

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master**

Spécialité : Audit et Contrôle de Gestion

THEME :

**Le rôle du tableau de bord dans le
pilotage de la performance**

CAS :BNA

Présenté par :

Mr KARI Mohamed

Encadré par :

**Mme BENARAB Imen Hanane
(Professeure)**

Année universitaire

2025-2026

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master**

Spécialité : Audit et Contrôle de Gestion

THEME :

**Le rôle du tableau de bord dans le
pilotage de la performance**

CAS :BNA

Présenté par :

Mr KARI Mohamed

Encadré par :

Mme BENARAB Imen Hanane

(Professeure)

Année universitaire

2025-2026

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : Cadre théorique sur le contrôle de gestion et le pilotage de la performance	4
Section 1 : Fondements et processus du contrôle de gestion	6
Section 2 : conception du pilotage de la performance:	25
Section 3 : Le tableau de bord comme outil de pilotage de la performance	39
Chapitre 2: Cadre empirique: Le tableau de bord comme outil de pilotage de la performance à la BNA	53
Section1: Présentation de l'organisme d'accueil :la BNA et la DCG	55
Section 2: Le tableau de bord de la BNA et sa contribution au pilotage de la performance	63
Conclusion générale	96

Dédicaces

À mes très chers parents,

Aucune dédicace, aucun mot ne saurait exprimer à sa juste valeur la gratitude, le respect et l'amour que je vous porte. Je vous confie aujourd'hui le fruit de nombreuses années d'études et d'efforts. Merci pour votre amour inconditionnel, votre soutien indéfectible, vos sacrifices et votre confiance qui m'ont permis d'avancer et de réaliser ce travail.

À mes frères et sœurs bien-aimés,

Vous avez été pour moi une source inépuisable de soutien, d'inspiration et d'affection. Votre présence constante, vos encouragements et votre bienveillance ont grandement contribué à l'aboutissement de ce mémoire. Recevez ici l'expression de ma profonde reconnaissance.

À toute ma famille,

Je vous remercie sincèrement pour votre soutien sans faille, vos encouragements continus et votre confiance. Chacun d'entre vous a contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail.

À mes chers amis,

Je tiens à vous exprimer ma profonde gratitude pour votre précieuse amitié, votre soutien moral et tous les moments de partage qui ont accompagné cette aventure académique. Votre présence a été une source de motivation et de réconfort tout au long de ce parcours.

Enfin,

Je dédie ce travail à toutes les personnes que je connais et qui me connaissent, de près ou de loin, et qui ont contribué, par un mot, un geste ou un encouragement, à la réussite de ce projet.

Avec toute ma reconnaissance.

Mohamed

Remerciements

Avant toute chose, je remercie Allah, le Tout-Puissant, de m'avoir accordé la force, la persévérance et la sagesse nécessaires pour mener à bien ce travail. Sa guidance et Ses bénédictions m'ont accompagné tout au long de ce parcours.

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde gratitude à **Madame BENARAB Imen Hanane**, pour son encadrement attentif, ses précieux conseils et son soutien constant tout au long de la réalisation de ce mémoire. Sa disponibilité, sa patience et son expertise ont grandement contribué à l'enrichissement de ce travail.

J'adresse également mes sincères et profonds remerciements à **Madame BENNOUR Latifa**, pour son accompagnement précieux, sa disponibilité constante et la qualité de ses conseils tout au long de ce travail. Grâce à son expertise, sa rigueur scientifique et ses orientations pertinentes, j'ai pu approfondir mes connaissances et mener à bien cette recherche dans les meilleures conditions.

Mes remerciements s'adressent également à l'administration de l'école pour son soutien logistique et administratif tout au long de mon cursus universitaire.

Je souhaite exprimer ma profonde reconnaissance à la **Directrice de la DCG** pour m'avoir offert l'opportunité d'effectuer mon stage au sein de la Banque Nationale d'Algérie (BNA).

J'adresse également un grand merci à **Monsieur ZERGANE Karim**, mon encadrant au sein de la Direction du Contrôle de Gestion (DCG) de la BNA, pour son accompagnement attentif, ses précieux conseils et son expertise. Son mentorat m'a permis d'acquérir des compétences enrichissantes et indispensables à mon parcours professionnel.

Je tiens aussi à remercier chaleureusement l'ensemble du personnel de la BNA qui m'a accueilli et accompagné durant mon stage.

je souhaite adresser mes sincères remerciements aux membres du jury pour leur temps, leur expertise et leurs précieux commentaires lors de l'évaluation de ce travail.

À toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire, j'adresse mes plus vifs remerciements et ma profonde reconnaissance.

Liste des figures

Figures	Pages
Figure N°01: Le contrôle de gestion en quatre étapes : un processus d'apprentissage .	11
Figure N°02: Le contrôle : un processus en double boucle.	13
Figure N°03: Les missions de controleur de gestion .	21
Figure N°04: Le bilan simplifié de la banque.	24
Figure N°05: Les concepts liés à la performance.	28
Figure N°06: Les formes des graphiques .	50
Figure N°07: Organigramme de la Banque Nationale d'Algérie.	59
Figure N°08: Organigramme de la Direction du Contrôle de Gestion.	63

Liste des tableaux

Tableaux	Pages
Tableau N°01 : Transformation du rôle du contrôleur de gestion.	19
Tableau N°02 : Types de Tableaux de Bord.	45
Tableau N°03 : Conception générale d'un tableau de bord.	46
Tableau N°04 : résultats commerciaux de la BNA.	58
Tableau N°05 : Le Produit Net Bancaire (PNB) des exercices 2020,2021,2022,2023.	68
Tableau N°06 : Le Resultat Brut D'exploitation des exercices 2020,2021,2022,2023.	70
Tableau N°07 : Le Resultat D'exploitation (RE) des exercices 2020,2021,2022,2023.	70
Tableau N°08 : Le Resultat net (RN) des exercices 2020,2021,2022,2023.	72
Tableau N°09 : Le Rendement des actifs (ROA) des exercices 2020,2021,2022,2023.	73
Tableau N°10 : Le Rendement des fonds propres des exercices 2020,2021,2022,2023.	75
Tableau N°11 : Le Coefficient d'exploitation des exercices 2020,2021,2022,2023.	77
Tableau N°12 : Le PNB par employé des exercices 2020,2021,2022,2023.	79
Tableau N°13 : Le Résultat Commerciale des exercices 2020,2021,2022,2023.	81
Tableau N°14 : Le Ratio crédits/dépôts (LDR) des exercices 2020,2021,2022,2023.	84
Tableau N°15 : Le Ratio de liquidité des exercices 2020,2021,2022,2023.	87
Tableau N°16 : Le Ratio de solvabilité des exercices 2020,2021,2022,2023.	89
Tableau N°17 : Le tableau de bord de la BNA (Résultat réalisé) des exercices 2020,2021,2022,2023.	90
Tableau N°18 : Le tableau de bord de la BNA (Résultat cible) des exercices 2020,2021,2022,2023.	91
Tableau N°19 : Le tableau de bord de la BNA (Écart) des exercices 2020,2021,2022,2023.	92

Liste des abréviations

BNA	Banque Nationale d’Algérie
BADR	La Banque De l’Agriculture Et Du Développement Rural
DCG	Direction du Contrôle de Gestion
IG	Inspection Générale
DAI	Direction de l’Audit Interne
DACC	Direction de la Conformité et du Contrôle
DSSICA	Direction de la Sécurité des Systèmes d’Information et de la Continuité d’Activité
DESP	Direction des Études et de la Planification
DRE	Direction Régionale d’Exploitation
DGE	Direction de Groupe d’Exploitation
PNB	Produit Net Bancaire
RBE	Résultat Brut d’Exploitation
RE	Résultat d’Exploitation
RN	Résultat Net
SIG	Soldes Intermédiaires de Gestion
ROA	Return On Assets (Rendement des actifs)
ROE	Return On Equity (Rendement des fonds propres)
ROI	Return On Investment (Retour sur investissement)
EVA	Economic Value Added (Valeur ajoutée économique)
CFROI	Cash-Flow Return On Investment
LDR	Loan to Deposit Ratio (Ratio crédits/dépôts)
KPI	Key Performance Indicators (Indicateurs clés de performance)
TDB	Tableau De Bord
BSC	Balanced Scorecard (Tableau de bord prospectif)
DA / DZD	Dinar Algérien
KDA	Milliers de Dinars Algériens
SCG	Système de Contrôle de Gestion
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
GAB	Guichets Automatiques de Billets
DAB	Distributeurs Automatiques de Billets
TPE	Terminal de Paiement Électronique
VA	Valeur Ajoutée

Résumé

Dans un environnement économique en mutation permanente, marqué par une concurrence accrue et une transformation numérique rapide, les organisations algériennes, telles que la Banque Nationale d'Algérie (BNA), sont confrontées à la nécessité de moderniser leurs outils de pilotage .

Ce mémoire examine le rôle crucial du tableau de bord en tant qu'instrument stratégique du contrôle de gestion pour piloter la performance globale . À travers une démarche méthodologique combine une recherche bibliographique approfondie et une analyse empirique basée sur un stage pratique au sein de la BNA, ce travail analyse comment cet outil permet de traduire la stratégie en indicateurs mesurables et de faciliter la prise de décision à tous les niveaux hiérarchiques .

Les résultats soulignent que l'alignement des indicateurs sur les orientations stratégiques et l'intégration de dimensions financières, opérationnelles , commerciales et de risques sont essentiels pour assurer la résilience et la performance de la banque .

Mots-clés : Contrôle de gestion, Tableau de bord, Pilotage de la performance, BNA, Indicateurs de performance.

Abstract

In a constantly evolving economic environment, characterized by intensified competition and rapid digital transformation, Algerian organizations such as the National Bank of Algeria are faced with the imperative to modernize their steering tools .

This thesis examines the crucial role of the dashboard as a strategic management control instrument for steering global performance . Adopting a methodological approach that combines in-depth bibliographic research with an empirical analysis based on a practical internship within the National Bank of Algeria , this study examines how this tool translates strategy into measurable indicators and facilitates decision-making at all hierarchical levels.

The results emphasize that aligning indicators with strategic orientations , together with the integration of financial, operational, commercial, and risk-related dimensions, constitutes a key factor in ensuring the bank's resilience and sustainable performance.

Keywords : Management control, Dashboard, Performance steering, National Bank of Algeria, Performance indicators.

ملخص

في ظل بيئة اقتصادية دائمة التغير تتميز باشتداد المنافسة والتحول الرقمي السريع تواجه المؤسسات الجزائرية، مثل البنك الوطني الجزائري ، ضرورة تحديث أدوات القيادة الخاصة به.

تبحث هذه المذكرة في الدور الجوهري لـ لوحة القيادة كأداة استراتيجية لـ مراقبة التسيير في قيادة الأداء الشامل . ومن خلال منهجية تجمع بين البحث المكتبي المعمق والتحليل التجريبي القائم على تربص ميداني داخل البنك الوطني الجزائري، يحلل هذا العمل كيف تسمح هذه الأداة بترجمة الاستراتيجية إلى مؤشرات قابلة للقياس وتسهيل عملية اتخاذ القرار على كافة المستويات الهيكلية.

تؤكد النتائج أن مواءمة المؤشرات مع التوجهات الاستراتيجية ودمج الأبعاد المالية، العملية، التجارية وأبعاد المخاطر أمر ضروري لضمان مرونة وأداء البنك .

الكلمات المفتاحية: مراقبة التسيير، لوحة القيادة، قيادة الأداء، البنك الوطني الجزائري، مؤشرات الأداء .

Introduction générale

Dans un environnement économique en mutation permanente, marqué par l'intensification de la concurrence, la multiplication des exigences réglementaires ainsi que par la transformation numérique des services financiers, les organisations se trouvent confrontées à un défi majeur : comment mesurer, suivre et améliorer leur performance de manière continue et rigoureuse ?

C'est dans ce contexte que le contrôle de gestion s'est imposé comme une fonction stratégique au cœur du management. Loin de se limiter à un simple outil de vérification comptable, le contrôle de gestion est aujourd'hui considéré comme un véritable système de pilotage permettant d'assurer la cohérence entre les objectifs stratégiques définis par la direction générale et les actions opérationnelles menées au quotidien au sein des agences et des différentes directions fonctionnelles. Parmi les instruments mobilisés dans ce cadre, le tableau de bord occupe une place centrale et déterminante.

Dans sa conception moderne, le tableau de bord dépasse largement le rôle d'un simple document récapitulatif de données chiffrées. Il constitue un véritable outil de dialogue managérial, de responsabilisation des acteurs et d'aide à la décision. En traduisant les orientations stratégiques en indicateurs mesurables et pertinents, il permet de rendre visible la performance de l'organisation, d'identifier les écarts entre les objectifs et les réalisations, et d'orienter rapidement les actions correctives nécessaires.

Par ailleurs, la banque moderne ne peut plus être perçue uniquement comme un établissement de dépôt et de crédit. Elle est devenue une organisation complexe, multi-activités et multi-niveaux, dont la performance ne peut être appréciée à travers la seule lecture des états financiers annuels. Dans un secteur caractérisé par la rapidité des évolutions économiques et financières, la capacité à prendre des décisions rapides et pertinentes, fondées sur des informations fiables et actualisées, constitue désormais une condition essentielle de compétitivité et de pérennité.

En Algérie, le secteur bancaire public connaît depuis plusieurs années un processus de modernisation et de professionnalisation de ses pratiques de gestion. La Banque Nationale d'Algérie (BNA), première banque commerciale du pays créée en 1966, illustre parfaitement cette dynamique d'évolution. Disposant d'un vaste réseau de plus de 240 agences réparties sur l'ensemble du territoire national, d'un effectif important et d'un portefeuille de crédits orienté

vers les secteurs stratégiques de l'économie nationale, la BNA est confrontée à la nécessité de mettre en place des outils de pilotage performants, capables de répondre à la complexité de ses activités ainsi qu'aux exigences croissantes de ses partenaires et parties prenantes.

C'est dans cette perspective que s'inscrit le présent travail de recherche, dont l'objectif est d'analyser le rôle du tableau de bord dans le pilotage de la performance au sein de la BNA, d'évaluer son efficacité ainsi que ses limites, et de proposer des pistes d'amélioration.

Face à ces enjeux, la question centrale qui guide notre réflexion est la suivante :

"Comment le tableau de bord, en tant qu'outil de contrôle de gestion, contribue-t-il au pilotage de la performance d'une banque ?"

Pour répondre à cette question nous sommes amenés à poser les interrogations suivantes :

- Quel est le rôle du tableau de bord dans le système de contrôle de gestion d'une banque?
- Quels indicateurs de performance sont généralement intégrés dans les tableaux de bord bancaires pour mesurer la performance ?
- Comment les tableaux de bord contribuent-ils à simplifier le processus de prise de décision ?

Pour répondre à ces questions nous émettons les hypothèses suivantes :

- **H1:** Le tableau de bord de la banque améliore significativement l'efficacité du contrôle de gestion en rendant les objectifs opérationnels quantifiables et suivis régulièrement .
- **H2:** Le tableau de bord bancaire repose principalement sur des indicateurs financiers, tels que la rentabilité et la performance commerciale. Il intègre également des indicateurs clés relatifs aux processus opérationnels internes, à la qualité des services et des produits, ainsi que des indicateurs réglementaires obligatoires imposés par la législation, notamment ceux liés à la solvabilité et à la gestion des risques.

- **H3:** Les tableaux de bord contribuent à simplifier le processus de prise de décision en permettant la sélection et le suivi d'indicateurs pertinents, adaptés à chaque niveau de responsabilité (Agences, Directions Centrales et Régionales d'Exploitation ou Direction Générale). Ainsi, chaque responsable peut prendre des décisions éclairées en s'appuyant sur des informations ciblées, cohérentes avec son champ d'autorité et ses responsabilités.

Pour la réalisation de ce mémoire, nous avons adopté une approche empirique, combinant à la fois une recherche bibliographique et une analyse de données. La recherche bibliographique s'est fondée sur la consultation approfondie de divers ouvrages (livres, articles scientifiques, thèses, ainsi que de ressources en ligne) afin de rassembler des informations théoriques et contextuelles pertinentes. La deuxième méthode, de nature plus analytique, repose sur un stage pratique de trois mois effectués au sein de la Banque Nationale d'Algérie (BNA), au cours duquel nous avons collecté les données nécessaires à la conduite de notre étude de cas.

Nous avons structuré notre travail en deux chapitres distincts :

Le premier chapitre est subdivisé en trois sections. La première section constitue une introduction aux fondements du contrôle de gestion, où nous présentons les concepts essentiels, les objectifs du contrôle de gestion, ainsi que le rôle du contrôleur de gestion. La deuxième section aborde la conception du pilotage de la performance, en présentant le concept de performance, ses différentes typologies, ainsi que les indicateurs de performance associés. La troisième section traite du tableau de bord comme outil de pilotage de la performance, en détaillant ses rôles, ses types et son importance stratégique, tout en expliquant les étapes nécessaires à sa création et à sa mise en œuvre efficace.

Le deuxième chapitre est consacré à l'étude de cas pratique de la Banque Nationale d'Algérie (BNA). Dans un premier temps, nous avons présenté l'organisation d'accueil, en détaillant sa structure et ses principales activités. Par la suite, nous avons élaboré un tableau de bord permettant d'analyser la performance globale de la Banque, en utilisant les données collectées durant notre stage pour mesurer et évaluer ses résultats financiers, économiques, et sociaux.

