

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

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMEN ENSM**

**Pôle Universitaire de KOLÉA**



**MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDE**

**Master en Management des Organisations**

**La Rentabilité Bancaire  
CAS TRUST BANK ALGERIA**

**Elaboré par :  
MECHAKRA Hawa**

**Encadré par :  
Dr. MEHDDEB Nabil**

**Année universitaire 2020/2021**

## **Résumé**

Ce travail de recherche a pour but d'étudier la mesure et l'analyse de la rentabilité dans le milieu bancaire du fait de ses particularités qui les distinguent des autres types d'organisation. On aborde des notions sur la banque et les composantes principales de contrôle de gestion comme discipline chargée par le traitement du thème.

En outre, une méthodologie de recherche qualitative a guidé le fil de notre analyse. En effet, nous nous sommes basés sur la documentation, l'observation participante ainsi qu'une immersion organisationnelle bien encadrée par le chargé de contrôle de gestion au cours d'un stage pratique au sein de la Trust Bank Algeria.

Les résultats de notre étude ont fait l'objet d'une interprétation explicative des valeurs chiffrées.

Mots clés : Rentabilité, Indicateur, Contrôle De Gestion, Banque Commerciale.

## **Abstract**

The aim of this research work is to study the measurement and analysis of profitability in the banking sector because of its particularities which distinguish it from other types of organization. Notions of banking and the main components of management control are discussed as a discipline charged by the treatment of the theme. In addition, a qualitative research methodology guided our analysis. Indeed, we relied on documentation, participant observation and organizational immersion well supervised by the manager of management during a practical internship at Trust Bank Algeria. The results of our study were the subject of an explanatory interpretation of the numerical values.

**Keywords:** Profitability, Indicator, management control, commercial bank.

## المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى شرح الية قياس وتحليل الربحية في القطاع المصرفي نظرا لخصائصه التي تميزه عن أنواع التنظيم الأخرى. وتناقش مفاهيم الأعمال المصرفية والعناصر الرئيسية للرقابة الإدارية باعتبارها نظاما مكلفا بمعالجة الموضوع.

وبالإضافة إلى ذلك استرشدنا في تحليلنا بمنهجية البحث النوعي. والواقع أننا اعتمدنا على البحث الوثائقي و المطالعة، إضافة الى مراقبة المشاركين ، وعلى الانغماس التنظيمي الذي اشرف عليه المكلف بمراقبة التسيير إشرافا جيدا خلال دورة تدريبية عملية في مصرف تراست الجزائر . وكانت نتائج دراستنا موضوع تفسير للقيم العددية .

الكلمات الرئيسية: الربحية، المؤشر، مراقبة التسيير، مصرف تجاري

## Remerciements

Je remercie Dieu le tout Puissant de m'avoir accordé la volonté et la Patience pour l'accomplissement de ce petit travail.

J'adresse toute ma gratitude et reconnaissance à mes encadreurs Monsieur MEHDDEB Nabil et LEULMI Faycel pour leur inestimable aide, ses précieux conseils et orientations.

Je tiens à remercier tous les enseignants que j'ai eu le plaisir d'avoir durant ma formation à l'Ecole Nationale Supérieur De Management Koléa-Tipaza-.

Mes remerciements s'adressent aussi, aux membres de jury qui ont accepté de juger ce travail.

Je remercie aussi tout le personnel de la Trust Bank Algeria de m'avoir accueilli comme stagiaire.

Un remerciement spécial à tous les conducteurs du transport universitaire.

Mes remerciements vont également à ma famille et toutes les personnes qui m'ont aidé de près ou de loin dans la réalisation de ce petit travail.

*A ma Mère*

## Sommaire

Résumé .....	I
Remerciements .....	IV
Sommaire.....	V
Liste des tableaux .....	VII
Liste des figures.....	VIII
Liste des Abréviations, Sigles Et Acronymes .....	IX
INTRODUCTION GENERALE.....	I
Chapitre 1 .....	1
CONTROLE DE GESTION BANCAIRE ET MESURE DE LA RENTABILITE .....	1
Section 1 Revue de littérature.....	5
Section 2 Généralités sur la banque.....	6
2.1 Définition de la banque.....	6
2.2 Les opérations de banque .....	9
2.3 La comptabilité bancaire .....	11
Section 3 Fondements théoriques sur le contrôle de gestion.....	17
3.1 L'origine du contrôle de gestion.....	17
3.2 Définition du contrôle de gestion .....	18
3.3 Les piliers du contrôle de gestion .....	19
3.4 Le processus de contrôle de gestion .....	20
3.5 La place du contrôle de gestion dans l'organisation et ses outils.....	21
3.6 Les préalables à la mise en place d'un système de contrôle de gestion .....	27
Section 4 La rentabilité en milieu bancaire .....	31
4.1 La notion de la rentabilité.....	31
4.2 Les axes de la mesure de la rentabilité bancaire.....	32
4.3 Les indicateurs d'appréciation de la rentabilité bancaire .....	40
CHAPITRE 2 .....	1
CONTEXTE PRATIQUE ET CADRE METHODOLOGIQUE .....	1
Section 1 Contexte organisationnel .....	49
1.1 Présentation de Nest Investments Holding, LTD .....	49
1.2 TRUST BANK ALGERIA.....	50
1.3 Présentation du service contrôle de gestion.....	51
Section 2 Présentation de la méthodologie de la recherche.....	52
2.1 Approche méthodologique .....	52

2.2 Outils de collecte de données .....	52
Chapitre 3 .....	1
PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS .....	1
Section 1 La rentabilité par centre de profit .....	56
1.1 Mise en place des cadres d'analyse : .....	56
1.2 Calcul des charges par centre de profit et des coûts d'opérations .....	57
1.3 Calcul des résultats par centre de profit .....	58
Section 2 Mesure de la rentabilité global de la TBA.....	61
2.1 Analyse de la rentabilité globale par les SIG .....	61
2.2 Analyse de la rentabilité globale par les ratios .....	62
Section 3 Discussion des résultats .....	65
CONCLUSION GENERALE .....	55
REFERENCES .....	1
LES ANNEXES .....	1

## Liste des tableaux

Tableau 1 Critères de définition des métiers de la banque .....	7
Tableau 2 Une comparaison entre les comptes de bilan entre comptabilité bancaire et comptabilité des entreprises.....	12
Tableau 3 Le bilan bancaire: Actif .....	13
Tableau 4 Le bilan bancaire: Passif.....	13
Tableau 5 Le hors-bilan bancaire .....	14
Tableau 6 Modèle du compte de résultats bancaire.....	15
Tableau 7 Les soldes intermédiaires de gestion bancaire.....	42
Tableau 8 Récapitulatif des ratios de rentabilité globale.....	45
Tableau 9 Récapitulatif des ratios de rentabilité d'exploitation.....	46
Tableau 10 L'évolution du capital de la Trust Bank Algeria.....	50
Tableau 11 Les actionnaires de la Trust Bank Algeria.....	50
Tableau 12 TCR de l'agence de HYDRA.....	59
Tableau 13 Affectations des charges indirectes à l'agence de Hydra .....	60
Tableau 14 Tableau de compte de résultats.....	61
Tableau 15 Le ratio de rendement ROA.....	62
Tableau 16 Le ratio de rentabilité financière.....	63
Tableau 17 Le coefficient brut d'exploitation.....	63
Tableau 18 Le ratio de profitabilité .....	63
Tableau 19 Le bilan de la TBA .....	75
Tableau 20 le hors-bilan de la TBA .....	77
Tableau 21 les clés de répartition .....	78

## Liste des figures

Figure 1 Le triangle du contrôle de gestion .....	19
Figure 2 Le contrôle de gestion comme processus de pilotage économique.....	21
Figure 3 Le contrôle de gestion entre planification stratégique et gestion des opérations ..	22
Figure 4 Formation et présentation du résultat d'un centre de profit.....	38
Figure 5 Schéma de l'architecture générale d'affectation des charges .....	74

## Liste des Abréviations, Sigles Et Acronymes

DAF	Direction des Affaires Financières
ENSM	Ecole Nationale Supérieure DE Management
JORADP	Journal Officiel De La République Algérienne Démocratique Et Populaire
PNB	Produit Net Bancaire
RAI	Résultat Avant Impôt
RBE	Résultat brut d'exploitation
RCAI	Résultat Courant Avant Impôts
RE	Résultat D'exploitation
RNE	Résultat Net De L'exercice
ROA	Return On Asset
ROE	Return On Equity
SIG	Soldes Intermédiaires de Gestion
TAB	Trust Bank Algeria
TCI	Taux de Cession Interne
TCR	Tableau de Compte de Résultat
VMP	Valeur Mobilière de Placement

# **INTRODUCTION GENERALE**

Il y'a plus de vingt ans, l'Algérie s'est engagée dans un vaste projet de réformes économiques et financières suite à la transition de son économie vers une économie de marché et qui a affecté considérablement le cadre institutionnel du système bancaire. Cette transformation était déterminée par l'introduction de plusieurs banques privées nationales et étrangères pour une meilleure bancarisation de l'économie.

Ses changements radicaux ont bouleversé l'environnement de la profession et ont permis l'éclosion de la concurrence en entraînant une forte pression sur les acteurs du secteur bancaire pour faire face aux rétractions des marges qui résultent de la perte des parts de marché au profit des nouveaux concurrents.

Le contrôle de gestion bancaire s'est fortement développé en passant du statut de la fonction secondaire à celui d'avantage concurrentiel afin de s'adapter aux nouvelles contraintes.

Toutes les banques travaillent aujourd'hui sévèrement pour une meilleure exploitation des ressources disponibles afin de minimiser les écarts entre les objectifs stratégiques et les résultats réalisés.

La notion de la rentabilité est devenue un véritable indicateur de la réussite d'une stratégie menée par une banque. Sa mesure et son analyse constituent l'un des rôles majeurs de la fonction de contrôle de gestion. Une multitude de méthodes est utilisée pour cela afin d'arriver à des indicateurs de pilotage au profit des gestionnaires.

### **Problématique**

Dans ce cadre, elle s'inscrit notre problématique de recherche qui s'intéresse à mettre l'accent sur la rentabilité en milieu bancaire et ce qu'elle apporte au gestionnaire pour une meilleure prise de décisions.

De ce point de vue et pour arriver à notre objectif, nous nous sommes inspiré des travaux de [Michel Rouach](#) et [Gérard Naulleau](#), banquiers, deux grands auteurs de nombreux ouvrages et articles spécialisés qui font le point sur les différentes dimensions du contrôle de gestion bancaire.

Notre réflexion à propos de la rentabilité bancaire nous amène à la recherche d'une réponse des questions suivantes :

Qu'est ce que la rentabilité bancaire ?

Quelles sont les spécificités de l'analyse de la rentabilité bancaire ?

Comment mesurer la rentabilité en milieu bancaire ?

## **Contexte et objectif de recherche**

Pour une bonne compréhension du sujet, notre travail permettra de découvrir les notions et concepts relatifs au thème de recherche au sein d'une banque privé de droit algérien qui est la Trust Bank Algeria.

L'objectif est de projeter la lumière sur la mesure et l'analyse de la rentabilité au sein de la banque car elle reste une organisation avec beaucoup de spécificités par rapport aux organisations industrielles, commerciales, ...

De cet objectif principal résulte les objectifs spécifiques suivants :

- Présenter le champ conceptuel de la rentabilité bancaire
- Identifier les outils utilisés pour mesurer la rentabilité globale de la banque
- Illustrer avec un exemple pratique la procédure de détermination de la rentabilité globale de la banque

## **Plan du mémoire**

Notre travail commence par cette introduction générale de notre thème qui délimite le cadre de notre recherche.

Le premier chapitre couvre le cadre théorique, à savoir la revue de littérature ainsi que le cadre conceptuel. Il a pour but la discussion de plusieurs travaux scientifiques. En commençant par une section introductive qui présente des généralités sur la banque puisque le thème concerne cette institution, puis une section sur le contrôle de gestion bancaire car il représente le service chargé par cette étude en banque. La troisième section concerne la rentabilité en milieu bancaire détaillée.

Le deuxième chapitre explicitera le contexte pratique et le cadre méthodologique. L'organisme d'accueil sera présenté en premier lieu. Ensuite, la démarche méthodologique et les instruments de recueil de données adoptés.

Un exemple sur la mesure de la rentabilité générale au sein de la banque sera abordé en dernier chapitre, suivie par une conclusion générale.

## **Chapitre 1**

# **CONTROLE DE GESTION BANCAIRE ET MESURE DE LA RENTABILITE**

Une banque est une entreprise de services dont le coût des opérations se mesure plus finement que celui d'une entreprise industrielle relativement aux charges indirectes qui sont très élevées. Les difficultés techniques rendent la mise en place d'une comptabilité analytique performante complexe et par conséquent le soutien de la prise de décision et le suivi de gestion.

Le contrôle de gestion bancaire intervient comme une fonction d'avantage concurrentiel au sein de la banque par l'assurance de la mise en place des moyens et outils fiables permettant une analyse rétrospective et prospective des flux financiers et informationnels.

La rentabilité de la banque est un paramètre déterminant de sa performance, et du fait, les indicateurs de la rentabilité demeurent un guide des actionnaires et des gestionnaires de la banque pour orienter les choix stratégiques.

## **Section 1 Revue de littérature**

Après avoir étudié et examiner différents ouvrages et revues qui abordent le concept de la rentabilité bancaire, nous nous sommes rendu compte que le sujet a fait l'objet de plusieurs études.

C'est un concept qui préoccupe grandement les gestionnaires des établissements financiers, les investisseurs dans les marchés financiers et notamment les chercheurs qui s'occupent du développement de la notion de la rentabilité en milieu bancaire.

Cependant, toutes les informations, les rapports et les statistiques sur le sujet s'alignent sur la mesure de l'impact d'un facteur externe sur la rentabilité bancaire. Raison pour laquelle notre documentation s'est focalisée sur les ouvrages.

Dans un premier temps, une première lecture d'ouvrage de ([Michel Rouach et Gérard Naulleau, 2012](#)) était consacrée pour brosser un panorama de réflexion sur le milieu bancaire, le contrôle de gestion au sein de cet établissement et le comment de la mesure de la rentabilité.

Dans un deuxième temps, une lecture est consacrée pour la comptabilité bancaire, une fois trouvant des lacunes pour assimilés le thème directement, un recours à [Dov Ogien \(2008\)](#) demeure indispensable pour comprendre un peu de comptabilité bancaire avec un feuilletage de la référence en gestion de banque surtout pour le niveau académique ; [Sylvie de COUSSERGUES Gautier BOURDEAUX et Thomas PÉRAN \(2017\)](#) dans un ouvrage de la gestion bancaire qui fait le tour sur toutes les entités de la banque.

Nous avons jeté aussi un coup d'œil sur la méthodologie de recherche utilisé en management grâce à [Henri CALVET \(2002\)](#) dans son ouvrage permettant une bonne compréhension de la méthode de travail nécessaire à la réalisation de ce document.

Nous n'avons pas fait recours aux revues du fait qu'elles traitent toutes, quasiment ; le concept de la rentabilité bancaire d'un point de vue économique selon une approche quantitative. Pour clôturer, [Alexis de Sousa \(2017\)](#) suppose que la recherche d'un nouveau modèle de la banque de demain est souhaitable du fait des enjeux auxquels la banque fait face quotidiennement, un travail aussi élaboré selon une approche quantitative mettant en valeur les variables hexogènes de la banque comme la majorité des autres travaux de recherche.

## **Section 2 Généralités sur la banque**

Cette section sera consacrée aux notions de base relatives à la banque, y compris sa définition selon la réglementation et selon plusieurs approches puis les opérations fondamentales et connexes de la banque et enfin la particularité de sa comptabilité. On tient à attirer l'attention du lecteur que cette étude est dédiée aux banques du 2<sup>ème</sup> rang, cela veut dire les banques commerciales et non celle du 1<sup>er</sup> rang ou la banque centrale.

### **2.1 Définition de la banque**

Selon (Sylvie de Coussergues, Gautier Bourdeaux, Thomas Peran, 2017) il faut adopter 3 approches différentes pour bien comprendre les spécificités de l'entreprise bancaire :

#### **2.1.1 Une approche théorique**

Dans cette approche, la fonction d'un intermédiaire financier est privilégiée car la banque constitue l'intervenant principal du processus de finance indirecte.

Le mode de financement indirecte repose principalement sur trois acteurs :

- ✓ les prêteurs : ceux qui ont une capacité de financement et qui dégagent des épargnes.
- ✓ les emprunteurs : ceux qui ont un besoin de financement car ils dépensent davantage que leur revenu.
- ✓ la banque : l'acteur principal dans le mode de financement indirecte de l'économie. Elle emprunte aux prêteurs leur épargne en leur proposant des contrats de dépôts : collecte de capitaux. Ainsi, elle prête les capitaux collectés aux emprunteurs en leur proposant des contrats de crédit.

Elle remplit des rôles irremplaçables dans l'allocation des ressources par sa capacité de traiter les informations de ses clients ; la maîtrise de l'élaboration des expertises de suivi et d'évaluation des risques de crédit au service des prêteurs. Ainsi, elle assure la liquidité au profit de sa clientèle à travers les contrats de dépôt (actif parfaitement liquide) et de crédit (fourniture immédiate de liquidités).

#### **2.1.2 Une approche institutionnelle**

Elle est liée à la notion de l'établissement de crédit qui appartient à un secteur réglementé et dont la stabilité de ses institutions est indispensable pour garantir la santé de l'économie dans un environnement risqué plus que tout autre.

Le législateur algérien a défini la banque, les opérations qu'elle peut effectuer à titre de profession habituelle, les interdictions, la démarche pour avoir l'agrément et l'autorisation de constituer une banque et l'organisation de la profession dans le 5<sup>ème</sup>

livre de l'ordonnance N°03-11 du 26 aout 2003 relative à la monnaie et au crédit régit par la banque d'Algérie.

Selon les articles 66 et 83 de la même ordonnance: la banque est une personne morale constituée sous forme de société par actions, qui effectue à titre de profession habituelle des opérations de banque. Les opérations de banque comprennent la réception des fonds du public, les opérations de crédit, et la mise à la disposition des moyens de paiement et la gestion de ceux-ci. Toutes ces opérations et autres seront traitées dans le titre suivant.

### 2.1.3 Une approche professionnelle

Elle décrit la diversité du métier de banquier, le tableau ci-dessous résume une typologie des métiers de la banque.

