



جامعة بجاية  
Tasdawit n Bgayet  
Université de Béjaïa

**Faculté Des Science Economiques, Commerciales et des Sciences de  
Gestion**

**Département des Sciences de Gestion**

**Option : Comptabilité et Audit**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de  
Master en sciences commerciales**

**Thème :**

**L'analyse de la contribution du tableau de bord de gestion au  
pilotage de la performance financière de l'entreprise**

**CAS : BANK ABC Alger**



**Réalisé par :**

Mr CHAOUCH Mohamed

**Encadré par :**

Mr FRISSOU Mahmoud

**Année universitaire : 2020/2021**



## *Dédicace*

Je dédie ce modeste travail, A mon cher père, et à la lumière de mes jours, ma mère et à mes chers frères et sœurs, Karim, Imane, Hiba.

A mes amis qui ont toujours été là pour moi, Ismail, Yanis, Yasmine

A ma chère Lamia.

A mes amis et mes camarades.

Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués, et le fruit de votre soutien infailible.

Merci d'être toujours là pour moi.

# ***Remerciement***

*Tout d'abord, je tiens à remercier et glorifier Dieu le tout puissant et miséricordieux d'avoir guidé mes pas avec clairvoyance pour accomplir ce travail et de le mener à terme.*

*Mes remerciements s'adressent également à mon encadrant Monsieur FRISSOU Mahmoud, Je tiens à remercier également mon maitre de stage Monsieur BOUTINE Tarek chef de département contrôle de gestion et reporting, et YOUCEFI Sofiane délégué reporting et à toute l'équipe de la division contrôle financier et planification*

*Aux enseignants de l'université Abderrahmane Mira, Bejaia*

*Enfin, je remercie tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche*

## Liste des tableaux

<b>les tableaux</b>	<b>pages</b>
<b>Tableau 01</b> : les qualités du contrôleur de gestion	16
<b>Tableau 02</b> : différence entre performance interne et performance externe	23
<b>Tableau 03</b> : procédure à suivre pour choisir un indicateur	55
<b>Tableau 04</b> : fiche indicateur	57
<b>Tableau 05</b> : compte de résultat bancaire	62
<b>Tableau 06</b> : hors bilan	63
<b>Tableau 07</b> : Agences de BANK ABC à travers les régions d'Algérie	76
<b>Tableau 08</b> : évolution du résultat net d'exploitation	86
<b>Tableau 09</b> : mouvement du total bilan	87
<b>Tableau 10</b> : évolution du produit net bancaire de BANK ABC	87
<b>Tableau 11</b> : variation de la marge d'intérêt	89
<b>Tableau 12</b> : évolution des autres produits	91
<b>Tableau 13</b> : évolution des OPEX de BANK ABC	92
<b>Tableau 14</b> : évolution du PNB des clients CORPORATES	93
<b>Tableau 15</b> : évolutions des prêts et dépôts des clients CORPORATE	93
<b>Tableau 16</b> : La variation du PNB des clients RETAIL	94
<b>Tableau 17</b> : prêts et créances relatif au RETAIL	94
<b>Tableau 18</b> : évolution de pnb provenant de la trésorerie	95
<b>Tableau 19</b> : bilan de la trésorerie	95
<b>Tableau 20</b> : la variation du ROA	96
<b>Tableau 21</b> : variation du ROE	96
<b>Tableau 22</b> : variation des coefficients général d'exploitation	97
<b>Tableau 23</b> : variation du ratio fonds propres/ total bilan	97
<b>Tableau 24</b> : variation de la profitabilité (RNE/PNB)	97

## Liste des figures

<b>Titre des Figures</b>	<b>pages</b>
<b>Figure 01</b> : le contrôle de gestion en quatre étapes : un processus d'apprentissage	10
<b>Figure 02</b> : Le triangle du contrôle de gestion	11
<b>Figure 03</b> : le positionnement du contrôleur de gestion	17
<b>Figure 04</b> : objectifs de mesure de la performance	26
<b>Figure 05</b> : Méthodologie de construction d'un tableau de bord	46
<b>Figure 06</b> : maquette d'un tableau de bord de gestion	46
<b>Figure 07</b> : représentation des courbes	52
<b>Figure 08</b> : les graphes circulaires comme instrument des tableaux de bord	52
<b>Figure 09</b> : représentation des histogrammes	53
<b>Figure 10</b> : les six facettes d'un bon indicateur	57
<b>Figure 11</b> : le bilan bancaire	61
<b>Figure 12</b> : le réseau de la Bank ABC	76
<b>Figure 13</b> : organigramme de la division contrôle financier et planification	79
<b>Figure 14</b> : variation du Produit Net bancaire entre 2018 et 2019	88
<b>Figure 15</b> : décomposition de la marge d'intérêts	89

## Liste des abréviations

**20R** : bilan mensuel

**6000** : la situation comptable trimestrielle

**ABC** : Arab Bank Corporation

**BA** : banque d'Algérie

**BSC** : Balanced scorecard

**BSC** : Le groupe Arab Banking Corporation

**CAAR** : la Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance

**CBE** : Coefficient Brut d'Exploitation

**CBE** : coefficient brut d'exploitation

**CEB** : charges d'exploitation bancaires

**CEG** : Charge d'Exploitation Générale

**CNE** : coefficient net d'exploitation

**COMEX** : opération de commerce extérieur

**DCFP** : division contrôle financier et planification

**EVA** : l'Economic Value Added (Valeur ajoutée économique)

**FRBG** : Fond pour risque bancaires généraux

**FRBG** : Fond pour risque bancaires généraux

**IBS** : Impôts sur le bénéfice social

**IFC** : Société Financière Internationale

**K** : les capitaux employés

**KDZD** : Kilo Dinar Algérien

**KPI** : Indicateurs clé de performance

**MDZD** : Millions Dinars Algérien

**MVA** : Market Value Added

**MVR** : monthly variance review

**OPEX** : charges d'exploitation

**P&L** : profit and loss (pertes et profits)

**PCI** : prix de cession internes

**PEB** : produit d'exploitation bancaire

**PEB** : produit d'exploitation bancaire

**PNB** : produit net bancaire

**R&D** : Recherche et développement

**RBE** : Résultat Brut d'Exploitation

**RCAI** : Résultat Courant Avant Impôts

**RNE** : Résultat net de l'exercice

**ROA** : return on asset (rendement des actifs)

**ROE** : Return On Equity (rendement des capitaux propres)

**SIG** : Soldes Intermédiaires de Gestion

**TB** : Tableau de bord

**VE** : la valeur de marché de l'entreprise.





## Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre 01 : Le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise.....</b>	<b>05</b>
Section 01 : Généralités sur le contrôle de gestion.....	07
Section 02 : Le pilotage de la performance financière.....	18
Section 03 : Mesure de la performance de l'entreprise.....	25
<b>Chapitre 02 : le tableau de bord et le contrôle de gestion bancaire .....</b>	<b>35</b>
Section 01 : Analyse théorique du tableau de bord .....	37
Section 02 : Conception et composant d'un tableau de bord de gestion .....	45
Section 03 : Perspectives du contrôle de gestion bancaire.....	60
<b>Chapitre 03 : la contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance financière au sien de la BANK ABC .....</b>	<b>72</b>
Section 01 : Présentation générale de l'organisme d'accueil .....	74
Section 02 : Analyse du tableau de bord de gestion au sein de BANK ABC.....	86
Section 03 : Synthèse de résultats .....	101
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>104</b>

# **Introduction générale**

## Introduction générale

---

L'environnement bancaire algérien a connu ces dernières années diverses évolutions, notamment conformément aux dispositions de la loi 90/10 du 14/04/1990 portant ouverture du marché algérien aux banques étrangères et l'incorporation des nouveaux accords de Bâle. Les banques se retrouvent obligées d'intégrer dans leurs plans stratégiques.

Les banques sont tenues de surveiller régulièrement leurs activités et leurs opérations afin d'assurer leurs pérennités c'est pour cela que les banques se sont retrouvées dans l'obligation d'incorporer le contrôle de gestion dans leurs gestions.

Le contrôle de gestion s'est développé au début du 20ème siècle. Pour répondre à une préoccupation majeure de l'industrie américaine Responsable de la mesure de la performance et du contrôle de gestion, en tenant compte des contraintes organisationnelles auxquelles ils doivent faire face, comme le besoin de prise de décision décentralisée.

Le contrôle de gestion est le processus par lequel les contrôleurs obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficiente et efficace pour atteindre les objectifs de l'organisation et que les actions en cours sont conformes à la stratégie. Pour exercer ses missions,

Le contrôle de gestion dispose de nombreux outils tel que : la comptabilité analytique, la gestion budgétaire, le tableau de bord, et le reporting. La fonction de distribution permet de mettre à disposition du consommateur final les biens et services, consiste à sélectionner et à gérer un ensemble de moyens pour que les biens soient disponibles au bon endroit, dans les quantités voulues et dans les conditions matérielles les plus propices à susciter l'acte de l'achat.

Le contrôle de gestion a été introduit dans le secteur bancaire à la fin des années soixante-dix. En raison de la complexité et de la spécificité de l'activité et des opérations bancaires et financières, L'encadrement réglementaire strict et la limitation de la concurrence. Le contrôle de gestion a été introduit tardivement dans le secteur bancaire. Ces aspects distinguent les banques comparées aux entreprises industrielles illustrent la difficulté de mettre en place un contrôle de gestion bancaire.

Le tableau de bord de gestion et l'outil privilégié du contrôle de gestion, il permet la mise sous contrôle du système à piloter, car c'est l'outil interface entre un système d'information constitué de fonctions ou d'activités et un système de prise de décision. Il représente l'évolution des activités et la mesure de la réalisation des objectifs tout en reflétant les conséquences des décisions prises.

Grâce aux indicateurs présentés de manière synthétique, il permet de contrôler le fonctionnement de son système en analysant les écarts significatifs afin de prévoir et de décider pour

## Introduction générale

---

agir. C'est donc, le rôle que joue le tableau de bord au sein de l'entreprise et toutes ses préoccupations qui ont été le fil conducteur de notre étude.

Dans cette optique, le but de notre recherche est de faire comprendre l'importance et la nécessité du tableau de bord dans le processus du contrôle de gestion au sein d'une organisation, en appliquant les fondements et règles théoriques universels de structuration d'un tableau de bord.

En raison de l'importance que les banques attachent aux tableaux de bord pour piloter leur performance financière. Nous avons fait notre choix en préparant notre mémoire de fin d'études sur le thème :

**« L'analyse de la contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance financière de l'entreprise »**

Dans ces repères, notre problématique sera synthétisée à travers la question suivante :

**« En quoi consiste le tableau de bord et comment il contribue au pilotage de la performance financière de l'entreprise ? »**

A partir de cette dernière, on débouche sur des questions secondaires résumées comme suit :

- Qu'elle est la conception d'un tableau de bord de gestion ?
- Comment mesurer la performance financière de la banque ?
- Comment BANK ABC analyse ses tableaux de bord de gestions ?

Comme point de lancement de notre recherche, on suggère les hypothèses suivantes :

- La composition d'un tableau de bord de gestion est un tableau qui comprend des indicateurs de performance, les réalisations de la période, les objectifs et les écarts.
- La mesure de la performance financière dans une banque est faite par le calcul de différents ratios comme les ratios de rentabilité, profitabilité.
- BANK ABC analyse ses tableaux de bord de gestion en évaluant les écarts entre Réalisations et objectifs, et d'expliquer la raison de ces écarts et essayer de prendre des mesures correctives pour réduire et ajuster l'écart.

Concernant notre méthodologie de travail, nous avons choisi une démarche qui se concentre principalement sur :

# Introduction générale

---

Une méthode descriptive analytique .Il s'agit dans un premier temps d'une recherche documentaire bibliographique qui résume l'essentiel, du contrôle de gestion, de la performance et des tableaux de bord de gestion, Dans un deuxième lieu nous avons jugé pertinent d'effectuer un stage pratique au sein de BANK ABC, afin de collecter des données nécessaires et des réponses pour notre interrogatoire pour infirmer ou confirmer les hypothèses de cette étude

Notre mémoire sera divisé en deux parties, une première relative au cadre théorique et méthodologique et une seconde relative au cadre pratique.

La première partie sera subdivisée en deux chapitres répartis comme suit :

- Le premier chapitre est réparti en trois sections, dans la première nous verrons les concepts fondamentaux sur le contrôle de gestion et ses outils, la deuxième mettra l'accent sur la notion générale du pilotage de la performance financière la troisième comportera la mesure de la performance de l'entreprise.
- Le deuxième est réparti aussi en trois sections, dans la première section nous parlerons des fondements théoriques des tableaux de bord. dans la deuxième nous expliquerons la conception et les composants d'un tableau de bord. la troisième comportera la mesure de la performance financière dans un environnement bancaire.

La deuxième partie contiendra un chapitre dans lequel nous allons décrire l'organisme d'accueil et les produits qu'elle présente dans une première section. Ensuite nous allons essayer d'analyser le tableau de bord de gestion dans la deuxième section, enfin dans une dernière section nous allons donner les résultats et faire des propositions et des recommandations pour améliorer la performance de la banque.

Conclurons avec une conclusion générale.

**Chapitre 01 : le contrôle de gestion et la  
performance de l'entreprise**

# Chapitre 1: le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise

---

## **Introduction au chapitre :**

Dans un milieu économique de plus en plus compétitif, le contrôle de gestion est devenu la clé de la réponse de toute organisation aux problèmes majeurs des responsables, le pilotage de la performance financière. En effet le pilotage de la performance financière de l'entreprise éternise une préoccupation majeure pour les dirigeants du contrôle de gestion.

La performance d'une entreprise s'articule autour de tout ce qui renvoie à l'idée d'achever une action avec efficacité et efficience, elle peut être mesurée avec des critères ou des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs de résultat pour comprendre les variations et apprécier le degré de réalisation des objectifs préétablis.

L'objectif de ce chapitre est de bien présenter la fonction « contrôle de gestion » à travers ses définitions, sa finalité, ses objectifs etc. Ce chapitre devra aussi nous permettre de mieux comprendre les notions de pilotage, la performance et sa mesure.

Dans ce présent chapitre nous allons essayer dans une première section de :  
Comprendre ce qu'est le contrôle de gestion, ses outils et son processus.

La seconde section a pour but :  
Comprendre la notion de pilotage, de la performance et de la performance financière

Enfin dans une troisième section :  
Nous nous intéresserons à la mesure de la performance de l'entreprise.



# Chapitre 1: le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise

---

## **Section 1 : Généralités sur le contrôle de gestion :**

Cette section, nous allons la consacrer à la présentation de la notion contrôle de gestion, d'apporter quelques éclaircissement à cette dernière en présentant un certain nombre de définitions qui seront détaillées pour mieux comprendre le contrôle de gestion, sa finalité, ses objectifs et ses limites.

### **1. Notion générale sur le contrôle de gestion :**

Pour assurer la maîtrise de la gestion de l'entreprise, il faut procéder à des choix. C'est à ce moment qu'intervient le contrôle de gestion. Sa mission principale est de permettre aux responsables de maintenir et d'améliorer la gestion de leurs activités pour atteindre les but qui leurs sont désignés.

#### **1.1. Définition du contrôle de gestion :**

Il existe de nombreuses définitions du contrôle de gestion. Pour cela nous avons jugé utile de présenter quelques-unes qui nous apparaissent plus exhaustive à savoir :

##### **Définition 1 :**

Selon BRIGITTE. D, le contrôle de gestion «*C'est l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise. Leurs comparaisons avec des données passées ou prévues peuvent, le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher rapidement les mesures correctives appropriées*»<sup>1</sup>

##### **Définition 2 :**

Selon DANIEL.H, «*En recherchant la définition la plus simple, on pourrait définir la fonction contrôle de gestion de la manière suivante : vérifier en permanence que l'organisation se dirige bien vers les objectifs choisis par son ou ses dirigeants.*»<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> BRIGITTE Doriath, « contrôle de gestion en 20 fiches », édition Dunod, 5<sup>e</sup> édition, Paris, 2008. P.316.

<sup>2</sup> DANIEL Hirsch, Nathalie Kacher, Marc Polossa, «le grand livre du contrôle de gestion », édition EYROLLES, 2013.P.2.

# Chapitre 1: le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise

---

## **Définition 3 :**

Selon Robert N. ANTHONY «*Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour réaliser les objectifs de l'organisation.*»<sup>3</sup>

## **De ces 3 définitions :**

Le contrôle de gestion au sens d'une maîtrise exercée sur l'organisation, se traduit par une orientation des actions des individus vers des objectifs déterminés, le contrôle effectif sur le déroulement des activités, le contrôle des processus, mais aussi l'évaluation des résultats obtenus ainsi que le système de contrôle lui-même. Ces processus sont mis en place pour piloter la performance afin de déterminer la stratégie et les objectifs organisationnels.

Le contrôleur de gestion implique par conséquent, une connaissance profonde de l'organisation, des rouages de la décision, des méthodes de travail appliquées dans l'entreprise.

## **1.2. Objectif du contrôle de gestion :**

Les objectifs du contrôle de gestion sont semblables pour toutes les entreprises, quel que soit leur taille et leur secteur ; aider, coordonner, suivre et contrôler les décisions et les actions de l'organisation pour qu'elle soit la plus efficace et la plus efficiente possible.<sup>4</sup>

Un contrôle ne peut être mis en œuvre qu'à partir du moment où :

- des objectifs sont exprimés (d'où un lien avec une stratégie, une intention, même à court terme)
- il est également possible de comprendre les causes qui ont entraîné le résultat obtenus, ce qui permet idéalement de prévoir que tel facteur entraînera tel effet.
- celui qui a pour objectif la maîtrise du processus « intention/transformation de l'intention en actions/résultat de l'action » est en mesure d'agir à chaque niveau du processus, afin de l'ajuster si besoin.
- « Le contrôle, c'est avant tout le pouvoir d'agir pour modifier l'état des choses (d'où le rôle clé de la connaissance cause-effets et de l'accès à la décision), mais celui-ci ne peut pas réellement s'exercer si on ignore l'état atteint et le besoin d'intervenir ».<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Robert N. ANTHONY, *planning and control systems, A Framework for analysis*, Division of Research, Harvard University, Boston, 1965. P. 17

<sup>4</sup> ALAZARD Claude et SÉPARI Sabine, « *Contrôle de gestion manuel et application* », édition Dunod, 2<sup>e</sup> édition, paris, 2010.P.28- 29.

<sup>5</sup> Zouhair Djerbi, Xavier Durand, Catherine Kuszla, « *Contrôle de Gestion* », Dunod, Paris, 2014. P.3.

# Chapitre 1: le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise

---

## 1.3. Missions du contrôle de gestion :<sup>6</sup>

La cohérence s'évalue bien par rapport à une stratégie poursuivie (ou à poursuivre). Les dirigeants doivent donc répondre à trois défis :

- organiser de manière appropriée la convergence des objectifs de leurs collaborateurs, donc organiser les zones de responsabilité et d'autonomie qu'ils leur accordent et préciser les objectifs à atteindre ;
- mettre en œuvre un suivi des réalisations, et des aléas générateurs de risques ou d'opportunités, ce que l'usage nomme traditionnellement le « pilotage » ;
- constater les résultats obtenus (la « performance »), pour idéalement en tirer des enseignements (le « retour d'expérience » ou l'apprentissage) et sanctionner ou récompenser ceux qui, par leurs décisions et actions, ont contribué à ces résultats (succès ou échecs).

Le contrôle de gestion, au même titre que les autres fonctions de l'entreprise (production des biens et services, distribution, marketing, vente, achats/approvisionnement, gestion des ressources humaines, logistique, gestion de la qualité, etc.), participe à la maîtrise de ces trois tâches managériales. Il est plus particulièrement chargé :

- de la **détermination des objectifs** (identification, validité, cohérence des objectifs entre eux, choix des horizons pertinents, court, moyen ou long terme) ;
- de la **mesure et du suivi des résultats**, mais surtout de la recherche des raisons du succès et de l'identification des risques d'échec, en cours d'action ;
- de l'**évaluation des résultats**.

## 2. Le contrôle de gestion comme processus :

Le contrôle de gestion peut être vu comme un processus, une « boucle » qui suppose l'enrichissement et l'apprentissage progressifs. Il s'agit en fait d'un cycle constitué de quatre étapes principales ;<sup>7</sup>

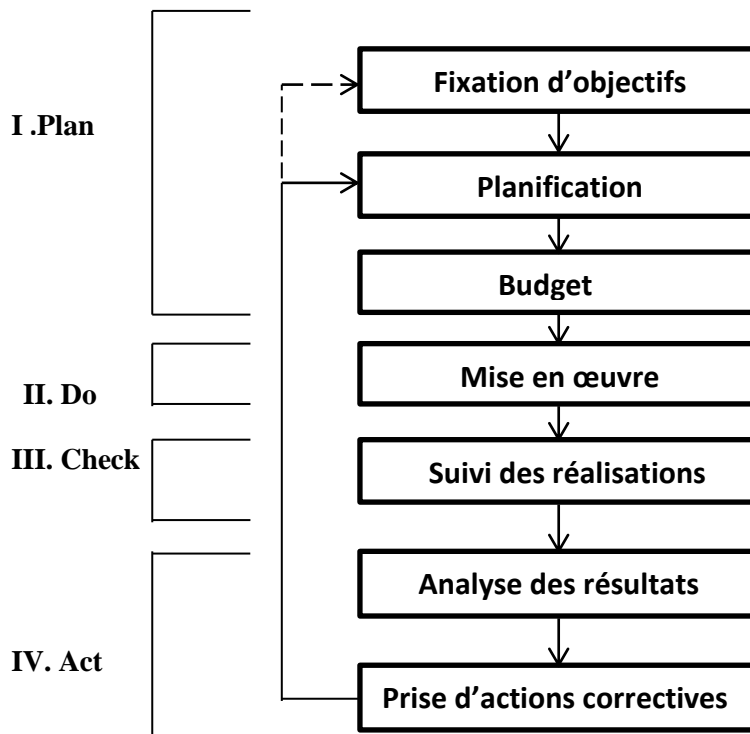
---

<sup>6</sup> Ibid., P.6.

<sup>7</sup> LONING Hélène : le contrôle de gestion, « organisation, outil et pratique », édition DUNOD, 3eme édition, paris, 2008.P.3.

# Chapitre 1: le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise

**Figure 01** : le contrôle de gestion en quatre étapes : un processus d'apprentissage



Source : LONING Hélène : le contrôle de gestion, « organisation, outil et pratique », édition DUNOD, 3eme édition, paris, 2008, P.3.

## 2.1. Les trois axes du contrôle de gestion :

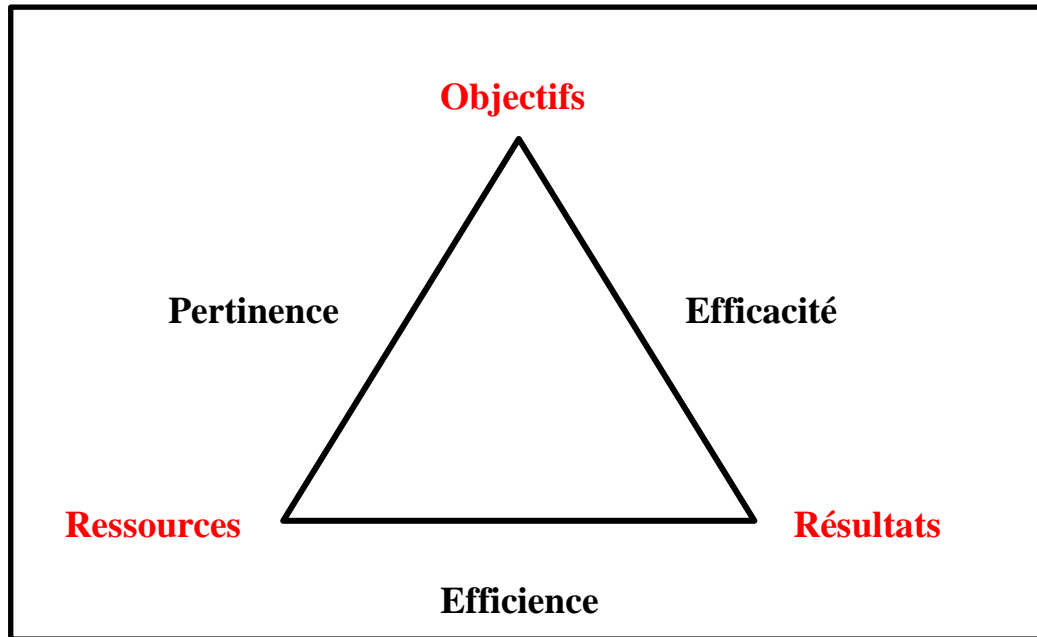
Le contrôle de gestion se structure autour de trois pôles :

- **Les objectifs** : la définition des objectifs à réaliser par rapport à l'environnement de l'organisation sa conformation et ses moyens. Ces objectifs doivent être cohérents à la stratégie de l'organisation.
- **Les méthodes** : le contrôle de gestion nécessite qu'il soit équipé d'outils puissants et fiables de collecte et de traitement de l'information. Les méthodes s'affirmer de la convenance entre les ressources et les objectifs.
- **Les résultats** : S'assurer que les objectifs ont été réalisés avec efficacité et efficience.

# Chapitre 1: le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise

---

**Figure 02** : Le triangle du contrôle de gestion



**Source** : LONING Hélène : le contrôle de gestion : organisation, outil et pratique, édition DUNOD, 3eme édition, paris, P.6.

L'évolution du contrôle de gestion donne naissance à trois critères d'évaluation pour le responsable :<sup>8</sup>

- **la pertinence** elle met en rapport objectifs et moyens ; c'est-à-dire les objectifs doivent être en rapport avec les moyens existants ou mobilisables. Chaque organisation met en place les moyens nécessaires pour atteindre son objectif, et au terme de ce processus elle obtient des résultats significatifs. Afin de qualifier le lien entre les objectifs et les moyens, (des moyens mis en œuvre par rapport aux objectifs);
- **l'efficacité** (la capacité à atteindre l'objectif, c'est-à-dire à atteindre un résultat conforme à l'objectif) ;
- **l'efficience** (la mise en œuvre du minimum de ressources nécessaires pour le résultat obtenu).

---

<sup>8</sup> LONING Hélène, op-cite. P.6.

# Chapitre 1: le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise

---

## **2.2. Les outils du contrôle de gestion**

La mise en place d'un système de contrôle de gestion fait appel à des modes de gestion qui utilisent des outils de prévisions, de mesure de la performance et de pilotage.

On distingue principalement :

### **2.2.1. La gestion prévisionnelle :**

Mode de gestion qui repose sur un modèle représentatif des activités futures de l'entreprise à long, à moyen et à court terme. Ce modèle exprime le choix des moyens retenus pour atteindre les objectifs fixés en fonction de la stratégie choisie.

### **2.2.2. La gestion budgétaire :**

Mode de gestion prévisionnel à court terme, consistant à traduire en budgets (prévisions chiffrées de tous les éléments correspondant à un programme déterminé) les décisions prises par la direction et les responsables conformément aux objectifs stratégiques.

### **2.2.3. Le contrôle budgétaire :**

Comparaison périodique des prévisions budgétaires et des réalisations afin d'analyser les écarts, de prendre les mesures correctives nécessaires.

### **2.2.4. Le tableau de bord :**

Outil du contrôle budgétaire, récapitulant sous forme de tableaux des indicateurs de pilotage significatifs d'ordre technique, commercial ou financier que le responsable concerné doit surveiller en permanence pour réagir au plus vite en cas de dérive par rapport aux objectifs fixés.

### **2.2.5. Le reporting :**

Instrument de contrôle a posteriori destiné à informer la hiérarchie de la performance de chaque responsable des unités de gestion. Les indicateurs sont essentiellement financiers.

# Chapitre 1: le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise

---

## 2.3. Les différents positionnements du contrôle de gestion : <sup>9</sup>

Traditionnellement deux options sont possibles. Le contrôleur de gestion doit faire le lien entre deux niveaux hiérarchiques, un manager et son directeur direct, et s'intégrer dans une politique de contrôle globale portée par sa fonction au niveau de l'entreprise. Il est tiraillé entre un rattachement dit hiérarchique (vis-à-vis des managers) et un rattachement fonctionnel (vis-à-vis de sa famille métier).

**1<sup>er</sup> option :** le contrôleur de gestion dépend hiérarchiquement du directeur de l'entité opérationnelle et fonctionnellement de la Direction centrale du contrôle de gestion.

Cette option permet d'assurer plus aisément la pertinence du pilotage local grâce à une bonne connaissance des activités des unités, liée à la proximité, et à une intégration directe des besoins des managers locaux. Il existe néanmoins un risque non négligeable dans cette configuration : celui de voir primer les intérêts des managers locaux sur l'intérêt général de l'entreprise (par exemple lors de la négociation des objectifs et des ressources), risque non révélé, voire dissimulé, par un contrôleur de gestion subordonné au manager local.

**2<sup>e</sup> option :** Le contrôleur de gestion établit une relation fonctionnelle avec le directeur de l'entité opérationnelle et dépend hiérarchiquement de la direction centrale du contrôle de gestion, son métier.

Cette option permet bien évidemment un renforcement du contrôle central, donc un alignement plus aisé des objectifs généraux de l'entreprise et des objectifs locaux.

En revanche, cette situation comporte un risque important de déconnexion du contrôleur de gestion des réalités du terrain. Le contrôleur peut être considéré par les managers de l'unité opérationnelle comme l'« envoyé du siège », l'espion chargé de faire part à la hiérarchie des défaillances opérationnelles dans la mise en œuvre stratégique. C'est particulièrement dans ce cadre que le contrôleur de gestion doit bien dissocier le contrôle du « manager en tant qu'individu » du contrôle de l'« activité de l'entité » dans un processus stratégique général, et expliquer clairement sa mission.

---

<sup>9</sup> Zouhair Djerbi, Xavier Durand, Catherine Kuszla, op-cite. P.16-18.

# Chapitre 1: le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise

---

## 3. Les acteurs du système de contrôle de gestion et le contrôleur de gestion :

### 3.1. Les acteurs du système de contrôle de gestion :

Les acteurs du système de contrôle de gestion sont la direction générale, le contrôleur de gestion et les opérationnels, chacun d'eux contribue différemment dans le contrôle de gestion on peut résumer leurs rôles comme suit :

- **La direction générale :**

Qui donne la feuille de route et qui définit la stratégie de l'organisation et les missions du contrôle de gestion.

- **Le contrôleur de gestion :**

Qui éclaire la feuille de route en assistant la direction générale et les opérationnels dans leurs choix.

- **Les opérationnels :**

Qui tracent la route et qui négocient leurs objectifs et leurs ressources et décident des actions à mettre en œuvre.

### 3.2. Le contrôleur de gestion :

#### 3.2.1. Définition du contrôleur de gestion :

Le contrôleur de gestion peut être défini par plusieurs approches parmi lesquelles on cite :

*«Le contrôleur de gestion est un cadre désigné dans une entreprise ou toutes autres organisations, pour créer, animer et faire évoluer les méthodes et les outils du contrôle de gestion et non pas pour contrôler lui-même la gestion des responsables de centres de résultat».*<sup>10</sup>

Le contrôleur de gestion est le garant du bon état de la structure en s'assurant de l'utilisation efficace des ressources. Il intervient également pour fournir des outils permettant aux décideurs de suivre l'impact de leurs actions.

#### 3.2.2. Le rôle du contrôleur de gestion :

Le contrôleur de gestion, dont le rôle premier était de fournir certaines informations, a vu ses missions s'élargir auprès des acteurs et de toute l'organisation ; c'est pourquoi il est possible de synthétiser ses rôles actuels autour de trois axes :<sup>11</sup>

- **Information :** fournir des outils pertinents et les améliorer en permanence en fonction des besoins et du contexte

---

<sup>10</sup> GUERNY J, GUIRIEC J C, « contrôle de gestion et choix stratégique », Edition Delmas, paris, 1998.P.197.

<sup>11</sup> ALAZARD Claude et SÉPARI Sabine, op-cite. P.28- 29.



# Chapitre 1: le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise

---

- **Acteur** : communiquer, expliciter, conseiller les acteurs dans l'utilisation des outils de gestion.
- **Organisation** : aider et accompagner l'ensemble de l'organisation dans les Changements à mettre en œuvre.

Ses qualités de communicateur et de pédagogue, sont alors essentielles :

- **Communiquer avec clarté** :
  - des informations fiables, pertinentes, utiles à tous les acteurs à tous les niveaux de l'organisation ;
  - Les évolutions nécessaires à mettre en œuvre,
  - Les outils de résolution de problème pour aider à améliorer le pilotage,
  - Pour faciliter le dialogue entre les acteurs.
- **expliciter avec rigueur** :
  - les objectifs, les contraintes, le contexte de l'entreprise pour justifier les orientations choisies ;
  - les résultats et les écarts observés pour en analyser les causes et réfléchir à des solutions ;
  - l'accompagnement des changements à mettre en place. Au total, le contrôleur de gestion n'est plus seulement fournisseur d'information, mais aussi animateur de processus.

### 3.2.3. Les compétences requises :

Le contrôleur de gestion doit être polyvalent. Il doit être en effet à la fois : <sup>12</sup>

- **spécialiste** : maîtriser les outils pointus, **et généralistes** : organiser, coordonner les procédures ;
- **opérationnel** : gérer l'exécution, **et fonctionnel** : conseiller les décideurs ;
- **technicien** : intégrer la dimension technique, **et humaine** : gérer les hommes et les groupes.

### 3.2.4. Les qualités du contrôleur de gestion :

Du fait qu'il est appelé à être l'interlocuteur de tous les centres de responsabilité. Pour les contrôleurs, une formation multidisciplinaire est absolument nécessaire.

---

<sup>12</sup> Ibid., p.29.

# Chapitre 1: le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise

Le contrôleur de gestion doit avoir la responsabilité de fournir des informations correctes, rapides, compréhensibles et surtout fraîches, car la qualité de cette dernière dépendra d'une prise de décision en temps opportun, notamment lorsque les informations affectent les aspects concurrentiels de l'entreprise.

Un tableau « idéal » des qualités du contrôleur de gestion est dressé par Bouin et Simon :<sup>13</sup>

**Tableau 01 : les qualités du contrôleur de gestion**

Qualités techniques	Qualités humaines
<ul style="list-style-type: none"><li>• Rigoureux, méthodique, organisé</li><li>• Fiable, clair</li><li>• Cohérent</li><li>• Capable de synthèse</li><li>• Faisant circuler l'information sélectionnée</li><li>• Maîtrisant les délais</li><li>• Connaissant les outils</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Morales : honnêteté, humilité</li><li>• Communicantes : dialogue, animation, formation, diplomatie, persuasion</li><li>• Mentales : ouverture, critique, créativité</li><li>• Collectives : écoute, accompagnement, Implication</li><li>• Sociales : gestion des conflits</li><li>• Entrepreneuriales : esprit d'entreprise</li></ul>

Source : ALAZARD, (Claude) et SÉPARI, (Sabine) : op-cite, p.30.

### 3.3. La position du contrôleur de gestion dans l'organisation :<sup>14</sup>

#### 3.3.1. Le positionnement du contrôleur de gestion dans l'organisation :

Le positionnement du contrôleur de gestion dans un organisme se fait selon :

- Le degré de complexité de l'entreprise
- La taille de l'entreprise

➤ **Le degré de complexité de l'entreprise** : varie entre autres facteurs et sans être exhaustifs, selon les critères suivants :

- Le secteur d'activité : activité nécessitant en particulier d'importants efforts de R&D et d'industrialisation, ou bien d'importants investissements (infrastructures, investissements corporels, mais également marketing) et/ou activité à cycle long... ;
- la taille du marché : marché mondial ;
- la pression concurrentielle : marché très concurrentiel.

