

UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE MIRA DE BÉJAÏA
FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES
DE GESTION

Département des Sciences Économiques



MÉMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Économiques

Option : Monnaie, Banques et Environnement International

Thème

**CONTRIBUTION À L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE
FINANCIÈRE DES BANQUES : CAS DE LA BNA ET SGA**

Préparé par :

M^{elle} ZOUGGAR Djihene

M^{elle} CHABANE Rafika

Dirigé par :

M. IDIRI Yanis

Date de soutenance :

Jury :

Président(e) : Mme. MHIDI Kahina

Examinatrice : Mme. MIMOUNE Lynda

Rapporteur : M. IDIRI Yanis

Année Universitaire

2016 / 2017

DÉDICACES

Je dédie ce modeste travail à :

*A ma grand-mère que Dieu la protège pour
nous ;*

*A mes très chers parents qui ont toujours cru en
moi et n'ont jamais cessé de me soutenir que dieu
les protège pour moi ;*

*A mon cher frère Zyad, et mes chers sœurs
Ahlam, Loubna, et Ghada ;*

A ma chère amie et binôme Rafika ;

*À mes chères amies Anissa, Sylvia, Salwa,
Naziha, et Nadia ;*

À mon cher fiancé Kamal et sa famille.

Djihene

DÉDICACES

En témoignage de ma profonde affection et de ma reconnaissance, je dédie ce modeste

travail :

A mes chers parents qui m'ont soutenue à réaliser ce modeste travail que dieu les

Protège pour moi ;

A mes chers frères Mbarek et Aylan ;

A mes chers sœurs Widad et Ryma ;

A ma chère amie et binôme Djihene ;

À tous mes amis ;

À tous ceux qui me connaissent et qui m'ont encouragé de près ou de loin.

Rafika

Remerciements

On remercie « ALLAH » de nous avoir donné santé, courage et patience pour la réalisation du présent mémoire.

Nos profonds remerciements pour notre promoteur M.IDIRI Yanis pour son aide inestimable et sa disponibilité, ses critiques et conseils si précieux.

Enfin, pour faire court, merci à tous ceux qui nous ont encouragé et ont contribué - directement ou indirectement- à l'élaboration de ce modeste travail.

Liste des abréviations

- A.G.P** : Agence de Gestion Privée
- A.N.S.E.J** : Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes
- B.C.A** : Banque Centrale d'Algérie
- B.E.A** : Banque Extérieure d'Algérie
- B.A.D.R** : Banque de l'Agriculture et du Développement Rural
- B.D.L** : Banque de Développement Local
- B.H.F.M** : Banque Hors France Métropolitaine
- B.F.I** : Banque de Financement et d'investissement
- B.N.A** : Banque Nationale d'Algérie
- C.A.D** : Caisse Algérienne de développement
- C.P.A** : Crédit Populaire d'Algérie
- C.M.C** : Conseil de la Monnaie et du Crédit
- C.N.A.C** : Caisse Nationale d'Assurance Chômage
- C.N.E.P** : Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance
- D.G.E.N** : Direction des Grandes Entreprises Nationales
- D.G.E.I** : Direction des Grandes Entreprises Internationales
- E.H** : Efficience Humaine
- F.R.B.G** : Fonds pour Risques Bancaires Généraux
- F.M.I** : Fonds Monétaire Internationale
- G.R.H** : Gestion des Ressources Humaines
- P.N.B** : Produit Net Bancaire
- R.B.E** : Résultat Brut d'Exploitation
- R.N** : Résultat Net
- R.O.A** : Return On Assets
- R.O.E** : Return On Equity
- S.G.A** : Société Générale Algérie
- S.I.C.A.V** : Société d'Investissement à Capital Variable
- T.C.R** : Tableaux des Comptes de Résultats

SOMMAIRE

	PAGE
DÉDICACES.....	I
REMERCIEMENTS.....	III
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	IV
SOMMAIRE.....	V
INTRODUCTION GÉNÉRALE ET PROBLÉMATIQUE.....	P.01

Chapitre I

LE CADRE DE LA PERFORMANCE

Introduction au chapitre I.....	P.04
1. RAPPEL SUR LE CONTRÔLE DE GESTION.....	P.05
2. GÉNÉRALITÉS SUR LA PERFORMANCE.....	P.13
3. LA MESURE DE LA PERFORMANCE.....	P.20
Conclusion au chapitre I.....	P.24

Chapitre II

ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE ET TABLEAU DE BORD

Introduction au chapitre II.....	P.25
1. ANALYSE DES ÉTATS FINANCIERS.....	P.26
2. LA MESURE DE LA RENTABILITÉ ET LES RISQUES.....	P.30
3. L'ÉTUDE DU TABLEAU DE BORD.....	P.35
Conclusion au chapitre II.....	P.41

Chapitre III**ESSAI D'ÉVALUATION DE LA SITUATION FINANCIÈRE :
CAS DE LA BANQUE NATIONALE D'ALGÉRIE ET DE LA
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE ALGÉRIE**

Introduction au chapitre III.....	P.42
1. LE SECTEUR BANCAIRE ALGÉRIEN.....	P.43
2. PRÉSENTATION DES ORGANISMES D'ACCUEIL : BNA ET SGA.....	P.52
3. ÉTUDE ANALYTIQUE DE LA SITUATION FINANCIÈRE DE LA BNA ET DE LA SGA..	P.52
Conclusion au chapitre III.....	P.66
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	P.67
ANNEXES.....	P.69
LISTE DES ILLUSTRATIONS.....	P.84
Liste des schémas.....	P.84
Liste des tableaux.....	P.85
Liste des annexes.....	P.87
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	P.88
TABLE DES MATIÈRES.....	P.91
RÉSUMÉS.....	P.96

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'économie mondiale a connu ces dernières décennies des mutations profondes à travers un processus de décloisonnement des activités, de déréglementation, de désintermédiation et d'innovation financière ayant pour impact l'intensification de la compétition. En effet, l'échec du socialisme et la généralisation du capitalisme ont été les moteurs accélérateurs des réformes de cette économie mondiale qui s'est lancée dans un processus rapide de globalisation qui mettait les économies en concurrence directe entre elles. À l'égard des autres pays, l'économie algérienne a connu plusieurs bouleversements ayant pour conséquence l'adoption de la politique d'économie de marché.

En effet, après la période de l'économie planifiée, l'Algérie se retrouve dans l'obligation de mettre en œuvre des programmes et d'établir des réformes économiques et financières, afin de permettre à tous les secteurs économiques, notamment le secteur bancaire d'être non seulement en parfaite harmonie avec cette transition, mais surtout performant.

Avec la levée du monopole sur l'activité bancaire en Algérie, le secteur financier n'a pas cessé de croître dans un environnement de plus en plus compétitif. De ce fait, les banques doivent aujourd'hui se doter d'une bonne stratégie pour diriger leur développement, et cela grâce à la mise en place d'un système de mesure de leur performance.

C'est dans ce contexte que s'inscrit notre travail dont l'objectif principal est de tenter, tout au long de ce mémoire de répondre à la question suivante :

- **Qu'est ce qui détermine la performance financière de la Banque Nationale d'Algérie (BNA) et Société Générale Algérie (SGA) ?**

Cet objectif de recherche ne saurait être compris sans prendre le soin de démontrer l'importance de chacun des éléments constitutifs du système de mesure de la performance des banques, c'est ainsi qu'il est nécessaire de soulever les interrogations suivantes :

Question n° 01 : Qu'est-ce que la performance ?

Question n° 02 : Quels sont les principaux outils qu'offre le contrôle de gestion à l'évaluation de la performance ?

Question n° 03 : Comment s'effectue l'évaluation de la performance financière de la BNA et de la SGA ?

La contribution que nous apporterons, dans ce mémoire, a pour ambition non seulement de répondre à toutes ces questions que nous soulevons, mais aussi de tenter de vérifier l'hypothèse suivante :

La performance financière d'une banque dépend essentiellement de sa productivité et de sa capacité à se financer par ses propres moyens.

Pour mener à bien notre travail, nous avons procédé en deux étapes. D'abord une recherche bibliographique et documentaire touchant aux différents aspects un ensemble de travaux publiés sur le sujet. À partir de ces travaux issus essentiellement des ouvrages, mémoires, rapports et revues scientifique, nous avons réalisé un état des connaissances théoriques sur notre thème.

Ensuite, dans une seconde étape, et toujours dans la perspective de vérifier notre hypothèse, nous avons effectué une approche empirique et ce en analysant les rapports annuels (Bilans et Tableau des Comptes de Résultats), pour trois années antérieures, de la BNA et de la SGA.

Par ailleurs, nous avons orienté notre recherche sur les aspects les plus pertinents de la performance financière, pour ces deux banques, avec comme objectif :

- La réalisation d'une analyse comparative des indicateurs clés de la performance financière, afin de déterminer la banque la plus performante.

La mise en place et le développement de la fonction du contrôle de gestion au niveau des banques algériennes demeurent indispensables. En effet, cette fonction permet aux banques de diriger leurs activités tout en mesurant leurs performances ainsi que celle de leurs agences bancaires afin de fixer de nouvelles stratégies et de nouveaux objectifs, si nécessaire.

Ce travail est structuré en trois chapitres principaux, présentés comme suit :

Le premier chapitre s'intitule le cadre de la performance, dans lequel nous allons présenter le contrôle de gestion, la performance et sa mesure.

Le deuxième chapitre, intitulé évaluation de la performance financière et tableau de bord, sera consacré à la présentation des états financiers d'une banque, ainsi qu'à la mesure de la rentabilité et les risques et enfin à l'étude du tableau de bord.

Quant au troisième et dernier chapitre, il sera dédié à l'évaluation de la situation financière des deux banques : la Banque Nationale d'Algérie (BNA) et la Société Générale Algérie (SGA). Bien avant cela, nous avons d'abord fait une présentation du secteur bancaire algérien et de ces deux organismes.

Après cela, nous espérons avoir suffisamment circonscrit notre sujet pour pouvoir proposer quelques conclusions.

Introduction au chapitre I

Historiquement, le contrôle de gestion est apparu aux Etats Unis, au début du vingtième siècle, dans le sillage de l'industrialisation et du développement des grandes entreprises pour répondre à une double exigence telle que le maintien de l'efficacité du pilotage économique de ces entreprises et également la garantie de la cohérence et la coordination de l'ensemble des structures décentralisées.

L'objet du contrôle de gestion est d'examiner l'état financier des entreprises y compris les établissements financiers bancaires et non bancaires. Cela consiste à une analyse de la performance et la portée des décisions qui la génère. Cette notion de performance est un concept très vague, qu'il convient de cerner à travers les différentes contributions scientifiques existantes dans la revue bibliographique. Elle peut être inhérente à la qualité de la gestion de l'entreprise, à son environnement ou même à des facteurs structurels bien précis.

En raison de cette pluralité des facteurs déterminants de la performance, le cadre d'analyse devrait pour cela être assez portant, afin de déceler les points forts et les points faibles de la gestion qui vont permettre, par la suite, de bonifier les stratégies d'une performance meilleure et d'une compétitivité viable et pérenne.

A cet égard, la notion de contrôle de gestion et la performance sont aussi liées que complexes l'une que l'autre. Il est donc nécessaire de bien cerner les deux notions théoriquement et cela pour éviter toute ambiguïté. A cet effet ce premier chapitre est consacré au rappel sur le contrôle de gestion et la notion de la performance. Plus précisément, nous allons analyser les points suivants :

1-Rappel sur le contrôle de gestion ;

2-Généralités sur la performance ;

3-La mesure de la performance.

1. Rappel sur le contrôle de gestion

L'avènement du contrôle de gestion dans le domaine bancaire a été fait à la fin des années soixante-dix. Ce retard s'explique, d'une part, par la complexité de l'activité et des opérations bancaires et financières et, en d'autre part, par l'encadrement réglementaire stricte ainsi que la limitation de la concurrence. Ce retard a été vite résorbé par la suite, vu que le secteur bancaire a évolué et a subi des mutations qui ont fait du contrôle de gestion bancaire un processus indispensable.

1.1. Définition du contrôle de gestion

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

La notion de contrôle fait souvent référence aux aspects répressifs des contrôleurs, entendue dans le sens de vérification et de surveillance. Toutefois, cette définition semble aujourd'hui être dépassée au profit d'une autre définition anglo-saxonne du terme (control) employé dans le sens de maîtrise. Contrôle signifie donc également « *piloter la performance recherchée par l'entreprise* »¹

La gestion, quant à elle se définit comme « *l'activité sociale qui consiste à utiliser les ressources dans une organisation de la façon la plus performante possible afin de réaliser le mieux les buts assignés à cette organisation* »². En effet, gérer c'est choisir un but, c'est mettre en œuvre un plan d'actions, c'est mesurer et décider pour survivre et se développer.

Le contrôle de gestion ou "management control" n'a donc pas le sens de vérifier ou de surveiller, mais il a plutôt le sens de maîtriser pour mieux gérer. Plusieurs définitions lui ont été données, chacune est différente de l'autre selon la vision de son auteur, mais elles sont toutes complémentaires. Toutefois, la définition formelle la plus répandue reste celle proposée par ANTHONY R.N. et DEARDEN. Cette définition met l'accent sur les finalités de la

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

² Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie (ERFI), Université de Montpellier I, *Initiation à la gestion*, Edition Eyrolles, Paris, 1991, p.1.

Chapitre I : Le cadre de la performance

fonction : Le contrôle de gestion est « *un processus par lequel les dirigeants de l'entreprise les ressources sont utilisées de façon efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés* »³.

Pour d'autres auteurs, le contrôle de gestion est défini comme « *une démarche permettant, à une organisation, de clarifier ses objectifs de performance et d'en piloter la réalisation progressive, en assurant la convergence des actions engagées par les différentes entités de la structure* »⁴.

Quant au contrôle de gestion bancaire, AMAZIGH le définit comme « *l'ensemble des systèmes d'informations, des techniques d'analyse et des processus mis en œuvre en vue d'optimiser les ressources de la banque et de mesurer les performances et la réalisation des objectifs* »⁵.

1.2. Les objectifs du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion, lors de son exercice, a de multiples objectifs qui peuvent être présentés sous deux aspects majeurs : la mesure des performances et la mise au point du système de pilotage.

1.2.1. La mesure des performances

La mesure des performances globales et intermédiaires (des centres de profit par exemple) constitue un élément majeur demandé au contrôle de gestion. Ce qui nécessite la fourniture, aux responsables de différents niveaux, d'indicateurs de performance évaluant l'efficience et l'efficacité de leur gestion.

Ces indicateurs sont nécessaires pour :

➤ Assurer un suivi des réalisations et les comparer systématiquement au référentiel préalablement défini, et ce grâce aux outils de reporting⁶ (compte rendu) comme le tableau de bord. Cette démarche permet de dégager des écarts dont l'analyse aide à prendre des actions correctives, le cas échéant ;

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

⁴ GIRAUD F. et alii, *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance*, Op. Cit, P. 34.

⁵ AMAZIGH, Abdelhafidh, *Le contrôle de gestion dans la banque*, éd. CLET, Paris, 1978, P.36.

⁶ Cf.p.13.

➤ Faciliter et aider à la prise de décisions, de quelques niveaux que se soient, notamment des décisions en matière de stratégie commerciale basée sur la relation produit-client, en matière de tarification des produits ou de redéploiement des moyens.

Cela suppose que le contrôle de gestion soit en mesure de mettre en place un système de comptabilité analytique et un système d'informations permettant la collecte, la synthèse, l'analyse et la diffusion de la bonne information.

1.2.2. La mise au point du système de pilotage

Nous avons vu précédemment que le contrôle de gestion est une démarche de pilotage de la performance de l'entreprise. Cette définition indique que l'objectif visé par le contrôle de gestion est le pilotage de l'organisation. En fait, piloter c'est à la fois, fixer des objectifs, mettre en œuvre des moyens et prévoir des régulations assurant l'adéquation entre objectifs/moyens.

Les systèmes de pilotage sont alimentés par le système d'informations et s'appuient sur des outils comme la planification stratégique, la planification opérationnelle, la gestion budgétaire ou le contrôle des risques qui s'articule autour du contrôle interne.

Rappelons que la banque a pour caractéristique d'être une entreprise de réseaux exerçant de multiples activités disséminées sur de nombreux sites et diversifiées sur plusieurs métiers. Il est alors indispensable de maintenir la cohérence entre sa stratégie, ses objectifs et les différentes décisions que les opérationnels sont amenés à prendre continuellement. Ce rôle est assigné au contrôle de gestion de par la nature de ses outils, qu'il convient d'ailleurs de présenter ci-dessous.

1.3. Les outils du contrôle de gestion

Les principaux outils du contrôle de gestion bancaire sont :

- La mesure de la rentabilité ;
- La gestion prévisionnelle ; et
- Le tableau de bord.

1.3.1. La mesure de la rentabilité

La rentabilité est considérée comme l'indicateur de performance le plus synthétique qui soit. De ce fait, sa mesure représente l'un des principaux rôles confiés au contrôle de gestion dans la banque. Cette mesure s'attache à déterminer la marge (Recettes – Coûts) dégagée par l'entité qui fait l'objet de l'analyse. Il s'agit alors de reconstituer les produits et les charges qui peuvent être rattachés aux différentes entités.

La mesure de la rentabilité bancaire peut s'étaler selon plusieurs axes d'analyses. Trois principaux axes restent généralement les plus utilisés, à savoir : les centres de profit, les produits ou services, les clients ou segments de clientèle.

1.3.1.1. La rentabilité par centre de profit

Elle permet d'abord de diviser le résultat global par centre de profit et de porter ensuite une appréciation sur les éléments internes de la compétitivité de la banque. La démarche du calcul se décompose en quatre étapes intermédiaires comme suit :

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

PNB = les produits d'exploitation - les charges d'exploitation

- La détermination des charges affectées. Qui 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 RBE (Résultat brut d'exploitation)

RBE = PNB – charges d'exploitation

- Le calcul du RN (Résultat Net)

Résultat Net = RBE – 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.

1.3.1.2. 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 ⁷:

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

1.3.1.3. 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.

1.3.2. La gestion prévisionnelle

L'intensification de la concurrence dans un environnement instable et incertain a rendu indispensable pour une 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.