Cette double approche méthodologique nous a permis d'articuler théorie et pratique, en offrant une compréhension approfondie des concepts de contrôle de gestion et de tableau de bord, tout en illustrant leur application concrète dans un contexte réel.

Chapitre 1 :

**Cadre théorique sur le contrôle de
gestion et le pilotage de la
performance**

Le contrôle de gestion constitue aujourd'hui un pilier essentiel dans la gouvernance et la performance des organisations. Il permet non seulement de suivre et d'évaluer les activités de l'entreprise, mais également de traduire les orientations stratégiques en actions concrètes et mesurables. Dans un environnement économique de plus en plus complexe et concurrentiel, les entreprises doivent disposer d'outils performants pour piloter efficacement leurs ressources et atteindre leurs objectifs.

Ce chapitre se propose d'examiner les fondements théoriques du contrôle de gestion et du pilotage de la performance. Il est structuré en trois sections complémentaires :

- **La première section** introduit les concepts fondamentaux du contrôle de gestion, en abordant ses objectifs, ses outils, ses limites, ainsi que le rôle et les missions du contrôleur de gestion au sein de l'organisation et ses compétences.
- **La deuxième section** porte sur la conception du pilotage de la performance et se concentre sur la notion de performance, ses différentes dimensions, ainsi que les indicateurs utilisés pour l'évaluer.
- Enfin, **la troisième section** présente le tableau de bord comme outil de pilotage de la performance, en détaillant ses rôles, ses types, ses caractéristiques, ainsi que les étapes nécessaires à sa mise en œuvre efficace.

Ce chapitre pose ainsi les bases théoriques nécessaires à la compréhension et à l'analyse des outils de contrôle de gestion, qui seront appliqués concrètement dans le cadre de l'étude de cas présentée dans le chapitre suivant.

Section 1 : Fondements et processus du contrôle de gestion

Cette section a pour objectif de présenter le contrôle de gestion, en abordant son évolution, ses définitions, ses objectifs et son processus. Elle mettra également en lumière le métier de contrôleur de gestion, en détaillant ses missions, son rôle et les compétences nécessaires pour exercer cette fonction efficacement.

1.le controle de gestion :

Le contrôle de gestion est le système de pilotage de l'entreprise qui fait le lien entre la stratégie de la direction et les actions quotidiennes . Ce n'est pas une simple vérification de comptabilité, mais un outil d'aide à la décision qui permet de suivre les résultats et d'ajuster les actions pour atteindre les objectifs .

1.1 .Historique et évolution du contrôle de gestion :

L'évolution du contrôle de gestion s'est faite progressivement, passant d'une simple vérification comptable à un système de pilotage stratégique global à travers les étapes suivantes:

1.1.1 .L'apparition du contrôle de gestion :

Il semble que l'écriture soit apparue à Sumer, en Mésopotamie, vers 3300 avant J.-C., afin de faciliter la gestion des terres, des récoltes et des troupeaux. Pour assurer le suivi et le contrôle des échanges économiques, des techniques de comptabilité ont progressivement été développées. Ainsi, la gestion, la comptabilité et le contrôle apparaissent dès l'origine comme des activités étroitement liées et indispensables à la maîtrise des opérations économiques.

Par la suite, certaines formes rudimentaires de comptabilité de coûts ont été observées dans les manufactures textiles italiennes du XVe siècle ainsi que chez des imprimeurs français du XVIe siècle. Toutefois, le véritable développement des pratiques de contrôle et de mesure de la performance économique intervient à la fin du XIXe siècle, avec l'essor de la révolution industrielle. La création de grandes unités de production mécanisées et l'organisation du travail au sein des entreprises industrielles ont alors rendu nécessaire la mise en place d'outils permettant de planifier, mesurer et contrôler les activités. C'est dans ce contexte que le contrôle de gestion commence à se structurer progressivement comme une fonction essentielle de pilotage des organisations .¹

¹ Bouquin, A. (2010). Contrôle de gestion : Manuel et applications (2ème éd., p. 3). Paris : DUNOD

1.1.2. Les origines managériales et comptables du modèle financier :

Le modèle financier du contrôle de gestion s'est développé au sein des grandes entreprises industrielles américaines du début du XXe siècle, notamment chez General Motors et DuPont de Nemours. Ces organisations ont mis en place des systèmes internes de contrôle destinés à assurer la rentabilité et la coordination de leurs différentes unités opérationnelles. L'objectif principal était de relier la planification, l'exécution et l'évaluation des activités selon une organisation hiérarchique structurée.

À cette période, le contrôle de gestion apparaissait essentiellement comme une extension de la comptabilité. Les informations comptables étaient utilisées pour produire des indicateurs financiers permettant d'évaluer les performances et de responsabiliser les différents centres de décision. Le système reposait alors sur une logique de prévision et de stabilité : les budgets constituaient des outils de planification annuelle, tandis que les tableaux de bord servaient à mesurer les écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus afin de mettre en œuvre des actions correctives.

Ce modèle s'est montré particulièrement performant dans des contextes caractérisés par un environnement stable, une organisation centralisée et une production standardisée. Il a favorisé une gestion rigoureuse des ressources, une meilleure maîtrise des coûts ainsi qu'une responsabilisation des managers à travers des objectifs précis. Toutefois, avec l'évolution de l'environnement économique, cette approche a progressivement montré ses limites en raison de sa rigidité, de son caractère fortement normatif et de sa focalisation quasi exclusive sur les indicateurs financiers.

1.1.3. Le tournant stratégique et l'élargissement des finalités du contrôle :

À partir des années 1980, les transformations économiques, technologiques et concurrentielles ont profondément modifié les modes de gestion des entreprises. La mondialisation des marchés, l'accélération de l'innovation et l'intensification de la concurrence ont rendu insuffisant un modèle centré uniquement sur la rentabilité financière à court terme. Les entreprises devaient

désormais intégrer d'autres dimensions telles que la qualité, l'innovation, la réactivité ou encore la satisfaction des clients.

Dans ce nouveau contexte, le rôle du contrôle de gestion a connu une évolution importante. Il n'était plus seulement considéré comme un outil de surveillance financière, mais comme un véritable instrument de pilotage stratégique. Les systèmes de contrôle ont alors commencé à intégrer des indicateurs qualitatifs, non financiers et immatériels afin de mieux appréhender la performance globale de l'organisation.

L'apparition du Balanced Scorecard (BSC) a constitué une étape majeure dans cette évolution. Cette méthode propose une vision multidimensionnelle de la performance en articulant plusieurs axes complémentaires : la dimension financière, la satisfaction des clients, l'efficacité des processus internes ainsi que l'apprentissage organisationnel. Grâce à cette approche, les entreprises peuvent traduire leurs orientations stratégiques en objectifs opérationnels et assurer une meilleure cohérence entre les actions de court terme et les ambitions de long terme.

Par ailleurs, plusieurs travaux ont mis en avant l'importance de la gestion par processus et de la dimension interactive du contrôle. La communication, l'apprentissage collectif et l'interprétation des informations deviennent alors des éléments essentiels du pilotage organisationnel. Le contrôle de gestion n'est plus perçu comme un mécanisme figé ; il devient un système évolutif, flexible et orienté vers la création de valeur.

1.1.4. L'apport des théories organisationnelles à la compréhension du contrôle :

L'évolution du contrôle de gestion s'inscrit également dans les apports des grands courants de pensée en management et en théorie des organisations. La théorie de la contingence a notamment démontré que les systèmes de contrôle ne peuvent être standardisés de manière universelle. Leur efficacité dépend des caractéristiques propres à chaque organisation, telles que la taille, la stratégie adoptée, la technologie utilisée ou encore la nature de l'environnement. Cette approche souligne ainsi qu'il n'existe pas un modèle unique de contrôle, mais des systèmes adaptés à des contextes spécifiques.

D'autres approches, comme la théorie de l'agence, ont insisté sur le rôle du contrôle dans la régulation des relations entre les différents acteurs de l'organisation. Le contrôle de gestion

apparaît alors comme un moyen de limiter les asymétries d'information et d'assurer une meilleure convergence des intérêts entre les parties prenantes.

À l'inverse, certaines approches critiques, notamment la théorie néo-institutionnelle, considèrent le contrôle non seulement comme un outil technique de gestion, mais également comme un mécanisme de légitimation sociale. Selon cette perspective, les systèmes de contrôle permettent aussi aux organisations de renforcer leur crédibilité et leur conformité aux attentes de leur environnement institutionnel.

Les approches sociotechniques, la théorie de l'acteur-réseau ainsi que la théorie des ressources et compétences ont contribué à une vision plus large du contrôle de gestion. Celui-ci est désormais perçu comme un construit social influencé par des relations de pouvoir, des processus d'apprentissage, des mécanismes de négociation et des dynamiques d'innovation au sein des organisations.¹

1.2.Définition de contrôle de gestion :

Il existe nombreuses définitions du contrôle de gestion selon plusieurs auteurs, Chacune développe un aspect particulier de cette discipline en constante l'évolution. Ainsi :

Selon **H. Bouquin** « On conviendra d'appeler contrôle de gestion les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes »²

Selon **Anthony** (1965) « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation »³ ,En 1988 il ajoute une autre définition «le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies»

¹ Mouna BOUDRIBILA, Maryam ID MACHICHE,(2025), Évolution du contrôle de gestion : de l'approche financière traditionnelle à une vision stratégique intégrée, INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN ECONOMICS AND FINANCE, 2025, Vol. 2, No. 8, P :17,18.

² Bouquin, H. (1994). Les fondements du contrôle de gestion. Presses Universitaires de France, "Que sais-je ?", N°2892, Paris.

³ ANTHONY R N, « planning and control systems: Framework for analysis », First Edition, Harvard University, 1965, P.64.

Selon **A.Khemakhem** « Le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité »¹

Selon **MAHE Henri** (1998) : « le contrôle de gestion est une démarche, d'inspiration systémique, destinée à assurer la maîtrise continue de l'évolution d'une entreprise par le recours à différents dispositifs de collectes, de traitement, et l'interprétation de données informatives relatives à la gestion d'une organisation »²

En conclusion, à travers ces différentes définitions, le contrôle de gestion peut être considéré comme un processus de pilotage au sein de l'entreprise. Il constitue un outil d'aide à la décision permettant aux dirigeants d'orienter l'activité vers la réalisation des objectifs fixés. et Il vise à assurer la performance organisationnelle à travers la planification, le suivi, le contrôle des réalisations et leur comparaison avec les prévisions, afin d'identifier les écarts et de mettre en place les actions correctives nécessaires.

1.3.Processus du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion peut être considéré comme un processus continu qui permet à l'entreprise de piloter sa performance et d'améliorer ses résultats. Il ne s'agit pas d'une action isolée, mais d'un cycle structuré composé de plusieurs étapes complémentaires,

On peut structurer le processus de contrôle de gestion en quatre étapes principales : la planification, l'exécution, la vérification et l'action corrective (Plan-Do-Check-Act) :

- **La planification (Plan) :** La planification constitue la première étape du processus de contrôle de gestion. Elle consiste à définir les objectifs de l'entreprise et à déterminer les moyens nécessaires pour atteindre . Cette étape repose sur l'analyse de la situation actuelle de l'entreprise, de ses ressources et de son environnement interne et externe.

La planification se traduit par l'élaboration de prévisions, et de budgets et de plans d'action. Elle permet d'anticiper les résultats futurs et de fixer des objectifs mesurables, cohérents avec la stratégie de l'entreprise.

¹ Arnoud, H. (2001). "Le contrôle de gestion... en action." Dans Liaisons, (pp. 8-9).

² MAHE H : « dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », Ed. ECONOMOCA, Paris, 1998, P.43.

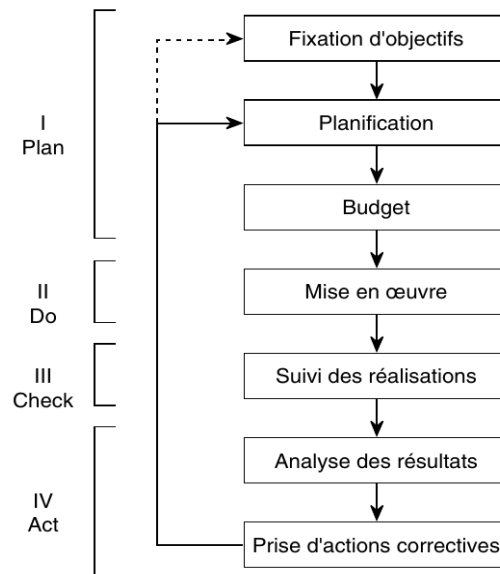
- **L'exécution (Do) :** La phase d'exécution correspond à la mise en œuvre des plans et des décisions définis lors de la phase de planification. Elle consiste à mobiliser les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires pour réaliser les objectifs fixés.

Durant cette étape, les différents services de l'entreprise exécutent les activités prévues conformément aux plans établis. Le contrôleur de gestion joue un rôle important en accompagnant les responsables opérationnels et en veillant à la bonne utilisation des ressources.

- **La vérification (Check) :** La vérification consiste à mesurer et analyser les résultats obtenus afin de les comparer avec les objectifs et les prévisions initiales. Cette étape repose sur la collecte d'informations fiables et d'identifier les écarts entre les résultats prévus et les résultats réalisés, et d'en analyser les causes. Cette analyse permet d'évaluer l'efficacité des actions mises en œuvre et la mesure dans laquelle les objectifs fixés sont atteints.
- **L'action corrective (Act) :** cette étape consiste à mettre en place des actions correctives en fonction des écarts constatés. Ces actions peuvent concerner la modification des plans, l'amélioration des méthodes de travail, l'allocation des ressources ou même la révision des objectifs.

Ce processus s'inscrit dans une logique d'apprentissage continu, car chaque cycle permet à l'entreprise d'améliorer ses pratiques. Il s'inspire du cycle d'amélioration continue « Plan-Do-Check-Act », Ainsi, le contrôle de gestion constitue un outil essentiel permettant aux dirigeants de piloter efficacement l'activité de l'entreprise et d'assurer la réalisation des objectifs fixés.

Figure 0.1 : Le contrôle de gestion en quatre étapes :
un processus d'apprentissage



Source : Hélène Löning Véronique Malleret • Jérôme Méric • Yvon Pesqueux Ève Chiapello • Daniel Michel • Andreu Solé. Le contrôle de gestion Organisation, outils et pratiques. 3e édition. Dunod, Paris, 2008.

1.4. Les principes et les objectifs du contrôle de gestion :

1.4.1. Les principes du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion **participe à la rentabilité** des entreprises en participant à sa bonne marche. Voici 4 de ces principes fondamentaux :

- **L'orientation vers les objectifs :** Le pilotage d'une entreprise est un processus qui permet de l'orienter vers l'atteinte d'objectifs de performance clairs. Cela nécessite une approche continue et évolutive, ce qui signifie qu'il s'agit d'un processus de contrôle en constante évolution. Le contrôle de gestion ne consiste pas simplement à vérifier les résultats, mais il s'agit plutôt d'un mécanisme permanent qui accompagne et suit les actions menées par l'entreprise.

Le contrôle de gestion est basé sur deux phases principales. La première phase est la planification, qui consiste à préparer l'action en définissant les objectifs, les moyens et les plans à mettre en œuvre. La seconde phase est l'analyse des résultats obtenus, qui permet d'évaluer la réalisation des objectifs, d'identifier les écarts éventuels et de prendre des

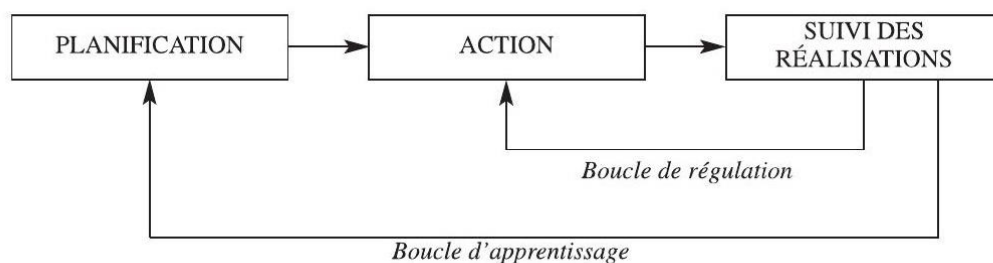
décisions éclairées pour l'avenir. Le contrôle de gestion est donc un processus essentiel pour aider les entreprises à atteindre leurs objectifs et à améliorer leur performance.¹

- **Le principe de la « double boucle »** : Le contrôle de gestion repose aussi sur le principe de la “double boucle”. Ce principe met en évidence deux processus qui sont interdépendants :

Le premier processus est la boucle de régulation. Il consiste à mettre en œuvre les plans d'action définis pour atteindre les objectifs fixés. Dans ce cas, le contrôle sert surtout à rectifier les erreurs constatées et à garantir que les opérations se déroulent correctement.

Le second processus est la boucle d'apprentissage. Elle cherche à réexaminer régulièrement la pertinence des objectifs, des méthodes et des actions sélectionnées. L'objectif est de ne pas se limiter à corriger les écarts, mais également d'évaluer si les orientations stratégiques et les mesures prises sont adaptées. Cette méthode encourage l'apprentissage organisationnel et l'amélioration continue.

Figure 0.2 : Le contrôle : un processus en double boucle



Source : Giraud, F. (coord.), Saulpic, O., Naulleau, G., Delmond, M.H., & Bescos, P.L., Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance, 2e édition, Gualino éditeur, Paris, 2004, p. 29.