<sup>13</sup> C.ALAZARD, S. SÉPARI, op-cite P.30.

<sup>14</sup> MOLHO Denis et FERNANDEZ-POISSON Dominique, « tableaux de bord outil de performance », édition d'organisation, paris. P.185-186.

# Chapitre 1: le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise

- **La taille de l'entreprise** est directement liée à son chiffre d'affaires et au nombre de ses salariés.

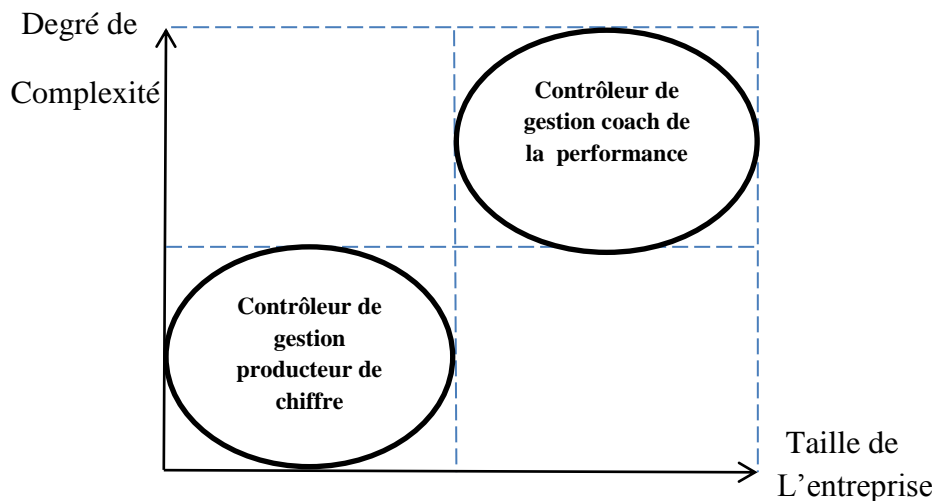
Dans une petite entreprise opérant sur un marché de faible complexité, les fonctions de contrôleur de gestion et de comptable sont confondues. Le contrôleur de gestion est essentiellement en charge de la production des données chiffrées, et c'est en définitive le patron qui pilote la performance de « son » entreprise.

Dans des entreprises de taille importante, opérant sur un marché mondial et regroupant très souvent différentes lignes de production, le contrôleur de gestion doit être davantage un « coach » de la performance.

Ce positionnement ne pourra être effectif qu'à certaines conditions :

- que la culture de l'entreprise, au travers de son organisation décentralisée, de son système de valeurs et de reconnaissance, mette l'accent sur la performance économique ;
- que les contrôleurs de gestion disposent des compétences techniques mais également des capacités requises pour remplir pleinement leur rôle d'assistance et de conseil.

**Figure 03** : le positionnement du contrôleur de gestion



**Source** : MOLHO, (Denis) et FERNANDEZ-POISSON, (Dominique) : tableaux de bord outil de performance, P.185.

# Chapitre 1: le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise

---

## **Section 2: Le pilotage de la performance financière**

Le mot performance est apparu dans le 19ème siècle dans la langue française et désigne le résultat obtenu par un cheval de course ce mot a été rapidement évoqué dans les entreprises en parlant des possibilités des machines.

Aujourd'hui la performance désigne le résultat obtenu par une entreprise ce résultat doit être mesuré, comparé et réalisé avec efficacité et efficience. Dans cette présente section nous présenterons le concept du pilotage, la notion de performance et de la performance financière.

### **1. Généralités sur le pilotage de l'entreprise :**

La performance est étroitement liée à la notion de pilotage stratégique. Cette relation consiste, en pratique, à mettre à la disposition de l'entreprise certains indicateurs financiers et non financiers, à court et long terme, de façon à aider les dirigeants dans leurs prises de décisions stratégiques.

#### **1.1. Définition du pilotage :**

Piloter une entreprise, c'est la guider, exploiter pleinement son potentiel dans un environnement en mutation rapide et aussi atteindre ses objectifs sous contraintes.

«Le pilotage correspond à tout processus consistant, dans une organisation, une entreprise ou une entité de l'entreprise (un site industriel, un business unit, un service, un département, une filiale, une équipe, un projet, etc.) à organiser le suivi du déroulement de l'action compte tenu d'une politique ou d'une stratégie définie.»<sup>15</sup>

#### **1.2. La dynamique de pilotage :**

Piloter consiste donc à tenter d'atteindre des objectifs de performance dont on a défini clairement les termes. Cette démarche s'inscrit dans le temps, elle est progressive, c'est pourquoi on parle d'un processus de contrôle.<sup>16</sup>

La dynamique de base du contrôle de gestion comprend deux grandes phases :

- une phase de planification, qui sert à préparer l'action ;

---

<sup>15</sup> Zouhair Djerbi, Xavier Durand, Catherine Kuszla, op-cite P.264.

<sup>16</sup> GIRAUD Françoise, et alii, « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance », édition Gualino, 2<sup>e</sup> édition, paris, 2004, P.24.

# Chapitre 1: le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise

---

- une phase d'analyse des résultats, dont l'objectif est d'apprécier le degré de réussite des actions engagées et d'orienter en conséquence les actions futures.

## **1.3. Le processus de pilotage :**

Le processus de pilotage représente la manière dont la direction pilote et contrôle l'entreprise, planifie les ressources nécessaires et garantit la conformité avec la législation

### **1.3.1. Définition du processus :**

C'est un outil de modélisation qui facilite le management et le pilotage. Le processus est une activité qui utilise des ressources pour transformer des éléments d'entrée en éléments de sortie.

### **1.3.2. Définition du processus de pilotage :**

Un processus de pilotage est un ensemble d'activités destiné à établir & déployer les lignes directrices d'une organisation, à contrôler & corriger ses activités et à analyser & améliorer son fonctionnement.<sup>17</sup>

### **1.3.3. Les trois catégories de processus :<sup>18</sup>**

- **Les processus de réalisation :**

Les processus de réalisation ont pour but de participer à la réalisation d'un produit ou d'un service pour un client. Ils sont composés d'un enchaînement d'activités ou d'ensembles d'activités, alimentés par des entrées et consomment des ressources, qui créent des sorties en y apportant une valeur ajoutée.

- **Les processus support :**

Les processus support ont pour but de fournir les moyens nécessaires à tous les autres processus.

- **Les processus de pilotage :**

Les processus de pilotage ont pour but de piloter tous les autres processus en transformant des informations (venant des processus ou de l'extérieur) en directives.

---

<sup>17</sup> BRANDENBURG Hans et WOJTYNA Jean-Pierre, «l'approche processus, mode d'emploi, édition d'organisation», 2<sup>e</sup> Edition, paris, 2006, P.73.

<sup>18</sup> Ibid., p.54-56.

# Chapitre 1: le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise

---

## 1.4. Les Outils de pilotage de l'entreprise :

Le contrôle de gestion utilise de nombreux outils aidant à la mesure de la performance de l'entreprise, ce nombre d'outils de contrôle de gestion se multiplie au fur et à mesure que la technologie se développe. Si présenter tous les outils disponibles est inconcevable, lister les grandes catégories dont toute entreprise a besoin est envisageable.

Dans ce cadre le contrôle de gestion propose le tableau de bord et reporting de gestion,

### 1.4.1. Tableaux de bord :

Le tableau de bord regroupe un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention d'un responsable afin de lui permettre de connaître l'état et l'évolution de l'unité qu'il pilote et de guider ses décisions en vue d'atteindre les objectifs de performance qui lui sont assignés. C'est un outil de pilotage à court terme pour le responsable d'une unité.<sup>19</sup>

### 1.4.2. Reporting de gestion :

Le reporting est un ensemble d'indicateurs de résultat des états financiers mensuels avec des commentaires sur les performances financières, afin d'informer la hiérarchie des performances des activités et de leur progression vers les objectifs.

## 2. Généralités sur la performance :

### 2.1. Définition de la performance :

D'après BRIGITTE « *le concept de performance fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et des conditions de réalisation* ». <sup>20</sup>

Selon BESCOS et MENDOZA, « *le concept de la performance est représenté dans les deux dimensions suivantes :*

- *Le degré de satisfaction (d'atteinte) de l'objectif ou des objectifs fixés : qui se traduit par le terme efficacité ;*
- *La manière dont cet objectif est réalisée : qui est traduite par le terme efficience. »*<sup>21</sup>

Enfin pour MEIER, O. 2009 « la performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa

---

<sup>19</sup> BRIGITTE Doriath et alii, op-cite, P.330.

<sup>20</sup> BRIGITTE Doriath, « Comptabilité et Gestion des Organisations », édition DUNOD, 6e édition, Paris, P.129.

<sup>21</sup> BESCOS Pierre-Laurent et MENDOZA Carla, « Le management de la performance, Edition Comptables » Malesherbes, paris, 1994, P.219.

# Chapitre 1: le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise

---

compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes de secteur (renforcement de son pouvoir de négociation) ». <sup>22</sup>

De ces trois définitions, on comprend que la performance est la valeur ajoutée obtenue par une entité, elle indique le degré de réalisation des objectifs qui ont été définis auparavant et qui doivent être atteints et réalisés avec efficacité et efficience.

## 2.2. Les indicateurs de la performance :

La performance possède quatre critères essentiels :

### ➤ L'efficacité :

« Une entreprise est efficace lorsqu'elle réussit à réaliser la stratégie préalablement définie. » <sup>23</sup>

C'est le rapport entre le résultat atteint et les objectifs visés, on peut la résumer sous cette formule :

$$✓ \text{ Efficacités} = \text{Résultats atteints} / \text{objectifs visés}$$

### ➤ L'efficience :

L'efficience est la consommation des ressources utilisées dans la production d'un résultat, C'est un composant important de la mesure de la performance. Elle se mesure à partir de rapports entre les résultats de production et les ressources utilisées :

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

Les notions ci-dessous expriment l'efficience : <sup>24</sup>

- **La productivité** : l'efficience implique la productivité, à savoir la capacité à accomplir un certain nombre de tâches. C'est le Rapport entre une production et un volume de facteurs consommés.
- **La profitabilité** : C'est la capacité d'une entreprise à générer un résultat, un profit, un bénéfice à partir de son activité. C'est le rapport d'un résultat au chiffre d'affaires qui lui est associé.
- **La rentabilité** : l'efficience permet de prévoir si telle décision dégagera des gains ou engendra des pertes. En gestion, la rentabilité est l'outil d'évaluation privilégié pour envisager l'efficience d'une société et étudier

---

<sup>22</sup> MEIER Olivier, «Dico du manager», édition Dunod, Paris, 2009, P.155.

<sup>23</sup> BURLAUD Alain, et alii, «Management et contrôle de gestion », édition Foucher, Paris, 2009, P.28.

<sup>24</sup> BRIGITTE Doriath, GOUJET Christian, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », édition Dunod, 5<sup>e</sup> édition, Paris, 2011, P.175.

# Chapitre 1: le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise

---

sa performance. C'est le rapport d'un profit aux capitaux investis pour l'obtenir.

➤ **L'économie :**

L'économie consiste à approvisionner les ressources au moindre coût.

➤ **La pertinence :**

La pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique. C'est les résultats d'effets en fonction des besoins.

### **2.3. Les différents types de la performance :**

On a plusieurs types de performance, dont on cite les suivantes :

#### **2.3.1. La performance organisationnelle :**

Selon KALIKA «les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Les indicateurs de performance sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestation, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique». <sup>25</sup>

#### **2.3.2. La performance stratégique :**

Pour assurer sa pérennité, une organisation doit se démarquer de ses concurrents et doit, pour ce faire, se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante. <sup>26</sup>

#### **2.3.3. La performance commerciale :**

Il s'agit de la prédisposition de l'entreprise à satisfaire les besoins de ses clients habituels et ceux des clients potentiels. Cela se traduit par sa capacité à proposer des produits et services adaptés à leurs attentes. Elle est marquée par les parts de marché occupées par l'organisation, l'opinion de la clientèle, le chiffre de clients fidèles.....etc.

---

<sup>25</sup> KALIKA Michel, « structure d'entreprise : Réalité, déterminants, performance », édition Economica, Paris, 1995. P.340.

<sup>26</sup> JACQUES Barrette, JOCELYN Bérard, « Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations », Revue Internationale de gestion, volume 24, numéro 4, hiver 2000, P.15.



# Chapitre 1: le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise

## 2.3.4. La performance économique :

Il s'agit de mesurer les composantes de la compétitivité de l'entreprise. Sa mesure permet de situer la place de l'entreprise sur le marché par rapport à ses concurrents.

## 2.3.5. La performance financière :

Evaluer la performance financière, c'est-à-dire la capacité pour une entreprise à créer de la valeur avec les fonds qui lui sont apportés.

### ➤ Type de performance financière : <sup>27</sup>

La performance financière de l'entreprise est appréciée différemment selon les différents acteurs, actionnaires, organismes financiers, car ils ont des objectifs différents, on distingue la performance interne et la performance externe :

- **La performance externe** : Qui s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation les actionnaires, institutions financières, banque, etc...
- **La performance interne** : Qui concerne essentiellement les acteurs de l'organisation.
- **Différence entre performance interne et performance externe** :

**Tableau 02** : différence entre performance interne et performance externe

<b>performance externe</b>	<b>Performance interne</b>
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers.	Est tournée vers les managers.
Porte sur le résultat, présent ou futur.	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation.
Nécessite de produire et de communiquer les informations financières.	Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision.
Génère l'analyse financière des grands équilibres.	Aboutit à la définition des variables d'action.
Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes.	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.

**Source** : BRIGITTE Doriath, GOUJET Christian, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Dunod, Paris, 2011, p.175.

<sup>27</sup> BRIGITTE Doriath, GOUJET Christian, op-cite, P.175.

# Chapitre 1: le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise

---

## **3. Les indicateurs de la performance financière :**

Les indicateurs de performance permettent aux dirigeants de vérifier et de contrôler les activités clés de l'entreprise. Ils permettent également, d'anticiper et de prévenir les problèmes, et d'améliorer le processus, motiver le personnel et travailler pour l'amélioration et la protection de l'environnement financier.

### **3.1. Définition d'un indicateur de performance :**

Un indicateur de performance est « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat. »<sup>28</sup>

VOYER Pierre considère un indicateur de performance « comme un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif dans le but d'observer et de mesurer un élément ou un phénomène lié au fonctionnement de l'organisation.»<sup>29</sup>

De ces définitions nous constatons qu'un indicateur de performance est un élément d'information significative, Les indicateurs de performance sont avant tout des outils de contrôle et de pilotage, leur rôle est d'influencer le comportement des agents pour améliorer, corriger ou maintenir la performance.

### **3.2. types d'indicateur de la performance financière :<sup>30</sup>**

Il existe actuellement plusieurs types d'indicateurs clés de performance mis à la disposition des responsables. Le choix des indicateurs et le moment de leur utilisation se font donc en fonction des besoins et de la planification de l'activité.

Les quatre principaux types d'indicateurs clé de performance (KPI) sont :

#### **3.2.1. Indicateurs de performance de productivité :**

Cet indicateur met en relation l'utilisation des ressources de l'entreprise et le nombre de livraisons effectuées par le processus au cours d'une période donnée. Il est essentiel que les indicateurs de performance de la productivité soient accompagnés d'indicateurs de performance de la qualité. Après tout, il est inutile de produire beaucoup, si la qualité du produit en fin de processus est en dessous des besoins et des désirs des clients.

---

<sup>28</sup> LORINO Philippe, «Méthode et pratiques de la performance», Édition d'organisation, 3<sup>e</sup> édition, 2003P.130.

<sup>29</sup> VOYER Pierre, « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance », Presses de l'université de Québec, 2eme édition, 2009, P.61.

<sup>30</sup> <https://www.heflo.com/fr/blog/kpi/indicateurs-de-performance-kpis/amp/> (18/05/2021 à 15 :15)

# Chapitre 1: le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise

---

## **3.2.2. Indicateurs de performance de qualité :**

Ils sont utilisés pour détecter rapidement les produits ou services livrés ne correspondant pas au standard de qualité ou, pour identifier les écarts subis par le processus lors de son déroulement. Ils sont obtenus en comparant le nombre total de produits en fin de processus avec le total de produits en fin de processus sur lesquels aucun écart ou défauts ne peut être relevé. Il est donc important ici de mesurer la perception des clients finaux sur les produits ou services livrés et de déterminer s'ils sont satisfaits ou non.

## **3.2.3. Indicateurs de performance de capacité :**

Chaque processus a une limite et notamment temporelle. Il existe, en effet, une quantité maximale de produits ou de services pouvant être livrés sur une période donnée.

## **3.2.4. Indicateurs de performance stratégique :**

Ces indicateurs renvoient à des objectifs plus larges et notamment liés à la planification stratégique des activités. Ils montrent la vision de l'entreprise sur son activité dans le futur et sont ainsi liés à des facteurs clés de succès.

## **Section 3 : Mesurer la performance de l'entreprise**

La mesure de la performance ce n'est pas uniquement calculer des indicateurs financier et non financiers et les comparer par rapport à un référentiel, ou une norme, mais de retenir leur complémentarité. Et d'avoir une plate-forme équilibrée qui permettra aux managers de visualiser plusieurs aspects de l'entreprise simultanément.

Dans cette section nous présenterons les différents outils et méthodes d'évaluation de la performance.

### **1. Généralités sur la mesure de la performance :**

La mesure de la performance est essentielle pour les entreprises. La présence d'un système de mesure efficace est une condition nécessaire à la saine gestion d'une entreprise. La mesure des performances constitue un ensemble de techniques de contrôle, destinés à s'assurer que les réalisations des divers centres de responsabilités dans l'entreprise sont conformes aux normes établis par chacun d'eux.

# Chapitre 1: le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise

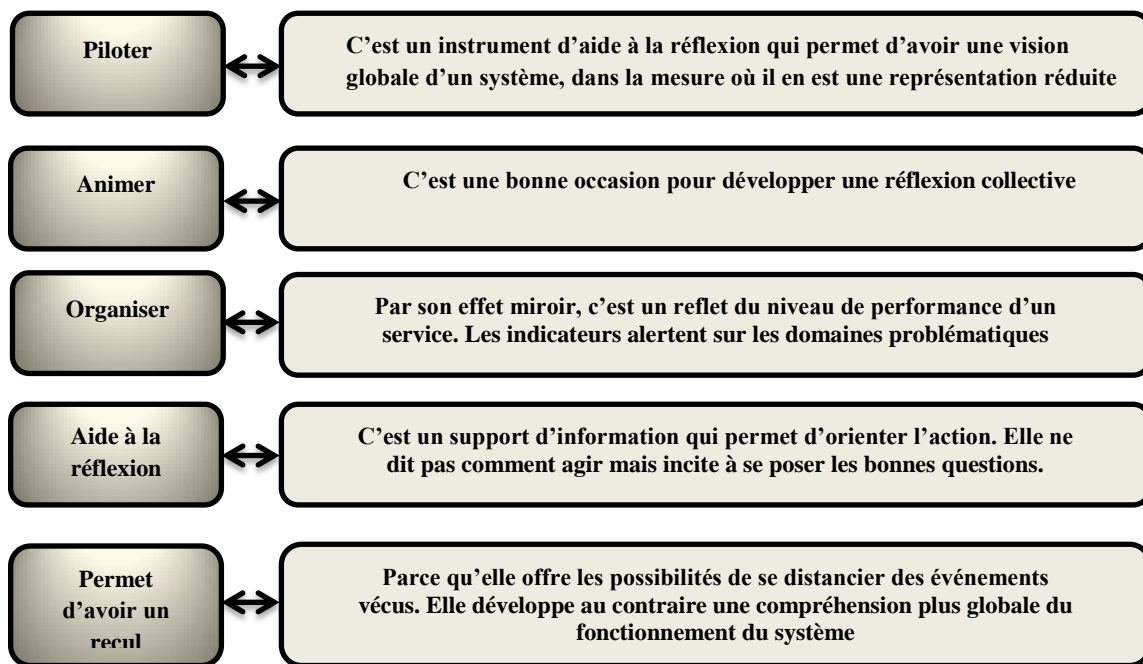
## 1.1. Définition de la mesure de la performance :

La mesure de la performance d'une entreprise peut se définir comme le degré de réalisation d'un objectif obtenu en comparant le résultat atteint à l'objectif visé<sup>31</sup>

## 1.2. Les objectifs de la mesure de la performance :

La mesure de la performance est une procédure durable du contrôle. Elle vise en effet, un nombre d'objectifs et de buts, qui se résument dans la figure ci-dessous :

Figure 04 : objectifs de mesure de la performance



Source : HADJELAOUIS, MOUHOU.M, Mémoire de master, Thème : Mesure de la performance d'une agence bancaire, 2017, p.29.

## 1.3. les choix des critères de mesure de la performance : <sup>32</sup>

La mesure de la performance ne peut pas se résumer en un seul critère. Les critères retenus sont :

- **Les éléments à mesurer :**

Un résultat passé (exemple : le résultat net). Les conditions de la performance? Les inducteurs de performance issus de la comptabilité d'activité permettent de procéder à une analyse causale et d'adopter une vision prospective de la performance (exemple : le coût ou la qualité des matières consommées).

<sup>31</sup>RL. LYNCH, KF. CROSS, ), Measure Up, Yardsticks for Continuous Improvement, Cambridge, Blackwell Business, 1994. P.9.

<sup>32</sup> BRIGITTE Doriath, op-cite, p.129-130.

# Chapitre 1: le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise

---

- **les axes de la performance :**

La performance globale de l'entreprise ne peut s'exprimer que par un ensemble d'indicateurs multicritères. Les indicateurs financiers sont donc complétés par des indicateurs traduisant, par exemple, la satisfaction des clients, la qualité organisationnelle, le potentiel de compétences, etc. Les indicateurs sont sélectionnés en fonction des axes stratégiques de l'entreprise traduits en facteurs clés de succès.

- **les acteurs pour lesquels on fait une évaluation :**

Les associés, les prêteurs, les acteurs de l'entreprise ? Dans les deux premiers cas, les indicateurs synthétiques porteront plus sur les résultats financiers, dans le troisième cas, un ensemble d'indicateurs de pilotage, opérationnels, informeront sur les objectifs et les moyens de les atteindre (tableau de bord). Les indicateurs synthétiques fourniront un retour sur la performance globale de l'entreprise (reporting).

## **2. Les outils de pilotage de la performance :**

Les outils de pilotage sont indispensables à la bonne conduite de l'entreprise. Les outils de pilotage sont des méthodes qui permettent d'aider à la prise des décisions.

### **2.1. Les outils de la mesure de la performance :**

#### **2.1.1. La comptabilité de gestion (comptabilité analytique) :**

##### **a. Définition :**

La comptabilité analytique est un outil de mesure de la performance elle joue un rôle fondamental en contrôle de gestion, c'est un instrument de rapport de la rentabilité, productivité et du rendement.

##### **b. Objectif :**

Les objectifs de la comptabilité analytique peuvent se résumer comme suit :

- Calculer les coûts des différentes fonctions de l'entreprise et les différents biens produits
- Donner une base au contrôle de gestion
- Fournir une base d'évaluation pour certains postes de bilan

#### **2.1.2. Le tableau de bord :**

Le tableau de bord est défini comme un outil de mesure de la performance multidimensionnelle qui intègre des mesures financières, non financières.

# Chapitre 1: le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise

---

Il s'agit d'un système d'indicateurs directement liés à la stratégie développée par l'organisation et il offrant à son utilisateur la capacité de piloter tous les déterminants de la performance.

## **2.1.3. Le reporting (la remontée des informations) :**

Le reporting permet de fournir à la hiérarchie un compte rendu périodique des actions accomplies et des résultats obtenus par une unité de gestion (centre de responsabilités, filiale, usine...). C'est un outil de contrôle a posteriori, primordial pour les entreprises dont la gestion est décentralisée. Il permet au supérieur hiérarchique direct ou à la direction générale d'effectuer un suivi soutenu du pilotage de la performance confié au responsable de chacune des unités de gestion.<sup>33</sup>

## **2.1.4. Les prix de cession internes : <sup>34</sup>**

La mesure de performance du centre de responsabilité doit être indépendante de celle des autres centres. Les résultats d'un acteur doivent pouvoir isoler des actions et des décisions d'autres membres de l'entité afin d'éviter des transferts de performance de centre à centre. Pour ce faire, la mise en place des prix de cession internes peut s'avérer judicieuse.

### **a. Définition :**

Le prix de cession interne (PCI) représente le prix de transfert auquel est valorisée une cession entre deux centres de responsabilité.

### **b. Objectif :**

La mise en place d'une organisation décentralisée et d'un système de prix de cession interne doit être cohérente avec les objectifs de l'entreprise et ceux des centres. Les prix de cession interne ont pour finalités :

- De faciliter la décision et d'améliorer la réactivité au marché
- De transformer certains centres de couts ( ou de frais) en centres de profits ;
- De développer au sein des différentes divisions une véritable culture de la performance ;
- D'accroître la motivation des responsables par rapport à des objectifs à réaliser et des résultats à atteindre.

---

<sup>33</sup>B. GRANDGUILLOT, F. GRANDGUILLOT, « l'essentiel du contrôle de gestion », édition Gualino, 10<sup>e</sup> édition, 2018, P.168.

<sup>34</sup>RAIMBOURG Philippe, HENOT Christophe, HEMICI Farouk, « contrôle de gestion », édition Bréal, 2007, P.118.

# Chapitre 1: le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise

---

## 2.1.5. Le coût cible :

### a. Définition :

Le coût cible est défini comme un coût constituant un objectif déterminé, calculé généralement à partir du prix de vente visé (prix cible) dont on déduit la marge souhaitée.

Il est évalué par l'entreprise compte tenu de ses compétences et du marché dès le début de la conception du produit.

### b. Objectif :

L'objectif de la méthode du coût cible est de réduire sensiblement les coûts dès la conception afin d'augmenter les marges sans nuire à la qualité du produit, donc à la valeur qu'il apporte au client.

En pratique, cette méthode s'avère efficace :

- Lorsqu'il existe une forte concurrence ;
- Lorsque les coûts de conception des produits sont élevés
- Lorsque la durée de vie des produits est courte.

### c. Coût cible et pilotage de la performance :

On déduit de la définition des prix de cession internes :

- Le coût cible est un outil de contrôle stratégique, et un outil de pilotage de la performance
- C'est le coût d'un produit ou d'un service dont les fonctionnalités sont définies pour satisfaire les besoins des clients.
- C'est un coût prévisionnel, défini en fonction des objectifs de rentabilité de l'organisation.

## 2.1.6. Le Benchmarking : <sup>35</sup>

### a. Définition :

Selon HERMEL et ACHARD « Le Benchmarking est un processus de recherche systématique des meilleures pratiques et des innovations dans le but de les adopter, les adapter et les appliquer pour une plus grande performance de l'entreprise. Le Benchmarking consiste à rechercher les méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant de s'assurer une supériorité par rapport à la concurrence. », Ils considèrent le Benchmarking

---

<sup>35</sup> HERMEL Laurent et ACHARD Pierre, « Le Benchmarking », AFNOR éditions, La Plaine Saint-Denis Cedex, P.3.

# Chapitre 1: le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise

---

comme un processus permettant à l'entreprise de s'améliorer, de gagner en compétitivité et de progresser. En se positionnant au niveau de performance des meilleurs mondiaux.

## **b. L'utilité de Benchmarking :**

- L'amélioration en permanence de la satisfaction des clients ;
- Poser des objectifs ambitieux ;
- Accélère le rythme du changement ;
- Identifier des processus permettant des avancées significatives ;
- Mieux connaître ses forces et faiblesses ;
- Accroître la capacité à utiliser des mesures pour gérer ;
- Accroître la satisfaction des clients et les avantages compétitifs
- Travailler sur des actions ciblées
- Adopter une approche ouverte vers l'extérieur

### **2.1.7. L'analyse de la valeur :<sup>36</sup>**

#### **a. Définition :**

L'analyse de la valeur est une méthode d'analyse des différentes composantes d'un produit qui vise à appréhender leur impact sur la satisfaction du consommateur afin de pouvoir éventuellement réduire les coûts de production. C'est une méthode rationnelle d'optimisation d'un produit (ou d'un procédé ou d'un processus).

#### **b. Objectif :**

- Concevoir un produit au juste coût (reconcevoir un produit pour qu'il réponde mieux aux besoins ou/et pour en diminuer le coût) ;
- Vérifier que le produit correspond bien aux besoins au juste coût.

### **3. la performance financière dans une entreprise :**

La performance financière dans une entreprise est la capacité à faire du profit et d'être rentable. Elle est évaluée à partir des documents comptables dont ils jouent un rôle important dans la détermination de la situation financière. Pour mesurer cette performance il faut connaître les outils d'analyse (les indicateurs, les ratios, les principaux déterminants) et les modèles d'évaluation, pour que les dirigeants puissent porter un jugement sur la santé de l'entreprise.

---

<sup>36</sup> <http://www.qualiteperformance.org/comprendre-la-qualite/outils-d-evaluation-analyse-de-la-valeur#>  
(22-05-2021 à 20 :30)



# Chapitre 1: le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise

---

## 3.1. Evaluation de la performance financière :

L'évaluation de la performance d'une entreprise c'est la mesure qui permet de constater si une activité ou un fonctionnement au sein de cette entreprise est performant ou pas, on peut voir si les activités ou opérations au sein de l'entreprise sont en cours d'exécution, afin de pouvoir déterminer les mesures correctives et d'amélioration à prendre. Le concept d'évaluation est l'un des déclencheurs du cycle du pilotage, si on ne prend pas des mesures nous ne pourrions pas réaliser ce cycle.

La performance peut être mesurée avec des critères ou des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs de résultat.

## 3.2. mesurer la performance financière :

La performance financière peut être mesurée soit par la création de valeur soit par l'effet de levier

### 3.2.1. Les indicateurs de mesure de la création de valeur <sup>37</sup> :

On distingue des indicateurs de performance interne et des indicateurs de performance externe :

#### a. Les indicateurs de performance interne :

Les indicateurs de performance interne doivent fournir aux décideurs un diagnostic sur les résultats, et une information sur les moyens mis en œuvre pour atteindre ces résultats. Afin d'être compris et utilisables par leurs destinataires, ces indicateurs doivent correspondre à leurs moyens d'action. Ils ne peuvent donc pas se limiter aux seuls aspects financiers.

Les indicateurs de performance interne Sont de deux ordres différents, le ROA (return on asset)

#### ➤ Le ROA (return on asset) :

Le ROA (la rentabilité des actifs) est le ratio du bénéfice divisé par la totalité des actifs, il permet de mesurer la capacité et l'efficacité d'une entreprise à générer des profits avec ses actifs

$$\text{ROA} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Total actifs}}$$

---

<sup>37</sup> DEMEESTERE René, LORINO Philippe et MOTTIS Nicolas, « pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion », édition Dunod, Paris, 2013, P.103.

# Chapitre 1: le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise

## ➤ EVA (La méthode de l'Economic Value Added) <sup>38</sup> :

L'EVA mesure la création de richesse, il donne un montant qui exprime en chiffres la création de valeur. EVA repose sur l'idée que les indicateurs de mesure du passé, en particulier la rentabilité des capitaux propres, laissent à désirer lorsqu'il s'agit d'estimer la création de valeur. Selon cette approche, l'entreprise crée de la valeur si son EVA est positive.

Dans sa formule la plus simple, L'EVA se calcule de façon suivante :

$$\text{EVA} = \text{bénéfice} - (\text{total actifs} \times \text{taux du coût du capital})$$

## b. Indicateur de performance externe :

### ➤ MVA (Market Value Added) :

A pour objectif d'évaluer la création de richesses dégagée par l'entreprise en calculant la plus-value que dégageraient les actionnaires en cas de revente de l'entreprise, déduction faite des montants investis cumulés. Il s'agit d'une approche externe qui se différencie de l'approche de la rentabilité à partir de la prise en compte des résultats, des actifs ou des fonds propres, qui sont les méthodes les plus courantes de mesure externe de la rentabilité. La MVA est calculée par la différence entre :

- **VE** : la valeur de marché de l'entreprise. C'est principalement la capitalisation boursière de la société ;
- **K** : les capitaux employés. Il s'agit du total des fonds investis par les actionnaires calculés à leur valeur comptable historique : ce sont principalement les fonds propres, les quasi-fonds propres et les intérêts minoritaires.

Sa formule :

$$\text{MVA} = \text{VE} - \text{K}$$

### ➤ Le ROE (Return On Equity) <sup>39</sup>:

Traditionnellement, on mesurait la création de valeur pour l'actionnaire par le ROE (pour return on equity) défini comme le résultat comptable divisé par les fonds propres

<sup>38</sup> DESIRE-LUCIANI, M et alii, « le grand livre du contrôle de gestion », édition Eyrolles, paris, 2013 P.189.

<sup>39</sup> DEMEESTERE René, LORINO Philippe et MOTTIS Nicolas, op-cite, P.103.

## Chapitre 1: le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise

---

comptables. Cette mesure ne fait aucune référence au marché boursier, ce qui souligne le changement de perspective introduit par le nouvel indicateur du type MVA.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$$

Partant de ce point de vue externe, la question qui se pose alors est celle de l'élaboration d'indicateurs internes cohérents. Ce bouclage financier entre l'interne et l'externe fait l'objet de nombreux travaux depuis quelques années avec l'émergence de nouveaux critères, qui ne font en fait qu'actualiser des concepts anciens. Soit ils évaluent des actions qui ont un impact à plus long terme sur les résultats de l'entreprise : il s'agit alors d'indicateurs de création de potentiel comme les indicateurs économiques mesurant les ratios financiers d'exploitation. Les indicateurs de création de potentiel mesurent des phénomènes et appréhendent des risques qui auront, ou pourraient avoir, un impact sur la création de valeur de l'entreprise.

### 3.2.2. Mesure de la performance financière par l'effet de levier :

L'effet de levier fait référence à l'utilisation de la dette pour augmenter la capacité d'investissement d'une entreprise, d'une institution financière ou d'un particulier, et a l'impact de cette utilisation sur la rentabilité des capitaux propres investis

#### a. Rentabilité économique :

Le taux de rentabilité économique s'écrit :

$$\text{Rentabilité économique} = \frac{(\text{profits} - \text{impôts})}{\text{Capitaux engagés}}$$

La rentabilité économique reflète l'efficacité économique de l'entreprise, indépendamment des modes de financement adoptés.

#### b. Rentabilité financière :

Le taux de rentabilité financière s'écrit :

$$\text{Rentabilité financière} = \frac{\text{Résultat de l'exercice}}{\text{Capitaux propres}}$$

Au résultat de l'exercice, les praticiens préfèrent souvent le résultat courant qui ne retient pas dans son calcul les éléments exceptionnels.

# Chapitre 1: le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise

---

## **Conclusion du chapitre :**

Le contrôle de gestion est un processus qui permet aux gestionnaires de gérer une organisation et d'évaluer sa performance en analysant l'écart entre les réalisations et les objectifs stables. Celle-ci doit mettre en place des outils et méthodes qui lui permettant de la mesurer, la piloter, pour ensuite l'améliorer, en vue de satisfaire l'ensemble de ses partenaires et préserver ainsi, et même renforcer sa position concurrentielle.