⁷ ROUACH M. et NAULLEAU G., *Le Contrôle de Gestion Bancaire et Financier*, op.cit. p.49.

Chapitre I : Le cadre de la performance

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

1.3.2.1. 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 »⁸. Les prévisions servent de base pour la mise en œuvre des procédures budgétaires et de planification ainsi que pour l'établissement des projections pluriannuelles.

1.3.2.2. Le plan

Le plan a pour finalité de permettre le pilotage à moyen terme. La planification stratégique a pour objectif de poser des questions sur l'entreprise. Les réponses à ces questions permettent d'évaluer les forces et les faiblesses, les menaces et les opportunités en termes de positionnement concurrentiel de l'entreprise, c'est à dire en prenant en compte les évolutions prévisibles de l'environnement.

La planification stratégique obéit, en fait, à trois considérations :

- C'est une action volontariste, entreprise par la banque en vue de reconnaître ses possibilités d'actions et ses évolutions internes et externes ;
- Elle constitue un moment fort dans la vie de la banque. Cette dernière étant tenue, dans le cadre de la planification stratégique, d'une obligation de réflexions prospectives et collectives qui guident ses actions ultérieures et qui mobilisent ses forces ;
- La planification stratégique est enfin une nécessité pour répondre aux besoins de transversalité des projets dont l'échéance est généralement supérieure à l'exercice et dont la définition implique la participation de multiples directions.

⁸Idem, P.25.

Chapitre I : Le cadre de la performance

La planification opérationnelle consiste à « *planifier et programmer les actions, les changements et les investissements permettant d'atteindre les objectifs stratégiques* »⁹. Les plans opérationnels sont alors la quantification des options stratégiques retenues. Ils ont pour objectif de chercher le meilleur chemin à suivre pour les réaliser.

1.3.2.3. Le budget

Il décline le plan selon un horizon annuel et permet de disposer des prévisions de résultats en fin de période (l'année, le semestre, et éventuellement le trimestre). Il consiste à définir les objectifs détaillés à tous les niveaux et dans toutes les fonctions de l'entreprise dont il assure la coordination.

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

1.3.2.4. Le suivi budgétaire

Il consiste à comparer le niveau des réalisations à celui des prévisions. Les écarts dégagés sont analysés en recherchant leurs causes éventuelles, ce qui permet d'envisager des mesures correctives permettant d'atteindre les objectifs ou de les réactualiser, même en cours d'années, si le besoin s'en fait sentir.

En somme, nous pouvons dire que la gestion prévisionnelle, permet au contrôle de gestion :

- De donner la direction à suivre pour chaque partie de la banque ;
- De signaler en permanence les écarts ; et
- D'obtenir des corrections.

1.3.3. Le tableau de bord

En raison de l'importance, de la complexité et du retard dans la diffusion des informations qu'il génère, le contrôle budgétaire n'est pas adapté aux contraintes liées à la

⁹Ibidem. P.23.

Chapitre I : Le cadre de la performance

prise de décisions par les responsables opérationnels. Ces derniers ont en effet besoin d'informations rapides et essentielles sur le fonctionnement des activités et la performance qui en résulte. Le besoin de ces responsables peut être satisfait grâce au tableau de bord de gestion.

1.3.3.1. Le tableau de bord de gestion

Le tableau de bord de gestion peut être défini comme « un document synthétique rassemblant différents indicateurs sur les points clés de la gestion et destiné à un responsable désigné en vue de l'aider au pilotage de son action »¹⁰. Il s'agit, en effet, d'un système d'information permettant au responsable de connaître les caractéristiques de sa gestion en lui facilitant l'exercice de ses responsabilités afin d'atteindre les objectifs qui lui ont été assignés. Dans la banque, nous distinguons habituellement deux types de tableaux de bord de gestion :

- ❖ **Le tableau de bord décentralisé** : Servant pour outil d'aide au pilotage des différents centres décentralisés, il suit au moyen d'indicateurs appropriés, un nombre limité mais prioritaire et pertinent de points clés de gestion contrôlés par ces entités.

- ❖ **Le tableau de bord de la Direction Générale centré sur la performance globale de la banque** : Il a pour objectif « *de faire ressortir à la direction générale les performances économiques des différents métiers de l'établissement vis-à-vis des orientations stratégiques retenues. Il est le support de l'analyse permanente du Produit Net Bancaire, des différents niveaux de marge ainsi que des principaux générateurs de coûts : personnel, autres frais généraux et informatique* »¹¹. Il inclut souvent des éléments de comparaison avec les réalisations des principaux concurrents.

En réalité, le tableau de bord de gestion se compose de deux éléments : un système de pilotage et un système de reporting¹².

- **Le système de pilotage** : correspond aux tableaux de bord des services opérationnels destinés aux entités de gestion. Il se compose surtout d'indicateurs d'action ou de fonctionnement permettant de maîtriser le déroulement des activités et l'évolution de la situation.

¹⁰ LONING H., PERSQUEUX Y. ET COLL., *Le contrôle de gestion*, édition Dunod, Paris, 1998, P.70.

¹¹ ROUACH M., NAULLEAU G., *Le Contrôle de Gestion Bancaire et Financier*, déjà cité, P.29.

¹² GERVAIS, M., *Contrôle de Gestion*, 7ème édition, Economica, Paris, 2000, P.59.

Chapitre I : Le cadre de la performance

Les indicateurs de pilotage diffèrent en fonction de leurs utilisateurs, c'est la raison pour laquelle ils doivent être choisis et conçus de façon à assurer une cohérence des différentes actions avec les plans stratégiques de la banque.

- **Le système de reporting :** fournit à la hiérarchie un compte rendu périodique synthétisant les informations nécessaires à l'évaluation des performances des centres de décisions. C'est un outil de contrôle à posteriori des responsabilités déléguées qui utilise des indicateurs de résultats dont l'actualisation est souvent mensuelle.

Les indicateurs du tableau de bord font l'objet de comparaison prévisions/réalisations avec des normes. Les écarts dégagés jouent un rôle de clignotants en mettant en évidence les anomalies incitant à la recherche des causes et des solutions.

En conséquence, le tableau de bord est un système d'alerte, un déclencheur d'actions ou d'enquêtes, un outil à la disposition du délégant lui fournissant le moyen de surveiller, motiver et responsabiliser ses délégués. Il facilite la communication en utilisant un langage commun et sert à mieux situer l'action du responsable dans les deux contextes, interne et externe.

1.3.3.2. Le tableau de bord à orientation stratégique

En parallèle au tableau de bord de gestion, il y a des tableaux de bord à orientations stratégiques. Il s'agit de systèmes d'indicateurs qui visent à mesurer la performance globale (de la banque) et à suivre son évolution dans ses différentes dimensions constitutives.

Ce tableau de bord cherche à clarifier les objectifs stratégiques et à les traduire en valeurs cibles concrètes en assurant le déploiement de la politique générale à l'intérieur de la banque. Il permet, également, d'assurer un retour d'expérience sur la stratégie, de l'évaluer et de la guider pour l'affiner progressivement¹³.

Parmi les contributions les plus récentes dans ce domaine, le tableau de bord équilibré (**balanced scorecard**) de KAPLAN et NORTON qui reste le tableau à orientation stratégique le plus répandu. En effet, bien qu'il soit centré sur la performance financière, cet outil a pour objectif d'offrir une vision équilibrée de la performance en cherchant à promouvoir un choix d'indicateurs plus cohérents avec la stratégie de l'entreprise. Ce choix repose sur le lien de causalité existant entre les quatre axes : finance, clients, processus interne et apprentissage organisationnel.

¹³ Ibid, P.58.

2. Généralités sur la performance

Le terme « performance » est largement utilisé dans le champ de la gestion mais avec une multitude de définitions, comme l'exprime si bien Adrien. Pour PAYETTE : «il n'y a pas de définition universelle et globale de la performance, et il est inutile d'en chercher une». Ce qui renvoie à la polysémie de ce mot. Ainsi la notion de la performance renvoie indifféremment à plusieurs traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité) et organisationnelle (efficacité), et toutes ces performances se mêlent et se complètent au sein de chaque entreprise.

2.1. Définition de la performance

Le mot performance existe depuis très longtemps dans d'autres domaines que celui de la gestion des entreprises. Son usage à propos d'une entreprise revient donc à utiliser des métaphores.

La performance est une notion très vague, qu'il convient de cerner à travers les différentes contributions scientifiques traitant ce concept. Le mot performance est polysémique, il prend des sens changeant, mais que l'on peut toujours rattacher à l'un ou/et l'autre des trois sens primaires ci-dessous¹⁴ :

- **Elle se traduit par un résultat :** La performance est donc le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissement), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologies, organisation...)
- **La comparaison traduit par le succès de l'action :** La notion de performance étant positive, la performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).
- **Elle s'apprécie par une comparaison :** La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non. La comparaison suppose une forme de compétition, faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les objectifs. Elle donne lieu à interprétation, jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).

¹⁴ B. DORIATH et C. GOUJET, *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, éd. DUNOD, Paris 2005, P. 166.

2.2. Les notions voisines de la performance

Le mot performance est souvent confondu avec les notions voisines d'efficacité, d'efficience et d'effectivité.

2.2.1. L'efficacité

Dans le langage courant de la gestion, on parle de l'efficacité lorsqu'on veut mettre en relation les résultats et les objectifs. Or, une banque est dite performante lorsqu'elle atteint les objectifs fixés par les managers au début de l'action. Il s'agit de la préoccupation essentielle des responsables. Elle signifie que les actions menées ont permis de répondre « aux principaux constituants stratégiques »¹⁵. L'efficacité est le meilleur rapport possible entre le degré de réalisation des objectifs et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir, L'efficacité est la capacité à obtenir un résultat.

En répondant à la question suivante : est-ce que l'objectif est atteint ? , une nouvelle question vient d'apparaître "existe-t-il une autre alternative plus efficace, pour atteindre les mêmes résultats ?". Donc l'efficacité examine le rapport entre l'effort et la performance.

De ce fait, plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace, d'une manière plus claire nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante

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

2.2.2. L'efficience

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

Dans une opération basée sur l'efficience, pour l'ensemble des ressources utilisées, le produit obtenu est maximum, ou encore les moyens utilisés sont minimaux pour toute qualité et quantité donnée de produits ou de services. L'efficience correspond donc à la meilleure gestion possible des moyens et des capacités en relation avec les résultats.

¹⁵ MICHEL, Barabe et OLIVIER Meller, *Manager*, DUNOS, Paris, 2006, P. 346.

Chapitre I : Le cadre de la performance

Pour **MICHEL KALIKA** : « *l'efficience est mesurée par la quantité des ressources utilisées pour produire une unité donnée de production* »¹⁶.

Ainsi nous pouvons simplifier la mesure de l'efficience dans la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \text{Résultats atteints} / \text{Moyens mis en œuvre}$$

2.2.3. L'effectivité

L'effectivité va plus loin encore dans l'évaluation en se prononçant sur le triptyque objectif/ moyennes/résultats. C'est-à-dire en remontant jusqu'aux finalités qui sont à l'origine même de l'activité dont on cherche à juger la performance.

Selon **JEAN LOUIS LEMOIGNE** : *Il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire*¹⁷. En définitive, nous pouvons conclure que le concept d'effectivité est le degré de satisfaction par rapport aux résultats obtenus. On peut donc le résumer sous la formule suivante :

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

2.3. Les différents types de la performance

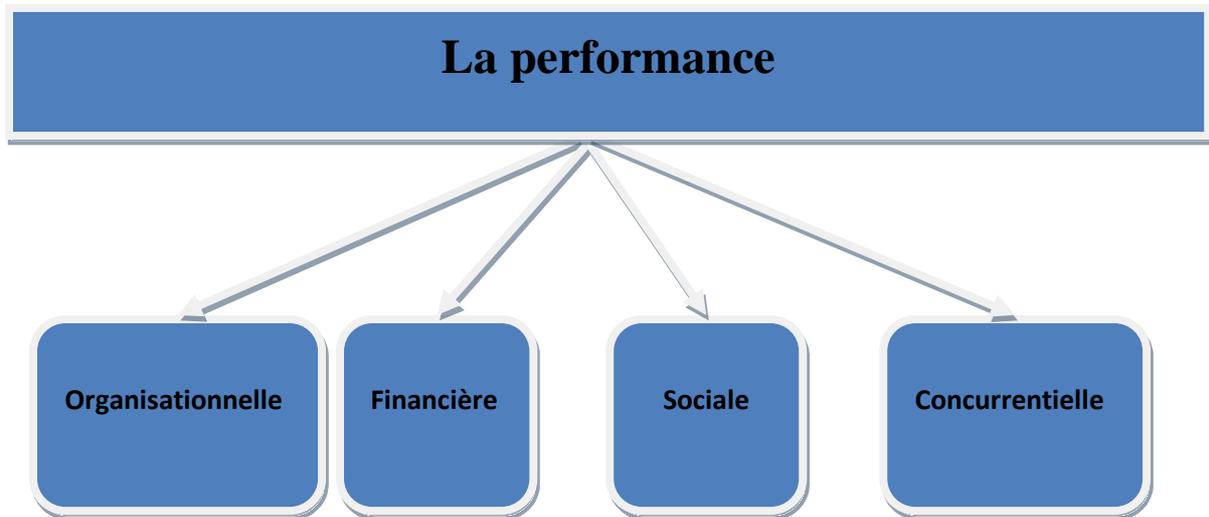
Comme l'indique le schéma ci-dessous, au sein d'une entreprise existe quatre types essentiels de la performance :

- ✓ La performance organisationnelle ;
- ✓ La performance financière ;
- ✓ La performance social ; et
- ✓ La performance concurrentielle.

¹⁶ KALIKA, Michel, *Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances*, éd. Economica, Paris, 1998, P. 211.

¹⁷ J.L.LEMOIGNE : *L'évaluation des systèmes complexe*. In : *Système de mesure de la performance* ; Harvard expansion, 1999 ; P. 203.

Schéma N° 01 : Les types de la performance



Source : REMENI, Sara, Contribution de l’audit à la performance, Mémoire de master en Sciences Économiques, Université de Bouira, 2010, P.49.

2.3.1. La performance organisationnelle

La performance organisationnelle est la recherche du dirigeant à bâtir un avantage organisationnel en se référant en priorité au virtuel que dispose son organisation. Selon Michel KALIKA : « *les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique* »¹⁸.

KALIKA avance quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- **Le respect de la structure formelle** : Le non-respect de la structure annoncée par la direction, peut traduire un mauvais fonctionnement au sein de l'organisation.
- **Les relations entre les services** : La recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de planification essentiel à l'efficacité.

¹⁸ KALIKA, Michel, *Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances*, op.cit. P. 213.

- **La qualité de la circulation de l'information** : L'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'acquisition d'informations crédibles et exhaustives, primordiales au bon fonctionnement de l'organisation.
- **La flexibilité de la structure** : L'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement.

2.3.2. La performance financière

Dans un premier lieu, la performance financière semble facile à énoncer car la finance étant par substance plus quantitative que qualitative, un outil de mesure plus facile à élaborer. Sans oublier en second lieu que la performance financière reproduit indirectement les résultats de différents services, donc elle exprime la partie perceptible dans l'entreprise.

Les qualités de manager et du propriétaire vont se canaliser sur un problème méthodologique simple : les notions de bénéfice, et sur les indicateurs qui semblent faciles à produire comme la capacité d'autofinancement, l'évolution du chiffre d'affaire ; mais il ne faudrait pas féconder ces indicateurs dans le court terme seulement, plutôt les envisager dans une vue longue, c'est la seule manière d'assurer l'autonomie et la continuité de l'entreprise.

2.3.3. La performance sociale

Il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement. Les questions liées aux compétences, à la capacité d'offensive, à l'autonomie, à l'adhésion des salariés, à l'exécution des objectifs, voire au projet et donc à la culture de l'entreprise, constituent des éléments déterminants. Pour évaluer ce type de performance il faut différencier entre l'efficacité humaine et sociale.

- L'efficacité humaine peut être mesurée comme suit :

$$EH = M \times C \times C \quad ; \quad \text{avec :}$$

EH : Efficacité humaine.

M : Motivation à volonté d'agir et de réussir, adhésion dynamique de chacun.

C : Compétence professionnalisme, savoir et savoir-faire (c'est la condition de l'efficacité individuelle).

Chapitre I : Le cadre de la performance

C : Culture, langage commun, valeurs partagées, reconnaissance mutuelle (c'est la condition de l'efficacité collective).

- L'efficacité sociale est formulée par le rapport entre le degré de satisfaction du personnel d'une organisation et les objectifs tracés par la Gestion des Ressources Humaines (GRH). Lorsque le rapport se reforme cela se traduit par un meilleur climat et de meilleures conditions de vie pour les salariés.

**Efficiencia sociala = le degré de satisfacti3n du personnel /les objectifs tracés
par la GRH**

2.3.4. La performance commerciale

La performance commerciale peut être définie comme l'aptitude de l'entreprise satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux besoins des consommateurs.

Les entreprises visant la performance commerciale doivent se soucier des besoins de leur clients, prendre en compte les astuces de leurs concurrents afin de soigner, voire de développer leurs parts dans le marché. Plusieurs indicateurs permettent d'évaluer la performance commerciale, parmi lesquels on cite :

- La part du marché : La part de marché est un indicateur clé qui permet de préciser l'importance d'un produit, d'une marque ou d'une société sur son marché pour une période donnée.
- La fidélisation de la clientèle : La fidélisation d'un client regroupe l'ensemble des actions mises en place par une entreprise pour faire en sorte que ses clients lui restent fidèles, continuent à consommer ses produits ou services.
- L'attrait de nouveaux clients.
- La satisfacti3n des clients : La satisfacti3n des clients est généralement considérée comme le pilier de la fidélisation. Cependant, la relation satisfacti3n / fidélisation est complexe et loin d'être linéaire selon les domaines d'activités. Un client peut être satisfait et infidèle ou au contraire insatisfait et fidèle.
- La rentabilité par segment, par client, par produit et par marché.

3. La mesure de la performance

La mesure de la performance représente un bloc de techniques de contrôle, affectées à s'assurer que les réalisations des différents centres de responsabilités dans l'entreprise sont semblables aux règles établis par chacun d'eux et à appliquer des stratégies dans le cas où les réalisations « *s'écartent sensiblement des normes choisies* »¹⁹.