- **Le principe de responsabilisation et de décentralisation** : Le contrôle de gestion joue également un rôle clé pour motiver et impliquer les différentes équipes de l'entreprise dans l'atteinte des objectifs fixés. Pour ce faire, il fournit des informations utiles et des indicateurs de performance adaptés aux responsabilités de chacun.

¹ Giraud, F. (coord.), Saulpic, O., Naulleau, G., Delmond, M.H., & Bescos, P.L., Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance, 2e édition, Gualino éditeur, Paris, 2004, p. 24-25.

Cela nécessite de définir clairement les responsabilités et de décentraliser certaines décisions. Les managers et les collaborateurs doivent se sentir responsables et encouragés à participer activement à l'atteinte des objectifs.¹

- **La performance comme couple « valeur-coût »** : La performance d'une entreprise ne peut être évaluée uniquement en fonction des résultats financiers. Il est nécessaire d'analyser cette performance comme une combinaison de la valeur créée et des coûts engagés pour produire cette valeur. La performance est donc le résultat de l'équilibre entre ces deux dimensions complémentaires.

La création de valeur est essentielle pour satisfaire les clients et générer du chiffre d'affaires. En même temps, la maîtrise des coûts est cruciale pour assurer la rentabilité et réaliser des marges satisfaisantes. Pour piloter efficacement la performance globale de l'entreprise, le système de contrôle de gestion doit prendre en compte ces deux dimensions. Cela signifie que l'entreprise doit créer de la valeur tout en contrôlant ses coûts pour atteindre un équilibre optimal.²

1.4.2. les objectifs du contrôle de gestion :

L'objectif, par rapport à la prévision, est volontariste. Il est assorti d'un plan d'action qui « assure » la mise en œuvre de la volonté affichée, en détaillant les moyens qui vont être pris pour atteindre l'objectif. Ceci peut être « résumé » par l'équation suivante : **Objectif = Engagement (contractuel) + Plan d'action**³.

a) La performance de l'entreprise :

Aujourd'hui, L'activité de l'entreprise se déroule dans un environnement économique complexe, où l'adaptation permanente devient une nécessité pour préserver sa compétitivité. L'entreprise doit donc constamment adapter ses objectifs et ses actions aux changements de son environnement, tout en conservant une cohérence interne qui assure une utilisation efficace de ses ressources et de ses compétences. De ce point de vue, le contrôle de gestion joue un rôle essentiel, puisqu'il permet d'orienter les ressources vers les priorités stratégiques de l'entreprise

¹ Ibid., pp : 44 ;48.

² Ibid., p : 68,69.

³ Hélène Löning Véronique Malleret • Jérôme Méric • Yvon Pesqueux Ève Chiapello • Daniel Michel • Andreu Solé. Le contrôle de gestion Organisation, outils et pratiques. 3e édition. Dunod, Paris, 2008.(P: 5)

, le contrôle de gestion ne se limite pas à la maîtrise des résultats financiers. Il vise aussi à améliorer plusieurs dimensions de la performance comme la qualité, les coûts et les délais. Il utilise à cette fin divers outils d'analyse et de résolution de problèmes.

b) L'amélioration permanente de l'organisation :

Pour utiliser au mieux ses ressources et ses compétences, l'entreprise doit voir son organisation comme un véritable levier de performance et de réussite. Dans ce contexte, le contrôle de gestion est essentiel car il aide l'entreprise à améliorer son fonctionnement. Il permet notamment de définir clairement les processus, d'en évaluer les coûts et d'en mesurer l'efficacité. De ce fait, l'entreprise a la capacité de mieux identifier les points à améliorer, de corriger les erreurs et d'optimiser l'utilisation de ses ressources.

c) La prise en compte des risques :

La gestion des risques est au cœur du pilotage de la performance et reste étroitement liée aux principes de gouvernance d'entreprise. Les entreprises doivent savoir identifier les impacts de leurs activités sur l'ensemble des parties prenantes et prendre en compte les différents risques susceptibles d'affecter leur fonctionnement et leurs résultats. Dans ce contexte, le contrôle de gestion a un rôle significatif en aidant à anticiper les risques, à réduire leurs conséquences et à consolider la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs. et permettant une meilleure gestion des incertitudes.¹

1.5. Les caractéristiques du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion se caractérise par plusieurs éléments essentiels qui permettent aux responsables de suivre, analyser et améliorer le fonctionnement de l'organisation :

- **Un système d'information :** Le contrôle de gestion repose principalement sur un système d'information qui permet de collecter, traiter et analyser les données relatives aux activités de l'entreprise. Ces informations peuvent être de nature financière, comme les coûts, les budgets et les résultats, ou non financière, comme le nombre de clients, la qualité des services ou les délais de traitement.

¹ Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI, Contrôle de gestion MANUEL ET APPLICATIONS , 2e édition, Dunod, Paris, 2010 .(P :20,21)

- **Un processus continu :** Le contrôle de gestion est un processus permanent qui se déroule tout au long de l'année. Il commence par définir les objectifs, planifier et réaliser les actions, puis mesurer les résultats et analyser les écarts. Il contrôle et pilote l'activité de l'entreprise dans toutes ces étapes et permet de prendre des mesures correctives pour améliorer et optimiser sa performance.
- **Un outil d'aide à la prise de décision :** Le contrôle de gestion constitue un outil important d'aide à la décision. Il fournit aux responsables des analyses, des indicateurs et des tableaux de bord qui leur permettent d'évaluer la performance et de prendre des décisions appropriées et de prendre les mesures nécessaires en cas d'écart.
- **Un outil de coordination :** Le contrôle de gestion permet d'améliorer la communication entre les différents niveaux hiérarchiques et de renforcer la collaboration, Il permet d'assurer que tous les services travaillent dans le même sens et poursuivent les mêmes objectifs.

1.6. Les limites du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion, comme tout outil de pilotage d'une entreprise, a ses limites qu'il est nécessaire de considérer.

- Les données utilisées peuvent être incomplètes, imprécises ou erronées, ce qui peut affecter la qualité des analyses et influencer négativement les décisions prises.
- Le contrôle de gestion porte souvent davantage sur les aspects financiers et quantitatifs de l'activité, au détriment des dimensions qualitatives telles que la satisfaction des employés, la qualité du service ou encore l'innovation.
- Les objectifs de performance fixés peuvent être soit trop ambitieux, soit pas assez motivants, ce qui peut avoir des conséquences sur la motivation des salariés et le climat général au sein de l'entreprise.

Malgré son importance dans la gestion de l'entreprise, le contrôle de gestion doit être utilisé avec prudence et complété par d'autres outils d'évaluation afin d'assurer une vision plus globale et équilibrée de la performance.

1.7. les outils du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion utilise principalement des outils informationnels et analytiques. Voici les principaux outils :

- **La comptabilité générale :**

La comptabilité générale joue un rôle essentiel dans le fonctionnement de l'entreprise , elle permet en effet de suivre et d'enregistrer toutes les opérations relatives à son activité économique . La comptabilité vise à produire des états financiers conformes aux normes, incluent :le bilan ; le compte de résultats ; le tableau des flux de trésorerie ; le tableau de variation des capitaux propres ; l'annexe.

Ces états financiers permettent à l'entreprise d'avoir, à un instant donné, une vision claire de sa situation financière et de son patrimoine. Ils permettent également de mettre en évidence les produits et les charges de chaque exercice et de présenter plus clairement l'analyse des résultats obtenus. Ce qui fournit au contrôle de gestion des données financières précises et conformes aux normes .

- **La comptabilité analytique :**

La comptabilité analytique est un outil de gestion qui permet d'analyser en détail les coûts relatifs aux différentes activités de l'entreprise. Elle utilise les données comptables pour calculer différents types de coûts . Il a pour but principal d'aider les dirigeants à mieux comprendre la structure des coûts de l'entreprise. Ces informations leur permettent ainsi de prendre de meilleures décisions, d'optimiser l'utilisation des ressources et de maximiser la rentabilité et améliorer les performances globales de l'entreprise.

- **Le tableau de bord :**

Le tableau de bord est un outil de pilotage qui permet aux responsables d'obtenir des informations actualisées sur la situation de l'entreprise, souvent en temps réel. Il s'appuie sur des indicateurs pertinents choisis en fonction de la stratégie et des objectifs de l'organisation, permettant ainsi de mieux suivre l'activité et d'anticiper les évolutions.

Pour être réellement performant, le tableau de bord doit s'appuyer sur une organisation administrative bien structurée et sur un système d'information fiable et efficace. Son point fort réside dans le fait qu'il contribue à diminuer l'incertitude et à gérer plus efficacement les situations complexes .

- **La gestion des budgets :**

La gestion budgétaire constitue un outil de planification qui permet à l'entreprise de prévoir ses recettes et ses dépenses pour une période donnée. Ce processus se décompose en trois étapes principales :

- **La phase de prévision** consiste à élaborer un budget à partir des données passées et des perspectives d'évolution de l'entreprise.
- **La budgétisation**, qui consiste à attribuer les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.
- **Le contrôle budgétaire** permet de comparer les prévisions aux résultats réels afin d'identifier les écarts et d'évaluer le niveau de réalisation des objectifs.

Après ces étapes, l'entreprise produit des documents de synthèse qui lui permettent de suivre et gérer plus facilement ses finances. ¹

2. Le contrôleur de gestion:

Le contrôleur de gestion possède une compétence d'analyse polyvalente : comptable, analytique, stratégique, opérationnelle, il a pour rôle de transformer des données chiffrées et autres en condensés d'informations claires et succinctes accompagnées d'analyses.

Il est le conseiller privilégié au sein de l'entreprise et est le garant de la cohérence de sa bonne gestion. Il est sur le terrain avec les différents acteurs, à tous les niveaux.

2.1. Le rôle du contrôleur de gestion :

En essayant de délimiter les nouveaux rôles assignés au contrôleur de gestion, au-delà de ses rôles traditionnels :

Tableau N°01 : Transformation du rôle du contrôleur de gestion.

Rôle classique	Nouveaux rôles
----------------	----------------

¹ NAAS Abdelkader ; CONTRÔLE DE GESTION : THÉORIES ET PRATIQUES ; Université Oran 2 Mohamed Ben Ahmed ; pp : 91 ; 103.

•Traduction de la politique générale en plans, programmes, budgets. •Analyse des résultats et des écarts, sur les coûts, les budgets et les tableaux de bord. •Coordination et liaison avec les autres services.	•Démarche dynamique permanente d'amélioration Accompagnement du changement, de l'organisation et des compétences. •Amélioration des systèmes d'information et des outils. •Dialogue, communicateur, conseil et formateur, manager d'équipe et de projet.
--	--

Source : Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI, Contrôle de gestion MANUEL ET APPLICATIONS , 2e édition, Dunod, Paris, 2010 ,P :29.

Le contrôleur de gestion a considérablement évolué au fil du temps. Il ne se limite plus à fournir des informations, mais est devenu un acteur essentiel au sein de l'organisation. Ses responsabilités sont maintenant réparties en trois domaines clés :

- **Informier** : il crée des outils adaptés aux besoins réels de l'entreprise et les met à jour en permanence, car un outil inadapté perd toute sa valeur.
- **Accompagner les acteurs** : il ne se contente pas de produire des chiffres, mais explique, conseille et aide chaque personne à utiliser les outils de gestion de manière efficace.
- **Soutenir l'organisation** : il est présent lors des périodes de transformation pour guider et rassurer toutes les équipes face aux changements à mettre en œuvre.

Pour réussir, le contrôleur de gestion doit posséder deux qualités humaines essentielles : la capacité à communiquer et à Expliquer .

- **Communiquer** signifie partager des informations fiables et utiles à tous les niveaux, signaler les évolutions à venir, proposer des outils pour résoudre les problèmes et faciliter la communication entre les équipes.
- **Expliquer** signifie mettre en évidence les objectifs et les contraintes de l'entreprise pour donner un sens aux décisions, analyser les résultats et les écarts de manière lucide pour trouver des solutions, et accompagner les changements de manière pédagogique plutôt que de les imposer.

En fin de compte, le contrôleur de gestion est bien plus qu'un simple technicien des chiffres : il est un facilitateur, un lien humain entre la stratégie et le quotidien opérationnel. Il joue un rôle essentiel pour aider l'entreprise à atteindre ses objectifs.¹

2.2. Les compétences requises d'un contrôleur de gestion :

Le contrôleur de gestion d'aujourd'hui est un professionnel qui ne peut être défini de manière simple. Son rôle nécessite en permanence de combiner des compétences qui semblent opposées.

- Il doit être à la fois **spécialiste**, c'est-à-dire maîtriser des outils techniques complexes, et **généraliste**, capable d'organiser et de coordonner des procédures pour toute l'organisation.
- Il est à la fois **opérationnel**, impliqué dans la mise en œuvre concrète, et **fonctionnel**, en appui des dirigeants pour les aider à prendre des décisions éclairées.
- Il doit également être à la fois **technicien**, rigoureux dans l'analyse des données, et **humain**, attentif aux personnes et aux relations au sein du groupe.

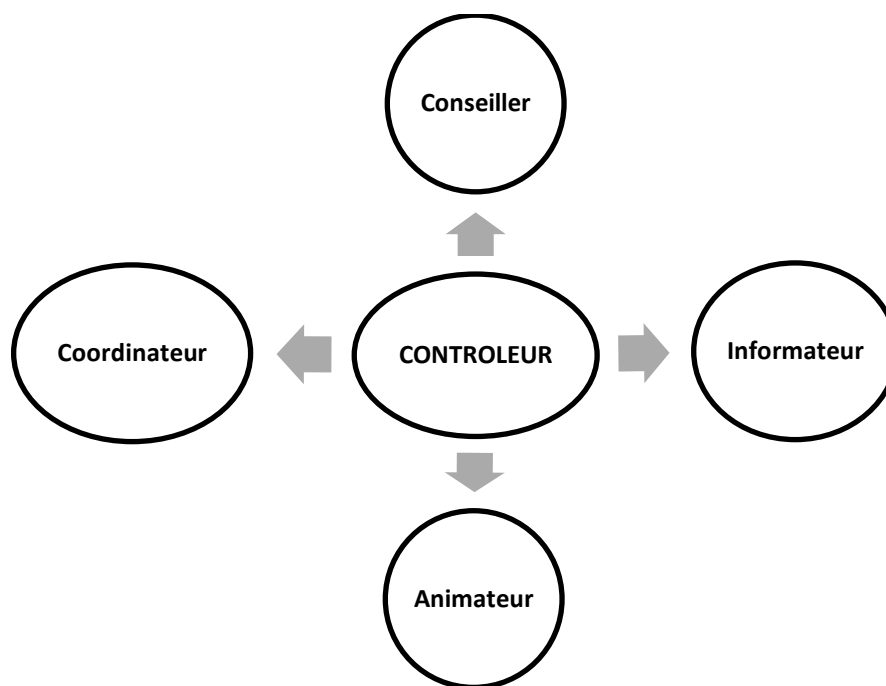
Le contrôleur de gestion a des responsabilités qui couvrent trois domaines principaux

- Il met en place des procédures de contrôle pour assurer le bon fonctionnement de l'organisation.
- Il forme et motive les équipes pour qu'elles soient responsables et autonomes.
- Et il informe et conseille les dirigeants pour les aider à prendre des décisions claires.

Cette diversité de tâches montre que le contrôle de gestion est un système d'information stratégique qui nécessite des compétences techniques, organisationnelles et relationnelles.

Figure 0.3 :les missions de contrôleur de gestion

¹ Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI, Contrôle de gestion MANUEL ET APPLICATIONS , 2e édition, Dunod, Paris, 2010 .(P :29)



Source : Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI, Contrôle de gestion MANUEL ET APPLICATIONS ,
2e édition, Dunod, Paris, 2010.

Au total, le contrôleur de gestion doit connaître l'entreprise et ses acteurs, être positif et dynamique, tourné vers l'avenir.¹

2.3.Position du contrôleur de gestion dans l'organisation :

La place du contrôleur de gestion dans une organisation dépend de nombreux facteurs propres à chaque structure : sa taille, la nature du pouvoir qui s'y exerce, son secteur d'activité.

En pratique, il existe trois grandes configurations de rattachement pour le contrôleur de gestion :

- **Rattaché au directeur général :** c'est la position la plus valorisante, car elle signifie que le contrôle de gestion est directement lié à la stratégie de l'entreprise. Le contrôleur de gestion a une légitimité solide, un large champ d'action et une influence qui dépasse celle du directeur financier.
- **Rattaché au directeur financier :** cette configuration est plus courante, mais elle peut être plus contraignante. Elle tend à limiter le rôle du contrôleur de gestion au domaine financier, ce qui peut compliquer le dialogue avec les autres services.

¹ Ibid.

- **Au même niveau que les autres directions :** dans cette configuration, le contrôleur de gestion siège à égalité avec les autres directeurs, sous la direction générale. Cela favorise les échanges horizontaux et lui confère une crédibilité comparable à celle de ses pairs.