Le pilotage de la performance comprend des directives de déploiement, les analysées et les améliorés pour les atteindre avec efficacité et efficience, en les mesurant en utilisant des indicateurs appropriés.

Le contrôle de gestion utilise de nombreux outils aidant à la mesure de la performance de l'entreprise, spécialement le tableau de bord qu'est un outil si simple et fascinant pour mettre en œuvre toutes les prévisions et les résultats.

**Chapitre 02 : Le tableau de bord et le  
contrôle de gestion bancaire**

## Chapitre 2: Le tableau de bord et le contrôle de gestion bancaire

---

### **Introduction au chapitre 2 :**

Les tableaux de bord deviennent le support obligatoire pour mesurer l'évolution de l'activité et suivre la bonne trajectoire vers l'atteinte des objectifs.

Le tableau de bord est au cœur du processus d'évaluation de la performance, les acteurs du contrôle de gestion se retrouvent face à de nouveaux défis, la mise en œuvre des tableaux de bord destinés aux différents niveaux de la hiérarchie, et pour ce, ils doivent choisir les indicateurs qui répondent à leurs attentes.

L'environnement bancaire est de plus en plus complexe ce qui amène les dirigeants des banques à avoir leurs propres méthodes de mesure de la performance financière. Pour ce faire il se retrouve dans l'obligation d'intégrer d'autres indicateurs de mesure comparés aux entreprises.

Pour mieux appréhender le contenu du sujet dont traite le chapitre deux, nous le déroulerons sur trois sections à savoir :

Dans une première section :

Nous allons faire une analyse théorique du tableau de bord.

La deuxième section a pour but :

Connaitre la conception et les composants d'un tableau de bord de gestion.

Dans une troisième section :

Nous allons présenter les états financiers bancaires, les méthodes de mesure de la performance financière dans cet environnement et son suivi.

## Chapitre 2: Le tableau de bord et le contrôle de gestion bancaire

---

### **Section 1 : analyse théorique du tableau de bord**

Dans cette section, nous présenterons le tableau de bord outil de contrôle de gestion. Dans une première phase, nous présenterons les différentes définitions et contributions apportées par les auteurs, les objectifs et les types. Dans une deuxième phase, le rôle du tableau de bord, également ses principes et ses instruments les plus fréquents et enfin nous allons exposer son utilité, ses avantages et ses limites.

#### **1. Généralités sur les tableaux de bord de gestion :**

Pour pouvoir exercer ses missions, le contrôleur de gestion dispose de plusieurs outils de gestion, y compris les tableaux de bord. L'outil peut gérer, mesurer, Évaluer, contrôler et communiquer la situation de l'entreprise. Donc le tableau de bord Fournir le profil de l'entreprise. Le tableau de bord informe périodiquement et en permanence le décideur sur le fonctionnement de l'entreprise au niveau (commercial, financier, productif et ressources humaines...etc.). Il l'aide dans la prise de décision dans les délais requis afin qu'elle puisse prédire son évolution future.

##### **1.1. Définition du tableau de bord :**

###### **Définition 1 :**

Selon B. GRANDGUILLOT et F. GRANDGUILLOT .2018« *Le tableau de bord rassemble des indicateurs significatifs à caractère commercial, financier, technique, humain utiles au pilotage de la performance à court terme. Il y a lieu d'établir un tableau de bord par centre de responsabilité ou par niveau hiérarchique avec ses propres spécificités ou encore par activité ou processus.*»<sup>1</sup>

###### **Définition 2 :**

D'après D. BRIGITTE, 2010 « *Le tableau de bord regroupe un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention d'un responsable afin de lui permettre de connaître l'état et l'évolution de l'unité qu'il pilote et de guider ses décisions en vue d'atteindre les objectifs de performance qui lui sont assignés.*»<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> GRANDGUILLOT Béatrice et GRANDGUILLOT Francis, op-cite, 2018, P.165.

<sup>2</sup> BRIGITTE Doriath et alii, op-cite, P.330.

## Chapitre 2: Le tableau de bord et le contrôle de gestion bancaire

---

### **Définition 3 :**

Pour Caroline SELMER, le tableau de bord est « *un ensemble d'indicateurs et d'informations essentielles permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la stratégie pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il est aussi un langage commun aux différents membres de l'entreprise et permet de relier le contrôle de gestion à la stratégie et aux opérations par le biais d'une liste non exhaustive d'indicateurs.* »<sup>3</sup>

### **De ces trois définitions :**

Le tableau de bord est un outil de pilotage et d'aide à la prise de décision d'une entreprise. Il rassemble des indicateurs significatifs à caractère commercial, financier, technique, utiles au pilotage de la performance à court terme et d'informations pertinentes qu'elle soit stratégique ou opérationnelle qu'elles doivent être bien structurées pour faciliter la prise de décision. Il Ya lieu d'établir un tableau de bord par centre de responsabilité ou par niveau hiérarchique avec ses propres spécificités.

### **1.2. Les Objectifs du tableau de bord :**

Le tableau de bord permet au responsable d'une unité d'en assurer le pilotage :<sup>4</sup>

- en mettant en exergue les performances réelles et en prévenant sur les dysfonctionnements ;
- en assurant un contrôle permanent, complémentaire de la planification budgétaire qui peut se dévoiler insuffisante ;
- en favorisant la saisie des opportunités qui se présentent ou la prise de décision corrective.
- Il permet aussi de communiquer entre les responsables sur les conditions de la performance du groupe.

Selon Béatrice et francisa GRANDGUILLOT Les objectifs du tableau de bord se résumement comme suit :

- d'obtenir vite des indicateurs de gestion essentiels qui intéressent le responsable concerné pour manipuler sa gestion et en apprécier les résultats ;

---

<sup>3</sup> SELMER Caroline, « concevoir un tableau de bord de gestion », édition Dunod, Paris, 1998, P.32.

<sup>4</sup> BRIGITTE Doriath et alii, op-cite, p.330.



## Chapitre 2: Le tableau de bord et le contrôle de gestion bancaire

---

- d'analyser l'avancement, en temps réel, des indicateurs de gestion à l'aide d'écart, de ratios, de clignotants...;
- De réagir efficacement dans un court délai aux évolutions environnementales et aux écarts traduisant des dysfonctionnements ;
- d'évaluer les effets des actions correctives ;
- de favoriser la communication interne horizontal et par voie hiérarchique.

### 1.3. Tableau de bord et les autres outils de contrôle de gestion :

En comparant le tableau de bord aux autres outils de contrôle de gestion, ces oppositions peuvent être classées en quatre familles : la nature des données, la réactivité recherchée, la modélisation de l'activité sous-jacente et l'adaptabilité de l'outil<sup>5</sup>

Contrairement à d'autres contrôles de gestion qui se limitent principalement à Production des états financiers relatifs aux résultats des actions passées, le tableau de bord ne se limite pas uniquement aux seules données comptables et financières, mais également technique, physique et même qualitatifs grâce au recours à des indicateurs de natures diverses

Les indicateurs du tableau de bord sont destinés à suivre les activités au sein de l'entreprise. Ils informent périodiquement le manager et son équipe des évolutions des actions

Les indicateurs d'un tableau de bord agissent comme une alerte Il se déclenche automatiquement pour indiquer une anomalie ou une performance dans le fonctionnement du système. Ils permettent ainsi, aux responsables, d'agir et trouver des solutions plus rapidement.

### 1.4. Les différents Types de tableaux de bord de gestion :<sup>6</sup>

Il est intéressant de faire la distinction entre les tableaux de bord de direction générale, ceux des différentes fonctions de l'entreprise et ceux des processus :

#### 1.4.1. Tableau de bord de la direction générale :

Il donne un état des lieux à l'ensemble de l'équipe de direction, dont les membres ont des formations et des occupations différentes. Il doit donc cultiver la cohésion entre ses membres grâce à une vision commune de ce qu'il est important de réussir. Il permet d'attirer l'attention de l'équipe de direction sur les éléments fonctionnels, notamment les facteurs clés de réussite de l'entreprise. Il sert au dirigeant à acharner ses équipes.

---

<sup>5</sup> E. CHIAPPELLO. & M.H. DELMOND, « Les tableaux de bord de gestion, outils d'introduction du changement », Revue Française de Gestion, 1994, P.49-58.

<sup>6</sup> DESIRE-LUCIANI, M et alii, op-cite, P.256.

## Chapitre 2: Le tableau de bord et le contrôle de gestion bancaire

---

### **1.4.2. Tableau de bord de département ou de service :**

Ce genre de tableau aura une ardeur moindre, mais devra en tout cas contribuer à améliorer la cohésion du service en faisant comprendre ce qu'il est essentiel d'atteindre à son niveau ;

### **1.4.3. Tableau de bord de processus :**

Les tableaux de bord de processus ont la fonction d'améliorer la connaissance des services contribuant au processus sur le résultat global à atteindre.

## **2. Le rôle d'un tableau de bord :**<sup>7</sup>

Les attentes associées au tableau de bord sont nombreuses : il a dû d'abord compenser des limites d'autres outils et puis, au fur et à mesure du temps, la souplesse de ses utilisations a suscité un développement de plus en plus large de ses rôles.

### **2.1. Instrument de contrôle et de comparaison :**

Le tableau de bord permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre du cheminement budgétaire.

Il attire l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive aléatoire par rapport aux normes de fonctionnement envisagé.

Il doit permettre de déterminer les points faibles et de faire apparaître ce qui est étrange et qui a un effet sur le résultat de l'entreprise.

La qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostic concerne évidemment la pertinence des indicateurs retenus.

### **2.2. Aide à la décision :**

Les informations contenues dans le tableau de bord couvrent les points clés de la gestion et les retards éventuels, mais doivent d'abord être soulevées de manière proactive par l'action. Il est nécessaire d'analyser les causes de ces phénomènes et de compléter la connaissance des maillons faibles en mettant en œuvre des mesures correctives prises par la suite. Ce n'est que dans ces conditions que le tableau de bord peut être considéré comme une aide à la décision et jouer réellement un rôle dans toutes les méthodes de suivi budgétaire.

---

<sup>7</sup> ALAZARD Claude et SÉPARI Sabine, op-cite, P.552-553.

## Chapitre 2: Le tableau de bord et le contrôle de gestion bancaire

---

De manière idéale, un tableau de bord devrait aider :

- pour une prise de décision en temps réel dans l'entreprise ;
- pour une prise de décision répartie ;
- pour des informations adaptées à chaque décideur ;
- pour le pilotage d'objectifs diversifiés.

### **2.3.Outil de dialogue et de communication :**

Le tableau de bord, dès sa parution, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques.

Il doit permettre au subordonné de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts. Il permet des demandes de moyens supplémentaires ou des directives plus précises.

Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles.

Enfin, en attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle intégrateur, en donnant à un niveau hiérarchique donné, un langage commun. Il peut être un levier pour une coordination et une coopération des acteurs dans un consensus actif.

### **3. Les fonctions du tableau de bord :<sup>8</sup>**

Le tableau de bord permet de suivre l'activité de l'entreprise l'état d'avancement et le fonctionnement de l'organisation, les résultats obtenus et leur progression de même que les paramètres pertinents de l'environnement. De plus, l'accumulation d'indicateurs crée une mémoire organisationnelle de référence plus systématique et plus objective sur la performance.

#### **3.1.Fonction de monitoring constant, de constat d'écart et d'alerte :**

Le tableau de bord peut également mettre en évidence les tendances et les écarts évidents ou inhabituels, et avertir les gestionnaires de tout résultat ou écart indésirable, tel qu'un système d'alarme. Par conséquent, l'utilisation d'un bon système de tableau de bord permettra au moins une réception plus rapide des messages et la localisation des zones problématiques qui apparaissent de manière aléatoire, voire d'éliminer les zones non

---

<sup>8</sup> VOYER Pierre, op-cite, P.21.

## Chapitre 2: Le tableau de bord et le contrôle de gestion bancaire

---

problématiques de l'analyse. Par conséquent, les gestionnaires donc peuvent se concentrer sur les exceptions.

En fait, le tableau de bord constitue avant tout, par son approche éclair, un avertisseur, un détecteur rapide de problèmes, d'écarts, de variations ou de tendances entre le prévu, le voulu, le réalisé et le vécu. Ainsi libéré de l'analyse de ce qui est normal pour se concentrer sur l'anormal, le gestionnaire a de meilleures chances de pouvoir cibler et de réagir plus vite et au bon endroit.

### **3.2.Fonction de déclencheur d'enquête et de guide d'analyse :**

Le tableau de bord peut indiquer au gestionnaire la nécessité d'une analyse plus approfondie du système d'information de gestion. Grâce à ses capacités de ventilation, le tableau de bord peut favoriser la localisation des informations pertinentes en naviguant de manière plus cohérente entre elles, orientant ainsi l'utilisateur vers le service concerné, ou lui permettant de spécifier un chemin ou un rapport à explorer.

En outre, le tableau de bord a pour fonction de stocker et de comparer les résultats avec des marqueurs, afin qu'ils puissent être comparés dans le temps, les objectifs et les normes, ce qui facilite l'observation et le calcul des écarts, des tendances et des anomalies. En plus d'attirer l'attention des gens sur les écarts évidents, le tableau de bord peut également être affiché de manière intuitive pour une identification et une explication faciles.

### **3.3.Fonction de reportage et de reddition de comptes :**

L'information consolidée et présentée sous forme de tableau de bord répond particulièrement bien aux besoins de reportage de gestion, pour la reddition des comptes.

Tout comme les fournisseurs d'informations, les gestionnaires peuvent être informés des éléments de base des subordonnés, ils peuvent rendre compte en transmettant ou en générant des indicateurs pertinents aux supérieurs et peuvent les combiner avec les conditions et les considérations existantes. Avant de les montrer au destinataire, vous pouvez les rendre mieux expliqués, obtenir une vue d'ensemble et y insérer des explications et des commentaires. De plus, un système d'indicateurs rigoureux améliore considérablement la mesure du rendement et rend les évaluations qui en découlent plus crédibles.

## Chapitre 2: Le tableau de bord et le contrôle de gestion bancaire

---

### **3.4.Fonction de communication et de motivation :**

Le tableau de bord favorise la communication, l'échange d'information entre les gestionnaires, stimule la discussion en permettant de centrer le dialogue sur la performance. Cela clarifie les relations en donnant une heure plus juste, incite à l'information par les faits, facilite la communication et le partage de l'information, le reportage de gestion et la reddition de comptes, parce que l'on sait ce que l'on vise et ce que l'on mesure.

Par ailleurs, le Tableau de Bord Motive l'ensemble du personnel en utilisant des informations plus objectives pour faire des évaluations nécessaires pour apprécier dans leur contexte les résultats obtenus par eux-mêmes, leurs subordonnés et leurs équipes, ce qui conduisent souvent à renforcer et à encourager l'autocontrôle.

### **3.5.Fonction de contribution à la formulation des objectifs et des attentes :**

Par conséquent, l'identification des indicateurs devrait faire partie intégrante de la planification de l'organisation en accomplissant l'établissement d'objectifs organisationnels opérationnels avec un cadre de référence pour mesurer la performance et suivre ses progrès.

« La section traitant du suivi des indicateurs doit préciser la cible visée ainsi que les indicateurs mis en place pour suivre les progrès accomplis et donner, le cas échéant, les résultats périodiques mis en lumière par ces indicateurs.» Ce lien fondamental nous permet d'harmoniser ce que nous faisons avec la façon dont nous y arrivons et la façon dont nous mesurons notre succès.

Un objectif bien exprimé devrait comprendre son indicateur principal. En outre, cela facilite l'utilisation d'un langage commun, une simplification du vocabulaire de gestion à travers la détermination des préoccupations et des objectifs des paramètres appréciable, des indicateurs, des nomenclatures de types de systèmes, de clientèles, d'activités, etc. Imbriquer planification et indicateurs est d'ailleurs une orientation forte populaire préconisée notamment par Kaplan et Norton.

## **4. Les avantages et les limites du tableau de bord de gestion :**

Le tableau de bord comme tout outil de contrôle de gestion présente des avantages et des inconvénients, ces derniers vont permettre d'apprécier à sa juste valeur cet outil de gestion :

## Chapitre 2: Le tableau de bord et le contrôle de gestion bancaire

---

### 4.1. Les avantages du tableau de bord de gestion :

- La première utilité d'un tableau de bord est qu'il permet de visualiser en un coup d'œil les indicateurs de performance clés de l'entreprise, ce qui permet d'avoir une vue globale sur les aspects importants.
- Le tableau de bord de gestion est souvent construit comme un outil de reporting, le traitement des données donc est très rapide afin de prendre des décisions de pilotage. La rapidité des traitements des données est primordiale pour la prise de décision.
- Accroître l'efficacité grâce à un suivi continu.

### 4.2. Les limites du tableau de bord de gestion :<sup>9</sup>

Plusieurs insuffisances apparaissent dans la réalité actuelle des entreprises :

- Le tableau de bord est souvent gelé dans le processus d'adaptation impartial aux nouveaux besoins, objectifs ou moyens pendant des années.
- L'objectif du tableau de bord reste trop souvent celui du contrôle sans aide au changement ou aux améliorations.
- La périodicité du tableau de bord est souvent la même pour tous les services alors qu'elle peut apparaître inadaptée pour certains métiers.
- La conception des tableaux de bord est trop peu souvent laissée à l'initiative de ceux qui vont les utiliser mais plutôt centralisée loin du terrain.
- Les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne vous aident pas à orienter vos actions au bon moment.
- Les tableaux de bord sont généralement en fonction du style de gestion de l'entreprise sans avoir besoin de les comparer avec des organisations plus compétitives (benchmarking).
- Les tableaux de bord n'offrent pas suffisamment d'interactions entre les indicateurs, ne favorisant pas la gestion transversale.
- Les indicateurs ne sont pas remis en cause et le manque de recul sur une longue période conduit à une gestion habituelle et routinière.

---

<sup>9</sup> ALAZARD Claude et SÉPARI Sabine, op-cite, p.565.

## Chapitre 2: Le tableau de bord et le contrôle de gestion bancaire

---

### 4.3. Les risques du tableau de bord de gestion :<sup>10</sup>

- Les managers se concentrent sur l'obtention de bonnes performances pour les seuls indicateurs retenus, c'est-à-dire seulement sur les éléments mesurés, quitte à sacrifier des objectifs à long et moyen terme.
- Les managers manipulent les procédures de manière à ne jamais présenter d'écarts négatifs entre le réalisé et l'objectif.
- Les managers manipulent l'instrument de mesure en améliorant leurs performances sur des indicateurs en jouant avec les règles de suivi et d'enregistrement des informations.

### **Section 2 : Conception et composant d'un tableau de bord de gestion :**

Le contrôleur de gestion dispose d'une multitude d'outils de gestion dont les tableaux de bord. Cet outil permet de piloter et mesurer la situation de l'entreprise

Dans cette présente section nous allons présenter la conception du tableau de bord de gestion, son contenu et ces indicateurs.

#### **1. Conception d'un tableau de bord de gestion :**

La démarche de la conception du TB est une phase très importante dans le pilotage de la performance. Elle doit être méthodique et rigoureuse. Bien construire le tableau de bord est la boussole qui guide l'entreprise vers l'atteinte des objectifs fixés. Le tableau de bord est un support de communication opérationnel très efficace, car il détient des informations pertinentes, fiables et utiles à son utilisateur.

##### **1.1. les conditions de mise-en-œuvre d'un tableau de bord :**

D'une manière générale, la mise en place d'un tableau de bord suppose une réflexion fondamentale sur les paramètres à surveiller, appelés facteurs clés de succès, ainsi que sur les critères de performance caractéristiques de ces facteurs clés de succès.<sup>11</sup>

---

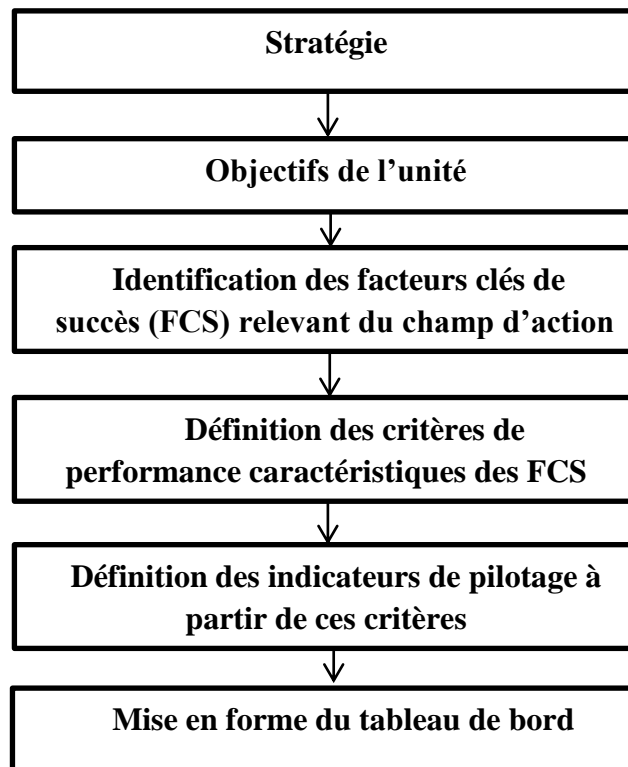
<sup>10</sup> DUMÉNIL Marc, « le contrôle de gestion 200 questions sur le pilotage, la stratégie, l'analyse des coûts... », Édition GERESO, 2016, P.121.

<sup>11</sup> BRIGITTE Doriath et alii, op-cite, P.331.

## Chapitre 2: Le tableau de bord et le contrôle de gestion bancaire

---

**Figure 05 :** Méthodologie de construction d'un tableau de bord

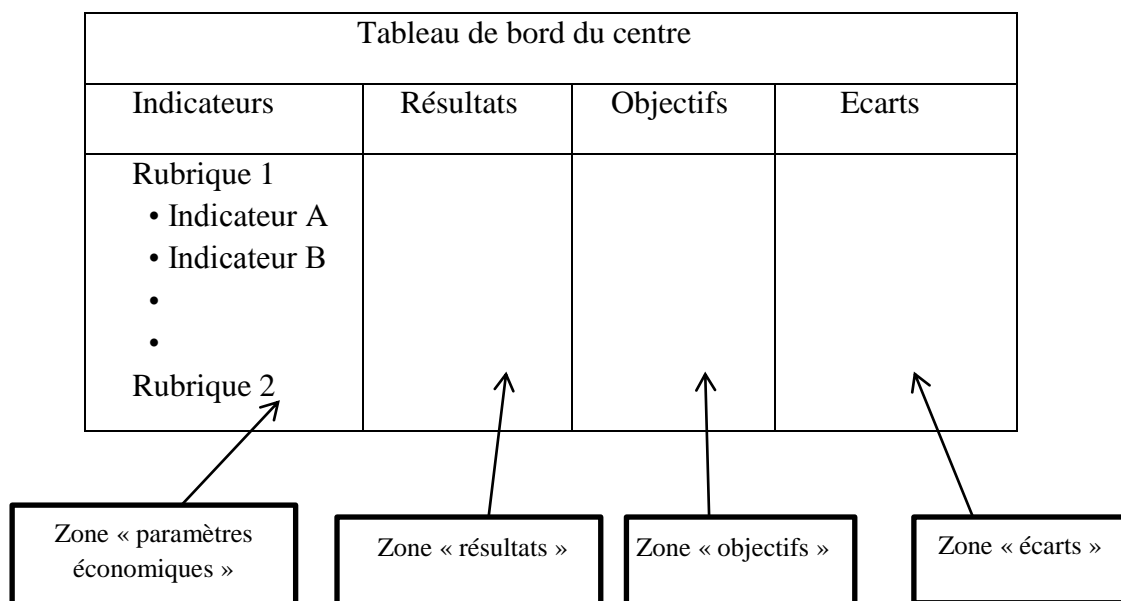


Source : BRIGITTE Doriath et alii, « Comptabilité et gestion des organisations », édition DUNOD, 7<sup>e</sup> édition Paris, p.331.

### 1.2. La conception générale du tableau de bord de gestion :

La maquette d'un tableau de bord fait apparaître quatre zones.

**Figure 06 :** maquette d'un tableau de bord de gestion



Source : ALAZARD Claude et SÉPARI Sabine, op-cite, p.557.



## Chapitre 2: Le tableau de bord et le contrôle de gestion bancaire

---

- **La zone « paramètres économiques » :**

Elle Contient les différents indicateurs essentiels pendant la construction du tableau. Chaque rubrique doit présenter un poids économique significatif.

- **La zone « résultats réels » :**

Ils concernent des informations exhaustives à l'activité :

- Nombre d'articles fabriqués ;
- Quantités de matières consommées ;
- Heures machine ;
- Effectifs, etc. ;

Aussi des éléments de nature plus qualitative :

- Taux de rebuts ;
- Nombre de retours clients ;
- Taux d'invendus, etc.

- **La zone « objectifs » :**

Des objectifs qui ont été retenus au cours de la période pertinente sont apparus dans cette zone. Ils s'affichent de la même manière que les options réservées aux "Résultats"

- **La zone « écarts » :**

Ces écarts sont exprimés en valeurs absolues ou relative.il s'agit à la fois du contrôle budgétaire et de tout calcul comportant un intérêt pour la gestion. Bien que cette présentation soit idéale, la forme d'information peut être très diverse.

### **1.3.Principe de conception du tableau de bord de gestion :**

Un tableau de bord est efficace seulement si sa conception répond à certaines règles précises.<sup>12</sup>

C'est la définition même du tableau de bord qui contribue ces principes de conception :

#### **1.3.1. Une cohérence avec l'organigramme :**

La décomposition du tableau de bord doit respecter la répartition des responsabilités et les lignes hiérarchiques. La disposition des tableaux doit être calquée sur la structure d'autorité. Elle prend la forme pyramidale où chaque responsable fait partie des deux équipes. Il reçoit une délégation du niveau supérieur et il délègue au niveau inférieur.

- **Il reçoit une délégation de pouvoir** du niveau hiérarchique supérieur et doit, périodiquement, rendre compte ;

---

<sup>12</sup> C ALAZARD Claude et SÉPARI Sabine, op-cite, p.553-556.

## Chapitre 2: Le tableau de bord et le contrôle de gestion bancaire

---

- **il délègue au niveau inférieur** une partie de son pouvoir. Cette structure oblige chaque niveau de responsabilité à trois types de communication :
- **une communication descendante** quand un niveau donne une délégation de pouvoir assortie d'objectifs négociés au niveau inférieur ;
- **une communication transversale** entre les responsables de même niveau hiérarchique ;
- **une communication montante** quand un niveau rend compte de la réalisation des objectifs reçus.

### **1.3.2. La collecte des informations et le choix des objectifs et des indicateurs pertinents :**

Il s'agit des processus d'information qui permettent d'étudier les différentes fonctions, responsabilités et niveaux hiérarchiques de l'organisation, en termes d'objectifs et d'enjeux. Afin de choisir parmi toutes les informations possibles, des indicateurs utiles et pertinents, qui reflètent au mieux les besoins de chaque activité de l'organisation.

### **1.3.3. La périodicité :**

L'information doit être exploitée en fonction de la périodicité des prises de décisions, afin d'éviter la dispersion entre l'information et l'action. La périodicité d'un tableau de bord change selon la nature des indicateurs (hebdomadaires, mensuels, trimestriels, semestriels, etc.). Le rôle principal d'un tableau de bord est d'alerter les responsables sur leur gestion, afin de mettre en œuvre des actions correctives rapides et efficaces. Il est souvent préférable d'avoir des éléments réels estimés plutôt que des données réelles précises mais trop tardives.

### **1.3.4. La Simplicité :**

Le tableau de bord de chaque responsable inclut les informations qui sont indispensables à la gestion de son centre de responsabilité. Il doit cependant contenir le moins d'indicateurs possibles afin de faciliter sa lecture.

### **1.3.5. Pertinent et Personnalisé :**

Le tableau de bord doit être renommé et contenir de bons indicateurs qui permettent de suivre et d'anticiper les événements.

## Chapitre 2: Le tableau de bord et le contrôle de gestion bancaire

---

### 1.4. Démarche de la conception de tableau de bord :

En réalité, l'élaboration des tableaux de bord n'est soumise à aucune règle de fond ou de forme. C'est la mise en œuvre d'indicateurs de performance pertinents, faciles et fiables, qui permettent aux managers de les comparer aux objectifs fixés.

### 1.5. Les différentes démarches de conceptions :

Plusieurs méthodes de conception de tableau de bord sont développées par différents auteurs. Ces différentes approches sont résumées ci-dessous :

- **Démarche de conception BCS selon Kaplan et Norton:**<sup>13</sup>
  - définition de l'architecture de mesure ;
  - génération d'un consensus sur les objectifs stratégiques ;
  - sélection et conception de mesures ;
  - établissement du plan de mise en œuvre.
- **Démarche de conception OVAR :**<sup>14</sup>
  - établissement de la grille objectifs/ variables d'action ;
  - attribution des personnalités ;
  - choix des indicateurs et confrontation aux données disponibles ;
  - mise en forme de TB stratégiques.
- **Démarche de conception du BSC de Dorbes:**<sup>15</sup>
  - identification des facteurs clés de succès (FCS) ;
  - définition de mesures- clés de succès (MCS) ;
  - découverte de bons indicateurs : Clients, apprentissage, processus ;
  - établissement du cadre stratégique.

### 1.6. Tableau de bord et la stratégie :

Comprendre les buts et objectifs de l'entreprise est une étape présente dans toutes les procédures. Les indicateurs de performance devraient être développés en lien avec la stratégie. La stratégie est de ce fait le point de départ du tableau de bord.

---

<sup>13</sup> Kaplan R-S, Norton D-P, « Balanced Scorecard: stratégie système », Management Press, 2005, P. 302.

<sup>14</sup> BOURGUIGNON. A et alii, « Balanced scorecard versus French tableau de bord: beyond dispute, a cultural and ideological perspective », 2001, P. 273.

<sup>15</sup> DORBES, « le tableau de bord prospectif, une nouvelle approche de pilotage pour les PME avec le balance Scorecard », 2006, P. 21.

## Chapitre 2: Le tableau de bord et le contrôle de gestion bancaire

---

### **2. Les étapes d'élaboration d'un tableau de bord :**

La mise en place d'un tableau de bord permet de visualiser dans un seul fichier Documenter une série d'indicateurs qui permettent une vision complète de la performance de l'organisation.

Tout d'abord, il est nécessaire de définir les objectifs de l'organisation. Dans un second temps, déterminer les points clés, Ensuite, la collecte d'information et enfin Mise en forme du tableau de bord

#### **2.1.La fixation des objectifs :**

La formalisation des objectifs est essentielle dans une organisation, qu'elle soit publique ou privée, grande ou petite. Définir les objectifs revient à préciser les buts que veut atteindre l'organisation.

Avant de démarrer son activité, l'entreprise doit définir et rédiger des objectifs à atteindre pour mener à bien sa mission.

- Les caractéristiques d'un bon objectif :
  - Il doit être rédigé clairement et précisément afin que les intéressées sachent ce qu'on attend d'eux.
  - Chaque objectif voit sa finalité concrétisée par une échéance.
  - Il ne mesure qu'une seule chose à la fois.
  - Chaque objectif voit sa finalité concrétisée par une échéance.

#### **2.2.Détermination des points clés :**

Dans la première étape, nous avons défini les objectifs et nous les avons divisés en plusieurs niveaux. Cette deuxième étape de construction d'un tableau de bord consiste à identifier les facteurs clés de succès nécessaires pour atteindre les objectifs, la détermination des points clés de succès, consiste à retenir les sous-objectifs suivre, afin d'atteindre les objectifs globaux.

On procède à cette sélection, parce qu'il est possible de retenir tous les sous objectifs, du fait qu'ils n'ont pas tous la même importance

#### **2.3.La collecte d'informations :**

Le responsable est donc en mesure d'obtenir des informations. Pour qu'elles deviennent opérationnelles. Afin de collecter l'information nécessaire, il faut d'abord, faire l'inventaire des données requises pour chiffrer les indicateurs, Ensuite, vérifier l'existence des

## Chapitre 2: Le tableau de bord et le contrôle de gestion bancaire

---

données, ainsi que le degré de fiabilité, Enfin, construire les indicateurs à partir des informations élémentaires et les sources de ces informations.

### **2.4.Mise en forme du tableau de bord de gestion :**

L'information, mise en perspective et fournie sous une forme visuelle agréable signifie, plus qu'une simple valeur absolue. Elle permet, à son utilisateur, de la déchiffrer plus facilement et de réagir plus rapidement.

### **3. Les outils du tableau de bord de gestion :**

Pour présenter le tableau de bord à ses utilisateurs, plusieurs formes existent, telles que: les écarts, les ratios, les graphiques...etc. ; ces derniers sont utilisés dans le but d'attirer l'attention du responsable sur les informations clés pour faciliter l'analyse et le processus de décision<sup>16</sup>

#### **3.1.les écarts :**

*« L'écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée, écart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée »<sup>17</sup>*

L'objectif d'analyse d'écarts est de rechercher les causes et de mesurer leur influence, et informer les acteurs afin qu'ils prennent les mesures nécessaires.

#### **3.2.Les ratios :**

*« Sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise »<sup>18</sup>*

Il simplifie la compréhension de la situation en termes relativistes, qui doit être exprimée de manière évolutive dans l'espace de telle sorte qu'une augmentation signifie une amélioration et que la nature des ratios varie en fonction de la situation hiérarchique.

#### **3.3.les graphiques :**

Sont des outils les plus originales ils présentent l'information d'une manière qui a du sens et logique, ils permettent une meilleure visualisation de l'évolution. Parmi les graphiques les plus utilisés on trouve :

- **les courbes :** la courbe permet de suivre l'amélioration d'une valeur ou plusieurs durant une période précise.

---

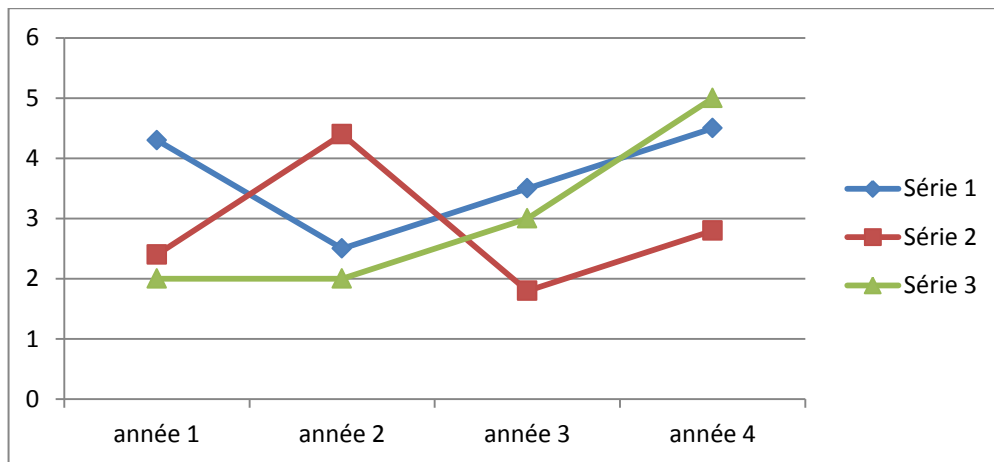
<sup>16</sup> LEROY.M, « le tableau de bord au service de l'entreprise, édition d'Organisation », Paris, 2001, P.21.

<sup>17</sup> BRIGITTE Doriath, op-cite, P.72.

<sup>18</sup> ALAZARD Claude et SÉPARI Sabine, op.cit., p.634.

