de bord.

- **Le tableau de bord :**

Le tableau de bord est défini comme « un ensemble d'indicateurs, peu nombreux, devant donner aux responsables une information significative destinée au pilotage de leurs activités »<sup>3</sup>.

Il représente un outil de gestion qui fournit synthétiquement et périodiquement les informations essentielles permettant le contrôle des réalisations et la prise de décision rapide à l'aide d'indicateurs.

Après avoir comparé les résultats réalisés avec les objectifs visés et avoir dégagé les écarts qui existent entre eux, l'entreprise recourt à des « outils d'appui » qui l'aident dans la mise en

---

<sup>1</sup>DEHILI S. « Système de mesure de performance des agences bancaires et leur classification par les méthodes d'analyse des données », DSEB, 2011.

<sup>2</sup>OUKACI T., « Système de mesure de performance des agences bancaires et leur classification », Mémoire Ecole Supérieure de Banque, 2010.

<sup>3</sup> D. ARMAND, *Manuel de gestion, volume 1*, Edition Ellipses, Paris, 1999, p. 850.

œuvre des actions correctives pour améliorer la performance future et éviter la redondance des dérives constatés.

### 3.3. Les outils d'appui :

Il s'agit des outils et méthodes d'analyses qui servent à identifier les facteurs qui ont mené à des niveaux de performance inférieurs à ceux désirés, et tendent à en fournir des explications. À travers, notamment l'analyse comparative et la réingénierie des processus d'affaires. Parmi ces outils on a :

- **Le benchmarking :**

Tim Stapenhurst définit le Benchmarking ainsi : « Les chances sont que si quelqu'un est capable de mieux faire ce que vous faites mieux, plus vite et/ou moins cher, ils ont des pratiques différentes de celles que vous avez. Découvrir ce que ces pratiques sont, en les adaptant à votre situation et leur adoption est très susceptible d'améliorer votre performance. »<sup>1</sup>

Le Benchmarking, permet d'une part à l'entreprise de se comparer aux autres et de mesurer sa performance, et d'autre part à améliorer sa performance.

- **Le reengineering :**<sup>2</sup>

Le reengineering ou la reconfiguration radicale des processus, promue par Hammer et Champy (1993), se définit comme une remise en cause fondamentale des processus opérationnels dans le but de réaliser des gains de performance en matière de coûts, de qualité et de délais.

Toutefois, le reengineering présente quelques inconvénients liés à son caractère radical et incertain. En effet, celui-ci est considéré comme une solution à haut risque, dans la mesure où il requiert des investissements importants sans aucune garantie de résultats favorables, et dans le cas où l'entreprise parvienne à en bénéficier, ces gains ne sont, généralement, pas obtenus à court terme. De plus, face à une concurrence ardue, les changements traumatiques et radicaux

---

<sup>1</sup> Tim Stapenhurst, "The Benchmarking Book: A How-to-Guide to best Practice for Managers and Practitioners." 1er édition 2009, P3.

<sup>2</sup>Allag Nour Elmouna, « l'implémentation du balanced scorecard » Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme supérieure des études bancaires , , ESB, 2020, p23.

qu'il induit peuvent fragiliser la position de l'entreprise qui se trouve tiraillée entre l'adaptation de son personnel et la préservation de sa position sur le marché.<sup>1</sup>.

Les risques que présente le reengineering font que souvent, l'amélioration continue des processus est la méthode naturelle et recommandable dans la majorité des entreprises. Néanmoins, dans des situations déterminées, le reengineering s'impose comme une nécessité.

Survoler les outils traditionnellement préconisés par le contrôle de gestion pour le pilotage de la performance nous a permis d'en repérer quelques limites, face auxquelles la conception de nouvelles méthodes s'est montrée primordiale.

#### **4. Les nouveaux outils de mesure de performance :**

Dans une démarche de complétion des outils traditionnels de pilotage de la performance, le contrôle de gestion développe d'autres outils plus récents et plus adaptés dont nous résumons s ci-après :

- **La méthode ABC : (*ActivityBasedCoasting*)**

La méthode ABC est une des méthodes les plus récentes utilisées dans la comptabilité analytique. Elle fournit un modèle explicatif de la performance par une analyse causale des coûts. Elle met l'accent sur la consommation des ressources par les activités et sur l'imputation des consommations aux produits par l'intermédiaire des inducteurs de coûts, et permet ainsi de maîtriser et améliorer la performance des activités de support.

Cette méthode procède donc à une identification des activités élémentaires repérables dans l'organisation de la banque et qui constituent les unités de base de sa chaîne de valeur.

La méthode ABC est généralement complétée par une méthode de management dite ABM (*ActivityBased Management*) centrée sur la gestion exacte des coûts. L'ABC/M est notamment utilisé comme aide décisionnelle dans l'étude des processus d'externalisation.

- **La méthode ABM : (*ActivityBased Management*) :**

Le management à base d'activités est une méthode de management de la performance, définie, selon le Grand Dictionnaire Terminologique, comme « une méthode de gestion dans

---

<sup>1</sup>www.captio.fr « Amélioration continue vs. réingénierie des processus ».

laquelle on conçoit et on pilote l'entreprise comme un ensemble d'activités créatrices de valeur, et dans laquelle on utilise le modèle ABC et le reengineering comme moyens d'améliorer la performance notamment en termes de coûts, de délais et de qualité »<sup>1</sup>.

En plus des coûts et du management, définir les différentes activités de l'entreprise lui permet d'adopter une nouvelle approche pour concevoir son budget. Il s'agit de « la budgétisation par activités » ou ABB.

- **La méthode ABB : (Activity Based Budgeting)**

L'ABB est un système qui cherche, enregistre et examine minutieusement les activités qui génèrent des coûts pour l'entreprise, en quête des méthodes promotrices de performance potentielles. Les budgets sont élaborés à partir de ces résultats.

L'application de la méthode ABB consiste essentiellement à identifier les principales activités, déterminer le nombre d'unités liées à chacune, déduire le coût unitaire et le multiplier par le niveau d'activité.

- **La méthode EVA : (Economic Value Added) :**

Cette méthode consiste à mesurer la création de la valeur, afin de bien piloter et mesurer la performance. C'est un outil moderne qui est utilisé dans le contrôle de gestion. Elle met en évidence la création de la richesse, pour que, par la suite on puisse estimer la qualité de l'équipe dirigeante.

EVA, c'est le résultat des activités hors produits et frais financiers, après impôt et diminué de la rémunération des capitaux employés. C'est aussi, la rentabilité des capitaux investis, diminuée du coût moyen pondéré des dettes et des fonds propres, multipliés par le montant des investissements<sup>2</sup>.

$$\text{EVA} = \text{Résultat après impôts} - \text{taux du cout du capital} * \text{capital} - \text{risque}$$

$$\text{EVA} = (\text{ROA} - \text{taux de cout de capital}) * \text{Capitaux}$$

<sup>1</sup> C. BARATAY & L. MONACO, *Contrôle de gestion*, L'extenso éditions, 2014, p. 253

<sup>2</sup> Kourtaa sidali, « Les déterminants de la performance des banques algériennes » Mémoire d fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master de sciences financières et comptabilité, spécialité finance d'entreprise, ESC Alger, 2019, p23.

- **La méthode DEA : (*Data Envelopment Analysis*)**

La méthode DEA permet de mesurer l'efficacité des banques. Au plus précis, leur capacité relative à réaliser des résultats avec le moindre coût possible. En d'autres termes, elle nous permet d'apprendre sur le niveau relatif de gaspillage des moyens par les agences comparées à des agences références qui seront aussi déterminées pour chaque banque.

- **La méthode ACP : (*L'Analyse en Composantes Principales*)**

C'est une méthode, qui se base, sur la statistique multi variée. Elle consiste à faire une transformation des variables corrélées, en variables non corrélées, afin d'annuler la redondance et minimiser l'espace des données.

- **La méthode CAH : (*Classification Ascendante Hiérarchique*)**

Elle permet de classer automatiquement, les données et les analyser, en regroupant les objets sur la base de l'hétérogénéité.

- **Mesure de rentabilité :**

La mesure de la rentabilité « s'attache à déterminer, la marge dégagée par une entité, et qui fait l'objet d'un indicateur ultime du potentiel dont dispose une institution, pour réussir son management tout en défendant sa position sur le marché »<sup>1</sup>. En effet, la rentabilité d'une entité est une condition nécessaire pour sa survie.

« D'une manière générale, la rentabilité est le quotient d'un résultat obtenu par le capital engagé pour obtenir ce résultat »<sup>2</sup>.

Elle constitue, une évaluation des réalisations d'une entité, et permet de prendre des décisions, pour corriger les anomalies relevées dans la réalisation des objectifs préfixés. Nous distinguons plusieurs ratios de rentabilité et principalement deux :

---

<sup>1</sup>F. GIRAUD et autres., op.cit., p.44.

<sup>2</sup> Barreau J et al.,2005, « DECF 4 Gestion Financière : manuel et applications, 14e édition, édition DUNOD, paris, p 134.

– **La rentabilité économique (ROA) :**

Elle mesure, la capacité de l'actif économique à dégager un revenu, et assurer la rémunération des bailleurs de fonds. Elle est calculée comme suit :

$$\text{ROA} = \text{Résultat de l'exercice} / \text{Total actif}$$

– **La rentabilité financière (ROE) :**

Un produit se réalise par l'inclusion des actifs dans la production, donc une plus grande efficacité dans l'utilisation des actifs veut dire une plus grande rentabilité pour l'entreprise. Il permet mesurer la capacité des capitaux investis par les actionnaires et associés (capitaux propres) à dégager un certain niveau de profit<sup>1</sup> :

$$\text{ROE} = \text{Résultat de l'exercice} / \text{fonds propres}$$

---

<sup>1</sup> Giroud F et autres. op.cit,p .78



## Section 3 : Présentation du tableau de bord bancaire

Pour évaluer, piloter et contrôler sa performance, tant au niveau global qu'à chaque niveau de son organisation, la banque comme n'importe quelle entreprise a besoin d'exploiter rapidement un ensemble d'informations synthétiques et pertinentes. Elle dispose à cet effet d'un outil de gestion complémentaire à la gestion budgétaire : le tableau de bord.

Le tableau de bord occupe une place centrale dans les outils de gestion de tout dirigeant, manager, cadre, chef d'équipe...etc., que ce soit pour leur besoin ou pour celui de leurs collaborateurs.

Certains éléments du tableau de bord sont plus ou moins les mêmes pour chaque banque. Néanmoins, certains sont spécifiques au secteur ou à la taille de l'organisation, à la phase de son développement, etc. c'est pour ces raisons que nous allons présenter dans cette dernière section le rôle du tableau de bord dans l'évaluation et le pilotage de la performance des banques.

### 1. Définition du TDB :

Le tableau de bord est un support de communication opérationnel très efficace, car il détient des informations pertinentes, fiables et utiles à son utilisateur. Comme A. FERNANDEZ <sup>1</sup>: « le tableau de bord de gestion, en tout cas lorsqu'il est bien conçu, est d'une certaine manière un réducteur de risque. C'est ainsi qu'il remplit son rôle d'instrument d'aide à la décision ».

Le tableau de bord d'une banque est un tableau de bord décentralisé qui recouvre un certain nombre d'instruments de mesure (tableaux, valeurs, ratios, graphiques, etc.). Il renferme un flux d'informations diverses relatives à l'activité de la banque et qui permettent la prise de décisions au niveau de cette dernière. Ces informations doivent être mises à jour de manière périodique afin d'aider au pilotage et de permettre un suivi permanent des performances atteintes par la banque.

En effet, le tableau de bord de la banque suit, grâce à l'évolution de ses indicateurs, le degré d'atteinte des objectifs finaux et des objectifs intermédiaires qui leur correspondent. Ces

---

<sup>1</sup> A. FERNANDEZ ; « Définition et principe du tableau de bord de gestion », Paru dans le site ©1988-2016 (nodesway.com)

objectifs sont fixés, au début de l'exercice, par la Direction Générale, par le chef de la banque ou suite à une concertation entre les deux parties.

En outre, le tableau de bord induit une analyse dynamique par la comparaison immédiate qu'il permet entre les résultats obtenus et le référentiel fixé.

## **2. Les différents types de TDB<sup>1</sup>**

En réalité il existe divers types de tableaux de bord selon le domaine dans lequel on se trouve et qu'on peut ajuster aux différents projets ou services de l'entreprise.

Il existe trois types de TDB :

### **2.1. Le tableau de bord orienté stratégique :**

Outil de pilotage à long terme destiné à la direction générale, également appelé par certains auteurs (Tableau de bord prospectif), ou tableau de bord équilibré (en anglais, BalancedScorecard ou BSC). Le tableau de bord stratégique a pour objectif de regrouper les données nécessaires afin de traduire la stratégie de l'entreprise et assurer son bon déploiement.

Intégrant alors la performance à moyen et long terme, il s'appuie sur les relations de causalité qui existent entre les quatre (04) axes suivants : finance, clients, processus internes et apprentissage.

Par ailleurs, le tableau de bord prospectif cherche à clarifier les objectifs stratégiques et à les traduire en valeurs-cibles concrètes. Il assure un retour d'expérience sur la stratégie, pour l'évaluer et la guider au fur et à mesure.

### **2.2. Le tableau de bord de gestion :**

Ce type de tableau de bord affiche les principaux indicateurs que le manager doit maîtriser et lui permettent de piloter l'activité de l'entreprise. L'élaboration de ce document se fait par les responsables des différentes unités de l'entreprise.

Deux (02) types de tableau de bord peuvent être distingués selon la place de l'utilisateur dans l'organigramme :

---

<sup>1</sup>Les développements contenus dans ce point sont inspirés du Cours de contrôle de gestion disposé par L. NIBOUCHE, enseignante associée à l'Ecole Supérieure de Banque.

- **Le tableau de bord décentralisé :** C'est le tableau de bord des services opérationnels destiné aux entités de gestion. Il fournit des informations significatives sur un nombre limité mais prioritaire de points clés de la gestion (principalement la rentabilité, le niveau d'activité, la productivité, la qualité de service ainsi que la sécurité des opérations).
- **Le tableau de bord central :** Appelé également « tableau de bord de la direction générale », il communique à cette dernière les performances globales obtenues – et cela grâce à un niveau de synthèse assez agrégé – et permet ainsi un contrôle a posteriori des responsabilités déléguées, notamment via l'analyse des soldes intermédiaires de gestion.

### 2.3. Le tableau de bord opérationnel :

Destiné aux responsables des centres de responsabilité, ce tableau de bord communique les données indispensables au contrôle à court terme de l'unité à laquelle il est destiné. Il est établi dans des délais très brefs et avec une périodicité élevée ce qui permet aux responsables de prendre des décisions à temps et d'exercer les actions correctives.

### 3. Les indicateurs du TDB :

Les indicateurs constituent l'essentiel du contenu du tableau de bord. Ils ont pour fonction de mesurer, de la façon la plus appropriée qu'il soit, la performance d'une entreprise selon les objectifs qu'elle a choisis afin de faciliter la prise de décision.

P. Voyer définit l'indicateur comme « un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation »<sup>1</sup>.

L'identification d'un indicateur permet, lors de la conception du tableau de bord, de déterminer l'objet à mesurer et, lors de son utilisation, de déterminer sa forme de représentation qui dépend de la nature de l'information, de l'objet mesuré, et du niveau d'analyse que l'utilisateur souhaite mener.

---

<sup>1</sup> P. Voyer, *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 2006, p.61

### 3.1. Les formes de présentation des indicateurs :

En vue d'une exposition visuelle ergonomique des indicateurs, plusieurs formes de présentation existent. Nous citons parmi celles-ci :

- **Les écarts** : la différence entre la réalisation et l'objectif reflète l'efficacité des actions menées. Il s'agit de repérer les écarts qui présentent un intérêt pour le destinataire du tableau de bord. C'est seulement ceux-ci qui doivent être retenus afin d'accélérer l'analyse.

- **Les ratios** : les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise. Certains sont calculés à partir des informations comptables exprimées en valeurs, d'autres sont déterminés à partir de données extracomptables mesurées en volumes. Ces rapports sont intéressants dans la mesure où ils permettent d'effectuer des comparaisons dans le temps, et de présenter la réalité en chiffres simples.

- **Les graphiques** : par rapport aux tableaux chiffrés, les graphes possèdent de multiples vertus pédagogiques dans la mesure où ils permettent de comprendre les phénomènes complexes et d'en visualiser les évolutions, explicitent les écarts, aident à mieux appréhender les variations et les tendances, et mettent en évidence des corrélations entre plusieurs paramètres. Il existe plusieurs types de graphiques à titre d'exemple :

- **Les histogrammes** : Ils sont le plus souvent utilisés pour comparer plusieurs séries de valeur ;

- **Les courbes** : elles permettent de visualiser l'évolution de l'indicateur dans le temps ; ce qui facilite l'étude de la progression et l'analyse de la tendance ;

- **Le camembert** : c'est le meilleur outil pour présenter des données relatives (pourcentages).

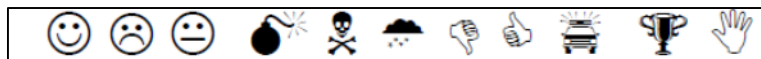
- **Les clignotons** : ce sont des signaux visuels indiquant une anomalie, un écart significatif par rapport à l'objectif ou une atteinte des seuils limite définis par l'entreprise dont le dépassement suscite la mise en œuvre d'actions correctives. Tant

qu'ils ne se déclenchent pas, l'entreprise est supposée fonctionner correctement.

L'aspect visuel du clignotant peut être :

- Une coloration de la valeur à l'écran pour avertir d'un écart significatif ;
- Une barre graduée qui donne la position par rapport à la normalité et la zone à éviter ;
- Les pictogrammes :

Figure 03 : exemples de pictogramme



Source : Allag Nour Elmouna, « l'implémentation du balanced scorecard » Mémoire d fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme supérieure des études bancaires , , ESB, 2020, p30.