Quelle que soit sa place dans l'organigramme, le contrôleur de gestion doit être proche du terrain. Il doit écouter, dialoguer et circuler entre les services et les niveaux hiérarchiques pour jouer son rôle de consultant interne au service de l'organisation. C'est à cette condition qu'il peut réellement apporter de la valeur à l'entreprise.¹

3. Le contrôle de gestion dans la banque :

- **Les centres de responsabilité :**

La fonction du contrôle de gestion dans une banque adoptant un système décentralisé consiste à organiser et à coordonner les différents centres de responsabilité, en mettant en place un système d'information fiable permettant de suivre la performance, d'évaluer le degré de réalisation des objectifs et d'analyser les écarts entre les objectifs fixés et les résultats réalisés. Les principaux centres de responsabilité coordonnés sont les suivants :

- **Les centres de profit :** ils sont représentés par les agences et les succursales. Leurs responsables sont chargés de maîtriser à la fois les revenus et les coûts, et sont ainsi responsables du résultat (profit).
- **Les centres de coûts opérationnels :** leurs responsables ne sont pas directement responsables du profit. Leur rôle est de fournir des services répétitifs (routiniers) aux autres centres, sans maîtriser totalement le volume d'activité.
- **Les centres de services généraux :** ils fournissent des services non répétitifs et à la demande, ce qui rend difficile le calcul précis de leurs coûts. Leur performance est généralement évaluée à travers le respect du budget alloué.
- **Les centres de structure :** ce sont des centres fonctionnels chargés de la planification, de la définition des stratégies et des objectifs, ainsi que de la supervision et du soutien des autres centres.

¹ Idem.

- **Les capitaux et les risques :**

Le rôle de la banque est de gérer les capitaux, et son activité d'intermédiation financière vise à ajuster au mieux les flux entrants et sortants, tant en montant qu'en échéance. Dès lors, ce rôle d'intermédiation et de garantie des engagements entraîne une certaine aversion au risque, qu'il soit réel ou lié à une évaluation insuffisante en amont.

Ainsi, l'ensemble de l'activité bancaire repose sur la gestion des risques, que les banques cherchent à évaluer afin de mieux les maîtriser et les limiter.

- **La vente de prestations de services et de produits fortement dépendants de l'avenir :**

La rentabilité prévisionnelle de l'activité de crédit est difficile à mesurer avec précision, dans la mesure où cette activité s'inscrit sur une durée souvent longue et reste exposée à de nombreux imprévus et aléas caractérisant la relation entre la banque et ses clients.

Cette situation implique :

- la nécessité d'évaluer a priori les risques futurs .
- la commercialisation de produits et de services encadrés par un formalisme contractuel et juridique .
- l'apparition possible d'écarts entre le réel et l'évaluation prévisionnelle.
- le recours à des systèmes d'information performants, capables de gérer la complexité et le volume des opérations bancaires.

- **Des activités réglementées et contrôlées :**

Le contrôle externe des banques est assuré principalement par la Banque centrale (en Algérie, la Banque d'Algérie), qui joue le rôle d'autorité de supervision afin de s'assurer que les banques sont conformes à la réglementation, aux lois en vigueur et aux standards prudentiels.

Les réglementations qui concernent le plus la fonction de contrôle de gestion sont actuellement les accords du Comité de Bâle, notamment Bâle II et Bâle III. Ces réglementations visent à limiter le risque de solvabilité et le risque de liquidité, ainsi qu'à préserver la stabilité du système financier.

- **Des structures de comptes spécifiques :**

Le bilan d'une banque se distingue de celui d'une entreprise classique par une présentation des actifs (emplois) selon un ordre de liquidité croissante et des passifs (ressources) selon un ordre d'exigibilité croissante .¹

Figure 0.4 : Le bilan simplifié de la banque.

	EMPLOIS (ACTIF)	RESSOURCES (PASSIF)	
	Trésorerie Très liquide	Trésorerie Très exigible	
	Prêts	Dettes envers la clientèle	
	Crédits à la clientèle	Ressources permanentes	
	Opérations sur titres	Obligations et titres émis	
	Immobilisations Peu liquide	Provisions et capitaux propres Peu exigible	
Liquidité croissante ↑			↑ Exigibilité croissante

Source : Marie-Noëlle Désiré-Luciani , Daniel Hirsch , Nathalie Kacher , Marc Polossat , LE GRAND LIVRE DU CONTRÔLE DE GESTION , EYROLLES , Paris ,2013 , P :393.

¹ Marie-Noëlle Désiré-Luciani , Daniel Hirsch , Nathalie Kacher , Marc Polossat , LE GRAND LIVRE DU CONTRÔLE DE GESTION , EYROLLES , Paris ,2013 , PP :386-393.

Section 2 : conception du pilotage de la performance:

Cette section traite de la conception du pilotage de la performance au sein des organisations. Elle commence par présenter la définition et les fondements du pilotage de la performance, puis explore la notion de performance, en abordant sa définition, son évolution et sa typologie. Elle examine ensuite la mesure de la performance, en distinguant les différents types d'indicateurs et en soulignant les limites de leur utilisation. Enfin, la section analyse la relation entre le contrôle de gestion et la performance.

1.Définition et fondements du pilotage de la performance :

1.1. Définition du pilotage de la performance :

Dans un monde qui change très vite et où il y a de plus en plus d'incertitudes, les entreprises ont vraiment besoin de contrôler leurs activités en permanence et en temps réel. Cela leur permet de réagir efficacement aux problèmes qui surviennent à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Aujourd'hui, les entreprises évoluent dans un environnement très complexe où les objectifs peuvent être multiples, contradictoires ou difficiles à concilier.

Face à cette complexité, les entreprises donnent beaucoup d'importance aux acteurs, à la maîtrise des coûts et à la création de valeur. Elles développent donc différents outils pour contrôler toutes les dimensions de la performance. Le pilotage de la performance ne consiste plus uniquement à mesurer les coûts que l'entreprise doit supporter. Il vise également à évaluer la valeur créée pour toutes les parties prenantes de l'entreprise.

L'approche traditionnelle qui consistait à analyser les variables de manière isolée est progressivement remplacée par une approche plus globale. Cette approche cherche à croiser et à intégrer les différents indicateurs liés aux multiples dimensions de la performance. Le pilotage de la performance est à la fois un processus de diffusion de l'information au sein de l'entreprise concernant les objectifs et les moyens à mobiliser, et un processus d'animation destiné à coordonner les acteurs autour de ces objectifs.

Il s'agit donc d'une démarche managériale qui vise à assurer un lien permanent entre la stratégie et les actions opérationnelles de l'entreprise. Cette démarche repose notamment sur des systèmes d'information performants, sur le déploiement de la stratégie à travers des plans d'action, sur la conception et l'actualisation d'indicateurs de performance, ainsi que sur le suivi

et l'évaluation des résultats obtenus. L'objectif est d'améliorer continuellement la mise en œuvre stratégique de l'entreprise .¹

1.2. Pourquoi piloter la performance ?:

Gérer les performances au quotidien va permettre à l'entreprise de :

- Poursuivre les meilleures performances, en étudier les motifs et de les reconduire.
- Repérer d'urgence les mauvaises performances, en analyser les causes et d'y remédier par la mise en place de plans d'action correctifs.
- S'inscrire dans la pérennité en faisant du profit en permanence.
- Gagner des longueurs d'avance par rapport à la concurrence sur les plans qualitatifs et satisfaction des clients...
- Etre constamment évolutive et innovante.
- Générer continuellement de la valeur en étant rapidement réactive à tout besoin du marché.
- Acquérir une bonne assise financière attirant à la fois de nouveaux investisseurs et des talents pouvant lui apporter davantage de valeur.
- Disposer d'un personnel qualifié, motivé et autonome.
- Gravir de plus en plus les échelons en termes de réputation, notoriété et leadership.

2. la performance :

2.1. Définition la performance :

Le concept de performance est un concept complexe qui possède plusieurs définitions selon les auteurs et les contextes d'utilisation.

Selon Philippe Lorino « La performance est la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient leur nature et leur variété. »²

Selon Khemakhem « la performance de l'entreprise peut se définir comme le degré des réalisations du but en cherché »³

¹ Fatma Zohra CHAIB, PILOTAGE DE LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS DANS UN ENVIRONNEMENT INCERTAIN: CAS D'UNE EPE, Revue Valaque d'Etudes Economiques, 2015, Volume 6(20), NO. 2, (P:23,24)

² Lorino, P, *Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et les compétences*, Éditions d'Organisation, Paris, (2003) ,p. 18.

³ MACH ESNEY : Economie d'entreprise , édition, EYROLLES, Paris, (1991) , P.38.

Selon Henri Bouquin « La performance est la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs en utilisant efficacement les ressources disponibles. »¹

Selon Miles (1986) « la performance est la capacité de l'organisation à réaliser une satisfaction minimale des attentes de sa clientèle stratégique »²

Et «La performance de l'entreprise est fondée sur le couple coût-valeur, dont les deux termes sont indissociables mais fondamentalement distinct. Est performance dans l'entreprise tout ce qui contribue à améliorer le couple coût-valeur. A contrario n'est pas forcément performance, ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, séparément.»³

On peut donc dire que la performance est la capacité de l'organisation à réaliser ses activités et à atteindre ses objectifs tout en optimisant ses ressources et en satisfaisant sa clientèle.

- **Les concepts liés à la performance :**

L'économie : consiste à réguler les consommations de ressources et donc de travailler à moindre coût.

Efficacité : un concept qui mesure le rapport entre les objectifs initialement fixés et les réalisations. Ce qui signifie qu'elle représente la capacité à atteindre un résultat. Elle est complètement indépendante du coût.

L'efficience : est le rapport entre les moyens employés et les résultats au sien de l'entreprise. Elle est mesurée par la capacité de minimiser les moyens mis en œuvre pour atteindre ce résultat.

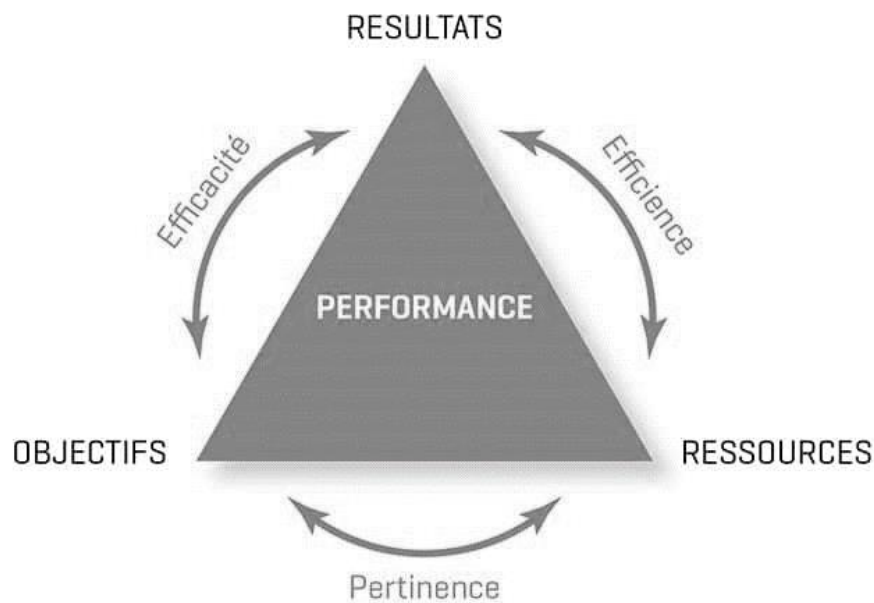
La pertinence : elle se définit comme le rapport entre les objectifs et les moyens, le contrôle de gestion doit permettre de définir les ressources nécessaires à l'atteinte d'un objectif, mais il peut également résigner les responsables sur les moyens disponibles et les résultats que l'on peut en attendre.

¹ Bouquin, H , *Le contrôle de gestion*, 9e édition, PUF, Paris, (2010) , p. 63.

² Levin, A. Y., & Minton, J. W. "Determining Organizational Performance: Another Look, and an Agenda for Research." *Management Science*, (1986).

³ DEMEESTER, LORINO, MOTIS, : *contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise* , DUNOD, paris,(2006), P8.

Figure 0.5 : Les concepts liés à la performance.



Source : GNAOUI Imane, MOUTAHADDIB Aziz, Modèles fondamentaux et composantes de la performance des entreprises, *Revue Internationale du Chercheur*, 2024, (Vol 5 : N 3) .

2.2.Evolution du concept de la performance :

Au cours du XXe siècle, la notion de performance a beaucoup évolué. Avant, elle était centrée sur les résultats financiers. Mais au fil du temps, elle a pris en compte les différentes pratiques de gestion dans les entreprises et les organisations.

La performance, c'est trouver le meilleur équilibre entre les résultats obtenus et les moyens utilisés pour atteindre un objectif. Cela repose sur l'efficacité, qui consiste à atteindre les objectifs fixés, et l'efficience, qui vise à utiliser les ressources de manière optimale.

Mais aujourd'hui, la performance est plus qu'une simple approche traditionnelle. Elle est une notion globale et dynamique qui dépend de la manière dont une organisation définit et interprète la réussite. La performance ne se limite pas au résultat final, mais concerne aussi les actions et les processus mis en place pour l'atteindre.

La performance est maintenant au cœur du management. Elle nécessite de définir des objectifs clairs, de communiquer les attentes, de réaliser les activités nécessaires, de suivre les résultats et d'évaluer les actions engagées. C'est un processus continu qui relie l'intention initiale aux résultats.

La performance est aussi multidimensionnelle. Les organisations poursuivent des objectifs variés, économiques, sociaux, environnementaux ou stratégiques. Il faut prendre en compte plusieurs dimensions de la performance, au-delà de l'aspect financier.

Avec les théories de la création de valeur, la performance est associée à l'optimisation du rapport valeur/coût. L'entreprise doit créer de la valeur pour toutes ses parties prenantes tout en contrôlant les coûts. La performance dépend du contexte, des choix stratégiques et des attentes des acteurs.

Enfin, la performance repose sur la capacité de l'entreprise à favoriser la coopération entre ses fonctions et à développer des mécanismes de coordination et d'apprentissage collectif. Cela nécessite une approche globale qui prend en compte tous les paramètres internes et externes, financiers, humains, techniques, qualitatifs ou quantitatifs. La performance se manifeste dans les différents processus de l'entreprise, chacun contribuant à la performance globale.¹

2.3.Modèles fondamentaux de la performance :

Plusieurs approches ont étudié la notion de performance, allant des modèles fondamentaux des années 70, suivis des modèles fondamentaux des années 90, pour aboutir aux modèles contemporains.

- **Les modèles fondamentaux des années 70 :**

Dans les années 70, les premiers modèles de performance insistaient sur la productivité, l'efficacité, la satisfaction des employés et l'aptitude de l'entreprise à s'adapter à son environnement. Des auteurs (Scott, Cameron, Seashore) ont montré que la performance est toujours la conséquence de la mise en adéquation des objectifs poursuivis par l'organisation aux moyens mis en oeuvre et à l'utilisation des procédures internes, tout en tenant compte de la satisfaction des divers acteurs.

- **Les modèles des années 90 :**

Dans les années 1990, la notion de performance s'est étendue à plusieurs dimensions : économique, sociale, politique et organisationnelle. Les chercheurs ont aussi souligné l'importance de l'atteinte des objectifs financiers, commerciaux, sociaux et

¹ Fatma Zohra CHAIB, op.cit , p : 23 .

communicationnels, ainsi que de critères tels que la rentabilité, la qualité, la créativité et l'implication des employés.

- **Modèle contemporain :**

Les modèles actuels intègrent la responsabilité sociale et environnementale dans une approche globale de la performance. La performance ne se résume plus aux seuls résultats financiers mais inclut également la création d'une valeur durable pour l'ensemble des parties prenantes dans le respect des principes du développement durable et de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE).¹

2.4 . Typologie de performance :

Une entreprise peut présenter plusieurs typologies de performance, reflétant ainsi la diversité des domaines et aspects de son fonctionnement :

- **Performance stratégique :** également nommée performance à long terme, garantit la pérennité de l'entreprise et le maintien de son avantage concurrentiel. Elle illustre l'ambition stratégique de l'organisation et sa faculté à générer de la valeur pour les clients. Elle reflète donc la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques.
- **Performance organisationnelle :** La performance organisationnelle désigne la façon dont l'entreprise est structurée et organisée pour atteindre ses objectifs. Elle mesure également dans quelle mesure ces objectifs sont atteints. Cette forme de performance intègre plusieurs indicateurs comme la qualité des produits et des services, la motivation des employés, le climat social, la productivité ou encore la satisfaction des clients. Son attention se porte essentiellement sur l'efficacité de la structure organisationnelle, et non sur ses répercussions économiques ou sociales.
- **Performance économique et financière :** La performance économique et financière désigne la capacité de l'entreprise à garantir sa survie et sa rentabilité. On l'évalue au moyen de divers indicateurs quantitatifs tels que la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs ou encore l'efficacité. Elle intègre aussi la création de valeur pour les clients et les actionnaires ainsi que l'atteinte de la satisfaction des investisseurs.
- **Performance commerciale :** aussi appelée performance marketing, mesure l'efficacité des actions commerciales de l'entreprise. On peut mesurer cette performance à l'aide

¹ GNAOUI Imane, MOUTAHADDIB Aziz, Modèles fondamentaux et composantes de la performance des entreprises, Revue Internationale du Chercheur, 2024, (Vol 5 : N 3),P : 528,529.

d'indicateurs quantitatifs, tels que le chiffre d'affaires, le profit ou la part de marché, mais aussi grâce à des critères qualitatifs, comme la capacité d'innovation, la satisfaction et la fidélité des consommateurs, ainsi que la perception de la qualité et la réputation de l'entreprise.