**Tableau 1 Critères de définition des métiers de la banque**

Critères Métiers	Collecte des ressources	Clientèle	Zone d'activité	Utilisation des fonds propres	Récurrence des revenus
Banque de détail	Réseau d'agence	Particuliers PME	Domestique	+-	++
Banque de financement et d'investissement	Marchés	Grandes entreprises	Inter- nationale	+-	--
Gestion d'actifs et banque privée	Non significatif	Investisseurs institutionnels Particuliers	Inter- nationale	--	++
Services financiers spécialisés	Marchés	Particuliers PME Grandes entreprises	Domestique	++	+-

Source : Sylvie DE COUSSERGUES, Gautier BOURDEAUX, Thomas PERAN, 2017, p16

On peut tirer du tableau ci-dessus les critères utilisés pour identifier le métier d'une banque ainsi que les types de ce dernier.

### **a. Les critères d'identification**

Ils sont multiples mais les plus utilisés sont ceux cités dans le tableau :

- Le mode de collecte des ressources

L'une des activités fondamentales de la banque est la collecte des ressources.

En partant de cela, on distingue des banques qui collectent des dépôts à vue et d'épargne d'une clientèle composée principalement de particuliers et de PME via son réseau d'agences, ses banques à distance ou ses banques en ligne dans le cadre du processus de finance indirecte.

La seconde catégorie concerne les banques qui s'appuient sur les marchés financiers par l'émission des titres de créance à court ou long terme dans le cadre de finance directe.

- La clientèle

On peut citer les particuliers, les PME, les grandes entreprises, sociétés cotées en bourse, les investisseurs institutionnels, etc.

- La zone d'exercice du métier

La banque peut être domestique, son activité est limitée par les frontières de son pays d'origine, ou internationale, elle a des succursales ou filiales à l'étranger.

- L'intensité de l'utilisation des fonds propres

L'accord de crédit, comme exemple, consomme plus de fonds que la gestion pour compte de tiers. Donc, certaines activités consomment d'avantage des fonds propres que d'autres.

- La récurrence des revenus

Un revenu est dite récurrent quand il correspond à un montant d'argent versé à amplitude de temps régulière comme une paie d'un salarié. Donc, selon le métier de la banque, on peut distinguer des activités qui se maintiennent plus comme la collecte des dépôts, ou moins comme l'introduction en bourse.

### **b. La typologie des métiers de la banque**

On peut distinguer quatre métiers de la banque, déjà mentionnés sur le tableau précédent :

- La banque de détail

C'est une banque à réseau, banque de proximité ou banque commerciale, ce métier correspond à l'intermédiation de bilan traditionnelle cela implique la collecte de capitaux auprès de la clientèle et la distribution de crédits ainsi que la prestation des services comme la mise à la disposition des moyens de paiement et la gestion de ceux-ci.

➤ La banque de financement et d'investissement

C'est une banque d'affaires active sur le marché financier et dont les entreprises constituent sa clientèle, elle intervient dans les opérations de titrisation de créances. Cette dernière veut dire que le financement se fait par actions ou obligations. Le financement par actions concerne les opérations d'introductions en bourse et les augmentations de capital. Le financement par obligations concerne les opérations d'émissions de dette, de convertible ou de papier commercial.

➤ Gestion d'actifs et banque privée

Comme son nom l'indique, c'est une banque qui fait la gestion d'actifs ; portefeuilles de titres voir le patrimoine; pour compte de tiers ; comme les compagnies d'assurance ou les caisses ; cela veut dire qu'elle est un prestataire de services qu'un intermédiaire financier.

➤ Services financiers spécialisés

Souvent, on trouve ce métier dans une agence qui fait partie d'un réseau bancaire, raison pour laquelle certains auteurs la considèrent comme extension du métier de la banque de détail.

## **2.2 Les opérations de banque**

Les opérations de banques sont l'ensemble des activités réglementées et autorisées aux banques de les pratiquer et qui se divisent en : opérations fondamentales et opérations connexes.

### **2.2.1 Les opérations fondamentales de la banque**

Seules les banques sont habilitées à effectuer à titre de profession habituelle toutes les opérations décrites aux articles 66 à 68 de l'ordonnance N°03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit et qui sont :

#### **a. La réception des fonds du public**

Les fonds public sont des fonds apportés par des tiers, utilisés par l'établissement de crédit pour son propre compte et remboursable (Sylvie De Coussergues et al, 2017, p8).

Selon l'article 67 de l'ordonnance N°03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit, les fonds reçus du public sont les fonds recueillis de tiers, notamment sous forme de dépôts, avec le droit d'en disposer pour son propre compte, mais à charge de les restituer.

Toutefois, ne sont pas considérés comme fonds reçus du public :

- Les fonds remis ou laissés en compte par les actionnaires détenant au moins cinq pour cent (5%) du capital, les administrateurs et les gérants ;
- Les fonds provenant de prêts participatifs.

#### **b. Les opérations de crédit**

Constitue une opération de crédit, au sens de l'ordonnance déjà citée, tout acte à titre onéreux, impose des frais, par lequel une personne met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne ou prend, dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature tel qu'aval, cautionnement ou garantie.

Les crédits par signature ou engagement par signature sont les éléments de la classe 09 de la comptabilité bancaire cela veut dire les éléments de l'hors bilan et qui sont des engagements indirects qui oblige le client à constituer une provision dans un compte au sein de la banque et qui doit payer contre cet engagement une commission.

Sont assimilées à des opérations de crédit, les opérations de location assorties d'options d'achat, notamment le crédit-bail.

Le crédit-bail, mieux connu sous le nom de " leasing ", est un mode de financement des investissements : c'est l'équivalent de la location avec option d'achat.

#### **c. La mise à la disposition des moyens de paiement et la gestion de ceux-ci**

Il s'agit de mettre à la disposition de sa clientèle des moyens de paiement y compris tous les instruments qui permettent le transfère des fonds.

Il est à noter que les deux premières activités ; réception des fonds publiques et les opérations de crédit ; sont celles qui déterminent l'approche théorique de cette institution ou la fonction d'intermédiaire financier ou intermédiation de bilan.

La troisième et dernière opération fondamentale de la banque ; La mise à la disposition des moyens de paiement et la gestion de ceux-ci ; relève de la prestation de service assuré par la banque.

#### **2.2.2 Les opérations connexes de la banque**

Les opérations connexes sont toutes les opérations menées par un établissement financier, y compris la banque, qui ne constituent pas une activité principale mais qui restent en rapport avec leur cœur de métier.

Selon l'article 72 de l'ordonnance déjà citée ; Les banques et établissements financiers peuvent effectuer toutes les opérations connexes ci-après :

- Opérations de change ;
- Opérations sur or, métaux précieux et pièces ;

- Placements, souscriptions, achats, gestion, garde et vente de valeurs mobilières et de tout produit financier ;
- Conseil et assistance en matière de gestion de patrimoine ;
- Conseil, gestion et ingénierie financières et, d'une manière générale, tous services destinés à faciliter la création et le développement d'entreprises ou d'équipements en respectant les dispositions légales en la matière.

### **2.3 La comptabilité bancaire**

La tutelle du secteur bancaire et financier encadre strictement l'activité de la banque selon des réglementations, toute opération est bien définie. Le système comptable bancaire est tellement différent de celui des entreprises, fréquemment on le qualifie comme l'antagoniste de ce dernier.

Dans cette partie on va présenter une partie de la comptabilité bancaire qu'intéresse le contrôle de gestion à savoir les documents de synthèse : le bilan, le tableau de compte de résultat et le hors bilan qui caractérise le secteur bancaire et financier.

Il est important de savoir que le bilan est un document d'ordre financier tandis que le compte de résultat est un document d'ordre économique. L'analyse de la rentabilité passe par la mise en évidence des soldes intermédiaires de gestion ou les SIG permettant une identification des éléments ayant concouru le résultat final.

#### **2.3.1 Les écritures comptables et les livres obligatoires**

En comptabilité bancaire comme en comptabilité des entreprises, l'écriture comptable est à la base du concept de la partie double impliquant une égalité entre les ressources et les emplois en affectant au moins deux comptes dont l'un est débité et l'autre est crédité d'une somme identique. L'enregistrement des écritures se fait simultanément dans un journal comptable tenu chronologiquement, un grand livre qui regroupe l'ensemble des comptes, les soldes des comptes du grand livre sont récapitulés dans une balance, un instrument de contrôle comptable. À la clôture de l'exercice, les comptes de gestion sont regroupés dans le compte de résultat et le solde est reporté dans le bilan. Finalement, le livre d'inventaire qui est un support dans lequel sont transcrits le bilan et le compte de résultat de chaque exercice.

#### **2.3.2 Le bilan**

Comme en comptabilité des entreprises, il regroupe les classes de 1 à 5 et qu'on les appelle les comptes de situation patrimoniale.

Le bilan, selon [Dov Ogien \(2008\)](#), est une photographie de l'image du patrimoine à un instant donné. En théorie, il existe un bilan journalier, mais pour des raisons techniques et légales, les entités se limitent à des présentations annuelles pour les états publiables, trimestrielles pour les états réglementaires et mensuelles pour la Banque Centrale.

En comptabilité bancaire, la nomenclature des comptes n'est pas la même que la comptabilité des entreprises ainsi que son classement dans le bilan.

Le tableau ci-dessous présente une petite comparaison de la nomenclature des classes comptables qui figurent dans le bilan.

**Tableau 2 Une comparaison entre les comptes de bilan entre comptabilité bancaire et comptabilité des entreprises**

La classe	En comptabilité des entreprises	En comptabilité bancaire
1	Comptes de capitaux	Comptes d'opérations de trésorerie et d'opérations interbancaires
2	Comptes d'immobilisations	Comptes d'opérations avec la clientèle
3	Comptes de stock et d'en-cours	Comptes du portefeuille – titres et comptes de régularisation
4	Comptes de tiers	Comptes des valeurs immobilisées
5	Comptes financiers	Comptes des capitaux propres et assimilés

Source : réalisé par nos soins

Le passif nous renseigne sur l'origine des ressources, c'est-à-dire les fonds collectés par la banque tandis que l'actif nous informe sur l'utilisation des ressources ou les emplois.

- Les actifs et les passifs de la classe 1 correspondent aux opérations interbancaires : dans le cadre de sa gestion de trésorerie, la banque est en perpétuel réactivité avec d'autres institutions financières.
- Les actifs et les passifs de la classe 2 correspondent aux opérations avec la clientèle : à l'actif, les crédits accordés, au passif, les dépôts collectés.
- Les actifs et les passifs de la classe 3 correspondent aux opérations sur titres et les opérations diverses : à l'actif, les placements de la banque sur le marché des capitaux pour son propre compte. Au passif, les titres de dettes que la banque émet pour se refinancer.
- La classe 4, à l'actif, contient les valeurs immobilisées : se sont les biens et les valeurs censés être durables dans le patrimoine de la banque.
- La classe 5, au passif, comprend les provisions constituées et les fonds propres.

Et concernant l'ordre des classes sur le bilan, les comptes d'actifs sont classés en ordre de liquidité décroissante, tandis que le passif en ordre d'exigibilité décroissante ; contrairement au bilan des entreprises.

Les tableaux ci-dessous représentent la structure du bilan d'une banque, les éléments d'actif et les éléments du passif séparément, tiré du journal officielle.

**Tableau 3 Le bilan bancaire: Actif**

	ACTIF	NOTE	EXERCICE N	EXERCICE N-1
1	Caisse, banque centrale, Trésor public, centre de chèques postaux			
2	Actifs financiers détenus à des fins de transaction			
3	Actifs financiers disponibles à la vente			
4	Prêts et créances sur les institutions financières			
5	Prêts et créances sur la clientèle			
6	Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance			
7	Impôts courants - Actif			
8	Impôts différés -Actif			
9	Autres actifs			
10	Comptes de régularisation			
11	Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entités associées			
12	Immeubles de placement			
13	Immobilisations corporelles			
14	Immobilisations incorporelles			
15	Ecart d'acquisition			
	<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>			

Source : <http://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2009/F2009076.pdf>

**Tableau 4 Le bilan bancaire: Passif**

	Passif	NOTE	EXERCICE N	EXERCICE N-1
1	Banque centrale			
2	Dettes envers les institutions financières			
3	Dettes envers la clientèle			
4	Dettes représentées par un titre			
5	Impôts courants - Passif			
6	Impôts différés - Passif			
7	Autres passifs			
8	Comptes de régularisation			
9	Provisions pour risques et charges			
10	Subventions d'équipement-autres subventions d'investissement			
11	Fonds pour risques bancaires généraux			
12	Dettes subordonnées			
13	Capital			
14	Primes liées au capital			
15	Réserves			
16	Ecart d'évaluation			
17	Ecart de réévaluation			
18	Report à nouveau (+/-)			
19	Résultat de l'exercice (+/-)			
	<b>TOTAL DU PASSIF</b>			

Source : <http://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2009/F2009076.pdf>

### 2.3.3 Le hors-bilan

Le hors-bilan correspond à la classe 9 de la comptabilité bancaire : se sont les engagements indirectes ou les engagements par signature : les éléments de l'hors bilan ne peuvent pas figurer sur le bilan, car le bilan est toujours équilibré (total ressources= total emplois) mais pour le hors bilan ; la banque n'injecte pas des montants d'argent pour avoir un retour (profit). La banque dans ce cas fait l'intermédiation de garanti contre des commissions, exemple : cautions de bonne exécution.

**Tableau 5 Le hors-bilan bancaire**

	ENGAGEMENTS	NOTE	EXERCICE N	EXERCICE N-1
<b>A</b>	<b>ENGAGEMENTS DONNES :</b>			
1	Engagements de financement en faveur des institutions financières			
2	Engagements de financement en faveur de la clientèle			
3	Engagements de garantie d'ordre des institutions financières			
4	Engagements de garantie d'ordre de la clientèle			
5	Autres engagements donnés			
<b>B</b>	<b>ENGAGEMENTS RECUS :</b>			
6	Engagements de financement reçus des institutions financières			
7	Engagements de garantie reçus des institutions financières			
8	Autres engagements reçus			

Source : <http://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2009/F2009076.pdf>

### 2.3.4 Le compte de résultats

C'est l'un des états financiers, un des documents de synthèse ; c'est un tableau qui présente une synthèse le contenu des comptes de gestion (classe 6 : comptes de charges ; classe 7 : comptes de produits) qui mesure les recettes et les dépenses durant un exercice donné.

Le solde de ces deux classes fait un bénéfice (résultat positif) ou une perte (résultat négatif) qu'apparaît au passif du bilan. Les principaux soldes d'un compte de résultat d'une banque sont les suivants :

- **Le produit net bancaire (PNB)** : il est calculé par la différence entre les produits et les charges bancaires. Il permet de mesurer la contribution de la banque à l'augmentation de la richesse nationale.
- **Le résultat brut d'exploitation (RBE)** : il est calculé sur la base du PNB par soustraction des frais généraux et des dotations aux amortissements. Il permet l'appréciation de la capacité de la banque à générer une marge après imputation du coût des ressources et des charges de fonctionnement.
- **Le résultat d'exploitation (RE)** : on prend le RBE et on diminue des dotations nettes aux provisions d'exploitation pour le trouver.
- **Le résultat net (RN)** : il intègre, les autres produits et charges de caractère exceptionnel et l'IBS ainsi que les dotations au fonds pour risques bancaires généraux.

Le calcul des soldes de compte des résultats se fait en cascade.

**Tableau 6 Modèle du compte de résultats bancaire**

		NOTE	EXERCICE N	EXERCICE N-1
1	+ Intérêts et produits assimilés			
2	- Intérêts et charges assimilées			
3	+ Commissions (produits)			
4	- Commissions (charges)			
5	+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction			
6	+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente			
7	+ Produits des autres activités			
8	- Charges des autres activités			
9	<b>PRODUIT NET BANCAIRE</b>			
10	- Charges générales d'exploitation			
11	- Dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immobilisations incorporelles et corporelles			
12	<b>RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION</b>			
13	- Dotations aux provisions, aux pertes de valeurs et créances irrécouvrables			
14	+ Reprises de provisions, de pertes de valeur et			

	récupération surcréances amorties			
15	<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>			
16	+/- Gains ou pertes nets sur autres actifs			
17	+ Eléments extraordinaires (produits)			
18	- Eléments extraordinaires (charges)			
19	<b>RESULTAT AVANT IMPOT</b>			
20	- Impôts sur les résultats et assimilés			
21	<b>RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>			

Source : <http://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2009/F2009076.pdf>

L'intérêt de la présentation de cette section réside dans son importance pour comprendre la démarche de la mesure de la rentabilité en milieu bancaire, des notions qui seront traitées dans la troisième section de ce chapitre et dans le dernier chapitre comme application pratique de ce qui est abordé dans ce cadre conceptuel.

Pour une meilleure compréhension des postes de chaque document des documents précédents, on a rattaché en référence des liens utiles qui donnent plus de détails.

### **Section 3 Fondements théoriques sur le contrôle de gestion**

Le contrôle de gestion est une discipline qui n'est pas encadré par une réglementation comme la comptabilité mais qui utilise les chiffres bruts des documents élaborés par cette dernière pour mettre en place des dispositifs de management.

Parallèlement à l'évolution des organisations et des styles de management, les outils de contrôle de gestion se sont en effet différenciés progressivement du modèle administratif.

L'introduction du contrôle de gestion dans le secteur bancaire est postérieure à celle des entreprises industrielles. La raison de ce retard est la limitation de la concurrence, d'une part, et le cadre réglementaire qui reste une caractéristique importante des activités bancaires, d'une autre part.

Dans cette section on va présenter un bref rappel sur l'origine et l'évolution de cette discipline qui se termine par une définition. Puis, le processus du contrôle de gestion et les outils utilisé.

#### **3.1 L'origine du contrôle de gestion**

« Le contrôle de gestion est issu du croisement de la comptabilité de gestion et du mouvement de décentralisation porté par la direction par des objectif », ([Michel Rouach & Gérard Naulleau, 2012, p.41](#)). La constitution de contrôle de gestion se résume en quatre grandes étapes selon ses auteurs :

- **Mise en place des premiers ratios et indicateurs de performance économique**

Suite à l'utilisation de la comptabilité financière à des fins de gestion est né le besoin de l'adapter pour élaborer une information utile au profit des décideurs sur la rentabilité des activités de l'entreprise. Dans ce contexte est apparu l'arbre des ratios (1907) qui relie les comptes de bilan aux comptes de résultat pour expliquer la formation de la rentabilité.