Le tableau de bord de la banque , s'il est bien conçu et bien exploité, constitue un outil irréversible de mesure, de suivi et de pilotage des performances de la banque, d'information et de motivation de ses responsables et un bon moyen d'appréciation du pouvoir qui lui a été délégué.

Néanmoins, le tableau de bord peut engendrer des comportements passifs chez les responsables de la banque tels que :

- La concentration sur l'obtention de bonnes performances uniquement pour les indicateurs retenus ;
- La sous-estimation des objectifs en vue de montrer des performances positives ;
- La manipulation des procédures de gestion et des instruments de mesure de manière à ne pas présenter des écarts négatifs.

Pour éviter cette situation, la sélection et la détermination des indicateurs à retenir dans le tableau de bord de la banque, le pouvoir d'anticipation de ces indicateurs, les normes auxquelles ils se comparent, les méthodes de négociation des objectifs de la banque , la capacité des responsables de la banque à comprendre, à analyser et à réagir par rapport aux informations produites, le système d'incitation associé aux mesures fournies par le tableau de bord, sont autant de point à étudier.

#### **4. Caractéristiques du TDB bancaire :**

Les caractéristiques du tableau de bord de la banque tournent autour des notions suivantes:

##### **La notion de flux d'information :**

Le tableau de bord ne doit pas être statique, il doit se baser sur un flux d'informations, diverses mais pertinentes, continues et mises à jour, permettant la mesure et le pilotage des performances de la banque.

##### **4.1. La notion de la mise à jour :**

Les informations du tableau de bord doivent parvenir à temps et d'une manière périodique au responsable de la banque afin qu'il puisse mettre à jour, dans les brefs délais, son tableau de bord, analyser les écarts à temps et mener les actions correctrices nécessaires. Un tableau de bord non mis à jour perdra son utilité et biaisera toute analyse.

##### **4.2. Notion de périodicité :**

Le TDB bancaire est un outil de pilotage de la performance de celle-ci. Sa périodicité dépend à la fois de l'horizon de décisions et du temps de réaction dont veut se doter le responsable pour mettre en place les actions correctrices nécessaires, de la nature de l'activité et des services rendus par la banque et donc de la possibilité d'obtention et de traitement des informations nécessaires, c'est-à-dire de leur périodicité.

De ce fait, il est nécessaire de déterminer, pour chaque nature d'activité ou service rendu, la période caractéristique nécessaire pour réactualiser les indicateurs du tableau de bord (le jour, la semaine, le mois, etc.). Dans les faits, la périodicité du tableau de bord de la banque bancaire est généralement mensuelle.

##### **4.3. Notion de forme du tableau de bord :**

En réalité, il n'existe pas de forme universelle ou unique mais une forme du « sur-mesure », adéquate et flexible qui tient compte des objectifs visés et des changements introduits au sein de la banque. Généralement, le tableau de bord de la banque se présente comme un ensemble d'instruments retraçant l'évolution périodique des points clés de gestion de la banque.

#### **4.4. Notion du contenu de tableau de bord :**

Le tableau de bord de la banque doit renfermer des indicateurs qui soient pertinents, aussi bien pour la banque que pour d'autres destinataires. Ces indicateurs doivent fournir des mesures qualitatives et quantitatives qui couvrent les points clés de gestion de la banque et qui correspondent généralement aux critères suivants : la rentabilité, le niveau d'activité, la productivité, la qualité de service et la sécurité des opérations (incluant le contentieux).

Ainsi, l'efficacité du tableau de bord de la banque est, en grande partie, conditionnée par la satisfaction des indicateurs le composant, aux critères suivants :

- Ces indicateurs doivent être précis, fiables et en nombre réduit en vue d'être légers et bien exploitables par les responsables de la banque ;
- Ils doivent être bien compris par les utilisateurs du tableau de bord pour ne pas entraîner des discussions sur leur utilité et leur sens. Pour cela, il est souhaitable que ces utilisateurs soient associés à leur définition ;
- Ils doivent qualifier des variables situées sous le contrôle effectif de la banque afin qu'ils soient réellement acceptés comme un contrat par les utilisateurs du tableau de bord, ces derniers étant jugés à partir des chiffres produits par les indicateurs ;
- Enfin, ils doivent être dynamisants, en fixant un référentiel ou une cible (prévision budgétaire, résultats précédents, performance d'une autre agence, etc.) par rapport auxquelles les performances de la banque seront comparées.

### **5. Rôle et principes de conception du tableau de bord :**

#### **5.1. Rôle du TDB :**

De par les indicateurs-clés de gestion provenant du système d'information, le tableau de bord sert à coordonner, à piloter et à contrôler les actions d'une entité donnée dans le cadre de la délégation managériale. Il s'insère utilement dans le processus du contrôle de gestion (analyse des écarts et prise de décisions palliatives) et alimente le circuit communicationnel au sein de l'organisation (communications verticale et horizontale).

## 5.2. Principes de conception d'un TDB :

L'utilité d'un tableau de bord ne peut être tangible que si la conception de ce dernier répond à certaines règles précises, de par son fonctionnement et son contenu, à savoir :

- Une cohérence avec l'organigramme ;
- Un contenu synoptique et agrégé ;
- Ainsi qu'une rapidité d'élaboration et de transmission.

-

## 6. Les qualités essentielles d'un tableau de bord efficace :

Le tableau de bord doit être structuré dans le but d'être un véritable outil d'aide à la décision conforme au principe « d'un seul coup d'œil ». Pour cela il doit incarner les qualités suivantes :<sup>1</sup>

### •Ne présenter que les informations essentielles et uniquement celles-ci :

Les managers de l'entreprise prennent leurs décisions selon une direction déterminée en fonction de leurs objectifs. Une première marche en vue de l'optimisation de la prise de décision est à travers l'adaptation du contenu du tableau de bord. Ce dernier doit être accommodé à leurs besoins et les indicateurs affichés doivent être peu nombreux et en relation avec les objectifs stratégiques, afin d'attirer l'attention sur l'important, l'urgent et le décisif.

De plus, étant donné que chaque responsable contracte des objectifs qui lui sont propres et qu'il est tenu de réaliser, la présentation du tableau de bord doit être agrégée et synoptique, et lui donne les indicateurs pertinents par rapport à son champs d'action, ce qui permet de maximiser son utilité et encourage son utilisation.

### •Signaler les dysfonctionnements et les accompagner d'éléments d'explication :

Le tableau de bord efficace signale les dérives suffisamment tôt afin de laisser le temps aux utilisateurs de prendre les décisions qui s'imposent. Mais il ne se limite pas à ce rôle, il doit

---

<sup>1</sup>A. Fernandez, *L'essentiel du tableau de bord*, Edition Eyrolles, Paris, 2018, pp. 90-91



aussi fournir des éléments d'explication pour mieux comprendre le contexte et réagir en conséquence.

Le tableau de bord permet de réaliser un diagnostic de la situation de l'entreprise. Il fait ressortir les écarts, et attire l'attention sur les plus significatifs parmi eux, notamment à travers les tableaux et les graphiques qu'il contient.

Les chiffres et les graphiques du tableau de bord doivent essentiellement être suivis de commentaires qui expliquent les écarts observés, indiquent la nécessité d'entreprendre des analyses plus approfondies et de concevoir des plans d'actions afin d'éviter leur redondance.

**•Promouvoir la dynamique de réflexion et motiver les acteurs :**

Le tableau de bord efficace offre des outils d'analyse afin de pousser la réflexion plus en avant en cas de dérive conséquente. L'identification des problèmes et les propositions de solutions envisageables jouent un rôle d'animateur, incitant les réflexions collectives, l'harmonie entre les différents acteurs et surtout la synergie.

Le tableau de bord, en sa qualité d'outil orienté vers l'amélioration de la performance, contribue aussi à la motivation du personnel, dans la mesure où il fournit des informations plus objectives pour les évaluations.

Parallèlement, celui-ci ne doit pas être un instrument répressif au service du management. Le prendre dans un sens répressif ouvrirait la voie à des pratiques perverses qui laisseraient des traces indélébiles.

**•Être toujours à jour :**

Au fil du temps, les utilisateurs acquièrent une expérience, les habitudes de travail évoluent, et le contexte change exigeant ainsi l'apport de modifications au tableau de bord.

De ce fait, il faut veiller aux phénomènes d'évolution pour évaluer la nécessité de l'adapter aux conditions du nouvel environnement. Le tableau de bord ne doit pas être un outil figé. Il doit pouvoir se transformer pour mieux servir l'entreprise.

L'ajustement du tableau de bord aux changements tant internes qu'externes permet de se projeter en avant et de prévoir les éventuels obstacles afin de prendre des mesures préventives

adéquates et s'apprêter à surmonter les difficultés qu'induisent les fluctuations de l'environnement.

**• Servir le pilotage et le management :**

Le tableau de bord est un outil de pilotage. Il doit permettre la définition des actions par rapport aux objectifs visés. C'est un instrument d'aide à la réflexion qui permet d'obtenir une approche globale du système grâce à sa représentation synthétique.

C'est un outil de management qui permet de suivre l'évolution de l'entreprise en permanence pour informer les responsables, à travers la communication verticale (*bottom-up* et *top-down*) et horizontale des informations présentées de façon synthétique et brève<sup>1</sup>. Ainsi, il facilite la détection des écarts, et permet de rechercher la meilleure combinaison possible des ressources qui permet l'atteinte des objectifs visés.

**7. Modèle général du TDB :**

En mettant en regard les réalisations du mois considéré (colonne a) avec celles du mois précédent (colonne b) ou avec celles du mois correspondant de l'année antérieure (colonne c), il permet d'apprécier les tendances, hors effet de saisonnalité. En comparant le réalisé du mois (colonne a) avec l'objectif du mois (colonne e), il est possible de calculer un taux de réalisation de l'objectif mensuel (colonne h). le même calcul peut être effectué à partir de montants cumulés, on peut alors disposer du taux de réalisation de l'objectif depuis le début de l'année (colonne i) et du taux de réalisation sur l'objectif annuel prévu (colonne j), ce dernier chiffre pouvant donner, par différence, une indication de l'effort restant à fournir pour réaliser l'objectif annuel.

Les indicateurs peuvent être déterminés en valeur ou en moyenne dans le cas des encours de crédit. Un calcul d'écart relatif par rapport à l'objectif peut être effectué, sous la forme (réalisé M – objectif M / objectif M). Ce dernier calcul permet d'obtenir un pourcentage permettant des comparaisons. Des modules de visualisation graphique des différentes valeurs sont généralement associés avec un code couleur permettant des systèmes d'alerte déclenchés à partir de seuils d'écart préalablement déterminés, attirant l'attention immédiate des responsables.

---

<sup>1</sup> A. FERNANDEZ, *L'essentiel du tableau de bord*, 4<sup>ème</sup> édition, groupe EYROLLES, Paris, 2013, p. 8

Tableau 03 : Modèle générale du Tableau de bord

	A	b	c	D	e	f	g	h	i	j
<b>Indicateurs</b>	Réalisé m	réalisé m-1	Réalisé MN-1	Cumul  Réalisé  fin  M	Objectif  M	Objectif  cumulé fin  M	Objectif  fin N	a/e	d/f	d/g
<b>Indicateur 1</b>										
<b>Indicateur 2</b>										
<b>Indicateur 3</b>										
<b>Indicateur 4</b>										

M : mois

N : année

M-1 : mois précédent

MN-1 : mois de l'année précédente

Source : réalisé par nous même

Pour résumer, un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs se rapportant à une même entité (centre de responsabilité), utilisé par le même responsable, organisé de façon cohérente à des fins de mesure et de maîtrise des performances de cette entité. En outre, le tableau de bord est amené à réunir des éléments portant sur deux thèmes principaux : l'efficience et la maîtrise des coûts, l'efficacité et la maîtrise des résultats.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>René DEMEESTERE, « Le contrôle de gestion dans le secteur public », 2° édition, Ed. L.G.D.J, Paris, 2005, p.118-119.

## **Conclusion**

À travers ce chapitre, nous avons abordé trois notions intrinsèques au bon fonctionnement et à la prospérité de l'entreprise précisément la banque, à savoir la performance, le pilotage de la performance et le tableau de bord.

Nous avons, d'abord, présenté ce qu'est la performance de l'entreprise et relevé l'importance de sa mesure compte tenu de son positionnement au cœur des priorités des organisations.

Ensuite, nous avons défini le pilotage de la performance à travers les différentes phases de son processus et ses différents outils.

Enfin, nous avons passé à l'outil essentiel de mesure de performance ; les informations présentées sur le tableau de bord et son contenu nous ont permis de mieux comprendre son importance dans la gestion de l'organisation. Celui-ci dispose de multiples qualités qui assistent la banque dans la mesure et le contrôle de sa performance.

Dans le chapitre suivant nous allons présenter la mesure et pilotage de la performance au sein de la Crédit populaire d'Algérie.

## **CHAPITRE 03**

# **MESURE ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE AU SEIN DU CPA**

## **Introduction**

Ce troisième chapitre intitulé « Mesure et pilotage de la performance au sein du CPA » est consacré pour la présentation du lieu de stage (Crédit populaire d'Algérie) ainsi leur tableau de bord ensuite nous allons étudier les états comptable du CPA durant la période 2017 jusqu'au 2019 et enfin nous allons vers la mesure de la performance du CPA par les ratios existé dans le tableau de bord de cette banque.

Ce chapitre s'articulera donc, autour des trois sections :

Section1 : Présentation du CPA et son tableau de bord

Section 2 : Analyse des Ressource et des emplois de CPA

Section 3 : L'analyse de la performance du CPA par ratios

## Section 1 : Présentation du CPA et son tableau de bord

Le crédit populaire d'Algérie est l'une des principales institutions financières Algériennes, non seulement vu l'importance de ses services, mais aussi au niveau du rôle qu'il assure dans le financement des opérations bancaires, la réception de dépôts du public, l'octroi du crédit sous toutes ses formes et la mobilisation de crédit extérieurs, et il traite toutes les activités financières.

Sa création illustre parfaitement la volonté des dirigeants algériens de disposer d'un système bancaire qui puisse devenir un instrument efficace de planification financière qui a pour vocation de prendre en charge les problèmes de financement du secteur dans le but de soulever l'économie Algérienne.

À travers cette section, nous allons d'abord présenter le crédit populaire d'Algérie ; ensuite nous avons essayé de décrire la démarche de conception du tableau de bord du CPA telle que préconisée par l'équipe du département contrôle de gestion de la DPCG ainsi que son contenu.

### 1. Historique et évolution du Crédit Populaire d'Algérie :

*« Une banque à votre écoute ».*

Créé le 29 décembre 1966 par l'ordonnance n°66/366 et ses statuts arrêtés par l'ordonnance n°67/78 du 11 Mars 1967, le CPA a hérité les activités gérées auparavant par les banques populaires (Banque Populaire Commerciale et Industrielle à Alger, Oran, Annaba, Constantine) ainsi que d'autres banques étrangères telles que Banque Alger-Misr, Société Marseillaise du Crédit et Compagnie Française de Crédit et de Banque<sup>1</sup>.

En 1989, suite à la promulgation de la loi sur l'autonomie des entreprises, le CPA est érigé en Entreprise Publique Economique (EPE), juridiquement structuré en société par actions immatriculée au registre de commerce d'Algérie sous le n° 848 803 et dont le capital est propriété exclusive de l'Etat. Cette période marque son engagement sur la voie de la commercialité, fort d'une situation financière saine<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>[www.cpa-bank.dz](http://www.cpa-bank.dz) « Historique du Crédit Populaire d'Algérie »

<sup>2</sup>ibid

Le 7 Avril 1997, le CPA a obtenu son agrément auprès du conseil de la monnaie et du crédit de la Banque d'Algérie, après avoir satisfait les conditions d'éligibilité fixées par la loi 90/10 sur la monnaie et le crédit, devenant ainsi la deuxième banque en Algérie à être agréée.

Il est placé sous la tutelle du Ministère des Finances et est doté d'un capital social qui atteint 48 milliards DA en 2010, il traite toutes les opérations dévolues à une banque commerciale (collecte de ressources, octroi de crédits, gestion des moyens de paiement, etc.) à travers un réseau de 153 agences encadrées par 15 groupes d'exploitation et réparties à travers le territoire national algérien.

Traditionnellement orienté vers les secteurs du Bâtiment, des Travaux Publics et de l'Hydraulique (BTPH), de la santé et des services, le portefeuille du CPA s'est élargi à l'ensemble des secteurs d'activité dans une démarche de déspecialisation des activités des banques. Le CPA vise désormais également : les professions libérales, PME/PMI, Particuliers et Ménages, avec notamment le crédit immobilier et l'accompagnement de la micro entreprise dans le cadre des différents dispositifs et garanties mis en place par les pouvoirs publics, à savoir : l'ANSEJ, la CNAC, l'ANGEM, et l'ANDI.

En un demi-siècle d'existence, le CPA a confirmé de façon permanente sa présence au sein du système bancaire algérien. Ses acquis, fort nombreux, sont le fruit de l'engagement de ses cadres et de l'ensemble de ses employés.

Le capital social de la banque initialement fixé à 15 millions de DA a évolué comme suit :

**Tableau 4 : capital social de CPA**

année	capital
1966	15 Million DA
1983	800 Million DA
1992	5.6 Milliards DA
1994	9.3 Milliards DA



1996	13.6 Milliards DA
2000	21.6 Milliards DA
2006	29.3 Milliards DA
2010	48 Milliards DA

Source : [www.cpa-bank.dz](http://www.cpa-bank.dz)

## **2. L'organisation du CPA :**

L'organisation actuelle du Crédit Populaire d'Algérie est fixée par les dispositions réglementaires contenues dans la Lettre Commune n°18/2006 du 28 décembre 2006.

### **2.1. Le réseau d'exploitation :**

Le réseau d'exploitation du CPA, constitué de 153 agences réparties sur l'étendue du territoire national et encadrées par 15 groupes d'exploitation, lui permet de s'affirmer comme une banque de proximité.

### **2.2. La direction générale et les structures de soutien :**

L'organisation de la banque comprend l'Assemblée Générale des Actionnaires, le Conseil d'Administration, la Présidence Direction Générale, le Cabinet du PDG, le Secrétariat Général, onze (11) Divisions et la Direction de l'Organisation et de la Réglementation placée sous l'autorité directe du Président Directeur Général<sup>1</sup>.