- **Performance humaine et sociale :** La performance humaine et sociale repose sur la qualité des ressources humaines de l'entreprise, à savoir des collaborateurs motivés, compétents et capables de bien communiquer grâce à des valeurs et une culture communes. Elle se mesure par plusieurs éléments : qualité des relations sociales, niveau de satisfaction des salariés, importance des conflits sociaux, taux de rotation du personnel (turn-over), absentéisme, retards, climat social, participation des employés aux décisions.
- **Performance Globale :** La performance globale correspond à la combinaison de la performance économique, sociale et environnementale. C'est donc un concept multidimensionnel, qui vise à évaluer l'entreprise dans sa globalité, ce qui rend sa mesure particulièrement complexe du point de vue technique.¹

3.La mesure de la performance :

Le contrôle de gestion se fonde principalement sur la mesure de la performance. Une organisation ne peut réussir à gérer que ce qu'elle est capable de mesurer . Ainsi, cette mesure permet d'évaluer les résultats, d'analyser la performance et d'aider les managers à prendre des décisions adaptées.

- **Mettre du rythme au contrôle :**

La mesure est au cœur du pilotage de la performance puisqu'elle permet de :

- d'évaluer périodiquement les résultats afin de suivre l'évolution des objectifs .
- de mesurer précisément les performances à partir de données objectives .
- de détecter les écarts entre les objectifs et les réalisations afin de mettre en place des actions correctives.

Les mesures sont donc un outil de suivi indispensable pour orienter et ajuster les décisions managériales.

¹ Ibid.P :533.

- **Structurer le pilotage de l'entreprise :**

La mesure permet également de fixer un cadre précis quant aux objectifs et à la notion de performance au sein de l'entreprise. Elle aide à définir ce qu'on considère comme une réussite: accroître les ventes, fidéliser les clients, améliorer la rentabilité ou gagner des parts de marché.

En rendant la performance mesurable, l'entreprise facilite la communication entre les différents niveaux de la hiérarchie et les différentes fonctions. La mesure devient également un moyen de motivation et d'évaluation des managers, notamment lorsqu'elle est associée à des récompenses, à des comparaisons de résultats ou à des objectifs à atteindre.¹

3.1. Les Indicateurs de la performance :

Les indicateurs de performance peuvent être classés en plusieurs catégories selon le type de la performance qu'ils mesurent :

- **Indicateurs de la performance stratégique :** On peut apprécier la performance stratégique d'une entreprise en se basant sur sa valeur de marché et sa valeur bilancielle qui correspond à la valeur des capitaux propres de l'entreprise. Le rapport entre la valorisation boursière de l'entreprise et sa valeur intrinsèque permet d'évaluer si la stratégie de l'entreprise a engendré des bénéfices et si ces derniers sont susceptibles de perdurer dans le futur. Un ratio plus élevé correspond à une stratégie efficace, tandis que si ce n'est pas le cas, des irrégularités sont observées dans la stratégie mise en œuvre par l'entreprise.
- **Indicateurs de la performance concurrentielle :** La performance concurrentielle de l'entreprise pourrait être appréhendée en :
 - La part de marché relative qui correspond au rapport entre les ventes réalisées et la vente réalisée par le leader du marché.
 - La part de marché absolue de l'entreprise c'est-à-dire, par le rapport entre les ventes de l'entreprise et les ventes totales des entreprises en concurrence.

¹ Giraud, F. (coord.), Saulpic, O., Naulleau, G., Delmond, M.H., & Bescos, P.L., Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance, 2e édition, Gualino éditeur, Paris, 2004, pp :30 ; 33.

- **Les indicateurs de la performance financière** : des indicateurs permettent d'évaluer la situation économique et financière de l'entreprise et sa capacité à créer de la valeur, à générer des bénéfices et à assurer sa rentabilité :

- **Le ROA (Return On Assets)** mesure la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices avec l'ensemble de ses actifs. Cet indicateur mesure de façon effective la manière dont les ressources économiques de l'entreprise sont utilisées pour obtenir des résultats. Il est calculé selon la formule suivante :

$$\text{ROA} = (\text{Resultat net} / \text{Total des actifs}) * 100$$

Un ROA élevé signifie que l'entreprise utilise bien ses actifs pour produire des bénéfices. À l'inverse, une baisse du ratio peut traduire des difficultés d'exploitation, une faible rentabilité des investissements, ou une mauvaise utilisation des ressources disponibles.

Le ROA est un bon indicateur de la qualité de la gestion et de la capacité de l'entreprise à sélectionner des investissements rentables. Il permet aussi d'analyser des facteurs de rentabilité tels que les marges bénéficiaires et la rotation des actifs.

- **Le ROE (Return On Equity)** ou rendement des Fonds propres, indique à quel point l'entreprise est capable de produire un bénéfice grâce aux fonds investis par les actionnaires. Cet indicateur montre la rentabilité des capitaux propres et permet de mesurer l'efficacité avec laquelle l'entreprise utilise les ressources apportées par ses propriétaires. Il est généralement calculé selon la formule suivante :

$$\text{ROE} = (\text{Resultat net} / \text{Fonds propres}) * 100$$

Un ROE élevé indique généralement que l'entreprise est bonne pour valoriser les investissements des actionnaires et générer des profits. Cet indicateur permet aussi d'identifier les principaux leviers de performance : rentabilité commerciale, maîtrise des coûts, utilisation de l'endettement...

- **L'EVA (Economic Value Added)** est une mesure de la valeur créée par l'entreprise après rémunération de la totalité des capitaux investis. Elle permet de savoir si l'entreprise crée ou détruit de la valeur pour ses actionnaires.

$$\text{EVA} = (\text{Rentabilité économique} - \text{Coût du capital}) \times \text{Capitaux investis}$$

- **Le CFROI (Cash-Flow Return On Investment)** permet d'évaluer la rentabilité des investissements en se basant sur les flux de trésorerie produits par l'entreprise. Il permet de comparer la rentabilité des investissements au coût du capital pour déterminer si les projets réalisés sont créateurs de valeur.

$$\text{CFROI} = \text{Flux de trésorerie} / \text{Valeur du marché du capital employé}$$

- **Le ROI (Return On Investment)** : Il évalue la rentabilité des capitaux investis dans un projet ou une activité en comparant les bénéfices réalisés avec les coûts supportés.

$$\text{ROI} = ((\text{Bénéfices} - \text{Coûts}) / \text{Coûts}) \times 100$$

- **Le ratio d'autosuffisance financière**, appelé aussi ratio d'indépendance financière, mesure le degré d'autonomie financière de l'entreprise par rapport à ses ressources stables.

$$\text{Ratio d'autosuffisance financière} = \text{Capitaux propres} / \text{Ressources stables}$$

- **Les indicateurs de la performance économique** : La performance économique peut être appréhendée par «une analyse quantitative et ce à partir de l'analyse du compte de résultat». Par exemple :
 - le rendement de l'actif (**production/ actif**).
 - la valeur ajoutée (**production – achats réalisés auprès de tiers**).
 - l'excédent brut d'exploitation (**VA – charges du personnel**).
- **Les indicateurs de la performance commerciale** : Plusieurs indicateurs permettent d'évaluer l'efficacité des actions commerciales et marketing mises en œuvre par l'entreprise et permettre de mesurer la performance commerciale.
 - **L'évolution du chiffre d'affaires**, qui donne une idée de l'évolution des ventes et le développement de l'activité de l'entreprise avec le temps.
 - **La progression des parts de marché**, qui reflètent la capacité de l'entreprise à se situer par rapport à ses concurrents et à gagner davantage de clients.

- **Le nombre de clients recrutés et fidélisés.** Ces indicateurs permettent de mesurer l'attractivité de l'entreprise et sa capacité à garder une clientèle fidèle.
 - **le taux de transformation** qui évalue la fraction de taux de prospects devenus clients réels.
 - **la marge commerciale** qui reflète la capacité de l'entreprise à maîtriser les contraintes du marché tout en restant rentable.
- **Les indicateurs de la performance humaine :** Parmi les principaux indicateurs de la performance humaine figurent :
 - **Le taux d'efficacité des formations et des recrutements** qui mesure l'écart entre les objectifs prévus et les réalisations effectives.
 - **Le taux d'absentéisme** est le reflet du niveau de motivation et du climat social de l'entreprise.
 - **Le taux de rotation du personnel (turn-over)** est un indicateur qui permet d'évaluer la stabilité des effectifs et la capacité de l'entreprise à fidéliser ses employés.
 - **le nombre d'évolutions de postes** indique les possibilités de promotion et d'évolution professionnelle offertes aux salariés au sein de l'organisation.
 - **Les indicateurs spécifiques de la performance bancaire :** Les banques utilisent plusieurs indicateurs pour mesurer leur performance financière, commerciale et opérationnelle. Ces indicateurs permettent d'évaluer la rentabilité, la gestion des risques et l'efficacité globale ,Voici quelques exemples d'indicateurs clés spécifiques à l'activité bancaire :
 - **Le Produit Net Bancaire (PNB)** représente, pour une banque, l'équivalent de la valeur ajoutée créée par son activité. Il constitue un indicateur spécifique en raison de la nature particulière de l'activité bancaire, dont la principale ressource est l'argent.

Le PNB est calculé comme la différence entre les produits d'exploitation bancaire (intérêts perçus, commissions reçues et autres produits financiers) et les charges d'exploitation bancaire liées à ces opérations (intérêts versés, commissions payées) , Le PNB est déterminé avant la prise en compte des frais généraux d'exploitation (charges de personnel, frais administratifs, etc.), des provisions pour risques, des éléments exceptionnels et des impôts.

PNB = Marge d'intérêt + Commissions nettes + Résultat des opérations financières

- **Coefficient d'exploitation** : C'est un indicateur utilisé dans la profession bancaire qui évalue l'efficacité de l'exploitation d'une banque. Il correspond au rapport entre les frais de gestion (frais de personnel, dotations aux amortissements et aux provisions sur les immobilisations corporelles et incorporelles, autres services externes) et le produit net bancaire (PNB).

Coefficient d'exploitation = Charges d'exploitation / Produit Net Bancaire (PNB)

- **Le ratio de solvabilité** : tel que défini par les accords de Bâle III, mesure la capacité de la banque à couvrir les risques inhérents à ses activités à travers ses fonds propres réglementaires. Il repose sur le rapport entre ces fonds propres et les actifs pondérés par les risques, reflétant le niveau de solidité financière de banque.

Ratio de solvabilité = Fonds propres réglementaires / Actifs pondérés par les risques

- **Le ratio de liquidité** : Le ratio de liquidité globale d'une banque est un indicateur réglementaire qui mesure sa capacité à faire face à ses engagements à court terme, en comparant ses actifs liquides ou rapidement réalisables à ses dettes exigibles à court terme.

Ratio de liquidité = Actifs liquides / dettes à court terme

3.2. Les difficultés de la mesure de la performance :

Mesurer la performance demeure une tâche délicate, car cette mesure doit respecter plusieurs critères :

- **La précision et la sensibilité** : la mesure doit être capable de refléter fidèlement le phénomène observé ainsi que ses variations.
- **La fiabilité** : des performances identiques doivent conduire aux mêmes résultats de mesure.

- **L'objectivité** : la mesure ne doit pas être influencée par la personne chargée de son évaluation.
- **La simplicité et la clarté** : les indicateurs doivent être facilement compréhensibles par leurs utilisateurs.
- **La pertinence des mesures** : les indicateurs retenus doivent être cohérents avec les objectifs stratégiques de l'entreprise et refléter les différentes dimensions de sa performance.

Toutefois, aucune mesure n'est parfaite, puisqu'elle repose toujours sur des choix et des conventions. Il y a donc toujours une certaine marge d'imprécision dans l'évaluation des performances.¹

4. La Relation entre Contrôle de Gestion et la Performance :

Le contrôle de gestion joue un rôle essentiel dans la performance de l'entreprise. Il ne se limite pas à vérifier les chiffres, mais permet surtout de comprendre les résultats et d'aider à prendre de meilleures décisions. Il permet de suivre les activités de l'entreprise en comparant ce qui était prévu avec ce qui a été réellement réalisé. Grâce à cette comparaison, il devient possible d'identifier les écarts et d'en analyser les causes. Cette analyse est importante, car elle aide les managers à corriger les erreurs et à améliorer leurs pratiques. Ainsi, le contrôle de gestion participe directement à une logique d'amélioration continue.

Le contrôle de gestion contribue également à la performance financière et économique. Par exemple, à travers le contrôle budgétaire, l'entreprise peut mieux maîtriser ses dépenses et ses ressources. De même, les méthodes de calcul des coûts permettent de savoir si un produit ou un service est rentable. Si ce n'est pas le cas, l'entreprise peut chercher à comprendre pourquoi et mettre en place des actions pour améliorer la situation. Cela peut passer par une réduction des coûts, une meilleure organisation ou encore des changements dans la production. Il joue aussi un rôle important dans la communication au sein de l'entreprise. Le contrôleur de gestion travaille avec différents services et partage des informations à travers des outils comme les tableaux de bord ou les reportings. Il aide ainsi à créer du lien entre les équipes et à mieux coordonner les actions. Grâce à ce dialogue, les différents acteurs de l'entreprise peuvent avancer dans la même direction et atteindre plus facilement les objectifs fixés.

¹ Giraud, F. (coord.), Saulpic, O., Naulleau, G., Delmond, M.H., & Bescos, P.L ; op.cit , p : 35 .

En résumé, le contrôle de gestion est un véritable outil de pilotage. Il aide non seulement à mesurer la performance, mais aussi à l'améliorer, que ce soit sur le plan financier, économique ou organisationnel.¹

¹ Elena Roig. Le contrôle de gestion au service du pilotage de la performance : quels outils mettre en place et comment la participation budgétaire peut-elle impacter la performance de l'entreprise ?. Gestion et management. 2021,(P :22)

Section 3 : Le tableau de bord comme outil de pilotage de la performance

Cette section présente le rôle stratégique des tableaux de bord au sein des organisations modernes. Elle débute par une définition du concept et des fonctions du tableau de bord, avant d'examiner les différents types existants, en fonction de leur finalité et de leur niveau d'utilisation. Elle aborde ensuite les principes de conception et de construction, afin de montrer comment ces outils peuvent être adaptés aux besoins spécifiques de l'entreprise. Enfin, les faiblesses actuelles des pratiques traditionnelles et les nouvelles exigences qui guident le développement de tableaux de bord plus pertinents et dynamiques pour le pilotage de la performance.

1. Concept et fonctions du tableau de bord :

1.1. Définition du tableau de bord :

La fonction d'un tableau de bord (ou dashboard) est de permettre la visualisation, le suivi et l'exploitation facile de données pertinentes sous forme de chiffres, ratios et de graphiques. Ces indicateurs (appelés aussi KPI) sont reliés à des objectifs dans le but de prendre des décisions.

Le tableau de bord mise principalement sur la qualité de l'information et non sur la quantité. Il met en évidence les résultats significatifs, les exceptions, les écarts et les tendances ; il fournit à son utilisateur un modèle cohérent en regroupant les indicateurs de façon à frapper son imagination – ce schéma intégré permet d'enrichir d'autant l'analyse et l'interprétation de l'information ; il représente les indicateurs sous une forme compréhensible, évocatrice et attrayante, pour en faciliter la visualisation.¹

- Définitions selon différents spécialistes :

Selon Claude Alazard et Sabine Separi, « un tableau de bord est « un ensemble d'indicateurs organisés en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Le tableau de bord est un instrument de

¹ Pierre Voyer, Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, 2^e éd, l'Université du Québec, Canada, 2006, P :40.

communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer ».¹

Et « 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 » ²

Selon MICHEL LEROY le tableau de bord est « une présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte »³

Selon J.Y.SAULAU est qui stipule que « le tableau de bord du responsable est un outil d'agrégation synoptique des informations pertinentes du système permettant de savoir si le fonctionnement de celui-ci doit être considéré comme normal : c'est-à-dire a ce titre. Un instrument de contrôle de gestion mettant en évidence les écarts significatifs d'un mauvais fonctionnement du système. C'est donc un outil d'aide a la décision. Le tableau de borde doit également être un outil d'aide à la prévision permettant d'extrapoler les tendances passées et les écarts du présent vers l'avenir afin d'appréhender ce futur avec mains d'incertitude »⁴

On peut définir le tableau de bord comme un affichage visuel (chiffres, graphiques, tableaux) qui synthétise les informations les plus importantes pour aider à la prise de décision et au pilotage. Il met en évidence les écarts entre les objectifs fixés et les résultats réels, afin de proposer des actions correctrices.

1.2.Les fonctions du tableau de bord :

Le tableau de bord est un instrument clé du contrôle de gestion, qui facilite le suivi régulier et organisé de la performance d'une entité. Ce dernier permet d'évaluer, d'examiner et de gérer les divers aspects de l'activité, y compris les ressources (qu'elles soient humaines, financières, matérielles ou informationnelles), les processus, les résultats et même le contexte dans lequel évolue l'entreprise. De plus, l'agrégation d'indicateurs aide à établir une mémoire organisationnelle solide et bénéfique pour la prise de décisions.

- **Fonction de suivi et d'alerte:**

¹ Alazard, C., & Separi, S. DECF Contrôle de gestion, 5ème éd, Dunod, Paris. p. 591.

² Alazard, C., & Separi, S. Contrôle de gestion MANUEL ET APPLICATIONS , 2ème éd, Dunod, Paris , 2010. p. 552.

³ LEROY.M. « le tableau de bord au service de l'entreprise », Edition d'organisations, paris, 1998, P.14.