## Chapitre 2: Le tableau de bord et le contrôle de gestion bancaire

**Figure 07** : représentation des courbes

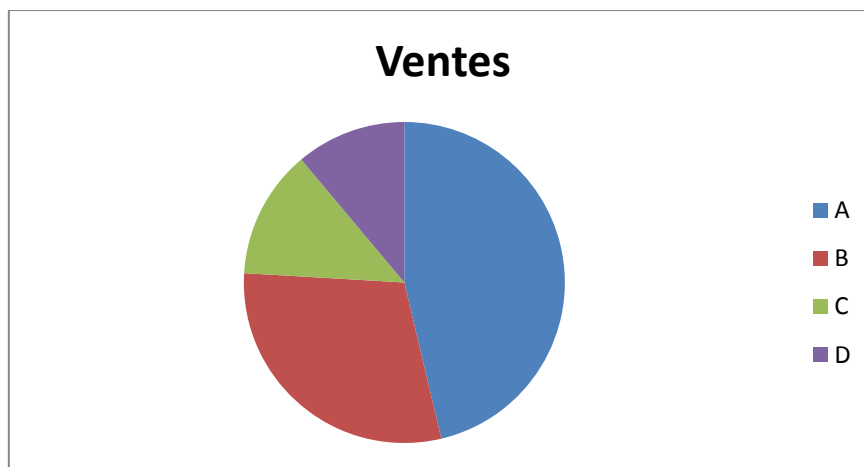


Source : élaboré par nous-même

### ➤ Les graphiques circulaires :

Sont des excellents outils pour présenter des données fragmentaires :

**Figure 08** : les graphes circulaires comme instrument des tableaux de bord

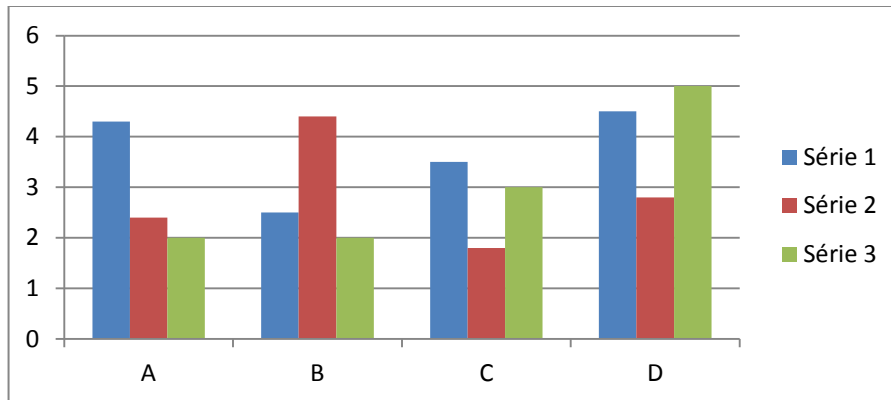


Source : élaboré par nous-même

**Les histogrammes** : sont particulièrement utilisées pour suivre l'état d'avancement des valeurs durant une période, on les utilise généralement pour comparer plusieurs séries de valeurs.

## Chapitre 2: Le tableau de bord et le contrôle de gestion bancaire

**Figure 09** : représentation des histogrammes



**Source** : élaboré par nous-même

### **3.4.les tableaux :**

Sont généralement utilisés pour mettre en évidence des écarts entre les objectifs et les réalisations

### **3.5.les clignotants :**

Il s'agit de seuils et de variables d'action définis par l'entreprise. Pour les dépasser, les responsables doivent agir et prendre des mesures correctives.

## **4. Les conditions spécifiques et préalables pour réussir l'élaboration d'un tableau de bord :**

### **4.1. Point de vue de VOYER Pierre :**

Selon P. VOYER, une organisation met en œuvre correctement une approche de tableau de bord doit assembler facilitantes et satisfaire aux conditions suivantes :<sup>19</sup>

- Les systèmes de gestion et d'information doivent être suffisamment articulés ;
- Le projet du tableau de bord doit avoir une vision claire et partagée ;
- Les ressources nécessaires doivent être mises à la disposition des intéressés.

### **4.2.Point de vue de BOUIN X et SIMON F :**

BOUIN et SIMON. 2015, quant à eux pensent qu'il y'a trois grandeurs transversales qui déterminent la réussite d'un tableau de bord. Il s'agit de :<sup>20</sup>

Respecter le triangle d'or : coût –qualité– délai du système d'information

L'exactitude et la rapidité des informations n'ont un coût justifiable que dans la mesure où une précision supplémentaire est nécessaire à la pertinence et au bénéfice de l'action

<sup>19</sup> VOYER Pierre, op-cite, P.160.

<sup>20</sup> BOUIN Xavier et SIMON Francois, « Les nouveaux visages du contrôle de gestion », édition DUNOD, 4eme édition, 2015, P.115-116.

## Chapitre 2: Le tableau de bord et le contrôle de gestion bancaire

---

programmée et que la vitesse de sortie des informations est compatible avec le temps de réaction.

### ➤ Être orienté vers l'action

Le tableau des résultats n'est pas suffisant et il est moins important que le graphique. Mais surtout, ils doivent être accompagnés de commentaires et de plans d'action. Sa présentation doit donc être dynamique, y compris suivre la tendance et reconnaître et encourager les progrès.

### ➤ Être animé par les acteurs eux-mêmes :

Les tableaux et graphiques ne sont rien sans commentaires et prise de décision. Dans tous les cas, le contrôleur de gestion ne peut être l'auteur des commentaires et de la prise de décision concernant les tableaux de bord opérationnels, pour plusieurs raisons:

- Il risque d'inscrire des commentaires incorrects ou incomplets ce qui conduit à une réaction de l'équipe opérationnels dont il s'éloignera un peu plus.
- Les actions correctives imposées d'en haut ne seront pas prises avec beaucoup d'enthousiasme comme si elles avaient été décidées par ceux qui devront la mettre en œuvre.
- Il est plus acceptable pour le personnel d'exploitation de percevoir la sous-performance plutôt que de l'entendre à travers la hiérarchie.
- Le résultat auquel le responsable ne se conjoint pas ne s'améliore pas.
- Le progrès qui n'est pas mesuré n'existe pas.
- La mesure qui n'est liée au niveau d'objectif n'est pas importante.
- Le résultat qui est diffusé ou affiché est lettre morte.
- Le tableau de bord qui n'est pas commenté et qui ne conduit pas à des actions, n'est pas un tableau de bord

### **5. Les indicateurs de performance d'un tableau de bord :**

Les indicateurs de performance sont une des bases du tableau de bord. Ils ont pour but d'aider les acteurs décisionnaires à prendre les décisions relatives aux objectifs et résultats. Ces indicateurs peuvent être un jugement qualificatif ou un signe binaire au-delà d'être un chiffre.

#### **5.1. Définition d'un indicateur :**

*« Un indicateur peut être défini comme une information qui permet de connaître l'état du système à un instant T et de pouvoir en déduire très rapidement une amélioration ou*



## Chapitre 2: Le tableau de bord et le contrôle de gestion bancaire

*une dégradation de la situation. Dans ce dernier cas, il doit permettre au responsable de mettre en œuvre les actions correctives nécessaires.»<sup>21</sup>*

Autrement dit, un indicateur est une information qui permette de connaître l'état d'avancement ou de recul d'une situation à un moment donné. Dans le cas d'une détérioration, le responsable devrait être autorisé à mettre en œuvre les actions correctives nécessaires.

### 5.2. Comment choisir un indicateur

Pour déterminer les indicateurs performants d'un tableau de bord, il convient de se poser des questions, nous avons classé ces questions dans un tableau :

**Tableau 03** : procédure à suivre pour choisir les indicateurs

Quelle est la mission du centre de responsabilité que je souhaite mesurer ?	Une description claire et précise de la situation sur laquelle nous voulons avoir des informations.
Quelle est la préférable façon de mesurer ?	Sélectionnez un indicateur qui représente ce qui est plus précis que l'on veut mesurer.
Comment nous allons le mesurer ?	Déterminer les données à collecter et organiser leur collecte, déterminer la méthode de calcul.
Comment illustrer et utiliser ce qui a été mesuré ?	Éclairer les interprétations des indicateurs, déterminer l'utilisation des résultats.

Source : élaboré par nous-même

### 5.3. Les caractéristiques d'un bon indicateur :

Un indicateur doit être : <sup>22</sup>

- a. Pertinent :** Il doit livrer des informations salutaires au décideur et lui permettre d'agir
- b. Fiable :** Une attention particulière doit également être portée aux informations utilisées pour déterminer les indicateurs, notamment la source et les retraitements nécessaires. Le processus de développement doit être clairement défini et vérifié

<sup>21</sup> RAIMBOURG Philippe, HENOT Christophe, HEMICI Farouk, op-cite, 2007, P.140.

<sup>22</sup> Ibid. P.121.

## Chapitre 2: Le tableau de bord et le contrôle de gestion bancaire

---

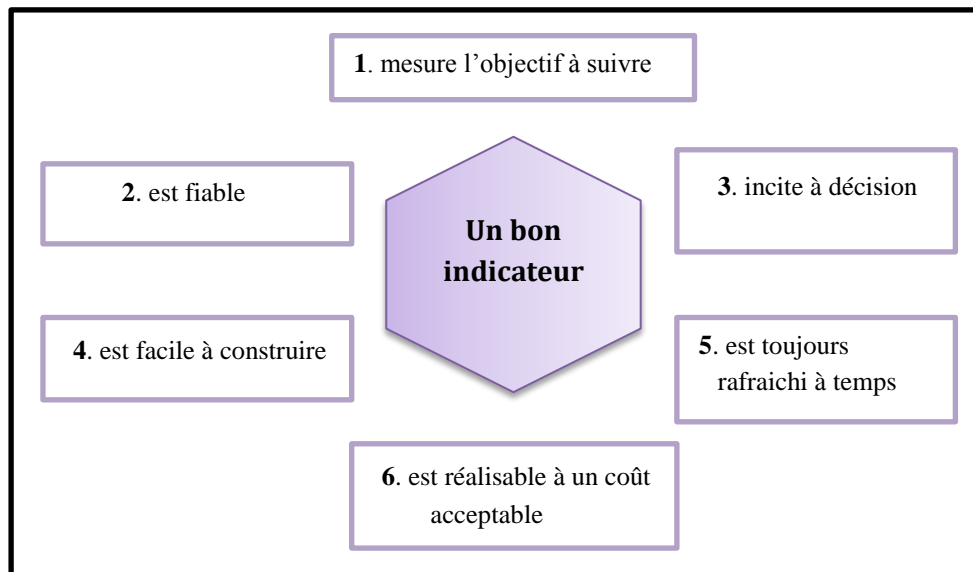
au préalable. Dans le cas contraire, les indicateurs (et tableaux de bord) seront considérés comme peu fiables, et les responsables seront refoulés.

- c. Synthétique :** les indicateurs doit être abrégé, Ils ne doivent pas être redondants et les indicateurs ne doivent pas non plus fournir d'informations ressemblantes.
- d. Stable :** L'observation d'un indicateur dans le temps suppose qu'il est relativement stable, notamment dans la manière ou la fréquence de son calcul. En effet. S'il est constamment modifié, il sera difficile de le comparer de temps en temps et son intérêt pour le décideur s'en trouvera grandement diminué.
- e. Évolutif :** Les tableaux de bord doivent évoluer en permanence avec le système qu'ils sont censés informer. Ainsi, les indicateurs qui le composent doivent être régulièrement modifiés au profit de nouveaux plus intéressants pour le décisionnaire.
- f. Mesurable :** Un indicateur est mesurer :
  - En termes d'évolution
  - En termes d'écartL'indicateur doit être mesurable et calculé selon un degré de précision suffisant pour garantir sa fiabilité. Certain indicateurs doivent être calculés chaque jours d'autre sont calculés chaque semaine ou chaque mois.

Selon FERNANDEZ Alain, un indicateur doit être choisi et mise en œuvre par le décideur ou le groupe de décideurs. Il a regroupé les principes d'un bon indicateur dans une figure :

## Chapitre 2: Le tableau de bord et le contrôle de gestion bancaire

**Figure 10** : les six facettes d'un bon indicateur



**Source** : FERNANDEZ Alain, « l'essentiel du tableau de bord », édition EYROLLES, 4e édition, Paris, 2013, p.82.

### 5.4. Composant d'une fiche d'indicateur :

**Une fiche d'indicateur permet de caractériser les modalités de la mesure :**

Par exemple, qui est le responsable de l'élaboration de l'indicateur ?, quelle sont les méthodes de calcul ?<sup>23</sup>

**Tableau 04** : fiche indicateur

	Nom de l'indicateur
	Définition
<b>1. Stratégie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direction chargée du suivi de l'indicateur.</li> <li>- Axe stratégique associé.</li> <li>- Action(s) concernée(s).</li> </ul>
<b>2. Présentation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Type de format (valeur, pourcentage, texte, délais).</li> <li>- Type d'usage: activité, pilotage, reporting/évaluation.</li> <li>- Représentation graphique : courbe, diagramme, histogramme.</li> </ul>
<b>3. Calcul</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Période de référence : jour, semaine, mois, année.</li> <li>- Modalité de décomposition de l'indicateur = numérateur/dénominateur.</li> <li>- Sources d'informations utilisées pour produire l'indicateur.</li> </ul>

**Source** : RAGAINGNE Aurélien, TAHAR Caroline, « contrôle de gestion », édition Gualino, Issy-les-Moulineaux cedex, 2016, p.43.

<sup>23</sup>RAGAINGNE Aurélien, TAHAR Caroline, « contrôle de gestion », édition Gualino, Issy-les-Moulineaux cedex, 2017, P.43.

## Chapitre 2: Le tableau de bord et le contrôle de gestion bancaire

---

### 5.5.Type d'indicateurs :

Il existe une grande variété de classification d'indicateurs dans les entreprises :

- a. les indicateurs financiers et non financiers :** elle correspond à la traduction chiffrée de la mesure, les indicateurs financiers sont très présent dans les systèmes de la comptabilité générale et l'analytique, ils sont organisés en trois axes principaux, charges et coûts, les produits et les résultats et les marges ;
- b. les indicateurs de pilotage et de reporting :** cette distinction se base sur la remontée de l'information et de rendre compte au niveau hiérarchique supérieur de la performance réalisée et du degré d'atteinte des objectifs. Par contre, le pilotage guide l'action en cours, Il ne monte pas nécessairement à des niveaux hiérarchiques plus élevés. Il sert, également, à contrôler régulièrement les résultats obtenus
- c. les indicateurs de suivi des moyens et de résultat :** cette indicateur porte sur le moment de l'évaluation a priori ou a posteriori, le résultat final de l'action.

### 5.6.Évolution et conditions de performance des indicateurs :<sup>24</sup>

#### 5.6.1. Évolution des indicateurs

Dans le cadre stratégique du repositionnement et de l'alignement dans un environnement concurrentiel Selon les coûts, les qualités et les services, les gestionnaires peuvent expérimenter la nécessité d'établir non seulement des indicateurs financiers, qui impliquent Les personnes responsables, et qui aident au suivi permanent. Donc aujourd'hui La performance globale signifie la mise en œuvre de trois types de fonctions pour bien la mesurer et la piloter.

#### a. Une fonction de coordination :

Les compétences et les métiers sont variés au sein d'une organisation changeante et apprenante, mais une synergie entre tous les acteurs doit être créée, C'est pourquoi il est Nécessaire d'assurer la coordination entre les objectifs des différents niveaux par une Connaissance constante de chacun des indicateurs.

#### b. Une fonction de suivi :

La collaboration entre de nombreux partenaires internes et externes conduit à un suivi Nécessaire de recentrer, si nécessaire, avec des indicateurs qui intègrent toutes les dimensions Quantitatif, financier et qualitatif.

---

<sup>24</sup> ALAZARD Claude et SÉPARI Sabine, op-cite, P.561.

## Chapitre 2: Le tableau de bord et le contrôle de gestion bancaire

---

### c. Une fonction de diagnostic :

Les facteurs clés du succès actuels et potentiels doivent être systématiquement connus pour garantir les orientations stratégiques les plus efficaces; aussi, les indicateurs de différents référentiels internes et externes doivent permettre de suivre les évolutions en temps réel.

#### 5.6.2. Conditions de pertinence des indicateurs :

Plusieurs règles et conditions doivent être respectées pour que les indicateurs jouent pleinement leur rôle :

Dans l'ensemble :

- la définition des indicateurs doit être cohérente pour l'ensemble de l'organisation ;
- les indicateurs doivent être conçus, reconnus et acceptés par les acteurs utilisateurs.
- Etre quantifiable et mesurable ;
- Etre fiable dans sa mesure et simple à renseigner
- Etre utilisable en temps réel.

Par conséquent, les indications ne devraient pas être tant, que les moyens informatiques permettent une multiplication infinie des mesures et des calculs.

Plusieurs questions aident à développer et à sélectionner un indicateur:

- que cherche-t-on à mesurer ?
- quelle précision est nécessaire ?
- à quelle fréquence faut-il mesurer ?
- qui génère l'information de base ?
- quels sont les utilisateurs intéressés ?

#### 5.7. Les limites des indicateurs :

- **Les indicateurs mesurent seulement ce qu'on leur demande de mesurer :**

Ce qui n'est pas été mesuré n'existe pas seulement ce qui est mesuré est suivi. Certains éléments intéressants ont été laissés de côté car les indicateurs n'ont pas encore été repérés ou utilisés, comme les investissements intangibles.

Parfois, les indicateurs sont présentés parce qu'ils sont faciles à identifier mais n'ont aucun intérêt pour le destinataire, celui qui les reçoit.

## Chapitre 2: Le tableau de bord et le contrôle de gestion bancaire

---

### ➤ **Les indicateurs de l'intangible restent à découvrir :**

Cependant, ils mesurent la partie la plus créative, qui est généralement l'avenir de l'entreprise. Il n'est pas toujours facile de trouver des indicateurs pour des activités de service, activités de support, de gestion, de recherche ou de formation. L'utilisation correcte des moyens ne garantissent pas les résultats.

### ➤ **Les indicateurs ne décident pas à votre place :**

Les indicateurs vous informent. Les indicateurs sont des aides à la décision. Si l'atteinte d'un indicateur peut conduire à une prise de décision, alors cela devient automatique.

### ➤ **Les indicateurs ne sont pas prédictifs :**

Les indicateurs ne parlent que du passé. Dans certaines entreprises, nous recherchons des indicateurs avancés qui permettront de prendre les devants sur les commandes.

Aujourd'hui, les indicateurs considérés comme des indicateurs avancés concernent généralement le CA, ils doivent être rationalisés pour être crédibles et ils relèvent parfois de l'intuition.

En connaissant bien le secteur d'activité et en créant une montre Technologie efficace, nous aurons une vision plus large et plus attentive.

## **Section 3 : perspectives du contrôle de gestion bancaire :**

Au cours de cette section nous allons présenter les états financiers bancaires, les méthodes de mesure de la performance financière dans cet environnement et son suivi.

### **1. présentation des états financiers bancaires :**

Les états financiers d'une banque différente de ceux d'une entreprise, comme le bilan, le compte de résultat et le hors bilan.

#### **1.1. Le bilan d'une banque :**

##### **1.1.1. Élaboration d'un bilan bancaire :**

Le bilan est une photographie à un moment donné de la situation patrimoniale d'une entreprise. Dans le cas d'une banque, il présente certaines caractéristiques. De manière simplifiée, le bilan d'une banque se présente de la façon suivante :

## Chapitre 2: Le tableau de bord et le contrôle de gestion bancaire

**Figure 11 : le bilan bancaire**

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

Source : <https://www.economie.gouv.fr/facileco/comptes-dune-banque> (30/05/2021 à 17:00)

### 1.1.2. Les comptes d'un bilan comptable :

- **Le passif** : fourni des informations sur les ressources, qui veut dire les fonds collectés par la banque.
- **L'actif** : informe sur l'utilisation des fonds collectés

Le cadre comptable divise le bilan d'une banque en 5 catégories

- **Classe 1** : son actif et passif correspondent aux opérations interbancaires. Celles que la banque met en œuvre avec d'autres institutions financières, dans le cadre de sa gestion trésorerie.
- **Classe 2** : Les actifs et passifs de la classe 2 correspondent aux transactions avec les clients. À l'actif, les crédits accordés, au passif, les dépôts collectés répartis selon le degré de remboursement.
- **Classe 3** : Les actifs et passifs de la classe 3 comprennent les opérations sur titres et les opérations diverses. À l'actif, les placements de la banque. Au passif, les titres de dettes que la banque émet pour se refinancer.
- **Classe 4** : À l'actif, il contient des valeurs immobilisées, c'est-à-dire des actifs et des titres qui sont censés rester à l'actif de la banque à long terme.
- **Classe 5** : Au passif, il comprend les provisions constituées et les capitaux propres, y compris les bénéfices non répartis.

## Chapitre 2: Le tableau de bord et le contrôle de gestion bancaire

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

#### 1.2.1. Élaboration d'un compte de résultat :

Le compte de résultat est l'un des documents les plus importants d'un plan d'affaire. C'est un tableau qui retrace l'ensemble des charges et des produits d'une société. La différence entre les produits et les charges, le bénéfice, la perte et le solde la société.

Le tableau du compte de résultat bancaire ressemble généralement à ceci:

**Tableau 05 : compte de résultat bancaire**

	N	N-1
<b>Produit net bancaire</b>		
<b>-frais généraux</b>		
<b>Résultat brut d'exploitation</b>		
<b>Résultat d'exploitation</b>		
<b>Résultat courant avant impôt</b>		
<b>Résultat net</b>		

Source : élaboré par nous-même

#### 1.2.2. Les Soldes intermédiaires de gestion :

Le compte de résultat de la banque montre de manière simplifiée l'activité de la banque Pendant un an (exercice). Les principaux soldes du compte de résultat de la banque sont les suivants :

##### a. Produit net bancaire (PNB) :

Le produit net bancaire désigne la valeur ajoutée générée par l'activité d'une banque dans le cadre de son exploitation. Plus précisément, il constitue la différence entre les revenus de l'activité bancaire et les frais résultant de la même activité.

##### b. Le résultat brut d'exploitation :

Le résultat brut bancaire est la différence entre le Produit Net Bancaire et les Frais Généraux. Les frais généraux sont les charges auxquelles une banque doit faire face pour assurer son activité, principalement les charges de personnel.

##### c. Le résultat d'exploitation :

Le résultat d'exploitation correspond au résultat brut d'exploitation total dont sont déduites les dotations nettes aux provisions.

##### d. Le résultat courant avant impôt :

Le résultat courant avant impôt tient compte des gains nets sur l'actif immobilisé Cela signifie les plus ou moins-values de cession.



## Chapitre 2: Le tableau de bord et le contrôle de gestion bancaire

### e. Le résultat net :

Le résultat net est le dernier indicateur figurant dans le compte de résultat d'une banque. C'est le bénéfice ou la perte de la banque.

### 1.3. Hors bilan :

Habituellement, il indique hors bilan une activité d'engagement, des cautions, des achats et ventes de titres non encore enregistrés pour tenir compte des délais de règlement/livraison, de garantie ou de financement qui n'apparaît pas au bilan de l'entreprise, que ce soit en tant qu'actif ou passif, car qu'il ne répond pas aux principes de comptabilisation.

Le hors-bilan pour les années N et N+1 se présente comme suit :

**Tableau 06 : hors bilan**

	N	N+1
engagements de financement		
- Données		
- Reçus		
Engagements de garantie		
- D'ordre		
- Reçus		
Engagements sur titres		
- Titres à recevoir		
- Titres à livrer		
Opérations sur devises		
- Monnaies à recevoir		
- Monnaies à livrer		
Engagements sur instruments financiers à terme		

Source : <https://www.economie.gouv.fr/facileco/comptes-dune-banque> ((30/05/2021 à 20:00)

## 2. Pilotage de la performance au niveau des banques :

### 2.1. Méthode des Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG) :

La méthode des SIG consiste à calculer la mesure combinée des produits et charges d'un compte de résultat bancaire, pour identifier les soldes intermédiaires de gestion et les plus importants sont : le Produit Net Bancaire (PNB), les Charges d'Exploitation Générales

## Chapitre 2: Le tableau de bord et le contrôle de gestion bancaire

---

(CEG), le Résultat Brut d'Exploitation (RBE), le Résultat Courant Avant Impôts (RCAI) et le Résultat Net de l'Exercice (RNE).<sup>25</sup>

### 2.1.1. Produit Net Bancaire (PNB) :

Le PNB est égal à la différence entre les produits et les charges d'exploitation bancaires.

$$\text{PNB} = \text{PEB} - \text{CEB}$$

Ainsi, le PNB correspond à la valeur ajoutée de l'établissement de crédit et il sert à financer les frais généraux et couvrir les risques bancaires.

Connaître son produit net bancaire permet de vérifier que les charges d'exploitation ne sont pas trop élevées par rapport à la richesse engendrée par l'activité bancaire. Cela permet en outre de s'assurer que la banque est suffisamment solide pour éviter un risque de faillite.

#### ➤ Les Produits d'Exploitation Bancaires (PEB) :

Les produits net bancaires qui ne sont rien d'autre que le chiffre d'affaires de la banque, sont composé principalement des :

- ✓ Intérêts courus et échus des prêts et créances sur la clientèle ;
- ✓ Intérêts courus et échus des prêts et créances sur institutions financières ;
- ✓ Intérêts courus et échus des actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance (bons du Trésor, obligations, actions,...) ;
- ✓ Commissions perçues sur la clientèle et autres.

#### ➤ Charges d'Exploitation Bancaires(CEB) :

Elles représentent le coût de la ressource que toute banque doit supporter pour son exploitation. Ces charges sont essentiellement des :

- ✓ Intérêts courus et échus sur dettes envers la clientèle ;
- ✓ Intérêts courus et échus sur dettes envers les institutions financières ;
- ✓ Intérêts courus et échus sur dettes représentées par un titre (bons de caisse) ;
- ✓ Commissions servies à la clientèle.

---

<sup>25</sup> HAMANA Youcef, « mesure de la rentabilité: proposition d'une démarche de mesure de la rentabilité par client cas BDL », école supérieur de banque, 2012, P.42

## Chapitre 2: Le tableau de bord et le contrôle de gestion bancaire

---

### 2.1.2. Le Résultat Brut d'Exploitation (RBE) :

Le RBE s'obtient par déduction du PNB des frais généraux (ou les Charges d'Exploitation Générales « CEG ») et des dotations aux amortissements.

$$\text{RBE} = \text{PNB} - \text{CEG} - \text{Dotations aux Amortissements}$$

### 2.1.3. Le Résultat Courant Avant Impôt (RCAI) :

Le RCAI est obtenu par le RBE diminué du Coût du Risque qui, ce dernier, est constitué des dotations et reprise de provisions pour dépréciation des créances

$$\text{RCAI} = \text{RBE} - \text{Coût du Risque}$$

Le RCAI constitue un solde tout à fait significatif de la performance d'une banque car il met en évidence l'impact du risque de contrepartie sur la rentabilité et la performance de la banque.

### 2.1.4. Le Résultat Net de l'Exercice (RN) :

RN tient compte du résultat exceptionnel ainsi que des dotations ou reprises de Fonds pour Risques Bancaires Généraux (FRBG) et de l'Impôt sur les Bénéfices des Sociétés (IBS).

$$\text{RN} = \text{RCAI} +/- \text{Résultat Exceptionnel} +/- \text{FRBG} - \text{IBS}$$

- Le résultat exceptionnel correspond aux opérations réalisées par la banque hors son activité ordinaire. L'examen de ce résultat permet de déceler la part due à des opérations non récurrentes ;
- Les FRBG sont des provisions constituées, autorisées par le législateur et affectées à des risques non déterminés.

L'analyse des soldes intermédiaires de gestion est très utile pour diagnostiquer la performance d'une banque. En effet, les examiner plusieurs années de suite permet Identifier les vecteurs de rentabilité et expliquer la formation des résultats.

## Chapitre 2: Le tableau de bord et le contrôle de gestion bancaire

### 2.2. La méthode des ratios :

Un ratio est le rapport de deux quantités à condition que la relation soit entre le numérateur le dénominateur est logique et exprime une comparaison ou une relation causale entre eux. L'objectif principal de la méthode du ratio est de mieux connaître l'entreprise et d'évaluer avec précision l'importance de ses forces et faiblesses. Il existe plusieurs ratios de contrôle de rentabilité, Ils se divisent en deux catégories:

#### 2.2.1. Les ratios de rentabilité globale :

##### 1. Le ratio de rendement « Return On Assets » :

Le ratio de rendement indique le rendement net de l'ensemble des actifs constitués par la banque

$$\text{ROA} = \frac{\text{Résultat Net}}{\text{Total Bilan}}$$

Le ROA reflète aussi bien la marge de profit que l'efficacité de l'institution. Il mesure le niveau de marge atteint par la banque, C'est toutefois le ratio le plus utilisé pour évaluer les performances d'une banque.

##### 2. Le ratio de rendement des fonds propres réel « Return On Equity » :<sup>26</sup>

Ce ratio est obtenu en déversant le résultat net, après impôts, à fonds propres réel par les fonds propres réels, le résultat à fonds propres réel est directement issu de la comptabilité générale. Très utilisé par les actionnaires, ce ratio comporte des limites, en particulier pour les gestionnaires.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Résultat Net, après impôts, à fonds propres réels}}{\text{Fonds propres réels moyens}}$$

#### 2.2.2. Les ratios de rentabilité d'exploitation :

##### 1. Le Coefficient Brut d'Exploitation (CBE) :

Le CBE rapporte les dépenses d'exploitation et les frais structurels aux revenus d'exploitation bancaires du centre de profit.

$$\text{CBE} = \frac{\text{Charges d'Exploitation Bancaire} + \text{Charges d'Exploitation Générales}}{\text{Produit d'Exploitation Bancaire}}$$

<sup>26</sup> ROUACH Michel, NAULLEAU Gérard, « Contrôle de Gestion Bancaire », édition RB, 7<sup>e</sup> édition, paris, 2016, P.314.

## Chapitre 2: Le tableau de bord et le contrôle de gestion bancaire

Ce ratio est avantageux car il indique la capacité de la banque à couvrir toutes ses charges d'exploitation à partir de revenus de même nature.

### 2. Le Coefficient Net d'Exploitation (CNE) :

Il indique la part du produit net bancaire absorbée par les charges d'exploitation Général. En d'autres termes, c'est la capacité de la banque à couvrir ses dépenses à partir des revenus générés par ses exploitations.

$$\text{CNE} = \frac{\text{Charges d'Exploitation Générales}}{\text{Produit Net Bancaire}}$$

C'est un ratio très important de la rigueur de gestion d'une banque et c'est toujours calculé, surtout dans une perspective comparative.

### 2.2.3. Le ratio de profitabilité :

$$\text{Ratio de Profitabilité} = \frac{\text{Résultat Net}}{\text{Produit Net Bancaire}}$$

Il mesure la capacité relative d'un centre de responsabilité à réaliser un profit grâce aux caractéristiques de son activité actuelle (niveau de l'activité, conditions de négociation commerciale, niveau des charges...).

### 1. Le ratio de recettes sur charges (RRC):

$$\text{RRC} = \frac{\text{PNB}}{\text{Charges d'Exploitation} + \text{Amortissements}}$$

Il traduit le poids des charges sur les recettes. Le traitement réciproque dans ce rapport est représenté par le «coefficient d'exploitation», qui met l'accent sur une partie du PNB qui couvre les charges exprimant la capacité du centre de profit à couvrir ses charges à partir des recettes de sa propre exploitation.

### 2. Le ratio de marge brute globale :

Se calcule de deux manières :

#### ➤ A Partir le bilan :

$$\text{Ratio de Marge Brute Globale} = \frac{\text{PNB}}{\text{Total Bilan}}$$

## Chapitre 2: Le tableau de bord et le contrôle de gestion bancaire

---

### ➤ A partir du compte de résultat

$$\text{Ratio de Marge Brute Globale} = \frac{\text{PNB}}{\text{Encours Moyens de Crédit}}$$

Ce ratio renseigne sur le niveau de marge obtenu avant la prise en compte des coûts généraux et des provisions. Cela s'applique principalement aux de l'établissement mais peut aussi être décliné par centre de profit.

### 3. Le ratio de marge nette globale :

#### ➤ A partir du bilan :

$$\text{Ratio de Marge Nette Globale} = \frac{\text{Résultat Net}}{\text{Total Bilan}}$$

#### ➤ A partir du compte de résultat :

$$\text{Rati de Marge Nette Globale} = \frac{\text{Résultat Net}}{\text{Encours Moyens de Crédit}}$$

C'est similaire au précédent, sauf que nous soustrayons les frais généraux et les provisions. Ainsi, il donne une idée sur le niveau de profit à réaliser après déduction de toutes les charges.

### 2.2.4. Les ratios de productivité :

Ils permettent de suivre de près les conditions de réalisation des recettes et du PNB.

#### a. Le ratio de charges / encours moyens de crédit :

Qui donne une indication générale du niveau des charges consommées par une entité ;

#### b. Le ratio du PNB / effectif moyen :

Qui mesure l'équivalent du chiffre d'affaire par salarié ;

#### c. Le ratio de l'encours moyen de crédit / effectif moyen :

Qui mesure l'encours géré par salarié ;

## Chapitre 2: Le tableau de bord et le contrôle de gestion bancaire

---

### 2.2.5. Les ratios de suivi du risque crédit :

Le risque crédit affecte considérablement la rentabilité des opérations, à cet effet, sa mesure est critique dans le secteur bancaire.

Parmi les ratios les plus utilisés, on trouve :

#### a. Le ratio des encours contentieux/ encours global de crédit :

Qui donne une idée sur l'ampleur des clients à défaillances par rapport à l'ensemble du portefeuille.

#### b. Le ratio de dotations aux provisions/ encours moyen global de crédit :

Qui donne des renseignements sur l'effort de provisionnement réalisé par l'entité.

#### c. Le ratio encours de provisions/ encours de contentieux :

Qui mesure le niveau global de couverture par les provisions des actifs compromis.

### 3. le suivi du pilotage de la performance

#### 3.1. Les difficultés de mesurer la performance :

Le contrôleur de gestion doit fournir un ensemble de normes pour aider à guider l'organisation en fonction de ses objectifs stratégiques. Selon des objectifs d'information, les normes seront complètes ou analytiques, financières et / ou qualitatives. Les critères de la performance fournissent des informations sur les résultats obtenus et la manière dont ils ont été obtenus. Leur choix doit permettre de résoudre les difficultés suivantes :<sup>27</sup>

- Évaluer et guider la performance globale à l'aide de divers indicateurs. le contrôleur de gestion a pour rôle de diffuser la stratégie dans un ensemble d'indicateurs, Il intervient à tous les niveaux assurant une cohésion hiérarchique et transversale des actions et décisions avec des objectifs généraux.
- Relativement parlant, la performance est mesurée par rapport à un indice de référence. Le contrôleur doit non seulement développer un ensemble cohérent de normes mais aussi un « référentiel » de valeur de ces critères sans enfermer les acteurs dans un schéma normatif, qui entrerait en conflit avec l'objectif de capacité d'adaptation et de réactivité

---

<sup>27</sup> BRIGITTE Doriath, op-cite, p.130.

## Chapitre 2: Le tableau de bord et le contrôle de gestion bancaire

---

- Mesurer le qualitatif (degré de satisfaction de clients, la réactivité attendue, etc.).  
Un indicateur incompréhensible peut avoir des effets néfastes. Assurer la cohérence des critères tout au long des processus.
- Fournir des critères d'exploitation, c'est-à-dire ils sont faciles à observer et à comprendre.