Les divisions sont :

- Division Exploitation ;
- Division Engagements ;
- Division De la Monétique et des Moyens de Paiement ;
- Division des Affaires Internationales ;

---

<sup>1</sup>L'organigramme du CPA figure parmi les annexes.

- Division Systèmes d'Information ;
- Division Financière ;
- Division de la Logistique et du Patrimoine ;
- Division des Ressources Humaines ;
- Division Recouvrement et Affaires Juridiques ;
- Division des Risques et du Contrôle Permanent ;
- Division du Contrôle Périodique.

### **3. La Division Financière :**

#### **3.1. Les missions de la Division Financière :**

La Division Financière a pour mission de concevoir et mettre en œuvre la politique financière de la banque, d'assurer la gestion de la fonction comptable et de mettre en place le système de contrôle de gestion.

À ce titre, elle est, notamment, chargée de :

- Améliorer la gestion de la trésorerie et des ressources financières ;
- Définir et assurer la maintenance des dispositifs et procédures liés à la tenue de la comptabilité de la banque ;
- Coordonner les travaux relatifs à la communication comptable et financière aux organes de contrôle externe ;
- Concevoir, mettre en place et maintenir le système de contrôle de gestion de la banque.

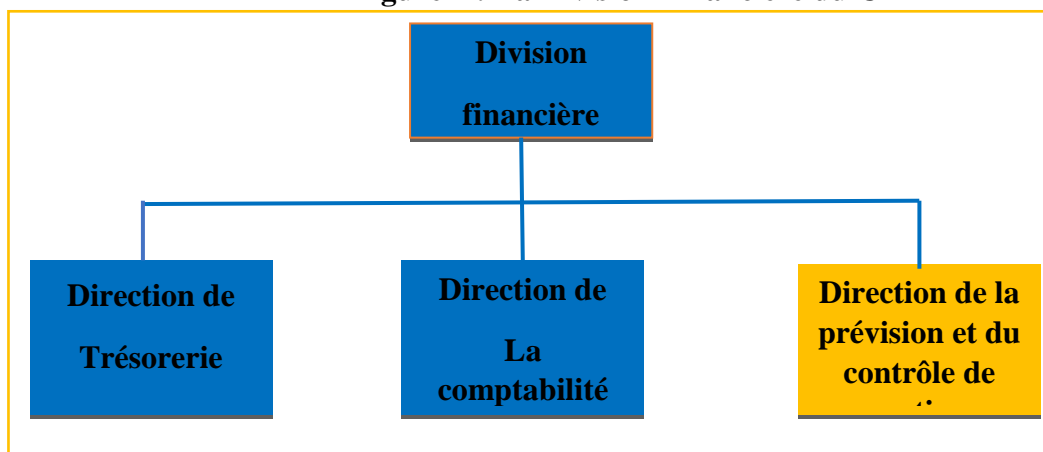
#### **3.2. L'organisation de la Division Financière :**

Sont rattachées à la Division Financière les directions suivantes :

- Direction de trésorerie (D.T) ;

- Direction de la comptabilité (D.C) ;
- Direction de la prévision et du contrôle de gestion (D.P.C.G).

Figure 4 : La Division Financière du CPA



Source : dossier interne de la banque

### 3.3. Présentation de la DPCG :

L'organisation du Crédit Populaire d'Algérie le munit d'une Direction chargée d'assurer l'accomplissement des missions inhérentes au contrôle de gestion bancaire.

La Direction de la Prévision et du Contrôle de Gestion, dénommée par abréviation « **DPCG** », est chargée de :

- Définir les instruments de contrôle de gestion, les outils de pilotage, de planification et d'aide à la définition et à l'évaluation de la stratégie globale de la Banque et des différentes politiques subséquentes ;
- Assurer le pilotage global des activités de la Banque dans une optique de perfectionnement du triangle : performance, efficacité et efficience ;
- Participer à l'élaboration des plans stratégiques et de développement, assurer un suivi permanent de leur exécution et veiller à leur évaluation et actualisation ;
- Élaborer les plans et budgets annuels, veiller à leur cohérence par rapport aux orientations stratégiques de la Banque et proposer les actions d'aménagement adéquates ;

- Définir un processus de gestion permettant aux managers de s'assurer que les ressources de la Banque soient obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs prévus ;
- Définir la politique et le processus de gestion budgétaire de la Banque ainsi que ses outils et règles de gestion ;
- Assurer le pilotage du processus de planification et de suivi des performances de la Banque par rapport aux objectifs assignés ;
- Produire les rapports de gestion, les rapports d'activité ainsi que les tableaux de bord d'aide à la prise de décision et contribuer à l'efficacité et à l'efficience des processus de management ;
- Fournir aux organes exécutifs et délibérants des informations fiables, complètes et pertinentes sur l'évolution des performances et du niveau d'activité de la Banque.

**•Organisation de la DPCG :**

La Direction de la Prévision et du Contrôle de Gestion du CPA comprend deux départements outre le directeur, son secrétariat, le service de traitement informatique et le service administratif.

Un département de la prévision et du contrôle budgétaire, chargé de l'élaboration des budgets et leur suivi. Et un département de contrôle de gestion à son tour scindé en deux services, l'un chargé de l'analyse et du suivi de l'activité et l'autre s'occupe de l'évaluation et du *reporting*.

Le schéma organisationnel de la Direction de la Prévision et du Contrôle de Gestion est présenté en annexe.

Notre présence au niveau de la DPCG, précisément au département contrôle de gestion, nous a permis de nous familiariser avec le tableau de bord du CPA, nous avons essayé de décrire la démarche de conception du tableau de bord du CPA telle que préconisée par l'équipe du département contrôle de gestion de la DPCG ainsi que son contenu.

#### **4. Présentation du tableau de bord du CPA :**

##### **4.1. L'élaboration du tableau de bord au sein du CPA :**

Au CPA, l'élaboration du tableau de bord se fait continuellement tout au long de l'année, à raison de sa périodicité mensuelle. La DPCG est dotée d'une application développée en interne puisant les données à partir du système d'information de la banque. Celles-ci sont retraitées de façon à être exploitées facilement par ses contrôleurs de gestion pour la réalisation de leurs travaux, notamment l'élaboration du document en question.

Au début de chaque mois (à J+10), le tableau de bord est finalisé et prêt à être transmis à la Direction Générale (le PDG et l'ensemble des divisionnaires qui se réservent le droit de le partager avec leurs directions respectives). Il n'est, en revanche, transmis ni aux groupes d'exploitations ni aux agences de la banque ; seule la Direction du Réseau, structure hiérarchique de ces derniers en est destinataire.

Dans ce qui suit, nous allons essayer décrire les aspects de forme et de fond du tableau de bord du CPA.

##### **4.2. Le Corps du Tableau de Bord du CPA :**

Le tableau de bord du CPA se présente sous forme d'un document de quarante-trois pages. Il comporte plusieurs parties dont l'analyse était jugée pertinente et nécessaire. Nous allons essayer d'exposer ces parties individuellement et présenter leur contenu ainsi que le type d'informations qu'elles englobent.

###### **4.2.1. Le Rapport de Synthèse sur les Résultats de la Banque :**

La première partie du tableau de bord est réservée à un « **Rapport de Synthèse** ». Ce rapport comprend deux parties, la première est dédiée aux indicateurs de performance financière organisés selon le poste auquel ils se rapportent dans le Bilan (actif ou passif). Ces indicateurs mettent le point sur les variations les plus significatives des différents postes.

La deuxième partie de ce rapport comprend des indicateurs d'activité se rapportant aux emplois et ressources de la banque appréhendés dans leur détail (classement par type de crédit, par groupes d'exploitations puis par agences, par segment de clientèle et par nature), ainsi qu'un tableau qui résume l'activité de la trésorerie du CPA au cours de la période concernée. Pour une meilleure mise en perspective des résultats présentés par ces indicateurs, la DPCG leur a choisi deux références auxquelles ils sont comparés, à savoir : les réalisations de l'exercice précédent (décembre de l'année N-1) et celles de la fin du même mois mais de l'année N-1.

#### **4.2.2. Les Principaux Agrégats de Gestion :**

La deuxième partie du tableau de bord du CPA concerne les principaux agrégats de la banque au mois concerné (élaboration mensuelle) représentés à travers des indicateurs d'activité segmentés en huit catégories, et représentés sous forme d'un tableau qui confronte les réalisations au mois en question à celles de N-1 et aux objectifs à atteindre au terme de l'exercice courant, en encours et en flux additionnel, ainsi que le taux de réalisation des objectifs. Les huit catégories d'indicateurs sont : les emplois globaux, les crédits par signature, les ressources, le bilan, la bancarisation, la monétique, les indicateurs de performance et les moyens (notamment en termes de charges de fonctionnement et de frais du personnel). Il est à noter que quelques indicateurs ont fait l'objet d'une représentation graphique (de type tuyaux d'orgue et diagramme en bâtons) afin de mieux illustrer et apprécier leur évolution.

#### **4.2.3 L'Evolution des principaux agrégats par Groupes d'Exploitation :**

La troisième partie du tableau de bord présente quelques agrégats classés par groupes d'exploitation, à savoir : les emplois commerciaux, les impayés (avec un tableau traçant leurs origines par agences et par relations), les engagements par signature et enfin, les ressources. Ces données sont représentées sous deux aspects :

- Dans des tableaux qui confrontent les résultats à la fin du mois aux réalisations de l'exercice de N-1 et aux objectifs que la banque vise atteindre à la fin de l'année N ;
- Et dans des graphiques en secteurs (camembert) qui accompagnent ces tableaux et illustrent, d'une façon plus ergonomique, la part de participation de chaque groupe dans le résultat total.

En conséquence, la banque parvient à avoir une meilleure traçabilité de la provenance et de l'utilisation de ses ressources ainsi que la fréquence et l'importance des incidents de paiement et de leurs origines, indiquant ainsi le niveau d'activité de chaque groupe d'exploitation et donnant un aperçu sur sa rentabilité et sa performance.

#### **4.2.4 L'Evolution de la Production Nouvelle :**

Cette partie comprend le volume des crédits d'investissement octroyés par le CPA dans la période de l'exercice N-1 et celui atteint à la fin du mois d'élaboration du tableau de bord, organisés mensuellement en nombre de dossiers et en valeur. La comparaison entre les deux volumes permet de statuer sur le niveau d'activité de la banque et ses efforts en matière d'intermédiation dans le financement du long terme (de l'investissement) et, plus généralement, sur sa contribution au soutien de l'économie nationale.

#### **4.2.5. Le Bilan :**

La cinquième partie est réservée au bilan du CPA à la fin du mois en question. Il est repris sous sa forme habituelle. Il procure une photographie de la situation patrimoniale du CPA à cette date et donne une information précise et exacte sur les ressources de la banque (passif) et ses emplois (actif).

#### **4.2.6. Le Tableau de Compte de Résultat :**

La sixième partie reprend le TCR du CPA à la fin du mois. Elle présente les charges, les produits et les soldes intermédiaires de gestion de la banque, les compare aux réalisations arrêtées à la fin de l'année N-1 et les rapporte aux objectifs de l'exercice N à l'aide d'un taux de réalisation.

#### **4.2.7. La Marge d'Intermédiation Bancaire :**

Cette partie détaille le calcul de la marge d'intermédiation de la banque (brute et nette) en ventilant mensuellement le rendement de ses emplois et le coût de ses ressources.

**4.2.8. État des Réalisations des Grands Projets  
d'Investissement :**

Cette partie contient un état de suivi mensuel des grands projets d'investissement sur la période allant de décembre N-1 jusqu'au mois en question. Il organise les montants de crédits d'investissement et les regroupe en cinq grandes catégories : projets consortiaux au profit d'une relation qui active dans le secteur public, projet consortiaux du secteur privé, les grands projets d'entreprises publiques, les grands projets d'entreprises privées et l'habitat. Chaque catégorie regroupe les agences et les relations auxquelles le crédit a été accordé.

**4.2.9 Assainissement et Mise à Niveau des Entreprises  
Économiques du Secteur Public :**

Cette partie du tableau de bord présente une situation cumulée des mobilisations des crédits à la fin du mois au profit de chacune des relations du CPA relevant du secteur public.

**4.2.10. Crédits alloués au secteur du groupe « Cuir » :**

Cette partie synthétise le volume mensuel des crédits octroyés au relations activant dans le secteur du cuir, sur une période allant de décembre N-1 jusqu'au mois en cours.

**4.2.11. Risque de Concentration :**

La onzième partie du document est réservée à un tableau qui présente les relations à plus haut risque classées selon le montant des crédits octroyés.

**4.2.12. État des Garanties Reçues du Trésor dans le Cadre du  
Financement des Grands Projets :**

À travers cette partie, le CPA exerce un suivi des garanties octroyées par le Trésor au profit de ses clients dans le cadre de réalisation des grands projets. Le suivi se fait à travers un tableau qui comprend la raison sociale du client, le numéro de la décision du trésor relative, le montant des garanties, et la date de comptabilisation.



**4.2.13. Tableau de Bord « Modèle KPMG » :**

Treizième partie du tableau de bord du CPA. Dans cette partie, on présente un « Tableau de Bord » qui a été proposé par le cabinet d’audit KPMG lors d’une mission d’audit qu’il a menée au sein du CPA.

Le tableau comprend une multitude de ratios appartenant à cinq grandes catégories : les ratios de profitabilité, les ratios de rentabilité, les ratios de productivité, les ratios de suivi du risque de crédit et les indicateurs partagés. Ces ratios sont de nature financière et sont calculés sur la base des chiffres extraits des documents comptables (tels que le bilan et le TCR). Les résultats de ces ratios sont comparés simultanément aux réalisations de l’exercice précédent et aux objectifs tels que fixés dans le budget de l’exercice N.

**2.2.14 État de Souscription des Dépôts à Terme et Bons de Caisse :**

Dernière partie du tableau de bord du CPA. Cet état expose individuellement l’évolution des Dépôts à Terme (DAT) et des souscriptions des Bons de Caisse (BDC) sur l’ensemble du réseau d’exploitation de la Banque. Les résultats y afférant sont présentés mensuellement pour l’exercice N-1 et celui en cours, et sont détaillés en termes de volume et de montant.

## **Section 2 : Analyse des Ressource et des emplois de CPA**

L'analyse de la performance bancaire repose sur l'analyse de ses états comptables essentiellement les ressources et les emplois ainsi que le bilan et le TCR.

Nous analysons dans ce qui suit la performance du CPA à travers une analyse générale de ces ressources et emplois ainsi de ses bilans et compte de résultat entre 2017 et 2019.

### **1. Analyse des ressources et des emplois de CPA**

Les emplois bancaires sont la base de l'activité bancaire ; elles regroupent l'ensemble des actifs non immobilisé d'une banque telle que l'ensemble des opérations crédits dont bénéficière à la clientèle ou les opérations des marchés.

Les ressources bancaires représentent l'ensemble des dépôts bancaires ou fonds récoltés pour une banque donnée, elles proviennent de trois sources principales : ressources clientèles en dinar ; ressources extérieures en dinar et des dépôts clientèles en devise.

Nous allons vous montrer maintenant quelque donnée collectée à partir du tableau de bord du CPA :

Tableau 5: Emplois/Ressources du CPA (2017 :2019)

INDICATEURS D'ACTIVITE	objectifs 2017	réalisation 2017	taux de réalisation des obj2017	objectifs 2018	réalisations 2018	taux de réalisation des obj 18	objectifs 2019	Réalisation 2019	taux de réalisation des objectifs 19
<b>I- Emplois globaux (bilan)</b>	1649 200	1 618 795	98%	1 806 489	1 786 950	99%	1 902 740	1 893 125	99%
- Crédits directs bruts	1 358 500	1 241 249	91%	1 467 300	1 366 883	93%	1 592 600	1 540 463	97%
. dont impayés	64 400	92 931	144%	82 800	114 857	139%	107 100	161 150	150%
- Autres emplois	290 700	377 546	130%	339 189	420 067	124%	310 140	352 662	114%
.Obligations et autres titres	165 700	230 932	139%	257389	149 558	58%	160 840	182 361	113%
.Emplois de trésorerie	125 000	146 614	117%	81 800	270 509	331%	149 300	170 301	114%
<b>III - Ressources ( DA )</b>	1 270 972	1 265 229	100%	1 395 868	1 401 271	100%	1 529 846	1 374 681	90%
- Ressources clientèle dinars	1 270 000	1264 135	100%	1 395 000	1 400 314	100%	1 529 000	1 373 856	90%
- Ressources extérieures	972	1 094	113%	868	957	110%	846	825	98%
- Dépôts clientèle devises (Pour mémoire)	120 000	99 133	83%	108 000	118 976	110%	131 500	138382	105%

Source : tableau de bord du CPA (2017 ; 2018 ; 2019)

Le tableau précédent montre que la banque CPA compare les objectifs avec ces réalisations pour la mesure de la performance à travers le taux de réalisation des objectifs qui est le rapport entre les réalisations et les objectifs.

En matière d'emplois ; la banque a pu réaliser 98% à 99% de ces objectifs durant les trois années 2017,2018 et 2019

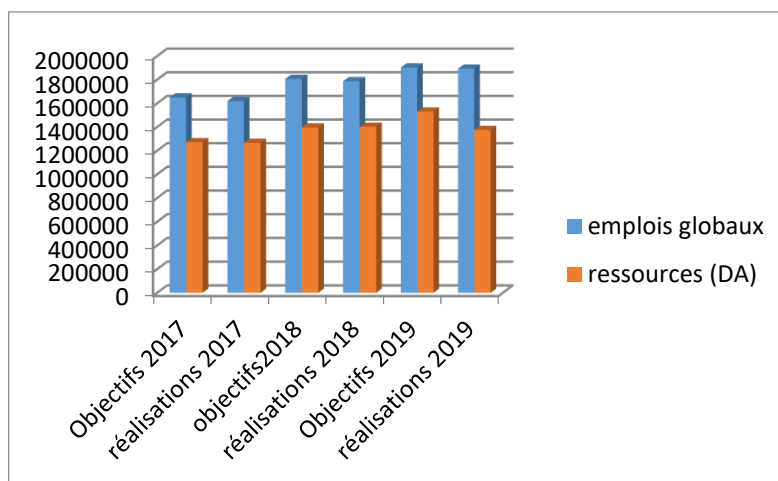
En matière de ressources ; la CPA a réalisé ces objectifs à 100% durant les années 2017 ; 2018 mais en 2019 il manque 10 % pour la réalisation de la totalité des objectifs dans cette année.