L'évaluation des performances implique des notions et des conditions de mesure. Elle nécessite aussi la mise en place d'un système de motivation pour le personnel. La mesure de la performance est donc : le mécanisme par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'entité, elle s'appuie sur un système d'information et elle est conçue pour maîtriser la gestion d'une entité, c'est-à-dire pourvoir mesurer et contrôler les risques et les performances analysés dans un environnement soumis à l'incertitude. La mesure de la performance peut être :

- Financière : exprimée en unités monétaires ou accolée à un aspect financier.
- Non financière : exprimée en unités autres que financières et ne provenant pas de transformation ayant comme origine des unités monétaires.

La performance peut être également mesurée :

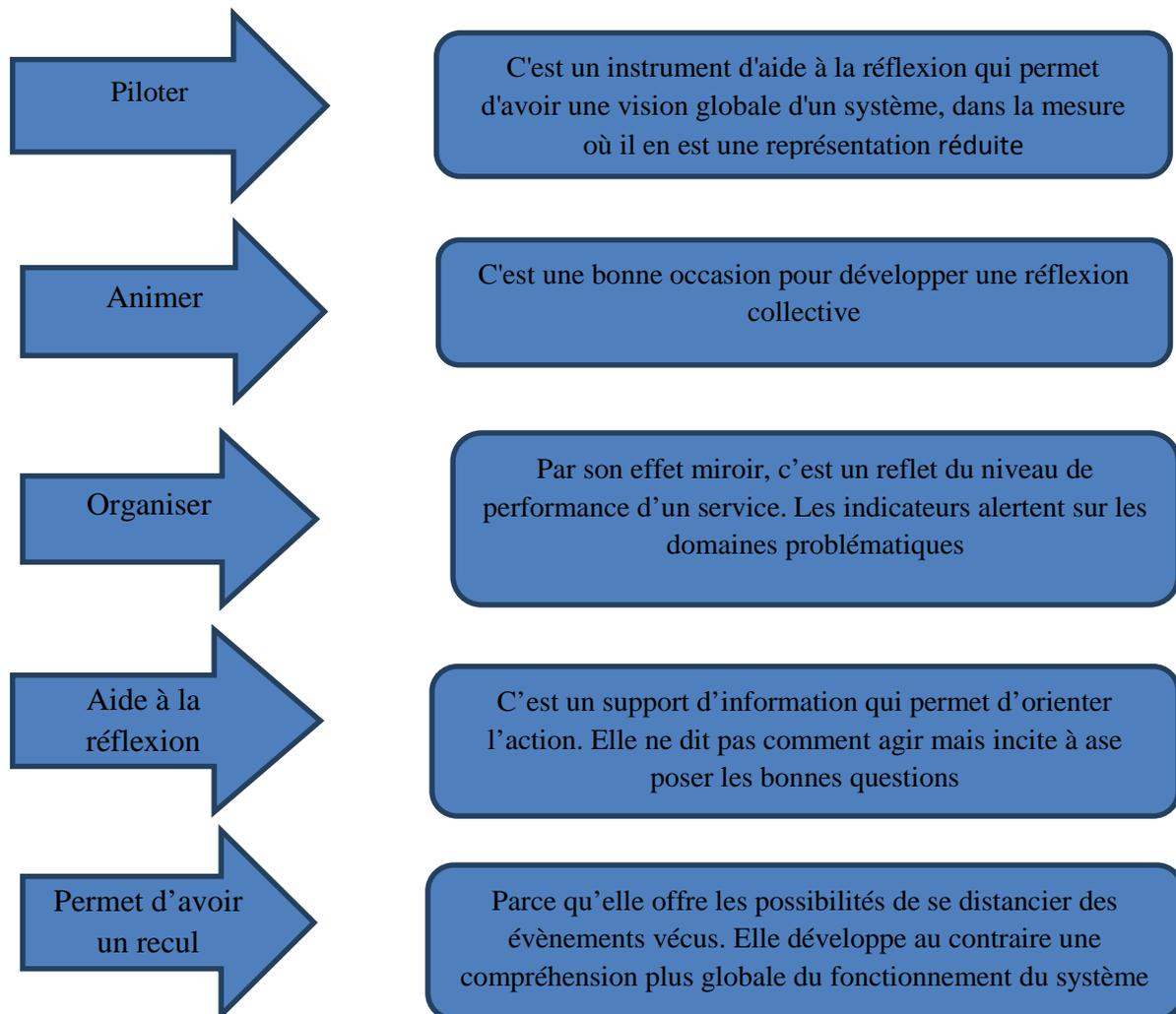
- A posteriori : Il s'agit de mesurer le degré de performance atteint ou le degré de concrétisation des objectifs. Il s'agit d'un constat fait grâce aux indicateurs de résultat ou indicateurs de reporting.
- A priori : Il s'agit en fait de mesurer la simultanéité de réalisation des objectifs et de permettre de réagir, et ce par des actions correctives. Cette mesure est possible grâce à des indicateurs de suivi ou les indicateurs de pilotage.

3.1. Les objectifs de la mesure de la performance

La mesure de la performance joue un rôle très important dans le contrôle. Elle vise en effet plusieurs objectifs qui sont :

¹⁹ GIRAUD GIRAUD F. et alii, *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance*, Op. cit, P. 72.

Schéma N° 02 : Les objectifs de la mesure de la performance



Source : KANIT, Abd El Ghafour : *Élaboration d'un tableau de bord prospectif*, Mémoire de magistère en Sciences Commerciales, Université de Batna, 2002, P.56.

3.2 .Les principes de la mesure de la performance

Évaluer la performance des entités n'est pas une tâche facile à réaliser. Elle doit être objective, réelle, simple et compréhensible .Sur ce, deux principes importants doivent être respectés lors de la mesure de la performance : principe de pertinence et principe de contrôlabilité.

3.2.1. Principe de pertinence

La mesure de performance d'une entité est considérée comme pertinente si elle oriente le comportement du manager dans le sens des objectifs de l'entreprise. Ce qui veut dire que tous les objectifs individuels doivent converger vers un but commun, à savoir l'atteinte de la performance globale de l'entreprise²⁰.

3.2.2. Principe de contrôlabilité

Le principe de contrôlabilité stipule que la performance d'un manager en charge d'une entité doit être construite sur la base des éléments qu'il peut maîtriser la mesure²¹.

Ce principe repose donc sur l'hypothèse d'un partage clair et sans ambiguïté des responsabilités. La mise en place de ce principe ordonne l'existence d'objectifs explicitement établis pour être contrôlables.

3.2.3. Autres principes

En plus de ces deux principes essentiels de la performance, on distingue d'autres principes, un peu moins cités, mais qui comportent de même une valeur ajoutée non négligeable, à savoir :

3.2.3.1. Le principe de fiabilité

Le principe de fiabilité permet d'assurer que les mêmes situations produisent les mêmes valeurs.

3.2.3.2. Le principe de simplicité et de lisibilité

Ce principe assure que les méthodes utilisées et les indicateurs choisis pour la mesure de la performance soient commodément compréhensibles.

3.2.3.3. Le principe de sélectivité

Le principe de sélectivité assure un meilleur choix des indicateurs à utiliser pour que les managers ne soient pas coulés avec des indicateurs qui peuvent être creux.

3.3. Les difficultés de la mesure de la performance

Au cours des récentes années, on est passé de modèle de performance monocritère vers un modèle multicritère qui intègre les attentes des plusieurs parties intéressantes : les actionnaires, les clients, les salariés ou les tiers externes.

²⁰GIRAUD GIRAUD F. et alii, *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance*, Op. cit, P. 72.

²¹Ibid.

Chapitre I : Le cadre de la performance

Les critères de performance et l'évaluation peuvent également fluctuer pour une même partie intéressante, en fonction de l'attente sociétale du niveau de concurrence et plus généralement du contexte de l'entreprise. Les critères de performance sont parfois peu acceptables, voire inverses et le manager a souvent pour but de les associer.

Schéma N° 03 : Les enjeux de mesure de la performance



Source : HERBI, Imen et AIT MAMMAR, Lydia, *Évaluation et pilotage de la performance financière*, Mémoire de licence en Science Commerciales et financières, École Supérieure de Commerce, Alger, 2012, p.35.

Conclusion au chapitre I

Au terme de notre premier chapitre consacré au contrôle de gestion et la notion de la performance, nous avons pu donner un rappel sur le contrôle de gestion.

En détaillant dans la première section toute l'instrumentation qui dote le Contrôle de Gestion pour un meilleur fonctionnement, il nous paraît évident, qu'à l'heure actuelle, aucune banque ou établissement de crédit ne peut s'en passer, vu l'importance du rôle qu'il joue au sein de ces entités. En effet, le contrôle de gestion est un système organisé d'aide à la décision.

L'un des principaux objectifs du contrôle de gestion ; la mesure de la performance de la banque qui constitue le reflet de l'efficacité de gestion. Il est passé du simple statut de fonction secondaire à celui d'avantage concurrentiel pour l'établissement qui est doté de système d'information analytique ,de moyens de calculs de rentabilité et de suivi de performances qui vont de pair avec la décentralisation organisationnelle en centres de responsabilité. En résumé, un système de contrôle de gestion performant permet, ainsi, aux dirigeants d'arbitrer et de piloter la performance de la banque. Grâce à l'instrumentation dont il dispose.

Dans la deuxième section nous avons cerné les contours du terme performance et son évolution sémantique, ainsi que les significations attachées à ce mot. Puis, nous avons recensé les critères qui recouvrent le terme performance à savoir l'efficacité, l'efficience et l'effectivité.

Enfin, dans la troisième section, nous avons étudié la mesure de la performance qui peut être financière ou non financière, mais aussi à priori ou à postériori, en passant par les objectifs et les principes de la mesure de la performance. Nous avons également exposé les difficultés rencontrées lors de la mesure de la performance.

Chapitre II : Évaluation de la performance financière et tableau de bord

Introduction au chapitre II

La continuité de la banque avec une utilisation optimale des ressources disponibles est très importante pour la survie de l'institution. La performance, financière dans ce cas, est considérée comme un élément très essentiel pour assurer la performance de la banque.

Le tableau de bord est l'une des résolutions, qui permette aux managers d'être informés très rapidement pour réagir vite, et si possible anticiper les événements. Considéré comme l'outil de mesure de la performance par excellence, son installation devient indispensable. Nous allons s'intéresser dans ce chapitre à la description des principaux états financiers des banques en se penchant sur l'analyse des résultats financiers des banques afin de palier à l'épineuse question de la performance financière et a la réalisation de la meilleure performance possible ; reste le souci permanent de chaque entreprise, y compris la banque, qui de plus, doit veiller à la maîtrise de l'ensemble des risques auxquels elle est exposée.

C'est pour cette raison que la réflexion, sur des outils permettant l'analyse et l'atteinte de la meilleure performance possible, n'a jamais cessée. Nous allons développer aussi le tableau de bord comme principal outil utilisé dans l'étude mesurant la performance financière.

Plus exactement, notre objet dans chapitre se limite à :

- 1- Analyse des états financiers ;
- 2- La mesure de la rentabilité et les risques ;
- 3- L'étude du tableau de bord.

Chapitre II : Évaluation de la performance financière et tableau de bord

1. Analyse des états financiers bancaires

La maîtrise de l'analyse fondamentale classique ne suffit pas pour bien arriver à une analyse des résultats financiers bancaires. Il faut de plus, connaître les ratios financiers qui sont particuliers au secteur des institutions financières et surtout savoir les interpréter.

1.1. Le bilan

1.1.1. Présentation du bilan

Comme pour toute entreprise, le bilan d'une banque se compose de deux parties la colonne d'actif et la colonne du passif, par rapport à la comptabilité générale, il comporte deux différences notables :

- La présentation est inversée puisque les opérations de trésorerie figurent en haut du Bilan et les immobilisations en bas ;
- Les valeurs portées dans l'actif sont des valeurs nettes d'amortissements et de provisions. Il comprend un actif qui enregistre les avoirs et les créances, un passif qui enregistre les dettes et les fonds propres. L'actif et le passif sont composés de postes regroupés selon les classes du plan de comptes et qui serviront de trame à ce développement.

1.1.2. Les ratios financiers du bilan

On peut réunir les ratios financiers calculés à partir des bilans bancaires en deux catégories : les ratios de la structure financière et les ratios de solvabilité.

1.1.2.1. Les ratios de la structure financière

Ces ratios permettent de donner une idée sur l'état financier de la banque ; on distingue :

A. Ratio d'autonomie financière

Ce ratio mesure la capacité des capitaux propres à financer les valeurs immobilisées.
Fonds propres/ actifs immobilisés.

Chapitre II : Évaluation de la performance financière et tableau de bord

B. Ratio de liquidité des actifs

Ce ratio représente la nature d'activité de la banque. Il permet de comparer la situation de cette dernière avec les autres banques.

Actifs circulants/dettes à court terme

C. Ratio d'indépendance financière

Lorsque ce ratio est supérieur à 1, la banque est indépendante de l'extérieur, dans le cas contraire, elle dépend des autres organisations financières.

Fonds propres/ capitaux permanent

1.1.2.1. Les ratios de solvabilité

L'activité bancaire est régie essentiellement par la réglementation, sur la convenance des fonds propres, fondée par le comité de Bâle dans les accords de 1988 sous la terminologie de ratio Cooke¹ ou ratio de solvabilité. Il envisage que les banques détiennent au moins des fonds propres à hauteur de 8 %, par rapport aux risques de crédit qu'elles encourent du fait de leurs opérations, à fin d'assurer une solidité financière. La formule du ratio Cooke peut être donnée comme suit :

$$\text{Ratio Cooke} = \text{Fonds propres nets/les risques pondérés} \geq 8 \%$$

A. Calcul des fonds propres

Les fonds propres s'obtiennent par l'addition des fonds propres de base, les fonds propres complémentaires et les fonds propres sur complémentaires :

- Les fonds propres de base : capital social, report à nouveau, réserves, résultat de l'exercice non distribué et les FRBG (fonds pour risques bancaires généraux) ;
- Les fonds propres complémentaires : Provisions, réserves latentes, titres et emprunts subordonnés > 5ans ;
- Fonds propres sur complémentaires : emprunts subordonnés > 2ans et les bénéfices intermédiaires.

¹Appelé ratio Cooke du nom du président de comité de Bâle, Peter COOKE, entre 1977 et 1988 et ancien gouverneur de la Bank of England.

Chapitre II : Évaluation de la performance financière et tableau de bord

B. Calcul des risques pondérés

En effet, les actifs sont classés suivant la nature de la contrepartie et les garanties attachées aux opérations. Les coefficients de pondération qui leurs sont attribués :

- 0 % pour les créances sur Etat et assimilés ;
- 20 % pour les créances sur les établissements de crédit ;
- 50 % pour les prêts hypothécaires ;
- 100 % pour les autres crédits à la clientèle.

Pour ce qui est de la réglementation Algérienne² :

- 0% pour les créances sur l'Etat ou assimilées et dépôts à la Banque d'Algérie ;
- 5% pour les créances sur les banques et établissements financiers installés en Algérie ;
- 20 % pour les établissements de crédits installés à l'étranger ;
- 100% pour les autres crédits à la clientèle ainsi que les immobilisations.

Le ratio Cooke a montré ses faiblesses, en tenant compte de la plus grande complexité du monde bancaire et par l'innovation financière. En effet, ce ratio ne prend pas en considération plusieurs risques dont le risque opérationnel, le risque de taux d'intérêt et le risque de liquidité. Il a fait donc l'objet d'une modification dans la méthode de calcul en intégrant dans son dénominateur le risque opérationnel. Le ratio MC Donough a été mis en place par le comité de Bâle II.

$$\text{Ratio Mc Donough} = \text{Fonds propres} / \text{risques (crédit+ marché + opérationnel)} \geq 8\%.$$

1.2. Le tableau des comptes de résultats

1.2.1. Présentation du tableau des comptes de résultats

Le tableau des comptes de résultats est un document comptable qui fait partie des états financiers il enregistre les flux annuels de produits et de charges en liste et fait apparaître des soldes intermédiaires de gestion. Il détermine le résultat (bénéfice ou perte) par la différence entre les produits et les charges d'une période donnée.

² Instruction de la Banque d'Algérie n°74-94 du 29 novembre 1994 relative à la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers article 11.

Chapitre II : Évaluation de la performance financière et tableau de bord

1.2.2. Les éléments clés du compte de résultat³

Le tableau des comptes de résultats comprend :

1.2.2.1. Le produit net bancaire

Il indique la marge dégagée par la banque sur l'ensemble de ses activités avec ces trois composantes : les intérêts, les commissions et les plus ou moins-values.

Il correspond plus précisément à la valeur ajoutée de l'établissement de crédit et il a la vocation de financer les frais généraux et les risques.

1.2.2.2. Le résultat brut d'exploitation

Ce solde indique la marge qui se dégage de l'activité courante de la banque après prise en compte des coûts de fonctionnement appelés frais généraux.

1.2.2.3. Le résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation prend en compte le risque de contrepartie avec les dotations aux provisions. Il constitue un solde, tout à fait, significatif de la performance d'une banque avec la marge réalisée sur l'ensemble de ses activités courantes, compte tenu des moyens qu'elle y consacre et de son aptitude à maîtriser les risques.

1.2.2.4. Le résultat courant avant impôt

Avec ce solde, les plus ou moins-value sur cession d'éléments d'actif comme les immobilisations financières sont prises en compte.

1.2.2.5. Le résultat net

Le résultat net tient en compte du résultat d'exploitation ainsi que des dotations ou reprises de fonds pour risques bancaires généraux et de l'impôt sur les bénéfices.

1.3. Le hors bilan

Le hors bilan est un ensemble de comptes annexés au bilan qui retrace les engagements futurs ou virtuels d'une banque ne donnant pas lieu à un flux de trésorerie. Il

³DE COUSSERGUES, S, *Gestion de la banque du diagnostic à la stratégie*, éd. DUNOD. Paris, 2007, P.114.