⁴ J.Y .Saulau « le tableau de bord du décideur » édition, d'organisation, paris, 1982, P.40.

Le tableau de bord permet d'identifier rapidement les écarts significatifs entre les objectifs prévus et les résultats réalisés. Il joue ainsi le rôle d'un outil d'alerte en mettant en évidence les anomalies, les variations inhabituelles ou les tendances préoccupantes. Grâce à cette fonction, le gestionnaire peut repérer plus rapidement les zones problématiques et concentrer son attention sur les situations nécessitant une intervention immédiate.

Le tableau de bord facilite donc le pilotage de l'entreprise en permettant aux responsables de réagir rapidement et efficacement face aux dysfonctionnements ou aux écarts observés.

- **Fonction de déclencheur d'enquête et de guide d'analyse :**

Le tableau de bord joue également le rôle de support d'analyse permettant d'approfondir l'étude des problèmes détectés. En donnant des informations détaillées et structurées, il aide les gestionnaires à trouver l'origine des problèmes et à repérer les éléments à examiner plus en détail.

En outre, sa faculté à stocker et à croiser les informations dans le temps permet d'analyser tendances, écarts et performances par rapport aux objectifs ou normes fixés. De plus, la visualisation des informations facilite et accélère l'interprétation des résultats.

- **Fonction de reportage et de reddition de comptes :**

Le tableau de bord est un élément clé du reporting des résultats. Les synthèses d'informations permettent aux responsables de rendre compte de la performance de leur unité aux niveaux supérieurs de la hiérarchie.

Ainsi, cet outil facilite la transmission d'informations pertinentes accompagnées d'explications et de commentaires, permettant une meilleure compréhension des résultats obtenus. Par ailleurs, l'emploi d'indicateurs fiables permet d'améliorer l'évaluation de la performance et de renforcer la crédibilité des analyses menées.

- **Fonction de communication et de motivation :**

Le tableau de bord facilite aussi la communication au sein de l'organisation. En mettant l'accent sur des indicateurs communs et pertinents, il facilite les échanges entre les différents responsables et aide à orienter les discussions vers les objectifs de performance.

Il permet aussi de rendre les acteurs davantage impliqués dans le processus de gestion. Lorsque les gestionnaires sont impliqués dans la définition des objectifs et des indicateurs, ils se sentent plus impliqués dans les résultats obtenus et plus motivés à atteindre les objectifs fixés.

- **Fonction de contribution à la formulation des objectifs et des attentes :**

Le tableau de bord n'est pas seulement un outil de mesure de la performance, il permet également de participer à la formulation des objectifs de l'entreprise. Les indicateurs choisis influencent les comportements et orientent les actions des responsables.

Il faut donc intégrer la définition des indicateurs de performance au processus de planification afin d'assurer une cohérence entre les objectifs fixés, les actions mises en œuvre et les résultats attendus. Cette approche permet d'utiliser un langage commun et d'améliorer la coordination entre les divers acteurs de l'organisation.¹

1.3. Les différents types de tableaux de bord :

Il existe plusieurs types de tableaux de bord, classés selon leurs objectifs, leur niveau d'utilisation, le type d'indicateurs qu'ils regroupent ainsi que leur périodicité. Les trois principaux types sont :

- Le tableaux de bord stratégique (tableau de bord prospectif « Balanced Scorecard »)
- Le tableaux de bord de gestion (tableaux de bord budgétaires)
- Le tableaux de bord opérationnel (tableaux de bord de performance)

- **Le tableaux de bord stratégique :**

Un tableau de bord stratégique (balanced scorecard) décline la stratégie d'une entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance afin de permettre aux dirigeants de la piloter. La performance est ainsi mesurée sur 4 axes : résultats financiers, performance envers les clients, processus internes et apprentissage organisationnel.

¹ Pierre Voyer, Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, 2e éd, l'Université du Québec, Canada, 2006, P : 47, 48.

Les Quatres catégories d'indicateurs :

- **Des indicateurs de résultats financiers :** les indicateurs qui reflètent les attentes des actionnaires et permettent d'évaluer la performance économique de l'entreprise. Ces derniers sont les indicateurs de performance financière traditionnels comme la rentabilité, le chiffre d'affaires, les marges, etc. Toutefois, leur choix doit tenir compte des spécificités et des objectifs stratégiques de chaque entreprise.
- **Des indicateurs de satisfaction des clients :** Les indicateurs de cette catégorie ont pour objectif de mesurer la performance de l'entreprise du point de vue du client. Elle permet d'évaluer le niveau de satisfaction, la fidélisation, la qualité des services ou encore l'image de l'entreprise. la satisfaction des clients a un impact direct sur la performance financière. En effet, des clients satisfaits favorisent le développement des ventes et l'amélioration des résultats de l'entreprise.
- **Des indicateurs liés aux processus internes :** Les indicateurs des processus internes permettent de mesurer l'efficacité et la qualité des activités clés de l'entreprise. Il s'agit notamment des processus de production, d'innovation, de distribution ou du service après-vente. L'objectif est d'améliorer le fonctionnement interne de l'organisation afin de garantir une meilleure satisfaction des clients et une performance globale accrue.
- **Des indicateurs d'apprentissage :** Ces indicateurs concernent les ressources humaines et les systèmes d'information de l'entreprise. Elles portent essentiellement sur les compétences, la motivation et la formation du personnel ainsi que sur les performances des outils informationnels. Cette catégorie est la base du développement et de l'amélioration continue, car elle conditionne l'efficacité des autres dimensions de la performance.¹

• Le tableaux de bord de gestion :

Le tableau de bord de gestion, également nommé tableau de bord budgétaire, est un outil de pilotage qui permet de choisir, d'organiser et de présenter de façon synthétique les indicateurs les plus importants et les plus pertinents pour l'entreprise. En général présenté sous une forme visuelle simple et d'accès rapide, il permet aux responsables d'avoir un aperçu d'ensemble de

¹ Françoise GIRAUD ; Olivier SAULPIC ; Gérard NAULLEAU ; Marie-Hélène DELMOND ; Pierre-Laurent BESCOS ,
Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance ; 2e édition ; Gualino éditeur, Paris ,2005 ;P :100.

la situation, tout en leur donnant la possibilité de se référer à des informations plus détaillées si nécessaire.

Le but principal du tableau de bord de gestion est de mettre en lumière les écarts entre les objectifs fixés et les résultats réellement observés. Bien qu'il soit principalement axé sur le suivi financier, il permet également d'analyser les causes de ces écarts pour faciliter la prise de décision et la mise en place d'actions correctives en temps réel.¹

- **Le tableaux de bord opérationnel :**

Le tableau de bord opérationnel est un ensemble d'indicateurs et d'informations essentiels permettant à un responsable d'avoir une vue d'ensemble, de détecter les perturbations et de prendre des décisions pour orienter la gestion, afin d'atteindre les objectifs définis par la stratégie.

Il traduit la contribution d'une équipe opérationnelle ou fonctionnelle à la mise en œuvre de la stratégie, les objectifs se traduisant le plus souvent en plans d'action concrets. Ce tableau de bord peut être élaboré de manière journalière, hebdomadaire ou mensuelle et constitue un outil de pilotage à court terme.

Le tableau de bord opérationnel a pour objectif de mesurer l'avancement et la performance des plans d'action déployés. Il contient deux types d'indicateurs : des indicateurs de pilotage et des indicateurs de performance.

➤ **Les indicateurs de performance :** les indicateurs de performance sont des mesures qui permettent d'évaluer si les objectifs fixés sont atteints, notamment en termes de coût, de qualité et de délai, en se basant sur les résultats obtenus (comme le taux de service, le nombre de retours ou le coût global). Pour identifier les indicateurs de performance :

- ✓ Préciser la mission du responsable : c'est-à-dire les prestations fournies à ses clients internes ou externes. Puis identifier les objectifs prioritaires à mettre sous contrôle en termes de coût, de qualité et de délai .
- ✓ Associer à chaque objectif un indicateur de performance .

¹ Pierre Voyer, Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, 2e éd, l'Université du Québec, Canada, 2006, P :39.

- **Les indicateurs de pilotage** : les indicateurs de pilotage, quant à eux, servent à suivre les actions clés qui influencent ces résultats. Ils permettent d’agir en amont pour améliorer la performance, en surveillant par exemple le choix des fournisseurs ou la fiabilité des prévisions. Pour identifier les indicateurs de pilotage :
- ✓ Identifier les actions critiques à mettre sous contrôle, afin de s’assurer de l’atteinte de la performance attendue.
 - ✓ Associer à chaque action un indicateur de pilotage.¹

Tableau N°02 : Types de Tableaux de Bord.

Appellations les plus courantes	Tableau de bord opérationnels	Tableau de bord de gestion	Tableau de bord stratégique
Périodicité	Un jour à une semaine	De la semaine au trimestre	Semestriel ou annuel
Utilisation	Pour l'exploitation et la gestion quotidienne	Pour la gestion à moyen et long terme et le cadrage par rapport aux objectifs	Pour le diagnostic, la surveillance de grands équilibres et la décision stratégique
Apport pour l'utilisateur	Aide à la régularité par rapport aux normes (quotas, standards...)	Aide à l'efficacité par rapport aux objectifs (plans, budgets...)	Aide à la décision par rapport à l'environnement interne et externe

Source : M.DEASSATH , N.GUESSAN , LES TABLEAUX DE BORD ,Module Master 1 ACG, IPAM , (2022-2023),P : 5.

2. Conception et construction des tableaux de bord :

2.1. La conception générale d’un tableau de bord :

La maquette d’un tableau de bord type fait apparaître quatre zones :

Tableau N°03 : Conception générale d’un tableau de bord.

¹ Caroline Selmer, LA BOÎTE À OUTILS DU CONTRÔLE DE GESTION, Dunod, Paris, 2019,P :98.

Tableau de bord du centre			
Indicateurs (paramètres économiques)	résultats réels	Objectifs	Écarts
Rubrique 1 • Indicateur A • Indicateur B • • • Rubrique 2			

Source : Alazard, C., & Separi, S. DCG 11 Contrôle de gestion MANUEL ET APPLICATIONS ,2ème éd, Dunod, Paris , 2010. P :557 .

- **La zone « paramètres économiques »** : Cette zone regroupe les principaux indicateurs considérés comme essentiels s’agissant de la construction du tableau de bord. Chaque rubrique correspond en général à un domaine d’activité représente un enjeu économique important pour l’entreprise. Ces paramètres permettent de suivre les éléments stratégiques et opérationnels les plus significatifs.
- **La zone « résultats réels »** : Cette partie indique les résultats effectivement obtenus au cours d’une période donnée. Les données peuvent être présentées en mode périodique ou cumulé pour suivre plus facilement l’évolution des performances. Les informations sont à la fois des données quantitatives liées à l’activité et des indicateurs financiers relatifs à la performance du centre de responsabilité.
- **La zone « objectifs »** : Cette zone indique les objectifs fixés pour la période concernée. Ils sont présentés selon les mêmes modalités que les résultats réels afin de permettre une comparaison simple entre les prévisions et les réalisations.
- **La zone « écarts »** : Cette zone illustre les écarts entre les objectifs fixés et les résultats réalisés. Ces écarts peuvent être exprimés soit en valeur absolue, soit en valeur relative..¹

¹ Alazard, C., & Separi, S. Contrôle de gestion MANUEL ET APPLICATIONS ,2ème éd, Dunod, Paris , 2010. P :557 .

2.2. Principes de conception d'un tableau de bord :

La présentation des informations, bien qu'elle puisse revêtir des formes variées, doit respecter certaines contraintes de concision et de pertinence. Dans ce cas, l'ensemble des tableaux de bord de l'entreprise incite au dialogue et à la motivation des responsables. Leur rôle dépasse alors la stricte fonction de contrôle qu'ils étaient censés remplir.

Sa conception repose sur 4 principes essentiels :

- la cohérence avec l'organigramme.
- la rapidité d'élaboration et de diffusion.
- la présentation d'informations synthétiques et agrégées.
- La fréquence des tableaux de bord.

- **Une cohérence avec l'organigramme :**

La conception des tableaux de bord doit respecter l'organisation des responsabilités et la structure hiérarchique de l'entreprise. L'architecture globale des tableaux de bord doit donc refléter fidèlement la hiérarchie de l'autorité.

Dans la plupart des cas, l'organisation adopte la forme d'une pyramide dans laquelle chaque responsable joue un rôle de relais : il reçoit une délégation de pouvoir de son supérieur hiérarchique et délègue à son tour une partie de ses responsabilités à ses subordonnés . cette structure oblige chaque niveau de responsabilité à trois types de communication :

- ✓ une communication descendante quand un niveau donne une délégation de pouvoir assortie d'objectifs négociés au niveau inférieur .
- ✓ une communication transversale entre les responsables de même niveau hiérarchique .
- ✓ une communication montante quand un niveau rend compte de la réalisation des objectifs reçus.

Ainsi, le système des tableaux de bord fonctionne comme un mécanisme imbriqué qui a pour caractéristiques :

- ✓ chaque responsable a son tableau de bord .
- ✓ chaque tableau de bord a une ligne de totalisation des résultats qui doit figurer dans le tableau de bord du niveau hiérarchique supérieur .

- ✓ chaque tableau de bord d'un même niveau hiérarchique doit avoir la même structure pour permettre l'agrégation des données .

- **La rapidité d'élaboration et de transmission :**

Le tableau de bord a pour fonction essentielle d'alerter le responsable sur l'état de sa gestion. Cela lui permet de réagir sans tarder et de mettre en œuvre des actions correctives adaptées et efficaces .

La vitesse de l'information l'emporte sur sa précision. Il vaut donc mieux avoir des données réelles estimées rapidement que des informations parfaitement exactes mais disponibles trop tard.

- **la présentation d'informations synthétiques et agrégées :**

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

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

Une méthodologie pour élaborer les indicateurs :

- ✓ **Missions du centre de responsabilité :** définir les objectifs spécifiques du centre concerné.
- ✓ **Variables de la gestion :** sélectionner les variables qui permettront de traduire ces objectifs en éléments mesurables.
- ✓ **Paramètres exprimant les variables :** déterminer le ou les paramètres (informations concrètes) qui rendent compte des variables retenues.
- ✓ **Indicateurs des paramètres :** s'accorder sur les indicateurs de gestion qui traduiront ces paramètres et permettront le suivi efficace de la performance.¹
- **La fréquence des tableaux de bord :**

La fréquence des tableaux de bord n'est pas forcément mensuelle ; elle varie en fonction des besoins de suivi.

¹ Ibid.

Dans certains contextes opérationnels, ils peuvent être très fréquents, voire suivis en temps réel ou à l'heure. Par exemple : dans une usine, on surveille les cadences de production des machines heure par heure.

À l'inverse, certains indicateurs sont plus stratégiques et nécessitent un suivi moins fréquent. Par exemple : de l'évolution des parts de marché.¹

2.3. Indicateurs utilisés dans le tableau de bord :

2.3.1. Définition :

Un indicateur peut être défini comme une information, ou un ensemble d'informations, pertinente et utile pour le gestionnaire, contribuant à l'appréciation d'une situation, exprimé sous des formes et des unités diverses.

Plusieurs critères peuvent être utilisés pour classer les indicateurs :

- **Selon leur nature :** indicateurs de résultat ou de progression, indicateurs financiers ou non financiers, indicateurs globaux ou ponctuels.
- **Selon leur rôle ou leur utilisation :** indicateurs de reporting ou de pilotage, indicateurs d'alerte, indicateurs d'équilibrage et indicateurs d'anticipation.

Les fonctions des indicateurs sont multiples :

- ✓ suivi d'une action, d'une activité, d'un processus .
- ✓ évaluation d'une action .
- ✓ diagnostic d'une situation, d'un problème .
- ✓ veille et surveillance d'environnements et de changements.²

2.3.2. La forme des indicateurs utilisés :

Les instruments les plus fréquemment utilisés dans un tableau de bord sont :

- **Les écarts :**

¹ Marie-Noëlle Désiré-Luciani, Daniel Hirsch, Nathalie Kacher, Marc Polossat, LE GRAND LIVRE DU CONTRÔLE DE GESTION, EYROLLES, Paris, 2013, P :268.

² Alazard, C., & Separi, S. Contrôle de gestion MANUEL ET APPLICATIONS, 2ème éd, Dunod, Paris, 2010.

Le contrôle budgétaire permet de dégager des écarts divers entre les prévisions et les réalisations effectives. mais l'indispensable, c'est le choix des écarts vraiment significatifs au regard du destinataire du tableau de bord.

- **Les ratios :**

Les ratios sont des rapports entre des grandeurs significatives de l'activité de l'entreprise. Ce sont des outils de synthèse qui permettent d'analyser la situation de l'organisation et d'en suivre l'évolution dans le temps.

- **Les graphiques :**

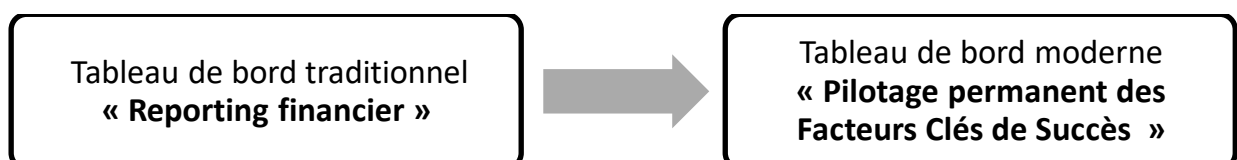
Les graphiques permettent de visualiser les données, d'analyser les évolutions et de comparer les résultats. Ils permettent aussi de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance. Suivant le type d'informations que l'on doit présenter, on peut utiliser plusieurs formes de représentation : courbes, histogrammes, diagrammes circulaires .