Cette situation est le résultat de la problématique de la collecte des ressources, qui s'est posée avec persistance à partir du second semestre 2016 et induite par les difficultés financières et économiques ainsi que par ses conséquences sur l'activité bancaire, a refait surface en 2019 avec une évolution en dents de scie et un rythme de collecte de ressources instable et fortement perturbé.

Ces contraintes se sont accrues par le contexte socioéconomique particulier qui a caractérisé l'exercice 2019 matérialisé par l'avènement de facteurs exogènes à la Banque et qui ont particulièrement engendré un ralentissement des activités économiques et commerciales et, par voie de conséquence, l'amenuisement des dépôts de la Banque, en raison :

- du recours par certains clients de la Banque à l'utilisation de leurs dépôts à terme, remboursés pour le financement de leurs besoins de trésorerie ;
- de la volatilité des ressources des entreprises du secteur public en raison des difficultés de trésorerie qu'elles rencontrent ;
- des difficultés que traverse le secteur des hydrocarbures en particulier en tant que principal pourvoyeur de liquidités bancaires et qui ont impacté la situation de trésorerie des entreprises domiciliées aux guichets de la Banque et en lien avec le secteur des hydrocarbures ;
- des difficultés à rembourser leurs échéanciers de crédit arrivés à terme, engendrant ainsi une aggravation de leurs créances impayées ;
- la crise sanitaire du COVID19 et leur impact sur l'activité de la banque.

Figure 5 : Evolution des ressources et des emplois (2017 :2019)



Source : réalisé par nous-même d'après les données du tableau 5

Le tableau ci-après résume les réalisations de la banque en termes de ressources et des emplois durant les trois années étudiés

Tableau 6: tableau récapitulatif d'évolution des ressources et des emplois réalisé durant les années (2017 ; 2018 ; 2019)

rubriques	2017	2018	taux d'évolution 2017_2018	2019	taux d'évolution 2018_2019
Total ressources	1265229	1401271	11%	1374681	-2%
Total emplois	1618795	1786950	10%	1893125	6%

Source : réalisé par nous-même d'après le tableau 5

Durant l'année2018 la banque marque une augmentation en matière des ressources de 11% par rapport à l'année 2017, mais à l'année 2019 la banque clôture son exercice avec une tendance baissière en matière de collecte des ressources par rapport à la situation de 2018, une baisse globale de 2% est affichée en clôture 2019.

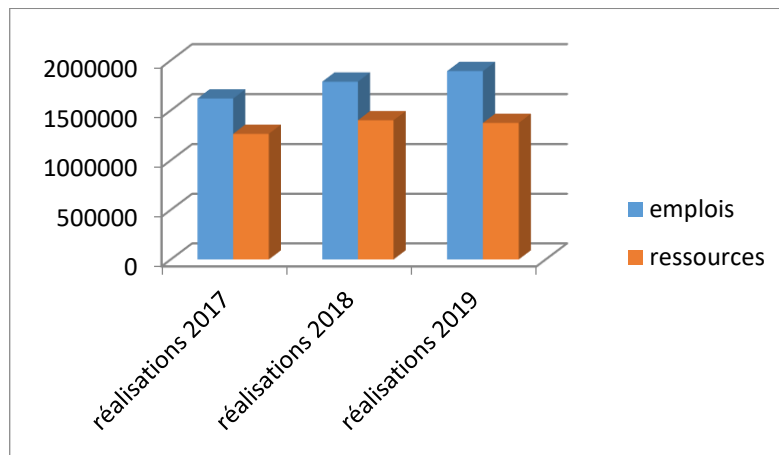
Cette situation est nettement perceptible au niveau de la collecte des ressources en Dinars qui ont perdu plus de 26590 millions DA de leur encours de 2018, Cette contraction a concerné pour l'essentiel les dépôts en comptes courants des entreprises privées et publiques avec des replis ces dernières années.

En matière d’emplois la banque marque une augmentation de 10% en 2018 par rapport au 2017.et une autre augmentation de 6% en 2019 par rapport au 2018.

Cette croissance observée durant cette période est tirée par les crédits directes brutes principalement par les secteurs de l’habitat, l’énergie, le transport, les services portuaires qui ont permis à la Banque de saisir toutes les opportunités qui lui ont été offertes pour consolider sa position sur le marché.

**Figure 6 : récapitulatif de réalisation des emplois et ressources**

**(2017 :2019)**



**Source : réalisé par nous-même d’après le tableau 6**

Les figure montre que les crédits sont supérieurs aux dépôts dans les trois années ce qui implique que les ressource du CPA sont insuffisants. La CPA donc n’a pas pu étudier ces ressources de manière optimale pour atteindre ces objectifs.

Elle doit emprunte aux autres banques. Et quand elle a du « disponible », elle peut en prêter.

La banque centrale y intervient également pour apporter ou reprendre des liquidités. Les prêts que la banque effectue finissent par devenir de moins en moins rentables.

Pour confirmer ces résultats en doit calculer le ratio de couverture des emplois par les ressources ; on s’intéresse au crédit directe brute concernant les emplois et au ressources clientèle en dinars comme ressources.

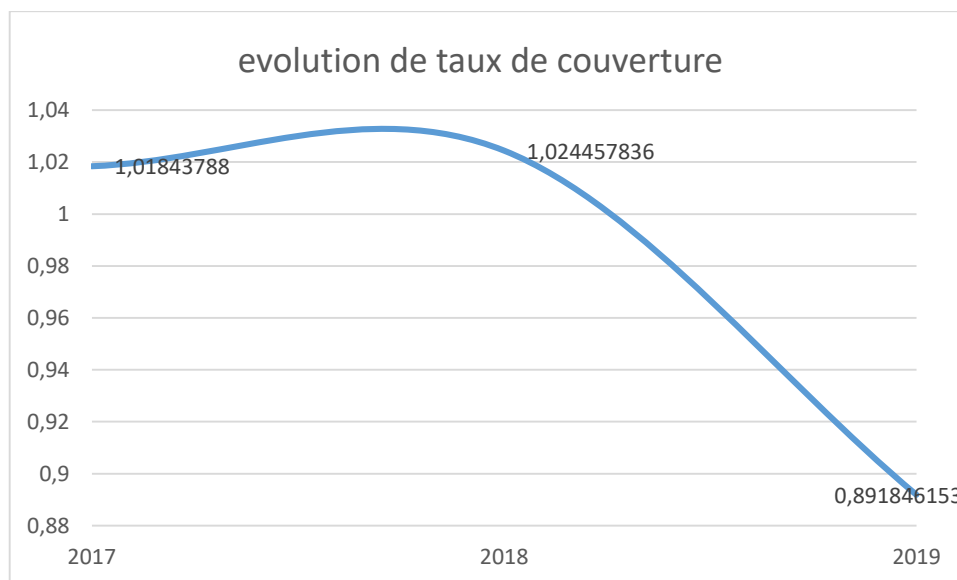
Le tableau et la figure ci-après montre l’évolution de ces deux indicateur :

Tableau 7 : taux de couverture des emplois par les ressources

Rubrique	2017	2018	2019	Evolution 2017_2018	Evolution 2018_2019
<b>Emplois :</b> Crédit directe brute	1 241 249	1 366 883	1 540 463	10,12%	12,70%
<b>Ressources :</b> ressources clientèle dinars	1 264 135	1 400 314	1 373 856	10,77%	-1,89%
<b>taux de couverture</b> ressources clientèle dinars/crédit directe brute	1,01843788	1,02445784	0,89184615	0,59%	-12,94%

Source : réalisée par nous même

Figure 7: courbe d'évolution de taux de couverture (2017 :2019)



Source : réalisée par nous même

On remarque dans le tableau ainsi que la courbe que la CPA a réussi à couvrir ces crédit directe brute par ces ressources clientèles durant les années 2017 ; 2018 (taux de couverture dans ces deux années est supérieure à 1 la norme).

En 2019 ; le taux de couverture à baisser de 12,94% par rapport en 2018, cela résulte à la baisse des ressources clientèles durant cette année (-1,89% et la forte croissance des emplois 12,70%).

Malgré le taux de couverture des emplois (crédit directe brute) par les ressources clientèles de la banque est favorable durant les années 2017,2018 ; elle reste inefficente et cela est confirmé par le ratio de couverture de l'année 2019.

Cette baisse de taux de couverture pose un problème de risque de liquidité qui commence à avoir à cause de manque des ressources à termes.

**NB** : le ratio de couverture doit être au moins égale à 1, il est même préférable qu'il soit supérieure ce norme car cela signifie que les ressources de la banque lui permettent de dégager un excédent de liquidité.

## **2. Analyse du bilan :**

L'analyse du bilan bancaire compose sur l'analyse des actifs bancaire et des passifs bancaires.

### **2.1. Le bilan actif :**

L'actif de bilan de la banque représente l'utilisation que la banque fait de ces ressources.

La figure ci-après retrace l'évolution de l'actif du CPA durant les années 2017 ; 2018 ; 2019.



Tableau 8 : évolution de bilan actif CPA (2017 :2019)

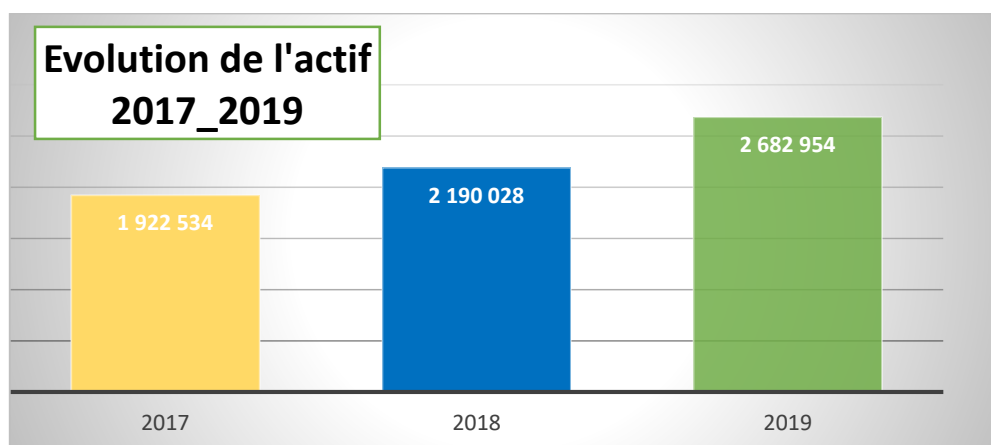
U : millions DA

Rubriques	Réalizations		Evolution		
	2017	2018	2019	2017_2018	2018_2019
Caisse, Banque Centrale, Trésor Public, CCP	337 676	324 447	397 706	-4%	23%
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	5 516	3 420	1 137	-38%	-67%
Actifs financiers disponibles à la vente	213 586	134 011	169 916	-37%	27%
Prêts et créances sur les institutions financières	115 844	337 570	534 690	191%	58%
Prêts et créances sur la clientèle	1206 488	1333 487	1 504 718	11%	13%
Actifs financiers détenus jusqu' à l'échéance	1 087	1 084	505	0%	-53%
Impôts courants – actif	1 946	16 817	20 150	764%	20%
Impôts différés – actif	2 013	1 989	2 144	-1%	8%
Autres actifs	9 824	8 377	22 772	-15%	172%
Compte de régularisation	38	16	30	-58%	88%
Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entreprises associées	12 923	12 711	12 202	-2%	-4%

Immeubles de placement					
Immobilisations corporelles	15 280	15 807	16 578	3%	5%
Immobilisations incorporelles	313	292	406	-7%	39%
Ecart d'acquisition					
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>1 922 534</b>	<b>2 190 028</b>	<b>2 682 954</b>	14%	23%

Source : Tableau de bord CPA (2017 :2019)

Figure 8 : Evolution du bilan actif du CPA (2017 :2019)



Source : élaboré par nous-mêmes

La courbe précédente reflète une tendance croissante du total d'actif de la banque CPA.

Une évolution positive de 13,91% (presque 14%) de total actif de l'année 2017\_2018 ; et de 22,51% (presque 23%) de l'année 2018\_2019.

### 2.1.1. Disponibilité :

Les opérations de trésorerie sont évaluées à 324 447Millions DA en 2018, une baisse de 1 3229 millions DA par rapport à l'année 2017(-4%), une tendance important de 23% durant l'année 2019.

### **2.1.2. Opérations avec la clientèle**

Les opérations avec la clientèle sont toutes les créances détenues sur la clientèle, leur Valeur net était de 1333 487millions DA en 2018, une hausse de 126999 millions DA par Rapport à l'année 2017. L'année 2019 montre une nette augmentation atteignant 1504718 millions DA.

### **2.1.3. Immobilisations**

Les immobilisations constituées des biens meubles et immeubles de CPA, ainsi que les immobilisations incorporelles.

En valeur, cette rubrique est évaluée à 15593 millions DA en 2017(somme des immobilisations corporelle et incorporelle), une hausse de 506 millions DA en 2018.pour l'année 2019, le CPA augmenterait ses immobilisations de 16984 millions DA.

### **2.1.4. Autre actifs et comptes de régularisation :**

La rubrique autres actifs représente est évalué à 8 377 en 2018 ; une baisse de 15% par rapport l'année 2017. Mais on trouve une forte progression de 172% marquant en 2019.

Ils concernent essentiellement les effets à l'encaissement, les remises documentaires, les Acomptes sur IBS/TVA et les créances sur l'administration fiscale.

## **2.2. Le bilan passif**

Le passif du bilan renseigne c sur la l'origine des ressources, c'est-à-dire les fonds collectés par la banque.

La figure ci-après retrace l'évolution du passif du CPA durant les années 2017 ; 2018 ; 2019.

**Tableau9 : évolution de bilan passif CPA (2017 :2019)**

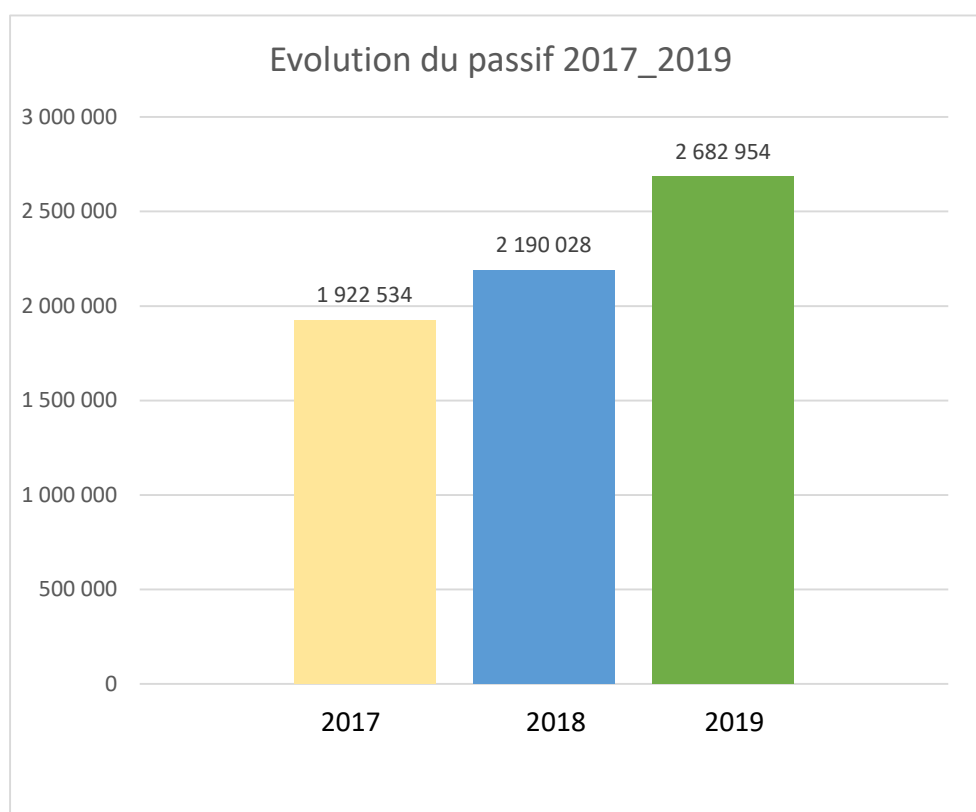
**U : millions DA**

<b>Rubriques</b>	<b>Réalisation</b>			<b>Evolution</b>	
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2017_2018</b>	<b>2018_2019</b>
Banque centrale					
Dettes envers les institutions financières	289509	364 602	795 658	26%	118%
Dettes envers la clientèle	1331052	1 490 297	1478078	12%	-1%
Dettes représentées par un titre	38 714	38 121	43 246	-2%	13%
Impôts courants – passif	7 415	22 142	25 861	199%	17%
Impôts différés – passif	165	165	37	0%	-78%
Autres passifs	16 384	15 528	42 995	-5%	177%
Comptes de régularisation	9 591	5 767	13 421	-40%	133%
Provisions pour risques et charges	3 508	3 576	3 289	2%	-8%
Subventions d'équipement - autres subventions d'investissement.					
Fonds pour risques bancaires généraux	33 198	35 269	40 766	6%	16%
Dettes subordonnées					
Capital	48 000	48 000	48 000	0%	0%
Primes liées au capital					

Réserves	96 563	114 501	135 482	19%	18%
Ecart d'évaluation	-424	-648	-551	53%	-15%
Ecart de réévaluation	15 921	15 921	15 921	0%	0%
Report à nouveau (+/-)					
Résultat de l'exercice (+/-)	32 938	36 787	40 751	12%	11%
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>1 922 534</b>	<b>2 190 028</b>	<b>2 682 954</b>	14%	23%

Source : Tableau de bord CPA (2017 :2019)

**Figure 9 : Evolution du bilan passif du CPA (2017 :2019)**



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base du tableau récapitulatif.