- **Mise au point des mécanismes de décentralisation coordonnée (les années 20)**

Selon [Sloan \(1964\)](#), l'entreprise est découpée en plusieurs divisions avec un siège social. Chaque division est jugée sur la rentabilité de ses actifs dans le cadre d'une concurrence avec les autres divisions pour des fins d'amélioration.

Une tentative d'une grande décentralisation des responsabilités pour garder la réactivité des très grandes entreprises, de taille plus grande que les administrations d'Etat, qui souffrent de la bureaucratie.

- **Application des méthodes et techniques de la gestion prévisionnelle**

Après la deuxième guerre mondiale, les méthodes et les techniques de la gestion prévisionnelle sont transférés et appliqués dans les divisions. Cela veut dire que toute

division doit élaborer sa propre stratégie et plan opérationnel ainsi que le budget pour les vendre en interne au siège qui va leurs allouer en contre partie les ressources correspondantes.

Un rapport périodique est délivré par les responsables des divisions au siège comme un compte rendu et cela marque l'institutionnalisation du *reporting* en gestion.

- **Généralisation des centres de responsabilité (les années 60)**

Le dernier stade de la genèse du contrôle de gestion intervient parallèlement avec la diffusion des principes de direction par les objectifs qui stipulent un mode de coordination hiérarchique basé sur la négociation des objectifs et le contrôle par le résultat.

### **3.2 Définition du contrôle de gestion**

#### **3.2.1 La notion de contrôle**

L'origine étymologique du terme « contrôle » vient de la contraction de contre et de rôle, signifiant « registre tenu en double, l'un servant à vérifier l'autre (d'où contre) ». Ce terme est ainsi associé à l'origine à une action de vérification.

L'objectif du contrôle est d'inciter la personne qui s'y soumet à respecter certains comportements, ce qui réduit son degré de liberté (Aurélien Ragainne et Caroline Tahar, 2017).

Eve Chiapello (1996) a synthétisé la notion de contrôle : « Le contrôle est toute influence créatrice d'ordre, c'est-à-dire d'une certaine régularité. On est dans une situation de contrôle, selon cette définition, lorsque le comportement d'une personne est influencé par quelque chose ou quelqu'un. »

D'après RAGAIGAGNE Aurélien, CAROLINE Tahar (2015) il existe trois niveaux de contrôle au sein de l'organisation : un contrôle stratégique et un contrôle opérationnel entre lesquels s'intercale le contrôle de gestion.

Ce dernier point sera bien développé dans un prochain titre (la place du contrôle de gestion au sein de l'organisation).

#### **3.2.2 La notion de contrôle de gestion**

La notion de contrôle de gestion est difficile à cerner car son champ d'analyse s'enrichit au fur et à mesure que l'évolution de l'environnement et des contraintes.

La définition formelle la plus répandue du contrôle de gestion est celle donnée par Robert Anthony (1965) : « le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants de l'entreprise s'assurent que les ressources sont utilisées de façon efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés ».

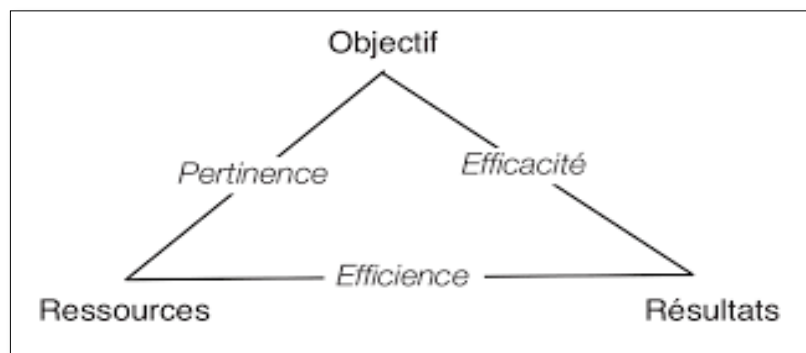
Une autre définition plus récente apparaît dans le livre de [Claude ALAZARD et Sabine SÉPARI \(2010\)](#) : « Le contrôle de gestion est un processus, comprenant un ensemble d'outils de calcul, d'analyse, d'aide à la décision (quantitatifs et qualitatifs), pour piloter les produits, les activités et les processus d'une organisation, en fonction de ses objectifs, pour aider à la gestion de l'organisation et de ses acteurs, pour aider à la réflexion, aux décisions et aux actions des managers à tous les niveaux hiérarchiques ».

Dans les deux cas, la définition commence par la notion de processus qui veut dire Selon [LORINO Philippe \(2003, p. 23\)](#) « le processus est un ensemble d'activités reliées être elles par un flux d'information ou de matière significatives, et qui se combinent pour fournir un produit matériel ou immatériel important et bien défini ».

### 3.3 Les piliers du contrôle de gestion

A partir des définitions précédentes, le contrôle de gestion repose sur trois piliers et qui sont : les objectifs, les ressources ou les moyens et les résultats.

Figure 1 Le triangle du contrôle de gestion



Source : Hélène Löning et al. 2008, p.3

- **Les objectifs :**

Les objectifs sont les résultats que l'organisation souhaite atteindre. Un objectif doit être spécifique, mesurable, ambitieux, réaliste et temporellement limité (S.M.A.R.T analysis). Les objectifs se fixent en prenant en considération l'environnement interne et externe de l'organisation

- **Les ressources ou moyens:**

Se sont les ressources disponibles ou nécessaires à la réalisation des objectifs. Les moyens doivent être mis en place de manière rationnelle, cela veut dire qu'ils soient optimisés.

- **Les résultats:**

Ils expriment ce qui est réellement réalisé et concrétisé après l'application des décisions soulignées dans les plans d'actions menés pour arriver aux objectifs stratégiques.

La jonction entre ces trois piliers nous amène à se référer aux notions de l'efficacité, l'efficience et la pertinence.

- L'efficacité : la capacité d'atteindre les objectifs fixés,
- L'efficience : capacité d'atteindre les objectifs avec le minimum de moyens.
- La pertinence : les moyens doivent être adaptés en qualité et en quantité aux objectifs tracés sans abus ni insuffisance.

### **3.4 Le processus de contrôle de gestion**

Malgré l'évolution des outils de contrôle de gestion, parallèlement aux besoins organisationnels, son processus demeure le même.

Selon [Michel Rouach et Gérard Naulleau \(2012\)](#), le processus de contrôle de gestion peut se résumer en quatre étapes à savoir :

#### **a. La définition d'un référentiel**

Le processus de contrôle de gestion est initié dans son principe par la définition d'un référentiel qui constitue un repère par rapport auquel les résultats seront analysés et comparés. Ce dernier doit s'inspirer des objectifs stratégiques, enrichis par l'historique des résultats obtenus par l'organisation ou encore par des entités comparables.

#### **b. La mesure et l'évaluation des résultats**

Cette étape valorise d'une part, la consommation de ressources et d'autre part, l'atteinte de résultats tout en mesurant les marges dans un but de responsabilisation. Elle s'avère fondamentale car elle conditionne la pertinence des analyses et le bien fondé des décisions correctives.

#### **c. L'analyse des écarts et le retour de l'information (feedback)**

Il ne suffit pas de mesurer les écarts mais plutôt de les analyser et expliquer leurs causes et origines. Cette étape se caractérise par un feedback qui favorise la réactivité de l'organisation aux évolutions de l'environnement.

La notion de feedback se rapporte explicitement à l'application du paradigme cybernétique au sein de l'organisation ; un système où le retour de l'information améliore progressivement leur conduite cela veut dire qu'une bonne diffusion de l'information sur la façon dont une action a été réalisée va améliorer la suivante dans le cadre de l'amélioration continue.

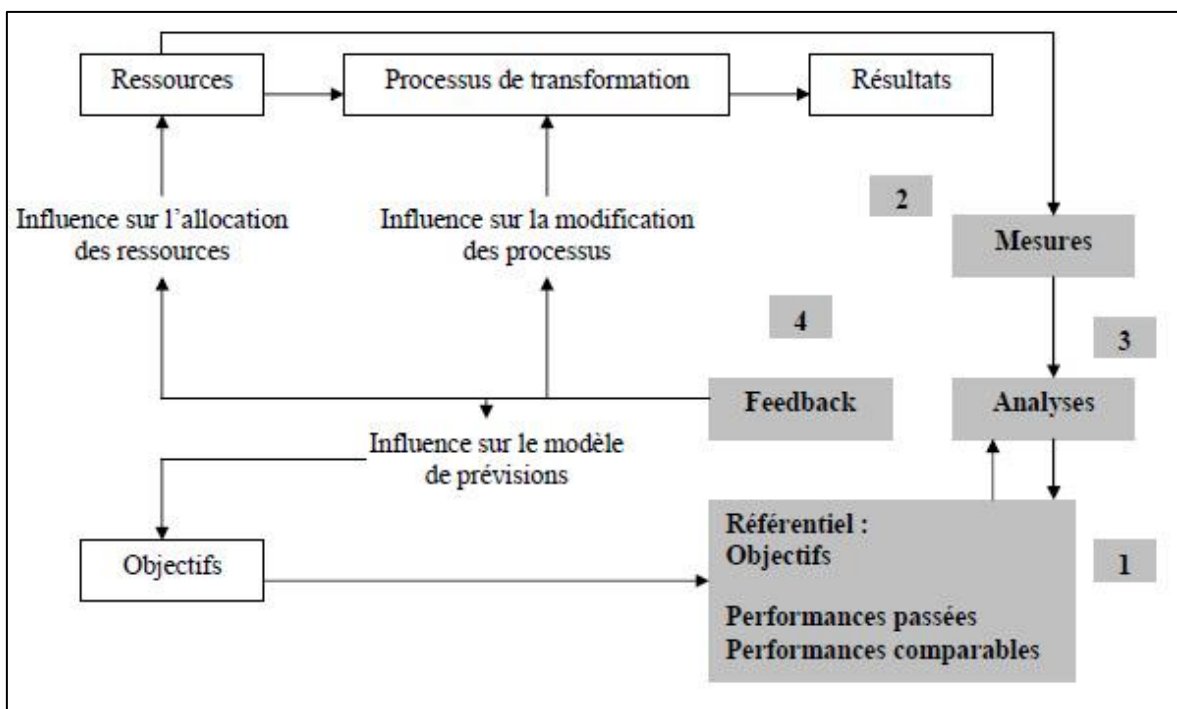
#### d. Apprentissage et prise de décisions correctives

Les décisions correctives interviennent en cas de non correspondance entre le référentiel et les résultats obtenus dans le but de ramener les différentes entités sur les objectifs originaux. Les actions correctives peuvent être d'ordre opérationnel, d'ordre stratégique ou à un niveau intermédiaire entre la stratégie et l'opérationnel.

Une capitalisation d'expérience est enregistrée afin d'enrichir le système d'information et de gestion des risques.

Le schéma ci-dessous résume la thématique de contrôle de gestion au sein d'une organisation.

Figure 2 Le contrôle de gestion comme processus de pilotage économique



Source : Michel Rouach et Gérard Naulleau, 2012, p.44

### 3.5 La place du contrôle de gestion dans l'organisation et ses outils

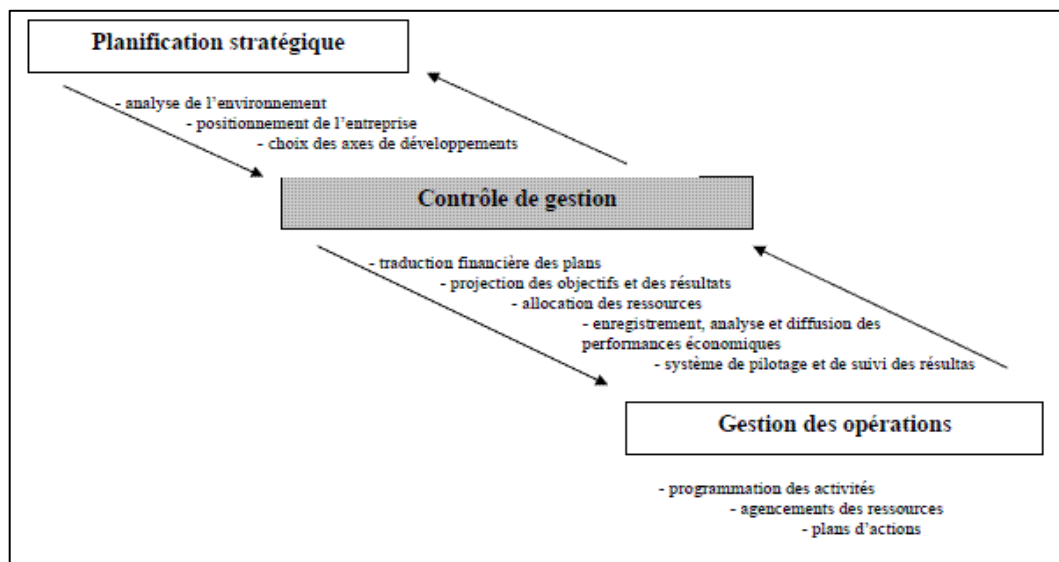
Le fait de comprendre la place qu'occupe le contrôle de gestion dans une organisation, on peut tirer les responsabilités qu'il doit assurer ainsi que les outils utilisés pour y faire.

#### 3.5.1 La place du contrôle de gestion dans l'organisation

D'après l'historique de cette discipline, elle avait concerné les niveaux supérieurs de l'organisation pour s'étendre ensuite aux premiers niveaux de décision, les centres de responsabilité. Cette différence dans la structure correspond aux différences de responsabilité (niveau stratégique ou opérationnel) entre lesquels s'intercale le contrôle de

gestion. La figure en-dessous schématise la place du contrôle de gestion par rapport à la stratégie et aux opérations.

**Figure 3 Le contrôle de gestion entre planification stratégique et gestion des opérations**



Source : Michel Rouach et Gérard Naulleau, 2012, p.46

Le contrôle de gestion, au sein d'une organisation, correspond à une direction fonctionnelle, chargée de la coordination technique des instruments de pilotage et du système d'information nécessaires à la médiation entre stratégie et gestion opérationnelle (Michel Rouach et Gérard Naulleau, 2012, p.47).

A partir de la formalisation schématisée dans la figure précédente, on peut tirer les responsabilités assurées par cette fonction :

#### **a. Planification opérationnelle**

Elle permet la conversion des besoins en ressources correspondantes aux plans stratégiques en se basant sur des documents comptables et financiers afin de valider l'évolution de la stratégie.

#### **b. Gestion de la procédure de budgétisation**

Elle constitue une étape clé de coordination horizontale (entre les centres de responsabilité du même niveau hiérarchique pour se mettre d'accord sur le volume d'activité prévisionnelle et la valorisation des prestations internes) et verticale (entre les centres de responsabilité de niveau hiérarchique différent qui négocient et valident les paramètres précédents ainsi les demandes d'allocation de ressources).

#### **c. La remontée, l'analyse et la diffusion de l'information**

Le recours au reporting et tableaux de bord demeure périodique (souvent mensuel) et a dominante économique et financière.

### **3.5.2 Les outils de contrôle de gestion**

Pour accomplir sa tâche, le contrôle de gestion fait appel à une multitude d'outils qu'assurent son rôle et ses obligations ; on distingue un large arsenal d'instruments et dont les plus utilisés sont :

- La gestion prévisionnelle;
- La gestion budgétaire ;
- Les tableaux de bord;
- Le reporting;
- La mesure de la rentabilité;
- Les nouveaux outils du contrôle de gestion.

#### **a. La gestion prévisionnelle :**

La détermination du référentiel, première étape du processus de contrôle de gestion, est basée sur la gestion prévisionnelle. Elle permet d'anticiper et de prévoir les résultats et l'avenir de l'organisation, selon les différents scénarios, afin de s'adapter aux changements et aux éventuels imprévus. Elle est dotée des prévisions, de la planification et de la gestion budgétaire.

- **La prévision**

En matière de contrôle de gestion, prévoir c'est « se prononcer, à partir d'études et d'analyses spécifiques sur l'évolution probable de l'environnement et des différents facteurs de gestion affectant l'entreprise, avant la prise en compte de toute démarche volontariste par les gestionnaires. » (Rouach M., Naulleau G., 1998. P.254)

- **La planification**

La phase de « planification» (de la fixation d'objectifs au budget) doit prendre en compte l'environnement et les phénomènes extérieurs (plus ou moins prévisibles) et évoluer de la planification vers la simulation anticipatrice.

La planification des plans d'actions traduit dans le long terme (plan stratégique), le moyen terme (plan opérationnel), le court terme (budget) et le très court terme (tableau de bord).

- Le plan stratégique : il met en évidence les grandes orientations stratégiques sur un horizon de 5 ans et plus, son élaboration relève des prérogatives de la Direction Générale qui fixe les grands axes de développement et identifie les facteurs clés de

succès ainsi que les éventuelles modifications de structures sur la base d'une analyse stratégique interne et externe.

- Le plan opérationnel : il permet la programmation d'un ensemble d'actions permettant l'atteinte des objectifs stratégiques sur un horizon temporel de 3 ans ou plus. Il permet aussi d'interpréter les orientations stratégiques sur le plan pratique.
- Le plan d'action : il détaille les tâches attribuées à chaque entité en précisant les ressources qui lui sont allouées. Le plan d'action doit être pertinent, les ressources doivent être adaptées aux objectifs.

#### **b. La gestion budgétaire :**

C'est un mode de pilotage à court terme qui englobe tous les aspects de l'activité de l'organisation dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées majoritairement financières : les budgets (Claude Alazard, Sabine Sépari, 2010, p.224)

C'est un système de gestion prévisionnel à court terme (une année en générale) comprenant des prévisions à priori (le budget) puis un contrôle à postériori (le suivi budgétaire).

- **Le budget**

Il constitue un mode de mise sous tension d'une organisation et il permet d'assurer une bonne maîtrise des délégations au niveau des entités locales lorsque le cadre global de la planification demeure pertinent. C'est un moyen de gestion et de pilotage au service des managers. Il est considéré comme la dernière phase de la planification.

- **Le suivi budgétaire**

Il consiste en une comparaison entre les réalisations et les objectifs établis pour déterminer un taux de réalisation. Tout écart important inscrit fait systématiquement l'objet d'analyse pour y remédier.