### 3.2. La maîtrise de la performance :

Le contrôle des performances s'inscrit dans une approche globale de la recherche de la maîtrise de performance :<sup>28</sup>

- en termes d'expression de résultats, selon des critères quantitatifs ou qualitatifs ;
- En termes d'obtention de ces résultats: Il s'agit de mettre en place des moyens de prévision, de coordination et de contrôle afin que toutes les actions quotidiennes des différents acteurs participent à l'atteinte des objectifs de l'entreprise;
- Maîtriser la performance, c'est atteindre des objectifs en fonction du parcours et des moyens que nous avons fournis;
- en termes de réactivité afin de réduire le temps de réponse à tout changement de l'environnement. Des informations rapides sur les performances contribuent à la prédiction à cette réactivité.

### 3.3. Les réactions et les décisions :

Selon VOYER, Les réactions peuvent être cognitives (il faut que j'y réfléchisse), associative (c'est à cause de), descriptive (voilà ce qui arrive), interprétative (il faut le prendre dans cette perspective), évaluative (c'est inacceptable) ou prescriptive (il doit faire telle chose). Il est à désirer que l'utilisateur peut changer ce qu'il mesure. Différentes réactions sont possibles :<sup>29</sup>

- Modifier les objectifs à atteindre, modifier les indicateurs ou repères correspondants, fixer des objectifs périodiques et mieux suivre l'évolution de la situation;
- Réorganiser les activités, les opérations ou réaffecter des ressources;
- diriger autrement l'achèvement des opérations courantes ;
- Lancement d'un processus de suivi ou d'évaluation plus complet.

---

<sup>28</sup> BRIGITTE Doriath, GOUJET Christian, 2011 P.4.

<sup>29</sup> VOYER Pierre, op-cite, p.379.



## Chapitre 2: Le tableau de bord et le contrôle de gestion bancaire

---

### **Conclusion du chapitre :**

Le tableau de bord se définit comme un outil de mesure et de pilotage de la performance et un moyen de communication au sein de l'entreprise, il permet d'analyser son activité en fonction des outils qui visent à maîtriser le chemin qui conduira l'entreprise vers l'atteinte des objectifs fixés. Il aide à la prise de décisions qui permettent l'ajustement des écarts et permettent la communication de l'avancement de l'activité aux différents niveaux hiérarchiques.

Les systèmes de contrôle de gestion de la Banque ont évolué pour répondre aux exigences du cadre réglementaire et des changements stratégiques et organisationnels, permettant aux établissements bancaires de mieux piloter leur performance.

Dans ce chapitre nous avons présenté les états financiers bancaires, les méthodes de mesure de la performance financière dans cet environnement et son suivi.

**Chapitre 03 : la contribution du tableau  
de bord de gestion au pilotage de la  
performance financière au sien de la  
BANK ABC**

## Chapitre 3 : la contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance financière au sien de la BANK ABC

---

### **Introduction au chapitre 3:**

BANK ABC, est une banque privée implanté en Algérie depuis 1998 et depuis cette banque ne cesse d'élargir son activité pour améliorer son positionnement dans le marché bancaire Algérien afin de fidéliser ses clients

Le présent chapitre est une synthèse d'éléments acquis durant la période de notre stage.

Ce chapitre se présente ainsi :

- Une première section traitera une présentation détaillée de la banque ABC où nous allons présenter, le groupe Bank ABC, ABC ALGERIA, la division contrôle financier et planification et le département d'accueil contrôle de gestion et reporting ;
- Une deuxième section où nous procéderons à l'analyse du tableau de bord de gestion au sein de Bank ABC.
- Nous conclurons dans une troisième section avec une synthèse des analyses établis au sein de la BANK ABC.

# Chapitre 3 : la contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance financière au sien de la BANK ABC

---

## **Section1 : présentation de l'organisme d'accueil :**

L'évolution de l'économie algérienne et l'ouverture de ses systèmes dans le secteur bancaire, a permis la naissance de nouveaux projets d'entreprise, Parmi lesquels, on retrouve la BANK ABC. Qui a su faire valoir par sa taille et son volume de production sur le marché bancaire algérien et international.

Dans l'objectif de mieux connaître la banque qui fait objet de notre étude, nous allons dans la présente section aborder en premier lieu, une présentation globale du BANK ABC, sa situation géographique, ses objectifs, ensuite une présentation de la structure d'accueil « la Division contrôle financier et planification ». Puis nous nous arrêterons sur ses différentes activités et produits.

### **1. Présentation :**

#### **1.1.Aperçu historique du groupe ABC :**

La Bank ABC (Arab Banking Corporation BSC) a été constituée à Bahreïn en vertu du décret-loi Amiri n ° 2 pour l'année 1980 le 17 janvier 1980 avec un capital autorisé de 1 milliard de dollars EU. Son siège est situé dans le quartier diplomatique de Bahreïn.

En avril 1981, 750 millions de dollars avaient été entièrement payés par les trois actionnaires d'origine de la Banque ABC: le ministère des Finances du Koweït (dont les actions ont depuis été transférées à la Kuwait Investment Authority), le Secrétariat libyen du Trésor (dont les actions ont ensuite été transférées à la Banque centrale de Libye) et l'Autorité d'investissement d'Abu Dhabi. À la fin de 1989, le capital-actions autorisé de la Banque ABC a été porté à 1 500 millions de dollars EU et en juin 1990, le capital versé a été porté à 1 000 millions de dollars EU par le biais d'une offre internationale d'actions. En juin 2006, les actions de Bank ABC ont été divisées de 10 \$ à 1 \$ afin de stimuler les activités de négociation en les plaçant dans la même fourchette que les autres actions cotées à la Bourse de Bahreïn. Actuellement, la Banque ABC compte plus de 1 300 actionnaires institutionnels et individuels.

Actuellement, Bank ABC a un total de 3,11 milliards d'actions ordinaires en circulation. Les actions se négocient à la Bourse de Bahreïn sous le symbole ABC. Le capital autorisé de la banque est de 3,5 milliards de dollars américains. Le capital souscrit et entièrement libéré est de 3,11 milliards de dollars américains.

## Chapitre 3 : la contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance financière au sien de la BANK ABC

---

Le groupe est présent dans plus de 17 pays du Golf, d'Afrique du Nord, Moyen Orient, d'Europe, d'Amériques et d'Asie

### **1.2.Positionnement de BANK ABC en Algérie :**

La Banque ABC a établi sa présence sur le marché algérien en créant un bureau de représentation en 1995, ce qui lui a permis de développer et de renforcer la coopération avec les institutions financières algériennes et de bénéficier des réformes économiques autorisant la création de banques privées à capitaux étrangers dans le Marché algérien.

La Banque ABC Algérie a été alors la première banque privée internationale à être autorisée à opérer en Algérie par le Conseil de la Monnaie et du Crédit le 24 septembre 1998 et a commencé ses opérations le 24 septembre 1998. 2 décembre 1998 avec l'ouverture de sa succursale principale à Bir Mourad Raïs, Alger.

### **1.3.Les principaux actionnaires De BANK ABC Algérie :**

Les principaux actionnaires de BANK ABC sont de 5 :

#### ➤ **Arab Banking corporation (BSC) Bahrein :**

Arab Banking corporation (BSC) Bahreïn actionnaire de 87.66% est coté en bourse de Bahreïn avec pour principaux actionnaires :

- Banque centrale de Libye 59,368%
- Autorité d'investissement du Koweït 29,687%

#### ➤ **The Arab Investment Company (TAIC) :**

Arab investment Company-Riyadh actionnaire de 4.18%

#### ➤ **Société Financière Internationale (IFC) :**

Société Financière Internationale (IFC) est actionnaire de 2,32% son siège principal est situé à Washington, Etats-Unis.

#### ➤ **Compagnie Algérienne d'assurances et de réassurance (CAAR) :**

Compagnie algérienne d'assurance et de réassurance CAAR est actionnaire de 2.09%, son siège est basé à Alger.

#### ➤ **Autres investisseurs Algériens :**

D'autres investisseurs Algériens qui sont actionnaires de 3.75%

## Chapitre 3 : la contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance financière au sien de la BANK ABC

**1.4. Réseaux BANK ABC Algérie :** Bank ABC dispose d'un réseau d'agence de 24 agences, présents dans 15 wilayas repartis sur 4 régions :

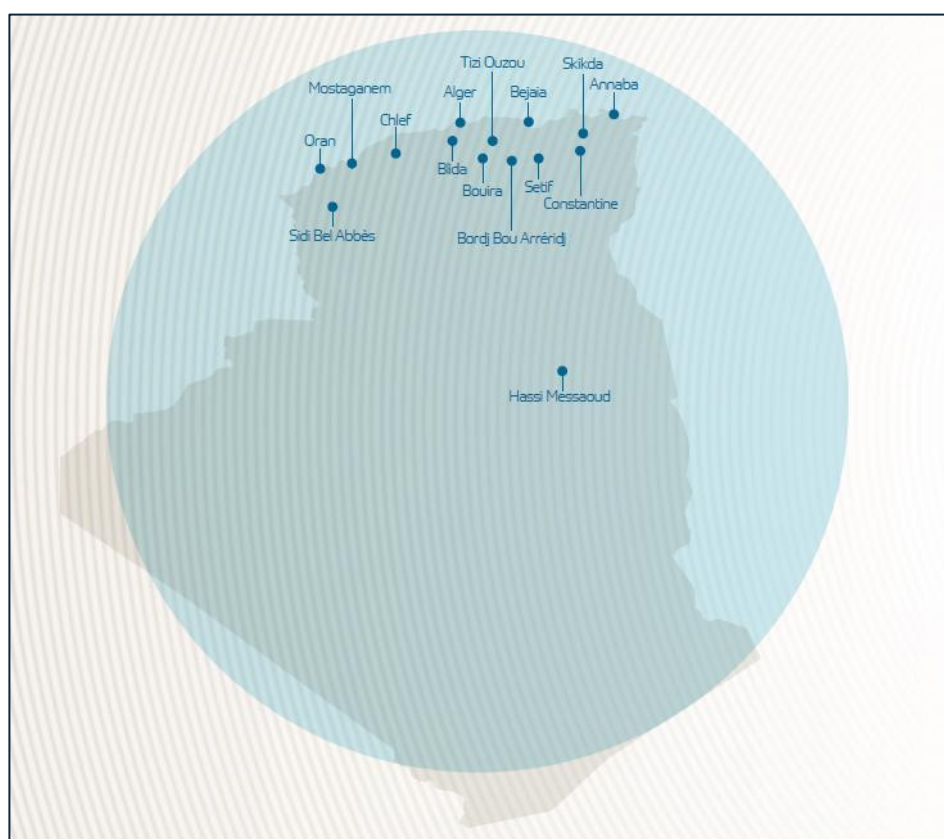
**1.5. Réseaux BANK ABC Algérie :**

**Tableau 07 :** Agences de BANK ABC à travers les régions d'Algérie

Régions	Centre 1	Centre 2	OUEST	EST	SUD
Lieux d'agences	City center Birkhadem Staouali Amirouch Chabani Kouba Blida	Dar el Beida Dely Ibrahim Tizi Ouzou Bir Mourad Rais Bouira	Mostaghanem Sidi Bellabes Oran1 Oran2 Chlef	Constantine Annaba Bejaia Skikda Setif BBA	Hassi-Messoud

Source : établis par l'étudiant

**Figure 12 :** le réseau de la Bank ABC



Source : élaborer par nous-même à base des informations fournies.

**1.6. La vision stratégique de BANK ABC :**

La vision de BANK ABC est d'être la banque internationale leader dans la région Moyen-Orient Afrique du Nord et d'améliorer sa position dans le secteur bancaire Algérien et de contribuer au développement de l'économie du pays.

## Chapitre 3 : la contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance financière au sien de la BANK ABC

---

### **1.7. Les missions et les objectifs de BANK ABC :**

#### **1.7.1. Les missions :**

La banque a pour mission principale de créer encore plus de valeur pour les actionnaires tout en maîtrisant les divers risques, Poursuivre le développement et améliorer son positionnement sur le marché bancaire algérien, accompagner l'ensemble des clients dans leur développement en leur offrant des solutions adaptées et des services innovants, attirer, développer et fidéliser les meilleurs talents.

#### **1.7.2. Les objectifs :**

Les objectifs de BANK ABC se résument comme suit :

- Créer une banque de haute performance axée sur le client.
- Continuer à développer les principales franchises bancaires primaires dans la région Moyen Orient, Afrique du Nord et le Brésil.
- Rechercher des opportunités à travers les acquisitions qui viendront compléter leurs principaux marchés, réseau international et leurs capacités.
- Renforcer le modèle d'exploitation du groupe, tout en préservant leur santé organisationnelle.

## **2. Présentation de la division contrôle financier et planification :**

La Division Contrôle Financier et Planification d'ABC Algérie, DCFP par abréviation a vu le jour en octobre 2014, hiérarchiquement rattachée au Directeur Général.

La DCFP a été créée pour répondre aux objectifs suivants :

- L'évaluation des activités de la banque ;
- Animation de processus budgétaire ;
- S'assurer que la stratégie définie par la société mère et la Direction Générale est bien suivie.
- Mettre en place les outils de contrôle.
- L'aide à la prise de décision dans le pilotage opérationnel

### **2.1. Les principales missions dévolues à la Division :**

Les missions principales de la DCFP sont les suivantes :

- Assurer le bon déroulement des opérations pour répondre aux besoins d'affaires et de reporting de la banque;

## Chapitre 3 : la contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance financière au sien de la BANK ABC

---

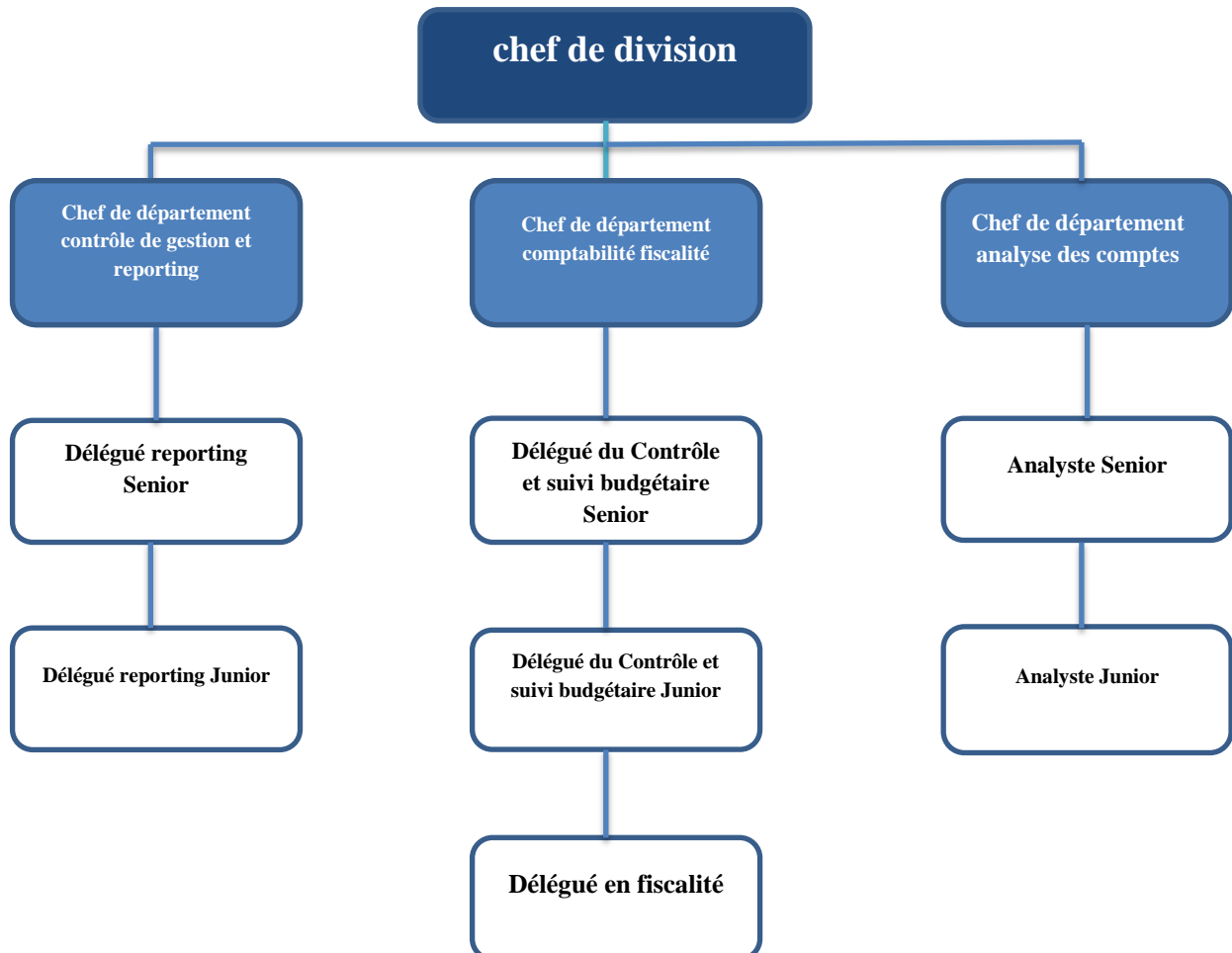
- gérer et contrôler la préparation des états financiers, des rapports de surveillance et des divers rapports destinés au Head Office Conformément aux règlements de rapport pertinents et aux politiques et procédures internes.
- S'assurer que le reporting en matière couvre toutes les activités de la banque et facilite une préparation rapide, précise, cohérente et adéquate des Rapports financiers mensuels, trimestriels ou annuels pour répondre aux besoins d'activité et de reporting de la banque;
- Responsabilité de la préparation du budget annuel et des autres budgets périodiques.
- la définition des objectifs et de la formulation du business plan de la banque, tout en veillant au respect du plan stratégique global et des objectifs du groupe.
- La révision des rapports trimestriels de performance par rapport au budget tracé pour toutes les agences de la banque
- Veiller au respect des règlements locaux, de la bonne gestion, pratique et les normes comptable.
- Procéder en collaboration avec la direction de la technologie au développement des systèmes afin de généraliser l'automatisation de la budgétisation et de la révision financière et améliorer la précision, l'efficacité, la rentabilité et la fiabilité.



## Chapitre 3 : la contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance financière au sien de la BANK ABC

### 2.2.Organigramme Division Contrôle Financier & Planification :

Figure 13 : organigramme de la division contrôle financier et planification



Source : élaborer par nous-même à base des informations fournies

#### 2.2.1. L'organisation de la division contrôle financier et planification :

La Division Contrôle Financier et Planification est présidée par un chef de division directement rattaché suivi de trois chefs de département.

- département contrôle de gestion et reporting présente par un chef département qui supervise
  - ✓ deux délégués qui assurent chacun d'eux les missions dévouées au département.
- département comptabilité fiscalité est supervisé par un chef département suivi de trois délégués :
  - ✓ deux délégués du contrôle et suivi budgétaire
  - ✓ Une qui s'occupe de la fiscalité

## Chapitre 3 : la contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance financière au sien de la BANK ABC

---

- département analyse des comptes il est présentée par un chef de département qui supervise

- ✓ deux analystes, senior et junior

### **2.3. Les fonctions confiées au département « contrôle de gestion et reporting » :**

Ce département est chargé de l'élaboration du budget annuel de BANK ABC ainsi que la conception de reporting à la Head Office (HO BAHRAIN) et à la banque d'Algérie (BA)

#### **2.3.1. Les principaux reporting adressé à la BA :**

Nous pouvons citer à titre d'exemple :

- **Etat model 20R et ses annexes :**

Qui donne le détail du bilan de la banque mensuellement ainsi que le hors bilan, ils doivent être expédié durant les vingt-cinq jours avant la fin du mois (**j+25**).

- **Le modèle 6000 :**

Qui retracent les avoirs, les dettes et les engagements hors bilan trimestrielle, la banque doit l'envoyé durant les trente premier jours (**j+30**)

- **Les états financiers :**

Bilan, compte de résultat, Tableau des flux de trésorerie, tableaux de variation des capitaux propres.

#### **2.3.2. Les principaux tableaux de bord et reporting au groupe:**

- **P&L Flash Report :**

C'est un résumé du résultat mensuel, Le compte de pertes et profits (en anglais, « profit and loss account », d'où le sigle P&L) appelé aussi compte de résultat, regroupe la totalité des revenus et des charges engagés par une société durant un exercice comptable.

- **MVR (monthly variance review) :**

Est un tableau de bord mensuel appelé aussi tableau de bord de gestion ou bien tableau de bord budgétaire. Il résume toutes les opérations faites durant le mois et les comparent avec les budgets qui ont été préétablis, cela peut prendre jusqu'aux sixièmes jours ouvrables (**j+6**).

#### **2.3.3. Les principaux TB et reporting aux autres (DG, Direction Générale) :**

- **Daily Dashboard (Tableau de bord quotidien) :**

C'est un tableau de bord hebdomadaire, Il synthétise l'ensemble des opérations effectuées par la banque au cours de la journée afin de prendre des mesures préventives, d'anticiper les évolutions et de prendre des mesures correctives.

## Chapitre 3 : la contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance financière au sien de la BANK ABC

---

### ➤ **Profitabilité par agence :**

Il s'agit de la mesure de la capacité des agences annexes à générer un résultat par leurs activités, il nous permet d'apercevoir quel sont les agences qui dégage suffisamment de profits.

### **3. Produits et services adressés à la clientèle :**

Bank ABC Algérie propose une large gamme de produits et services, couvrant Une gamme complète de prêts pour répondre aux besoins de différents individus. Le portefeuille de produits Contient les cartes CIB, SMS téléphonique Banking, services bancaires en ligne, les prêts pour les professionnels, les particulier et les PME et tous les types de dépôts, comme les comptes courants, comptes d'épargne et les dépôts à terme.

#### **3.1. Les Produits destinés à la clientèle de particulier :**

Les produits dédiés à la clientèle de particulier sont :

##### **3.1.1. Les comptes bancaires et les solutions de placements :**

#### ➤ **Les Comptes Bancaires :**

Les comptes dédiés à la clientèle de particulier sont :

##### ➤ **Compte Chèque**

Les compte chèque sont des comptes à vue ouverts aux particuliers (personnes physiques) ou morale non commerçante pour leurs besoin personnels, il n'est pas productif d'intérêts et doit fonctionner en position créditrice seulement. C'est un compte qui permet de gérer les budgets sur les virements de salaire, les paiements de factures, etc

##### ➤ **Compte Devise**

C'est un compte de dépôt à vue servis par la Banque d'Algérie et libellé en une monnaie étrangère. Il ne donne pas droit à une délivrance de chéquier, il est en position créditrice uniquement. Les produits des dépôts offerts par Bank ABC Algérie donnent une flexibilité de dépôt ou de retrait des espèces et cela à tout moment.

#### ➤ **Les placements :**

Au sien de la BANK ABC on trouve trois types de placement :

##### ➤ **Le compte à vue**

Il vous permettra de gérer votre budget, virement de salaires, paiement de factures...etc.

## Chapitre 3 : la contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance financière au sien de la BANK ABC

---

### ➤ Les bons de caisse

C'est une formule de placement qui présente plusieurs avantages: la durée de la souscription peut aller de 3 mois à plus de 48 mois. Le bon de caisse est négociable et peut faire office de garantie, il peut être nominatif ou au porteur (anonyme).

### ➤ Les dépôts à terme dinars (D A T- Dinars)

Ouverts à la clientèle pour le dépôt à terme d'un montant égal ou supérieur à 10 000 DA pour une durée allant de 3 mois à plus de 48 mois et sont rémunérés conformément aux conditions de Banque en vigueur.

### 3.1.2. comptes épargnes :

Au niveau de BANK ABC, on trouve les livrets d'épargnes suivants :

#### ➤ Le compte épargne « DAILY »:

Il vous permet Cultivez votre épargne avec un versement d'intérêts trimestriel allant jusqu'à 4,5% HT/ An, selon les paliers de rémunération et en fonction des conditions de banque en vigueur,

#### ➤ Le compte épargne « GHADEN»:

Comptes épargne avec une rémunération attractive à la clé. Il vous permet de Préparé votre avenir en plaçant votre argent en toute confiance avec un taux très avantageux,

#### ➤ Le compte épargne «RAFIKI»:

Comptes épargne Junior pour enfants à un taux d'intérêts très attractif.

#### ➤ Le compte épargne Sans intérêt 0%:

Compte d'épargne de placement d'argent en toute sécurité avec une épargne à 0% d'intérêts. Avec un accès libre aux comptes à tout moment via la solution « ABC Digital ».

### 3.1.3. Les offres packagées :

#### ➤ Pack DAILY+ « Classic ou Gold »

Bank ABC, propose les Pack DAILY+ Classic & Gold, des offres regroupant les produits & services essentiels dans la vie quotidienne et qui vous feront bénéficier d'une remise exceptionnelle avec un taux d'intérêt attractif.

#### ➤ Pack EASY+ « Classic ou Gold »

Le Pack Easy+ est une offre qui regroupe un ensemble de produits et services bancaires à un prix unique et très attractif.

## Chapitre 3 : la contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance financière au sien de la BANK ABC

---

### 3.1.4. La Banque à Distance :

#### ➤ Click & Go, vos paiements en un clic

Il permet de faire paiements en ligne sur les sites via la carte interbancaire CIB.

Les avantages de ce service sont :

- **Accessibilité:** Le service est disponible **24H/24 et 7J/7**
- **Sécurité:** Vous pouvez effectuer votre transaction **en toute sécurité.**
- **Gratuité:** Aucune commission n'est prélevée sur vos opérations de paiements

#### ➤ Quikly :

Réactivité et simplicité, le service Quikly communique l'essentiel des comptes par l'envoi de SMS.

#### ➤ La solution Digital Banking « ABC Digital »

« ABC Digital » est un service de banque en ligne avec une plateforme innovante et un design moderne, conçu pour mieux répondre aux besoins des clients. Bank ABC Algérie via ses agences à travers le territoire national propose à ses clients le pouvoir de consulter leurs comptes. Ce produit est destiné à toute personne physique ou morale (particulier, professionnel et entreprise) disposant d'une connexion internet.

### 3.1.5. Les Crédits :

#### ➤ Crédit Immobilier « Gamme SOUKNA » :

Les offres en crédit immobilier de notre « Gamme Soukna » se présentent comme suit:

- SOUKNA Acquisition : Financement pour l'acquisition d'un bien finis ou d'un terrain ;
- SOUKNA Construction ou extension: C'est un prêt personnel immobilier octroyé à toute personne physique souhaitant réaliser une construction à usage d'habitation et/ou une extension d'une habitation.
- SOUKNA Aménagement: C'est un crédit permettant de financer des travaux d'aménagement ou de réparation.

### 3.1.6. Les crédits à la Consommation Super -ABC « Carousty & Moumkin »:

C'est un crédit permettant le financement de véhicules (Carousty) et biens de consommation (Moumkin) éligibles selon la réglementation en vigueur.

## Chapitre 3 : la contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance financière au sien de la BANK ABC

---

### 3.1.7. Autres Produits et Services :

#### ➤ Location de Coffres- Fort:

Bank ABC Algérie met à la disposition de ses clients des coffres sécurisés de dimensions variées selon leurs besoins.

#### ➤ Change manuel :

Pour les opérations devises, Bank ABC Algérie assure les transactions de ventes/achats devises avec conversion contre dinars ou autres devises selon la réglementation en vigueur.

### 3.2.Produits dédiés à la clientèle de Professionnels :

#### 3.2.1. Les Crédits Bancaires :

BANK ABC propose des crédits directs d'exploitation Pour les besoins de trésorerie tels que :

- Le découvert ;
- La facilité de caisse ;
- Les avances en compte courant (avances sur factures) ;
- Les avances sur les placements (Bon de caisse et/ou Dépôt à Terme) ;
- Escompte d'effets
- Escompte de chèques.

#### ➤ Les Crédits d'investissements :

Moyen et long terme destinés à financer des projets

#### ➤ Crédit investissement – Secteur Médical:

Bank ABC vous donne la possibilité de bénéficier de ce financement adapté à vos besoins sur tous les types d'investissements, de renouvellements ou de développements:

- Acquisition local
- Aménagement et rénovation de local
- Acquisition de matériel roulant /équipements

#### ➤ Opérations Commerce Extérieur :

#### ➤ Crédit Documentaire IMPORT/EXPORT

Le Crédit Documentaire est une technique de paiement utilisée dans le commerce international et par laquelle une Banque (Banque émettrice) agissant à la demande et sur instructions d'un client (le donneur d'ordre) s'engage à effectuer le paiement à un tiers (le

## Chapitre 3 : la contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance financière au sien de la BANK ABC

---

bénéficiaire) ou à sa Banque (Banque Confirmatrice) contre la présentation des documents d'expédition conformes aux conditions du donneur d'ordre.

### ➤ **Remise Documentaire IMPORT/EXPORT**

La Remise Documentaire est l'opération qui suit l'opération de transfert de la marchandise et qui consiste à la présentation des documents d'expédition accompagnés d'un ordre d'encaissement par la banque du tireur (Banque remettante) via le canal bancaire auprès de la banque du tiré (banque chargé de l'encaissement) pour paiement ou pour acceptation et ou pour acceptation et aval.

### ➤ **Garantie Bancaire**

La Garantie Bancaire est un engagement au terme duquel la banque garante s'engage d'ordre et pour compte du donneur d'ordre à payer au bénéficiaire une somme déterminée si ce dernier estime qu'il y a défaillance du donneur d'ordre dans l'exécution de ses obligations contractuelles.

### **3.2.2. Les Comptes Bancaires :**

#### ➤ **Compte Courant Commercial**

Compte de dépôt ouvert au nom de personne morale de droit algérien ou physique commerçante libellé en dinars.

#### ➤ **Compte INR**

Compte de dépôt à vue libellé en dinars dont l'ouverture est réservée exclusivement aux personnes physiques ou morales étrangères non résidentes titulaires d'un marché public.

#### ➤ **Compte CEDAC**

Compte de dépôt ouvert au nom de personne physique ou morale résidente étrangère libellé en dinars.

# Chapitre 3 : la contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance financière au sien de la BANK ABC

## Section 2 : Analyse du tableau de bord de gestion au sein de BANK ABC

Dans cette section nous allons analyser un tableau de bord de gestion à partir des indicateurs utilisés par BANK ABC sur la base des rapports d'activités existants au niveau de cette banque.

### 1. Analyse du tableau de bord de gestion :

Nous allons analyser le tableau de gestion annuel d'BANK ABC regroupé en trimestre.

Notre étude sera focalisée sur l'année 2019, Nous allons comparer d'abord le tableau de bord du 4<sup>eme</sup> trimestre de l'année 2019 avec son objectif, ensuite avec le 4<sup>eme</sup> trimestre de l'année 2018, Et enfin nous allons comparer entre le totale de l'année 2019 avec 2018.

Nous procéderons à l'analyse du tableau de bord de BANK ABC par rubrique ensuite par segment d'activité.

#### **1.1. Analyse du tableau de bord par rubrique :**

##### **1.1.1. Résultat net de l'exercice (RNE) :**

**Tableau 08 : variation du résultat net de l'exercice**

Unité = KDZD

	4 <sup>eme</sup> trim. 2018	4 <sup>eme</sup> trim. 2019				4 <sup>eme</sup> trim. 2019 Vs 2018		Total. 2018	Total 2019					2019 Vs 2018	
	réel	réel	budget	écart	%	écart	%	réel	réel	budget	écart	%	écart	%	
<b>RNE</b>	421559	282535	574265	-291728	-51%	-139022	-33%	1832347	1464524	2102633	-638109	-30%	-367823	-20%	

**Source :** élaboré par nous même à la base des documents internes de la banque.

L'écart entre les réalisations du Résultat net de l'exercice du 4eme trimestre de l'année 2019 et le budget de cette période est de -291 728 KDZD soit -51%.

L'écart entre les réalisations du RNE du 4eme trimestre 2019 et 4eme trimestre 2018 et de -139 022KDZD.

Le RNE du 4eme trim.2019 a diminué par rapport à la même période de l'année précédent de -33% cette diminution est causée par les intérêts directs et les commissions.

Pour le total de l'année 2019 nous constatons également une baisse de -20% par rapport au total de l'année précédente après avoir calculé l'écart qui est de -367 823KDZD.



## Chapitre 3 : la contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance financière au sien de la BANK ABC

Cette baisse est relative aux commissions et l'augmentation des charges d'exploitation.

Nous allons démontrer dans les tableaux qui suivent la cause de ces baisses et augmentations.

### 1.1.2. Total bilan :

**Tableau 09** : mouvement du total bilan

Unité = MDZD

	Total. 2018	Total.2019				2019 Vs 2018	
	réel	réel	budget	écart	%	écart	%
<b>Total bilan</b>	74 373	79 074	90 941	-11 866	-13%	4 701	6%

Source : élaborer par nous-même à base des documents internes de la banque.

Le total bilan de l'année 2019 a augmenté par rapport à l'année précédente avec 6% à cause des autres actifs et d'augmentations des prêts et créances.

### 1.1.3. Le produit net bancaire (PNB) :

**Produit net bancaire = marge d'intérêt + total autres produits**

Nous allons commencer par L'analyse de l'indicateur (produit net bancaire) De BANK ABC qui se présente comme suit :

**Tableau 10** : évolution du produit net bancaire de BANK ABC Unité =KDZD

	4 <sup>eme</sup> trim. 2018	4 <sup>eme</sup> trim. 2019				4eme trim. 2019 Vs 2018		Total. 2018	Total .2019					2019 Vs 2018	
	réel	réel	budget	écart	%	écart	%	réel	réel	budget	écart	%	écart	%	
Marge d'intérêt	900842	839162	951023	-111861	-12%	-61681	-7%	3269485	3107597	3580289	-472691	-13%	-161888	-5%	
Total autres produits	203204	93754	432895	-339141	-78%	-109450	-54%	1329326	1076846	1709152	-632306	-37%	-252480	-19%	
<b>PNB</b>	<b>1104047</b>	<b>932916</b>	<b>1383918</b>	<b>-451002</b>	<b>-33%</b>	<b>-171131</b>	<b>-16%</b>	<b>4598812</b>	<b>4184444</b>	<b>5289441</b>	<b>-1104997</b>	<b>-21%</b>	<b>-414368</b>	<b>-9%</b>	

Source : élaboré par nous-même à la base des documents internes de la banque.