La courbe précédente reflète une tendance croissante du total du passif de la banque CPA.

Une évolution positive de 267494 million DA de total passif de l'année 2018 par rapport à l'année 2017(14%) ; et de 492926 million DA de total passif de l'année 2019 par rapport à l'année 2018.

### **2.2.1. Les opérations interbancaires et assimilées :**

Les opérations interbancaires et assimilables représentent 15% du total passif du CPA en 2017 ; 17% en 2018 et 30% en 2019.

Elles englobent principalement des dettes envers les institutions financières, la banque centrale.

Évaluées à 364 602 millions DA en 2018, elles ont connu une évolution de 26% par rapport à l'année 2017. Et une importante évolution de 118% de l'année 2019 par rapport à l'année 2018 (augmentation de 364602 au 795658).

### **2.2.2. Les opérations avec la clientèle :**

Ce poste, regroupe les comptes des dettes envers la clientèle.

Il totalise une valeur de 1490297 millions DA en 2018. Il a connu une hausse de 159245 millions DA par rapport à l'année 2017. mais cette valeur est diminuée de 1% dans l'année 2019 par rapport à l'année 2018.

### **2.2.3. Autres passifs et comptes de régularisation :**

Ils sont constitués principalement des comptes exigibles après encaissement, des impôts et taxes dus et des soldes des opérations de compensation.

Elles ont évalué à 15528 million DA pour les autres passifs et 5767 million DA pour les comptes de régularisation ; elles ont connu un net recul de 5% et 40% pour les deux comptes respectivement par rapport à l'année 2017. Par contre, l'année 2019 montre un rebond à 177% (compte autre passif d'une valeur de 42995 million DA) et 133% (comptes de régularisation d'une valeur de 13421 million DA).

### **2.2.4. Les fonds propres :**

Ce compte représente essentiellement les éléments montrés dans le tableau ci-après :

**Tableau 10 : tableau récapitulatif des éléments du fonds propres.**

**U : millions DA**

<b>Fond propres</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Evolution 2017_2018</b>	<b>Evolution 2018_2019</b>
Dettes subordonnées					
Capital	48 000	48 000	48 000	0%	0%
Primes liées au capital					
Réserves	96 563	114 501	135 482	19%	18%
Ecart d'évaluation	-424	-648	-551	53%	-15%
Ecart de réévaluation	15 921	15 921	15 921	0%	0%
Report à nouveau (+/-)					
Résultat de l'exercice (+/-)	32 938	36 787	40 751	12%	11%
Total fond propre	192 998	214561	239603	11%	12%
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>1 922 534</b>	<b>2 190 028</b>	<b>2 682 954</b>	14%	23%

**Source : élaboré par nous même**

Les fonds propres sont les ressources financières que possède la banque ; elles représentent 10%% du passif en 2017. Evalué à 2190028 millions DA en 2018, une hausse de 267494 millions DA par rapport au 2017(14%), les fonds propres continuent de se renforcer en 2019 (d'une valeur de 2682954 millions DA).

3. Analyse du TCR :

Le compte de résultat du CPA de l'exercice 2017, 2018 et 2019 se présente comme suit :

Tableau 11 : le compte de résultat du CPA (2017 :2019)

U : millions DA

Libellé	2017	2018	2019	évolution 2017_2018	évolution 2018_2019
(+) Intérêts et produits assimilés	80 570	74 899	88 360	-7%	18%
(-) Intérêts et charges assimilées	(19 859)	(15 419)	(17 731)	-22%	15%
(+) Commissions (produits)	8 035	7 850	7 359	-2%	-6%
(-) Commissions (charges)	(717)	(621)	(864)	-13%	39%
(+/-) Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction	238	113	225	-53%	99%
(+/-) Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente	(16)	227	302	-1 519%	33%
(+) Produits des autres activités	699	2 572	3 538	268%	38%
(-) Charges des autres activités	(110)	(20)	(10)	-82%	-50%
<b>Produit net bancaire</b>	<b>68 840</b>	<b>69 601</b>	<b>81 177</b>	<b>1%</b>	<b>17%</b>
(-) Charges générales d'exploitation	(14 733)	(12 775)	(13 895)	-13%	9%
(-) Dotations aux amortissements et aux pertes de valeur sur immobilisations incorporelles et corporelles	(921)	(837)	(949)	-9%	13%
<b>Résultat brut d'exploitation</b>	<b>53 186</b>	<b>55 989</b>	<b>66 333</b>	<b>5%</b>	<b>18%</b>
(-) Dotations aux provisions, aux pertes de valeur et créances irrécouvrables	(14 202)	(7 419)	(12 332)	-48%	66%
(+) Reprises de provisions, de pertes de valeur et récupération sur créances amorties	3 793	1 170	1 066	-69%	-9%
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>42 777</b>	<b>49 739</b>	<b>55 067</b>	<b>16%</b>	<b>11%</b>
(+/-) Gains ou pertes nets sur autres actifs	29	1	1	-96%	-21%



(+) Eléments extraordinaires (produits)					
(-) Eléments extraordinaires (charges)					
<b>Résultat avant impôts</b>	42 807	49 717	55 068	16%	11%
(-) Impôts sur les résultats et assimilés	(9 869)	(12 926)	(14318)	31%	11%
<b>RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	32 938	36 791	40 751	12%	11%

Source tableaux de bord de CPA (2017 :2019)

**Commentaire sur les résultats :**

**3.1. Le produit net bancaire :**

Le produit net bancaire constitue le premier solde de gestion calculé par une banque, il résulte la différence entre les produits et les charges d'exploitation bancaires.

Les produits bancaires en 2018 sont évalués à 69 601 millions DA, ils ont connu une hausse de 761 millions DA par rapport à l'année 2017, en 2019 le PNB continue de se renforcer d'une valeur de 81 177 millions DA (17%par rapport à l'année 2018), cette hausse est due à la hausse des produits des autres activités.

**3.2. Le résultat brut d'exploitation :**

Le RBE s'obtient en retranchant du PNB l'ensemble des charges général d'exploitation. Celles-ci comprennent les charges de personnel et les autres frais généraux mais aussi les dotations aux amortissements et aux pertes de valeur sur immobilisations incorporelles et corporelles.

Le résultat brut d'exploitation enregistré en 2018 est de 55 989 millions DA, il a connu une hausse de 5% par rapport à l'année 2017, et de 18% dans l'année 2019 par rapport à l'année 2018, ce qui signifie que le PNB arrive à financer l'ensemble des charges de structure.

**3.3. Le résultat d'exploitation :**

D'après le tableau présenté ci-dessus, le résultat d'exploitation de la CPA en 2018 a augmenté de 6962 million DA soit 16 % par rapport à l'année 2017. mais il a baissé de 11% en 2019 par rapport au 2018. Ceci s'explique par l'importance du volume des dotations aux provisions par rapport aux reprises de provisions, ce solde est significatif de la performance de la CPA, il reflète la marge réalisée sur toutes les activités compte tenu des moyens alloués et de la capacité à maîtriser les risques.

**3.4. Le résultat avant impôt :**

Le résultat avant impôts correspond pour cette banque presque au montant du résultat d'exploitation vu que les éléments extraordinaires qui sont composés surtout des reprises de charges des exercices antérieurs et des produits d'exercices antérieurs sont pour ce cas nuls.

**3.5. Le résultat net :**

Le résultat net correspond au résultat courant net d'impôts. Ce dernier solde a enregistré en 2018 une valeur de 36 791 millions DA, il a connu une hausse de 3853 millions DA par rapport à l'année 2017, et une autre augmentation de 3960 en 2019 par rapport au 2018.

Et voici ci-après un tableau récapitulatif de principaux soldes de TCR de CPA.

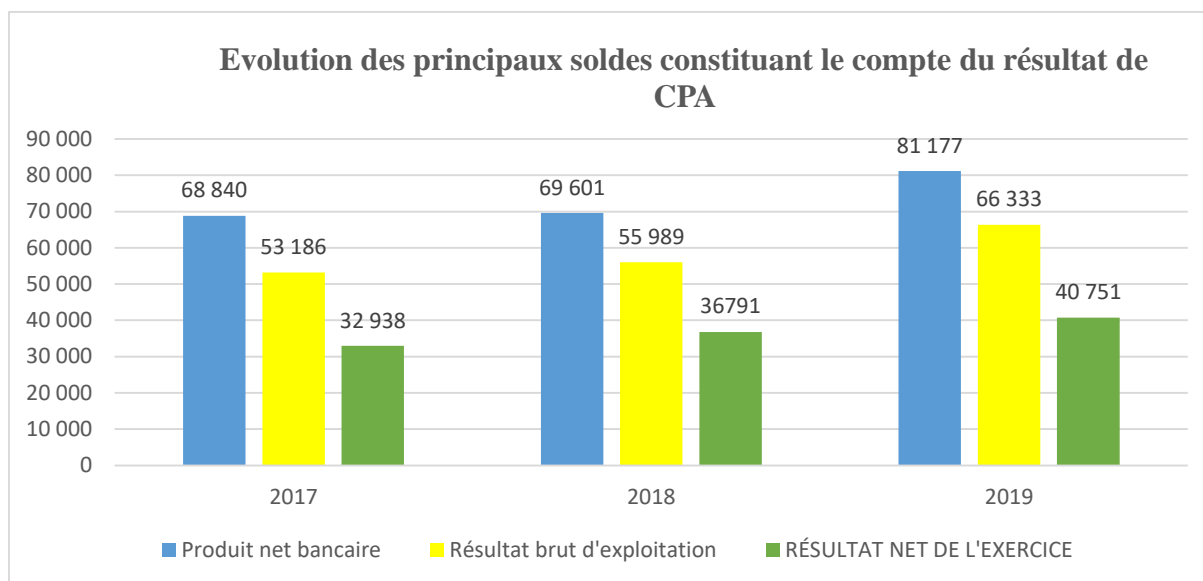
**Tableau 12 : les principaux soldes constituant le compte de résultat analytique**

**U : millions DA**

<b>Rubrique</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Evolution 2017_2018</b>	<b>Evolution 2018_2019</b>
Produit net bancaire	68 840	69 601	81 177	1%	17%
Résultat brut d'exploitation	53 186	55 989	66 333	5%	18%
<b>RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>32 938</b>	<b>36791</b>	<b>40 751</b>	<b>12%</b>	<b>11%</b>

**Source : réalisé par nous-même à partir du tableau précédent**

Figure 10 : évolution des principaux soldes de CDR (2017 :2019)



Source : réalisée par nous-même.

Au total, on peut dire que l'analyse des agrégats du compte de résultat d'une banque permet de faire ressortir les soldes de gestion qui génèrent le plus de profit mais aussi ceux qui imputent une certaine part. Le compte de résultat d'une banque est donc un outil permettant la mesure de performance. Il permet également de porter une appréciation sur les facteurs clés déterminant la performance d'une banque, à ce titre, nous citerons la marge d'intermédiation qui a son niveau permet à la banque de réaliser un rendement et de couvrir l'ensemble des charges générales d'exploitation, par ailleurs, les dotations aux amortissements et les reprises de provision influencent comme déjà cité les résultats dégagés par la banque.

Cependant, l'analyse des soldes intermédiaires de gestion n'est pas, à elle seule, suffisante pour porter une appréciation sur la qualité de la gestion. Il convient également de procéder au calcul de certains ratios dont le pouvoir explicatif est le plus important.

### Section3 :L’analyse de la performance du CPA par ratios

Dans cette partie, nous allons à présent étudier le rendement de la banque et sa capacité à gérer des bénéfiques à travers l’analyse de divers ratios.

L’analyse de la performance par ratios dans le CPA se base sur leur tableau de bord qui comprend une multitude de ratios appartenant à cinq grandes catégories : **les ratios de profitabilité, les ratios de rentabilité, les ratios de productivité, les ratios de suivi du risque de crédit et les indicateurs partagés**. Ces ratios sont de nature financière et sont calculés sur la base des chiffres extraits des documents comptables (tels que le bilan et le TCR). En effet, ces ratios sont fréquemment utilisés afin d’évaluer l’évolution des performances de la banque dans le temps.

Le tableau ci-après résume l’ensemble des ratios calculés dans les trois années étudiés (2017,2018 et 2019).

Tableau 13 : ratios de performance

Désignation		2017	2018	2019
Ratios de profitabilité	<b>Ratio de marge brute globale</b> PNB/Total du bilan	3,6%	3,5%	3,3%
	<b>Ratio de marge nette globale</b> Résultat net / Encours moyen de crédit	2,6%	3,1%	3,2%
Ratios de rentabilité	<b>Ratio de rentabilité des fonds propres : ROE</b> Résultat net / Fonds propres	17%	18,8%	18,6%
	<b>Ratio de rentabilité des actifs : ROA</b> Résultat net / Total actifs	1,7%	1,8%	1,7%
Productivité	<b>Ratio de production globale</b> Charges (y compris amortissements) /Encours moyen de crédit	1,3%	1,2%	1,1%
	<b>Ratio de productivité du personnel</b> Production commerciale (millions DA) = PNB/Effectif moyen	19,9	20,4	22,1
Indicateurs partagés	<b>Taux de réemploi des ressources :</b> (Total crédits directs bruts/total ressources DA)	98,2%	97,6%	112,1%
	<b>Taux de marge</b> Taux de rendement moyen sur les emplois - coût moyen des ressources (hors frais de gestion)	5,5%	4,0%	4,5%
	<b>Coefficient d’exploitation (hors amortissements)</b> Charges d’exploitations /Produit Net Bancaire	21,4%	18,4%	17,1%

Source : KPMG/tableau de bord de CPA (2017 :2019)

**Commentaires sur les résultats :**

**1. Les ratios de profitabilité :**

**1.1. Ratio de la marge brute globale**

Ce ratio montre le pourcentage du PNB qu'une banque conserve après avoir couvert tous les coûts directs liés à son exploitation.

On l'utilise ce ratio pour suivre le rendement de la banque durant leur exercice.

La formule de calcul est montrée dans le tableau.

Dans notre cas ce ratio est en diminution de 0,1% en 2018 par rapport au 2017 et de 0,2% en 2019 par rapport au 2018.

Malgré l'augmentation du PNB ce ratio est en diminution ; cela traduit par l'augmentation de taux de change dans ces trois années.

**1.2. Ratio de marge nette globale :**

Ce ratio est un indicateur de profitabilité qui se calcule juste après le ratio de la marge brute, c'est la principale mesure de profitabilité avec laquelle la banque contrôle mieux ses crédits.

D'après le tableau ; ce ratio est en développement durant les trois années étudiées (2,6% en 2017, 3,1% en 2018 et 3,2% en 2019)

Cela signifie que la banque est évoluée vers l'efficacité l'année après l'autre.

**2. Les ratios de rentabilité :**

**2.1. Ratio de rentabilité des fonds propres : ROE**

Appelé aussi le taux de retour sur les capitaux propres ; il mesure le résultat net généré par les capitaux propres ainsi que la capacité bénéficiaire de la banque et leur rentabilité des capitaux investis par les actionnaires.

Ce ratio est considéré bon lorsqu'il dépasse 15%.

Comme il montre dans le tableau dans les trois années étudiées le ROE est supérieure à la norme c-à-dire 15% (17% ; 15,8et 15,6 respectivement) ce qui signifie que la banque génère un seuil de profit sur les capitaux propres.

## **2.2. Ratio de rentabilité des actifs : ROA**

Il mesure la création de profit avec les actifs c'est-à-dire la capacité et l'efficacité d'une entreprise à générer des profits avec ces actifs.

Plus ce ratio est élevé plus la banque est rentable.

Comme nous le constatons dans le tableau ce ratio est entre 1,7% et 1,8%.il reste toujours supérieure à 1%. Cela veut dire le PNB réussit à couvrir les charges d'exploitations générale et le cout de risque.

Le CPA a pu donc gérer et dans les normes son activité de positionnement. Le ROA représente le rendement de l'ensemble des actifs productifs constitué par la banque.

D'une manière générale, nous pouvons conclure qu'il y a une mobilisation correcte des actifs dont dispose la banque.

Il existe une forte relation entre le ROA et le ROE :

$$ROE = \frac{RN}{\sum Bilan} * \frac{\sum Bilan}{fonds propres} = ROA * Levier des fonds propres.$$

Le ROE donc est le produit de ROA et de ratio de levier des fonds propres.

$$\text{En 2017 : } 1,7 * \frac{1922534}{1922534} = 1,7 * 9,96 = 16,93$$

Le levier de fonds propres en 2017 présente 9,96 fois de la taille de bilan du CPA.

$$\text{En 2018 : } 1,8 * \frac{2190028}{214561} = 1,8 * 10,2 = 18,37$$

Le levier de fonds propres en 2018 présente 10,2 fois de la taille de bilan du CPA.

$$\text{En 2019 : } 1,7 * \frac{2682954}{239603} = 1,7 * 11,19 = 19,04$$

Le levier de fonds propres en 2019 présente 11,19 fois de la taille de bilan du CPA.

**L'effet de levier :** à partir du calcul, l'effet de levier financier présente une valeur positive sur les trois années (2017, 2018, 2019) soit 9,96, 10,2 et 19,04 respectivement, cela veut dire que la rentabilité économique réalisée est suffisante pour couvrir les frais financiers, donc favorable.

### **3. Les ratios de productivité :**

La productivité est l'aptitude de la banque à réaliser une production grâce à l'ensemble des facteurs économiques qu'elle met en œuvre. Elle se mesure durant une période (3 ans dans notre cas) l'efficacité d'un facteur de productivité (les crédits par exemple).

Comme il montre dans le tableau il existe trois motifs de ratios de productivité citons :

#### **3.1. Ratio de productivité globale :**

Ce ratio est positif dans les trois années (1,3% en 2017 ; 1,2% en 2018 et 1,1% en 2019).

Malgré la diminution de 0,1% chaque année il reste toujours positif ; cela signifie que la CPA a réussi de couvrir ces charges à travers les crédits.