#### **c. Les tableaux de bord :**

Un tableau de bord est un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisé sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe (Claude Alazard, Sabine Sépari, 2010, p. 552).

Le tableau de bord en tant qu'instrument de pilotage et de gestion à court terme, sert à coordonner et à contrôler les actions d'un service. Il est aussi un instrument de

communication et de décision; en effet, ce tableau aide à la prise de décision en apportant aux gestionnaires des informations concernant :

- Le degré de réalisation des objectifs de l'unité;
- Les conditions de réalisation, moyens mis en œuvre et l'évolution de l'entité dans l'environnement

**d. Le reporting :**

Le reporting peut se définir comme étant le processus de remontée d'informations des entités d'un groupe vers les différents échelons de la hiérarchie jusqu'à l'arrivée vers la direction générale.

Selon (Hélène Löning, 2008, p.129), Le reporting consiste à estimer, en tout état de cause, qu'il est possible de consolider le résultat des opérations d'un niveau donné au niveau suivant.

Le reporting est un outil utilisé afin d'assurer la cohérence des chiffres et des données internes. C'est une façon d'analyser l'activité et de contrôler l'organisation financière.

Nous distinguons deux types de reporting:

- **Le reporting comptable:**

Il a pour objectif la remontée de l'information comptable. Il est assuré par la fonction comptable.

- **Le reporting de gestion:**

Il a pour objectif la remontée des informations de gestion nécessaires au pilotage des activités à la direction. Il est assuré par la fonction de contrôle de gestion.

**e. La mesure de rentabilité :**

La mesure de la rentabilité est la détermination de la marge dégagée par la banque en comparant le résultat aux moyens utilisés pour sa réalisation. Le contrôle de gestion permet de mesurer la rentabilité selon plusieurs axes afin qu'elle soit appréciée de manière précise. Elle se fait soit par les SIG, les marges ou les ratios:

- **Par les SIG**

Il s'agit de relever les produits et charges des comptes de résultats et identifier les soldes dont les principaux : Produit Net Bancaire (PNB); Résultat brut d'Exploitation (RBE); Résultat d'Exploitation (RNE); Résultat Courant Avant Impôt (RCI); Résultat Net (RN).

- **Par les marges**

Le calcul de marges prolonge celui des SIG par la mise en évidence d'effet prix ou d'effet volume.

- **Par les ratios**

Les principaux ratios permettent l'appréciation de la rentabilité sont les ratios de rentabilité globale et les ratios de rentabilité d'exploitation.

- f. Les nouveaux outils de contrôle de gestion :**

De nouvelles méthodes sont apparues pour l'amélioration du management des entreprises en général et pour le contrôle de gestion plus précisément ; sauf que les méthodes appliquées dans les entreprises facilement demeurent très difficiles en milieu bancaire et financier du fait de la complexité des procédures techniques dans ces établissements.

Les outils cités dans ce titre sont en pleine expansion dans les banques et leurs utilisations restent limitées du fait de leurs coûts, complexité, ...

- **La méthode ABC (Activity Based Costing)**

Comme son nom l'indique, c'est un outil qui permet de déterminer les coûts selon les activités. Elle est considérée comme méthode de management des coûts. Elle consiste à placer un répertoire des activités des centres de responsabilité entre les ressources à la disposition de la banque et les objets des coûts.

Elle est utilisée dans l'étape de la détermination des prix de cession interne des opérations.

- **La méthode BBZ (Budgétisation à Base Zéro)**

Selon [Michel Rouach, Gérard Naulleau \(2012\)](#), cette méthode consiste à évaluer la pertinence des activités et des missions réalisées par un service d'une manière systémique. Trois critères sont pris en compte souvent: la pertinence stratégique des activités et des missions réalisées, le coût et la qualité.

Elle est utilisée dans la procédure de budgétisation.

- **Le benchmarking ou étalonnage concurrentiel**

C'est un outil qui met en place un système de comparaison systémique pour améliorer la performance, elle vise à compléter le système de reporting et de tableau de bord. On peut distinguer une variété de cet outil, comme exemple on prend:

- Le benchmarking Interne : Il s'agit de réaliser une comparaison entre les services de la banque pour déterminer le meilleur fonctionnement en interne et l'appliquer si besoin à large échelle.

- Le benchmarking Compétitif : il se réalise en comparant notre banque avec la banque leader sur le marché pour apporter des modifications permettant d'améliorer la performance et la rapprocher à celle du leader.

### **3.6 Les préalables à la mise en place d'un système de contrôle de gestion**

On a pu cerner dans le titre précédent que les instruments de contrôle de gestion peuvent se répartir en deux catégories : les supports de la gestion prévisionnelle avec les plans et les budgets ; et les supports de remontée et d'analyse de l'information sur le réalisé avec le reporting et les tableaux de bord.

Le succès de la fonction de contrôle de gestion est en corrélation avec des dispositifs techniques et organisationnels mis en place pour y faire et qui sont :

- Un système d'information à jour
- Une qualification des centres de responsabilité
- Une comptabilité analytique

#### **3.6.1 Un système d'information**

Selon [Patrick Boisselier \(1999\)](#) : « Un système d'informations est un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, de traiter, stocker, communiquer des informations sous forme de données, textes, images, sons, etc) dans des organisations ».

Le système d'information permet la circulation et la diffusion des flux informationnels nécessaires à la gestion. On trouve des bases de données relationnelles, entre divers opérationnels, avec des interfaces permettant l'alimentation des tableaux de bord en données issues du traitement central.

La fonction de contrôle de gestion a besoin d'un système d'information très performant, pour l'analyse de la rentabilité comme exemple ; et de support légers de type micro-informatique pour la réalisation des tableaux de bord, notamment.

Le contrôleur de gestion en milieu bancaire doit assurer le passage de l'information dans les deux sens :

- Les informations ascendantes des agences vers la DG en maintenant l'additivité et la mise à jour des données
- Les informations descendantes de la DG vers la tutelle des agences doivent être triées avant qu'elles soient diffusées, chacune est personnalisée pour mobiliser une action attribuée à une agence particulière.

Ces deux points impliquent une différence des canaux de diffusion de l'information utilisés.

### 3.6.2 La qualification en centres de responsabilité

Elle constitue le fruit du besoin de décentralisation et de découpage des grandes organisations en centres de responsabilité. Un centre de responsabilité est donc une partie de l'organisation, un ensemble d'acteurs regroupés autour d'un responsable et auquel des moyens sont octroyés pour réaliser l'objectif qui lui a été assigné.

Selon Michel Rouach et Gérard Naulleau, on distingue 3 types de centres de responsabilité:

- **Les centres de profit** : il s'agit de toutes les entités exerçant des activités de nature financière ou commerciale dans le but de développer les recettes d'exploitation.
- **Les centres de revenu** : Les centres de revenus qui, par délégation, n'ont une maîtrise principale que du chiffre d'affaires ou des volumes de vente qu'ils génèrent.
- **Les centres de coût** : il s'agit de toutes les entités dont l'objectif est d'intervenir en support des autres fonctions de la banque, d'engendrer des charges, sans disposer d'aucune recette d'exploitation. Le suivi de leur activité se fait uniquement au travers des coûts de fonctionnement. A leur tour, les centres de coût se décomposent en trois catégories:
  - Les centres opérationnels : ils réalisent des prestations répétitives dont le mode opératoire est formalisé. L'avantage pour ce type de centres réside dans la possibilité de l'élaboration d'un coût standard par opération et donc de chiffrer les besoins en ressources et de faciliter la mise en place d'un système de facturation interne.
  - Les centres de support : il s'agit d'un type de centres réalisant des prestations non répétitives. Les modes opératoires y sont généralement complexes et les refacturations internes aux centres destinataires de leurs services sont effectuées par le biais d'unités d'œuvre.
  - Les centres de structure : ils effectuent des activités générales de soutien, de contrôle et de coordination des autres centres de responsabilité. Les prestations de ce type de centres ne sont pas récurrentes et par conséquent la standardisation des coûts y relatifs n'est pas aisée.

### 3.6.3 La comptabilité analytique

La comptabilité analytique peut être définie comme «le moyen d'avoir, grâce à des procédures précises et permanentes, des éléments d'analyse périodiques et comparables dans le temps» (Bescos.P, 1997, P.216).

La comptabilité analytique est mise en place dans l'entreprise afin de mieux interpréter les chiffres révélés par la comptabilité générale et réaliser le coût de chaque produit, elle permet de:

- Connaître les coûts des différentes fonctions
- Expliquer les résultats en calculant les coûts des produits et les comparer aux prix de vente correspondants.
- Établir des prévisions de charges et produits courants (coûts préétablis et budgets d'exploitation comme exemple).
- Constater ce qui est réalisé, calculer et expliquer les écarts qui en résultent.

La comptabilité analytique n'est pas obligatoire en milieu bancaire mais elle reste la plus utilisée en contrôle de gestion bancaire du fait de son utilité dans la détermination des coûts qui constituent un élément clé dans la mesure de la rentabilité. Et pour y faire, on se réfère à différentes méthodes pour déterminer les coûts. Parmi ses méthodes on trouve :

- **La méthode des coûts standards:**

Elle consiste à déterminer des coûts de référence comme une norme à respecter dans l'exercice suivant ; elle a plusieurs utilités comme l'analyse des écarts entre le réalisable et le standard.

- **La méthode des coûts complets :**

Elle permet d'expliquer le résultat d'un exercice en comparant le prix de vente et le coût de revient de chaque produit. Elle permet aussi de fixer le prix de vente d'un nouveau produit. C'est une méthode fondée sur la distinction entre charges directes et indirectes,

- **La méthode des coûts de marché :**

C'est une méthode qui permet une comparaison permanente entre le prix de facturation interne aux coûts pratiqués par les établissements similaires. C'est une méthode qui permet le benchmarking et aide à l'amélioration continue de la performance mais qui reste très difficile à appliquer du fait de la limite de l'information dans l'externe.

Il existe aussi pleines de méthodes comme la méthode ABC, la méthode des coûts partiels, la méthode des coûts cibles ...

## **Section 4 La rentabilité en milieu bancaire**

La rentabilité constitue l'indicateur de performance le plus synthétique ; sa mesure et son analyse repose comme déjà cité sur une comptabilité analytique. Cette dernière est très complexe dans le milieu bancaire du fait de la multiplicité des axes d'analyse ainsi que la difficulté de la détermination des charges indirectes.

Il existe plusieurs axes d'analyse de la rentabilité qui sont nécessaires pour les besoins de gestion et d'orientation de la stratégie et que les interlocuteurs de contrôle de gestion réclament pour prendre leurs décisions.

La mesure de la rentabilité se fait soit par les SIG, les marges ou les ratios.

### **4.1 La notion de la rentabilité**

La rentabilité est l'aptitude d'une organisation à dégager de son exploitation des gains suffisants pour assurer sa pérennité. La rentabilité est considérée comme un indicateur de performance bancaire, elle exprime la capacité d'un capital à produire un revenu, vu qu'il n'y a pas de distinction entre matière première et produit en milieu bancaire (toujours l'argent qui est en jeu).

L'existence de la rentabilité est nécessaire pour garantir le maintien de la solidité de la structure financière qui doit résulter d'une progression des fonds propres.

On distingue deux types de rentabilité :

- **La rentabilité économique**

Elle mesure la capacité d'une entreprise à dégager un résultat sans tenir compte de ses décisions financières et de sa fiscalité. Autrement dit, elle concerne la rentabilité de l'ensemble de son capital économique.

- **La rentabilité financière**

Elle mesure la capacité des capitaux investis par les actionnaires et associés (capitaux propres) à dégager un certain niveau de profit qui rémunérerait leurs investissements. Le ratio qui la détermine correspond à ce que la comptabilité anglo-saxonne appelle le « Return on Equity » ou encore « ROE ».

Afin d'optimiser sa rentabilité, la banque doit assurer une bonne maîtrise de ses risques, de ses coûts et avoir une bonne gestion de ses capitaux.

## **4.2 Les axes de la mesure de la rentabilité bancaire**

Il existe une multitude d'axes pour analyser la rentabilité en milieu bancaire, on va faire une projection sur les trois axes les plus utilisés ; par centre de profit, par produit et enfin par client.

### **4.2.1 La rentabilité par centre de profit**

C'est la méthode la plus répandue en milieu bancaire. En effet, cette dernière permet à travers le découpage de la rentabilité globale de la banque sur ces centres de profit, d'apprécier leurs niveaux de rentabilité, créant donc une ambiance de compétitivité interne. En pratique, il s'agit surtout de mettre en œuvre un tableau de compte de résultat analytique du centre de profit, et d'en déduire les principaux indicateurs de rentabilité à savoir : PNB, RBE et RNE.

Cet axe constitue la matrice des autres axes du fait de sa richesse en informations.

Elle se fait en trois étapes clés :

- La mesure du PNB par centre de profit
- Le calcul des charges par centre de profit
- La détermination du résultat net par centre de profit

#### **4.2.1.1 La mesure du PNB par centre de profit**

On le trouve dans le compte de résultat comme premier indicateur de rentabilité. Il correspond à la valeur ajoutée créée par la banque ; d'une autre manière : la marge entre les produits d'exploitation générés par les emplois de la banque.

$$\text{PNB} = \text{Produits d'exploitation bancaire} - \text{Charges d'exploitation bancaire}$$

De manière analytique le principe du calcul du PNB consiste à soustraire du chiffre d'affaire, composé principalement des intérêts reçus et des commissions, le montant des intérêts payés par la banque pour financer les ressources mises à la disposition du client. Donc le PNB est aussi écrit comme suit :

$$\text{PNB} = +\text{Intérêts Reçus (Produit)} - \text{Intérêts Payés (Charge)} + \text{Commissions Perçues (Produit)} - \text{Commissions Payés (Charge)}$$

On peut regrouper les charges et produits qui s'assimilent et on aura la formule suivante :

$$\text{PNB} = \text{Marge Sur Intérêts} + \text{Commissions Nettes} \pm \text{Charges/Produits Divers}$$

Il est à noter que les charges et les produits divers correspondent principalement au portefeuille titre de l'établissement.

#### **a. La détermination des commissions :**

Les commissions sont la rémunération float, cela veut dire qu'elle représente un montant fixe qui diffère d'une opération à une autre, relative à l'activité de service de la banque à sa clientèle.

- On a les commissions produites ou reçues comme les commissions reçues sur la gestion de portefeuille client ou gestion de compte, etc
- On a les commissions charges pour la banque ou payées : ils sont rares et comme exemple les commissions sur nos comptes dans les banques correspondantes.

Le montant des commissions nettes est calculé par la soustraction suivante :

$$\text{Commissions nettes} = \text{commissions reçues} - \text{commissions payées}$$

#### **b. La détermination de la marge sur intérêts :**

Elle résulte de l'activité d'intermédiation de la banque. L'activité d'intermédiation de la banque correspond à la collecte des dépôts de sa clientèle, contre rémunération (intérêts payés aux clients) et l'utilisation de ces dépôts pour octroyer des crédits qui vont générer des intérêts (intérêts reçus des clients). La marge d'intermédiation est donc la différence entre ce que la banque reçoit de ses emprunteurs et ce qu'elle donne à ses déposants:

$$\text{Marge d'intermédiation} = \text{intérêts reçus de la clientèle} - \text{intérêts payés par la banque}$$

La marge sur intérêts est calculée en trois étapes :

##### **• L'affectation des ressources aux emplois :**

On sait que les emplois de la banque sont financés par ses ressources ; l'affectation des ressources aux emplois signifie de quelles ressources financent quels emplois. Deux méthodes se présentent :

- Le pool unique

On considère que l'argent est fongible alors n'importe quelle ressource, quelle que soit sa nature, peut financer n'importe quel emploi. Donc, il n'y a aucun lien entre la provenance des capitaux et leur destination.

- Le pool multiple

Dans cette méthode la nature des capitaux est prise en compte. En effet, on affecte chaque type de ressources à un type d'emplois qui lui correspond selon la durée souvent (court, moyen ou long terme) comme elle peut se faire selon les taux appliqués (fixe ou variable).

**NB :** en pool unique ou multiple, les banques se réfèrent soit à l'utilisation des flux bruts (ressources et emplois séparément dans le pool central) ou des flux nets (solde de la

trésorerie de l'agence qui est versé dans le pool central sachant que se dernier constitue la différence entre les ressources et les emplois de chaque centre de profit.)

**c. La mesure des capitaux et le calcul du « float »**

• **La mesure des capitaux**

Selon le critère de la nature des dates, les capitaux peuvent être mesurés de diverses manières, on peut citer :

– Les capitaux en fin de période : ils sont représentés par la valeur instantanée des capitaux à la fin d'une période donnée, cette mesure est simple mais ne reflète pas la réalité.

– Les capitaux moyens de date d'opération (date comptable) : le capital représente la somme des capitaux en date comptable divisée par le nombre de jours de cette période. Cette mesure n'est pas fiable car il existe un décalage entre la date comptable et l'entrée ou sortie effective des fonds.

– Les capitaux moyens en date de valeur : cette méthode a le même principe que la précédente sauf que ce sont les dates de valeurs qui sont prises en considération. Ce mode de calcul a l'inconvénient de déterminer les dates de valeurs qui sont des condition clients donc elles varient selon les clients de la banque.

– Les capitaux moyens en date de trésorerie : elle prend en considération les fluctuations de trésorerie et par conséquent elle se rapproche de la réalité malgré sa complexité. Elle consiste à additionner les capitaux en date d'entrée effective en trésorerie puis les diviser par le nombre de jours de la période. Elle peut être réalisée en fixant des délais précis entre les dates comptables ou de valeurs pour chaque type d'opération pour faciliter le calcul.

• **Le calcul du float**

Il est appelé également «trésorerie diffuse », c'est la différence entre les dates de valeurs imputées à la clientèle et la date d'entrée ou sortie effective en fonds pour la banque.