Chapitre II : Évaluation de la performance financière et tableau de bord

s'agit d'un document très significatif, car de nombreuses opérations de banque donnent naissance à des engagements qui ne figurent pas au bilan mais qui mettent en risque l'établissement de crédit. Les banques doivent donc tenir une comptabilité d'engagements sur les comptes de la classe 9, mais qui ne sont repris que partiellement dans le hors bilan publiable. Le hors bilan publiable distingue les engagements donnés et les engagements reçus en les décomposant en :

- ✓ Engagements de financement comme les confirmations de crédit ou les lignes de substitution des billets de trésorerie ;
- ✓ Engagements de garantie ainsi les cautions et avals ;
- ✓ Engagements sur titres comme les titres achetés ou vendus avec faculté de reprise.

2. La mesure de la rentabilité et les risques

On constate, après la présentation des notions de la performance et de la rentabilité que l'analyse de la performance financière consiste à déterminer la capacité de la banque à réaliser une rentabilité importante, ce qui nous amène à analyser la rentabilité financière, le rendement, la productivité et le coefficient d'exploitation.

2.1. Ratios de rentabilité

Les ratios de rentabilité comprennent :

2.1.1 Ratio de rentabilité d'exploitation

On distingue :

- Le coefficient d'exploitation : Ce coefficient indique la part du produit net bancaire absorbée par les frais généraux.

Frais généraux/ produit net bancaire

- Les ratios de productivité : Dans le but de juger l'efficacité d'un réseau, on calcule des ratios comme :

Crédits/ nombre d'agence

Dépôts/ nombre d'agence

Chapitre II : Évaluation de la performance financière et tableau de bord

2.1.2. Ratio de rentabilité globale

La rentabilité globale regroupe deux types de rentabilité : la rentabilité économique et la rentabilité financière. Deux ratios sont systématiquement calculés : le ratio de rendement et le ratio de rentabilité financière.

2.1.2.1 Ratio de la rentabilité économique

Cet indicateur mesure le retour sur investissement des capitaux quel que soit leur origine : fonds propres ou/et capitaux empruntés. Il s'agit donc de mesurer la performance de la mise en œuvre des capitaux, indépendamment de leur mode de financement.

- ✓ Ratio de rentabilité économique brut : Il constitue une première mesure de l'efficacité de la banque dans l'utilisation de ses ressources.

Excédent brut de l'exploitation/ capitaux investis dans l'exploitation.

- ✓ Ratio de rentabilité économique nette : La rentabilité économique nette est mesurée par le ratio suivant :

Résultat d'exploitation/ capitaux investis

2.1.2.2. Ratio de rentabilité financière ROE (Return On Equity)

Avec ce ratio, le point de vue de l'actionnaire est accordé en indiquant la rentabilité qu'il obtient de l'investissement de capitaux dans les actions d'une banque.

Résultat net/ fonds propres

2.1.2.3. Ratio de rendement ROA (Return On Assets)

Ce ratio désigne le rendement net de l'ensemble des actifs constitués par la banque.

$ROA = \text{Résultat net} / \text{total du bilan}$

Comme on peut écrire :

$ROA = \text{Marge bénéficiaire} \times \text{Rotation des actifs}$, avec la marge bénéficiaire = $\text{Résultat net} / \text{Produit net bancaire}$ et la rotation des actifs = $\text{Résultat net} / \text{Total du bilan}$

Chapitre II : Évaluation de la performance financière et tableau de bord

Donc :

$$\text{ROA} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Produit net bancaire}} \times \frac{\text{Produit net bancaire}}{\text{Total du bilan}} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Total du bilan}}$$

C'est le ratio le plus utilisé pour évaluer les performances d'un établissement de crédit.

2.2 Les risques bancaires

Les banques et établissements financiers sont contraints à mettre en place les systèmes de mesure et d'analyse des risques et les systèmes de surveillance, puisque le risque est étroitement lié au métier du banquier, notamment dans sa fonction de pourvoyeur de fonds. Les risques bancaires peuvent être subdivisés en deux catégories : les risques financiers et risques non financiers.

2.2.1. Les risques non financiers

Cette catégorie regroupe principalement :

2.2.1.1. Le risque stratégique

Ce risque se matérialise en cas de modification de : la fonction de demande de la clientèle, le comportement de la concurrence, et la réglementation.

Ce risque est donc principalement lié aux décisions prises par les responsables (politique commerciale, stratégie de développement).

2.2.1.2 Le risque opérationnel

Ce risque résulte d'une défaillance attribuée aux procédures, à la fraude, au facteur humain ou au système. Il peut également découler de causes externes telles que le vol, le risque comptable, le risque juridique.

2.2.2. Les risques financiers

Ils proviennent surtout de la modification de certaines variables financières et affectent directement la rentabilité de la banque. Parmi ces risques on cite :

Chapitre II : Évaluation de la performance financière et tableau de bord

2.2.2.1. Le risque de contrepartie

Il apparaît lorsque les débiteurs d'un établissement n'honorent pas, totalement ou partiellement leurs engagements. Ce risque revêt trois formes :

A. Risque sur l'emprunteur

Lié aux créances détenues sur la clientèle (commerciales) ou sur les concours directs accordés aux autres établissements (placements sur les marchés financiers) ;

B. Risque sur le prêteur

Lié aux garanties potentielles de financements accordés aux autres établissements (pour assurer le financement de l'activité en cas de difficultés d'approvisionnement sur le marché).

C. Risque de contrepartie pure

Il s'agit du risque sur les produits dérivés. Ces derniers sont définis comme étant les instruments de couverture contre le risque de taux et de change. Ce genre de risque n'existe pas sur les marchés organisés du fait que la chambre de compensation assure la bonne fin des opérations. En revanche, ce risque peut apparaître en cas de négociation sur le marché de gré à gré.

2.2.2.2. Le risque d'illiquidité

Ce risque est inhérent à l'activité d'intermédiation traditionnelle d'un établissement bancaire. Il représente l'éventualité de ne pas pouvoir faire face, à un instant donné, à ses engagements ou à ses échéances même par la mobilisation de ses actifs. Ce risque est expliqué par trois facteurs :

- ✓ Le risque intrinsèque du bilan : Il est lié à la notion de transformation.
- ✓ Une crise de confiance : Elle engendre un retrait massif de dépôts de la clientèle.
- ✓ Une crise de liquidité générale du marché générée par une crise économique ou une décision des autorités.

Chapitre II : Évaluation de la performance financière et tableau de bord

2.2.2.3. Le risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt est le risque de voir les résultats affectés défavorablement par les mouvements des taux d'intérêt. Il se manifeste par deux voies :

- **Par un effet prix :** En raison de la relation inverse entre le taux d'intérêt et le cours d'un actif de type obligation détenu dans le portefeuille titres de la banque.
- **Par un effet revenu :** Si le coût des ressources augmente avec les taux alors que le rendement des emplois est fixe. Le risque de taux est présent dans la plupart des postes du bilan, car la quasi-totalité de leurs encours engendrent des revenus et des charges qui sont indexés sur des taux de marché. La volatilité des taux affecte directement le résultat de l'établissement.

2.2.2.4. Le risque de change

Il résulte d'une évolution défavorable du cours d'une devise dans laquelle la banque détient des créances et des dettes. Ce risque caractérise les établissements de crédits dont les bilans comportent des opérations libellées en monnaie étrangère.

2.2.2.5. Le risque de marché

Il est défini comme étant l'éventualité de variation défavorable de la valeur de marché des positions prises pendant l'horizon d'investissement. Ce risque englobe le risque de liquidité, de taux d'intérêt, de change et de contrepartie, ce qui rend sa gestion très complexe.

2.2.2.6. Le risque d'insolvabilité

Il est présenté en dernier lieu car il est en général la conséquence de la manifestation d'un ou plusieurs risques que la banque n'a pas pu prévenir. Il se matérialise au départ par l'apparition d'une crise de liquidité au sein d'un établissement ne pouvant pas se refinancer auprès des marchés.

Chapitre II : Évaluation de la performance financière et tableau de bord

3. Le Tableau de Bord

Pour piloter et mesurer la performance de la banque, les managers ou les décideurs ont besoin des indicateurs synthétiques qui sont regroupés sous forme de tableau de bord. Dans cette section nous commencerons par décrire ce qu'est un tableau de bord, puis nous aborderons quelques indicateurs de ce tableau permettant de mesurer la performance de la banque.

3.1. Définition

Le tableau de bord se définit comme « un instrument d'action dans lequel un Ensemble d'indicateurs peu nombreux sont intégrés pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influencent sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions »⁴. Il constitue un outil de pilotage mis à la disposition des responsables afin de leur permettre, de façon régulière et même constante, le suivi des réalisations, l'identification des écarts et des tendances entre le prévu, le voulu et le réalisé parmi la masse des informations disponibles.

3.2. Types de tableaux de bord

Selon les orientations et les destinataires du contrôle de gestion, les tableaux de bord peuvent être classés suivant deux grandes catégories :

3.2.1 Le tableau de bord de la Direction Générale

C'est un tableau de bord conçu par le service du contrôle de gestion, spécialement pour la Direction Générale, lui résumant la performance globale de l'entreprise, avec un niveau de synthèse assez agrégé. «Ce niveau d'agrégation de l'information peut être défini comme le tronc commun d'informations économiques, financières et opérationnelles, reliant les entités de gestion à la direction Générale »⁵.

⁴ EL HAMMA, Azoug, *Impact de la taille sur le contenu des tableaux de bord dans les entreprises au Maroc : résultats d'une étude empirique*, Revue Bouquin, (pp. 397- 398), 2001.

⁵ Gérard NAULLEAU & Michel ROUACH, *Contrôle de gestion et stratégie dans la banque*, 3^{ème} édition, revue banque éditeur, paris, 2001, P. 114.

Chapitre II : Évaluation de la performance financière et tableau de bord

3.2. 2. Le tableau de bord décentralisé

Destinés aux centres décentralisés, il assure le suivi d'un nombre d'indicateurs clés de gestion, sélectionnés et contrôlés par ces entités, participant ainsi à l'animation locale de la gestion. Il s'agit des entités opérationnelles telles que les agences du réseau d'exploitation, les structures réalisant des opérations quotidiennes en faveur des agences (traitement des opérations de virements, de prélèvements, etc.)

3.3. Les indicateurs du Tableau de Bord pour la mesure de la performance des banques

Les banques ont cherché à améliorer la mesure de leur performance, soit en utilisant de nouveaux outils d'évaluation de la performance financière, soit en élargissant la Performance à des mesures non financières.

3.3.1. Les indicateurs financiers

La performance a depuis longtemps été mesurée grâce à des indicateurs financiers (Return On Investissement, chiffre d'affaires, résultat...). Le but est de donner une image de l'entreprise qui soit le reflet de la richesse des actionnaires. Les données financières et comptables sont alors considérées comme des indicateurs avancés de la performance boursière. Le tableau de bord financier se rencontre très fréquemment dans les groupes. Il s'inscrit généralement dans le cadre d'un « reporting de gestion » adossé à la structure opérationnelle du groupe.

Ces tableaux de bord financiers présentent les avantages suivants :

- Ils sont cohérents avec la pression financière à laquelle sont soumis de nombreux groupes, tenus de publier leurs résultats sur une base trimestrielle ;
- Les indicateurs financiers permettent la circulation d'informations standardisées au sein du groupe, ce qui facilite les comparaisons entre filiales.

Cependant, le tableau de bord financier présente également quelques insuffisances :

- Un sous dimensionnement du pilotage opérationnel : en effet, le tableau de bord financier satisfait les besoins d'information de la Direction Générale, au détriment des entités locales. Or il devrait avoir dans une entreprise, autant d'outils de pilotage que de niveaux de responsabilité.

Chapitre II : Évaluation de la performance financière et tableau de bord

- Une absence de déclinaison des indicateurs globaux,
- Il fournit parfois une information tardive et peu ciblée.

3.3.2. Les indicateurs non financiers

Les indicateurs financiers étant sujets à critique et peu actionnables, c'est ainsi qu'un grand nombre d'auteurs ont proposé de les substituer ou de les compléter avec des indicateurs non financiers. Les réflexions, sur la place des indicateurs non-financiers ont été relancées notamment avec la balanced scorecard.

3.4 Le tableau de bord financier

La comptabilité ainsi que le contrôle budgétaire produisent une information détaillée et exhaustive de la situation financière de l'entreprise. Mais le chef d'entreprise a, avant tout, besoin de données synthétiques et triées. Pour ce faire un tableau de bord financier lui permettra d'obtenir une vue globale et dynamique des principaux ratios financiers, et d'offrir en conséquence une vision claire qui aidera à interpréter et maîtriser aisément l'équilibre financier. Le tableau de bord financier qui centralise des informations financières permet de juger l'évolution de la structure, de la rentabilité et des équilibres financiers de l'entreprise que ce soit sur le court, moyen ou long terme (l'année par exemple).

Le tableau de bord financier relève de la gestion financière, il regroupe donc des indicateurs à caractère financier. Pour apprécier au mieux l'utilité d'un tableau de bord, il convient de présenter ses principes, sa forme générale.

3.4.1. Le contenu synoptique et agrégée

Il s'agit de sélectionner parmi toutes les informations possibles, celles qui sont essentielles pour la gestion du responsable concerné. Le choix consiste à déterminer les indicateurs pertinents, par rapport au champ d'action et à la nature de la délégation du destinataire du tableau de bord.

Cette recherche doit, par ailleurs, permettre l'addition d'informations cohérentes entre elles, afin d'obtenir des indicateurs agrégés de plus en plus synthétiques.

Chapitre II : Évaluation de la performance financière et tableau de bord

3.4.2. La forme générale

En général, la maquette d'un tableau de bord type fait apparaître quatre zones :

- ❖ **La zone « paramètres économiques »** : Qui comprend les différents indicateurs retenus comme essentiels au moment de la conception du tableau. Chaque rubrique devrait correspondre à un interlocuteur, et présenter un poids économique significatif.
- ❖ **La zone « résultats réels »** : Ces résultats peuvent être présentés par période et/ou cumulés. Ils concernent les informations relatives aux activités qualitatives et quantitatives. À côté de ces informations sur l'activité, figurent souvent des éléments sur les performances financières (marges, résultats intermédiaires)
- ❖ **La zone « objectifs »** : Dans cette zone apparaissent les objectifs qui avaient été retenus pour la période concernée. Ils sont présentés selon les mêmes choix que ceux retenus pour les résultats (objectif du mois seul, ou cumulé).
- ❖ **La zone « écarts »** : Ces écarts sont exprimés en valeur absolue ou relative. Ce sont ceux du contrôle budgétaire mais aussi de tout calcul présentant un intérêt pour la gestion.

3.4.3. Les indicateurs

Les tableaux de bord sont constitués d'indicateurs qui sont des informations précises, utiles et pertinentes pour le gestionnaire, exprimées sous des formes et des unités diverses. La présentation de l'indicateur sur le tableau de bord, n'est pas qu'une simple question d'esthétique. L'appréciation du sens porté par l'indicateur est dépendante de sa présentation. Plusieurs critères peuvent être utilisés pour classer les indicateurs, à savoir :

- **Indicateur de résultat ou de progression** : Selon que l'information concerne le résultat d'une action finie ou celui d'une action en cours.
- **Indicateur financier ou non financier** : L'ensemble des indicateurs utilisés pour connaître l'état financier de l'entreprise sont des indicateurs financiers. Il peut s'agir de la solvabilité ou encore de la croissance de l'activité.

Chapitre II : Évaluation de la performance financière et tableau de bord

- **Indicateur global ou ponctuel:** Un indicateur peut être synthétique, calculé à partir de plusieurs informations, pour donner une image à plusieurs dimensions, comme il peut être ciblé sur un seul paramètre très précis.
- **Indicateur de reporting ou de pilotage :** un indicateur peut être demandé par un niveau hiérarchique en vue de contrôler des engagements (*reporting*), mais il peut aussi aider le responsable à orienter son action ; c'est ce dernier aspect qui est actuellement le plus répandu.

D'autre part, lorsque l'indicateur établit une comparaison avec des données historiques, il renseigne sur la tendance, et lorsqu'il compare un réalisé avec un Objectif, il renseigne dans ce cas sur la performance.

3.5. Les instruments utilisés

Une information mise en perspective et fournie sous une présentation visuelle agréable (graphique, pictogramme), signifie beaucoup plus qu'une simple valeur absolue, elle permet à l'utilisateur de la décoder facilement et de réagir plus vite. Parmi les instruments les plus utilisés dans les tableaux de bord, on distingue : les écarts, les ratios et les graphes.

3.5.1. Les écarts

L'écart représente la différence entre le réalisé et l'objectif, jugeant de l'efficacité des actions menées, soit dans le cadre budgétaire (le contrôle budgétaire permet le calcul d'un certain nombre d'écarts), il s'agit alors de repérer ceux qui présentent un intérêt pour le destinataire du tableau de bord ; soit en dehors du cadre budgétaire, avec des écarts issus d'indicateurs qualitatifs.

3.5.2. Les ratios

Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise. Certains sont calculés à partir des informations comptables et exprimé 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

Chapitre II : Évaluation de la performance financière et tableau de bord

dans le temps, et de présenter la réalité en chiffres. Ils permettent d'appréhender l'efficacité de l'action opérationnelle, par la mise en relation d'un résultat obtenu (au numérateur) avec une consommation de ressources (au dénominateur).

Leurs règles de bonne utilisation sont les suivantes :

- ✓ Un ratio n'a pas de valeur en soi ; il n'a de valeur que par rapport à une norme (norme de la branche professionnelle ou norme propre à l'entité) ;
- ✓ Il peut difficilement s'interpréter en faisant abstraction des autres.

3.5.3 Les graphiques

Leur intérêt est de visualiser rapidement et directement les évolutions, et mieux appréhender les changements de rythme ou de tendance. Leur inconvénient est qu'ils ne permettent pas de réaliser des analyses supplémentaires à la convenance de l'analyste. On distingue :

- Les histogrammes: Ils sont le plus souvent utilisés pour comparer plusieurs séries de valeurs ;
- 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 diagramme circulaire : c'est le meilleur graphique pour présenter des données relatives (pourcentages).