#### **3.2. Ratio de productivité personnel :**

Ce ratio nous donne une idée claire sur la richesse créée par les employés au cours de la période étudiée.

On constate que dans toutes les années 2017 ; 2018 et 2019 la productivité personnelle est en croissance évolutive.

En 2017, un salarié arrive à produire 19,9 millions en moyenne comme un résultat bancaire ; 20 millions en 2018 et 22,1 millions en 2019. Cette progression est due par l'augmentation du produit net bancaire durant cette période.

**4. Les indicateurs partagés :**

**4.1. Le taux de réemplois :**

Ce ratio permet d'apprécier le niveau d'aversion de la banque face au risque dans l'activité d'octroi de crédit.

Lorsque ce ratio est supérieur à 50% et s'approche de 100%, la banque n'est pas exposée au risque de liquidité mais peut y faire face. Et c'est le cas des années 2017 et 2018.

Dans ce cas la CPA doit renforcer ses activités pour éviter ce risque.

En 2019, le taux de réemplois est 112,1% cela veut dire que la banque est exposé au risque de liquidité ce qui peut engendrer le phénomène de panique bancaire.

Alors elle est obligée d'emprunter de l'argent sur le marché interbancaire.

**4.2. Le taux de marge :**

Le taux de la marge est la différence entre les ressources disponibles et les différences utilisations (emplois).

Le tableau montre que le taux est positive dans les trois années soit 5,5% en 2017 ; 4% en 2018 et 4,5% en 2019 ce qui implique que les emplois sont supérieurs au ressources c'est-à-dire les ressources de CPA sont insuffisant.

C'est la confirmation du résultat obtenus lors de l'étude d'évolution des ressources et des emplois au début de notre analyse et les résultats de calcule de taux de réemplois.

**4.3. Le coefficient d'exploitation :**

Le coefficient d'exploitation Ce coefficient indique la part du produit net bancaire absorbé par les charges d'exploitation.

Après application, le coefficient d'exploitation nous montre que les charges d'exploitations absorbent 21,4% du PNB en 2017 ; 18,4% en 2018 et 17,1% en 2019.

En remarque qu'il est en diminution l'année après l'autre et aussi dans les trois années le taux est inférieure au 65 % de la norme.



Ce résultat est jugé convenable : la marge dégagée de toute l'activité réussit à couvrir la totalité des charges qui en découlent. Ceci est dû à l'importance des intérêts dégagés par rapport aux charges de fonctionnement, puisque la marge dégagée des intérêts représente la part la plus importante dans le PNB, tandis que les charges de fonctionnement représentent la part la plus importante dans les charges d'exploitation.

## **Conclusion**

Pour conclure ce chapitre on arrive aux résultats suivants :

✓ Dans la partie d'analyse des ressources et des emplois du CPA on constate que malgré le taux de couverture des emplois (crédit directe brute) par les ressources clientèles de la banque est favorable durant les années 2017,2018 ; elle reste inefficente et cela est confirmé par le ratio de couverture de l'année 2019.

On voit ça même dans l'analyse de total ressources et emplois ; dans les trois années le total des emplois est toujours supérieure à celle des ressources ; la CPA donc n'a pas pu étudier ces ressources de manière optimale pour atteindre ces objectifs.


✓ La mesure de la performance de CPA repose sur l'analyse de ces états financiers essentiellement le bilan et le TCR.

✓ Les résultats du TCR montrent que les principaux soldes calculés sont en croissance durant la période étudiée (le PNB arrive à financer l'ensemble des charges de structure).

✓ La CPA prend un maximum de ratios pour voir sa performance y est compris les ratios de mesure de risque.

✓ On remarque que malgré la grande variété des ratios utilisés par les ratios pour la mesure de leur performance nous trouvons qu'il y a surtout des ratios financiers (sa rentabilité et performance ne prise que sur le côté financier).

✓ Une autre remarque que nous relevons est l'absence d'interprétation et d'analyse des résultats présentés. En effet, aucune des parties du tableau de bord du CPA ne comporte les éléments d'explication concernant les résultats obtenus. Les chiffres sont présentés dans leur état brut sans la moindre mise en perspective, analyse des tendances ou énumération de leurs causes ou conséquences sur la performance de la banque.



**CONCUSION  
GENERALE**

Notre travail à aborder la mesure et le pilotage de la performance des banques (cas : crédit populaire d'Algérie), au sein de la banque cette mission est attribuée au département de DPCG, Mesurer la performance a pour but pilote la banque à travers sa tableau de bord.

Les banques sont au centre du processus de création monétaire. L'activité des banques consiste, en fait, à transformer des dépôts en crédits, ce qui explique leur rôle déterminant dans le processus de création monétaire<sup>1</sup>.

Vu son importance dans l'économie de tout un pays, le système bancaire doit reposer sur des banques solides soucieuse de garantir leur propre rentabilité, clé de leur pérennité et développement.

D'après la partie théorique on a déduit que la mesure de la performance est l'un des rôles majeurs assignés au contrôle de gestion dans les banques et les établissements financiers. Mais la performance en milieu bancaire est caractérisée par sa complexité et son aspect multiforme.

Le contrôle de gestion est plus que jamais une fonction essentielle pour les décideurs des établissements bancaires et financiers. Son objectif principal est de piloter la performance d'une entreprise. Mesurer, analyser les résultats et s'assurer qu'ils sont en adéquation avec les objectifs stratégiques et opérationnels de la banque.

Les banques, en raison de la nature de leur domaine d'activité, sont souvent focalisées sur une dimension unique de la performance : la performance financière. À travers une panoplie de ratios entre liquidité, rentabilité et maîtrise des risques, ainsi la première hypothèse est confirmée.

Parmi les outils proposés par le contrôle de gestion pour le pilotage de la performance le tableau de bord qui présente la situation de la banque à un instant donné, il sert également d'outil de communication des objectifs et permet, de ce fait, l'alignement de toutes les actions engagées sur les différents niveaux sur les buts prédéfinis. Donc la deuxième hypothèse est confirmée.

C'est effectivement l'outil adopté dans la banque du CPA notre lieu de stage, Ce stage nous a été d'un bénéfice certain, vu qu'il nous a été permis d'approcher la réalité bancaire avec l'opportunité de nous introduire dans ce milieu professionnel et pouvoir acquérir des

---

<sup>1</sup>Luc Bernet-Rollande, « Principes de technique bancaire », Ed. Dunod, Paris, 2006, p.32

connaissances pratiques sur les méthodes et stratégies adoptées par la CPA dans l'accomplissement du métier de banque.

Après avoir présenté l'organisme d'accueil et connaître les principales activités de la CPA ; Nous avons pu savoir que cette banque se base dans l'analyse de sa performance sur le tableau de bord qui est un outil traditionnel qui étudie la performance à travers les différents ratios surtout financière. On arrive donc à confirmer la troisième hypothèse mais ça nécessite des améliorations pour toucher l'aspect humain et technologique.

Il est d'une grande importance d'attirer l'attention également sur l'absence quasi-totale des indicateurs qui mesurent le progrès réalisé sur les axes « clients », « processus internes » et « apprentissage organisationnel ». Le tableau de bord du CPA ne présente aucune indication concernant les efforts des collaborateurs en matière de développement de positionnement sur le marché, de satisfaction des clients, d'innovation et d'amélioration des processus internes, de développement du système d'information et de gestion des ressources humaines. Le document est donc complètement déconnecté de la stratégie. Pourtant le plan stratégique vise et mise sur la croissance de ces dimensions. Hors il existe la performance qu'elle mesure avec la technologie, l'organisation RH...etc.

De ce fait nous allons proposer quelques recommandations pour une meilleure mesure de performance du Crédit Populaire D'Algérie :

En parallèle du tableau de bord, un nouvel instrument de gestion est développé par Kaplan .R.S professeur- consultant et Johnson H.T praticien consultant appelé le *Balanced Scorecard* que nous proposons afin d'améliorer le tableau de bord du CPA.

Le *Balanced Scorecard* est un nouvel outil de contrôle de gestion directement relié à la stratégie de l'entreprise, il offre à son utilisateur l'opportunité de piloter la performance de nature financière et non financière, avec une orientation à court et à long terme. En effet, à travers la migration du CPA du tableau de bord traditionnel vers le *Balanced Scorecard*, il réussirait à mieux concevoir, déployer et observer l'application de sa stratégie et assurera un meilleur pilotage de sa performance. Il est donc une aide à appliquer la stratégie de la banque pour améliorer leur communication interne et externe, suivre la réalisation des objectifs et piloter la performance de cette banque (CPA).

Enfin, il convient de dire que notre travail de recherche reste toujours notre première expérience qui nous a permis d'approfondir nos connaissances théoriques et de découvrir les

difficultés de la recherche scientifique. Et nous espérons que les connaissances acquises et les résultats obtenus feront l'objet d'une base de départ pour d'autres travaux prochains à savoir :

- ✓ l'implication des responsables des différentes structures dans l'élaboration du Balanced Scorecard.
- ✓ l'adaptation du *Balanced Scorecard* à la stratégie de la banque.



# **BIBLIOGRAPHIE**

## 1. Ouvrage :

- ALAZARD.C et SEPARIS, DECF n°7, contrôle de gestion, manuel et application, édition Dunod, 5e , Paris, 2001
- ARMAND, *Manuel de gestion, volume 1*, Edition Ellipses, Paris, 1999, p. 850.
- BARATAY & L. MONACO, *Contrôle de gestion*, L'extenso éditions, 2014,
- Barreau J et al., 2005, « DECF 4 Gestion Financière : manuel et applications, 14e édition, édition DUNOD, paris,
- BECHET [2012] « Contrôle de Gestion Budgétaire », paru sur l'adresse <http://outils-de-gestion.fr/> du 9 août 2012
- BENKHEMMOU G., « Intégration du risque de crédit dans la mesure de la performance des agences bancaires », Ecole Supérieure de Banque, DSEB, 2011,
- BERNARD Augé, GERALD Naro : Mini manuel de contrôle de gestion, édition Dunod, Paris, 2011
- BESCOS P.-L, DOBLER Ph, MENDOZA C, NAULLEAU G, GIRAUD F, LERVILLE ANGER V, « Contrôle de Gestion et Management », Montchrestien, 4ème édition, Paris, 1997,
- BOISLANDELLE, (H.M) : « gestion des ressources humaine dans la PME », Edition ECONOMICA, Paris, 1998,
- BOUKRAMI Sid. Ali, « Vade-mecum de la finance » O.P.U, 1992,
- CHEHRIT Kamal, « Dictionnaire des termes : de la Banque, Finance, Bourse, Assurance et de l'Impôt fiscalité » 2eme édition, Edition Grand-Alger livres (G.A.L), Alger, 2006,
- COUSSERGUIE S (2005) : « Gestion de la banque : du diagnostic à la stratégie » 4ème Edition DUNOD, Paris,
- DE GUERNY, J. et GUIRIEC, J.-C., « Principes et pratique de gestion prévisionnelle », 5e édition, Encyclopédie Delmas Pour La Vie Des Affaires, Paris, 1990.
- DEHILI S. « Système de mesure de performance des agences bancaires et leur classification par les méthodes d'analyse des données », DSEB, 2011.
- FERNANDEZ ; « Définition et principe du tableau de bord de gestion », Paru dans le site ©1988-2016 (nodesway.com)
- FERNANDEZ, *L'essentiel du tableau de bord*, 4ème édition, groupe EYROLLES, Paris, 2013
- FERNANDEZ, *L'essentiel du tableau de bord*, Edition Eyrolles, Paris, 2018



- GERARD J-P (1997) : « La trilogie : rentabilité, emplois et taux d'intérêt », Edition Economica, Paris.
- Gérard Naulleau et Michel Rouach. (1998) : « contrôle de gestion et stratégie dans la banque », 3ème édition,
- GIRAUD F, SAULPIC O, NAULLEAU G, DELMOND M-H, BESCOS P-L, « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance », 2e édition, Paris, 2004,
- GIRAUD F, SAULPIC O, NAULLEAU G, DELMOND M-H, BESCOS P-L, « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance », Edition MONTCHRESTIEN, Paris, 2002,
- GIRAUD.F, SAULPIC.O, NAULLEAU.G, DELMOND.M-H, BESCOS.P-L, « contrôle de gestion et pilotage de la performance », éditeur Gualino, Paris, 2002,
- HELENE (L), YVON (P) et Coll : le contrôle de gestion, édition Dunod, Paris, 1998,
- Josée St-Pierre, Benoit Lavigne, Helene Bergeron. Les indicateurs de performance financière et nonFinancière(2005)
- Karyotis, Catherine « l'essentiel de la banque », Ed Gualino, 2016, P30-31..
- Lamarque, V. Mayon, « Economie et gestion de la banque », Ed DUNOD, 2015, P32.
- Livre blanc (1998) : « la mesure de la rentabilité des activités bancaires », Commission Bancaire, Paris,
- LORINO P., Méthodes et pratiques de la performance, Edition d'organisation, Paris, 1998,
- Luc Bernet-Rollande, « Principes de technique bancaire », Ed. Dunod, Paris, 2006
- MALO J-L, MATHE J-C, « L'Essentiel du Contrôle de Gestion », Edition d'Organisation, 2ème édition, Paris, 2000
- Mazeghrane Akli (2016) : « Mesure de la performance des agences bancaires : utilisation du taux de cession interne), Mémoire école supérieure des banques,DSEB,
- P. Garsnault et S. Priani « La banque fonctionnement et stratégie » ed : economica Paris
- P. Voyer, *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 2006
- PINARDON F. (1989) : « La rentabilité : une affaire de points de vue », Edition L'Harmattan, Paris
- RAMAGE P. (2001) : « Analyse et diagnostic financier », Edition d'organisation, Paris,
- René DEMEESTERE, « Le contrôle de gestion dans le secteur public », 2° édition, Ed. L.G.D.J, Paris, 2005,

- ROUACH M., NAULLEAU G., Le Contrôle de Gestion Bancaire et Financier, 3<sup>ème</sup> édition, Revue banque éditeur, Paris, 2000,
- Sylvie de Gaussergues et Gautier Bourreaux « gestion de la banque », 7<sup>ème</sup> Edition, DUNOD, Paris, 2013,
- Tim Stapenhurst, "The Benchmarking Book: A How-to-Guide to best Practice for Managers and Practitioners." 1<sup>er</sup> edition 2009,
- VILLARMOIS O., « Le concept de la Performance et sa Mesure : un état de l'art », 2001, centre Lillois d'analyse et de la recherche sur l'évolution des entreprises UPRESA CNRS 8020,

## 2. Documents internes officiels :

- Historique du Crédit Populaire d'Algérie
- L'organigramme du CPA figure parmi les annexes.
- pnrs.ensosp.fr « Fiches-pratiques : Pilotage des Organisations : Les indicateurs »

## 3. Travaux universitaires :

- Allag Nour Elmouna, « l'implémentation du balanced scorecard » Mémoire d fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme supérieure des études bancaires , , ESB, 2020.
- Kourtaa sidali, « Les déterminants de la performance des banques algériennes » Mémoire d fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master de sciences financières et comptabilité, spécialité finance d'entreprise, ESC Alger, 2019,
- Les développements contenus dans ce point sont inspirés du Cours de contrôle de gestion disposé par L. NIBOUCHE, enseignante associée à l'Ecole Supérieure de Banque.
- LOUKOU Raïssa Princia K (2012) : « Analyse du système de mesure de rentabilité des agences bancaires : cas de ECOBANK – BENIN), Mémoire de Master professionnel en Audit et contrôle de Gestion (MPACG), Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance au Centre Africaine d'Etudes Supérieures en Gestion.
- MADIOU Lydia (2012) : « Mesure et optimisation de la rentabilité des banques par application du benchmarking et la méthode d'enveloppement des données : Cas de la BNA », Mémoire de magistère en science économique, Université Mouloud Mammeri au TO.
- OUKACI T., « Système de mesure de performance des agences bancaires et leur classification », Mémoire Ecole Supérieure de Banque, 2010.