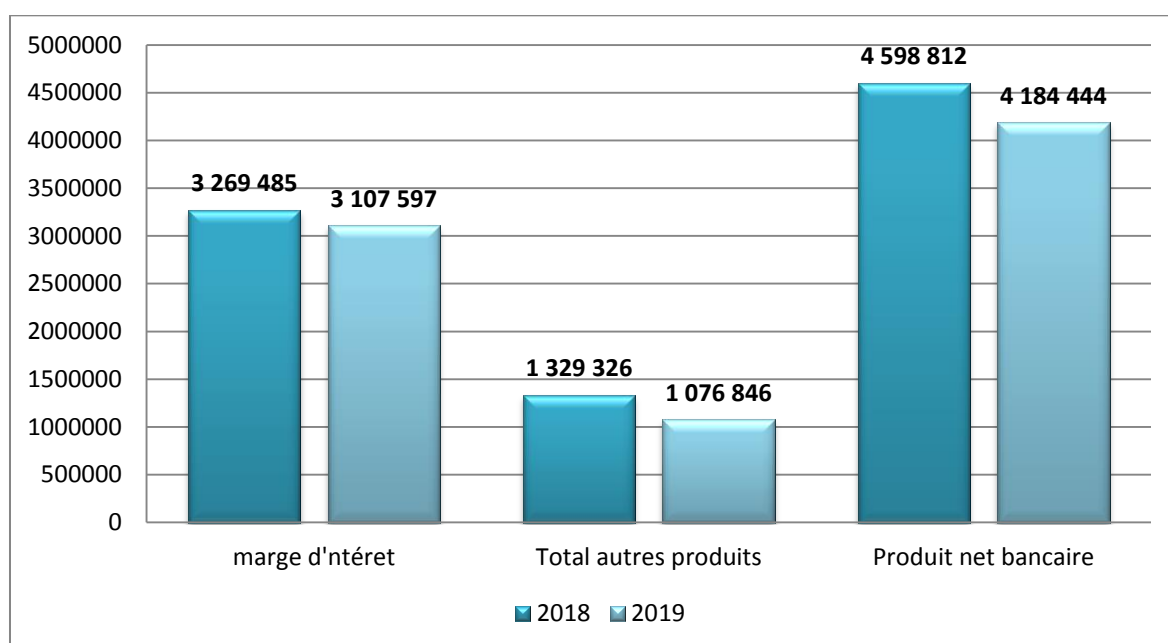
Nous constatons une baisse de 5% sur la marge d'intérêt, entre 2018 et 2019, elle est relative à l'effet conjugué entre la baisse globale des crédits octroyés (moins de produit d'intérêt) et la hausse sur les dépôts de la clientèle (plus de charge d'intérêt).

## Chapitre 3 : la contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance financière au sien de la BANK ABC

Nous constatons une baisse de 7% de la marge d'intérêt, entre la réalisation du 4eme trim. 2019 et 4eme trim.2018. Et une baisse de 13%, entre l'estimation sur le budget 2019 et les réalisations 2019, cette baisse est relative principalement au niveau des crédits octroyés qui est plus bas que l'estimation du budget, vu la situation économique et politique du pays sur l'année 2019, non prévu lors de l'élaboration du budget.

La baisse sur les commissions entre l'année 2019 et 2018 et sur le budget, est principalement due à la baisse de l'activité sur l'exercice 2019, notamment moins de débloqués sur les crédits, vu la situation économique et politique du pays sur l'année 2019, non prévu lors de l'élaboration du budget.

**Figure 14** : variation du Produit Net bancaire entre 2018 et 2019



**Source** : élaboré par nous-même à la base des documents interne de la banque.

L'histogramme ci-dessus montre la variation des marges d'intérêts, des commissions et du PNB des deux années, 2018 et 2019.

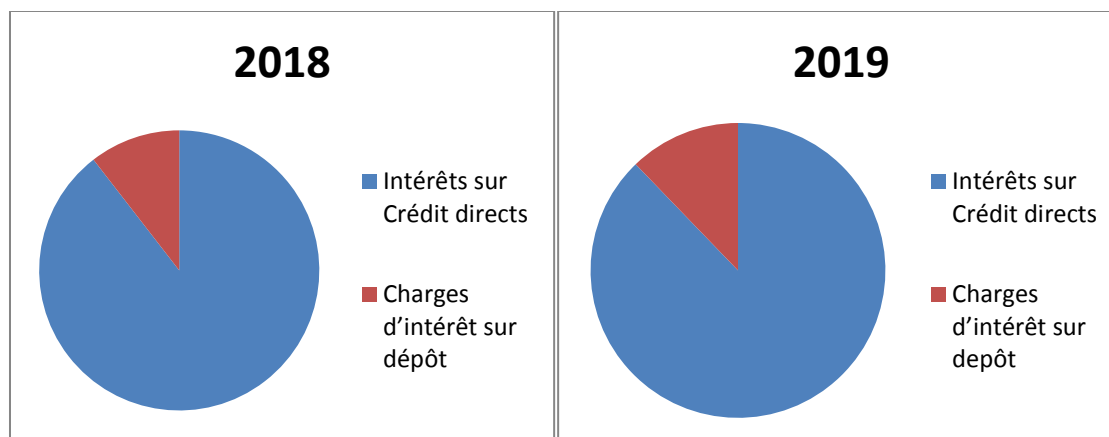
La variation du PNB est due aux marges d'intérêt et au total autre produit, plus précisément, aux commissions sur crédit.

### 1.1.3.1.La marge d'intérêt

**Marge d'intérêt = intérêt sur crédit direct - charge d'intérêt sur dépôt**

## Chapitre 3 : la contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance financière au sien de la BANK ABC

**Figure 15** : décomposition de la marge d'intérêts



**Source** : élaboré par nous-même à la base des documents interne de la banque.

Selon les graphiques nous remarquons que les produits d'intérêt provenant des crédits direct et placements sont assez important pour couvrir les charges d'intérêt payés sur les dépôts de la clientèle, ceci est dû à la bonne répartition des taux d'intérêts appliqués.

Pour confirmer cette constatation le tableau 11, nous montre la variation de la marge d'intérêt.

**Tableau 11** : variation de la marge d'intérêt

Unité = KDZD

	4 <sup>eme</sup> trim. 2018	4 <sup>eme</sup> trim. 2019				4 <sup>eme</sup> trim. 2019 Vs 2018		Total. 2018	Total 2019					2019 Vs 2018	
	réal	réal	budget	écart	%	écart	%	réal	réal	budget	écart	%	écart	%	
Intérêts sur Crédit directs	1017715	906914	1109795	-202 881	-18%	-110 802	-11%	3703428	3609715	4218090	-608375	-14%	-93713	-3%	
Charges d'intérêt	-116 873	-67 752	-158 772	91 020	-57%	49 121	-42%	-433 943	-502 118	-637 801	135 684	-21%	-68 175	-16%	
<b>Marge d'intérêt</b>	<b>900842</b>	<b>839162</b>	<b>951023</b>	<b>-111861</b>	<b>-12%</b>	<b>-61681</b>	<b>-7%</b>	<b>3269485</b>	<b>3107597</b>	<b>3580289</b>	<b>-472691</b>	<b>-13%</b>	<b>-161888</b>	<b>-5%</b>	

**Source** : élaboré par nous-même à la base des documents interne de la banque

L'écart entre les réalisations du 4<sup>eme</sup> trimestre 2019 et le budget de la marge d'intérêt prévu pour cette période est de -111 861KDA soit un écart de -12%.

Ces écarts s'expliquent par une diminution des crédits et une augmentation des dépôts.

L'écart entre les réalisations du 4<sup>eme</sup> trimestre de l'année 2019 et du 4<sup>eme</sup> trimestre 2018 est de - 61681KDZD soit -7%.

## Chapitre 3 : la contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance financière au sien de la BANK ABC

---

Et un écart de – 93 713 KDZD soit – 3% entre total 2019 et total 2018.

Pour comprendre la raison de ces écarts nous allons analyser les composantes de la marge d'intérêts.

### a. Les intérêts sur crédits directs :

$$\text{Intérêt sur crédit direct} = \text{crédit principal} * \text{taux d'intérêt appliqué}$$

D'après le tableau 11, l'écart entre les réalisations et les budgets des intérêts sur crédits direct du 4eme trimestre 2019 est de -202 881 KDZD soit une différence de -18%.

L'écart entre les réalisations du 4eme trimestre 2019 et le 4eme trimestre 2018 est de -110 802 KDZD soit -11%.

L'écart entre les réalisations total de l'année 2019 et le total de l'année 2018 est de - 93713 KDZD soit - 3%.

### b. Charges d'intérêt sur dépôt

D'après le Tableau 11 :

D'après le tableau 11, l'écart entre les réalisations et les budgets des intérêts sur crédits direct du 4eme trimestre 2019 est de 91 020 KDZD soit une différence de -57%.

L'écart entre les réalisations du 4eme trimestre 2019 et le 4eme trimestre 2018 est de 49 121 KDZD soit -42%.

L'écart entre les réalisations total de l'année 2019 et le total de l'année 2018 est de -68 175 KDZD soit -16%.

Ces écarts sont dus à la cessation d'absorption de la surliquidité des banques par la banque d'Algérie. Les banques implantées en Algérie, avaient l'habitude de placé leurs surplus en liquidité auprès de la banque centrale, sous divers format facilité de dépôts, reprise de liquidité ...etc. Aujourd'hui les banques n'ont plus le droit de placé leurs argents auprès de la banque d'Algérie et ceci pour encourager les placements interbancaires (l'ouverture au marché monétaire).

## Chapitre 3 : la contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance financière au sien de la BANK ABC

### 1.1.3.2. Autres produits bancaires

**Tableau 12 : évolution des autres produits**

Unité = KDZD

	4 <sup>eme</sup> trim. 2018	4 <sup>eme</sup> trim. 2019				4 <sup>eme</sup> trim. 2019 Vs 2018		Total. 2018	Total 2019				2019 Vs 2018	
	réal	Réal	budget	écart	%	écart	%	réal	réal	budget	écart	%	écart	%
Commissions sur crédit	12 921	5 849	50 624	-44 776	-88%	-7 073	-55%	98 030	132 306	199 737	-67 431	-34%	34 276	35%
Commissions sur COMEX	178 397	68 164	178 054	-109 890	-62%	-110 233	-62%	742 387	405 083	697 056	-291 973	-42%	-337304	-45%
Autres revenus	11 886	19 741	204 218	-184 476	-90%	7 855	66%	488 910	539 458	812 359	-272 901	-34%	50 548	10%
<b>Total autres produits</b>	<b>203 204</b>	<b>93 754</b>	<b>432 895</b>	<b>-339 141</b>	<b>-78%</b>	<b>-109 450</b>	<b>-54%</b>	<b>1329326</b>	<b>1076 846</b>	<b>1709 152</b>	<b>-632 306</b>	<b>-37%</b>	<b>-252480</b>	<b>-19%</b>

**Source :** établis par moi-même à la base des documents interne de la banque.

D'après le Tableau 12 :

Nous constatons un écart négatif entre les réalisations et le budget des autres produits du 4eme trimestre, d'un écart de -339 141 KDZD soit -78% et un écart entre le 4eme trimestre 2019 et le 4eme trimestre 2018 de -109 450 KDZD soit -54%.

Et même pour les totaux des années 2019 et 2018 nous constatons une légère baisse avec un écart de -252480 KDZD soit -19%.

La baisse est principalement due aux commissions sur commerce extérieur (COMEX) de -45% et ce suite à l'application d'une nouvelle réglementation en 2019 de la Banque d'Algérie qui a pour effet de supprimer une commission de 1% sur le taux de règlements des lignes des crédit a l'importation.

## Chapitre 3 : la contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance financière au sien de la BANK ABC

### 1.1.4. Les OPEX (charges d'exploitation générale) :

**Tableau 13 : évolution des OPEX de BANK ABC**

Unité = KDZD

	4 <sup>eme</sup> trim. 2018	4 <sup>eme</sup> trim. 2019				4 <sup>eme</sup> trim. 2019 Vs 2018		Total. 2018	Total 2019					2019 Vs 2018	
	réel	réel	budget	écart	%	écart	%	réel	réel	budget	écart	%	écart	%	
Charge salariales	249 808	321 663	290 575	31 088	11%	71 855	29%	996133	1092224	1129364	-37139	-3%	96 091	10%	
Charges locatives	59 698	113 479	107 585	5 894	5%	53 781	90%	344914	408468	430338	-21870	-5%	63 554	18%	
Frais marketing	8 635	10 355	14 200	-3 845	-27%	1 720	20%	20895	32 811	56 800	-23 989	-42%	11 916	57%	
Frais de voyages	3 839	16 351	6 250	10 101	162%	12 512	326%	25 529	46 459	25 000	21 459	86%	20 931	82%	
Frais télécom	16 861	28 535	28 750	-215	-1%	11 674	69%	92 949	105 917	115 000	-9 083	-8%	12 968	14%	
Autres charges	97 282	175 284	152 448	22 836	15%	78 002	80%	605026	622 638	609 791	12 847	2%	17 612	3%	
<b>Total charges</b>	<b>436 122</b>	<b>665 666</b>	<b>599 807</b>	<b>65 859</b>	<b>11%</b>	<b>229 544</b>	<b>53%</b>	<b>2085446</b>	<b>2308518</b>	<b>2366293</b>	<b>-57 775</b>	<b>-2%</b>	<b>223 072</b>	<b>11%</b>	

Source : élaboré par nous même à la base des documents internes de la banque.

BANK ABC a optimisé ces charges, et a réalisé durant l'année 2019 un écart de -2% par rapport aux objectifs.

Cependant une augmentation des charges de 11% par rapport à l'année précédente 2018.

L'évolution annuelle des charges est due principalement aux augmentations annuelles de la masse salariale ainsi que celle des charges de location des agences à travers le territoire national ainsi qu'à d'autres factures logées sur la rubrique autres charges.

### 1.2. Analyse par segment d'activité :

Nous allons approfondir notre analyse pour expliquer la cause des écarts du produit net bancaire et ceci en analysant le tableau de bord de gestion de BANK ABC par segment d'activité : CORPORATE, RETAIL et trésorerie.

## Chapitre 3 : la contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance financière au sien de la BANK ABC

### 1.2.1. CORPORATE :

**Tableau 14** : évolution du PNB des clients CORPORATES

Unité = KDZD

	4 <sup>eme</sup> trim. 2018	4 <sup>eme</sup> trim. 2019				4eme trim. 2019 Vs 2018		Total. 2018	Total 2019					2019 Vs 2018	
	réal	réal	budget	écart	%	écart	%	réal	réal	budget	écart	%	écart	%	
<b>Marge d'intérêt</b>	453 976	315 890	553 985	-238 095	-43%	-138 086	-30%	1903610	1302232	2 059 538	-757 305	-37%	-601377	-32%	
<b>Total autres produits</b>	361 612	156 101	780 538	-624 437	-80%	-205 511	-57%	1009386	603 856	888 845	-284 989	-32%	-405530	-40%	
<b>Produit net bancaire</b>	815 588	471 991	1334 522	-862 532	-65%	-343 597	-42%	2912996	1906088	2 948 382	-1042294	-35%	-1 006908	-35%	

**Source** : établis par nous même à la base des documents internes de la banque.

Pour le 4eme trimestre 2019 un écart négatif a été constaté pour le produit net bancaire entre les réalisations et les objectifs qui reviennent à des commissions sur dossiers de crédits, ainsi qu'une perte sur les commissions sur Comex, suite au changement de la réglementation de la Banque d'Algérie sur l'année 2019.

**Tableau 15** : évolutions des prêts et dépôts des clients CORPORATE

Unité = MDZD

	Total. 2018	Total. 2019				2019 Vs 2018	
	réal	réal	budget	écart	%	écart	%
<b>Prêts et créances</b>	43 817	41 371	54 258	-12 886	-24%	-2 446	-6%
<b>Dettes envers la clientèle</b>	19 612	28 844	37 142	-8 298	-22%	9 232	47%

**Source** : établis par nous même à la base des documents internes de la banque.

Ce Tableau nous résume les prêts et créance accordés et les dettes envers la clientèle effectués par le CORPORATE.

Un écart de -24% en 2019 entre la réalisation et le budget, et de -6% entre 2018 et 2019. Ce qui confirme les écarts négatifs.

Le niveau des crédits est plus bas que l'estimation du budget, vu la situation économique et politique du pays sur l'année 2019, non prévu lors de l'élaboration du budget. C'est ce qui a causé un manque de liquidité sur le marché et manque de dépôts comparait au budget. Ainsi qu'à la hausse des dépôts de la clientèle et la charge y afférente.

## Chapitre 3 : la contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance financière au sien de la BANK ABC

### 1.2.2. RETAIL :

**Tableau 16 : La variation du PNB des clients RETAIL**

**Unité = KDZD**

	4 <sup>eme</sup> trim. 2018	4 <sup>eme</sup> trim. 2019				4eme trim. 2019 Vs 2018		Total. 2018	Total 2019					2019 Vs 2018	
	réal	réal	budget	écart	%	écart	%	réal	réal	budget	écart	%	écart	%	
<b>Marge d'intérêt</b>	187 036	170 333	215 138	-44 804	-21%	-16 703	-9%	749 539	751 971	834 559	-82 587	-10%	2 432	0%	
<b>Total autres produits</b>	36 749	38 394	51 188	-12 793	-25%	1 645	4%	130 913	151 342	203 488	-52 146	-26%	20 428	16%	
<b>Produit net bancaire</b>	223 786	208 728	266 325	-57 597	-22%	-15 058	-7%	880 452	903 313	1 038 046	-134 733	-13%	22 860	3%	

**Source :** élaboré par nous même à la base des documents internes de la banque.

Les réalisations des produits nets bancaires pour les clients RETAIL du 4eme trimestre de l'année 2019 n'ont pas atteint les budgets avec un écart de 22% qui est dû aux autres revenus perçus qui ont été faible durant ce trimestre. Aussi un écart négatif de -7% entre la réalisation de 4eme trim.2018 et 2019. Par contre, nous remarquons une légère augmentation du PNB de 3% entre 2019 et l'année précédente. Avec un écart de 16% du totales des autres produits. Globalement, on déduit qu'il y a une augmentation sur les revenus sur le segment RETAIL.

**Tableau 17 : prêts et créances relatif au RETAIL**

**Unité = MDZD**

	Total. 2018	Total. 2019				2019 Vs 2018	
	réal	réal	budget	écart	%	écart	%
<b>Prêts et créances</b>	6 837	6 881	6 281	600	10%	44	1%
<b>Dettes envers la clientèle</b>	22 657	22 804	30 748	-7 944	-26%	147	1%

**Source :** élaboré par nous même à la base des documents internes de la banque.

Ce tableau nous montre le volume de prêts, créances et Dettes envers la clientèle des RETAIL.

. Nous remarquons une évolution des prêts et créances en comparant les crédits accordés de l'année 2019 avec l'année précédente avec un écart de 1% et un écart de 10% comparant avec le budget ce qui explique la légère évolution des marges d'intérêt.



## Chapitre 3 : la contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance financière au sien de la BANK ABC

### 1.2.3. Trésorerie :

**Tableau 18** : évolution de pnb provenant de la trésorerie

Unité = KDZD

	4 <sup>eme</sup> trim. 2018	4 <sup>eme</sup> trim. 2019				4eme trim. 2019 Vs 2018		Total. 2018	Total 2019					2019 Vs 2018	
	réel	réel	budget	écart	%	écart	%	réel	réel	budget	écart	%	écart	%	
<b>Marge d'intérêt</b>	48 101	113 489	215 138	-101 649	-47%	65 388	136%	114 140	573 714	264 444	309 270	117%	459 574	403%	
<b>Total autres produits</b>	4 535	75 850	51 188	24 663	48%	71 315	1572%	114 441	331 337	348 915	-17 578	-5%	216 897	190%	
<b>Produit net bancaire</b>	52 636	189 339	266 325	-76 986	-29%	136 703	260%	228 581	905 052	613 360	291 692	48%	676 471	296%	

**Source** : élaboré par nous même à la base des documents internes de la banque.

L'écart entre les autres produits du 4eme trimestre 2019 et le 4eme tri mestre 2018 est de 71 315 KDZD, Cet écart est dû principalement à l'augmentation des titres de participations.

Nous constatons aussi une augmentation de la réalisation par rapport au budget au 4eme trimestre 2019 avec un écart de 24 663 KDZD, soit 48%.

Cependant un écart négatif de la marge d'intérêt de 47% qui est dû à la baisse des placements

**Tableau 19** : bilan de la trésorerie

Unité = MDZD

	Total. 2018	Total. 2019				2019 Vs 2018	
	réel	réel	budget	écart	%	écart	%
<b>Prêts et créances</b>	10 730	10 800	7 000	3 800	54%	70	1%

**Source** : élaboré par nous même à la base des documents internes de la banque.

On note l'excellente performance du Segment Trésorerie, après avoir revu la méthode de la répartition du taux de session interne entre les autres segments de la banque, aussi grâce à l'augmentation des dépôts clientèles.

## Chapitre 3 : la contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance financière au sien de la BANK ABC

### 1.3. Analyse par les ratios :

#### 1.3.1. Ratio de rentabilité global :

##### 1.3.1.1. Le ROA (return on assets) :

**Tableau 20** : la variation du ROA

Unité = MDZD	2018	2019	
	réalisation	réalisation	budget
Résultat de l'exercice	1 832	1 465	2 099
Total bilan	74 373	79 074	90 941
<b>ROA</b>	<b>2,46%</b>	<b>1,85%</b>	<b>2,31%</b>

Source : élabore par nous même à base de documents internes de la banque

Ce ratio doit être supérieur à 1% pour dire que la rentabilité économique est suffisante et que l'entreprise est efficiente vu que ce ratio prend en compte tous les frais généraux et les provisions

Ce ratio a baissé, si on compare entre 2019 et l'année précédente, même par rapport au budget car les résultats ont été surévalués.

Nous pouvons dire que BANK ABC rentabilise ses actifs.

##### 1.3.1.2. ROE (return on Equity) :

$$\text{ROE} = \text{résultat net} / \text{fonds propres}$$

**Tableau 21** : variation du ROE

Unité= MDZD	2018	2019	
	réalisation	réalisation	budget
Résultat de l'exercice	1 832	1 465	2 099
Fonds propres	15 656	17 460	19 798
<b>ROE</b>	<b>11,70%</b>	<b>8,39%</b>	<b>10,60%</b>

Source : élabore par nous même à base de documents internes de la banque

Ce ratio représente la rentabilité des fonds propres.

ce ratio était inférieur au budget, et aussi par rapport à l'année précédent cette baisse est due à la diminution du résultat net.

#### 1.3.2. Ratio de rentabilité d'exploitation

##### 1.3.2.1. Coefficient net d'exploitation :

$$\text{Coefficient net d'exploitation} = \text{charge d'exploitation générale} / \text{PNB}$$

## Chapitre 3 : la contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance financière au sien de la BANK ABC

**Tableau 22** : variation des coefficients général d'exploitation

Unité = KDZD	2018	2019	
	réalisation	réalisation	budget
Total charges	2 085 446	2 308 518	2 366 293
Produit Net Bancaire	4 598 812	4 184 444	5 289 441
<b>Charge d'exploitation</b>	<b>45,35%</b>	<b>55,17%</b>	<b>44,74%</b>

Source : élabore par nous même à base de documents internes de la banque.

Les charges d'exploitations de l'année 2019 représentent 55,17% du produit net Bancaire qui est supérieur au budget prévu pour cette période, et plus élevé que celui de l'année précédente.

Ce coefficient nous montre le degré d'absorption des charges d'exploitation générale par le produit net bancaire qui doit être inférieur à 70% ce qui montre la maîtrise des charges au niveau de BANK ABC.

### 1.3.2.2. Ratio fonds propres/ total bilan

**Tableau 23** : variation du ratio fonds propres/ total bilan

Unité = MDZD	2018	2019
	réalisation	réalisation
Fonds Propres	18996	20292
Total Bilan	74373	79074
<b>Fonds Propres/Total Bilan</b>	<b>25,54%</b>	<b>25,66%</b>

Source : élabore par nous même à base de documents internes de la banque

Le ratio des fonds propres / total bilan doit être supérieur ou égale à 20% et qui reflète la solvabilité de l'entreprise.

L'année 2019, ce ratio était de 25,66% supérieur à 20% , le ratio de cette période a évolué légèrement par rapport à 2018.

### 1.3.3. Le ratio de profitabilité

#### 1.3.3.1.(RNE / PNB) :

**Tableau 24** : variation de la profitabilité (RNE/PNB)

Unité = KDZD	2018	2019	
	réalisation	réalisation	budget
Résultat net	421 559	282 537	574 265
Produit Net Bancaire	1 104 047	932 916	1 383 918
<b>Profitabilité</b>	<b>38,18%</b>	<b>30,29%</b>	<b>41,50%</b>

Source : élabore par nous même à base de documents internes de la banque

Nous avons aussi constaté une régression du ratio de profitabilité de la réalisation en 2019, par rapport au budget et par rapport à la réalisation de l'année précédente.

## Chapitre 3 : la contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance financière au sien de la BANK ABC

---

Cette régression est causée par la limitation de l'exportation et la cessation des placements au prêt de la banque d'Algérie ce qui a causé une baisse du produit net bancaire et qui a eu un impact négatif sur le résultat net.

### **2. Analyse des résultats de l'entretien**

Pour une étude pertinente, l'entretien est adressé aux personnes les plus compétentes de la division. Nous avons choisi un échantillon composé de deux personnes lesquelles occupent différents postes.

Ces personnes sont choisies car elles remplissent les critères suivant :

- Participe à l'élaboration des tableaux de bord de gestion ;
- Apporte des informations fiables et certaines ;

Nous nous sommes retrouvés avec un ensemble d'information qualitative. Cela nous servira de base pour notre analyse dans le cadre de notre étude.

#### **2.1. Analyse de la première et de la deuxième question :**

**Question 1** : Quel poste occupez-vous actuellement ?

**Question 2** : Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?

Nous avons effectué notre entretien avec le chef de département contrôle de gestion et reporting et avec un délégué de reporting, occupant leur poste de plus d'une année.

#### **2.2. Analyse de la troisième et de la quatrième question :**

**Question 3** : Quelle est votre évaluation personnelle de la conception du tableau de bord de gestion (le MVR) de BANK ABC?

**Question 4** : Que pensez-vous du tableau de bord de BANK ABC ?

Leur évaluation personnelle de la conception du tableau de bord de gestion :

- Le tableau de bord de gestion synthétise l'ensemble des chiffres clés de la banque qui permet de procéder à des rapprochements par rapport au budget.

Le tableau de bord de gestion de BANK ABC est riche en information permettant la prise de décision et l'ajustement des objectifs aux changements économiques.

## Chapitre 3 : la contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance financière au sien de la BANK ABC

---

### 2.3. Analyse de la cinquième question et la sixième question :

**Question 5 :** Le tableau de bord de gestion (le MVR) est-il établie et suivi par la même personne à chaque fois?

**Question 6 :** A quel moment BANK ABC élabore-t-elle son tableau de bord de gestion ? Et cela prendra combien de temps à le faire ?

Le tableau de gestion n'est pas forcément établis par la même personne chaque fois, l'équipe est polyvalente, il peut être établis par une personne ou deux et piloter par une autre personne tout dépend de leur disponibilité.

Le tableau de bord de gestion (le MVR) est établi chaque début du mois, cela peut prendre jusqu'aux sixièmes jours ouvrables.

### 2.4. Analyse de la septième question :

**Question 7 :** Pensez-vous que les budgets du 4eme trimestre 2019 ont été surévalués ?

Les budgets du 4<sup>eme</sup> trimestre 2019 ont été surévalués pour certaines rubriques, et les variations importantes des rubriques restantes étaient causées par le changement de l'environnement économique.

### 2.5. Analyse de la huitième question :

**Question 8 :** Les charges de BANK ABC sont-elles rationnelles ?

Les charges de BANK ABC sont rationnelles car le coefficient net d'exploitation (charges exceptionnelles/PNB) <60%

### 2.6. Analyse de la neuvième question :

**Question 9 :** Pourriez-vous anticiper les décisions prises par la Banque d'Algérie ?

Concernant l'anticipation sur les décisions prises par la Banque d'Algérie, les dirigeants peuvent des fois prévoir quelques décisions qui vont dans la même direction que la conjoncture économique en Algérie, mais cela ne se produit pas fréquemment.

### 2.7. Analyse de la dixième question :

**Question 10 :** Quelles sont les outils utilisés pour élaborer les tableaux de bord de gestion de BANK ABC ?

## Chapitre 3 : la contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance financière au sien de la BANK ABC

---

Les outils utilisés pour l'élaboration des tableaux de bord de gestion sont : le bilan, le compte de résultat et le hors bilan et un tableau de bord prévisionnels.

### **2.8. Analyse de la onzième question :**

**Question 11 :** Quelles sont les améliorations que vous prévoyez d'apporter à l'avenir ?

Les améliorations que les dirigeants prévoient d'apporter à l'avenir sont : l'allocation des OPEX dans le tableau de bord de gestion (le MVR) et l'ajout de quelque ratio significatif.

### **2.9. Analyse de la douzième et treizième question :**

**Question 12 :** Quelle est l'étape qui suit l'analyse ?

**Question 13 :** Les décisions sont-elles prises à ABC BANK ALGERIA ou bien à l'entreprise mère ?

L'étape qui suit l'analyse est la prise de décision. La prise de décision dépend de l'importance des écarts tirés. Si c'est des écarts qui concernent des rubriques délicates, ils seront reportés directement à l'entreprise mère, sinon la décision est prise à la direction générale de BANK ABC d'Algérie.

# Chapitre 3 : la contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance financière au sien de la BANK ABC

---

## **Section 3 : Synthèse des résultats**

Nous nous sommes appuyés au cours de notre analyse sur les résultats obtenus au cours du 4<sup>ème</sup> trimestre 2019, pour les importantes variations qui ont marqué cette période (la situation politique, l'impact du Hirak) afin de comprendre la contribution du tableau de bord de gestion dans le pilotage de la performance financière de BANK ABC en se basant sur l'examinassions des documents internes de la direction contrôle financier et planification et sur un entretien semi directe.

### **1. Synthèse d'analyse du tableau de bord de gestion**

Cette analyse nous a permis de faire ressortir certaines constatations que nous pouvons les résumer ci-dessous :

- La variation du produit net bancaire est due aux marges d'intérêts et aux autres produits bancaires ;
  - La baisse du produit net bancaire par rapport aux budgets et au même trimestre de l'année précédente et due à la diminution de la marge d'intérêt provenant essentiellement des intérêts sur crédits directs liés au CORPORATE et au RETAIL ;
  - les charges d'intérêt sur dépôt ont eu un impact négatif sur l'évolution de la marge d'intérêt causé par la cessation d'absorption de la surliquidité par la banque d'Algérie.
  - Cette politique a été établie par la banque d'Algérie pour encourager les placements interbancaire (ouverture du marché interbancaire) ;
- Analyse des charges d'exploitation :
  - L'évolution annuelle des charges est due principalement aux augmentations annuelles de la masse salariale ainsi que celle des charges de location des agences à travers le territoire national ainsi qu'à d'autres factures logées sur la rubrique autres charges.
  - les charges de BANK ABC sont rationnelles elle représente environ 50% de son chiffre d'affaire, la banque a réalisé un chiffre d'affaire supérieur au budget toute en minimisant les charges. ce qui nous permet de conclure que la BANK ABC est efficiente.

### **2. Synthèse de l'analyse de l'entretien :**

Le guide d'entretien avec deux responsables de la division contrôle financier et planification nous a permet de constater les résultats suivants :

- L'élaboration du tableau de bord de gestion peut prendre jusqu'aux sixième jours ouvrables, cette longue période peut avoir un impact négative sur la prise de décision en cas d'imprévus ;

## Chapitre 3 : la contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance financière au sien de la BANK ABC

---

- les budgets fixés de BANK ABC sont surévalués pour quelque rubrique ce qui a causé des écarts importants pour ces derniers lors de l'analyse ;
- Le tableau de bord de gestion (le MVR) n'est pas établi et suivi par la même personne chaque mois, ce qui peut avoir une conséquence sur l'analyse des variations des résultats de la période ;
- La centralisation des décisions a causé un retard sur la prise de décision sur la fixation des seuils de placement et qui a eu impacté négatif sur le PNB.

### **3. Recommandations :**

- Développer un programme informatique qui permet de faire ressortir le tableau de bord de gestion directement à partir de la balance pour prendre des décisions en temps opportun ;
- Essayer d'anticiper sur les lois réglementaires établis par la banque d'Algérie pour ajuster les budgets aux réalisations ;
- Etablir des mesures d'urgence en cas d'imprévu pour maintenir la rentabilité au même niveau (produit de substitution) ;
- Elargir les produits proposés par BANK ABC en essayant de s'inspirer des autres banques (le benchmarking) pour augmenter la rentabilité ;
- Etablir un tableau de bord récapitulant les principaux indicateurs destinés au reporting pour faciliter la lecture du tableau de bord ;
- Etablir des budgets en s'inspirant des faits passés ;
- Adopter la méthode Rolling Forecast (est un rapport qui utilise des données historiques pour prédire les chiffres futurs et permettre aux organisations de projeter les budgets), qui permet de faire des prévisions budgétaires pour le mois qui suit pour éviter d'avoir des écarts très importants ;
- La décentralisation des décisions afin de faire face à la concurrence



## Chapitre 3 : la contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance financière au sien de la BANK ABC

---

### **Conclusion :**

Au cours de ce chapitre, nous avons essayé de mettre en pratique les notions théoriques que nous avons traitées au cours du premier et du deuxième chapitre.

D'abord nous avons commencé par présenter le groupe BANK ABC et son implantation en Algérie et les principales missions dévouées à la division d'accueil finance, contrôle et planification ;

Ensuite nous avons mené une enquête basée sur l'analyse du contenu du tableau de bord de gestion établis à BANK ABC et un guide d'entretiens ;

Enfin l'analyse nous a permet d'établir une synthèse sur le tableau de bord de gestion établis à LA BANK ABC qui répond plus en moins au objectif fixés par la banque, nous avons pris l'initiative de proposé avec modestie des recommandations au département pour apporter quelque rectifications au tableau de bord de la division.

## **Conclusion générale**

## Conclusion générale

---

Au cours de notre mémoire nous avons essayé en premier lieu, dans un premier chapitre, de présenter les fondements théoriques du contrôle de gestion et d'exposé des généralités sur le pilotage de la performance et la mesure de la performance dans une entreprise.

Il importe de souligner que, la majorité des entreprises disposent d'un service du contrôle de gestion, En raison de son importance dans le pilotage il assure les missions de contrôle, de conseil et de prévision. Il constitue donc une aide à la prise de décision. Le contrôle de gestion est l'un des outils de mise en œuvre des stratégies établies, il fait partie des choix stratégiques et des objectifs à long terme pour formuler des plans d'action à court terme. C'est un système de pilotage qui utilise les ressources de l'organisation pour atteindre des résultats opérationnels.

Ensuite dans un second chapitre, nous avons essayé de sensibiliser les utilisateurs de l'importance des tableaux de bord en tant que système d'information permettant la mesure, le suivi et le contrôle de la performance de l'entreprise et de l'exploiter en tant qu'outil d'aide à la prise de décision. Pour la banque, le contrôle de gestion est d'abord plus important puisqu'il s'agit non seulement de veiller à optimiser l'utilisation des ressources de la banque, mais aussi de veiller à se conformer aux règles prudentielles inhérentes à la profession.

Le tableau de bord de gestion permet de comparer les résultats, les analyser, et communiquer au niveau hiérarchique, l'état d'avancement de l'activité et le degré d'atteinte des objectifs afin de prendre des mesures correctives pour l'amélioration de l'activité.

Enfin dans un troisième chapitre, nous avons analysé le tableau de bord de gestion de BANK ABC, à travers ses indicateurs nous avons expliqué la raison des écarts, nous avons détecté quelque imperfection qui nous en permet de proposer quelques recommandations, afin d'amené la banque a une gestion optimal.

La composition des tableaux de bord de gestion confectionné par BANK ABC est illustrée dans un tableau qui comporte en colonnes les indicateurs de performance jugeant significatifs, les réalisations de la période, les budgets prévus pour la même période, les écarts entre les réalisations et les budgets et le degré de réalisations des objectifs prévu ce qui confirme la première hypothèse.