**d. Le taux de cession interne des capitaux.**

Selon [Michel Dubernet \(1997\)](#) : «Les taux de cession interne sont les prix auxquels les unités commerciales cèdent leurs ressources et refinancent leurs emplois auprès de la direction financière », en d'autre terme le TCI est le taux auquel la trésorerie de la banque va rémunérer les ressources apportées par le centre de profit, ou à l'inverse va facturer les ressources demandées par le centre de profit à la trésorerie centrale pour pouvoir refinancer ses emplois. Le TCI peut être soit unique soit multiple :

• **Méthode du taux unique**

L'ensemble des capitaux apportés ou empruntés à la direction de trésorerie par les agences sont valorisés à un seul taux qui est généralement déterminé en référence au taux du marché monétaire. Cette méthode est très simple dans la mesure où elle assimile le recours de l'agence à la direction de trésorerie à une transaction effectuée sur le marché monétaire cependant elle présente des inconvénients. En effet, le taux du marché monétaire subit beaucoup de fluctuations ce qui peut influencer considérablement la rentabilité de l'agence. De plus, cette méthode impose la même référence pour les opérations à long terme et les opérations à court terme, qu'elles soient à taux fixe ou variable ce qui n'est pas approprié.

- **Méthode des taux multiples**

C'est la méthode qui correspond à la méthode du pool multiple. Elle permet de pallier les inconvénients de la méthode du taux unique en différenciant les taux de cession des capitaux en fonction des durées et des taux des ressources et emplois correspondants.

**NB :** La direction de trésorerie est au cœur du modèle, car elle est l'unité principale de l'administration du système de TCI et agissant comme intermédiaire entre les deux centres de profit. Elle sera aussi chargée de la tarification et de la rémunération des liquidités aussi que la gestion des risques.

#### **4.2.1.2 Le calcul des charges par centre de profit**

Après la détermination du produit net bancaire, il faut déterminer les différentes charges imputables au centre de profit pour pouvoir calculer son résultat net.

Ce titre sera donc consacré à la présentation de l'architecture générale du système d'affectation des charges aux centres de responsabilité, puis les méthodes de fixation du prix de cession interne des opérations entre centres de responsabilité selon [Michel Rouach et Gérard Naulleau \(2012\)](#).

Les charges peuvent être directes (supportées en totalité par le centre de profit qui les génère et les comptabilise) ou indirectes (dont l'origine est multiple : charges des centres de structure, de support ou des centres opérationnels).

##### **a. L'architecture générale du calcul des charges :**

En annexe, on a inséré une photo comme pièce jointe du schéma de l'architecture de calcul des charges qui illustre bien la démarche citée. Dans les prochains titres, on va bien expliquer cette dernière.

##### **b. La détermination des charges retenues en comptabilité analytique:**

L'objectif de cette étape est l'identification du périmètre de la comptabilité analytique en identifiant les charges à retenir dans la mesure de la rentabilité d'un centre de profit.

La comptabilité analytique n'obéit pas aux mêmes règles que la comptabilité. En effet, les charges de la comptabilité générale peuvent aussi bien être retenues ou bien retraitées ou entièrement écartées en comptabilité analytique.

- Les charges incorporables sont communiquées par la comptabilité générale ou financière. Elles correspondent aux charges par nature, les charges d'exploitation et les charges financières.
- Les charges non incorporables dans les calculs de coûts sont : les dotations aux amortissements des frais d'établissement, certaines dotations aux amortissements des immobilisations, les charges exceptionnelles, la participation des salariés aux résultats, l'impôt sur les bénéfices des sociétés et certaines dotations aux dépréciations.

Un rapprochement entre la comptabilité générale et analytique conformément à l'égalité :

Charges de comptabilité générale
+charges supplétives
- charges non incorporables
= charges incorporables en comptabilité analytique

**c. L'affectation des charges aux centres de responsabilité :**

C'est l'affectation des charges de la comptabilité analytique aux différents centres de profit néanmoins pour que cette ventilation soit significative, il faut que les charges soient plus ou moins maîtrisables.

L'affectation des charges est effectuée en deux étapes (Henri Calvet, 2002, p.243) :

- **transiter les charges, en fonction de leur nature, par « des centres de charges »**

Qui sont des entités intermédiaires purement comptables permettant de ventiler les charges selon leur nature, autrement dit « des centres de frais »;

- **affecter les charges de chaque centre de charge aux centres de responsabilité,**

Deux cas de figure pouvant alors se présenter :

- Le centre de charges concerne un seul centre de responsabilité. Les charges en question sont alors directement affectées à ce centre de responsabilité;

- Le centre de charges concerne plusieurs centres de responsabilités. Les charges sont alors réparties entre les différents centres de responsabilité concernés suivant une clé de répartition.

**d. L'attribution des charges aux centres opérationnels et aux centres de profit:**

Cette étape consiste à répartir les charges des centres de structure et de support aux centres opérationnels et aux centres de profit.

L'objectif est de mettre au point des clés de répartition:

- Pour les centres de support, la répartition des charges se fait à partir de la détermination d'unités d'œuvre qui sont des clés déterminées par un comptage économique qui représente l'activité du centre.
- Pour les centres de structure, leur activité n'est pas formalisée ce qui rend l'utilisation d'unités d'œuvre impossible. Dans ce cas, on a recours à l'utilisation de clés de répartition conventionnelles qui ont un lien de causalité avec l'objet à répartir et qui prennent comme critère de répartition l'aspect pratique.

**e. Le calcul des coûts d'opérations :**

Elle consiste à calculer les coûts des opérations réalisées par les centres opérationnels afin qu'ils servent de base à la facturation de ces opérations aux centres de profit par le mécanisme du prix de cession interne.

La mesure des coûts des opérations se fait selon plusieurs méthodes : méthode des coûts standards, la méthode des coûts de marché, la méthode des coûts marginaux, la méthode des coûts partiels...

**f. La facturation des opérations des centres opérationnels aux centres de profit:**

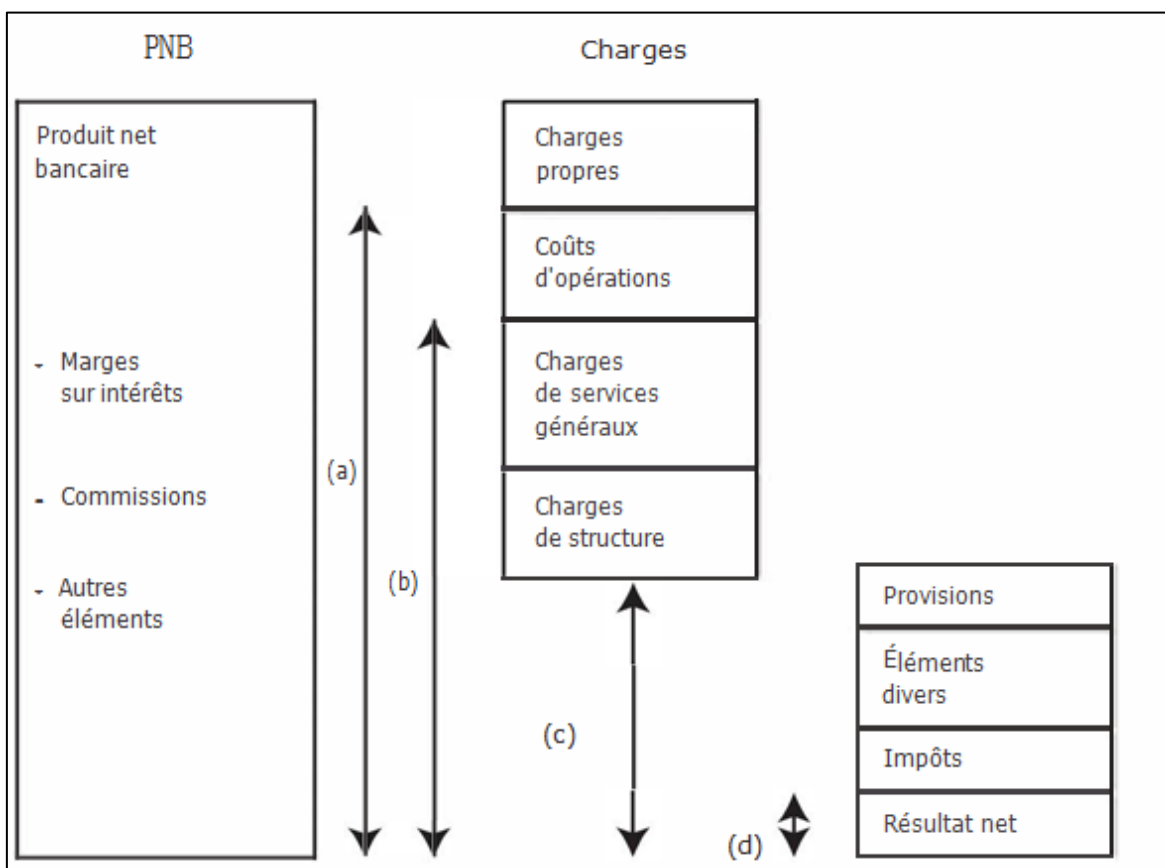
Cette étape consiste à facturer toutes les charges des opérations aux centres de profit qui les ont générées à l'aide de clés de répartition de façon à déterminer l'ensemble des charges directes et indirectes qu'ils doivent supporter.

**4.2.1.3 La détermination du résultat net par centre de profit**

La détermination des différentes charges à ventiler par centre de profit, présentée précédemment, a comme suite logique la répartition de ces charges entre les différents niveaux d'agrégats afin de déterminer le résultat net par centre de profit. L'intérêt de cette répartition tient au fait qu'elle permet de distinguer entre les charges pouvant être maîtrisées par les responsables des centres de profits et reflètent donc leur gestion et celles qui sont allouées par convention. Afin de réaliser un résultat positif, le PNB doit couvrir

l'ensemble des charges directes et indirectes du centre de profit tel que c'est présenté dans la figure suivante (Michel Rouach et Gérard Naulleau, 2012, p.196).

**Figure 4 Formation et présentation du résultat d'un centre de profit**



Source : Michel Rouach et Gérard Naulleau, 2012, p.196

Ce schéma de formation des résultats met en évidence plusieurs niveaux de marge, liés au degré de maîtrise des charges par le responsable du centre.

- a. Contribution sur charges propres : Elle s'obtient en retranchant les charges propres (charges directes) du produit net bancaire (PNB). Le responsable a une influence importante sur cet agrégat, que ce soit en volume ou en prix.
- b. Contribution sur charges propres et sur coûts d'opération : Elle s'obtient après déduction des coûts d'opération facturés. Ces coûts ne sont pas entièrement maîtrisables par le responsable du centre de profit. Cependant, suivant la méthode de refacturation interne retenue, le centre de responsabilité peut avoir la possibilité de négocier ce coût. Il a en outre la maîtrise des volumes d'opérations demandés.
- c. Résultat brut d'exploitation : Cet agrégat s'obtient après prise en compte des charges de support et de structure. Les charges de support issues d'affectation par unités d'œuvre physiques, peuvent être en partie contrôlées par les centres de profit, suivant un principe similaire à celui des centres d'opération. Ce n'est pas le cas des

charges de structure qui sont allouées en cascades par des conventions de répartition et qui sont « subies » par les centres de profit.

- d. Résultat net : Il s'obtient à partir du résultat brut d'exploitation auquel sont retranchés le coût du risque, les éléments divers et les impôts. Le responsable du centre de profit a un niveau de maîtrise variable sur ces différents postes : maîtrise appréciable dans le cas des provisions, maîtrise faible voire inexistante concernant le poste impôts. Le compte d'exploitation analytique ainsi obtenu peut être comparé avec celui de la même période de l'année précédente ainsi qu'avec les objectifs de l'année en cours, de façon à déterminer des écarts et à les analyser.

#### **4.2.2 La rentabilité par produit**

Le suivi de la rentabilité des produits constitue une composante nécessaire du déploiement stratégique de la banque, en fournissant des indicateurs précis sur les marges dégagées par les produits et les services commercialisés par la banque. Elle permet à cette dernière de se concentrer sur les éléments les plus rentables de son portefeuille d'activité.

La rentabilité des produits bancaires s'inscrit dans un objectif de resserrement de la stratégie et d'amélioration de la rentabilité globale de la banque car elle permet de hiérarchiser les produits selon le critère de profit et de se concentrer sur les produits les plus rentables.

Cette approche implique une connaissance des coûts de revient de chacun des produits et services permettant la mise en place d'une politique de tarification de ces derniers, et parvient à une connaissance des marges dégagées par chacun des produits et services commercialisés par la banque. Ces marges constituent un atout pour le pilotage stratégique vers les produits les plus rentables du portefeuille d'activité de la banque.

La méthodologie de détermination de la rentabilité par produit peut être décomposée en trois temps :

- L'établissement de la nomenclature des produits pour les identifier et les répertorier;
- La détermination des charges et recettes par produit ou service et le calcul des marges selon les clés de répartition;
- Calcul et analyse des marges pour chaque produit et détermination de la rentabilité.

#### **4.2.3 Rentabilité par client**

Il serait opportun pour la banque de savoir quels sont les clients les plus profitables afin d'obtenir ses décisions lors des négociations commerciales, l'élaboration de la stratégie de développement ainsi que les préambules pour limiter les risques.

Cette démarche a pour but d'opérer sur la clientèle et connaître ceux qui contribuent le plus à la formation du résultat de la banque. Elle nécessite un système d'information d'un niveau de précision finement élevé.

Elle s'effectue selon plusieurs étapes :

- Identifier puis regrouper en un seul compte tous les comptes possédés par le client.
- Enumérer les produits et services bancaires utilisés par le client et les retracer par nature.
- Attribuer un «codes d'opération » à chaque produit ou service généré et la nature de l'opération.
- Calculer les charges et recettes générés par chaque opération.
- Evaluation du risque affilié à chaque client.
- Aboutir à un résultat net.

#### **4.3 Les indicateurs d'appréciation de la rentabilité bancaire**

Selon [Sylvie de Coussergues et al \(2017\)](#), La rentabilité bancaire peut être appréciée à travers différents indicateurs. Traditionnellement elle est appréhendée par deux approches : l'analyse des postes du bilan et l'analyse du compte de résultat.

##### **4.3.1 L'analyse du bilan :**

Le bilan est un état de synthèse des créances et des dettes qui représente le patrimoine d'une banque à un moment donné, est une source d'information et un outil d'analyse indispensable pour avoir une excellente compréhension des résultats.

Il comprend l'actif, le passif et le hors bilan. Son analyse permet d'apprécier l'équilibre financier de la banque et ce en analysant ses agrégats les plus importants, en procédant d'une part au calcul du solde entre ressources et emplois de chaque catégorie afin d'évaluer l'équilibre entre les deux et d'autre part en examinant leurs évolutions dans le temps ce qui permet de juger l'adéquation de ses ressources à ses emplois.

On évalue à ce titre :

- **Les opérations de trésorerie et interbancaire :**
  - La gestion de la trésorerie : elle assure le respect de l'obligation de convertibilité (avoir suffisamment d'encaisses en monnaie centrales, billets et avoirs à la banque centrale ainsi que les réserves obligatoires);
  - Les relations entre banques : l'ensemble des opérations réalisées entre la banque et les autres institutions financières dans le cadre de sa stratégie de trésorerie. En effet l'excédent de la trésorerie permet à la banque de jouer le rôle d'un prêteur net sur le

marché interbancaire dans le cas inverse la banque fait recours au marché pour se refinancer.

- **Les opérations avec la clientèle :**

L'ensemble des crédits consentis qui sont classés selon des critères techniques : la mobilisation de créances, les crédits à moyen terme et les crédits sous forme de découvert. Ainsi que les dépôts effectués par les clients d'une banque. Ils traduisent l'intensité de l'activité de financement de la banque.

**NB :** La clientèle dans la comptabilité bancaire regroupe tous les agents non financiers.

- **Les opérations sur les titres :**

Elles comprennent les opérations sur titre qui recouvrent l'ensemble des titres détenus par une banque, soit pour son propre compte, soit pour le compte de sa clientèle.

L'actif fait donc état de son portefeuille de titres classés selon l'ordre croissant de leur durée de conservation. Au passif on retrouve les titres que la banque émet pour se refinancer qui sont soit fixes soit variables. Les titres effectués pour le compte de la clientèle n'y apparaissent pas.

- **Les valeurs immobilisées :**

Toutes les valeurs immobilisées qui correspondent aux biens et valeurs censés durables dans le patrimoine de la banque.

#### **4.3.2 L'analyse du hors bilan**

Comme le bilan, celui est un document constitué d'un ensemble de comptes annexés au bilan et enregistre des engagements indirects de la banque. L'importance des opérations extra-bilanciennes, tant en terme qualitatifs que de volume, incite à les prendre en compte pour caractériser la position de la banque.

Le hors bilan distingue deux sortes d'engagement :

- Les engagements donnés : qui donneront lieu à une créance comme la part non utilisée d'un crédit confirmé ou un cautionnement.
- Les engagements reçus : qui donneront lieu à une dette comme un titre vendu avec faculté de reprise.

#### **4.3.3 L'analyse du compte de résultat**

Le compte de résultat d'une banque enregistre les flux de charges et de produits et permet de connaître leur origine, leur nature et leur destination au cours d'une période donnée.

Les charges sont constituées de :

- **Les charges d'exploitation bancaire** : issues de l'activité d'intermédiaire financier tant en ce qui concerne la collecte de ressources que les interventions sur le marché de capitaux.
- **Les charges ordinaires** : comportent deux catégories de charges :
  - Des charges d'exploitation : figurant dans tous les comptes de résultat, elles sont appelées "frais généraux"
  - Les charges liées au jeu des dotations et reprises de provisions : lorsque les dotations de l'exercice excèdent les reprises de provision, un solde en perte apparaît et il s'écrit parmi les charges du compte de résultats.

Les produits sont constitués de :

- **Les produits d'exploitation bancaire** : issus de l'activité bancaire comme : Les intérêts versés par les emprunteurs; Les commissions encaissées sur prestation de service; Les gains sur opérations financières.
- **Les produits ordinaires** : ces produits sont composés de produits divers mais surtout de l'excédent de reprises de provisions de l'exercice sur les dotations concernant des dépréciation et risques déjà définis.
- **Les produits exceptionnels** : dont la signification est identique a celle de la comptabilité générale.

#### 4.3.3.1 Appréciation de la rentabilité par les SIG

Les soldes intermédiaires de gestion sont des postes ou indicateurs de rentabilité qu'on calcule sur la base du compte de résultats. Le tableau ci-dessous résume les différents agrégats.