#### 4. Webographie

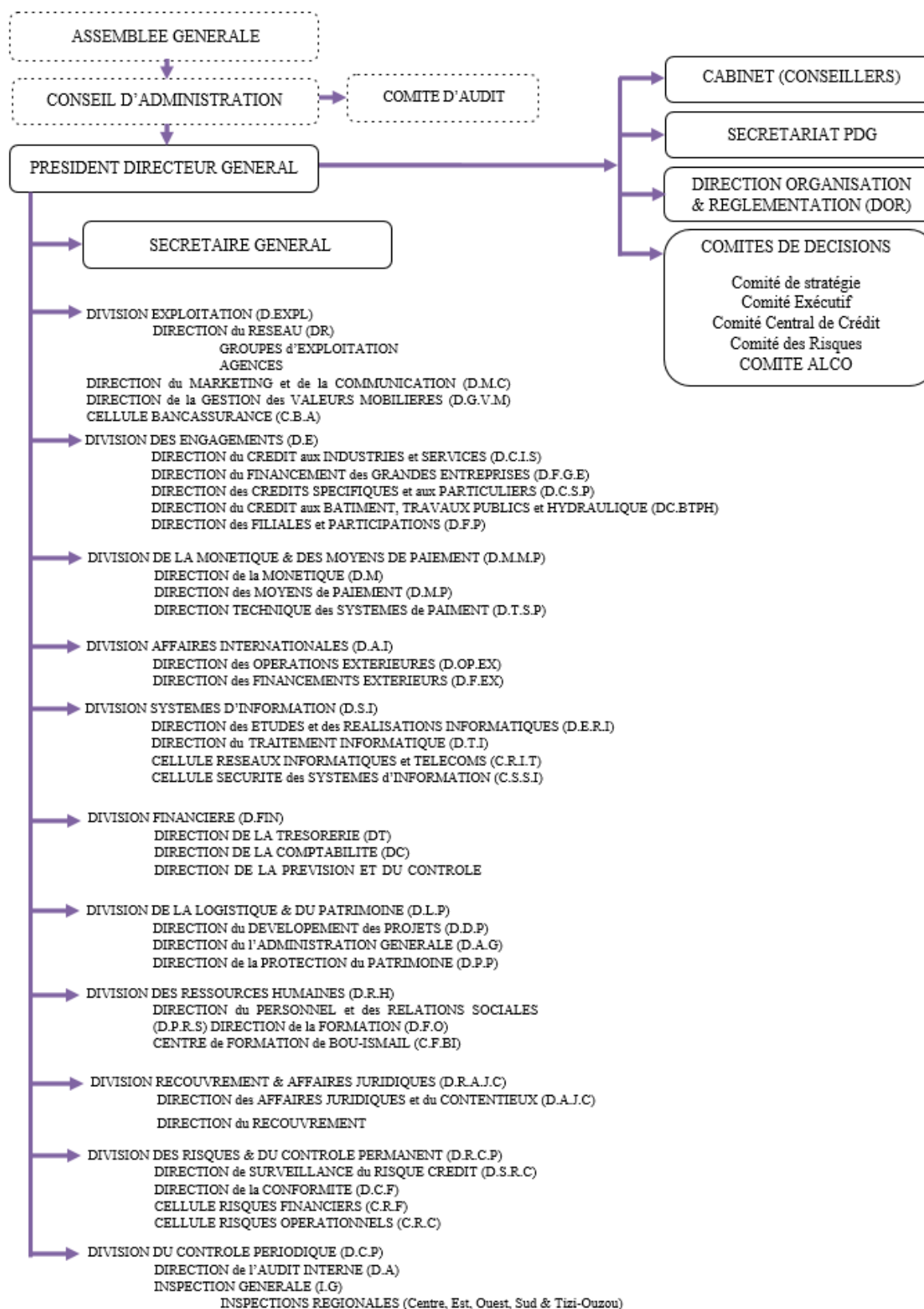
- <https://www.economie.gouv.fr/facileco/comptes-dune-banque/>
- <https://www.lafinancepourtous.com/>
- [https://www.memoireonline.com/04/11/4404/m\\_Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-lentreprise12/](https://www.memoireonline.com/04/11/4404/m_Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-lentreprise12/)
- [https://www.memoireonline.com/10/12/6395/m\\_performance-bancaire-en-periode-de-crise10.html/](https://www.memoireonline.com/10/12/6395/m_performance-bancaire-en-periode-de-crise10.html/)
- <https://Www.Mémoire Online- performance bancaire en période de crise- ABDELKADER DERBALI />
- [www.alsight.fr/](http://www.alsight.fr/) « Pilotage des performances : notions, tendances et erreurs à éviter »
- [www.banque.ooreka.fr/](http://www.banque.ooreka.fr/)
- [www.captio.fr](http://www.captio.fr) « Amélioration continue vs. réingénierie des processus ».
- [www.keyrus.fr/](http://www.keyrus.fr/) « pilotage de la performance »/
- [Www.Lafinancepourtous.Com/](http://Www.Lafinancepourtous.Com/)



# **ANNEXES**

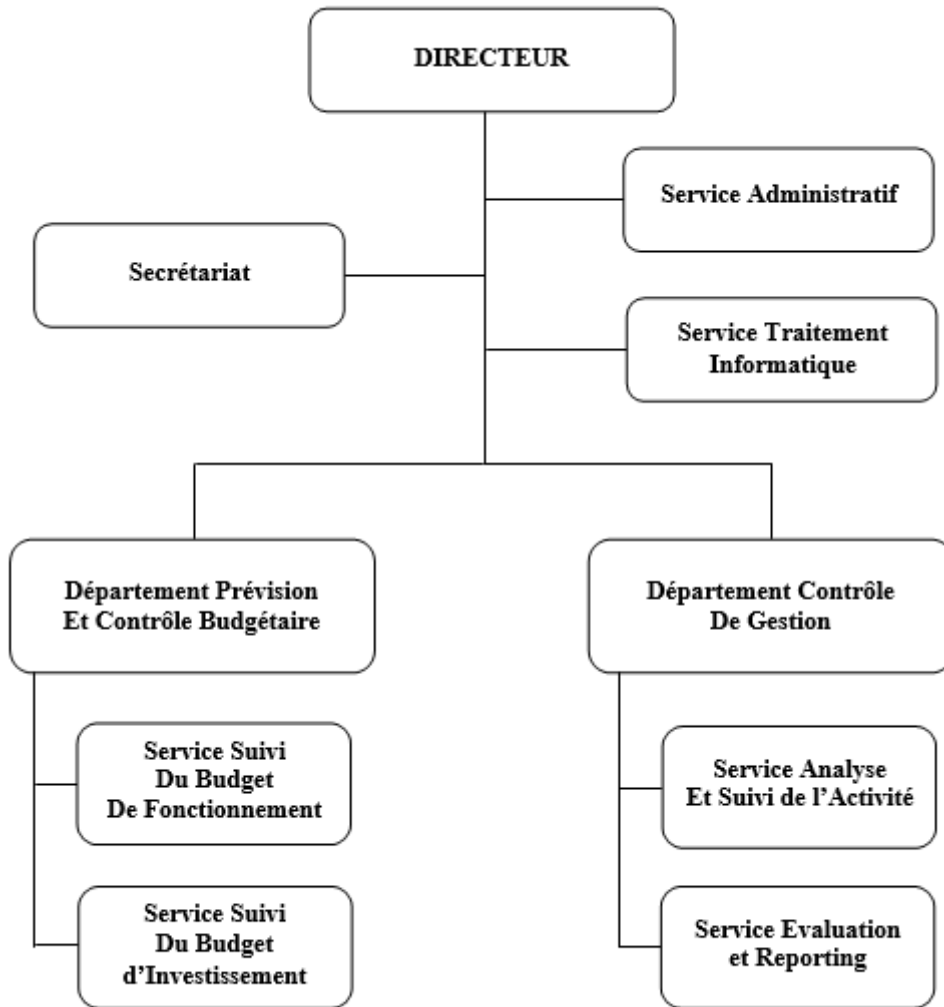
## Annexe N°1

### Organigramme de CPA



## Annexe N°2

## SCHEMA ORGANISATIONNEL DE LA DIRECTION DE LA PREVISION ET DU CONTROLE DE GESTION



## Annexe N°3

## LE Bilan DU CPA EN 2017

BILAN AU : 31/12/2017				
ACTIF		U: millions DA		
Rubriques	Réalizations		Evolution	
	2 016	31/12/2017	Montant	%
Caisse, Banque Centrale, Trésor Public, CCP	236 071	337 676	101 605	43%
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	8 867	5 516	-3 351	-38%
Actifs financiers disponibles à la vente	137 836	213 586	75 750	55%
Prêts et créances sur les institutions financières	100 110	115 844	15 734	16%
Prêts et créances sur la clientèle	1 180 124	1 206 488	26 364	2%
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	3 057	1 087	-1 970	-64%
Impôts courants – actif	2 416	1 946	-470	-19%
Impôts différés – actif	1 653	2 013	360	22%
Autres actifs	7 809	9 824	2 015	26%
Compte de régularisation	26	38	12	46%
Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entreprises associées	12 960	12 923	-37	0%
Immeubles de placement				
Immobilisations corporelles	15 515	15 280	-235	-2%
Immobilisations incorporelles	122	313	191	157%
Ecart d'acquisition				
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>1 706 567</b>	<b>1 922 534</b>	<b>215 968</b>	<b>13%</b>
PASSIF				
Rubriques	Réalizations		Evolution	
	2 016	31/12/2017	Montant	%
Banque centrale	0	0		
Dettes envers les institutions financières	230 925	289 509	58 584	25%
Dettes envers la clientèle	1 214 747	1 331 052	116 305	10%
Dettes représentées par un titre	37 722	38 714	992	3%
Impôts courants – passif	3 502	7 415	3 913	112%
Impôts différés – passif	95	165	70	74%
Autres passifs	16 699	16 384	-315	-2%
Comptes de régularisation	5 734	9 591	3 857	67%
Provisions pour risques et charges	3 695	3 508	-187	-5%
Subventions d'équipement - autres subventions d'investissement.				
Fonds pour risques bancaires généraux	25 003	33 198	8 195	33%
Dettes subordonnées				
Capital	48 000	48 000	0	
Primes liées au capital				
Réserves	78 259	96 563	18 304	23%
Ecart d'évaluation	-40	-424	-384	960%
Ecart de réévaluation	15 921	15 921	0	
Report à nouveau (+/-)				
Résultat de l'exercice (+/-)	26 304	32 938	6 634	25%
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>1 706 567</b>	<b>1 922 534</b>	<b>215 968</b>	<b>13%</b>

## Annexe N°4

## Le tableau de compte de résultat du CPA en 2017

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS AU : 31/12/2017				
				U: millions DA
Libellé	Réalisations 31/12/2016	Objectifs 2017	Réalisations 31/12/2017	Taux de réalisation
(+) Intérêts et produits assimilés	71 993	84 900	80 570	95%
(-) Intérêts et charges assimilés	(13 852)	(17 250)	(19 859)	115%
(+) Commissions (produits)	7 096	8 100	8 035	99%
(-) Commissions (charges)	(614)	(625)	(717)	115%
(+/-) Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction	219	235	238	-7%
(+/-) Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente	(15)	(35)	(16)	-1997%
(+) Produits des autres activités	422	500	699	-22%
(-) Charges des autres activités	(22)	(25)	(110)	
<b>Produit net bancaire</b>	<b>65 227</b>	<b>75 800</b>	<b>68 840</b>	<b>91%</b>
(-) Charges générales d'exploitation	(13 370)	(16 100)	(14 733)	92%
(-) Dotations aux amortissements et aux pertes de valeur sur immobilisations incorporelles et corporelles	(884)	(1 300)	(921)	71%
<b>Résultat brut d'exploitation</b>	<b>50 973</b>	<b>58 400</b>	<b>53 186</b>	<b>91%</b>
(-) Dotations aux provisions, aux pertes de valeur et créances irrécouvrables	(17 926)	(13 200)	(14 202)	108%
(+) Reprises de provisions, de pertes de valeur et récupération sur créances amorties	1 075	1 000	3 793	379%
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>34 122</b>	<b>46 200</b>	<b>42 777</b>	<b>93%</b>
(+/-) Gains ou pertes nets sur autres actifs	1		29	
(+) Eléments extraordinaires (produits)				
(-) Eléments extraordinaires (charges)				
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>34 123</b>	<b>46 200</b>	<b>42 807</b>	<b>93%</b>
(-) Impôts sur les résultats et assimilés	(7 820)	(11 496)	(9 869)	86%
<b>RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>26 303</b>	<b>34 700</b>	<b>32 938</b>	<b>95%</b>



## Annexe N°5

### Le KPMG du CPA en 2017

Tableau de Bord du mois de décembre 2017

Désignation	Réalizations		Objectifs	
	DEC-2016	31/12/2017	Budget	
Ratios de profitabilité	<b>Ratio de marge brute globale</b>			
	PNB/Total du bilan	3,8%	3,6%	4,00%
	<b>Ratio de marge nette globale</b>			
	Résultat net / Encours moyen de crédit	2,3%	2,6%	2,71%
Ratios de rentabilité	<b>Ratio de rentabilité des fonds propres : ROE (*)</b>			
	Résultat net / Fonds propres	15,7%	17,0%	19,5%
	<b>Ratio de rentabilité des actifs : ROA</b>			
	Résultat net / Total actifs	1,5%	1,7%	1,8%
Productivité	<b>Ratio de production globale</b>			
	Charges (y compris amortissements) / Encours moyen de crédit	1,3%	1,3%	1,4%
	<b>Ratio de productivité du personnel</b>			
	Production commerciale (millions DA) = PNB/Effectif moyen	18,9	19,9	21,1
Production administrative (millions DA) = Encours moyen de crédit / Effectif moyen	324	362	355,4	
Ratios de suivi du risque de crédit	<b>Ratio de suivi du risque clientèle</b>			
	Encours contentieux/encours global de crédit	4%	5%	4%
	<b>Ratio de suivi du provisionnement</b>			
	Dotations aux provisions sur encours moyen global de crédit	4,7%	4,3%	4,9%
	Dotations aux provisions sur encours moyen de crédit contentieux	112,9%	96,0%	124,2%
<b>Ratio de couverture des actifs compromis</b>				
Stock de provisions / Encours de contentieux	99,6%	80,0%	127,9%	
Indicateurs partagés	<b>Taux de réemploi des ressources :</b>			
	(Total crédits directs bruts/total ressources DA)	105,9%	98,2%	107,0%
	<b>Taux de marge</b>			
	Taux de rendement moyen sur les emplois - coût moyen des ressources (hors frais de gestion)	4,4%	5,5%	4,55
	<b>Coefficient d'exploitation (hors amortissements)</b>			
	Charges d'exploitations / Produit Net Bancaire	20,5%	21,4%	21,2%
<b>Commission / Charges d'exploitation</b>				
Commissions/charges d'exploitation	53,1%	54,5%	50,3%	

## Annexe N°6 :

### LE Bilan DU CPA EN 2018

BILAN AU : 30/11/2018		U: millions DA		
<b>ACTIF</b>				
Rubriques	Réalizations		Evolution	
	2 017	30/11/2018	Montant	%
Caisse, Banque Centrale, Trésor Public, CCP	337 676	324 447	-13 229	-4%
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	5 516	3 420	-2 096	-38%
Actifs financiers disponibles à la vente	213 586	134 011	-79 575	-37%
Prêts et créances sur les institutions financières	115 844	337 570	221 726	191%
Prêts et créances sur la clientèle	1 206 488	1 333 487	126 999	11%
Actifs financiers détenus jusqu' à l'échéance	1 087	1 084	-3	0%
Impôts courants – actif	1 946	16 817	14 871	764%
Impôts différés – actif	2 013	1 989	-24	-1%
Autres actifs	9 824	8 377	-1 447	-15%
Compte de régularisation	38	16	-22	-58%
Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entreprises associées	12 923	12 711	-212	-2%
Immeubles de placement				
Immobilisations corporelles	15 280	15 807	527	3%
Immobilisations incorporelles	313	292	-21	-7%
Ecart d'acquisition				
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>1 922 534</b>	<b>2 190 028</b>	<b>267 494</b>	<b>13,91%</b>
<b>PASSIF</b>				
U: millions DA				
Rubriques	Réalizations		Evolution	
	2 017	30/11/2018	Montant	%
Banque centrale				
Dettes envers les institutions financières	289 509	364 602	75 093	26%
Dettes envers la clientèle	1 331 052	1 490 297	159 245	12%
Dettes représentées par un titre	38 714	38 121	-593	-2%
Impôts courants – passif	7 415	22 142	14 727	199%
Impôts différés – passif	165	165	0	0%
Autres passifs	16 384	15 528	-856	-5%
Comptes de régularisation	9 591	5 767	-3 824	-40%
Provisions pour risques et charges	3 508	3 576	68	2%
Subventions d'équipement - autres subventions d'investissement.				
Fonds pour risques bancaires généraux	33 198	35 269	2 071	6%
Dettes subordonnées				
Capital	48 000	48 000		
Primes liées au capital				
Réserves	96 563	114 501	17 938	19%
Ecart d'évaluation	-424	-648	-224	53%
Ecart de réévaluation	15 921	15 921		
Report à nouveau (+/-)				
Résultat de l'exercice (+/-)	32 938	36 787	3 849	12%
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>1 922 534</b>	<b>2 190 028</b>	<b>267 494</b>	<b>13,91%</b>

## Annexe N°7

## Le tableau de compte de résultat du CPA en 2018

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS AU : 30/11/2018				
				U: millions DA
Libellé	Réalisations 31/12/2017	Objectifs 2018	Réalisations 30/11/2018	Taux de réalisation
(+) Intérêts et produits assimilés	80 570	91 270	74 899	82%
(-) Intérêts et charges assimilées	(19 859)	(20 800)	(15 419)	74%
(+) Commissions (produits)	8 035	7 700	7 850	102%
(-) Commissions (charges)	(717)	(870)	(621)	71%
(+/-) Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction	238	280	113	40%
(+/-) Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente	(16)	(85)	227	-267%
(+) Produits des autres activités	699	900	2 572	286%
(-) Charges des autres activités	(110)	(195)	(20)	
<b>Produit net bancaire</b>	<b>68 840</b>	<b>78 200</b>	<b>69 601</b>	<b>89%</b>
(-) Charges générales d'exploitation	(14 733)	(15 996)	(12 775)	80%
(-) Dotations aux amortissements et aux pertes de valeur sur immobilisations incorporelles et corporelles	(921)	(1 200)	(837)	70%
<b>Résultat brut d'exploitation</b>	<b>53 186</b>	<b>61 004</b>	<b>55 989</b>	<b>92%</b>
(-) Dotations aux provisions, aux pertes de valeur et créances irrécouvrables	(14 202)	(16 000)	(7 419)	46%
(+) Reprises de provisions, de pertes de valeur et récupération sur créances amorties	3 793	3 200	1 170	37%
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>42 777</b>	<b>48 204</b>	<b>49 739</b>	<b>103%</b>
(+/-) Gains ou pertes nets sur autres actifs	29	1	1	
(+) Eléments extraordinaires (produits)				
(-) Eléments extraordinaires (charges)				
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>42 806</b>	<b>48 205</b>	<b>49 717</b>	<b>103%</b>
(-) Impôts sur les résultats et assimilés	(9 869)	(12 605)	(12 926)	103%
<b>RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>32 938</b>	<b>35 600</b>	<b>36 791</b>	<b>103%</b>