## Conclusion générale

---

Bank ABC mesure la performance financière en comparant les réalisations avec les objectifs prévus et en calculant l'évolution de différents ratios dans le temps, ce qui confirme la deuxième hypothèse de la recherche.

L'analyse des tableaux de bord de gestion de BANK ABC est faite par l'appréciation des écarts entre les réalisations et les objectifs, et la comparaison des différents ratios d'expliquer la raison des écarts, dans le but de prendre des mesures correctives pour réduire les écarts et les ajustés. Ce qui confirme la troisième hypothèse.

Au cours de notre exploitation du tableau de bord nous avons détecté quelques imperfections que nous avons essayées de résumer ci-dessus :

- Le tableau de bord de gestion contient uniquement des écarts et des ratios ce qui est insuffisant pour la bonne interprétation des résultats et aura un impact négatif sur la prise de décisions ;
- L'utilisation successive des Indicateurs dans le tableau de bord de gestion à BANK ABC, empêchera les dirigeants à prêter attention sur les résultats les plus importants ;
- La surévaluation des objectifs pour quelque rubrique a fait ressortir des écarts très importants ;
- Le tableau de bord à BANK ABC prend beaucoup de temps à l'élaborer,
- La centralisation des décisions impacte la prise des décisions immédiates en cas d'urgence.

Pour améliorer la bonne exploitation du tableau de bord de gestion, nous avons suggéré quelques recommandations que nous avons jugées utiles pour une gestion optimale du tableau de bord de gestion de BANK ABC. Les principales recommandations sont :

- La mise en place d'un système informatique qui permet de faire ressortir automatiquement le tableau de bord de gestion mensuellement comme ceux élaborés pour les autres types de tableaux de bord existant au sein de BANK ABC ;
- Délaisser certains indicateurs qui peuvent être inclus dans d'autres indicateurs et ajouter quelque ratio significatif ;
- Déterminer les indicateurs les plus pertinents qui serviront au reporting ;

## Conclusion générale

---

- Essayer de réserver quelque produits de substitution pour garder la rentabilité au même niveau en cas d'imprévu ;
- Se servir du benchmarking pour améliorer les produits proposés par la banque ;
- Centraliser les décisions afin de prendre des décisions au temps opportun.

Nous voulons aussi attirer votre attention sur les principales difficultés que nous avons confrontées tout au long de notre recherche, qui nous ont limités, comme la contrainte du temps pour la réalisation du cas pratique vu la courte durée, le manque d'informations relatives aux ratios, chiffres et surtout la confidentialité des coordonnées au milieu bancaire.

Ainsi que nous espérons que notre recherche rapportera une valeur supplémentaire pour toute personne détiendra en main ce présent support de recherche.

Enfin ce travail de recherche nous a permis de comprendre le rôle du tableau de bord de gestion dans le pilotage de la performance financière de l'entreprise, d'apprendre à l'analyser et l'exploiter afin de proposer des mesure corrective en cas de dysfonctionnement.



## **Bibliographie**

# Bibliographie

## Les ouvrages :

- ALAZARD Claude et SÉPARI Sabine, « Contrôle de gestion manuel et application », édition Dunod, 2<sup>e</sup> édition, paris, 2010.
- BARABEL Michel, MEIER Olivier, « Manageor », édition DUNOD, 2<sup>e</sup> édition, Paris, 2010.
- Béatrice et FRANCIS Grandguillot, « l'essentiel du contrôle de gestion », Gualino édition, 10<sup>e</sup> édition, 2018.
- BESCOS Pierre-Laurent et MENDOZA Carla, « Le management de la performance, Edition Comptables » Malesherbes, paris, 1994.
- BOUIN Xavier et SIMON Francois, « Les nouveaux visages du contrôle de gestion », édition DUNOD, 4eme édition, 2015.
- BOURGUIGNON. A et alii, « Balanced scorecard versus French tableau de bord: beyond dispute, a cultural and ideological perspective», 2001.
- BRANDENBURG Hans et WOJTYNA Jean-Pierre, «l'approche processus, mode d'emploi, édition d'organisation», 2<sup>e</sup> Edition, paris, 2006.
- BRIGITTE Doriath et alii, « Comptabilité et gestion des organisations », édition Dunod, 7<sup>e</sup> édition, Paris, 2010.
- BRIGITTE Doriath, « Comptabilité et Gestion des Organisations », édition DUNOD, 6e édition, Paris, 2008.
- BRIGITTE Doriath, « contrôle de gestion en 20 fiches », édition Dunod, 5<sup>e</sup> édition, Paris, 2008.
- BRIGITTE Doriath, GOUJET Christian, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance», édition Dunod, 5<sup>e</sup> édition, Paris, 2011.
- BURLAUD Alain, et alii, «Management et contrôle de gestion », édition Foucher, Paris, 2009.
- DANIEL Hirsch, Nathalie Kacher, Marc Polossa, «le grand livre du contrôle de gestion », édition EYROLLES, 2013.
- DEMEESTERE René, LORINO Philippe et MOTTIS Nicolas, « pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion », édition Dunod, Paris, 2013.
- DESIRE-LUCIANI, M et alii, « le grand livre du contrôle de gestion », édition Eyrolles, paris, 2013.
- DUMÉNIL Marc, « le contrôle de gestion 200 questions sur le pilotage, la stratégie, l'analyse des couts... », Édition GERESO, 2016.

- DORBES, « le tableau de bord prospectif, une nouvelle approche de pilotage pour les PME avec le balance Scorecard », 2006.
- FERNANDEZ Alain, « l'essentiel du tableau de bord », édition EYROLLES, 4e édition, Paris, 2013.
- GIRAUD Françoise, et alii, « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance», édition Gualino, 2<sup>e</sup> édition, paris, 2004.
- GIRAUD Françoise, et alii, « contrôle de gestion et pilotage de la performance », Gualino édition, Paris, 2002.
- GRANDGUILLOT Béatrice et GRANDGUILLOT Francis, « l'essentiel du contrôle de gestion », édition Gualino, 10<sup>e</sup> édition, 2018.
- GUERNY J, GUIRIEC J C, « contrôle de gestion et choix stratégique », Edition Delmas, paris, 1998.
- HERMEL Laurent et ACHARD Pierre, « Le Benchmarking », AFNOR éditions, La Plaine Saint-Denis Cedex, 2010.
- Kaplan R-S, Norton D-P, « Balanced Scorecard: stratégie système », Management Press, 2005.
- KALIKA Michel, « structure d'entreprise : Réalité, déterminants, performance», édition Economica, Paris, 1995.
- LEROY.M, « le tableau de bord au service de l'entreprise, édition d'Organisation », Paris, 2001.
- LONING Hélène : le contrôle de gestion, « organisation, outil et pratique », édition DUNOD, 3eme édition, paris, 2008.
- LORINO Philippe, «Méthode et pratiques de la performance», Édition d'organisation, 3<sup>e</sup> édition, 2003.
- LYNCH (RL) et CROSS (KF), Measure Up, Yardsticks for Continuous Improvement, Cambridge, Blackwell Business, 1994.
- MEIER Olivier, «Dico du manager», édition Dunod, Paris, 2009.
- MOLHO Denis et FERNANDEZ-POISSON Dominique, « tableaux de bord outil de performance », édition d'organisation paris.
- RAIMBOURG Philippe, HENOT Christophe, HEMICI Farouk, « contrôle de gestion », édition Bréal, 2007.
- RAGAINGNE Aurélien, TAHAR Caroline, « contrôle de gestion », édition Gualino, Issy-les-Moulineaux cedex, 2017.
- ROUACH Michel, NAULLEAU Gérard, « Contrôle de Gestion Bancaire », édition RB, 7<sup>e</sup> édition, paris, 2016.
- SELMER Caroline, « concevoir un tableau de bord de gestion », édition Dunod, Paris, 1998.



- VOYER Pierre, « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance », Presses de l'université de Québec, 2eme édition, 2009.
- VOYER Pierre, « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », presse de l'Université du Québec, 2<sup>e</sup> édition, 2006.
- Zouhair Djerbi, Xavier Durand, Catherine Kuszla, «Contrôle de Gestion », Dunod, Paris, 2014.

### **Les articles :**

- Robert N. ANTHONY, Planning and Control Systems, A Framework for Analysis, Division of Research, Harvard University, Boston, 1965.
- JACQUES Barrette, JOCELYN Bérard, « Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations », Revue Internationale de gestion, volume 24, numéro 4, hiver 2000.
- Chiapello E. & M. H. Delmond, « Les tableaux de bord de gestion, outils d'introduction du changement », Revue Française de Gestion, Paris, 1994,
- JACQUES Barrette, JOCELYN Bérard, « Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations », Revue Internationale de gestion, volume 24, numéro 4, hiver 2000.

### **Travaux universitaire :**

- HADJELAOUI. S, MOUHOU.M, Mémoire de master, Thème : Mesure de la performance d'une agence bancaire, 2017.
- HAMANA Youcef, « mesure de la rentabilité: proposition d'une démarche de mesure de la rentabilité par client cas BDL », école supérieur de banque, 2012.

### **Sites web :**

- <https://www.bank-abc.com/>
- <http://www.qualiteperformance.org/comprendre-la-qualite/outils-d-evaluation-analyse-de-la-valeur#>
- <https://www.economie.gouv.fr/facileco/comptes-dune-banque>
- <https://www.heflo.com/fr/blog/kpi/indicateurs-de-performance-kpis/amp/>

# **Annexes**

## Listes des annexes

<b>numéros des annexes</b>	<b>Nom des annexes</b>
annexe n°01	Compte de résultat réalisation 2019
annexe n°02	Compte de résultat réalisation 2018
annexe n°03	Bilan réalisation 2019
annexe n°04	Bilan réalisation 2018
annexe n°05	Bilan budget 2019
annexe n°06	Bilan budget 2018
annexe n°07	Compte résultat budget 2019
annexe n°08	Compte résultat budget 2018
annexe n°09	Tableau de bord relatif au bilan
annexe n°10	Tableau de bord P&L
annexe n°11	HORS BILAN
annexe n°12	Les Tableaux de Bord et les Reporting de Bank ABC
annexe n°13	Organigramme BANK ABC
annexe n°14	Guide d'entretien

## Annexe N° 01 : Compte de résultat réalisation 2019

KDZD	trimestre 01			trimestre 02			trimestre 03			trimestre 04			Total
Compte de Résultat :	Jan	Fev	Mar	Avr	May	Jun	Juil	Aou	Sep	Oct	Nov	Dec	Année 2019
Intérêt sur crédit directs	297 971	285 632	287 771	270 560	315 634	304 429	306 807	322 570	311 427	305 467	270 947	330 499	3 609 715
charges d'intérêt	-40 337	-41 529	-29 531	-42 179	-69 097	-52 547	-54 002	-50 886	-54 259	-44 612	-57 913	34 773	-502 118
<b>marge net d'intérêt</b>	<b>257 634</b>	<b>244 103</b>	<b>258 241</b>	<b>228 381</b>	<b>246 537</b>	<b>251 883</b>	<b>252 805</b>	<b>271 684</b>	<b>257 168</b>	<b>260 855</b>	<b>213 035</b>	<b>365 272</b>	<b>3 107 597</b>
Commissions sur crédit	4 735	6 275	12 737	11 319	5 569	18 112	13 116	30 336	24 260	10 397	8 902	-13 450	132 306
commissions sur Comex	15 238	22 218	76 861	19 709	52 867	38 261	28 985	37 290	45 489	54 087	55 257	-41 180	405 083
autre revenus	53 092	56 968	63 263	106 790	48 814	54 868	56 790	44 258	34 873	43 343	31 239	-54 840	539 458
<b>total autre produits</b>	<b>73 066</b>	<b>85 461</b>	<b>152 860</b>	<b>137 818</b>	<b>107 250</b>	<b>111 240</b>	<b>98 891</b>	<b>111 883</b>	<b>104 622</b>	<b>107 826</b>	<b>95 398</b>	<b>-109 470</b>	<b>1 076 846</b>
<b>produit net bancaire</b>	<b>330 699</b>	<b>329 565</b>	<b>411 101</b>	<b>366 199</b>	<b>353 787</b>	<b>363 123</b>	<b>351 697</b>	<b>383 567</b>	<b>361 790</b>	<b>368 681</b>	<b>308 433</b>	<b>255 802</b>	<b>4 184 444</b>
charge salariales	82 749	86 574	85 983	83 621	86 772	87 778	84 701	91 190	81 194	85 847	82 261	153 555	1 092 224
charges locatives net d'amortissements	32 019	30 820	32 632	31 961	32 954	33 003	35 119	32 592	33 890	33 133	34 211	46 135	408 468
frais marketing	4 139	3 243	3 341	1 613	2 708	1 067	1 502	2 628	2 214	3 275	3 374	3 706	32 811
frais de voyages	5 249	8 878	4 302	3 439	1 407	2 126	1 550	628	2 530	4 174	6 930	5 247	46 459
frais télécom	8 423	8 385	7 538	8 756	9 145	8 649	9 382	8 594	8 510	8 387	8 185	11 963	105 917
autres charges	44 047	52 110	49 707	59 651	25 102	49 893	61 185	55 651	50 007	61 050	43 909	70 325	622 638
<b>total charges</b>	<b>176 626</b>	<b>190 009</b>	<b>183 504</b>	<b>189 041</b>	<b>158 088</b>	<b>182 516</b>	<b>193 439</b>	<b>191 284</b>	<b>178 345</b>	<b>195 866</b>	<b>178 870</b>	<b>290 930</b>	<b>2 308 518</b>
dotation aux provisions	-10 547	-6 089	-42 378	-3 746	-5 010	-29 097	-15 991	-14 283	-29 065	-5 732	-18 483	11 501	-168 923
reprise de provisions	2 460	4 958	8 919	1 967	3 791	949	2 187	2 006	5 668	12 821	39 710	-12 872	72 565
<b>total provisions</b>	<b>-8 087</b>	<b>-1 131</b>	<b>-33 459</b>	<b>-1 779</b>	<b>-1 220</b>	<b>-28 148</b>	<b>-13 804</b>	<b>-12 277</b>	<b>-23 397</b>	<b>7 089</b>	<b>21 226</b>	<b>-1 372</b>	<b>-96 358</b>
<b>résultat avant impôt</b>	<b>145 986</b>	<b>138 425</b>	<b>194 139</b>	<b>175 379</b>	<b>194 479</b>	<b>152 459</b>	<b>144 454</b>	<b>180 006</b>	<b>160 048</b>	<b>179 904</b>	<b>150 789</b>	<b>-36 500</b>	<b>1 799 568</b>
impôt sur le résultat	-31 557	-34 403	-37 329	-34 937	-28 576	-30 120	-36 597	-29 871	-39 997	-40 000	-39 982	68 326	-315 044
<b>résultat net de l'exercice</b>	<b>114 430</b>	<b>104 022</b>	<b>156 809</b>	<b>140 442</b>	<b>165 902</b>	<b>122 339</b>	<b>107 856</b>	<b>150 135</b>	<b>120 051</b>	<b>139 904</b>	<b>110 808</b>	<b>31 826</b>	<b>1 464 524</b>

## Annexe N° 02 : Compte de résultat réalisation 2018

KDZD	Trimestre 01			Trimestre 02			Trimestre 03			Trimestre 04			Total
	Jan	Fev	Mar	Avr	May	Jun	Juil	Aou	Sep	Oct	Nov	Dec	Année 2018
<b>Compte de Résultat :</b>													
Intérêt sur crédit directs	343 601	267 171	323 544	304 076	288 655	301 280	300 108	303 677	253 601	301 010	295 591	421 114	3 703 428
charges d'intérêt	- 45 821	- 32 306	- 23 997	- 34 927	- 34 193	- 38 472	- 30 495	- 42 443	- 34 414	- 38 199	- 37 466	-41 209	-433 0943
<b>marge net d'intérêt</b>	<b>297 779</b>	<b>234 865</b>	<b>299 547</b>	<b>269 149</b>	<b>254 462</b>	<b>262 808</b>	<b>269 613</b>	<b>261 233</b>	<b>219 187</b>	<b>262 812</b>	<b>258 125</b>	<b>379 906</b>	<b>3 269 485</b>
Commissions sur crédit	5 407	3 706	20 092	4 526	5 981	25 792	4 019	3 953	11 633	3 937	8 953	31	98 030
commissions sur Comex	49 172	75 503	48 319	85 417	86 846	58 164	58 400	53 822	48 347	98 851	79 311	235	742 387
autre revenus	43 647	61 106	36 262	35 965	28 307	42 005	13 738	64 053	151 941	19 662	- 7 931	155	488 910
<b>total autre produits</b>	<b>98 226</b>	<b>140 315</b>	<b>104 673</b>	<b>125 908</b>	<b>121 133</b>	<b>125 961</b>	<b>76 156</b>	<b>121 829</b>	<b>211 921</b>	<b>122 450</b>	<b>80 333</b>	<b>421</b>	<b>1 329 326</b>
<b>produit net bancaire</b>	<b>396 005</b>	<b>375 180</b>	<b>404 220</b>	<b>395 057</b>	<b>375 595</b>	<b>388 769</b>	<b>345 769</b>	<b>383 062</b>	<b>431 107</b>	<b>385 261</b>	<b>338 458</b>	<b>380 327</b>	<b>4 598 812</b>
charge salariales	89 615	87 206	87 400	92 004	95 304	88 872	51 660	78 590	75 673	84 530	84 468	80 811	996 133
charges locatives net d'amortissements	31 885	31 330	31 911	32 432	31 083	33 804	31 844	30 075	30 853	31 632	32 214	-4 148	344 914
frais marketing	305	702	1 051	1 576	848	1 175	3 827	909	1 870	2 944	5 943	-251	20 895
frais de voyages	887	2 373	3 860	2 027	2 163	2 353	2 427	3 202	2 400	2 279	1 866	-307	25 529
frais télécom	7 432	8 547	8 577	8 397	9 008	8 779	8 646	7 905	8 798	7 197	10 782	-1118	92 949
autres charges	55 352	53 377	50 303	50 542	46 302	56 225	45 897	51 669	98 078	70 401	34 154	-7273	605 026
<b>total charges</b>	<b>185 476</b>	<b>183 535</b>	<b>183 102</b>	<b>186 976</b>	<b>184 708</b>	<b>191 207</b>	<b>144 300</b>	<b>172 349</b>	<b>217 671</b>	<b>198 982</b>	<b>169 427</b>	<b>67 714</b>	<b>2 085 446</b>
dotation aux provisions	-	-	- 29 362	-	-	- 18 770	-	-	- 15 973	- 3 119	- 2 888	-103 003	-173 114
reprise de provisions	740	2	6 714	-	3 219	2 980	6 210	- 38	1 623	1 668	9 231	16 331	48 682
<b>total provisions</b>	<b>740</b>	<b>2</b>	<b>- 22 647</b>	<b>-</b>	<b>3 219</b>	<b>- 15 791</b>	<b>6 210</b>	<b>- 38</b>	<b>- 14 350</b>	<b>- 1 450</b>	<b>6 344</b>	<b>86 672</b>	<b>-124 432</b>
<b>résultat avant impôt</b>	<b>211 269</b>	<b>191 648</b>	<b>198 471</b>	<b>208 080</b>	<b>194 107</b>	<b>181 771</b>	<b>207 679</b>	<b>210 675</b>	<b>199 087</b>	<b>184 829</b>	<b>175 375</b>	<b>225 942</b>	<b>2 388 933</b>
impôt sur le résultat	- 50 380	- 45 265	- 38 343	- 49 551	- 45 980	- 42 693	- 49 447	- 50 250	- 20 089	- 47 511	- 49 878	-67 198	-556 586
<b>résultat net de l'exercice</b>	<b>160 889</b>	<b>146 382</b>	<b>160 128</b>	<b>158 529</b>	<b>148 127</b>	<b>139 078</b>	<b>158 233</b>	<b>160 425</b>	<b>178 998</b>	<b>137 318</b>	<b>125 497</b>	<b>158 744</b>	<b>1 832 347</b>

## Annexe N° 03 : Bilan réalisation 2019

	trimestre 01			trimestre 02			trimestre 03			trimestre 04			Total
	Jan	Fev	Mar	Avr	May	Jun	Juil	Aou	Sep	Oct	Nov	Dec	
<b>Actif:</b>													
Liquidité	15 438	14 518	13 546	11 398	13 944	11 607	13 729	11 759	12 651	13 382	12 033	10 364	10 364
Placements & Bon de trésor	500	2 000	2 000	2 000	2 000	925	500	500	3 500	5 000	4 000	10 800	10 800
Prêts et créances	48 515	50 856	51 047	50 826	52 270	52 058	50 826	50 827	50 359	48 451	48 876	47 696	47 696
Participations	2 007	2 026	2 045	2 094	2 113	2 133	2 152	2 154	2 156	2 158	2 164	2 214	2 214
Investissements	782	772	767	769	759	760	762	751	760	789	777	756	756
Autres actifs	5 015	4 592	4 863	5 024	5 177	4 855	2 628	2 686	2 808	2 629	2 765	7 244	7 244
<b>Total actif</b>	<b>72 757</b>	<b>74 764</b>	<b>74 269</b>	<b>72 112</b>	<b>76 264</b>	<b>72 340</b>	<b>70 597</b>	<b>68 677</b>	<b>72 233</b>	<b>72 409</b>	<b>70 616</b>	<b>79 074</b>	<b>79 074</b>

<b>Passif:</b>													
Dettes envers la clientèle	43 562	41 942	45 090	42 809	46 674	42 235	41 301	40 378	44 066	42 832	41 414	43 616	43 616
Dettes représentées par un titre	4 481	4 723	4 718	4 798	4 819	5 104	5 262	5 217	5 182	5 659	5 874	6 138	6 138
Autres passifs	-2 931	768	-3 301	-3 451	-3 431	-3 061	-4 369	-5 574	-5 908	-4 777	-5 646	10 396	10 396
Capital	16 740	16 791	16 934	16 967	17 016	16 858	16 997	17 059	17 128	16 969	17 068	15 000	15 000
Réserves	2 596	2 604	2 627	2 632	2 639	2 726	2 748	2 758	2 769	2 744	2 760	1 749	1 749
Résultat en Instance d'affectation	7 694	7 718	7 823	7 838	7 860	7 676	7 740	7 768	7 800	7 658	7 703	711	711
Résultat de l'exercice	114	218	378	519	687	802	917	1 071	1 196	1 324	1 443	1 465	1 465
<b>Total passif</b>	<b>72 257</b>	<b>74 764</b>	<b>74 269</b>	<b>72 112</b>	<b>76 264</b>	<b>72 340</b>	<b>70 597</b>	<b>68 677</b>	<b>72 233</b>	<b>72 409</b>	<b>70 616</b>	<b>79 074</b>	<b>79 074</b>

## Annexe N° 04 : Bilan réalisation 2018

	trimestre 01			trimestre 02			trimestre 03			trimestre 04			Total
	Jan	Fev	Mar	Avr	May	Jun	Juil	Aou	Sep	Oct	Nov	Dec	
<b>Actif:</b>													
Liquidité	18 397	10 320	11 017	13 230	11 293	11 970	12 117	11 511	14 739	14 572	11 620	13413	13413
Placements & Bon de trésor	12 848	17 542	13 200	7 000	6 100	6 100	2 100	1 000	1 000	5 000	1 000	-	-
Prêts et créances	46 260	47 189	48 962	51 193	50 540	53 399	53 922	53 173	49 566	48 649	49 964	48436	48436
Participations	2 021	2 036	2 085	2 100	2 116	2 131	2 147	2 162	2 039	2 039	2 020	1987	1987
Investissements	801	791	781	783	792	798	805	796	790	795	786	765	765
Autres actifs	2 297	2 437	2 436	2 665	3 569	3 605	4 072	6 732	5 395	5 555	6 335	9771	9771
<b>Total actif</b>	<b>82 624</b>	<b>80 315</b>	<b>78 480</b>	<b>76 972</b>	<b>74 409</b>	<b>78 004</b>	<b>75 163</b>	<b>75 374</b>	<b>73 528</b>	<b>76 609</b>	<b>71 725</b>	<b>74373</b>	<b>74373</b>

<b>Passif:</b>													
Dettes envers la clientèle	56 405	53 699	51 633	49 638	46 015	49 905	45 966	46 264	43 690	47 083	42 480	40546	40546
Dettes représentées par un titre	4 197	4 202	4 335	4 606	4 414	4 354	4 449	4 529	4 454	4 417	4 216	4441	4441
Autres passifs	- 3 842	- 3 812	- 3 781	- 3 947	- 3 204	- 2 288	- 1 450	- 1 845	- 1 294	- 1 886	- 2 010	11898	11898
Capital	16 099	16 233	16 176	16 313	16 533	16 686	16 691	16 734	16 780	16 893	16 842	10000	10000
Réserves	2 389	2 409	2 400	2 420	2 453	2 588	2 589	2 596	2 603	2 620	2 612	1657	1657
Résultat en Instance d'affectation	7 216	7 276	7 250	7 312	7 410	5 822	5 823	5 839	5 855	5 894	5 876	3999	3999
Résultat de l'exercice	160	308	467	631	788	937	1 095	1 258	1 440	1 588	1 709	1832	1832
<b>Total passif</b>	<b>82 624</b>	<b>80 315</b>	<b>78 480</b>	<b>76 972</b>	<b>74 409</b>	<b>78 004</b>	<b>75 163</b>	<b>75 374</b>	<b>73 528</b>	<b>76 609</b>	<b>71 725</b>	<b>74373</b>	<b>74373</b>

## Annexe N° 05 : Bilan budget 2019

	trimestre 01			trimestre 02			trimestre 03			trimestre 04			Total
	Jan	Fev	Mar	Avr	May	Jun	Juil	Aou	Sep	Oct	Nov	Dec	
<b>Actif:</b>													
Liquidité	15 004	15 126	15 352	15 592	15 795	16 680	16 169	15 231	15 457	17 652	16 447	17 066	191 571
Placements & Bon de trésor	7 500	7 500	7 500	7 500	7 500	7 500	7 500	7 500	7 500	7 000	7 000	7 000	81 500
Prêts et créances	52 577	53 283	54 675	56 269	56 288	57 202	57 724	58 460	58 756	59 381	60 112	60 539	685 266
Participations	2 162	2 162	2 162	2 196	2 196	2 196	2 232	2 257	2 257	2 275	2 275	2 275	26 645
Investissements	795	795	795	795	795	795	795	795	795	795	795	795	9 540
Autres actifs	3 265	3 265	3 265	3 265	3 265	3 265	3 265	3 265	3 265	3 265	3 265	3 265	39 178
<b>Total actif</b>	<b>81 304</b>	<b>82 131</b>	<b>83 750</b>	<b>85 617</b>	<b>85 840</b>	<b>87 638</b>	<b>87 686</b>	<b>87 509</b>	<b>88 030</b>	<b>90 368</b>	<b>89 895</b>	<b>90 941</b>	<b>1 040 709</b>

<b>Passif:</b>													
Dettes à vue	53 923	54 504	55 879	57 173	57 494	59 139	60 163	59 334	59 684	61 858	61 723	62 257	703 130
Dettes à terme	5 001	5 189	5 275	5 678	5 402	5 398	5 435	5 896	5 902	5 875	5 346	5 667	66 064
Autres passifs	-6 138	-6 108	-6 108	-6 341	-6 341	-6 341	-6 405	-6 404	-6 404	-6 624	-6 624	-6 624	-76 460
Capital	17 176	17 176	17 176	17 318	17 318	17 318	17 602	17 602	17 602	17 744	17 744	17 744	209 519
Réserves	2 664	2 664	2 664	2 686	2 686	2 686	2 886	2 879	2 879	2 902	2 902	2 902	33 401
Résultat en Instance d'affectation	8 509	8 386	8 386	8 455	8 455	8 455	6 835	6 841	6 841	6 896	6 896	6 896	91 848
Résultat de l'exercice	169	320	478	649	826	983	1 169	1 361	1 525	1 717	1 908	2 099	13 204
<b>Total passif</b>	<b>81 304</b>	<b>82 131</b>	<b>83 750</b>	<b>85 617</b>	<b>85 840</b>	<b>87 638</b>	<b>87 686</b>	<b>87 509</b>	<b>88 030</b>	<b>90 368</b>	<b>89 895</b>	<b>90 941</b>	<b>1 040 709</b>



## Annexe N° 06 : Bilan budget 2018

	trimestre 01			trimestre 02			trimestre 03			trimestre 04			Total
	Jan	Fev	Mar	Avr	May	Jun	Juil	Aou	Sep	Oct	Nov	Dec	
<b>Actif:</b>													
Liquidité	9 369	9 897	10 319	9 728	9 923	11 261	10 897	11 095	10 697	10 785	9 978	11 151	125 100
Placements & Bon de trésor	14 448	14 448	14 448	14 448	14 448	14 448	14 448	14 448	14 448	14 448	14 448	14448	158 928
Prêts et créances	50 624	50 624	51 968	52 304	53 088	53 200	54 656	55 776	57 008	57 904	59 808	60144	657 104
Participations	2 240	2 240	2 240	2 352	2 352	2 352	2 464	2 464	2 464	2 464	2 464	2464	28 560
Investissements	896	896	896	896	896	896	1008	1008	1008	1008	1008	1008	11 424
Autres actifs	1 454	1 677	1 587	1 809	1 808	1 608	1 830	1 941	1 517	1 515	1 625	1344	19 715
<b>Total actif</b>	<b>81 304</b>	<b>82 131</b>	<b>83 750</b>	<b>85 617</b>	<b>85 840</b>	<b>87 638</b>	<b>87 686</b>	<b>87 509</b>	<b>88 030</b>	<b>90 368</b>	<b>89 895</b>	<b>60539</b>	<b>1 010 307</b>
<b>Passif:</b>													
Dettes à vue	52 220	52 808	53 620	54 656	55 468	56 168	57 540	58 800	60 284	61 096	62 020	62944	687 624
Dettes à terme	4 816	4 816	4 928	4 928	4 928	5 152	5 376	5 376	5 488	5 488	5 600	5600	62 496
Autres passifs	-3 530	-3 530	-2 970	-4 090	-4 090	-2 970	-3 194	-3 194	-4 538	-4 538	-4 538	-4426	-45 609
Capital	15 899	15 899	15 899	15 899	15 899	15 899	15 899	15 899	15 899	15 899	15 899	15899	190 783
Réserves	2 359	2 359	2 359	2 359	2 359	2 409	2 409	2 409	2 409	2 409	2 409	2409	28 657
Résultat en Instance d'affectation	7 107	7 107	7 107	7 107	7 107	6 106	6 106	6 106	6 106	6 106	6 106	6 106	78 277
Résultat de l'exercice	162	324	516	680	845	1 000	1 168	1 336	1 494	1 664	1 835	2 027	13 051
<b>Total passif</b>	<b>79 032</b>	<b>79 782</b>	<b>81 458</b>	<b>81 538</b>	<b>82 515</b>	<b>83 764</b>	<b>85 304</b>	<b>86 731</b>	<b>87 142</b>	<b>88 124</b>	<b>89 331</b>	<b>90559</b>	<b>1 015 279</b>

## Annexe N° 07 : Compte résultat budget 2019

Compte de Résultat :	trimestre 01			trimestre 02			trimestre 03			trimestre 04			Total
	Jan	Fev	Mar	Avr	May	Jun	Juil	Aou	Sep	Oct	Nov	Dec	Année 2019
Intérêt sur crédit directs	331 407	303 393	344 054	342 311	353 792	347 661	362 290	366 704	356 682	370 161	362 497	377 137	4 218 090
charges d'intérêt	- 49 714	- 47 725	- 53 333	- 55 246	- 55 952	- 54 054	- 55 495	- 54 186	- 53 325	- 54 378	- 51 228	- 53 165	- 637 801
<b>marge net d'intérêt</b>	<b>281 693</b>	<b>255 668</b>	<b>290 721</b>	<b>287 065</b>	<b>297 840</b>	<b>293 607</b>	<b>306 795</b>	<b>312 518</b>	<b>303 358</b>	<b>315 783</b>	<b>311 268</b>	<b>323 972</b>	<b>3 580 289</b>
Commissions sur crédit	15 972	16 940	16 698	16 592	16 348	16 470	16 616	16 988	16 492	17 000	16 875	16 750	199 737
commissions sur Comex	56 825	56 825	56 825	57 456	57 456	57 456	58 720	58 720	58 720	59 351	59 351	59 351	697 056
autre revenus	62 982	63 224	74 929	63 815	63 571	75 723	64 148	64 272	75 476	63 625	63 938	76 654	812 359
<b>total autre produits</b>	<b>135 779</b>	<b>136 989</b>	<b>148 452</b>	<b>137 863</b>	<b>137 375</b>	<b>149 649</b>	<b>139 483</b>	<b>139 979</b>	<b>150 687</b>	<b>139 976</b>	<b>140 164</b>	<b>152 755</b>	<b>1 709 152</b>
<b>produit net bancaire</b>	<b>417 472</b>	<b>392 657</b>	<b>439 173</b>	<b>424 928</b>	<b>435 216</b>	<b>443 257</b>	<b>446 278</b>	<b>452 497</b>	<b>454 045</b>	<b>455 759</b>	<b>451 432</b>	<b>476 727</b>	<b>5 289 441</b>
charge salariales	92 224	90 757	91 317	93 101	93 733	91 944	95 681	96 217	93 815	96 855	96 805	96 915	1 129 364
charges locatives net d'amortissements	35 862	35 862	35 862	35 862	35 862	35 862	35 862	35 862	35 862	35 862	35 862	35 862	430 338
frais marketing	4 733	4 733	4 733	4 733	4 733	4 733	4 733	4 733	4 733	4 733	4 733	4 733	56 800
frais de voyages	2 083	2 083	2 083	2 083	2 083	2 083	2 083	2 083	2 083	2 083	2 083	2 083	25 000
frais télécom	9 583	9 583	9 583	9 583	9 583	9 583	9 583	9 583	9 583	9 583	9 583	9 583	115 000
autres charges	49 351	49 351	49 351	52 281	52 281	52 281	50 816	50 816	50 816	50 816	50 816	50 816	609 791
<b>total charges</b>	<b>193 836</b>	<b>192 369</b>	<b>192 929</b>	<b>197 644</b>	<b>198 276</b>	<b>196 487</b>	<b>198 758</b>	<b>199 295</b>	<b>196 893</b>	<b>199 932</b>	<b>199 883</b>	<b>199 993</b>	<b>2 366 293</b>
dotation aux provisions	-	-	- 39 121	-	-	- 38 589	-	-	- 38 853	-	-	- 44 560	- 161 123
reprise de provisions	-	363	2 299	-	244	976	-	2 728	-	-	3 500	24 600	34 710
<b>total provisions</b>	<b>-</b>	<b>363</b>	<b>- 36 822</b>	<b>-</b>	<b>244</b>	<b>- 37 613</b>	<b>-</b>	<b>2 728</b>	<b>- 38 853</b>	<b>-</b>	<b>3 500</b>	<b>- 19 960</b>	<b>- 126 413</b>
<b>résultat avant impôt</b>	<b>223 636</b>	<b>200 651</b>	<b>209 422</b>	<b>227 285</b>	<b>237 184</b>	<b>209 157</b>	<b>247 520</b>	<b>255 931</b>	<b>218 299</b>	<b>255 827</b>	<b>255 050</b>	<b>256 774</b>	<b>2 796 735</b>
impôt sur le résultat	- 54 829	- 48 842	- 51 127	- 56 505	- 59 084	- 51 783	- 61 322	- 63 513	- 53 711	- 63 991	- 63 789	- 65 606	- 694 102
<b>résultat net de l'exercice</b>	<b>168 807</b>	<b>151 808</b>	<b>158 295</b>	<b>170 780</b>	<b>178 100</b>	<b>157 374</b>	<b>186 198</b>	<b>192 418</b>	<b>164 588</b>	<b>191 836</b>	<b>191 261</b>	<b>191 168</b>	<b>2 102 633</b>