Chapitre II : Évaluation de la performance financière et tableau de bord

Conclusion au chapitre II

Au terme de ce chapitre dédié à l'évaluation de la performance financière et le tableau de bord, nous soulignons l'importance de la mesure de la rentabilité et des risques. Au niveau global, la mesure de la performance la plus utilisée est le rendement des fonds propres ROE (Return on Equity). À des niveaux beaucoup plus fins, les banques utilisent des mesures de performance ajustées du risque. Nous avons évoqué aussi la relation risque/rentabilité car le but d'une banque, est d'atteindre une rentabilité maximale pour un risque donné.

L'évaluation de la performance financière seule ne garantit pas la pérennité de la banque si elle n'est pas mesurée par un tableau de bord qui permet de suivre l'évolution des résultats à travers le temps et l'espace et ainsi mettre en place des mesures correctives.

Le tableau de bord renvoie à des finalités différentes, mais complémentaires. Une représentation communément répandue veut que l'on assimile ces tableaux de bord à des outils de contrôle et d'aide à la décision.

Le tableau de bord est utilisé comme un compte rendu d'activité, permettant de suivre et d'assurer une gestion en continu, La complexité croissante des champs et des domaines d'intervention, les contextes mouvants et fortement évolutifs auxquels sont confrontés les services, impliquent de redonner au tableau de bord une dimension plus large, afin d'en faire un véritable outil d'aide à la décision. En effet, tout manager doit disposer d'informations fiables et récentes pour pouvoir faire preuve de réactivité et fonder sa décision sur des éléments objectifs.

Introduction au chapitre III

Le secteur financier en Algérie reste à vocation bancaire, malgré l'émergence du compartiment obligataire. Le secteur bancaire demeure encore le principal canal de financement des entreprises et des ménages. Cependant, il a connu de nombreuses transformations depuis l'indépendance du pays. C'est ainsi, au fil des années que se dessine le paysage financier actuel et ceci à travers une multitude de réformes tentant d'accompagner l'évolution de ce secteur si sensible.

Faire une analyse financière d'une banque, c'est développer une méthodologie permettant de mettre en évidence les performances de l'entreprise bancaire. L'objectif c'est de faire le diagnostic sous différents aspects : résultats, rentabilité et risques partant des documents comptables. Nous avons jugé utile de revoir la présentation des comptes au niveau du bilan et du tableau des comptes de résultat et procéder par la suite à un reclassement de certains postes de ces états sans pour autant modifier la situation nette.

Nous tenterons, à travers ce chapitre de donner un aperçu du secteur bancaire Algérien ainsi que les évolutions connues et enfin une analyse de la situation financière de la banque nationale d'Algérie (BNA) et la société générale d'Algérie (SGA).

Le chapitre donc est structuré comme suit :

- 1- Le secteur bancaire Algérien ;
- 2- Présentation des l'organisme d'accueil : BNA, SGA ;
- 3- Étude analytique de la situation financière de la BNA et de la SGA.

Chapitre III : Essai d'évaluation de la situation financière : cas de la Banque Nationale d'Algérie et de la Société Générale Algérie

1. Évolution du système bancaire Algérien

Le système bancaire algérien a connu plusieurs mutations depuis l'indépendance, caractérisées par une multitude de réformes visant à affiner la gestion du système bancaire et financier.

1.1. La création du système bancaire Algérien (de 1962 à 1970)

Cette étape coïncide avec l'indépendance de l'Algérie et à la nécessité de la mise en place d'un système favorisant l'essor et le développement de l'économie nationale. A ce titre, les autorités politiques en cette période-là avaient mises sur le développement ordonné de l'économie. C'est ainsi qu'elles ont procédé à la nationalisation et à la création d'un certain nombre de banques :

- Constitution de la Banque Centrale d'Algérie (BCA), par la loi n° 144 du 13 décembre 1962 comme remplaçant de la banque d'Algérie et du conseil algérien du crédit.
- Naissance de la Caisse Algérienne de Développement (CAD) le 07 mai 1963 pour prendre en charge les crédits d'investissement sur les ressources du Trésor public.
- Transfert à la Banque Nationale d'Algérie (BNA), par ordonnance du 08 juin 1966 des activités exercées par le Crédit Financier d'Algérie et de Tunisie et filiales.
- Transfert au Crédit Populaire d'Algérie (CPA), de la Banque Populaire d'Algérie et de la Société Marseillaise de Crédit, par ordonnance du 11 mai 1967.
- Transfert à la Banque Extérieure d'Algérie (BEA), des activités du Crédit Lyonnais et Société Générale de France, par ordonnance du 1er octobre 1967.
- Par la loi du 10 août 1964, les activités de la Caisse de Solidarité des départements et Communes d'Algérie, sont reprises par la Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyances (CNEP).

1.2. Le système bancaire Algérien avant la grande réforme (de 1970 à 1989)

Cette période est caractérisée par la promulgation de plusieurs textes de loi concernant la réforme du secteur bancaire et financier.

1.2.1. Les réformes des années 70

En vue de créer les conditions de réalisation d'un système de planification financière en liaison avec les nouveaux choix politiques de l'Algérie et pour mieux contrôler les flux monétaires, les autorités politiques ont décidé de confier, à partir de 1970, la gestion et le contrôle des opérations financières des entreprises publiques aux banques.

1.2.2 Les réformes des années 80

La crise des années 80 a renforcé les contraintes budgétaires et mis en évidence la confusion des rôles, conduisant l'État à entamer son désengagement du financement de l'économie. L'objectif était de sortir de la crise du financement par l'endettement et de rétablir les grands équilibres macro-économiques.

La restructuration du secteur bancaire s'est caractérisée par la création de deux (02) autres banques primaires :

- La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) le 16 mars 1982.
- La Banque de Développement Local (BDL), le 30 avril 1985 : La réforme de 86 est considérée comme une première tentative de décentralisation du système bancaire.

Quant à la Banque Centrale d'Algérie (BCA), elle était chargée de mettre en œuvre le suivi d'un plan national de crédit, de contrôler la distribution de crédits et d'obliger les banques à veiller au remboursement de ces crédits.

Les premiers effets significatifs de cette nouvelle politique se sont manifestés par la transformation des banques publiques, dès 1989, en sociétés par actions, soumises aux règles du code du commerce. Souffrant toujours de la fuite des capitaux vers la sphère informelle et du manque de solution aux autres problèmes du système bancaire existant, la passation du système bancaire centralisé à l'économie de marché était inéluctable. À cet effet, plusieurs lois ont été promulguées afin de réorganiser l'économie nationale.

Chapitre III : Essai d'évaluation de la situation financière : cas de la Banque Nationale d'Algérie et de la Société Générale Algérie

1.2.3 Le système bancaire Algérien après la grande réforme de 90

Depuis 1990, l'économie algérienne a été marquée par la mise en place de réformes portant sur des perspectives de relance économique. Ce programme avait pour mission l'apport de nouveaux créneaux.

« Depuis sa promulgation en 1990 la loi sur la monnaie et le crédit (LMC)¹ a été accompagnée de quelques 80 règlements édictés par le Conseil de la Monnaie et du Crédit (CMC) pour encadrer l'activité monétaire et financière des banques et établissements financiers. »².

Suite à ces règlements des autorités monétaires, l'environnement bancaire s'est enrichi avec l'apport de nouveaux éléments tels que :

- L'entrée en lice des banques privées nationales et étrangères portant le nombre des intermédiaires agréés à plus d'une trentaine ;
- Une banque mixte diffusant les produits bancaires islamiques (la banque EL-BARAKA) ;
- Trois établissements à statut légal spécial ;
- Des canaux spéciaux pour les dispositifs d'aide sous différentes formes (aide sociale au logement, aide à l'emploi des jeunes à travers l'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes (ANSEJ), aide au chômage 'micro crédit, caisse nationale d'assurance chômage (CNAC) ;
- Transformation de la CNEP en CNEP-Banque ;
- Lancement du marché secondaire des bons du trésor ;
- Lancement du marché des actions et des obligations ;
- Mise en place des fonds de garantie et sociétés de refinancement.

Porté par ce que l'on pourrait appeler la mise à mort du système 'socialiste' où le secteur bancaire se caractérisait jusque-là par une limitation de banques dites « primaires » (la BNA, le CPA, la BADR, la BEA, la BDL), avec deux autres organismes spécialisés que sont la CNEP et la Banque Algérienne de Développement, la réforme de 90 a permis la création de banques à capitaux privés nationaux et internationaux.

¹ LMC : loi 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit.

² SADEG, Abdelkrim : *Système Bancaire Algérien : La Réglementation relative aux Banques et Établissements financiers*, édition A.BEN, Alger, 2005, P.10.

Chapitre III : Essai d'évaluation de la situation financière : cas de la Banque Nationale d'Algérie et de la Société Générale Algérie

1.2.4. Le système bancaire Algérien de 1991 à aujourd'hui

L'activité bancaire en Algérie s'est nettement améliorée depuis la promulgation de la loi sur la monnaie et le crédit en 1990. L'ordonnance n° 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit qui a abrogé cette loi prévoit une autonomie complète vis-à-vis du Gouvernement. Situation comparable en tous points à celle en vigueur dans les pays à économie libérale.

Cette période se caractérise par l'introduction de banques privées et d'établissements financiers. En effet, le marché financier Algérien est passé de 5 banques publiques à 20 banques dont 14 privées en 2005. L'agrément de ces banques s'est déroulé comme suit :

- ✓ El baraka Bank le 03/11/1990 ;
- ✓ Citibank le 18/05/1998 ;
- ✓ Arabe Banking Corporation ABC le 24/09/1998 ;
- ✓ Compagnie Algérienne de Banque CAB le 28/10/1999 ;
- ✓ Natexis Amana Banque le 27/10/1999 ;
- ✓ Société Générale Algérie le 04/11/1999 ;
- ✓ Banque Générale Méditerranéenne BGM le 30/04/2000 ;
- ✓ Al Ryan Algérien Bank le 08/10/2000 ;
- ✓ Arabe Bank le 15/10/2001 ;
- ✓ Bnp Paribas EL Djazair le 31/01/2002.

Après 2002, quatre nouvelles banques commerciales privées ont été agréées par le conseil de la monnaie et du crédit, il s'agit de : Trust Banque Algérie, Arco Bank, Algérie Gulf Bank, Housing Bank for Trade and Finance. Le système bancaire est dominé par six banques publiques d'État, avec 81% de part de marché, tendance qui tend à s'inverser.

Ainsi, en 2009 le taux de bancarisation était de 30%, soit : 01agence pour 28 000 habitants (sur une population totale estimée à environ 33millions d'habitants), pour une norme mondiale d'une agence pour 8 000 habitants.

1.3. Impact de la loi de finance complémentaire de 2009

Outre les décisions du Conseil algérien de la Monnaie et du Crédit (CMC) sur l'augmentation du capital minimum des banques qui passe ainsi de 2,5 milliards de dinars à

Chapitre III : Essai d'évaluation de la situation financière : cas de la Banque Nationale d'Algérie et de la Société Générale Algérie

10 milliards de dinars et de l'utilisation des crédits documentaires (CREDOC) comme instrument exclusif du financement des importations ; l'article 75 de cette loi stipule que « les banques ne sont autorisées à accorder des crédits aux particuliers que dans le cadre des crédits immobiliers »³.

Cette loi a créé un manque à gagner conséquent pour les banques qui s'étaient investies dans un créneau des plus rentables dans leurs activités. En effet, le total des encours s'élevait en 2008 à 282 590 MDZD dont 127 279 MDZD de Prêts Particuliers Immobiliers.

L'exécutif avait expliqué que les dispositions de la loi de finance complémentaire 2009 visent essentiellement « à protéger les ménages contre tout risque de surendettement et d'orienter l'économie nationale vers la production »⁴.

Selon le FMI, l'interdiction des prêts à la consommation (à l'exception du crédit immobilier) constitue un obstacle potentiel au développement du secteur financier et suggère de lever cette interdiction lorsque la centrale des risques liés aux crédits des particuliers deviendra opérationnelle.

2. Présentation de la BNA et de la SGA

2.1. Présentation de la Banque Nationale d'Algérie BNA

2.1.1. Période avant la réforme économique (1962-1986)

La Banque Nationale d'Algérie «BNA » est créée le 13 Juin 1962, par l'ordonnance n° 66178 et elle fut la première banque en Algérie créée après l'indépendance. La BNA exerçait toutes les activités d'une banque de dépôts aux termes de ses statuts originels. Elle est chargée du financement des groupements professionnels et des entreprises évoluant dans le secteur agricole et industriel.

La restructuration de la BNA en mars 1982, date à laquelle les pouvoirs publics ont décidé de mettre en place une institution bancaire spécialisée « BADR » (Banque de l'Agriculture et du développement Rural) ayant pour vocation principale le financement et la promotion de l'agriculture. Elle a mis un terme au monopole de la BNA quant au financement de ce secteur.

³Journal Officiel de la république algérienne N°44, P.11.

⁴ Discourt du ministre des finances M.DJOUDI.

Chapitre III : Essai d'évaluation de la situation financière : cas de la Banque Nationale d'Algérie et de la Société Générale Algérie

Cette restructuration avait concerné aussi d'autres aspects portant sur la politique d'implantation, la réorganisation des structures de la Direction Générale et la création des Directions de Réseaux d'Exploitation.

2.1.2. Les réformes de la période (1986-à ce jour)

Les mesures de décentralisation qui vont être prises au cours de la deuxième moitié des années 80, par la loi bancaire de 1986 modifiée en 1988, doivent être considérées comme mesures d'assouplissement du système existant. Il s'agit de l'autonomie relative du système bancaire, de désengagement du trésor du financement des investissements au profit des banques et d'une décentralisation des pouvoirs de décisions en matière de d'investissement des autorités centrales vers les banques et entreprises (La libre domiciliation des entreprises auprès des banques).

Ces réformes n'ont évidemment pas donné de résultats significatifs car elles ne permettent ni à l'entreprise d'améliorer sa productivité, ni à la banque d'assurer ses fonctions d'intermédiation.

Pour mettre un terme à cette situation, la réforme monétaire et bancaire axée autour de la loi sur la monnaie et le crédit du 14/04/1990 a désormais autorisé les banques d'effectuer :

- ❖ Á titre principal: (art 114-loi du 14/04/90), l'ensemble des opérations de banque réception des fonds du public, opérations de crédit, la mise à la disposition du public des moyens de paiement et la gestion de ceux-ci ;
- ❖ Á titre accessoire : (art 116.117.118.loi du 14/04/90), des opérations de change, des opérations de placement, souscription, achat, gestion, garde et vente des valeurs mobilières et de tout produit financier, le conseil et l'assistance en matière de gestion du patrimoine et de création et de développement des entreprises et la collecte des fonds auprès du public destinés à être placés en participations auprès d'une entreprise. Au plan interne, les réformes citées ont donné lieu à une série d'actions multiformes, tant sur le plan institutionnel et organisationnel (mise en place des organes statutaires et réorganisation de la banque) de la gestion du crédit (application des règles

Chapitre III : Essai d'évaluation de la situation financière : cas de la Banque Nationale d'Algérie et de la Société Générale Algérie

prudentielles et assainissement du portefeuille), que de la gestion sociale (entrée en régime partenarial consacré par la convention collective et le règlement intérieur, en sus de l'enrichissement subséquent des instruments de gestion des ressources humaines).

2.1.3. La Forme juridique de la BNA

La Banque Nationale d'Algérie, par abréviation (BNA) est une société par actions à « BNA » au capital de 14.6 milliards de dinars algériens, ayant son siège social ALGER, 08 Boulevard Ernesto Che Guevara, immatriculée au registre de commerce sous le numéro 84B 178. Les actions émises font l'objet d'une inscription en compte auprès de la banque au profit du Trésor Public.

2.2. Présentation du groupe Société Générale

La société générale, fille de la révolution industrielle, est créée en 1864 pour répondre aux besoins financiers croissants des entreprises sidérurgiques et des compagnies des chemins de fer. Conçues comme outil de la modernisation de l'économie française, ses débuts s'inscrivent dans un contexte économique mouvementé. A ce titre, elle fait partie des trois grandes banques françaises avec le Crédit lyonnais et la BNP Paribas. En effet, suite au crash de Vienne, se succèdent plusieurs périodes de récession. Ce contexte difficile l'oblige à démontrer d'emblée sa solidité et sa résistance. À la fois banque de dépôts, banque de crédit aux entreprises et banque d'affaires, elle s'affirme comme « banque universelle ». Rapidement incontournable sur la place financière française, en accédant au marché des émissions publiques françaises, elle s'implante également à l'étranger en ouvrant une succursale à Londres dès 1871. Enfin, elle innove par son dynamisme en développant son réseau d'agences sur l'ensemble de l'Hexagone.

En 1912, la banque installe son agence centrale. Trois ans plus tard, en 1915, elle participe à la souscription de l'emprunt national pour financer les dépenses de la guerre contre l'Allemagne.

En 1962, la Société Générale modifie le statut de ses implantations africaines. Le réseau des succursales se transforme en un réseau de filiales.

Chapitre III : Essai d'évaluation de la situation financière : cas de la Banque Nationale d'Algérie et de la Société Générale Algérie

En 1963 furent créées les sociétés d'investissement à capital variable SICAV, la Société Générale fait figure de pionnière en créant la Société Générale d'épargne et d'investissement : la Sogévar.

Le 29 juillet 1987 la Société Générale a été privatisée, 100% de son capital est introduit en bourse.

Aujourd'hui, la Société Générale est présente dans 85 pays sur tous les continents et employant 156 681 salariés de 128 nationalités, via son réseau BHF (Banque Hors France Métropolitaine).

2.2.1. Présentation de la Société Générale Algérie (SGA)

Créée en 1999 avec un capital de 500 millions de dinars, Société Générale Algérie, filiale du Groupe Société Générale, est l'une des premières banques françaises à investir le marché algérien. En 2004, elle procède à une augmentation de son capital qui passe de 500 millions à 1597,84 millions de dinars. Cette augmentation a été suivie par une autre, une année après, élevant le capital à hauteur de 2500 millions de dinars.

La SGA a créé la Direction Grandes Entreprises Internationales (DGEI), suivie de la création de la Direction Grandes Entreprises Nationales (DGEN) en 2008, et de la Banque de Financement et d'Investissement (BFI) et de l'Agence Gestion Privée (ACP) en 2009.