## ANNEXE N°8

### Le KPMG du CPA en 2018

Tableau de Bord à fin novembre 2018

Désignation	Réalizations		Objectifs Budget	
	DEC-2017	30/11/2018		
Ratios de profitabilité	<b>Ratio de marge brute globale</b> PNB/Total du bilan	3,6%	3,5%	3,68%
	<b>Ratio de marge nette globale</b> Résultat net / Encours moyen de crédit	2,6%	3,1%	2,52%
Ratios de rentabilité	<b>Ratio de rentabilité des fonds propres : ROE (*)</b> Résultat net / Fonds propres	17,0%	18,8%	17,9%
	<b>Ratio de rentabilité des actifs : ROA</b> Résultat net / Total actifs	1,7%	1,8%	1,7%
Productivité	<b>Ratio de production globale</b> Charges (y compris amortissements) / Encours moyen de crédit	1,3%	1,2%	1,2%
	<b>Ratio de productivité du personnel</b> Production commerciale (millions DA) = PNB/Effectif moyen	19,9	20,4	19,7
	Production administrative (millions DA) = Encours moyen de crédit / Effectif moyen	362	346	355,1
Ratios de suivi du risque de crédit	<b>Ratio de suivi du risque clientèle</b> Encours contentieux/encours global de crédit	5%	6%	4%
	<b>Ratio de suivi du provisionnement</b> Dotations aux provisions sur encours moyen global de crédit	4,3%	4,5%	4,2%
	Dotations aux provisions sur encours moyen de crédit contentieux	96,0%	86,9%	107,1%
	<b>Ratio de couverture des actifs compromis</b> Stock de provisions / Encours de contentieux	79,9%	70,6%	94,8%
Indicateurs partagés	<b>Taux de réemploi des ressources :</b> (Total crédits directs bruts/total ressources DA)	98,0%	97,6%	105,2%
	<b>Taux de marge</b> Taux de rendement moyen sur les emplois - coût moyen des ressources (hors frais de gestion)	5,5%	4,0%	4,32
	<b>Coefficient d'exploitation (hors amortissements)</b> Charges d'exploitations /Produit Net Bancaire	21,4%	18,4%	20,5%
	<b>Commission / Charges d'exploitation</b> Commissions/charges d'exploitation	54,5%	61,4%	48,1%

## Annexe N°9

### LE Bilan DU CPA EN 2019

BILAN AU : 30/11/2019				
ACTIF	U: millions DA			
Rubriques	Réalizations		Evolution	
	2 018	30/11/2019	Montant	%
Caisse, Banque Centrale, Trésor Public, CCP	319 731	397 706	77 975	24%
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	5 410	1 137	-4 273	-79%
Actifs financiers disponibles à la vente	133 921	169 916	35 995	27%
Prêts et créances sur les institutions financières	383 406	534 690	151 284	39%
Prêts et créances sur la clientèle	1 370 001	1 504 718	134 717	10%
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	1 087	505	-582	-54%
Impôts courants – actif	2 555	20 150	17 595	689%
Impôts différés – actif	2 143	2 144	1	0%
Autres actifs	10 954	22 772	11 818	108%
Compte de régularisation	39	30	-9	-23%
Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entreprises associées	12 711	12 202	-509	-4%
Immubles de placement				
Immobilisations corporelles	16 305	16 578	273	2%
Immobilisations incorporelles	281	406	125	44%
Ecart d'acquisition				
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>2 258 544</b>	<b>2 682 954</b>	<b>424 410</b>	<b>19%</b>
<b>PASSIF</b>				
	U: millions DA			
Rubriques	Réalizations		Evolution	
	2 018	30/11/2019	Montant	%
Banque centrale				
Dettes envers les institutions financières	369 012	795 658	426 646	116%
Dettes envers la clientèle	1 558 266	1 478 078	-80 188	-5%
Dettes représentées par un titre	38 251	43 246	4 995	13%
Impôts courants – passif	9 046	25 861	16 815	186%
Impôts différés – passif	38	37	-1	-3%
Autres passifs	16 533	42 995	26 462	160%
Comptes de régularisation	7 532	13 421	5 889	78%
Provisions pour risques et charges	3 113	3 289	176	6%
Subventions d'équipement - autres subventions d'investissement				
Fonds pour risques bancaires généraux	37 740	40 766	3 026	8%
Dettes subordonnées				
Capital	48 000	48 000		0%
Primes liées au capital				
Réserves	114 501	135 482	20 981	18%
Ecart d'évaluation	-390	-551	-161	41%
Ecart de réévaluation	15 921	15 921		0%
Report à nouveau (+/-)				
Résultat de l'exercice (+/-)				
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>2 258 544</b>	<b>2 682 954</b>	<b>424 410</b>	<b>19%</b>

## Annexe N° 10

## Le tableau de compte de résultat du CPA en 2019

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS AU : 30/11/2019				
				U: millions DA
Libellé	Réalisations 31/12/2018	Objectifs 2019	Réalisations 30/11/2019	Taux de réalisation
(+) Intérêts et produits assimilés	85 074	92 850	88 360	95%
(-) Intérêts et charges assimilées	(19 303)	(22 570)	(17 731)	79%
(+) Commissions (produits)	8 678	9 800	7 359	75%
(-) Commissions (charges)	(687)	(800)	(864)	108%
(+/-) Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction	774	155	225	145%
(+/-) Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente	295	140	302	216%
(+) Produits des autres activités	2 186	980	3 538	361%
(-) Charges des autres activités	(21)	(55)	(10)	18%
<b>Produit net bancaire</b>	<b>76 996</b>	<b>80 500</b>	<b>81 177</b>	<b>101%</b>
(-) Charges générales d'exploitation	(15 513)	(16 298)	(13 895)	85%
(-) Dotations aux amortissements et aux pertes de valeur sur immobilisations incorporelles et corporelles	(1 137)	(1 050)	(949)	90%
<b>Résultat brut d'exploitation</b>	<b>60 346</b>	<b>63 152</b>	<b>66 333</b>	<b>105%</b>
(-) Dotations aux provisions, aux pertes de valeur et créances irrécouvrables	(8 969)	(8 600)	(12 332)	143%
(+) Reprises de provisions, de pertes de valeur et récupération sur créances amorties	3 032	2 900	1 066	37%
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>54 409</b>	<b>57 452</b>	<b>55 067</b>	<b>96%</b>
(+/-) Gains ou pertes nets sur autres actifs	4	1	1	100%
(+) Eléments extraordinaires (produits)	0	0		
(-) Eléments extraordinaires (charges)	0	0		
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>54 413</b>	<b>57 453</b>	<b>55 068</b>	<b>96%</b>
(-) Impôts sur les résultats et assimilés	(13 431)	(13 254)	(14 318)	108%
<b>RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>40 981</b>	<b>44 200</b>	<b>40 751</b>	<b>92%</b>

## Annexe N° 11

### Le KPMG du CPA en 2019

Tableau de Bord à fin novembre 2019

Désignation		Réalizations		Objectifs
		31/12/2018	30/11/2019	Budget
Ratios de profitabilité	<b>Ratio de marge brute globale</b>			
	PNB/Total du bilan	3,4%	3,3%	3,1%
	<b>Ratio de marge nette globale</b>			
	Résultat net / Encours moyen de crédit	3,1%	3,0%	2,9%
Ratios de rentabilité	<b>Ratio de rentabilité des fonds propres : ROE (*)</b>			
	Résultat net / Fonds propres	18,99%	18,6%	18,8%
	<b>Ratio de rentabilité des actifs : ROA</b>			
	Résultat net / Total actifs	1,8%	1,7%	1,7%
Productivité	<b>Ratio de production globale</b>			
	Charges (y compris amortissements) / Encours moyen de crédit	1,3%	1,1%	1,2%
	<b>Ratio de productivité du personnel</b>			
	Production commerciale (millions DA) = PNB/Effectif moyen	20,4	22,1	19,6
	Production administrative (millions DA) = Encours moyen de crédit / Effectif moyen	346	372	365,5
Ratios de suivi du risque de crédit	<b>Ratio de suivi du risque clientèle</b>			
	Encours contentieux/encours global de crédit	5,97%	6,29%	5,02%
	<b>Ratio de suivi du provisionnement</b>			
	Dotations aux provisions sur encours moyen global de crédit	0,7%	0,9%	0,6%
	Dotations aux provisions sur encours moyen de crédit contentieux	11,8%	16,4%	10,5%
	<b>Ratio de couverture des actifs compromis</b>			
Stock de provisions / Encours de contentieux	66,1%	64,9%	76,6%	
Indicateurs partagés	<b>Taux de réemploi des ressources :</b>			
	(Total crédits directs bruts/total ressources DA)	95,99%	112,1%	104,2%
	<b>Taux de marge</b>			
	Taux de rendement moyen sur les emplois - coût moyen des ressources (hors frais de gestion)	4,7%	4,5%	4,63
	<b>Coefficient d'exploitation (hors amortissements)</b>			
	Charges d'exploitations / Produit Net Bancaire	20,1%	17,1%	20,2%
<b>Commission / Charges d'exploitation</b>				
Commissions/charges d'exploitation	55,9%	53,0%	60,1%	



# **Table des MATIERES**



Table des matières :

Remerciment .....	I
Dédicace.....	II
Sommaire .....	III
Liste des abréviations.....	IV
Liste des tableaux.....	V
Liste des figures .....	VI
Liste des annexes .....	VII
Résumé .....	VIII
Introduction Générale.....	A-D
<b>Chapitre 01 : Généralité sur l’activité bancaire.....</b>	<b>1</b>
Introduction .....	2
Section 01 : Présentation de l’activité bancaire.....	3
1. Définition de la banque .....	3
1.1 La définition étymologique.....	3
1.2. La définition traditionnelle. ....	3
1.3. La définition économique .....	4
1.4. La définition juridique. ....	4
1.5. La définition moderne.....	5
2. Les états financiers de la banque .....	5
2.1 Le bilan bancaire .....	5
2.2 Le Hors Bilan .....	8
2.3 Le compte de résultat d’une banque .....	8
3. Typologie de la banque .....	10
3.1 La banque Centrale .....	10
3.2 La banque de détail « Banque commerciale » .....	11
3.3 La Banque de Financement et d’investissement .....	11

3.4 La Banque Universelle .....	12
4. Le rôle de la banque .....	13
4.1 Intermédiation financière .....	13
4.2 Gestion des moyens de paiement .....	15
4.3 Prestation de service .....	16
5. Les activités d'une banque .....	16
5.1 La collecte de ressource auprès de la clientèle .....	16
5.2 L'offre de services .....	16
5.3 La gestion des liquidités .....	16
5.4 L'octroi de crédits à la clientèle .....	17
6. Les autres formes d'activités bancaires .....	17
6.1 Les activités connexes .....	17
6.2 Activités non bancaires .....	17
7. Les prises de participation .....	18
Section 2 : Analyse de la rentabilité bancaire .....	19
1. Définition de la rentabilité bancaire : .....	19
1.1 Notion de rentabilité. ....	19
1.2 La rentabilité bancaire. ....	19
1.2.1 La rentabilité économique .....	20
1.2.2 La rentabilité financière .....	20
2. L'importance de la rentabilité pour la banque .....	21
3. Les objectifs et le suivi de la rentabilité bancaire .....	21
3.1 Objectifs de mesure de rentabilité. ....	21
3.2 Le suivi de la rentabilité.....	22
4. Les méthodes d'analyse de la rentabilité bancaire.....	23
4.1 La rentabilité par centre de profit.....	23
4.2 La rentabilité par produit .....	24

4.3 La rentabilité par client .....	24
Section 3 : Contrôle de gestion bancaire ses outils et ses spécificités .....	25
1. Définition du contrôle de gestion bancaire. ....	25
1.1 Notion du contrôle de gestion : .....	25
1.2 Définition du CDG : .....	25
1.3 Le contrôle de gestion bancaire : .....	26
2. Les piliers du CDG. ....	26
3. Le processus du CDG. ....	28
4. Les outils du contrôle de gestion bancaire. ....	28
4.1 La gestion prévisionnelle .....	28
4.2 Le tableau de bord et le reporting .....	30
4.3 La mesure de la rentabilité .....	30
5. Les spécificités du contrôle de gestion bancaire. ....	31
5.1 La banque est une entreprise mutliproductrice de prestations de service. ...	31
5.2 L'activité bancaire s'exerce au sein d'une structure complexe .....	31
5.3 L'activité bancaire donne naissance à des produits liés.....	32
5.4 La banque a une activité d'intermédiation financière .....	32
5.5 La banque évolue dans un environnement réglementaire et juridique très strict .....	32
Conclusion .....	33
<b>Chapitre 02 : Tableau de bord comme outil de mesure et de pilotage de la performance bancaire.....</b>	<b>34</b>
Introduction .....	35
Section 1 : Mesure de la performance.....	36
1. Qu'est-ce qu'une performance ? .....	36
1.1 L'efficience .....	38
1.2 L'efficacité .....	39
1.3La pertinence .....	40

2. La mesure de la performance .....	40
3. Objectifs de la mesure des performances .....	41
3.1 Un objectif d'information .....	41
3.2 Un objectif d'incitation .....	41
3.3 Un objectif de pilotage .....	42
4. Les principes de mesure de la performance .....	43
4.1 Le principe de pertinence .....	43
4.2 Le principe de contrôlabilité .....	43
4.3 Le principe de la stabilité .....	44
4.4 Le principe de fiabilité .....	44
5. Les Types de Performance .....	45
5.1 La performance économique .....	45
5.2 La performance financière .....	45
5.3 La performance technique .....	46
5.4 La performance managériale .....	46
5.5 La performance globale .....	46
5.6 La performance sociale .....	46
5.7 La performance sociétale .....	47
Section 2 : Pilotage de la performance bancaire. ....	48
1. Définition du pilotage de la performance. ....	48
2. Cycle de pilotage de la performance .....	48
2.1 La phase d'anticipation .....	48
2.2 La phases de simulation .....	48
2.3 Phases du contrôle et l'évaluation du progrès de l'entreprise .....	49
3. Outils du pilotage de performance .....	49
3.1. Les outils prévisionnels.....	49

3.2 Les outils de suivi .....	50
3.3 Les outils d'appui .....	53
4. Les nouveaux outils de mesure de performance .....	54
Section 3 : Présentation du tableau de bord bancaire.....	58
1. Définition du TDB .....	58
2. Les différents types de TDB .....	59
2.1. Le tableau de bord orienté stratégique .....	59
2.2. Le tableau de bord de gestion .....	59
2.3 Le tableau de bord opérationnel .....	60
3. Les indicateurs du TDB .....	60
3.1 Les formes de présentation des indicateurs .....	61
4. Caractéristiques du TDB bancaire .....	63
4.1 La notion de flux d'information .....	63
4.2 La notion de la mise à jour .....	63
4.3 Notion de périodicité .....	63
4.4 Notion de forme du tableau de bord .....	64
4.5 Notion du contenu de tableau de bord .....	64
5. Rôle et principes de conception du tableau de bord .....	64
5.1 Rôle du TDB .....	64
5.2 Principes de conception d'un TDB .....	65
6. Les qualités essentielles d'un tableau de bord efficace.....	65
7. Modèle général du TDB.....	67
Conclusion .....	69
<b>Chapitre 03 : mesure et pilotage de la performance au sein du CPA .....</b>	<b>70</b>
Introduction .....	71
Section 1 : Présentation du CPA et son tableau de bord.....	72
1. Historique et évolution du Crédit Populaire d'Algérie .....	72

2. L'organisation du CPA .....	74
2.1. Le réseau d'exploitation .....	74
2.2. La direction générale et les structures de soutien .....	74
3. La Division Financière.....	75
3.1. Les missions de la Division Financière .....	75
3.2. L'organisation de la Division Financière .....	75
3.3. Présentation de la DPCG .....	76
4. Présentation du tableau de bord du CPA .....	78
4.1. L'élaboration du tableau de bord au sein du CPA .....	78
4.2. Le Corps du Tableau de Bord du CPA .....	78
4.2.1. Le Rapport de Synthèse sur les Résultats de la Banque .....	78
4.2.2. Les Principaux Agrégats de Gestion .....	79
4.2.3. L'Evolution des principaux agrégats par Groupes d'Exploitation .....	79
4.2.4. L'Evolution de la Production Nouvelle .....	80
4.2.5. Le Bilan .....	80
4.2.6. Le Tableau de Compte de Résultat .....	80
4.2.7. La Marge d'Intermédiation Bancaire .....	80
4.2.8-État des Réalisations des Grands Projets d'Investissement .....	81
4.2.9-Assainissement et Mise à Niveau des Entreprises Économiques du Secteur Public .....	81
4.2.10. Crédits alloués au secteur du groupe « Cuir » .....	81
4.2.11. Risque de Concentration .....	81
4.2.12. État des Garanties Reçues du Trésor dans le Cadre du Financement des Grands Projets .....	81
4.2.13. Tableau de Bord « Modèle KPMG » .....	82
4.2.14. État de Souscription des Dépôts à Terme et Bons de Caisse .....	82
Section 2 : Analyse des états comptables de CPA. ....	83
1. Analyse des ressources et des emplois de CPA .....	83

2. Analyse du bilan.....	89
2.1. Le bilan actif .....	89
2.1.1. Disponibilité .....	91
2.1.2. Opérations avec la clientèle .....	92
2.1.3. Immobilisations.....	92
2.1.4. Autre actifs et comptes de régularisation .....	92
2.2. Le bilan passif .....	92
2.2.1. Les opérations interbancaires et assimilées .....	95
2.2.2. Les opérations avec la clientèle : .....	95
2.2.3. Autres passifs et comptes de régularisation : .....	95
2.2.4. Les fonds propres : .....	95
3. Analyse du TCR .....	97
3.1. Le produit net bancaire .....	98
3.2. Le résultat brut d'exploitation .....	98
3.3. Le résultat d'exploitation .....	99
3.4. Le résultat avant impôt .....	99
3.5. Le résultat net.....	99
Section3 :L'analyse de la performance du CPA par ratios .....	101
1. Les ratios de profitabilité .....	102
1.1. Ratio de la marge brute globale. ....	102
1.2. Ratio de marge nette globale .....	102
2. Les ratios de rentabilité : .....	102
2.1. Ratio de rentabilité des fonds propres : ROE .....	102
2.2. Ratio de rentabilité des actifs : ROA .....	103
3. Les ratios de productivité .....	104
3.1. Ratio de productivité globale .....	104
3.2. Ratio de productivité personnel .....	104

4. Les indicateurs partagés .....	105
4.1. Le taux de réemplois .....	105
4.2. Le taux de marge .....	105
4.3. Le coefficient d'exploitation .....	105
Conclusion .....	107
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>108</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>112</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>117</b>