**Tableau 7 Les soldes intermédiaires de gestion bancaire**

+ Intérêts et produits assimilés
- Intérêts et charges assimilés
+ Produits sur opérations de crédit-bail et assimilés
- Charges sur opération de crédit-bail et assimilés
+ Produits sur opérations de location simple
- Charges sur opérations de location simple
+ Revenus des titres à revenu variable
+ Commissions (produit)
+ Commissions (charge)
± Gains ou pertes sur les opérations des portefeuilles de négociation
± Gains ou pertes sur les opérations des portefeuilles de placements et assimilés
+ Autres produits d'exploitation
- Autres charges d'exploitation
= PRODUIT NET BANCAIRE

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Charges générales d'exploitations</li> <li>- Dotations aux amortissements sur immobilisations corporelles et incorporelles</li> </ul>
= RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coût du risque</li> </ul>
= RESULTAT D'EXPLOITATION
± Gains ou pertes sur actifs immobilisés
= RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS
± Résultat exceptionnel
- Impôts sur les bénéfices
± Dotations/reprises de FRBG et provisions réglementées
= RESULTAT NET

Source : Michel Rouach et Gérard Naulleau, 2012, p.21.

**a. Le produit net bancaire :**

Le produit net bancaire est le premier solde calculé, il représente l'écart entre les produits d'exploitation bancaire et les charges d'exploitation. Le P.N.B traduit la maîtrise d'une banque du rendement de ses emplois par rapport au coût de ses ressources. De part son rôle de financer les frais généraux, et les risques de crédits accordés, le P.N.B est un solde de gestion fondamentale pour la banque.

Il constitue la marge brute de la banque sur l'ensemble des activités bancaires, il est défini comme suit :

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

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

Ce solde indique la marge qui se dégage de l'activité bancaire après prise en compte des coûts de fonctionnement. Qu'on les appelle généralement les frais généraux. L'équivalent du résultat brut d'exploitation chez les entreprises industrielles et commerciales est l'excédent brut d'exploitation.

Il est défini comme suit :

$$\text{RBE} = \text{PNB} - \text{charges d'exploitation} - \text{dotations aux amortissements et aux provisions}$$

### c. Le résultat d'exploitation :

C'est la marge dégagée sur l'ensemble des activités bancaires après prise en compte des frais de structure et du coût de risque généré par les différentes activités. Le coût de risque correspond à l'effort de provisionnement net de la banque (dotation aux provisions – reprises de provisions) en capital des créances douteuses des engagements et des engagements hors bilan.

Il est défini comme suit :

$$\text{RE} = \text{RBE} - \text{coût du risque}$$

### d. Résultat courant avant impôts :

Tient compte des gains ou pertes sur actifs immobilisés. Il représente donc la marge générée après prise en charge de tous les coûts. Les actifs immobilisés correspondent généralement aux titres de participation, les parts dans les entreprises liées et les titres d'investissement.

Il se calcule comme suit :

$$\text{RCAI} = \text{RE} - \text{gains ou pertes sur actifs}$$

### e. Le résultat net :

Le résultat net prend en compte tous les éléments exceptionnels, l'impôt sur les sociétés et les dotations et les reprises aux fonds pour risque bancaires généraux (FRBG) et provisions réglementées.

$$\text{RN} = \text{RCAI} - \text{résultat exceptionnel} - \text{impôts} - \text{dotations/reprise de FRBG}$$

L'analyse des soldes intermédiaires de gestion est très utile pour déterminer les différentes composantes de la rentabilité d'une banque, et sert comme outils de comparaison entre plusieurs exercices et/ou entre plusieurs entités différentes.

#### 4.3.3.2 Appréciation de la rentabilité par les ratios

Un ratio est le rapport de deux grandeurs, à condition que la relation entre le numérateur et le dénominateur soit logique et expriment un rapport de comparaison ou causalité entre eux.

Il existe plusieurs ratios de suivi de la rentabilité permettant d'établir des relations entre les différentes variables de gestion bancaire.

On distingue deux catégories de ratios de suivi de la rentabilité : les ratios de rentabilité globale (tableau 10) et les ratios de la rentabilité d'exploitation (tableau 11).

**Tableau 8 Récapitulatif des ratios de rentabilité globale**

<b>Les ratios de rentabilité globale</b>	
<b>Ratio de rendement «Return On Assets »</b>	<p>ROA = Résultat Net/ Total Bilan</p> <p>Il indique le rendement net de l'ensemble des actifs constitués par la banque.</p> <p>On peut l'écrire :</p> <p>ROA = Marge Bénéficiaire × Rotation des actifs NB :</p> <p>ROA est influencé par la politique de provision de la banque, puisque le résultat net incorpore le coût du risque et les actifs figurent nets de provisions dans le bilan bancaire;</p> <p>Les actifs sont tous placés sur un même plan alors qu'ils ne sont pas homogènes termes de risque;</p> <p>Les activités de hors bilan et les prestations de services qui contribuent à la formation du résultat ne sont pas prises en compte.</p>
<b>Ratio de rentabilité financière «Return ON Equity »</b>	<p>ROE = Résultat Net /Fonds Propres</p> <p>Ou : ROE = ROA × Levier des fonds propres</p> <p>ce ratio est utilisé pour l'évaluation des performances d'une banque. Il exprime la capacité des capitaux investis à créer un certain niveau de bénéfice.</p>

Source : réalisé par nos soins

D'après le tableau ci-dessus la rentabilité globale de la banque se détermine par deux principaux ratios : le ratio de rendement et le ratio de rentabilité financière.

Le tableau ci-dessous résume les ratios de rentabilité d'exploitation et qui sont : le Coefficient Net d'Exploitation, le Coefficient Brut d'Exploitation, les Ratios de Productivité par Agent, les Ratios de Productivité par Agence et le Ratio de Profitabilité.

**Tableau 9 Récapitulatif des ratios de rentabilité d'exploitation**

<b>Les ratios de rentabilité d'exploitation</b>	
<b>Le Coefficient Net d'Exploitation</b>	<p>CNE = Frais généraux / PNB</p> <p>Indique la part de produit net bancaire absorbée par les frais généraux. Le CNE supérieur à 70% est jugé élevé et inférieure à 65% convenable, tel qu'un CNE élevé signifie soit des frais excessifs compte tenu du volume d'opération réalisés, d'où une mauvaise productivité, soit une contraction du PNB.</p>
<b>Le Coefficient Brut d'Exploitation</b>	<p>CBE = (charges d'exploitation bancaire + charges d'exploitation générales)/PNB</p> <p>Ce ratio rapporte les frais généraux et les charges d'exploitation bancaire aux recettes d'exploitation bancaire, il indique la capacité d'une banque à couvrir l'ensemble de ses dépenses d'exploitation par des revenus de même nature.</p>
<b>Les ratios de productivité par agent</b>	<p>Ces ratios sont utiles pour cerner la productivité du personnel</p> <p>Productivité par agent = Crédit/Effectif                      = Dépôts/ Effectif                      = PNB/Effectif</p>
<b>Les ratios de productivité par agence</b>	<p>Utilisés afin de juger de l'efficacité d'un réseau. Productivité par agence =                      Crédits/Nbr d'agence                      = Dépôts/Nbr d'agence</p>
<b>Le ratio de profitabilité</b>	<p>Profitabilité = Résultat Net/ PNB</p> <p>Il mesure la capacité relative au centre de profit à générer du profit par les caractéristiques de son activité courante.</p>

Source : réalisé par nos soins

L'analyse des documents de synthèse, le TCR principalement, demeure la base pour apprécier la rentabilité globale de la banque.

Ce chapitre englobe tous les notions et concepts nécessaires pour s'initier au contrôle de gestion bancaire en générale et l'analyse de la rentabilité surtout.

Pour conclure , nous pouvons dire que la rentabilité est devenue un but recherché par la banque, c'est un outil d'évaluation qui permet de donner une vision claire sur la situation de toute banque ainsi que le degré de cohérence des décisions prises et de prendre conscience des écarts pouvant exister entre les résultats réalisés et les différents moyens mis en œuvre. Le prochain chapitre concerne le contexte pratique et le cadre méthodologique.

## **Chapitre 2**

# **CONTEXTE PRATIQUE ET CADRE METHODOLOGIQUE**

Après avoir présenté une petite revue de littérature qui résume ce que certains auteurs ont écrit à propos de la rentabilité des banques suivie d'un chapitre introductif qui s'attèle sur les concepts clés de la banque, le contrôle de gestion et de la rentabilité en milieu bancaire. Ce chapitre explicitera le contexte pratique et le cadre méthodologique. L'organisme d'accueil sera présenté en premier lieu. Ensuite, nous passerons à la méthodologie de recherche, en présentant l'approche adoptée pour l'étude, les outils utilisés pour la collecte des données sur terrain.

## **Section 1 Contexte organisationnel**

Notre stage pratique s'est déroulé dans le siège social de la TRUST BANK ALGERIA, banque privée et une filiale du groupe Nest Investments Holding, LTD, au sein du service de contrôle de gestion.

Dans cette section on va commencer par la présentation du groupe : Nest Investments Holding, LTD puis la filiale : Trust Bank Algeria et enfin le service d'accueil de contrôle de gestion.

### **1.1 Présentation de Nest Investments Holding, LTD**

Nest Investments (Holdings) Ltd a été constituée en personne morale à Jersey, îles Anglo-Normandes en 1985. En 1989, elle a été acquise par le président et fondateur du groupe, M. Ghazi Abunahl.

La Société et ses filiales se sont développées pour être des réassureurs de premier plan, des fournisseurs d'assurance générale, des promoteurs immobiliers, des courtiers d'assurance et des fournisseurs de services d'exploitation autorisés dans les régions MENA, Afro Asie, Europe et Pacifique. En outre, le Groupe fournit des services bancaires et de fabrication en Algérie.

Le siège du Groupe est à Limassol, République de Chypre. Nest Investments (Holdings) Limited est l'avant-dernier actionnaire de tous les actifs du Groupe. Les actionnaires ultimes du groupe sont M. Ghazi Abunahl et Mme Hind Ali Tabaja. La participation comprend des participations substantielles ou majoritaires dans de nombreuses sociétés d'assurance directe, de réassurance, d'exploitation agréée (World Trade Center), de développement immobilier, de banque, de gestion d'actifs et de fabrication de matériaux de construction dans 23 pays à travers le monde y compris : l'Algérie, les Etats-Unis, l'Espagne, l'Angleterre, le Qatar, Chypre, Bahreïn, la Jordanie, le Liban, la Palestine, l'Arabie Saoudite,...etc.

Le tableau en [annexe1](#) présente la dispersion des filiales du groupe ainsi que l'activité de chacune, on peut constater que le groupe NestInvestments Holding, Ltd est présent en Algérie avec plusieurs entreprises, à savoir :

- Trust Bank Algeria;
- Trust Algeria Investment;
- Trust Algeria Assurance & Reassurance;
- Trust Industries;
- Trust Real Estate;
- World Trade Center Algeria.

Il est remarquable aussi que l'activité bancaire et industrielle ne soit présentes qu'en Algérie.

## 1.2 TRUST BANK ALGERIA

Trust Bank Algeria (TBA) est une banque de droit algérien à capitaux privés créée le 22 juillet 2002, sous la forme de société par actions (SPA) d'un capital initial de 750 millions de dinars.

Ce capital a connu des modifications conformément aux dispositions légales du Conseil de la Monnaie et du Crédit. Les modifications apportées sur le capital sont résumées dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 10 L'évolution du capital de la Trust Bank Algeria**

2002	2006	2009	2012	2018
750 millions	2.5 milliards	10 milliards	13 milliards	20 milliards

Source : réalisé par nos soins

L'actionnariat de la Trust Bank Algeria est composé d'une variété entre particuliers et corporates:

**Tableau 11 Les actionnaires de la Trust Bank Algeria**

Actionnaires	%
Trust Algeria Investment Co	53.16
Qatar General Insurance and Reinsurance	20
Autres	5.41
Jamal Kamel A. Abunahl	5
Trust Algeria Assurances Réassurances	5
Jordan Expatriates Investments Holding Company	4.88
Ghazi Kamel Abdelrahman Abu Nahl	4.27

Trust International Insurance - Company (Palestine)	1.63
Trust International Insurance - Company (Cyprus) LTD	0.65
Total	100%

Source : rapport annuel de la TBA 2019

A partir du tableau ci-dessus on constate que plus de 73% du capital de Trust Bank Algeria est détenu par des personnes morales :

- Trust Algeria Investment Co: spécialisée dans l'investissement dans tous secteurs confondus ; exercice de contrôle sur une ou plusieurs sociétés commerciales
- Qatar General Insurance and Reinsurance.

Deux des trois actionnaires majoritaires, sont des entreprises de droit algérien :

- Trust Algeria Investment Co (53.16%);
- Trust Algeria Assurances Reassurances (5%).

### **Réseau de la banque**

Le réseau d'exploitation de Trust Bank Algeria est composé actuellement de 27 agences opérationnelles réparties comme suit :

- Neuf (9) agences au Centre + un guichet avancé.
- Neuf (9) agences à l'Est :
- Six (06) agences à l'ouest ; dont 04 agences au Sud et à ses portes.
- L'année 2019 a vu le démarrage des agences suivantes :
- Agence Touggourt : entrée en activité le 31 Mars 2019 ;
- Agence Chlef : entrée en activité le 04 Décembre 2019.

### **1.3 Présentation du service contrôle de gestion**

Le service contrôle de gestion est en pleine phase d'expansion il connaît à ce jour un seul membre chargé de gérer toutes les opérations liées au contrôle de gestion, avec deux assistantes.

Le service du contrôle de gestion est rattaché hiérarchiquement à la DAF (Direction des affaires financières). Il entretient des relations fonctionnelles avec les directions centrales.

Ce service contribue activement avec la direction de l'informatique, au développement du schéma directeur en organisation, ainsi qu'au développement et à l'amélioration des données fournies.

## **Section 2 Présentation de la méthodologie de la recherche**

Dans cette partie nous présenterons la méthode de recherche adoptée pour mener à bien le présent travail, ainsi que les outils et méthodes de collecte des données utilisés.

### **2.1 Approche méthodologique**

La méthodologie représente l'ensemble des méthodes mobilisées pour répondre à la question de recherche, atteindre les objectifs préalablement déterminés et tester la validité des hypothèses (Boungou, 2017).

D'une autre manière, la méthodologie est l'étude des méthodes permettant de constituer des connaissances.

Dans le cadre de notre étude, l'approche qualitative est désormais la plus appropriée et la mieux adéquate pour répondre à notre problématique et présenter les différentes notions liées à notre sujet dans la partie théorique.

La recherche qualitative est appropriée souvent au recueil de données verbales favorisant l'interprétation du chercheur via des réponses aux questions de type «pourquoi ?» et « comment ?» (Aubin-Auger, et al., 2008). Elle permettra d'explorer l'objet étudié.

### **2.2 Outils de collecte de données**

Afin de réaliser ce modeste travail, nous avons utilisés trois outils pour collecter les informations et les données nécessaires à rédiger une partie théorique, rejoignant les notions et les concepts de base pour comprendre le thème, et une partie pratique qui illustre ce qui était déjà vu dans la première partie.

#### **2.2.1 Revue documentaire**

Plusieurs documents ont été consultés pour mieux refléter les principales idées et orientations de notre sujet de recherche.

Nous avons commencé par la consultation de plusieurs ouvrages au sein de la bibliothèque de notre école et la bibliothèque de l'école supérieure des banques pour enrichir notre partie théorique et comprendre les particularités du thème.

De plus, nous avons eu recours à une multitude d'articles et de revues électroniques sur SNDL, Scholarvox, PDF Driver, etc, afin d'ajouter un plus à notre revue de littérature.

Tous les documents que nous avons utilisés pour réaliser ce modeste travail sont mentionnés dans la bibliographie à la fin.

#### **2.2.2 L'observation participante**

Cet outil permet au chercheur de participer à l'activité des personnes observées. Le chercheur devient donc observateur et professionnel en même temps. Cette double fonction

permet à l'observateur d'avoir un point de vue interne avec un accès privilégié à certaines données d'observation (Marie-Laure Gavard-Perret et al, 2008).

Au sein de la TBA et à partir de la deuxième séance, nous étions au service de contrôle de gestion en contact direct avec les collaborateurs qui s'occupent de la mesure, analyse et suivie de la rentabilité des agences de réseau. Cela nous a permis de dépister les logiciels utilisés, Microsoft Office Excel et Microsoft Office Access, les documents en circulation au sein du service et avec les autres services et spécialement la DAF et la DG (souvent des rapports, comptes rendus, tableaux de bord...)

Comme outils utilisés dans l'observation, on a pu faire des prises de notes de ce qu'ils étaient entrain de nous expliquer à propos du thème, des enregistrements vocaux des explications fournies par le chargé de contrôle de gestion.

### **2.2.3 L'immersion organisationnelle**

Elle permet de développer une compréhension de l'intérieur de la réalité sociale, et en particulier d'appréhender les problématiques, les motivations et les significations que les différents acteurs y attachent (Raymond-Alain Thietart et al.2014). Elle s'associe souvent avec l'observation participante.

Durant notre période de stage, nous étions très bien encadrés par le chargé de contrôle de gestion. Des séances d'explication des documents administratifs, documents de synthèse, présentations PPT ont été fourni à notre profit, une sorte de cours magistraux avec la possibilité d'intervention comme chercheur voir collègue même. L'ensemble des séances ont été enregistré en mémo vocal

## **Chapitre 3**

# **PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS**

Ce chapitre sera divisé en trois sections

- la première section concerne la mesure de la rentabilité par centre de profit, exemple : agence Hydra. Le contenu abordé est le même contenu présenté dans une réunion officielle au sein de la DG pour discuter l'affectation des charges indirectes aux centres de profits.
- La deuxième section s'intéresse à l'appréciation de la rentabilité globale de la Trust Bank Algeria à travers l'analyse du compte de résultat de cette dernière et pour cela nous avons utilisé d'une part, les SIG (Soldes intermédiaires de gestion) et d'autre part, certains ratios que nous allons tenter d'expliquer ultérieurement.
- La troisième section concerne la discussion des résultats des deux sections précédentes.

Par manque d'informations, on n'a pas pu faire une analyse du bilan et de l'hors-bilan mais cela ne se répercute pas sur la mesure de la rentabilité globale de la banque vu que ces documents reflètent l'image du patrimoine de la banque.

Il est intéressant de savoir que les données traitées dans la deuxième section concernent l'exercice de l'année 2019. Pour des mesures de sécurité ou de prévention, la banque ne publie pas ses états financiers qu'après 2 ans, cela s'applique même sur le site du registre de commerce

Unité = Milliers de dinars algérien (KDZD).