Aujourd'hui, le siège de la Société Générale Algérie est établi à la résidence El Kerma – Bir Khadem -Alger. A partir de 2007, elle diversifie sa gamme de services à tous types de clientèle : particuliers, professionnels et entreprises. Offrant ainsi diverses opportunités de placements :

- épargne Kenzi : est un compte épargne rémunéré, permettant d'effectuer des retraits, des versements et des virements à tout moment.
- Rezeki : est un compte épargne logement rémunéré, permettant de bénéficier d'un prêt immobilier à un taux d'intérêt préférentiel.
- Nadjahi : est un compte épargne rémunéré destiné à financer des projets d'études.

Chapitre III : Essai d'évaluation de la situation financière : cas de la Banque Nationale d'Algérie et de la Société Générale Algérie

Ainsi qu'une large gamme de crédits : découverts, escomptes, financement de marché, sans oublier les services liés à l'international, les opérations monétiques, ainsi que divers services (Sogeline, Western Union).

La SGA a réalisé d'excellentes performances avec un réseau de 70 agences (fin 2010), alors qu'il était de 54 agences opérationnelles fin 2009, elle ambitionne d'atteindre 100 agences fin 2011 et 130 agences fin 2012.

2.2.2. Organisation de la direction financière

La direction financière représente un élément pivot qui veille sur le maintien de la solidité financière de la banque .elle est organisée comme suit :

- ✓ Le département contrôle de gestion ;
- ✓ Le département caisse centrale ;
- ✓ Le département gestion de trésorerie ;
- ✓ Le département comptabilité.

2.2.3. Le département comptabilité

Ce département se charge essentiellement :

- ✓ Du contrôle et assistance comptable ;
- ✓ La production et l'analyse des états financiers ;
- ✓ D'assurer les divers reportings (internes, réglementaires, fiscaux, groupe) ;
- ✓ La fiscalité ;
- ✓ La réalisation des doctrines comptables, la maintenance du référentiel comptable et la gestion des projets comptables ;
- ✓ De la facturation et du paiement des fournisseurs, après réception des factures.

2.2.4. Le département contrôle de gestion

Le département contrôle de gestion est rattaché au président du Directoire via la direction administrative et financière.

Chapitre III : Essai d'évaluation de la situation financière : cas de la Banque Nationale d'Algérie et de la Société Générale Algérie

Il a pour missions essentielles d'étudier et d'adapter les systèmes d'organisation de la banque en fonction des exigences de la profession, de recueillir et d'exploiter l'ensemble des informations de gestion nécessaires au bon fonctionnement de la banque. Son plan d'action tourne autour des missions suivantes :

- ✓ L'étude visant la mesure des performances, via l'analyse des coûts et de la rentabilité ;
- ✓ Le suivi des performances par les tableaux de bord et les comptes de résultats ;
- ✓ L'amélioration des conditions d'exploitation des agences ;
- ✓ L'élaboration des budgets et leurs suivis ;
- ✓ La gestion des frais de fonctionnement de la banque et l'exécution des plans d'économie ;
- ✓ Vérifier la conformité des objectifs aux budgets et analyser les écarts ;
- ✓ La communication des résultats et des faits marquants à BHF.M.

3. Étude analytique de la situation financière de la BNA et SGA

Afin de pouvoir procéder au diagnostic de la situation financière de ces deux banques, Banque Nationale d'Algérie (BNA) et Société Générale Algérie (SGA), et de leurs perspectives d'avenir, nous avons utilisé deux méthodes. La première est l'analyse par le Tableau des Comptes de Résultats (TCR) qui va nous permettre de faire apparaître les différents soldes de gestion significatifs. La deuxième méthode, quant à elle, sera faite par l'analyse des différents ratios qui va, sans doute, nous dévoiler des résultats beaucoup plus détaillés de la situation financière de ces deux banques.

3.1. Difficultés rencontrées et justification du choix des deux banques

La réalisation d'un travail de recherche, sur l'évaluation de la performance financière des banques en Algérie, demeure toujours un exercice intéressant, mais souvent très difficile. Globalement, les difficultés rencontrées peuvent être résumées comme suit :

1°- Difficultés liées à la collecte de données : La majorité des responsables des banques (BNA, BADR, CNEP et BDL.) auxquelles nous nous sommes rendus pour faire une collecte

Chapitre III : Essai d'évaluation de la situation financière : cas de la Banque Nationale d'Algérie et de la Société Générale Algérie

de données statistiques, relatives à notre thème (les rapports annuels des années antérieures), nous ont répondu qu'ils ne possèdent pas ce genre d'informations au niveau de leurs agences et qu'en revanche, ces données pourraient être disponibles au niveau des directions générales (sur Alger !).

2°- Nous avons également essuyé un refus catégorique de la part des chefs d'agences de quelques banques privées (Société Générale Algérie et BNP paris-bas) qu'ils nous ont répondu que le type de données que nous cherchons reste strictement confidentiel.

3°- Nous avons remarqué qu'en niveau des banques (BNA, BADR, CNEP...), qu'il n'y a pas de service de comptabilité bancaire qui permettra d'analyser la situation financière de la banque.

Tous ces obstacles nous ont énormément posé de problèmes lors de notre étude empirique et nous ont donc contraints de travailler uniquement par les données statistiques agrégées disponibles sur le net.

3.2. Analyse par la méthode du TCR

3.2.1. Analyse du Produit Net Bancaire

Le produit net bancaire (PNB) est défini comme étant la différence entre les produits et les charges d'exploitation bancaires. Ce solde inclut tous les aspects de l'activité d'une banque dont la marge d'intermédiation qui est la différence entre les taux créditeurs et débiteurs. Le Produit Net Bancaire doit être positif afin de permettre la couverture des frais généraux et des risques de la banque.

Tableau N° 01 : Produit Net Bancaire de la BNA

	2013	2014	2015
PNB (Milliers de DA)	76 451 412	89 106 580	116 641 247
Taux de variation	-	17 %*	31 %*

* Calculs faits par nous-mêmes.

Source : Tableau réalisé par nos soins à partir du TCR de la BNA.

Chapitre III : Essai d'évaluation de la situation financière : cas de la Banque Nationale d'Algérie et de la Société Générale Algérie

La BNA présente une progression continue de son produit net bancaire durant la période 2013-2015 où il est passé de 76,45 milliards de DA à 116,64 milliards DA. L'exercice de 2015 présente l'augmentation la plus significative avec 31%. Cela est en effet dû à l'augmentation des marges d'intérêt qui s'explique par la hausse des volumes de dépôts et des crédits.

Tableau N° 02 : Produit Net Bancaire de la SGA

	2013	2014	2015
PNB (Milliers de DA)	14 665 399	13 309 454	15 148 269
Taux de variation	-	-9 %*	14 %*

* Calculs faits par nous-mêmes.

Source : Tableau réalisé par nos soins à partir du TCR de la SGA.

Le PNB de la SGA continue également à augmenter durant la période 2013-2015 où il est passé de 14,6 milliards DA à 15,14 milliards DA. L'exercice 2015 présente une augmentation d'environ 14 %, qui est soutenue par une hausse de l'activité d'intermédiation qui s'explique en effet par la croissance exponentielle des dépôts de la clientèle.

3.2.2. Analyse des frais généraux d'exploitation

Toute activité bancaire génère des charges lors de son cycle d'exploitation appelées les frais généraux qui sont principalement issues des frais de services, des frais du personnel et d'autres charges diverses.

Tableau N° 03 : Frais Généraux d'exploitation de la BNA (en Milliers de DA)

	2013	2014	2015
Frais Généraux	14 322 782	15 871 056	18 353 445
Taux de variation	-	11 %*	16 %*

* Calculs faits par nous-mêmes.

Source : Tableau réalisé par nos soins à partir du TCR de la BNA.

La BNA continue à renforcer ses investissements en ressources humaines et aussi en dispositif de vente. Ainsi, son réseau a atteint 211 agences en 2014 ce qui a impliqué une

Chapitre III : Essai d'évaluation de la situation financière : cas de la Banque Nationale d'Algérie et de la Société Générale Algérie

hausse des frais généraux de 11 % par rapport à 2013. Maitrisant son développement, cette banque a augmenté ses frais généraux d'environ 5% sur l'exercice 2015 pour s'établir à 18,55 milliards DA.

Tableau N° 04 : Frais Généraux d'exploitation de la SGA (en Milliers de DA)

	2013	2014	2015
Frais Généraux	6 293 475	4 244 047	5 027 295
Taux de variation	-	-33 %*	18 %*

* Calculs faits par nous-mêmes.

Source : Tableau réalisé par nos soins à partir du TCR de la SGA.

Pour la banque SGA, les frais généraux ont connu une baisse d'environ 33% en 2014. Par la suite elle a enregistré une augmentation de près de 18 % avec un montant de 5 milliards DA en 2015. Cette augmentation est due principalement à la hausse des différents frais supportés par la banque tels que : les frais du personnel, les charges de services, ainsi que d'autres frais divers.

3.2.3. Analyse du Résultat Brut d'Exploitation (RBE)

Ce solde indique la marge qui se dégage de l'activité courante de la banque après prise en compte des coûts de fonctionnement appelés souvent frais généraux qui se constituent des charges de personnel, d'autres frais généraux et des dotations aux amortissements.

Tableau N° 05 : Résultat Brut d'Exploitation de la BNA

	2013	2014	2015
RBE (Milliers de DA)	60 901 198	71 910 280	96 910 270
Taux de variation	-	18 %*	35 %*

* Calculs faits par nous-mêmes.

Source : Tableau réalisé par nos soins à partir du TCR de la BNA.

Le tableau n° 05 retrace l'évolution continue du résultat brut d'exploitation de la période 2013-2015. Ce résultat brut d'exploitation a connu une évolution significative durant

Chapitre III : Essai d'évaluation de la situation financière : cas de la Banque Nationale d'Algérie et de la Société Générale Algérie

cette période : il est passé de 60,90 milliards DA à 96.91 milliards DA. Cette hausse s'explique en effet par l'évolution du PNB⁵ durant cette même période.

Tableau N° 06 : Résultat Brut d'Exploitation de la SGA

	2013	2014	2015
RBE (Milliers de DA)	7 940 784	8 623 576	9 717 099
Taux de variation	-	9 % [*]	13 % [*]

* Calculs faits par nous-mêmes.

Source : Tableau réalisé par nos soins à partir du TCR de la SGA.

Le résultat brut d'exploitation de la SGA a connu une hausse durant la période 2013-2015. L'exercice 2015 a enregistré une expansion d'environ 13 %, pour s'établir à 9,7 milliards DA, qui est en effet dû à l'accroissement du Produit Net Bancaire de 14 %⁶.

3.2.4. Analyse du Résultat Net

À l'issue d'une série de calculs des marges les plus significatifs, le résultat net apparait comme indicateur de la situation financière de la banque.

Tableau N° 07 : Résultat Net de la BNA

	2013	2014	2015
Résultat Net (10³ DA)	30 238 400	29 784 457	29 537 515
Taux d'évolution	-	- 1,5 % [*]	- 0,8 % [*]

* Calculs faits par nous-mêmes.

Source : Tableau réalisé par nos soins à partir du TCR de la BNA.

Le résultat Net de la BNA est en régression continue durant la période 2013-2015. La BNA a totalisé en 2015 un résultat net de 29,5 milliards réalisant une baisse record de - 0,8 % par rapport à l'année 2014. Cela s'explique en effet par la hausse des frais généraux d'exploitation.

⁵ Cf. Tableau N° 01 en page 53.

⁶ Cf. Tableau N° 02 en page 54.

Chapitre III : Essai d'évaluation de la situation financière : cas de la Banque Nationale d'Algérie et de la Société Générale Algérie

Tableau N° 08 : Résultat Net de la SGA

	2013	2014	2015
Résultat Net (10³ DA)	4 020 080	5 137 029	4 416 399
Taux d'évolution	-	28 %*	- 14 %*

* Calculs faits par nous-mêmes.

Source : Tableau réalisé par nos soins à partir du TCR de la SGA.

La SGA a connu une évolution décroissante du résultat net durant les deux dernières années. L'évolution de l'exercice 2014 est la plus significative de 28 % par rapport à l'exercice 2015 avec un taux de -14 %. Cette baisse est due à l'accroissement des frais généraux d'exploitation durant cette année.

3.3. Analyse par la méthode des ratios

3.3.1. Les ratios de structure financière

3.3.1.1. Ratio de liquidité des actifs

Ce ratio contraint les banques à conserver un certain montant suffisant d'actifs liquides ou facilement convertibles en liquidité, afin de pouvoir faire face, à tout moment, aux demandes de conversion émanant des déposants. Il prévient ainsi le risque d'illiquidité.

Tableau N° 09 : Ratio de liquidité des actifs de la BNA

Libellé	2013	2014	2015
Actifs Circulants (Milliers de DA)	2 162 094 681	2 598 167 458	2 697 229 747
Dettes à court terme (Milliers de DA)	1 561 901 087	1 934 381 306	2 183 549 157
Ratio de liquidité des actifs	138 %*	134 %*	124 %*

* Ratios calculés par nous-mêmes.

Source : Tableau confectionné par nos soins à partir des bilans annuels (2013, 2014 et 2015) de la BNA.

La BNA a enregistré une hausse permanente en globalité du ratio de liquidité durant la période allant de 2013 à 2015.

Chapitre III : Essai d'évaluation de la situation financière : cas de la Banque Nationale d'Algérie et de la Société Générale Algérie

À noter également que l'exercice 2013 a été marqué par la progression la plus importante, de cette période, soit 138% : la BNA a conservé en effet un surplus de 38 % de ses actifs après avoir couvert la totalité des échéances de sa clientèle et faire face à ses engagements.

Tableau N° 10 : Ratio de liquidité des actifs de la SGA

Libellé	2013	2014	2015
Actifs Circulants (Milliers de DA)	220 816 190	241 567 590	246 920 868
Dettes à court terme (Milliers de DA)	183 359 226	199 854 499	201 253 689
Ratio de liquidité des actifs	120 %*	121 %*	123 %*

* Ratios calculés par nous-mêmes.

Source : Tableau confectionné par nos soins à partir des bilans annuels (2013, 2014 et 2015) de la SGA.

Les données du tableau n° 10 montrent que la SGA a enregistré une hausse du ratio de liquidité en 2015, soit 123%. Cette augmentation indique que l'établissement a conservé un surplus de 23 % de ses actifs circulants après avoir couvert la totalité de ses engagements ou ses échéances par la mobilisation de ses actifs.

3.3.1.2. Ratio d'indépendance financière

Ce ratio démontre la capacité de la banque à couvrir ses dettes envers la clientèle et les institutions financières avec les capitaux permanents dont elle dispose.

Tableau N° 11 : Ratio d'indépendance financière de la BNA

Libellé	2013	2014	2015
Fonds propres (Milliers de DA)	609 229 478	671 937 980	562 535 059
Capitaux permanents (Milliers de DA)	23 035 884	22 451 828	21 851 472
Ratio d'indépendance financière	26 %*	30 %*	26 %*

* Ratios calculés par nous-mêmes.

Source : Tableau confectionné par nos soins à partir des bilans annuels (2013, 2014 et 2015) de la BNA.

Chapitre III : Essai d'évaluation de la situation financière : cas de la Banque Nationale d'Algérie et de la Société Générale Algérie

Ce tableau ci-dessus démontre clairement la situation de la BNA en termes d'indépendance financière durant la période 2013-2015 qui affiche une amélioration en 2014 de 30%. Ce ratio nous montre la capacité de la banque à se financer par ses propres moyens à long terme.

Tableau N° 12 : Ratio d'indépendance financière de la SGA

Libellé	2013	2014	2015
Fonds propres (Milliers de DA)	39 236 285	43 483 815	47 478 273
Capitaux permanents (Milliers de DA)	1 789 322	1 770 726	1 811 094
Ratio d'indépendance financière	22 %*	25 %*	26 %*

* Ratios calculés par nous-mêmes.

Source : Tableau confectionné par nos soins à partir des bilans annuels (2013, 2014 et 2015) de la SGA.

En se reflétant au tableau n° 12 ci-dessus, nous constatons que la Société Générale Algérie affiche dans l'ensemble un ratio d'indépendance acceptable durant la période 2013-2015, ce qui démontre la capacité de la banque à se financer par ces propres moyens. Le dernier exercice de cette période a connu le ratio le plus dominant avec un taux de 26 %. Cela s'explique par l'accroissement des fonds propres soit 47,47 milliards DA suite à l'augmentation du capital.

3.3.2. Les ratios de rentabilité

3.3.2.1. Le coefficient d'exploitation

L'un des indicateurs les plus importants de la performance, dans le secteur bancaire est le coefficient d'exploitation. C'est un ratio important qui rapporte les charges de structure au PNB (il mesure la part du PNB qui est consommée par ces charges).

Chapitre III : Essai d'évaluation de la situation financière : cas de la Banque Nationale d'Algérie et de la Société Générale Algérie

Tableau N° 13 : Le coefficient d'exploitation de la BNA

Libellé	2013	2014	2015
Frais généraux (Milliers de DA)	14 322 782	15 871 056	18 353 445
Produit net bancaire (Milliers de DA)	76 451 412	89 106 580	116 641 247
Le coefficient d'exploitation	19 %*	18 %*	16 %*

* Ratios calculés par nous-mêmes.

Source : Tableau confectionné par nos soins à partir du TCR de la BNA.

La BNA a vu son coefficient d'exploitation s'améliorer en 2015 avec un taux de 16 %. Cette amélioration peut être interprétée comme une meilleure maîtrise des frais généraux et en parallèle une nette augmentation du PNB durant cet exercice soit 31 %⁷, ce qui a permis de couvrir les charges d'exploitation bancaires.

Tableau N° 14 : Le coefficient d'exploitation de la SGA

Libellé	2013	2014	2015
Frais généraux (Milliers de DA)	6 293 475	4 244 047	5 027 295
Produit net bancaire (Milliers de DA)	14 665 399	13 309 454	15 148 269
Le coefficient d'exploitation	43 %*	32 %*	33 %*

* Ratios calculés par nous-mêmes.

Source : Tableau confectionné par nos soins à partir du TCR de la SGA.