- **Les clignotants :**

Les clignotants correspondent à des seuils d'alerte prédéfinis par l'entreprise et considérés comme des variables d'action prioritaires. Quand ces seuils sont dépassés, ils alertent le responsable de la nécessité d'intervenir rapidement et de mettre en oeuvre des actions correctives afin de ramener la performance dans les normes attendues.¹

3.Faiblesses actuelles et nouvelles exigences des tableaux de bord :

Le tableau de bord a connu une évolution significative dans son rôle au sein des organisations. Initialement perçu comme un simple outil de reporting financier, centré sur le suivi des résultats passés, il s'oriente désormais vers une fonction plus dynamique de pilotage. Il devient ainsi un instrument de gestion permettant de suivre en continu les facteurs clés de succès, d'anticiper les évolutions et de soutenir la prise de décision stratégique et opérationnelle.²



¹ Ibid.

² Jean-Guy DEGOS , Houda ZIAN , Le tableau de bord : outil de pilotage de la performance dans les petites et moyennes entreprises , P :3.

3.1. les faiblesses des pratiques actuelles des tableaux de bord :

Cette évolution des rôles vers un outil de diagnostic, de dialogue, de motivation, de suivi de changement ne correspond pas toujours à la pratique traditionnelle des tableaux de bord conçus et utilisés seulement comme des reporting financiers.

Plusieurs insuffisances apparaissent dans la réalité actuelle des entreprises :

- Un tableau de bord spécifique à chaque service ou niveau hiérarchique n'existe pas constamment ; un seul tableau est souvent utilisé, sans tenir compte des particularités de chaque activité.
- Les tableaux de bord restent parfois inchangés pendant de très longues années, sans adaptation aux nouveaux objectifs, aux nouveaux besoins ou aux évolutions de l'environnement de l'entreprise.
- La fréquence de production des tableaux de bord est souvent la même pour tous les services, alors que certains métiers ont besoin d'un suivi plus fréquent ou au contraire plus espacé.
- Les tableaux de bord sont souvent conçus de façon centralisée et peu en lien avec les utilisateurs opérationnels, ce qui peut réduire leur pertinence et leur efficacité sur le terrain.
- L'objectif du tableau de bord reste trop souvent celui du contrôle sans aide au changement ou aux améliorations.
- Les indicateurs choisis sont parfois déconnectés des orientations stratégiques de l'entreprise et ne permettent pas toujours de guider efficacement l'action managériale.
- Les liens et les interactions entre les différents indicateurs ne sont pas assez mis en évidence, ce qui freine le développement d'une gestion transversale.
- les indicateurs utilisés sont rarement remis en cause ; l'absence d'analyse critique sur le long terme peut conduire à une gestion routinière et peu innovante.¹

3.2. Les attentes contemporaines envers les systèmes de tableaux de bord :

Il s'avère impératif de reconsidérer les exigences actuelles des tableaux de bord pour le pilotage de la performance, en intégrant les profondes mutations organisationnelles. Aujourd'hui, on remet en cause les approches et les procédures classiques : les structures hiérarchiques tendent à se simplifier, les technologies de l'information et de la communication favorisent l'émergence

¹ Alazard, C., & Separi, S. Contrôle de gestion MANUEL ET APPLICATIONS ,2ème éd, Dunod, Paris , 2010. P :565.

de nouveaux processus centrés sur le client, la rapidité des changements de l'environnement impose une forte réactivité stratégique.

Les exigences contemporaines des tableaux de bord sont ambitieuses et multiples :

- Offrir une vision cohérente du système à piloter, en alignement avec les objectifs fixés.
- Mesurer la performance selon plusieurs critères, en évaluant à la fois l'effort accompli et l'effort restant à fournir.
- Identifier et signaler les dysfonctionnements pour faciliter la prise de décision.
- Permettre la réalisation de simulations afin d'anticiper différents scénarios.
- Faciliter la communication et la coopération entre les acteurs impliqués.
- Intégrer plusieurs dimensions de la performance : opérationnelle (passée), stratégique (prospective), sociale et sociétale.

Ainsi, le tableau de bord moderne dépasse désormais la simple compilation d'informations. Il devient un véritable outil de pilotage stratégique et opérationnel, destiné à orienter la décision, soutenir l'action et accompagner les transformations à tous les niveaux de l'organisation.¹

Conclusion

En conclusion, ce chapitre a permis d'analyser les fondements et les outils du pilotage de la performance au sein des organisations. La première section a présenté le contrôle de gestion, en soulignant son évolution, ses objectifs, son processus et le rôle central du contrôleur de gestion dans la coordination et le suivi des activités. La deuxième section a approfondi la conception du pilotage de la performance, en définissant la performance, en détaillant sa typologie, ses indicateurs de mesure et la relation étroite entre contrôle de gestion et performance. Enfin, la troisième section a mis en évidence le rôle stratégique des tableaux de bord comme instruments de pilotage, en insistant sur leur conception, leurs types, leurs fonctions et les nouvelles exigences visant à renforcer leur pertinence et leur dynamisme.

Ainsi, ce chapitre constitue le cadre théorique et conceptuel de l'étude, fournissant les bases nécessaires pour analyser, dans le chapitre suivant, le rôle des tableaux de bord à la BNA et leur contribution au pilotage ainsi qu'à l'amélioration de la performance de la banque.

¹ Ibid.

Chapitre 2:

Cadre empirique: Le tableau de bord comme outil de pilotage de la performance à la BNA

Afin de permettre aux banques de piloter et de mesurer efficacement leur performance, il est indispensable de disposer rapidement d'informations synthétiques, pertinentes et fiables. Dans cette optique, le tableau de bord constitue un outil de gestion particulièrement adapté.

Le tableau de bord représente, en effet, un élément essentiel du contrôle de gestion. Il offre une vision transversale de la situation de la banque et contribue à réduire les incertitudes liées à la prise de décision. Il permet également de synthétiser un volume important d'informations à travers des indicateurs de performance servant d'instruments de mesure et d'évaluation. Grâce à ces indicateurs, les responsables peuvent suivre l'évolution des activités, apprécier les résultats réalisés et prendre des décisions plus éclairées afin d'améliorer l'efficacité de la gestion bancaire.

Après avoir présenté les aspects théoriques dans le chapitre précédent, nous allons, dans ce chapitre, procéder à la mesure de la performance globale de la Banque Nationale d'Algérie, organisme au sein duquel nous avons effectué notre stage pratique. Cette étude sera réalisée à partir des documents internes et des données fournies par la banque.

Ce chapitre est subdivisé en deux sections :

- La première section est consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil, à savoir la Banque Nationale d'Algérie, en mettant en évidence son historique, ses missions, ses objectifs, son organigramme, ainsi que la présentation de la Direction du contrôle de gestion.
- La deuxième section se focalise sur la mesure de la performance globale de la banque, l'analyse des indicateurs de performance ainsi que l'élaboration du son tableau de bord.

Section1:Présentation de l'organisme d'accueil :la BNA et la DCG

1. Présentation de la BNA :

1.1. Historique sur la BNA¹ :

1966	Première Banque commerciale nationale, la Banque Nationale d'Algérie (BNA), a été créée le 13 juin 1966. Elle exerçait toutes les activités d'une banque universelle et elle était chargée en outre du financement de l'agriculture.
1982	La restructuration de la BNA a donné naissance à une nouvelle Banque, BADR, spécialisée dans le financement et la promotion du secteur rural.
1988	La loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 portant orientation des entreprises économiques vers leur autonomie, avait des implications incontestables sur l'organisation et les missions de la BNA avec notamment : ➤ Le retrait du Trésor des circuits financiers et la non centralisation de distribution des ressources par le Trésor. ➤ La libre domiciliation des entreprises auprès des banques. ➤ La non automaticité des financements.
1990	La loi n° 90-10 du 14 avril 1990 relative à la Monnaie et au Crédit a provoqué une refonte radicale du système bancaire en harmonie avec les nouvelles orientations économiques du pays. Elle a mis en place des dispositions fondamentales dont le passage à l'autonomie des entreprises publiques. La BNA à l'instar des autres banques, est considérée comme une personne morale qui effectue, à titre de profession habituelle principalement des opérations portant sur la réception de fonds du public, des opérations de crédit ainsi que la mise à disposition de la clientèle, des moyens de paiement et la gestion de ceux-ci.
1995	La BNA était la première Banque qui a obtenu son agrément par délibération du Conseil de la Monnaie et du Crédit le 05 septembre.
2009	Au mois de juin 2009, le capital de la BNA est passé de 14,6 milliards de Dinars Algériens à 41,6 milliards de Dinars Algériens.
2018	Au mois de juin 2018, le capital de la BNA est passé de 41,6 milliards de Dinars Algériens à 150 milliards de Dinars Algériens.

¹ <https://www.bna.dz/fr/presentation-de-la-bna/> (consulté le 21/04/2026)

2020	La Banque Nationale d'Algérie a procédé au lancement de la finance islamique.
2023	Déploiement à l'international avec l'ouverture des agences de l'Algerian Bank of Senegal à Dakar et de l'Algerian Union Bank en Mauritanie.
2025	La Banque Nationale d'Algérie a procédé à une augmentation de son capital social de 100 %, le portant de 150 milliards de dinars à 300 milliards de dinars.

1.2. Chiffres clés de la BNA :

Depuis sa création, la Banque Nationale d'Algérie place l'accompagnement de ses clients au cœur de ses priorités. Elle compte aujourd'hui plus de 2,8 millions de clients et propose des services ainsi que des solutions de financement adaptés aux besoins des particuliers, des professionnels et des entreprises. Elle s'impose comme l'une des banques les plus actives en Algérie avec :

- 22 Directions régionales.
- 231 agences conventionnelles.
- 6 007 collaborateurs.
- 100 GAB (Guichets Automatiques de Billets).
- 189 DAB (Distributeurs Automatiques de Billets).
- 591 140 cartes interbancaires.
- 2 835 000 comptes clientèle.
- 137 453 clients abonnés au e-banking.
- 8 665 TPE (Terminal de Paiement Électronique).
- 178 web marchands.
- 16 agences dédiées à la finance islamique.
- 37 agences digitales.
- 108 guichets de finance islamique.
- 47 608 abonnés Wimpay-BNA.

- **Résultats commerciaux :**

Tableau N°04 : résultats commerciaux de la BNA.

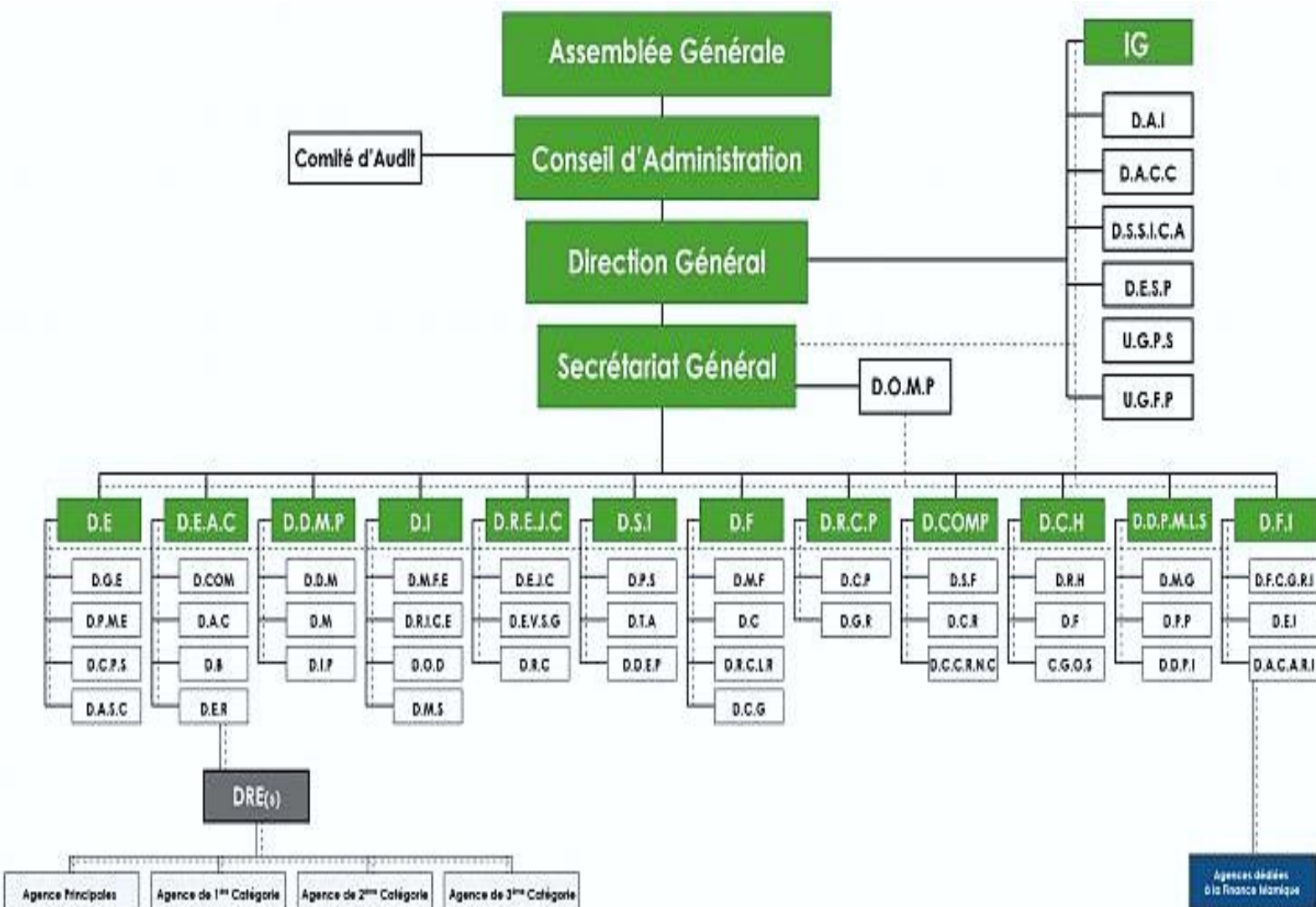
Total du Bilan	6 106 310 Millions de DA
Total des Ressources Clientèles Cumulées (hors devises)	2 711 575 Millions de DA
Emplois Clientèles	1 122 646 Millions de DA
Encours de Crédits Immobiliers	172 054 Millions de DA
Encours de Crédits PME/PMI	143 256 Millions de DA

Source : <https://www.bna.dz/fr/bna-en-chiffres>

1.3. Organisation de la BNA :

Cet organigramme présente la structure générale de la BNA :

Figure 0.7 : Organigramme de la Banque Nationale d'Algérie.



Source : <https://www.bna.dz/fr/organigramme/>

1) **Les organes de gouvernance :**

Au sommet de la structure se trouve :

- **L'Assemblée Générale** : organe suprême de décision représentant les actionnaires.
- **Le Conseil d'Administration** : chargé de définir les orientations stratégiques de la banque.
- **Le Comité d'Audit** : organe de contrôle rattaché au Conseil d'Administration, assurant la transparence financière.

2) **La Direction Générale :**

La Direction Générale constitue le centre de décision opérationnel , Elle est responsable de la mise en œuvre de la stratégie et la gestion de la banque , elle est assistée par le Secrétariat Général, qui assure la coordination administrative et organisationnelle.

Les structures de contrôle et de surveillance qui sont directement rattachées à la Direction Générale :

- l'Inspection Générale (**IG**),
- la Direction de l'Audit Interne (**DAI**),
- la Direction de la Conformité et du Contrôle (**DACC**),
- la Direction de la Sécurité des Systèmes d'Information et de la Continuité d'Activité (**DSSICA**),
- la Direction des Études et de la Planification (**DESP**),
- ainsi que certaines unités spécialisées telles que l'**UGPS** et l'**UGFP**.

Ces structures ont pour mission d'assurer la maîtrise des risques, le respect des normes réglementaires et l'efficacité du système de contrôle interne.

3) **Les divisions et les directions :**

Les directions représentent le niveau opérationnel. Elles sont responsables de l'exécution des activités spécifiques de la banque ,et les divisions constituent un niveau hiérarchique supérieur chargé de la coordination et de la supervision des différentes directions.

4) **Le réseau d'exploitation :**

Le réseau de la BNA constitue le niveau opérationnel de la banque. Il est composé des Directions Régionales d'Exploitation (DRE) et des agences bancaires :

➤ **La direction régionale d'exploitation :**

C'est un organe régional de décision, de gestion, de contrôle, de coordination et d'animation. Il veille tant sur l'application des orientations que sur la rentabilité des sièges, les DRE ont pouvoir hiérarchique sur les agences.

➤ **Les agences bancaires :**

Les agences constituent l'unité de base de l'exploitation bancaire. Elles assurent la mise en œuvre de la politique commerciale de la banque et la gestion de la relation avec la clientèle. Elles sont responsables de la collecte des ressources, de l'octroi de crédits et de la prestation des services bancaires.