## **Section 1 La rentabilité par centre de profit**

La rentabilité par centre de profit représente un indicateur pertinent qui permet d'analyser la rentabilité et la performance des agences et d'assurer le suivi de leur gestion.

La détermination de la rentabilité par centre profit passe par trois étapes, le calcul du PNB, l'affectation des charges indirects aux centres de profits, et enfin le calcul du résultat.

Dans cette présentation nous allons nous intéresser à la deuxième étape, à savoir l'affectation de charges indirectes aux centres de profits car le PNB se calcule systématiquement en comptabilité et le calcul de résultat est une conséquence logique après affectations des charges.

### **1.1 Mise en place des cadres d'analyse :**

Avant de procéder à l'affectation des charges d'exploitation aux centres de profit, il importe de savoir quelle entité de gestion servira de cadre aux analyses menées par le contrôle de gestion.

Pour ce faire il a été procédé à un découpage de l'organisation en centres de responsabilité, ce qui a permis de faciliter le calcul des coûts des opérations, et ce suivant la nature de l'activité des centres de responsabilité retenus :

Il a été retenu la décomposition de l'organisation en quatre (04) types de centres de responsabilité :

#### **a. Centres de profits :**

- Générateur de recettes et de résultats ;
- Possèdent généralement une autonomie de gestion généralement on entend par centres de profit les agences.

#### **b. Centres opérationnels :**

- fournisseurs de prestation à caractère répétitif et identifiables ;
- Exemples : toutes les opérations du back office, traitement des chèques, virements ,dossiers de crédit...etc.

#### **c. Centres de support :**

- fournisseurs de prestations sélectives non répétitives à des centres identifiés ;
- Exemples : On les trouve au sein des services généraux comme l'informatique, l'organisation, le Marketing...etc.

#### **d. Centres de Structure :**

- fournisseur d'activité diffuse à l'ensemble de l'entreprise

- Exemples : la Direction générale, Direction de Contrôle de Gestion, Direction de l'Audit interne...etc.

## 1.2 Calcul des charges par centre de profit et des coûts d'opérations

Comme déjà évoqué, la mise en place d'une méthode d'affectation des charges d'exploitation aux centres de profit constitue la seconde étape conduisant à la détermination d'une rentabilité par centre de profit.

Cette étape ne pourra être effectuée d'une manière précise sans la création d'une comptabilité analytique qui permettra de calculer les coûts des opérations d'une manière plus précise, et de les affecter aux centres de responsabilité selon leur pertinence.

Il est aussi nécessaire d'élaborer un catalogue des produits, services et prestations internes, qui facilitera de cerner les activités de chaque structure, et par conséquence calculer le cout de ses opérations.

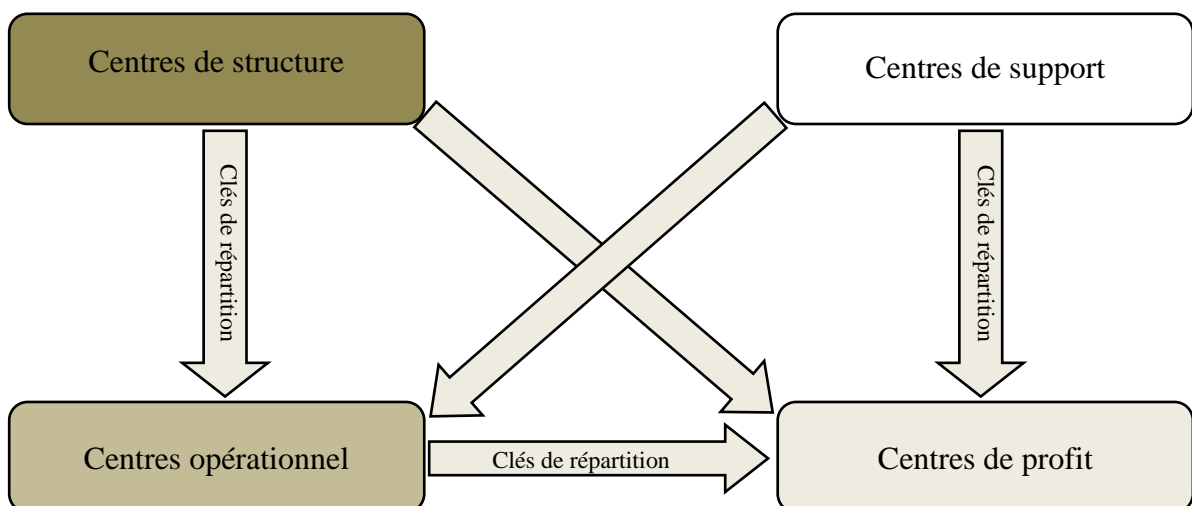
La méthode retenue pour le calcul des coûts de la TBA est [la méthode des coûts complets](#) qui est fondée sur le principe d'une prise en compte complète des coûts directs et des coûts indirects, par le biais de clés de répartition préalable pour les seconds.

### 1.2.1 Ventilation des charges

#### a. Phase de ventilation des charges des centres de structure et de support sur les centres opérationnels et les centres de profit :

L'objectif de cette phase de l'organisation du système de calcul des coûts est de parvenir à concentrer l'analyse de la rentabilité et de la performance sur les deux centres de responsabilité qui permettent le suivi de gestion le plus fin, à savoir, les centres opérationnels et les centres de profit.

Dans cette phase il a été procédé à la répartition des charges de centre de support et de structure sur les centres opérationnels et les centres de profit.



- **Pour les centres de support :** les clés de répartition des charges de ces centres déterminées par unité d'œuvre, et ce selon la nature de l'activité du centre :
  - mètre carré ;
  - temps CPU ;
  - temps passés dans le traitement des opérations (nécessitera un relevé systématique de ces temps) ;
  - nombre des interventions ;
  - nombre des opérations traitées...
- **Pour les centres de structure :** du type Direction générale, audit, Contrôle de Gestion ...etc, l'identification d'unités d'œuvre n'étant pas possible vu la nature de l'activité de ces centres trop diffuse et trop peu formalisée pour faire l'objet d'un comptage suffisamment précis. La répartition des charges de ces centres sur les centres opérationnels et de profit se fera **au prorata de leurs charges** ou du **nombre de leur effectif** (selon la méthode qui sera retenue par la DG).
- **Pour les centres Opérationnels :** après l'affectation des charges des centre de structure et de support aux centres opérationnels et centre de profit, cette phase consiste dans le calcul des coûts des opérations effectuées par les Centres opérationnels en devisant les charges de ces derniers par le volume des opérations réalisées afin de déterminer le coût de l'opération qui servira à l'affectation des charges des centres opérationnels aux centres de profit.

Au final, toutes les charges seront affectées aux centres de profit.

### **1.3 Calcul des résultats par centre de profit**

Dès lors qu'un PNB et des charges spécifiques ont pu être déterminés par Centre de profit, il devient alors possible de produire un résultat ainsi que des niveaux de marge par centre de profit. Un suivi de gestion et des analyses de rentabilité peuvent alors être effectués au niveau de ces centres.

Pour des raisons de crédibilité il a été procédé à la présentation des résultats par centre de profit, de manière à permettra la distinction des charges et recettes qui sont sous la maitrise des centres de profit et celle qui leur sont affectées par le jeu de répartition analytique.

**Tableau 12 TCR de l'agence de HYDRA**

TCR_COD _N	LIBELLE	201
1	+ Intérêts et produit assimilés	2 292 394 780.49
2	- Intérêts et charges assimilés	-391 792 694.48
3	+ Commissions (produits)	58 639 329.12
33	“+ Commissions de change”	180 470 517.53
4	- Commissions (charge)	-1 100.00
7	+ Produits des autres activités	11 161 375.53
8	- Charges des autres activités	-137 050.85
	PNB COMTABLE	2 149 735 157.34
88	“+/- Rémunération/ Facturation des ressources”	-54 894 309.96
	PNB ANALYTIQUE	2 094 840 847.39
10	- Charges générales d'exploitation	-104 594 379.57
1010	“- Charge centrales affectées par clés de répartition”	-279 607 561.06
	<b>TOTAL CHARGES GENERALES D'EXPLOITATION</b>	<b>-384 201 940.63</b>
11	- Dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immobilisations incorporelles et corporelles	-5 096 601.43
13	- Dotation aux provisions, aux pertes de valeurs et créances irrécouvrables	-105 063 731.80
	FRBG	- 93 575 907.31
14	+ reprises de provisions, de perte de valeur et récupération sur créances amorties	13 819 465.11
	<b>TOTAL AMORTISSEMENT ET PROVISIONS</b>	<b>-189916775.43</b>
	<b>RESULTAT AVANT IMPOT</b>	<b>1 520 722 131.33</b>

Source : document interne de la banque

En raison de sa localisation au sein de la DG de la TAB, l'agence de HYDRA était prise pour illustrer l'affectation des charges indirectes des différents centres de responsabilité au centre de profit qui est cette agence.

Le tableau sur la page suivante présente les montants déterminés par les centres de structure (Struc), les centres de support (Sup) et les centres opérationnels (Ctop).

Les clés de répartition sont regroupées dans un tableau en annexe, il identifie toutes les structures concernées par l'affectation des charges indirectes aux centres de profit.

**Tableau 13 Affectations des charges indirectes à l'agence de Hydra**

Classement	1
Code Agence	201
Libelle Agence	HYDRA
Résultat Avant Impôt	1520722133.33
Pnb Retraite	2094840847.49
Charges Générales De Gestion	- 384201940.63
Provisions Et Amortissement	-189916775.43
Charges Solde Comptable(1)	-104594.38
Struc1	-29312.01
Struc2	-3751.62
Sup1	-1690.01
Sup2	-159.66
Sup3	-8681.60
Sup4	-26008.73
Sup5	-6979.74
Sup6	-6132.03
Sup7	-7581.26
Sup8	-2346.03
Sup9	-38743.53
Ctop1	-6390.25
Ctop2	-141831.09
Total Charges Affectées (2)	-279607.56
Solde Charges Final	-384201.94
(2)/(1)	267%

Source : tiré d'un document interne de la banque

## Section 2 Mesure de la rentabilité global de la TBA

Pour mesurer la rentabilité globale de la TBA, on a utilisé deux méthodes, l'une à travers les soldes intermédiaires de gestion et l'autre par les ratios.

### 2.1 Analyse de la rentabilité globale par les SIG

Nous allons présenter le TCR de la TBA sous sa forme la plus complète ; ce tableau reprendra les réalisations des deux derniers exercices publiés à savoir : exercice 2018 et exercice 2019. Ce tableau sera accompagné de commentaires dans certaines situations que nous jugerons pertinentes.

Tableau 14 Tableau de compte de résultats

TABLEAU DU COMPTE DE RESULTATS 31/12/2019		EXERCICE 2019	EXERCICE 2018
TCR			
1	+ Intérêts et produits assimilés	5 753 737 030,99	5 144 539 239,18
2	- Intérêts et charges assimilées	431 790 201,31	678 331 816,31
3	+ Commissions (produits)	888 011 077,68	855 071 169,38
4	- Commissions (charges)	17 089 558,48	5 579 912,79
5	+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction	-	-
6	+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente	-	-
7	+ Produits des autres activités	21 370 373,76	29 515 466,46
8	- Charges des autres activités	7 531 451,47	61 066 905,45
9	<b>PRODUIT NET BANCAIRE</b>	<b>6 206 707 271,17</b>	<b>5 284 147 240,47</b>
10	- Charges générales d'exploitation	2 635 641 163,72	2 197 704 678,90
11	- Dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immo- bilisations incorporelles et corporelles	306 336 364,48	210 083 101,57
12	<b>RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>3 264 729 742,97</b>	<b>2 876 359 460,00</b>
13	- Dotations aux provisions, aux pertes de valeurs et créances irrécouvrables	1 027 333 658,52	574 813 361,73
14	+ Reprises de provisions, de perte de valeur et récupération sur créances amorties	567 740 181,42	140 818 441,98
15	<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>2 805 136 265,87</b>	<b>2 442 364 540,25</b>
16	+/- Gains ou pertes nets sur autres actifs	-	-
17	+ Éléments extraordinaires (produits)	-	-
18	- Elements extraordinaires (charges)	-	-
19	<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT</b>	<b>2 805 136 265,87</b>	<b>2 442 364 540,25</b>
20	- Impôts sur les résultats et assimilés	751 583 941,82	687 260 544,11
21	<b>RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>2 053 552 324,05</b>	<b>1 755 103 996,14</b>

Source : rapport annuel 2019

A partir du TCR, on a pu constater :

- ✓ Une augmentation du montant du PNB de 17.46% parallèlement à l'augmentation des produits bancaires de 10.52% et la baisse des charges bancaires de 38.74%.
- ✓ Une augmentation des frais généraux de 22.19% et des dotations aux amortissements de 46%.
- ✓ Une variation positive du résultat net de 17%.

- **Le produit net bancaire**

Cette année a connu une augmentation du PNB de plus de 17% suite à l'augmentation des intérêts et produits assimilés, les commissions reçues et la baisse remarquable des charges des autres activités bancaires.

- **Le résultat brut d'exploitation**

Cet agrégat aussi a connu une croissance de 14.7% relative au PNB augmenté et non pas aux diminutions des frais généraux et des dotations aux amortissements.

- **Le résultat d'exploitation**

Le solde de ce poste a connu une hausse de 15% parallèlement à l'augmentation des reprises de provisions, de perte de valeur et récupération sur créances amorties et la baisse des dotations aux provisions, aux pertes de valeurs et créances irrécouvrables.

- **Le résultat avant impôt**

Il représente le même montant que celui du résultat d'exploitation, aucune constatations produits ou charges extraordinaires.

- **Le résultat net de l'exercice**

Comme déjà cité, il a connu une évolution identique à celle du PNB (17%).

## **2.2 Analyse de la rentabilité globale par les ratios**

Dans notre cas nous ne disposons pas de toutes les informations nécessaires pour procéder à cette analyse, donc nous allons expliquer quelques ratios d'un point de vue théorique.

### **2.2.1 Les ratios de rentabilité globale**

- **Le ratio de rendement (ROA)**

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

Il indique le rendement net de l'ensemble des actifs constitués par la banque.

**Tableau 15 Le ratio de rendement ROA**

Année	2019	2018	La variation
ROA en%	2.72	2.18	24.44

Source : réalisé par nos soins

L'augmentation de 24.44% du ROA nous renseigne sur l'amélioration de l'utilisation des actifs de la banque.

- **Le ratio de rentabilité financière (ROE)**

$$\text{ROE} = \text{Résultat Net} / \text{Fonds Propres}$$

Ce ratio exprime la capacité des capitaux investis à créer un certain niveau de bénéfice, il intéresse les actionnaires beaucoup plus.

**Tableau 16 Le ratio de rentabilité financière**

Année	2019	2018	La variation
ROE en%	9.86	8.97	9.91

Source : réalisé par nos soins

L'augmentation de 9.91% indique que les capitaux propres que les actionnaires mettent à la disposition de la banque génèrent plus de 9.91% de résultat net.

## 2.2.2 Les ratios de rentabilité d'exploitation

- **Le coefficient brut d'exploitation**

Il indique la capacité d'une banque à couvrir l'ensemble de ses dépenses d'exploitation par des revenus de même nature.

$$\text{CBE} = (\text{charges d'exploitation bancaire} + \text{charges d'exploitation générales}) / \text{PNB}$$

**Tableau 17 Le coefficient brut d'exploitation**

Année	2019	2018	La variation
CBE en%	42	42	0

Source : réalisé par nos soins

Les produits d'exploitation recouvrent d'une manière stable les charges d'exploitation, aucune variation constatée.

- **Le ratio de profitabilité**

$$\text{Profitabilité} = \text{Résultat Net} / \text{PNB}$$

Il mesure la capacité relative au centre de profit à générer du profit par les caractéristiques de son activité courante.

**Tableau 18 Le ratio de profitabilité**

Année	2019	2018	La variation
Ratio de profitabilité	33	33.2	0.6

Source : réalisé par nos soins

Un léger recul de ce ratio indique que la portion du résultat net dans le PNB est diminuée. Pour expliquer cette baisse il nous faut des informations supplémentaires mais souvent il est en rapport avec l'augmentation des charges et des frais généraux.

Pour conclure : il est difficile de mesurer la rentabilité en milieu bancaire relativement aux complexités techniques surtout celles qui sont en rapport avec la détermination des charges et leurs tri ainsi que la multiplicité des axes d'analyse de la rentabilité.

### **Section 3 Discussion des résultats**

A partir de la première partie de ce chapitre concernant la mesure de la rentabilité par centre de profit on a pu déduire que cet axe est le plus pertinent pour mesurer la rentabilité d'une agence bancaire.

Ainsi la méthode choisie pour calculer des charges en comptabilité analytique est celle des coûts complets : malgré son utilité dans la détermination des charges mais elle trouve sa limite dans le fait de recourir au prorata des charges ou des effectifs pour répartir les charges des centres de structure.

La deuxième partie qui concerne la mesure de la rentabilité globale au sein de la Trust Bank Algeria était divisée en deux parties :

- Par les SIG : elle permet de bien voir les étapes de formation du résultat net et d'explorer les différents agrégats du compte de résultats nécessaires à évaluer la rentabilité par comparaison avec l'exercice précédent ou de manière individuelle. En contrôle de gestion bancaire, il l'a considéré comme l'approche la plus adéquate et qui se fait d'une cadence quotidienne.
- Par les ratios : selon le chargé de contrôle de gestion, ces ratios ne se calculent que lors de la préparation des tableaux de bord ou des rapports destinés à la direction générale, les actionnaires, ... ils permettent une vision générale sur la rentabilité de la banque sans rentrer dans le détail de la formation du résultat ou autre.

Pour conclure, le stage au sein de la Trust Banque Algeria nous a permis de nous familiariser avec le jargon de la banque, d'avoir une expérience professionnelle dans le domaine financier et comptable et surtout de pouvoir réaliser ce modeste travail.

# **CONCLUSION GENERALE**

L'approche de la rentabilité en milieu bancaire est nécessairement multicritères ; les contrôleurs de gestion doivent mettre en place des outils de calcul souples pour répondre à la diversité d'analyses et d'objectifs.

Tout au long de notre travail, nous avons tenté d'illustrer le concept de la rentabilité et de faire apparaître son importance dans la survie d'une banque.