## Annexe N° 08 : Compte résultat budget 2018

Compte résultat	trimestre 01			trimestre 02			trimestre 03			trimestre 04			Total
	Jan	Fev	Mar	Avr	May	Jun	Juil	Aou	Sep	Oct	Nov	Dec	Année 2018
Intérêt sur crédit directs	342 720	343 280	344 176	344 512	345 856	346 080	347 648	348 432	348 992	350 000	350 896	351 568	4 164 160
charges d'intérêt	- 43 624	- 43 792	- 44 016	- 44 226	- 44 422	- 44 576	- 44 688	- 44 800	- 45 024	- 45 136	- 45 472	- 45 696	- 535 473
<b>marge net d'intérêt</b>	<b>299 096</b>	<b>299 488</b>	<b>300 160</b>	<b>300 286</b>	<b>301 434</b>	<b>301 504</b>	<b>302 960</b>	<b>303 632</b>	<b>303 968</b>	<b>304 864</b>	<b>305 424</b>	<b>305 872</b>	<b>3 628 687</b>
Commissions sur crédit	4 592	4 592	35 728	4 704	4 704	37 184	5 040	5 040	38 640	5 040	5 264	39 872	190 400
commissions sur Comex	61 040	61 040	61 488	61 712	61 936	62 160	62 496	62 720	62 944	63 280	63 504	63 840	748 160
autre revenus	28 073	28 297	35 913	28 969	29 193	37 033	29 753	29 641	37 929	30 313	30 537	39 161	384 808
<b>total autre produits</b>	<b>93 705</b>	<b>93 929</b>	<b>133 129</b>	<b>95 385</b>	<b>95 833</b>	<b>136 377</b>	<b>97 289</b>	<b>97 401</b>	<b>139 513</b>	<b>98 633</b>	<b>99 305</b>	<b>142 873</b>	<b>1 323 368</b>
<b>produit net bancaire</b>	<b>392 801</b>	<b>393 417</b>	<b>433 289</b>	<b>395 670</b>	<b>397 267</b>	<b>437 881</b>	<b>400 249</b>	<b>401 033</b>	<b>443 481</b>	<b>403 497</b>	<b>404 729</b>	<b>448 745</b>	<b>4 952 056</b>
charge salariales	88 291	88 291	88 291	88 291	88 291	88 291	88 291	88 291	88 291	88 291	88 291	88 291	1 059 490
charges locatives net d'amortissements	33 768	33 768	33 768	33 768	33 768	33 768	33 768	33 768	33 768	33 768	33 768	33 768	405 212
frais marketing	3 612	3 612	3 612	3 612	3 612	3 612	3 612	3 612	3 612	3 612	3 612	3 612	43 344
frais de voyages	1 596	1 596	1 596	1 596	1 596	1 596	1 596	1 596	1 596	1 596	1 596	1 596	19 152
frais télécom	8 764	8 764	8 764	8 764	8 764	8 764	8 764	8 764	8 764	8 764	8 764	8 764	105 168
autres charges	47 578	47 578	47 578	47 578	47 578	47 578	47 578	47 578	47 578	47 578	47 578	47 578	570 931
<b>total charges</b>	<b>183 608</b>	<b>183 608</b>	<b>183 608</b>	<b>183 608</b>	<b>183 608</b>	<b>183 608</b>	<b>183 608</b>	<b>183 608</b>	<b>183 608</b>	<b>183 608</b>	<b>183 608</b>	<b>183 608</b>	<b>2 203 296</b>
dotation aux provisions	-	-	-	-	-	- 53 760	-	-	- 54 880	-	-	- 50 400	- 159 040
reprise de provisions	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	28 000	28 000
<b>total provisions</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>- 53 760</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>- 54 880</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>- 22 400</b>	<b>- 131 040</b>
<b>résultat avant impôt</b>	<b>209 193</b>	<b>209 809</b>	<b>249 681</b>	<b>212 062</b>	<b>213 658</b>	<b>200 513</b>	<b>216 641</b>	<b>217 425</b>	<b>204 993</b>	<b>219 889</b>	<b>221 121</b>	<b>242 737</b>	<b>2 617 719</b>
impôt sur le résultat	- 47 263	- 47 535	- 57 902	- 48 121	- 48 536	- 45 118	- 49 312	- 49 515	- 46 283	- 50 156	- 50 476	- 50 273	- 590 491
<b>résultat net de l'exercice</b>	<b>161 930</b>	<b>162 273</b>	<b>191 779</b>	<b>163 941</b>	<b>165 122</b>	<b>155 394</b>	<b>167 329</b>	<b>167 909</b>	<b>158 710</b>	<b>169 733</b>	<b>170 644</b>	<b>192 464</b>	<b>2 027 229</b>

## Annexe N°9 : Tableau de bord relatif au bilan

		Total. 2018	Total . 2019				2019 Vs 2018	
		réel	réel	budget	écart	%	écart	%
<b>Actif</b>	Liquidité	13 413	10 364	17 066	- 6 702	-39%	- 3 049	-23%
	Placements	-	10 800	7 000	3 800	54%	10 800	100%
	Prêts et créances	48 436	47 696	60 539	- 12 842	-21%	- 740	-2%
	Participations	1 987	2 214	2 275	- 61	-3%	227	11%
	Investissements	765	756	796	- 40	-5%	- 10	-1%
	Autres actifs	9 771	7 244	3 265	3 979	122%	- 2 527	-26%
	<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>74 373</b>	<b>79 074</b>	<b>90 941</b>	<b>- 11 866</b>	<b>-13%</b>	<b>4 701</b>	<b>6%</b>
<b>Passif</b>	Dettes envers la clientèle	40 546	43 616	62 257	- 18 640	-30%	3 071	8%
	Dettes représentées par un titre	4 441	6 138	5 667	471	8%	1 697	38%
	Autres passifs	11 898	10 396	1 120	9 276	828%	- 1502	-13%
	Capital	10 000	15 000	10 000	5 000	50%	5 000	50%
	réserves	1 657	1 749	2 902	- 1 153	-40%	92	6%
	Résultat en Instance d'affectation	3 999	711	6 896	- 6 185	-90%	- 3 287	-82%
	Résultat de l'exercice	1 832	1 465	2 099	- 635	-30%	- 368	-20%
	<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>74 373</b>	<b>79 074</b>	<b>90 941</b>	<b>- 11 866</b>	<b>-13%</b>	<b>4 701</b>	<b>6%</b>

## Annexe N° 10 : Tableau de bord P&L

	4eme trim. 2018	4eme trim. 2019				4eme trim. 2019 Vs 2018		Total. 2018	Total année 2019					2019 Vs 2018	
	réel	réel	budget	écart	%	écart	%		réel	réel	budget	écart	%	écart	%
Intérêts sur Crédit directs	1 017 715	906 914	1 109 795	- 202 881	-18%	- 110 802	-11%	3 703 428	3 609 715	4 218 090	- 608 375	-14%	- 93 713	-3%	
Charges d'intérêt sur dépôt	- 116 873	- 67 752	- 158 772	91 020	-57%	49 121	-42%	- 433 943	- 502 118	- 637 801	135 684	-21%	- 68 175	16%	
<b>Total produits d'intérêt</b>	<b>900 842</b>	<b>839 162</b>	<b>951 023</b>	<b>- 111 861</b>	<b>-12%</b>	<b>- 61 681</b>	<b>-7%</b>	<b>3 269 485</b>	<b>3 107 597</b>	<b>3 580 289</b>	<b>- 472 691</b>	<b>-13%</b>	<b>-161 888</b>	<b>-5%</b>	
Commissions sur crédit	12 921	5 849	50 624	- 44 776	-88%	- 7 073	-55%	98 030	132 306	199 737	- 67 431	-34%	34 276	35%	
Commissions sur COMEX	178 397	68 164	178 054	- 109 890	-62%	- 110 233	-62%	742 387	405 083	697 056	- 291 973	-42%	-337 304	-45%	
Autres revenus	11 886	19 741	204 218	- 184 476	-90%	7 855	66%	488 910	539 458	812 359	- 272 901	-34%	50 548	10%	
<b>Total autres produits</b>	<b>203 204</b>	<b>93 754</b>	<b>432 895</b>	<b>- 339 141</b>	<b>-78%</b>	<b>- 109 450</b>	<b>-54%</b>	<b>1 329 326</b>	<b>1 076 846</b>	<b>1 709 152</b>	<b>- 632 306</b>	<b>-37%</b>	<b>-252 480</b>	<b>-19%</b>	
<b>Produit net bancaire</b>	<b>1 104 047</b>	<b>932 916</b>	<b>1 383 918</b>	<b>- 451 002</b>	<b>-33%</b>	<b>- 171 131</b>	<b>-16%</b>	<b>4 598 812</b>	<b>4 184 444</b>	<b>5 289 441</b>	<b>- 1 104 997</b>	<b>-21%</b>	<b>-414 368</b>	<b>-9%</b>	
Charge salariales	249 808	321 663	290 575	31 088	11%	71 855	29%	996 133	1 092 224	1 129 364	- 37 139	-3%	96 091	10%	
Charges locatives	59 698	113 479	107 585	5 894	5%	53 781	90%	344 914	408 468	430 338	- 21 870	-5%	63 554	18%	
Frais marketing	8 635	10 355	14 200	- 3 845	-27%	1 720	20%	20 895	32 811	56 800	- 23 989	-42%	11 916	57%	
Frais de voyages	3 839	16 351	6 250	10 101	162%	12 512	326%	25 529	46 459	25 000	21 459	86%	20 931	82%	
Frais télécom	16 861	28 535	28 750	- 215	-1%	11 674	69%	92 949	105 917	115 000	- 9 083	-8%	12 968	14%	
Autres charges	97 282	175 284	152 448	22 836	15%	78 002	80%	605 026	622 638	609 791	12 847	2%	17 612	3%	
<b>Total charges</b>	<b>436 122</b>	<b>665 666</b>	<b>599 807</b>	<b>65 859</b>	<b>11%</b>	<b>229 544</b>	<b>53%</b>	<b>2 085 446</b>	<b>2 308 518</b>	<b>2 366 293</b>	<b>- 57 775</b>	<b>-2%</b>	<b>223 072</b>	<b>11%</b>	
Dotation aux provisions	- 109 009	- 12 715	- 44 560	31 845	-71%	96 294	-88%	- 173 114	- 168 923	- 161 123	- 7 800	5%	4 191	-2%	
Reprises de provisions	27 231	39 658	28 100	11 558	41%	12 427	46%	48 682	72 565	34 710	37 855	109%	23 883	49%	
<b>Total provisions</b>	<b>- 81 778</b>	<b>26 943</b>	<b>- 16 460</b>	<b>43 403</b>	<b>-264%</b>	<b>108 722</b>	<b>-133%</b>	<b>- 124 432</b>	<b>- 96 358</b>	<b>- 126 413</b>	<b>30 055</b>	<b>-24%</b>	<b>28 075</b>	<b>-23%</b>	
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>586 146</b>	<b>294 193</b>	<b>767 651</b>	<b>- 473 458</b>	<b>-62%</b>	<b>- 291 953</b>	<b>-50%</b>	<b>2 388 933</b>	<b>1 779 568</b>	<b>2 796 735</b>	<b>- 1 017 167</b>	<b>-36%</b>	<b>-609 365</b>	<b>-26%</b>	
Impôt sur le résultat	- 164 587	- 11 656	- 193 386	181 730	-94%	152 931	-93%	- 556 586	- 315 044	- 694 102	379 058	-55%	241 542	-43%	
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>421 559</b>	<b>282 537</b>	<b>574 265</b>	<b>- 291 728</b>	<b>-51%</b>	<b>- 139 022</b>	<b>-33%</b>	<b>1 832 347</b>	<b>1 464 524</b>	<b>2 102 633</b>	<b>- 638 109</b>	<b>-30%</b>	<b>-367 823</b>	<b>-20%</b>	

## Annexe N° 11 : HORS BILAN

	<b>HORS BILAN</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>A</b>	<b>ENGAGEMENTS DONNES :</b>		
1	Engagements de financement en faveur des institutions financières	153 93	1 358 587
2	Engagements de financement en faveur de la clientèle	3 151 626	4 706 836
3	Engagements de garantie d'ordre des institutions financières	52 615 588	55 143 880
4	Engagements de garantie d'ordre de la clientèle	2 846 100	3 419 184
5	Autres engagements donnés	103 344	103 344
<b>B</b>	<b>ENGAGEMENTS RCUS :</b>		
6	Engagements de financement reçus des institutions financières	20 884 880	23 860 334
7	Engagements de garantie reçus des institutions financières	6 577 183	7 219 573
8	Autres engagements reçus	-	-

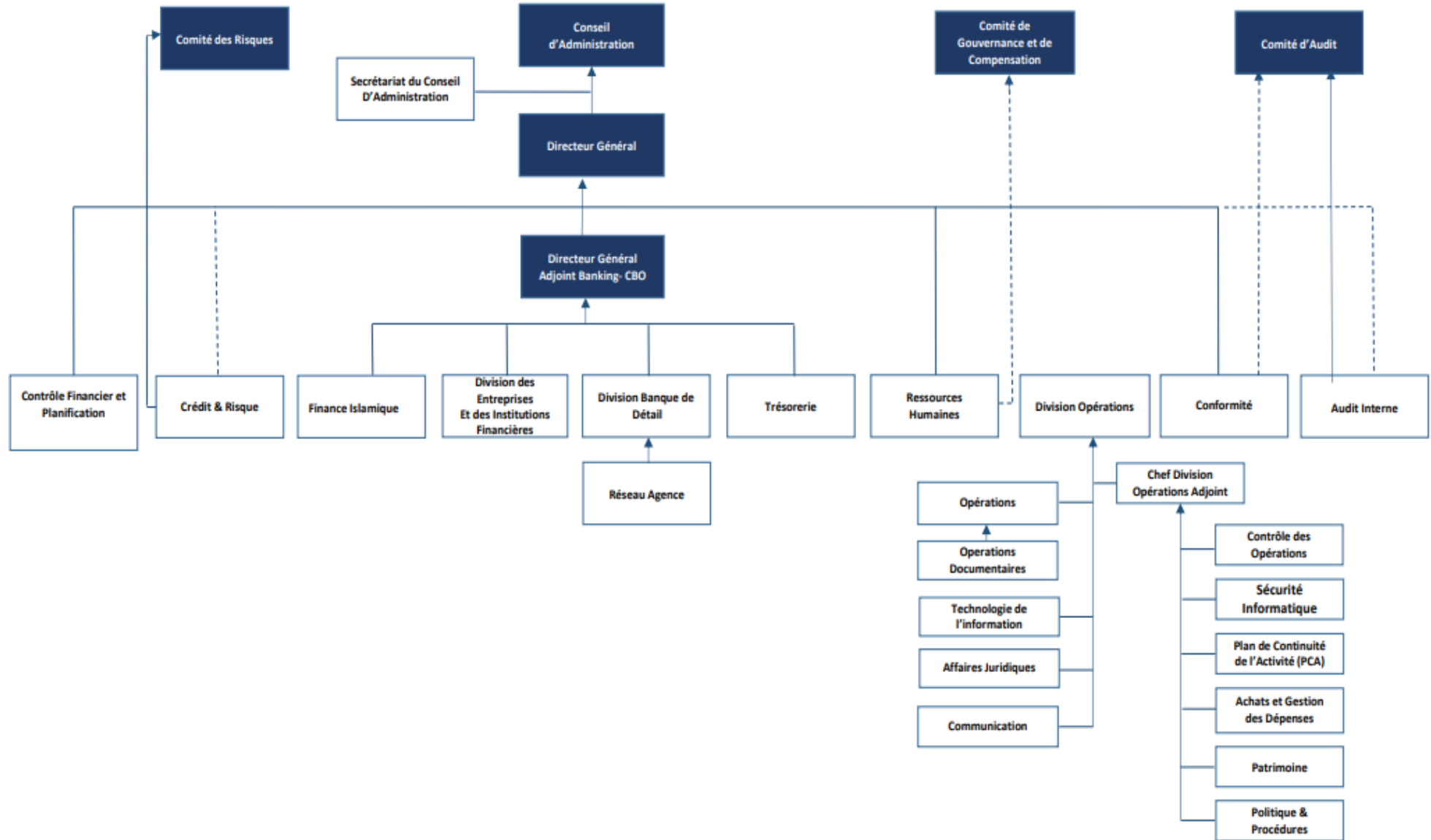
## Annexe N° 12 : Les Tableaux de Bord et les Reporting de Bank abc

Reportings et TB		Fréquence
<b>GROUPE</b>	P&L Flash Report (J+2)	Mensuelle
	FERMAT (J+2 trim) (J+6 mensuel)	Mensuelle
	Restructured Facilities (J+2)	Trimestrielle
	MVR (J+6)	Mensuelle
	RAR & Clustering ratio (J+6)	Mensuelle
	Pages "82&83"	Mensuelle
	QCP Pages 1-37	Trimestrielle
	QCP Pages 38-77	Trimestrielle
	Pages "58&93" "82&83" "86&87"	Trimestrielle
	CFO certification	Trimestrielle
<b>Banque d'Algérie</b>	La réserve obligatoire (J+5)	Mensuelle
	Les positions de change (J+25)	Mensuelle
	Engagements Extérieurs (J+15)	Mensuelle
	Etat model 20R et annexes (J+25)	Mensuelle
	Etat des Ratios Prudentiels (J+30)	Trimestrielle
	Etat des Grands Risques (J+30)	Trimestrielle
	Modèle 6000 (J+30)	Trimestrielle
	Coefficient de Liquidité (J+30)	Trimestrielle
	Déclaration des revenus tirés Comex	Trimestrielle
<b>Autres</b>	TOP TEN Depositors	Mensuelle
	Dashboard	Quotidien
	TOI par agence	Hebdomadaire
	Profitabilité par agence	Mensuelle
	Revue analytique Bilan Social	Mensuelle





# Annexe N° 13 : Organigramme BANK ABC



## Annexe N° 14 : Guide d'entretien

1- Quel poste occupez-vous actuellement ?

.....  
.....

2-Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?

.....  
.....

3-Quelle est votre évaluation personnelle de la conception du tableau de bord de gestion (le MVR) de BANK ABC?

.....  
.....  
.....  
.....

4-Que pensez-vous du tableau de bord de BANK ABC ?

.....  
.....

5-Le tableau de bord de gestion (le MVR) est-il établie et suivi par la même personne à chaque fois?

.....  
.....

6-A quel moment BANK ABC élabore-t-elle son tableau de bord de gestion ? Et cela prendra combien de temps à le faire ?

.....  
.....

7-Pensez-vous que les budgets du 4eme trimestre 2016 ont été surévalués ?

.....  
.....

8-Les charges de BANK ABC sont-elles rationnelles ?

.....  
.....

9-Pourriez-vous anticiper les décisions prises par la Banque d'Algérie ?

.....  
.....

10-Quelles sont les outils utilisés pour élaborer les tableaux de bord de gestion de BANK ABC ?

.....  
.....

11-Quelles sont les améliorations que vous prévoyez d'apporter à l'avenir ?

.....  
.....  
.....

12-Quelle est l'étape qui suit l'analyse ?

.....  
.....

13-Les décisions sont-elles prises à ABC BANK ALGERIA ou bien à l'entreprise mère ?

.....  
.....



**Table des matières**

# Table des matières

Dédicaces

Remerciement

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre1 : Le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise.....</b>	<b>5</b>
Section 01 : Généralité sur le contrôle de gestion.....	7
1. Notion générale sur le contrôle de gestion .....	7
1.1.Définition du contrôle de gestion .....	7
1.2.Objectif du contrôle de gestion.....	8
1.3. Les missions du contrôle de gestion.....	9
2. Le contrôle de gestion comme processus .....	9
2.1.Les trois axes du contrôle de gestion.....	10
2.2.Les outils du contrôle de gestion.....	12
2.2.1. La gestion prévisionnelle .....	12
2.2.2. La gestion budgétaire .....	12
2.2.3. Le contrôle budgétaire .....	12
2.2.4. Le tableau de bord .....	12
2.2.5. Le reporting .....	12
2.3.Les différents positionnements du contrôle de gestion.....	13
3. Les acteurs du système de contrôle de gestion et le contrôleur de gestion .....	14
3.1.Les acteurs du système de contrôle de gestion .....	13
3.2.Le contrôleur de gestion .....	14
3.2.1. Définition du contrôleur de gestion .....	14
3.2.2. Le rôle du contrôleur de gestion .....	14
3.2.3. Les compétences requises.....	15
3.2.4. Les qualités du contrôleur de gestion.....	15
3.3.La position du contrôleur de gestion dans l'organisation .....	16
3.3.1. Le positionnement du contrôleur de gestion dans l'organisation.....	16
Section 2: Le pilotage de la performance financière.....	18
1. généralité sur le pilotage de l'entreprise.....	18
1.1.Définition du pilotage .....	18
1.2.La dynamique de pilotage .....	18
1.3.Le processus de pilotage .....	19
1.3.1. Définition du processus .....	19
1.3.2. Définition du processus de pilotage .....	19
1.3.3. Les trois catégories de processus .....	19
1.4.Les Outils de pilotage.....	20
1.4.1. Les tableaux de bord .....	20
1.4.2. Reporting de gestion .....	20
2. généralités sur la performance.....	20
2.1.Définition de la performance .....	20
2.2.Les indicateurs de la performance.....	21
2.3.Les différents types de la performance .....	22
2.3.1. La performance organisationnelle .....	22
2.3.2. La performance stratégique .....	22
2.3.3. La performance commerciale .....	22
2.3.4. La performance économique .....	23
2.3.5. La performance financière .....	23
2.3.5.1. Type de performance financière.....	23
3. Les indicateurs de la performance financière .....	24

3.1.Définition d'un indicateur de performance .....	24
3.2.types d'indicateur de la performance financière.....	24
3.2.1. Indicateurs de performance de productivité .....	24
3.2.2. Indicateurs de performance de qualité .....	25
3.2.3. Indicateurs de performance de capacité .....	25
3.2.4. Indicateurs de performance stratégique .....	25
Section 3 : Mesurer la performance de l'entreprise.....	25
1. Généralités sur la mesure de la performance .....	25
1.1.Définition de la mesure de la performance.....	26
1.2.Les objectifs de la mesure de la performance .....	26
1.3.les choix des critères de mesure de la performance.....	26
2. Les outils de pilotage de la performance .....	27
2.1.Les outils de la mesure de la performance .....	27
2.1.1. La comptabilité générale .....	27
2.1.2. Le tableau de bord.....	27
2.1.3. Le reporting.....	28
2.1.4. Les prix de cession internes .....	28
2.1.5. Le coût cible .....	29
2.1.6. Benchmarking .....	29
2.1.7. L'analyse de la valeur.....	30
3. la performance financière dans une entreprise .....	30
3.1.Evaluation de la performance financière.....	31
3.2.mesurer la performance financière .....	31
3.2.1. Les indicateurs de mesure de la création de valeur.....	31
a. Les indicateurs de performance interne.....	31
b. Indicateur de performance externe.....	32
3.2.2. Mesure de la performance financière par l'effet de levier .....	33
a. Rentabilité économique.....	33
b. Rentabilité financière.....	33
Conclusion.....	34
<b>Chapitre 02 : le tableau de bord dans le contrôle de gestion bancaire.....</b>	<b>35</b>
Section 01 : analyse théorique du tableau de bord.....	37
1. Généralité sur les tableaux de bord de gestion .....	37
1.1.Définition du tableau de bord.....	37
1.2.Les Objectifs du tableau de bord.....	38
1.3.Tableau de bord et les autres outils de contrôle de gestion.....	39
1.4.Les différents Types de tableaux de bord de gestion .....	39
1.4.1. Tableau de bord de la direction générale.....	39
1.4.2. un tableau de bord de département ou de service .....	40
1.4.3. les tableaux de bord de processus .....	40
2. Le rôle d'un tableau de bord .....	40
2.1.Instrument de contrôle et de comparaison.....	40
2.2.Aide à la décision.....	40
2.3.Outil de dialogue et de communication .....	41
3. Les fonctions du tableau de bord .....	41
3.1.Fonction de monitoring constant, de constat d'écart et d'alerte.....	41
3.2.Fonction de déclencheur d'enquête et de guide d'analyse .....	42
3.3.Fonction de reportage et de reddition de comptes .....	42
3.4.Fonction de communication et de motivation.....	43
3.5.Fonction de contribution à la formulation des objectifs et des attentes.....	43
4. Les avantages et les limites du tableau de bord de gestion .....	43
4.1.Les avantages du tableau de bord de gestion .....	44
4.2.Les limites du tableau de bord de gestion .....	44
4.3.Les risques du tableau de bord de gestion .....	45

Section 2 : Conception et composant d'un tableau de bord de gestion.....	45
1. construction d'un tableau de bord de gestion.....	45
1.1. les conditions de mise-en-œuvre d'un tableau de bord .....	45
1.2. La conception générale du tableau de bord de gestion .....	46
1.3. Principe de conception du tableau de bord de gestion.....	47
1.3.1. Une cohérence avec l'organigramme .....	47
1.3.2. La collecte des informations et le choix des objectifs et des indicateurs pertinents.....	48
1.3.3. La périodicité.....	48
1.3.4. La Simplicité.....	48
1.3.5. Pertinent et Personnalisé.....	48
1.4. Démarche de la conception de tableau de bord.....	49
1.5. Les différentes démarches de conceptions.....	49
1.6. Tableau de bord et la stratégie.....	49
2. Les étapes d'élaboration d'un tableau de bord .....	50
2.1. La fixation des objectifs.....	50
2.2. Détermination des points clés.....	50
2.3. La collecte d'informations.....	50
2.4. Mise en forme du tableau de bord de gestion.....	51
3. Les outils du tableau de bord de gestion.....	51
4. Les conditions spécifiques et préalables pour réussir l'élaboration d'un tableau de bord..	53
4.1. Point de vue de VOYER Pierre .....	53
4.2. Point de vue de BOUIN X et SIMON F .....	53
5. Les indicateurs de performance d'un tableau de bord.....	54
5.1. Définition d'un indicateur.....	54
5.2. Comment choisir un indicateur .....	55
5.3. Les caractéristiques d'un bon indicateur .....	55
5.4. Composant d'une fiche d'indicateur .....	57
5.5. Type d'indicateurs .....	58
5.6. Évolution et conditions de performance des indicateurs .....	58
5.6.1. Évolution des indicateurs .....	58
5.6.2. Conditions de pertinence des indicateurs .....	59
5.7. Les limites des indicateurs .....	59
Section 3 : perspectives du contrôle de gestion bancaire .....	60
1. présentation des états financiers bancaires .....	60
1.1. Le bilan d'une banque .....	60
1.1.1. Élaboration d'un bilan bancaire .....	60
1.1.2. Les comptes d'un bilan comptable .....	61
1.2. Le compte de résultat d'une banque .....	62
1.2.1. Élaboration d'un compte de résultat .....	62
1.2.2. Les Soldes intermédiaires de gestion.....	62
a. Produit net bancaire (PNB).....	62
b. Le résultat brut d'exploitation.....	62
c. Le résultat d'exploitation .....	62
d. Le résultat courant avant impôt .....	62
e. Le résultat net.....	63
1.3. Hors bilan .....	63
2. Le pilotage de la performance au niveau des banques .....	63
2.1. La méthode des Soldes Intermédiaires de Gestion (les SIG).....	63
2.1.1. Le Produit Net Bancaire (PNB).....	64
2.1.2. Le Résultat Brut d'Exploitation (RBE).....	65
2.1.3. Le Résultat Courant Avant Impôt (RCAI).....	65
2.1.4. Le Résultat Net de l'Exercice (RN).....	65
2.2. La méthode des ratios.....	66

2.2.1. Les ratios de rentabilité globale.....	66
1. Le ratio de rendement « Return On Assets ».....	66
2. Le ratio de rendement des fonds propres réel « Return On Equity ».....	66
2.2.2. Les ratios de rentabilité d'exploitation.....	66
1. Le Coefficient Brut d'Exploitation (CBE).....	66
2. Le Coefficient Net d'Exploitation (CNE).....	67
2.2.3. Le ratio de profitabilité.....	67
1. Le ratio de recettes sur charges (RRC).....	67
2. Le ratio de marge brute globale.....	67
3. Le ratio de marge nette globale.....	68
2.2.4. Les ratios de productivité.....	68
a. Le ratio de charges / encours moyens de crédit.....	68
b. Le ratio du PNB / effectif moyen.....	68
c. Le ratio de l'encours moyen de crédit / effectif moyen.....	68
2.2.5. Les ratios de suivi du risque crédit.....	69
a. Le ratio des encours contentieux/ encours global de crédit.....	69
b. Le ratio de dotations aux provisions/ encours moyen global de crédit.....	69
c. Le ratio encours de provisions/ encours de contentieux.....	69
3. Le suivi du pilotage de la performance.....	69
3.1. Les difficultés de mesurer la performance.....	69
3.2. La maîtrise de la performance.....	70
3.3. Les réactions et les décisions.....	70
Conclusion.....	71
<b>Chapitre 03 : la contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance financière au sien de la BANK ABC.....</b>	<b>72</b>
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil.....	74
1. Présentation.....	74
1.1.Aperçu historique du groupe ABC.....	74
1.2.Positionnement de BANK ABC en Algérie.....	75
1.3.Les principaux actionnaires De BANK ABC Algérie.....	75
1.4.Réseaux BANK ABC Algérie.....	76
1.5.Réseaux BANK ABC Algérie.....	76
1.6.La vision stratégique de BANK ABC.....	76
1.7.Les missions et les objectifs de BANK ABC.....	77
1.7.1. Les missions.....	77
1.7.2. Les objectifs.....	77
2. Présentation de la division contrôle financier et planification.....	77
2.1.Les principales missions dévolues à la Division.....	77
2.2.Organigramme Division Contrôle Financier & Planification.....	79
2.2.1. L'organisation de la division contrôle financier et planification.....	79
2.3.Les fonctions confiées au département « contrôle de gestion et reporting ».....	80
2.3.1. Les principaux tableaux de bord et reporting adressé à la BA.....	80
2.3.2. Les principaux tableaux de bord et reporting au groupe.....	80
2.3.3. Les principaux TB et reporting aux autres.....	80
3. Les principaux reporting au groupe.....	81
3.1.Les Produits destinés à la clientèle de particulier.....	81
3.1.1. Les comptes bancaires et les solutions de placements.....	81
3.1.2. comptes épargnes.....	82
3.1.3. Les offres packagées.....	83
3.1.4. La Banque à Distance.....	83
3.1.5. Les Crédits.....	83
3.1.6. Les crédits à la Consommation Super -ABC « Carousty & Moumkin ».....	83
3.1.7. Autres Produits et Services.....	84
3.2.Produits dédiés à la clientèle de Professionnels.....	84



3.2.1. Les Crédits Bancaires.....	84
3.2.2. Les Comptes Bancaires .....	85
Section 2 : Analyse du tableau de bord de gestion au sein de BANK ABC.....	86
1. Analyse du tableau de bord de gestion.....	86
1.1. Analyse du tableau de bord par rubrique.....	86
1.1.1. Résultat net de l'exercice (RNE).....	86
1.1.2. Total bilan .....	87
1.1.3. Le produit net bancaire (PNB).....	87
1.1.3.1. La marge d'intérêt.....	88
1.1.3.2. Autres produits bancaires.....	91
1.1.4. Les OPEX (charges d'exploitation générale).....	92
1.2. Analyse par segment d'activité .....	92
1.2.1. CORPORATE.....	93
1.2.2. RETAIL.....	94
1.2.3. Trésorerie.....	95
1.3. Analyse par les ratios.....	96
1.3.1.1. Ratio de rentabilité global.....	96
1.3.1.1. Le ROA (return on assets) .....	96
1.3.1.2. ROE (return on Equity) .....	96
1.3.2. Ratio de rentabilité d'exploitation.....	96
1.3.2.1. Coefficient net d'exploitation.....	96
1.3.2.2. Ratio fonds propres/ total bilan.....	97
1.3.3. Le ratio de profitabilité.....	97
1.3.3.1. (RNE / PNB).....	97
2. Analyse des résultats de l'entretien.....	98
Section 3 : Synthèse des résultats.....	101
1. Synthèse d'analyse du tableau de bord de gestion.....	101
2. Synthèse de l'analyse de l'entretien.....	101
3. Recommandations.....	102
Conclusion.....	103
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>104</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Table des matières</b>	

## **Résumé :**

Le contrôle de gestion occupe une place importante dans l'entreprise, les dirigeants des entreprises sont obligés d'intégrer le contrôle de gestion dans leur gestion pour analyser, surveiller et améliorer les activités de l'entreprise.

Le tableau de bord est un outil de contrôle de gestion important qui peut gérer la performance, suivre les réalisations et prendre des mesures correctives pour guider la trajectoire vers l'atteinte des objectifs

À cet effet, dans ce présent travail Nous avons effectué Notre stage pratique au sein de BANK ABC dans le but de sensibiliser les utilisateurs de l'importance des tableaux de bord en tant que système permettant le pilotage de la performance financière de l'entreprise.

Pour ce faire, nous avons analysé le tableau de bord de gestion de BANK ABC, et nous avons effectué des entretiens avec les responsables de la division contrôle financier et planification afin de détecter les Imperfections et essayer de les corrigé afin d'aboutir à une gestion efficace et efficiente.

**Mots clés :** Tableau De Bord, Contrôle De Gestion, Indicateurs, ratios de performance, Pilotage de performance, reporting.

## **Summary :**

The Management control occupies an important place in the company in effect, the managers of the companies are obliged to integrate the management control in their management in order to analyze monitor and improve their activities.

The dashboard is an important tool of the management control that allows the Performance of monitor to follow achievements and take corrective actions in order to achieve their main objectives.

For that reason, the practical training in BANK ABC was done in order to make users aware of the importance of the dashboards as a system that can help the performance of the financial management of the company.

We analyzed the dashboards of the BANK ABC and made an interview with the manager of the financial control division and planning in order to detect the imperfections and try to correct them in order to achieve an effective and efficient management.

**Keywords:** Dashboard, Management Control, Indicators, Performance Ratios, Performance Management, Reporting.

## ملخص :

مراقبة التسيير تحتل مكانة هامة في الشركة، يلتزم المسيرون بضم مراقبة التسيير في ادارتها لتحليل، متابعة وتحسين نشاط الشركة.

لوحة المعلومات اداة هامة من ادوات مراقبة التسيير تقوم بدفع الأداء، وتتبع الإنجازات واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتوجيه المسار نحو تحقيق الأهداف.

لهذا الغرض، في العمل الحالي أجرينا التدريب العملي لدى البنك، بهدف توعية المستخدمين بأهمية لوحات المعلومات كنظام يسمح بالسيطرة على الأداء المالي للشركة.

للقيام بذلك، قمنا بتحليل لوحة المعلومات وأجرينا مقابلات مع مسؤولين من شعبة التخطيط والرقابة المالية لكشف العيوب ومحاولة تصحيحها لتحقيق إدارة فعالة.

**الكلمات المفتاحية :** اعداد التقارير, معدلات الاداء, لوحة المعلومات, المراقبة الادارية, مؤشرات الاداء, الفعالية.