La SGA a vu également son coefficient d'exploitation s'améliorer en 2014 avec un taux de 32 %. Cette amélioration s'explique principalement par la capacité de la banque à contrôler ses frais généraux relatif à cet exercice.

3.3.2.2. Le ratio de productivité

Le ratio de productivité par agence est instructif lors des comparaisons entre les banques. Le calcul de ce ratio enrichit l'analyse financière et affine le diagnostic de la situation de la banque.

⁷ Cf. Tableau N° 01 en page 53.

Chapitre III : Essai d'évaluation de la situation financière : cas de la Banque Nationale d'Algérie et de la Société Générale Algérie

Tableau N° 15 : Ratio de productivité de la BNA

Libellé	2013	2014	2015
Crédits (Milliers de DA)	1 484 279 689	1 886 810 712	2 018 391 700
Nombre d'agence	211	211	211
Ratio de productivité	70 345 008,96	89 422 308,63	95 658 374,41
Taux d'évolution	-	27,12 %*	7 %*

* Ratios calculés par nous-mêmes.

Source : Tableau confectionné par nos soins à partir des bilans annuels (2013, 2014 et 2015) de la BNA.

Ce ratio démontre largement la productivité de chaque agence du réseau de la BNA qui est en hausse en 2014 avec un taux d'évolution de 27,12 % par rapport à l'année 2013. Cela s'explique principalement par l'accroissement des crédits accordés.

Tableau N° 16 : Ratio de productivité de la SGA

Libellé	2013	2014	2015
Crédits (Milliers de DA)	145 897 047	150 479 419	185 888 297
Nombre d'agence	130	130	130
Ratio de productivité	11 222 849,7	11 575 339,9	14 299 099,9
Taux d'évolution	-	3,14 %*	24 %*

* Ratios calculés par nous-mêmes.

Source : Tableau confectionné par nos soins à partir des bilans annuels (2013, 2014 et 2015) de la SGA.

Le ratio de productivité de la Société Générale Algérie affiche une amélioration en 2015 avec un taux de 24 % qui s'interprète en effet par la hausse des crédits clientèles accordés durant cet exercice.

3.3.2.3. Le ratio de rentabilité financière

Le retour sur fonds propres (Return on Equity, ROE) est un ratio qui mesure la rentabilité des fonds propres de la banque. C'est le résultat net rapporté aux fonds propres.

Chapitre III : Essai d'évaluation de la situation financière : cas de la Banque Nationale d'Algérie et de la Société Générale Algérie

Tableau N° 17 : Ratio de rentabilité financière de la BNA

Libellé	2013	2014	2015
Résultat Net (Milliers de DA)	30 238 400	29 784 457	29 537 515
Fonds propres (Milliers de DA)	609 229 478	671 937 980	562 532 059
Ratio de rentabilité financière	4,96 %*	4,43 %*	5,25 %*

* Ratios calculés par nous-mêmes.

Source : Tableau confectionné par nos soins à partir des bilans annuels (2013, 2014 et 2015) de la BNA.

La rentabilité financière de la BNA a été plus significative en 2015 avec un taux de 5,25 % qui s'explique en effet par la baisse proportionnelle des fonds propres. Ce ratio de rentabilité de 5,25 % signifie que le niveau des capitaux investis, qui a atteint 562,5 milliards de DA, a généré un taux de 5,25 % de bénéfices nets.

Tableau N° 18 : Ratio de rentabilité financière de la SGA

Libellé	2013	2014	2015
Résultat Net (Milliers de DA)	4 020 080	5 137 029	4 416 399
Fonds propres (Milliers de DA)	39 236 285	43 483 815	47 478 273
Ratio de rentabilité financière	10 %*	12 %*	9 %*

* Ratios calculés par nous-mêmes.

Source : Tableau confectionné par nos soins à partir des bilans annuels (2013, 2014 et 2015) de la SGA.

La rentabilité financière de la SGA se situe en moyenne à 10 % durant la période 2013-2015. Cette tendance est due à l'accroissement des fonds propres. C'est-à-dire que les fonds propres investis durant cette période ont contribué avec un taux moyen de 10 % à la réalisation du résultat net qui a atteint un montant de 4,4 millions DA en 2015.

Chapitre III : Essai d'évaluation de la situation financière : cas de la Banque Nationale d'Algérie et de la Société Générale Algérie

3.3.2.4. Le ratio de rendement

Le retour sur actifs (Return on Assets, ROA) est l'expression de la rentabilité des actifs de la banque. Il rapporte le résultat net au total du bilan. C'est la rentabilité de l'actif total de la banque. Ce ratio est un indicateur de rendement et de la profitabilité de la banque.

Tableau N° 19 : Ratio de rendement de la BNA

Libellé	2013	2014	2015
Résulta Net (Milliers de DA)	30 238 400	29 784 457	29 537 515
Total du bilan (Milliers de DA)	2 185 130 565	2 620 619 286	2 719 081 219
Ratio de rendement	1,38 %*	1,14 %*	1,09 %*

* Ratios calculés par nous-mêmes.

Source : Tableau confectionné par nos soins à partir des bilans annuels (2013, 2014 et 2015) de la BNA.

Le ratio de rendement des actifs de la BNA reflète une évolution décroissante durant la période 2013-2015. Cette baisse se justifie, d'une part par la diminution du résultat net qui est passé de 30,23 milliards DA en 2013 à 29,53 milliards DA en 2015, et en d'autre part par l'augmentation du total du bilan qui est passé de 2,1 billions en 2013 à 2,7 billions en 2015.

Tableau N° 20 : Ratio de rendement de la SGA

Libellé	2013	2014	2015
Résulta Net (Milliers de DA)	4 020 080	5 137 029	4 416 399
Total du bilan (Milliers de DA)	223 338 316	243 338 316	248 731 962
Ratio de rendement	1,79 %*	2,11 %*	1,77 %*

* Ratios calculés par nous-mêmes.

Source : Tableau confectionné par nos soins à partir des bilans annuels (2013, 2014 et 2015) de la SGA.

Le ratio de rendement des actifs de la SGA reflète une évolution moyenne de 1,89 %⁸ durant la période 2013-2015. Entre 2013 et 2014, ce ratio a connu une évolution croissante et cela s'explique par l'accroissement plus que proportionnel du résultat net par rapport au total du bilan.

⁸ Calculs faits par nos soins.

Chapitre III : Essai d'évaluation de la situation financière : cas de la Banque Nationale d'Algérie et de la Société Générale Algérie

3.4. Élaboration du tableau de bord

Maintenant, nous allons élaborer le tableau de bord synthétique comportant les indicateurs les plus pertinents afin de comparer la performance des deux banques (BNA et SGA), durant la période 2013-2015 :

Tableau N° 21 : Tableau de bord de la BNA et de la SGA

Libellé	BNA			SGA		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Produit Net Bancaire	-	17 %	31 %	-	-9 %	14 %
Résultat Net	-	-1,5 %	-0,8 %	-	28 %	-14 %
Ratio de liquidité	138 %	134 %	124 %	120 %	121 %	123 %
Ratio de productivité	-	27,12 %	7 %	-	3,14 %	24 %
Ratio d'indépendance financière	26 %	30 %	26 %	22 %	25 %	26 %

Source : Tableau réalisé par nos soins à partir des résultats de notre étude.

3.4.1. Le Produit Net Bancaire

Le tableau de bord élaboré démontre une évolution permanente du Produit Net Bancaire de la BNA avec une moyenne de 24 % durant la période 2013-2015. Quant à SGA, la moyenne de son Produit Net bancaire durant la même période était de 11,5 %⁹. Ainsi, nous concluons que la BNA affiche une moyenne supérieure de 12,5 %¹⁰ par rapport à la SGA.

3.4.2. Le Résultat Net

En ce reflétant au tableau de bord, nous remarquons que le résultat net de la BNA a connu un décroissement d'une moyenne de 1,15 %¹¹ durant la période 2013-2015. Alors que la SGA a vu son Résultat Net baissé de 21 %¹² durant la même période. Nous concluons donc que la BNA dépasse la SGA en termes d'évolution moyen du Résultat Net.

⁹ Calculs faits par nos soins.

¹⁰ Calculs faits par nos soins.

¹¹ Calculs faits par nos soins.

¹² Calculs faits par nos soins.

3.4.3. Le ratio de liquidité

Le tableau de bord ci-dessus montre le surplus des actifs circulants pour les deux banques après avoir couvert la totalité des échéances de leurs clients et faire face à leurs engagements.

La BNA a marqué la progression la plus significative, avec un taux de surplus moyen de 32 %¹³, par rapport à la SGA dont le taux de surplus moyen est de 21, 33 %¹⁴.

3.4.4. Le ratio de productivité

D'après le tableau de bord, nous constatons que le ratio de productivité de la BNA est plus important, avec un taux moyen de 17, 06 %¹⁵, que celui de la SGA qui est de 13, 57 %¹⁶.

3.4.5. Le ratio d'indépendance financière

L'analyse du tableau de bord ci-dessus, dévoile que la capacité de la BNA à se financer, à long terme, par ses propres moyens est meilleure, avec un taux moyen d'indépendance financière de 27,33 %¹⁷, que celle de la SGA qui est de 24, 33%¹⁸.

¹³ Calculs faits par nos soins.

¹⁴ Calculs faits par nos soins.

¹⁵ Calculs faits par nos soins.

¹⁶ Calculs faits par nos soins.

¹⁷ Calculs faits par nos soins.

¹⁸ Calculs faits par nos soins.

Conclusion au chapitre III

Nous arrivons au terme de notre dernier chapitre consacré à l'aspect pratique de notre travail, dans lequel nous avons procédé à l'évaluation de la performance financière des deux banques, à savoir la Banque Nationale d'Algérie (BNA) et la Société Générale Algérie (SGA). Pour se faire, nous avons eu recours à l'analyse des états financiers de la période allant de 2013 à 2015.

Les résultats obtenus de notre analyse comparative, des performances financières, nous amènent à retenir les points suivants :

- En termes d'analyse d'exploitation, les deux banques affichent des chiffres satisfaisants et en progression. La BNA présente, à titre d'exemple, un Produit Net Bancaire largement supérieur durant cette période conforté par l'importance de la marge d'intermédiation. La SGA, quant à elle, été affectée par la légèreté de ses frais généraux et laisse place à la BNA pour dominer en termes de Résultat Net.
- En termes de structure financière, nous déduisons que la BNA a pris le dessus sur sa concurrente en affichant un ratio d'indépendance financière beaucoup plus meilleur.
- Et enfin, en termes de rentabilité, la BNA marque une progression meilleure par rapport à la SGA dans le ratio de productivité.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Parvenues au terme de notre travail de recherche qui avait pour objectif d'évaluer la performance financière de deux banques, en l'occurrence la BNA et la SGA.

Dans un contexte de croissance et de développement, il est nécessaire pour chaque banque de maîtriser ses ressources financières et non-financières, chose qui est devenue aujourd'hui un élément essentiel de réussite. Dans le but d'une telle maîtrise, le contrôle de gestion représente l'outil principal pour s'auto-évaluer et comparer les résultats obtenus aux autres concurrents.

Par ailleurs, la mesure de la performance représente de nos jours un réel défi pour chaque établissement de crédit, en vue de rester compétitif. Toutefois, l'intégration de plusieurs facteurs dans l'évaluation de la performance permet d'identifier et de remédier aux problèmes rencontrés.

Ainsi, nous avons eu recours à l'analyse des états financiers de la période allant de 2013 à 2015.

En premier lieu, nous avons présenté les comptes de résultats en liste afin de faire apparaître les soldes intermédiaires de gestion significatifs. En second lieu, nous avons effectué une analyse des ratios qui a apporté des résultats beaucoup plus détaillés sur la situation financière des deux banques.

Dans ce présent mémoire, nous avons effectué une étude comparative des performances financières de la BNA et de la SGA. Pour cela, nous avons commencé d'abord par une évaluation individuelle de chaque banque ; et puis enfin nous avons dressé deux tableaux de bord pour les deux banques, afin déterminer la banque la plus performante.

À l'issue de l'analyse effectuée, tout au long de notre partie pratique, nous sommes parvenues à confirmer notre hypothèse de travail et à déterminer que la Banque Nationale d'Algérie (BNA) est la banque la plus performante, par rapport à la Société Générale Algérie (SGA), en se référant aux agrégats financiers étudiés durant la période 2013-2015 :

- En termes d'analyse d'exploitation, la BNA affiche un Produit Net Bancaire qui est largement supérieur durant cette période conforté par l'importance de la marge d'intermédiation ;
- En termes de la structure financière, la BNA présente une meilleure progression des ratios de liquidité et d'indépendance financière ;
- Et enfin, en termes de rentabilité, la BNA possède une meilleure progression du ratio de productivité et du coefficient d'exploitation.

Limitées par le temps et les moyens, nous ne pouvons pas prétendre avoir épuisé notre champ d'investigation en matière d'analyse de la performance financière de ces deux banques. Nous n'avons pas également la prétention de présenter les conclusions de nos analyses comme des certitudes et des vérités implacables. L'absence de données statistiques, au niveau des agences bancaires de la wilaya de Béjaïa auxquelles nous nous sommes rendues pour faire une collette d'informations, n'a pas permis une vérification exhaustive ; l'inexpérience des chercheurs que nous sommes sont autant de facteurs qui peuvent avoir affecter la qualité du travail dans son ensemble.

Liste des illustrations

Liste des annexes

Annexe N° 01 : Bilan de la BNA au 31 Décembre 2013.....	P.69
Annexe N° 02 : Hors bilan de la BNA au 31 Décembre 2013.....	P.70
Annexe N° 03 : Compte de résultat de la BNA pour l'exercice 2013.....	P.71
Annexe N° 04 : Bilan de la BNA au 31 Décembre 2014.....	P.72
Annexe N° 05 : Hors bilan de la BNA au 31 Décembre 2014.....	P.73
Annexe N° 06 : Compte de résultat de la BNA pour l'exercice 2014.....	P.74
Annexe N° 07 : Bilan de la BNA au 31 Décembre 2015.....	P.75
Annexe N° 08 : Hors bilan de la BNA au 31 Décembre 2015.....	P.76
Annexe N° 09 : Compte de résultat de la BNA pour l'exercice 2015.....	P.77
Annexe N° 10 : États financiers de la SGA au 31 Décembre 2013.....	P.78
Annexe N° 11 : Tableau des comptes de résultats de la SGA pour l'exercice 2013.....	P.79
Annexe N° 12 : Hors bilan de la SGA au 31 Décembre 2013.....	P.80
Annexe N° 13 : États financiers de la SGA au 31 Décembre 2014 et 2015.....	P.81
Annexe N° 14 : Tableau des comptes de résultats de la SGA pour 2014 et 2015.....	P.82
Annexe N° 15 : Hors bilan de la SGA au 31 Décembre 2014 et 2015.....	P.83

Liste des illustrations

Liste des schémas

Schéma N° 01 : Les types de la performance.....	P.17
Schéma N° 02 : Les objectifs de la mesure de la performance.....	P.21
Schéma N° 03 : Les enjeux de mesure de la performance.....	P.23

Liste des illustrations

Liste des tableaux

Tableau N° 01 : Produit Net Bancaire de la BNA.....	P.53
Tableau N° 02 : Produit Net Bancaire de la SGA.....	P.54
Tableau N° 03 : Frais généraux d'exploitation de la BNA.....	P.54
Tableau N° 04 : Frais généraux d'exploitation de la SGA.....	P.55
Tableau N° 05 : Résultat Brut d'Exploitation de la BNA.....	P.55
Tableau N° 06 : Résultat Brut d'Exploitation de la SGA.....	P.56
Tableau N° 07 : Résultat Net de la BNA.....	P.56
Tableau N° 08 : Résultat Net de la SGA.....	P.57
Tableau N° 09 : Ratio de liquidité des actifs de la BNA.....	P.57
Tableau N° 10 : Ratio de liquidité des actifs de la SGA.....	P.58
Tableau N° 11 : Ratio d'indépendance financière de la BNA.....	P.58
Tableau N° 12 : Ratio d'indépendance financière de la SGA.....	P.59
Tableau N° 13 : Le coefficient d'exploitation de la BNA.....	P.60
Tableau N° 14 : Le coefficient d'exploitation de la SGA.....	P.60
Tableau N° 15 : Ratio de productivité de la BNA.....	P.61
Tableau N° 16 : Ratio de productivité de la SGA.....	P.61
Tableau N° 17 : Ratio de rentabilité financière (ROE) de la BNA.....	P.62

Liste des illustrations

Tableau N° 18 : Ratio de rentabilité financière (ROE) de la SGA.....	P.62
Tableau N° 19 : Ratio de rendement (ROA) de la BNA.....	P.63
Tableau N° 20 : Ratio de rendement (ROA) de la SGA.....	P.63
Tableau N° 21 : Tableau de bord de la BNA et de la SGA.....	P.64

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

I : Ouvrages

1. AMAZIGH, Abdelhafidh, *Le contrôle de gestion dans la banque*, éd. CLET, Paris, 1978.
2. AGBODAN M.M. et AMOUSSOUGA F.G., *Les facteurs de performance de l'entreprise*, Actualité Scientifique, France, 1995
3. ALAZARD C., SEPARI S. *Contrôle de gestion (manuel & application)*, DUNOD, 5ème édition, DEFC épreuve n°07.
4. B. DORIATH et C. GOUJET, *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, éd. DUNOD, Paris 2005.
5. DE COUSSERGUES, S, *Gestion de la banque du diagnostic à la stratégie*, éd. DUNOD. Paris, 2007.
6. DE GUERNEY J., GUIRIEC J.C., LAVERGNE J., *Tableau de bord de gestion*, Edition DELMAS, 6ème édition, Paris, 1990.
7. EL HAMMA, Azoug, *Impact de la taille sur le contenu des tableaux de bord dans les entreprises au Maroc : résultats d'une étude empirique*, Revue Bouquin, 2001.
8. Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie (ERFI), Université de Montpellier I *Initiation à la gestion*, Edition Eyrolles, Paris, 1991.
9. Gérard NAULLEAU & Michel ROUACH, *Contrôle de gestion et stratégie dans la banque*, 3ème édition, revue banque éditeur, paris, 2002.
10. GERVAIS, M., *Contrôle de Gestion*, 7ème édition, Economica, Paris, 2000.
11. GIRAUD, F. et alii, *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance*, Gualino Editeur, France, 2002.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

12. GUEDJ N. et collaborateurs, *Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise*, Edition d'organisation, 3ème édition, Paris, 2000.
13. J.L.LEMOIGNE : *L'évaluation des systèmes complexe*. In : *Système de mesure de la performance* ; Harvard expansion, 1999.
14. KALIKA, Michel, *Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances*, éd. Economica, Paris, 1998.
15. LONING H., PERSQUEUX Y. ET COLL, *Le contrôle de gestion*, édition Dunod, Paris, 1998.
16. MENDOZA C., DELMOND M.H., GIRAUD F., LONING H., *Tableaux de bord pour manager*, Groupe Revue Fiduciaire, Paris, 1999.
17. ROUAH, M. et NAULLEAU, G., *Le contrôle de gestion bancaire et financier*, 3ème édition, revue banque éditeur, Paris, 2000.