En effet, le défi actuel du contrôle de gestion est le souci de la rentabilité qui devrait être maîtrisée par la banque afin d'améliorer la prise de ses décisions économiques, d'assurer l'efficacité de son exploitation et de préserver une position compétitive dans un marché caractérisé essentiellement par une rude concurrence.

Aussi, le système du contrôle de gestion, quant à lui, constitue un organe pivot de la mesure de la rentabilité de la banque dans la mesure où il lui permet de définir sa stratégie et de suivre l'atteinte de ses objectifs qui ont comme finalité un niveau de rentabilité suffisant et durable.

L'étude que nous avons menée dans le cadre de notre travail de recherche a fait ressortir les raisons pour lesquelles il est nécessaire pour les banques de mettre en œuvre des moyens visant à affiner leur analyse de la rentabilité.

Toutefois la rentabilité est connue par son aspect complexe et peut se faire selon différents axes d'analyse : par centre de profit, par client, ou par produit.

Notre travail nous a ainsi permis de renforcer nos connaissances acquises au cours de notre parcours en matière de contrôle de gestion et de mesure de la rentabilité. Aussi, nous avons pu constater que la rentabilité qui est la raison même de l'existence de toute entreprise doit faire l'objet d'un suivi méticuleux permettant d'identifier ses sources afin de mieux les exploiter pour gagner en performance.

## **REFERENCES**

## Les livres

- Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A.-M., Imbert, P., Laurant, L., & GROUM-F. (2008). Introduction à la recherche qualitative. Exercer la revue française de médecine générale N° 84.
- BESCOS P., « Contrôle de gestion et management », 4e édition, Montchrestien, Paris, 1997,
- Bounghou, B. J.-C. (2017). Manuel de méthodologie de la recherche. Saarbruchen: Editions Universitaires Européennes.
- Florence Allard-Poesi, Jacques Angot, Philippe Baumard, Antoine Blanc, Manuel Cartier, Sandra Charreire Petit, Barthélemy Chollet, Carole Donada, Carole Drucker-Godard, Florence Durieux, Sylvie Ehlinger. Méthodes de recherche en management, 4ème édition, édition DUNOD, Paris, 2014.
- Hélène Löning, Véronique Malleret, Jérôme Méric, Yvon Pesqueux, Ève Chiapello, Daniel Michel et Andreu Solé , « le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques », Dunod , 3e édition, Paris, 2008
- Henri CALVET, « Méthodologie de l'analyse financière des établissements de crédit », Ed ECONOMICA, 2eme édition, Paris, 2002
- LORINO Philipe (2003). Méthode et pratique de la performance : le pilotage par les processus et les compétences, 3ème édition, édition d'organisation, France.
- Michel ROUACH, Gérard NAULLEAU, « le contrôle de gestion bancaire et financier », 3ème édition, revue banque, Paris, 1998.
- Michel ROUACH, Gérard NAULLEAU, contrôle de gestion et stratégie de la banque, 3<sup>ème</sup> édition, revue banque, Paris, 2013.
- Patrick BOISSELIER, « contrôle de gestion : cours et applications », Vuibert, Paris, 1999.
- V. SLOAN A.P, Mes années à la General Motors, Hommes et Techniques, 1964

## Les articles et les revues

- Bourguignon, Revue française de comptabilité, août 1995
- Michel Dubernet, gestion actif-passif et tarification des services bancaires. Economica édition. Paris, 1997.

### **Les travaux de recherche**

- Alexis de Sousa (2017). Gestion de la rentabilité dans les banques de détail en France : La complexité du contexte post-2000, Master 2 en alternance : finance et gestion bancaire.

### **Les sites internet**

- <http://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2009/F2009076.pdf>
- <https://www.trustbank.dz/>
- <https://www.nestco.org/>
- <https://www.mf.gov.dz/index.php/fr/>
- <https://www.bank-of-algeria.dz/>
- <https://sidjilcom.cnrc.dz/>

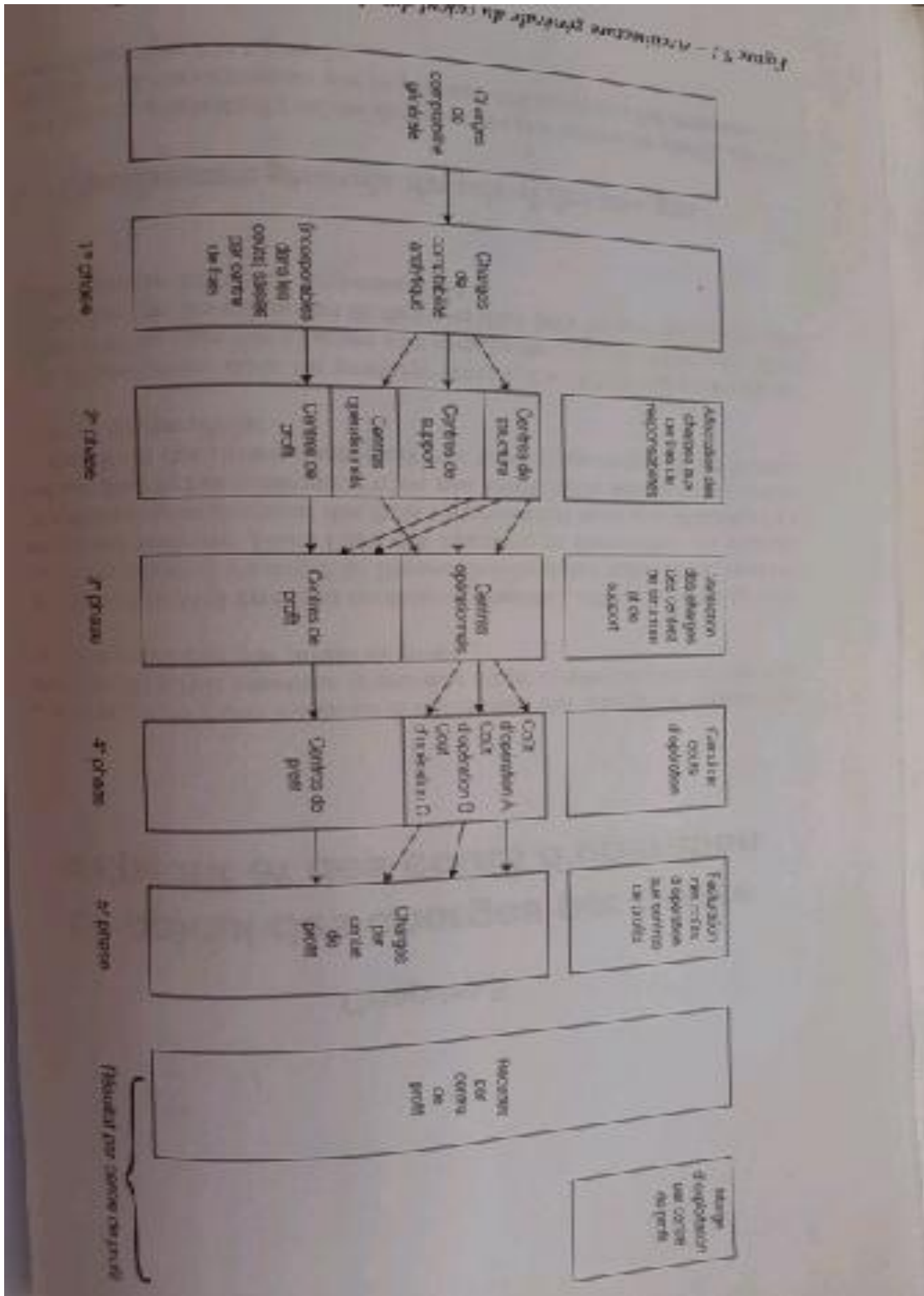
# **LES ANNEXES**

## 1. Les filiales de la Nest Investments Holding, LTD

	<b>Country of Incorporation/Registration</b>	<b>Business Activity</b>
Nest Investments Holdings (Cyprus) Ltd	Cyprus	Group Corporate Services
Nest Investment Property Ltd	United Kingdom	Investment Property Holding
Rigata Investments Ltd	Cyprus	Investment Property Holding
aFoundation for Insurance & Finance Education	Cyprus	Education
Learning Educational Services Company	Bahrain	Education
Trust International Insurance & Reinsurance Company B.S.C. (c) – Trust Re	Bahrain	Reinsurance
Trust Underwriting Ltd	United Kingdom	Corporate member of Lloyds
Texas International Underwriters Inc.	United States of America	Insurance
Aegean Properties Ltd	Guernsey	Investment Holding
Ventura Del Mar S.A.	Spain	Property ownership
Ventura Del Mar S.A. Ltd	United Kingdom	Property ownership
Ribera De Marbella S.L.	Spain	Service company
Afro Asian Assistance B.S.C.	Bahrain	Travel assistance
Oman Reinsurance Company SAOC	Oman	Reinsurance
Trust Management Bahrain Insurance Management	Bahrain	Insurance Management
Afro Asian Assistance	Oman	Travel Assistance
Trust International Insurance and Reinsurance Co, Societe Anonym	Morocco	Liaison Office
Trust International Insurance Company (Cyprus) Ltd	Cyprus	Insurance
Market Insurance Brokers (Cyprus) Ltd (renamed Market Insurance Services (Cyprus) Ltd	Cyprus	Insurance consultancy and related services
Market Insurance & Reinsurance Services Ltd	United Kingdom	Insurance consultancy and related services
WTC Trust Re Building Management Ltd (renamed from Euroarab Management Ltd)	Cyprus	Building Management
Market Insurance Brokers Holdings Ltd	Cyprus	Investment Holding
Market Insurance Brokers Ltd	United Kingdom	Reinsurance Broker
Al Watheqa Reinsurance Broking Services (renamed from MIB Jordan PSC)	Jordan	Reinsurance Broker
World Trade Centers Holdings (Cyprus) Ltd	Cyprus	Services
World Trade Center (Cyprus) Ltd	Cyprus	Providing Trade related consultancy services and Real Estate ownership and management
Word Trade Center Beirut Ltd	Lebanon	
World Trade Centers Saudi Co Ltd	Saudi Arabia	
World Trade Center Algeria Ltd	Algeria	
World Trade Center Perth Ltd	Australia	
World Trade Center Perth (Beaufort) Ltd	Australia	
World Trade Centers Holdings Cyprus (Asia Pacific) Ltd	Hong Kong	
World Trade Center Holdings (Fuzhou) Ltd	Hong Kong	
Taft Investments Ltd	Ireland	
Signature Holding (Cyprus) Ltd	Cyprus	Provision of Training services

Trust Holdings Ltd	Cyprus	Investment Holding
Compass Insurance S.A.L.	Lebanon	Insurance
City Gate S.A.L.	Lebanon	Investment Property Holding
Trust Algeria Investment Company	Algeria	Investment Holding
Trust Algeria Assurances Reassurances	Algeria	Ins. & Reins.
Trust Real Estate	Algeria	Real Estate
Trust Industry	Algeria	Manufacturing
Eurl Briqueterie Sbtm	Algeria	Manufacturing
Eurl Sprh Hadjout Briqueterie	Algeria	Manufacturing
Trust Bank Algeria	Algeria	Banking
Trust Yemen Insurance & Reinsurance Co. (Y.S.C)	Yemen	Insurance
Trust International Insurance Co. Plc. (Palestine)	Palestine	Insurance
Al-Takaful Insurance (Palestine)	Palestine	Insurance
Trust Real Estate Company	Palestine	Real Estate
Trust Travel and Tourism Company	Palestine	Travel and Tourism
Trust House Insurance Co.	Iraq	Insurance

Figure 5 Schéma de l'architecture générale d'affectation des charges



é

**Tableau 19 Le bilan de la TBA**

<b>BILAN 31/12/2019</b>			
<b>ACTIF</b>		<b>EXERCICE 2019</b>	<b>EXERCICE 2018</b>
1	Caisse, banque centrale, trésor public, centre de chèques postaux	6 737 659 097,75	7 836 333 328,14
2	Actifs financiers détenus à des fins de transaction	-	-
3	Actifs financiers disponibles à la vente	-	-
4	Prêts et créances sur les institutions financières	401 385 664,06	714 778 395,60
5	Prêts et créances sur la clientèle	58 456 638 065,67	63 268 246 009,45
6	Actifs financiers détenus jusqu'à échéance	-	-
7	Impôts courants - Actif	40 271 015,45	25 167 517,35
8	Impôts différés - Actif	28 283 918,97	24 074 652,92
9	Autres actifs	79 640 797,98	90 024 724,57
10	Comptes de régularisation	774 326 150,74	202 008 381,77
11	Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entités	2 892 182 897,40	2 892 182 897,40
12	Immeubles de placement	-	-
13	Immobilisations corporelles	5 962 866 831,48	5 183 610 920,11
14	Immobilisations incorporelles	224 296 212,02	163 831 960,56
15	Écart d'acquisition	-	-
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>75 597 550 651,52</b>	<b>80 400 258 787,87</b>

<b>BILAN 31/12/2019</b>			
<b>PASSIF</b>		<b>EXERCICE 2019</b>	<b>EXERCICE 2018</b>
1	Banque centrale		
2	Dettes envers les institutions financières	1 127 452 283,74	1 017 145 157,48
3	Dettes envers la clientèle	42 219 747 203,68	49 345 989 350,66
4	Dettes représentées par un titre	6 494 248 635,67	4 949 127 484,75
5	Impôts courant - Passif	417 733 677,16	421 137 341,95
6	Impôts différés - Passif	-	-
7	Autres passifs	1 823 970 309,67	1 422 093 125,90
8	Comptes de régularisation	2 228 204 995,72	1 750 002 729,35
9	Provisions pour risques et charges	365 368 855,34	261 619 873,21
10	Subventions d'équipements-autres subventions d'investissements	-	-
11	Fonds pour risques bancaires généraux	900 427 685,83	857 844 267,25
12	Dettes subordonnées	-	-
13	Capital	17 194 000 000,00	13 000 000 000,00
14	Primes liées au capital	-	-
15	Réserves	772 844 680,65	5 620 195 461,17
16	Écart d'évaluation	-	-
17	Écart de réévaluation	-	-
18	Report à nouveau (+ / -)	--	-
19	Résultat de l'exercice (+ / -)	2 053 552 324,05	1 755 103 996,14
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>75 597 550 651,52</b>	<b>80 400 258 787,87</b>

**Tableau 20 le hors-bilan de la TBA**

<b>HORS BILAN 31/12/2019</b>			
<b>ENGAGEMENTS</b>		<b>EXERCICE 2019</b>	<b>EXERCICE 2018</b>
<b>A</b>	<b>ENGAGEMENTS DONNES</b>	<b>18 509 552 027,16</b>	<b>23 636 455 496,33</b>
1	Engagements de financement en faveur des institutions financières		
2	Engagements de financement en faveur de la clientèle	9 769 377 342,36	14 562 318 469,21
3	Engagements de garantie d'ordre des institutions financières	-	-
4	Engagement de garantie d'ordre de la clientèle	8 227 598 184,41	8 476 870 757,19
5	Autres engagements donnés	512 576 500,39	597 266 269,93
<b>B</b>	<b>ENGAGEMENTS REÇUS</b>	<b>114 380 608 184,31</b>	<b>83 613 045 310,15</b>
6	Engagements de financement reçus des institutions financières	-	-
7	Engagements de garantie reçus des institutions financières	558 094 906,03	195 964 735,64
8	Autres engagements reçus	113 822 513 278,28	83 417 080 574,51

**Tableau 21 les clés de répartition**

LIBELLE CENTRE	CODE STRUCTURE	LIBELLE STRUCTURE	CLE DE REPARTITION
CENTRES DE STRUCTURE	805	DIRECTION AUDIT INTERNE	AU PRORATA DES EFFECTIFS
	800	DIRECTION GENERALE	AU PRORATA DES EFFECTIFS
	801	DIR ORGANISATION METHODES ET PROCEDURES	AU PRORATA DES EFFECTIFS
	802	DIRECTION DU CONTROLE INTERNE	AU PRORATA DES EFFECTIFS
	906	DIRECTION CONTROLE DE GESTION	AU PRORATA DES EFFECTIFS
	909	DIRECTION PROJETS PRODUITS PROCEDURES	AU PRORATA DES EFFECTIFS
	911	DIVISION CONTROLE & RISQUE OPERATIONNEL	AU PRORATA DES EFFECTIFS
	914	DIRECTION MARKETING	AU PRORATA DES EFFECTIFS
	916	CORRESPONDANT BANKING	AU PRORATA DES EFFECTIFS
	919	DIRECTION RISQUE OPERATIONNEL	AU PRORATA DES EFFECTIFS
	803	AML	NB DE DECLARATIOS
CENTRES DE SUPPORT	902	DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES	AU PRORATA DES EFFECTIFS
	903	DIRECTION ADMINISTRATION	METRE CARE
	920	DIRECTION ANALYSE CREDIT	NB AUTORISATIONS SAISIES
	918	DIRECTION ANALYSE RISQUE	NB DOSSIERS TRAITES CCDG
	922	DIRECTION ADMINISTRATION CREDIT	NB DOSSIERS TRAITES CCDG
	923	DIRECTION RISQUE CREDIT	NB DOSSIERS TRAITES CCDG
	804	DIRECTION COMMERCIALE	NB NV CLIENT CORPORATE
	917	DIRECTION COMMERCIALE 2	NB NV CLIENT CORPORATE
	905	DIRECTION INFORMATIQUE ET TECHNOLOGIE	NB TRANSACTION
	912	DIRECTION RESEAU	NB TRANSACTION
	915	DIRECTION TRESORERIE	SOLDE MOYEN DES ENCAISSES
	901	DIRECTION AFFAIRES FINANCIERES	TOTAL BILAN
	904	DIRECTION AFFAIRE JURIDIQUES	TOTAL PROVISION
	910	DIRECTION AFFAIRE JURIDIQUES ET RECOUVEREMENT	TOTAL PROVISION
	921	DIRECTION RECOUVEREMENT	TOTAL PROVISION

CENTRES OPERATIONNELS	908	DIRECTION RETAIL	ENCOURS MOYENS RETAIL PAR AG
	806	STRUCTURE MONETIQUE	NB DE TRANSACTION
	900	DIRECTION DES OPERATION	NB DE TRANSACTION
	907	DIRECTION BACK OFFICE OPERATION AGENCE	NB DE TRANSACTION
	913	DIRECTION BACK OFFICE OPERATION	NB DE TRANSACTION