II : Mémoires

1. ALLAOUA Riad et Balit Boussad, *La réglementation prudentielle et la performance du système bancaire Algérien*, Mémoire de master en Sciences économiques, université de Bejaia, 2014.
2. AYAD Fouzia et TAHIR Kahina, *Analyse des performances du système bancaire Algérien*, Mémoire de master en Sciences économiques, université de Bejaia, 2016.
3. BELHAMZI, Amina, *Système de mesure des performances des agences bancaires*, Mémoire de Licence en Sciences économiques, Ecole nationale de banque, 2003.
4. HERBI, Imen et AIT MAMMAR, Lydia, *Évaluation et pilotage de la performance financière*, Mémoire de licence en Science Commerciales et financières, École Supérieure de Commerce, Alger, 2012.
5. KACED Asma, *Etude de la rentabilité du financement de la promotion immobilière de la CNEP Banque*, Mémoire de Licence, Ecole nationale de banque, 2008.

6. KAAKIT, Abd El Ghafour : *Élaboration d'un tableau de bord prospectif*, Mémoire de magistère en Sciences Commerciales, Université de Batna, 2002.
7. OUAHAB Amar et GUESSAD Mohamed Said, *La contribution du contrôle de gestion à la performance de l'entreprise*, Mémoire de Licence, Ecole nationale supérieure de statistiques et d'économie appliquée, 2012.
8. REMENI, Sara, *Contribution de l'audit à la performance*, Mémoire de master en Sciences Économiques, Université de Bouira, 2010.
9. RIMOUCHE Sara, *Le tableau de bord outil de pilotage bancaire*, Mémoire de Licence, Ecole nationale de banque, 2008.

III : Rapports et documents divers

1. Guide des banques et des établissements financiers en Algérie, édition, 2012.
2. Instruction de la Banque d'Algérie n°74-94 du 29 novembre 1994 relative à la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers article 11.
3. La loi n°62- 144 du 13 décembre 1962.
4. Ordonnance du 08 juin 1966 des activités exercées par le Crédit Financier d'Algérie et de Tunisie et filiales.
5. LMC : loi 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit.
6. Ordonnance n° 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit (articles 66 à 70).

IV : Webiographie

- www.bna.tn/fr/rapports-annuels.868.html
- <https://www.microfinancegateway.org/fr/sujets/performance-financiere>
- https://www.sociétégenerale.dz/pdf/rapport_annuel.html
- www.talentia-software.com/ref/indicateur-de-performance-financiere.html

TABLE DES MATIÈRES

	PAGE
DÉDICACES.....	I
REMERCIEMENTS.....	III
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	IV
SOMMAIRE.....	V
INTRODUCTION GÉNÉRALE ET PROBLÉMATIQUE.....	P.01

Chapitre I

LE CADRE DE LA PERFORMANCE

Introduction au chapitre I.....	P.04
1. RAPPEL SUR LE CONTRÔLE DE GESTION.....	P.05
1-1. Définition du contrôle de gestion.....	P.05
1-2. Les objectifs du contrôle de gestion.....	P.06
1-2-1. La mesure des performances.....	P.06
1-2-2. La mise au point du système de pilotage.....	P.07
1-3. Les outils du contrôle de gestion.....	P.07
1-3-1. La mesure de la rentabilité.....	P.08
1-3-1-1. La rentabilité par centre de profit.....	P.08
1-3-1-2. La rentabilité par produit.....	P.09
1-3-1-3. La rentabilité par client.....	P.09
1-3-2. La gestion prévisionnelle.....	P.09
1-3-2-1. Les prévisions.....	P.10
1-3-2-2. Le plan.....	P.10
1-3-2-3. Le budget.....	P.11
1-3-2-4. Le suivi budgétaire.....	P.11
1-3-3. Le tableau de bord.....	P.11
1-3-3-1. Le tableau de bord de gestion.....	P.12
1-3-3-2. Le tableau de bord à orientation stratégique.....	P.13
2. GÉNÉRALITÉS SUR LA PERFORMANCE.....	P.14
2-1. Définition de la performance.....	P.14

2-2. Les notions voisines de la performance.....	P.15
2-2-1. L'efficacité.....	P.15
2-2-2. L'efficience.....	P.15
2-2-3. L'effectivité.....	P.16
2-3. Les différents types de la performance.....	P.16
2-3-1. La performance organisationnelle.....	P.17
2-3-2. La performance financière.....	P.18
2-3-3. La performance sociale.....	P.18
2-3-4. La performance commerciale.....	P.19
3. LA MESURE DE LA PERFORMANCE.....	P.20
3-1. Les objectifs de la mesure de la performance.....	P.20
3-2. Les principes de la mesure de la performance.....	P.21
3-2-1. Principe de pertinence.....	P.22
3-2-2. Principe de contrôlabilité.....	P.22
3-2-3. Autres principes.....	P.22
3-2-3-1. Le principe de fiabilité.....	P.22
3-2-3-2. Le principe de simplicité et de lisibilité.....	P.22
3-2-3-3. Le principe de Sélectivité.....	P.22
3-3. Les difficultés de la mesure de la performance.....	P.22
Conclusion au chapitre I.....	P.24

Chapitre II

ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE ET TABLEAU DE BORD

Introduction au chapitre II.....	P.25
1. L'analyse des états financiers bancaires.....	P.26
1-1. Le bilan.....	P.26
1-1-1. Présentation du bilan.....	P.26
1-1-2. Les ratios financiers du bilan.....	P.26
1-1-2-1. Les ratios de la structure financière.....	P.26
A. Le ratio d'autonomie financière.....	P.26
B. Le ratio de liquidité des actifs.....	P.27
C. Le ratio d'indépendance financière.....	P.27
1-1-2-2. Les ratios de solvabilité.....	P.27
A. Calcul des fonds propres.....	P.27
B. Calcul des risques pondérés.....	P.28

1-2. Le tableau des comptes de résultats.....	P.28
1-2-1. Présentation du tableau des comptes de résultats.....	P.28
1-2-2. Les éléments clés du compte de résultats.....	P.29
1-2-2-1. Le produit net bancaire.....	P.29
1-2-2-2. Le résultat brut d'exploitation.....	P.29
1-2-2-3. Le résultat d'exploitation.....	P.29
1-2-2-4. Le résultat courant avant impôt.....	P.29
1-2-2-5. Le résultat net.....	P.29
1-3. Le hors bilan.....	P.29
2. LA MESURE DE LA RENTABILITÉ ET LES RISQUES.....	P.30
2-1. Ratios de rentabilité.....	P.30
2-1-1. Ratio de rentabilité d'exploitation.....	P.30
2-1-2. Ratio de rentabilité globale.....	P.31
2-1-2-1. Ratio de rentabilité économique.....	P.31
2-1-2-2. Ratio de rentabilité financière.....	P.31
2-1-2-3. Le résultat de rendement.....	P.31
2-2. Les risques bancaires.....	P.32
2-2-1. Les risques non financiers.....	P.32
2-2-1-1. Le risque stratégique.....	P.32
2-2-1-2. Le risque opérationnel.....	P.32
2-2-2. Les risques financiers.....	P.32
2-2-2-1. Le risque de contrepartie.....	P.33
A. Risque sur l'emprunteur.....	P.33
B. Risque sur le prêteur.....	P.33
C. Risque de contre partie pure.....	P.33
2-2-2-2. Le risque d'illiquidité.....	P.33
2-2-2-3. Le risque de taux d'intérêt.....	P.34
2-2-2-4. Le risque de change.....	P.34
2-2-2-5. Le risque de marché.....	P.34
2-2-2-6. Le risque d'insolvabilité.....	P.34
3. LE TABLEAU DE BORD.....	P.35
3-1. Définition.....	P.35
3-2. Types de tableau de bord.....	P.35
3-2-1. Le tableau de bord de la direction générale.....	P.35
3-2-2. Le tableau de bord décentralisé.....	P.36
3-3. Les indicateurs du tableau de bord pour la mesure de la performance des banques.....	P.36
3-3-1. Les indicateurs financiers.....	P.36
3-3-2. Les indicateurs non financiers.....	P.37
3-4. Le tableau de bord financier.....	P.37

3-4-1. Le contenu synoptique et agrégé.....	P.37
3-4-2. La forme générale.....	P.38
3-4-3. Les indicateurs.....	P.38
3-5. Les instruments utilisés.....	P.39
3-5-1. Les écarts.....	P.39
3-5-2. Les ratios.....	P.39
3-5-3. Les graphiques.....	P.40
Conclusion au chapitre II.....	P.41

Chapitre III

ESSAI D'ÉVALUATION DE LA SITUATION FINANCIÈRE : CAS DE LA BANQUE NATIONALE D'ALGÉRIE ET DE LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE ALGÉRIE

Introduction au chapitre III.....	P.42
1. ÉVOLUTION DU SYSTÈME BANCAIRE.....	P.43
1-1. La création du système bancaire algérien de 1962 à 1970.....	P.43
1-2. Le système bancaire algérien avant la grande réforme (de 1970 à 1989).....	P.43
1-2-1. Les réformes des années 70.....	P.44
1-2-2. Les réformes des années 80.....	P.44
1-2-3. Le système bancaire algérien après la grande réforme de 1990.....	P.45
1-2-4. Le système bancaire algérien de 1991 à nos jours.....	P.46
1-3. Impact de la loi de finance complémentaire de 2009.....	P.47
2. PRESENTATION DE LA BNA ET DE LA SGA.....	P.47
2-1. Présentation de la Banque Nationale d'Algérie (BNA).....	P.47
2-1-1. Période avant la réforme économique (1992-1986).....	P.47
2-1-2. Les réformes de la période 1986 à ce jour.....	P.48
2-1-3. La forme juridique de la BNA.....	P.39
2-2. Présentation du groupe Société Générale.....	P.49
2-2-1. Présentation de la Société Générale Algérie (SGA).....	P.50
2-2-2. Organisation de la direction financière.....	P.51
2-2-3. Le département comptabilité.....	P.51
2-2-4. La département contrôle de gestion.....	P.51

3. ÉTUDE ANALYTIQUE DE LA SITUATION FINANCIÈRE DE LA BNA ET DE LA SGA.....	P.52
3-1. Difficultés rencontrées et justification du choix des deux banques.....	P.52
3-2. Analyse par la méthode du TCR.....	P.53
3-2-1. Analyse du Produit Net Bancaire.....	P.53
3-2-2. Analyse des frais généraux d'exploitation.....	P.54
3-2-3. Analyse du Résultat Brut d'Exploitation.....	P.55
3-2-4. Analyse du Résultat Net.....	P.56
3-3. Analyse par la méthode des ratios.....	P.57
3-3-1. Les ratios de structure financière.....	P.57
3-3-1-1. Ratio de liquidité des actifs.....	P.57
3-3-1-2. Ratio d'indépendance financière.....	P.58
3-3-2. Les ratios de rentabilité.....	P.59
3-3-2-1. Le coefficient d'exploitation.....	P.59
3-3-2-2. Le ratio de productivité.....	P.60
3-3-2-3. Le ratio de rentabilité financière.....	P.61
3-3-2-4. Le ratio de rendement.....	P.63
3-4. Élaboration du tableau de bord.....	P.64
3-4-1. Le produit net bancaire.....	P.64
3-4-2. Le résultat net.....	P.64
3-4-3. Le ratio de liquidité.....	P.65
3-4-4. Le ratio de productivité.....	P.65
3-4-5. Le ratio d'indépendance financière.....	P.65
Conclusion au chapitre III.....	P.66
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	P.67
ANNEXES.....	P.69
LISTE DES ILLUSTRATIONS.....	P.84
Liste des schémas.....	P.84
Liste des tableaux.....	P.85
Liste des annexes.....	P.87
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	P.88
TABLE DES MATIÈRES.....	P.91
RÉSUMÉS.....	P.96

RÉSUMÉ

La préoccupation majeure pour les banques aujourd'hui est de parvenir à identifier, à analyser et à améliorer leurs propres performances. Cela se traduit nécessairement à travers les notions d'efficacité et d'efficience, mais également à travers la recherche de l'équilibre entre le risque financier, la croissance et la rentabilité.

Pour être performant, il est ainsi nécessaire de prendre en compte différents horizons temporels ainsi que les différentes strates existantes au sein d'une banque.

C'est dans ce cadre de recherche, de la performance financière, que de nombreux outils de gestion ont été progressivement mis en place au sein des établissements financiers afin d'aider à la prise de décision et d'assurer ainsi une meilleure gestion des risques.

L'étude que nous présentons dans le cadre de ce travail a pour objectif de procéder à l'évaluation de la performance financière des deux banques, en l'occurrence la Banque Nationale d'Algérie (BNA) et la Société Générale Algérie (SGA).

Mots clés : Algérie, B.N.A, Contrôle de gestion, Performance financière, Rentabilité, S.G.A.

SUMMARY

The overriding concern for bank today is to identify, analyze and improve their own performance. This is necessarily reflected in the notions of efficiency and effectiveness, but also in the search for a balance between financial risk, growth and profitability.

To be relevant, it is necessary to take a different account time horizons as well as the different strata existing within a bank.

It is within this framework of research of financial performance that many management tools have been gradually put in place within financial institutions to help discussion making on these strategic issues and ensure better risk management.

The objective of this study is to evaluate the financial performance of the two banks, namely the National Bank of Algeria (BNA) and Society General Algeria (SGA).

Key words: Algeria, B.N.A, Controlling, Financial performance, Profitability, S.G.A.

ملخص

الشغل الشاغل للبنوك اليوم هو أن تكون قادرة على تحديد ، تحليل وتحسين أدائها. وهذا يؤدي بالضرورة من خلال مفاهيم الكفاءة والفعالية، ولكن أيضا من خلال البحث عن التوازن بين المخاطر المالية والنمو والربحية.

لكي تكون فعالة، لذلك من الضروري أن تأخذ بعين الاعتبار مختلف الآفاق الزمنية والطبقات المختلفة الموجودة في البنك.

وفي هذا الإطار، تم تنفيذ العديد من أدوات إدارة تدريجيا داخل المؤسسات المالية للمساعدة في اتخاذ القرارات، وبالتالي ضمان إدارة المخاطر بشكل أفضل.

الدراسة التي نقدمها ، في خلال هذا العمل ، تهدف إلى إجراء التقييم للأداء المالي للبنوك، وهما البنك الوطني الجزائري وسوسيتيه جنرال الجزائر.

الكلمات المفتاحية : الجزائر، البنك الوطني الجزائري، الرقابة الإدارية، الأداء المالي، الربحية، سوسيتيه جنرال الجزائر.

RÉSUMÉ

La préoccupation majeure pour les banques aujourd'hui est de parvenir à identifier, à analyser et à améliorer leurs propres performances. Cela se traduit nécessairement à travers les notions d'efficacité et d'efficience, mais également à travers la recherche de l'équilibre entre le risque financier, la croissance et la rentabilité.

Pour être performant, il est ainsi nécessaire de prendre en compte différents horizons temporels ainsi que les différentes strates existantes au sein d'une banque.

C'est dans ce cadre de recherche, de la performance financière, que de nombreux outils de gestion ont été progressivement mis en place au sein des établissements financiers afin d'aider à la prise de décision et d'assurer ainsi une meilleure gestion des risques.

L'étude que nous présentons dans le cadre de ce travail a pour objectif de procéder à l'évaluation de la performance financière des deux banques, en l'occurrence la Banque Nationale d'Algérie (BNA) et la Société Générale Algérie (SGA).

Mots clés : Algérie, B.N.A, Contrôle de gestion, Performance financière, Rentabilité, S.G.A.

SUMMARY

The overriding concern for bank today is to identify, analyze and improve their own performance. This is necessarily reflected in the notions of efficiency and effectiveness, but also in the search for a balance between financial risk, growth and profitability.

To be relevant, it is necessary to take a different account time horizons as well as the different strata existing within a bank.

It is within this framework of research of financial performance that many management tools have been gradually put in place within financial institutions to help descussion making on these strategic issues and ensure better risk management.

The objective of this study is to evaluate the financial performance of the two banks, namely the National Bank of Algeria (BNA) and Society General Algeria (SGA).

Key words: Algeria, B.N.A, Controlling, Financial performance, Profitability, S.G.A.

ملخص

الشغل الشاغل للبنوك اليوم هو أن تكون قادرة على تحديد ، تحليل وتحسين أدائها. وهذا يؤدي بالضرورة من خلال مفاهيم الكفاءة والفعالية، ولكن أيضا من خلال البحث عن التوازن بين المخاطر المالية والنمو والربحية.

لكي تكون فعالة، لذلك من الضروري أن تأخذ بعين الاعتبار مختلف الآفاق الزمنية والطبقات المختلفة الموجودة في البنك.

وفي هذا الإطار، تم تنفيذ العديد من أدوات إدارة تدريجيا داخل المؤسسات المالية للمساعدة في اتخاذ القرارات، وبالتالي ضمان إدارة المخاطر بشكل أفضل.

الدراسة التي نقدمها ، في خلال هذا العمل ، تهدف إلى إجراء التقييم للأداء المالي للبنوك، وهما البنك الوطني الجزائري وسوسيتيه جنرال الجزائر.

الكلمات المفتاحية : الجزائر، البنك الوطني الجزائري، الرقابة الإدارية، الأداء المالي، الربحية، سوسيتيه جنرال الجزائر.