Les agences sont classées selon leur volume d'activité en :

- ✓ **Agence principale :** C'est une agence caractérisée par un pouvoir et un portefeuille plus importants que ceux des autres agences.
- ✓ **Les agences « A » :** Ce sont des agences implantées au chef-lieu des wilayas, ce sont les seules catégories habilitées à l'activité de crédit à l'investissement.
- ✓ **Les agences « B » :** En fonction de l'importance de la localité d'un point de vue clientèle et activité, nous trouvons ce type d'agence au chef-lieu des wilayas ou daïra. Elles sont habilitées à l'activité crédit hormis celle du ressort exclusif des agences A.
- ✓ **Les agences « C » :** Ce type d'agence est un véritable bureau de collecte de l'épargne avec un potentiel d'octroi de crédit à court terme très limité.

1.4. Les missions et les objectifs de la BNA :

1) Les missions de la BNA :

La BNA exerce toutes les activités de la banque de dépôts. Elle assure notamment le service financier de groupement professionnels et des entreprises. Elle traite toutes les opérations de banque, de change et de crédit dans le cadre de la législation et des réglementations des banques algériennes :

- Collecter des capitaux à court, moyens et long terme .
- Octroyer des crédits et des prestations de services sollicitées par la clientèle .

- Assurer le service financier du groupement professionnel des entreprises et exploitation et participer, entre autre, au contrôle de leur gestion .
- Elle a aussi la qualité d'intermédiaire agréée pour l'exécution des opérations du commerce extérieur .
- Elle peut prendre sous toutes formes tout intérêt et participations, dans toutes sociétés ou entreprises algériennes ou étrangères, ayant un objet similaire ou de nature à développer ses propres affaires.

2) Les objectifs de la BNA :

La BNA a pour vocation et objectifs, le financement de l'économie. Elle doit maximiser sa rentabilité en recueillant des ressources financières au niveau des agents économiques pour une redistribution au profit du développement de l'économie. Elle l'utilise pour se faire des crédits en faveur des opérateurs des différents secteurs d'activité. Ses objectifs visent :

- L'amélioration de l'efficacité de la gestion et l'élargissement de la gamme de produits.
- L'introduction de nouvelles techniques managériales et marketing .
- La gestion performante de ses ressources humaines .
- Le redéploiement du réseau pour se rapproches de la clientèle .
- Une meilleure maitrise des risques en matière d'octroi de gestion des crédits.
- L'amélioration du système d'information.

2. Présentation de la Direction du Contrôle de Gestion :

La DCG (Direction du Contrôle de Gestion) est rattachée à la division financière. Elle assure le pilotage de la gestion financière et comptable, en collaboration avec les directions centrales, et participe à l'élaboration des plans et des rapports périodiques. Elle joue ainsi un rôle clé dans le suivi de la performance de l'organisation.

2.1. Organisation de la DCG :

La DCG est organisée en deux principaux départements :

1) Département planification et prévision budgétaire : Ce département regroupe plusieurs secteurs spécialisés :

- le secteur des études économiques,
- le secteur de la planification stratégique et opérationnelle,
- le secteur de la prévision budgétaire

Il est chargé de l'élaboration des plans stratégiques, des budgets et des études économiques.

2) Département suivi de la performance et développement du système de contrôle de gestion : Ce département comprend :

- le secteur du développement du système de contrôle de gestion (SCG).
- le secteur du contrôle de gestion, tableaux de bord et reporting.
- le secteur de la comptabilité de gestion.
- le secteur de l'analyse et du contrôle budgétaire.

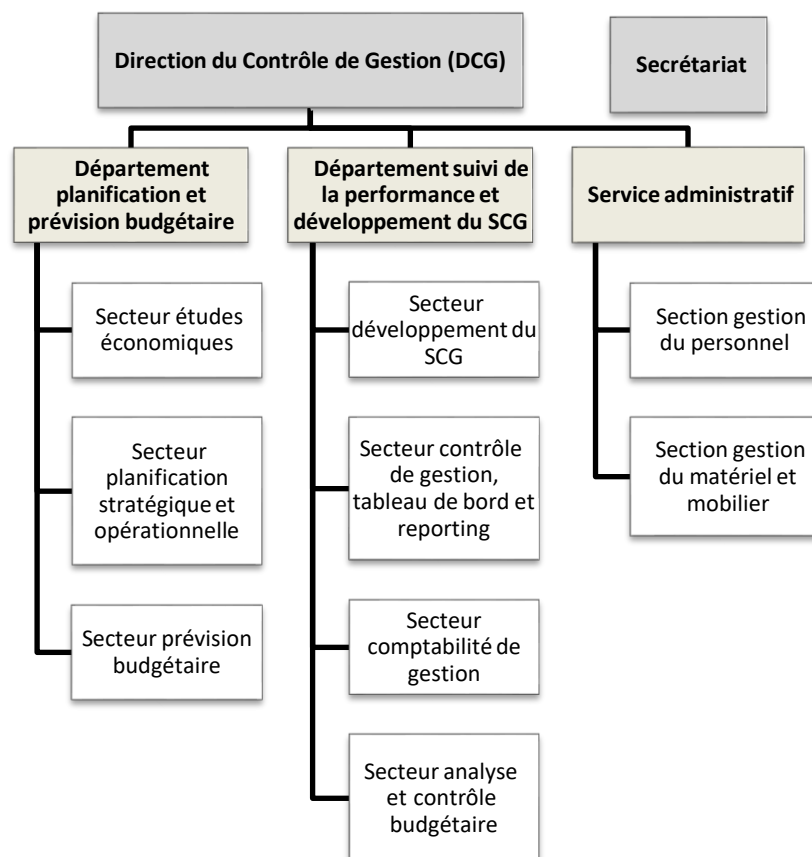
Il assure le suivi des performances, l'analyse des écarts et la production des outils d'aide à la décision.

3) Le service administratif : La DCG comprend également un service administratif, composé de :

- la section gestion du personnel,
- la section gestion du matériel et mobilier.

Ces structures assurent le bon fonctionnement administratif de la direction.

Figure 0.8 : Organigramme de la Direction du Contrôle de Gestion.



Source : document interne de la BNA.

2.2. Les missions de la DCG :

La Direction du Contrôle de Gestion (DCG) joue un rôle important dans la stratégie globale de la banque en travaillant à la réalisation des objectifs fixés :

- Elle travaille en collaboration avec les structures de la banque pour élaborer des plans d'action en ligne avec la stratégie globale.
- Elle étudie les propositions budgétaires et veille à la cohérence des objectifs fixés avec les orientations stratégiques.
- La DCG assure également le suivi de l'exécution du budget en analysant les écarts entre les prévisions et les réalisations et en proposant des mesures correctives.
- Elle s'assure que les ressources sont utilisées de manière efficiente et conçoit des outils de pilotage de l'activité de la banque.
- Elle produit des rapports de gestion et participe à la définition des procédures de contrôle de gestion.

Section 2 : Le tableau de bord de la BNA et sa contribution au pilotage de la performance

Nous passons maintenant à la deuxième phase de notre étude empirique après avoir dressé le portrait de l'organisme d'accueil dans la section précédente. Cette étape est cruciale car elle consiste à examiner les indicateurs de performance et à concevoir un tableau de bord qui offre une vision globale de la performance de la Banque Nationale d'Algérie (BNA), après une analyse approfondie des documents internes de la banque.

L'élaboration de ce tableau de bord est une démarche essentielle pour évaluer la performance globale de la BNA. À travers une analyse rigoureuse de ses états financiers, de ses rapports annuels ainsi que d'autres documents pertinents, nous chercherons à fournir une vision claire et synthétique de la performance de la banque.

Le tableau de bord proposé permet ainsi d'identifier les principaux indicateurs financiers et opérationnels, de mettre en évidence les évolutions enregistrées et d'apprécier le niveau de performance de la banque durant la période étudiée.

1. Les tableaux de bord mis en place au niveau de la DCG :

À la Banque Nationale d'Algérie (BNA), il existe un système de tableaux de bord structuré selon trois niveaux hiérarchiques distincts :

- le tableau de bord de la Direction Générale .
- le tableau de bord de la Direction d'Exploitation .
- le tableau de bord de l'agence.

• Tableau de bord de la Direction Générale :

Le tableau de bord de la Direction Générale constitue un instrument de pilotage et de suivi de la performance bancaire. Il se présente sous forme d'un document regroupant plusieurs tableaux, graphiques et ratios permettant d'évaluer la situation globale de la banque.

Ce document retrace les résultats du mois en cours ainsi que ceux du même mois de l'année précédente, tout en mettant en évidence les écarts et les évolutions constatées entre les deux périodes. Grâce aux indicateurs qu'il contient, ce tableau de bord offre une vision synthétique et précise de l'état réel de la banque et facilite ainsi la prise de décision au niveau stratégique.

- **Le tableau de bord de la direction d'exploitation (DRE) :**

Le tableau de bord de la DRE est un document similaire à celui du tableau de bord de la Direction Générale, mais plus limité et ciblé. Il présente des indicateurs adaptés aux responsables selon leur niveau hiérarchique, leurs responsabilités managériales et leurs activités.

Ce tableau de bord permet à chaque responsable de suivre les performances liées à son périmètre d'action, d'analyser les résultats, de contrôler l'atteinte des objectifs et de faciliter la prise de décision opérationnelle. Les indicateurs choisis sont donc propres aux missions et aux responsabilités de chaque niveau de management.

- **Le tableau de bord de l'agence :**

Le tableau de bord de l'agence réunit des indicateurs financiers et commerciaux qui permettent de suivre l'activité de l'agence. Il inclut notamment des indicateurs tels que le nombre de clients de l'agence, le volume des dépôts, les retraits, les crédits, les opérations réalisées ainsi que les résultats commerciaux.

Ces indicateurs permettent aux responsables de suivre l'évolution de l'activité, d'évaluer les performances et de prendre les décisions nécessaires pour atteindre les objectifs fixés à l'agence.

2. La mesure de la performance globale de la banque :

Avant de procéder à l'analyse de la performance globale de la banque, nous commencerons par le calcul des principaux indicateurs que nous jugeons essentiels afin de donner une image représentative de la performance globale de la BNA. Cette analyse sera réalisée à travers différents types des indicateurs portant sur les années 2020, 2021, 2022 et 2023.

Il existe plusieurs types d'indicateurs et de ratios, parmi lesquels nous avons retenu les suivants:

- **Dimension financière et de rentabilité** : Elle mesure la capacité de la banque à générer des profits suffisants pour garantir sa pérennité et rémunérer ses actionnaires. On s'appuie principalement sur le PNB, le Résultat Net, le RBE et les ratios de rentabilité (ROA, ROE).
- **Dimension commerciale** : Elle mesure l'activité commerciale de la banque, notamment la collecte des dépôts, la distribution des crédits, la conquête de nouveaux clients ainsi que l'évolution du total du bilan.
- **Dimension d'efficacité opérationnelle** : Elle évalue la productivité et l'efficacité de la banque à travers des ratios tels que le coefficient d'exploitation (charges générales / PNB) et le PNB par employé.
- **Dimension risque et solvabilité** : Elle permet de suivre les exigences réglementaires imposées par la Banque d'Algérie, notamment le ratio de solvabilité et le ratio de liquidité, ainsi que la qualité du portefeuille de crédits à travers le taux de créances douteuses.

2.1. Dimension financière et de rentabilité :

- **Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) :**

➤ **PRODUIT NET BANCAIRE (PNB) :**

Le PNB représente la principale source de revenus d'une banque. Il est obtenu par la différence entre les produits bancaires et les charges bancaires. Il constitue un indicateur clé permettant d'évaluer la performance de l'activité bancaire.

$\text{PNB} = \text{Marge d'intérêt} + \text{Commissions nettes} + \text{Résultat des opérations financières}$

- Marge d'Intérêt est la différence entre les intérêts perçus sur les prêts et les intérêts versés sur les dépôts.

$\text{Marge d'intérêt} = \text{Intérêts perçus} - \text{Intérêts versés}$

- Commissions Nettes est La différence entre les commissions reçues et les commissions versées.

$\text{Commissions nettes} = \text{Commissions perçues} - \text{Commissions versées}$

- Le résultat des opérations financières est la différence entre les gains et les pertes réalisés sur les opérations liées aux marchés financiers.

Résultat des opérations financières =

Gains sur marchés financiers – Pertes sur marchés financiers

Tableau N°05 : Le Produit Net Bancaire (PNB) des exercices 2020,2021,2022,2023.

Unité : En milliers de DA.

	2020	2021	2022	2023
Marge d'intérêt	81 350 971	90 392 892	79 520 472	97 987 235
Commissions nettes	2 215 019	2 317 224	2 689 951	3 335 658
Résultat des opérations financières	4 216 441	1 907 294	2 440 953	3 523 109
PRODUIT NET BANCAIRE	87 782 431	94 617 409	84 651 376	104 846 003

Source : élaboré par nous-même à partir des Etats Financiers de BNA des exercices 2020,2021,2022,2023.

➤ **Commentaire :**

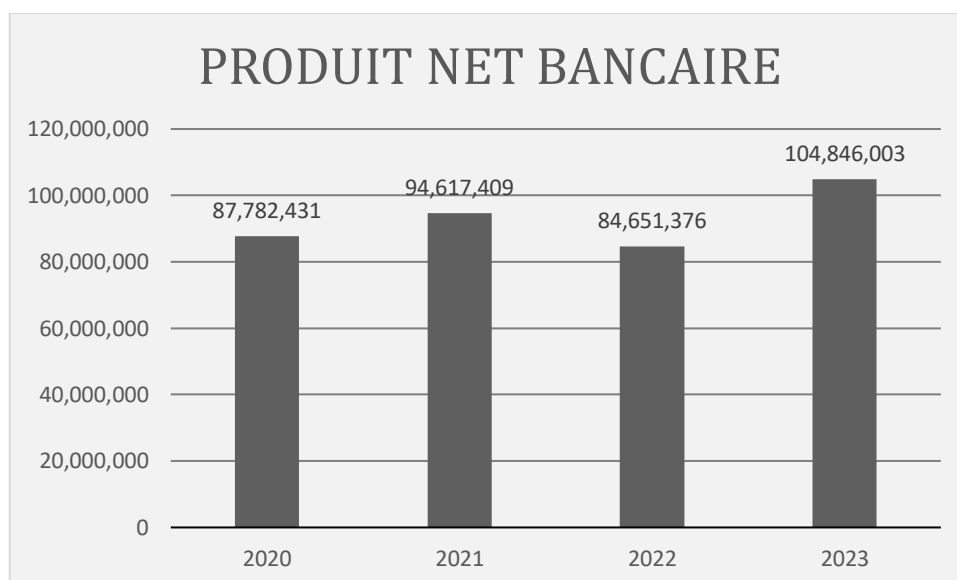
2020 (PNB = 87 782 431 KDA) : La marge d'intérêt représente 92,7% du PNB, les commissions nettes 2,5% et le résultat des opérations financières 4,8%. La banque est fortement dépendante de l'activité classique d'intermédiation. Les produits des autres activités contribuent encore significativement.

2021 (PNB = 94 617 409 KDA , +7,79 %) : L'augmentation est due à l'évolution de la marge d'intérêt (+11,1 %) qui passe à 95,5 % du PNB. Le Résultat des opérations financières diminue de façon importante (plus de 50 %), alors que les commissions augmentent légèrement . La progression du PNB reflète une intensification de l'activité de crédit.

2022 (PNB = 84 651 376 KDA, -10,5 %) : La baisse s'explique principalement par l'explosion des intérêts et charges assimilées (88 714 746 KDA contre 53 050 438 en 2020), qui comprime sévèrement la marge d'intérêt malgré la hausse des intérêts perçus. Cela reflète une hausse des coûts de refinancement et un renchérissement des ressources collectées.

2023 (PNB = 104 846 003 KDA, +23,9%) : Niveau record sur la période. Cette performance s'explique principalement par la forte progression des intérêts perçus (+26,3 %), permettant la

reconstitution de la marge d'intérêt qui s'établit à 97 987 235 KDA, malgré le maintien de charges d'intérêts élevées. Par ailleurs, les commissions nettes ont également connu une augmentation significative de +26,6 %, traduisant une amélioration progressive des revenus issus des services bancaires. Ainsi, le PNB dépasse pour la première fois le seuil des 100 milliards de DA, ce qui reflète le renforcement de la performance commerciale et financière de la banque.



- ❖ Le PNB affiche une progression globale entre 2020 et 2023 (+19,4 %), passant de 87,7 à 104,8 milliard de DA. Cette évolution confirme le dynamisme de l'activité bancaire de la banque. Sur le plan structurel, la BNA est fortement dépendante de la marge d'intérêt qui représente entre 92 % et 95 % du PNB durant la période étudiée. En revanche, la contribution des commissions demeure relativement faible, avec seulement 3,2 % du PNB en 2023. Cette situation met en évidence la nécessité pour la banque de diversifier ses sources de revenus.

➤ RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION (RBE) :

Le RBE mesure la performance opérationnelle de la banque avant la prise en compte du risque de crédit (dotations aux provisions). Il est obtenu après déduction des charges d'exploitation (charges générales d'exploitation et des dotations aux amortissements) du PNB.

$$\text{RBE} = \text{PNB} - \text{Charges générales d'exploitation} - \text{Dotations aux amortissements}$$

Tableau N°06 : Le Resultat Brut D'exploitation (RBE) des exercices 2020,2021,2022,2023.

Unité : En milliers de DA.

	2020	2021	2022	2023
PNB	87 782 431	94 617 409	84 651 376	104 846 003
Charges d'exploitation	-21 733 435	-24 322 749	-24 471 490	-28 241 090
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	66 048 996	70 294 660	60 179 886	76 604 913

Source : élaboré par nous-même à partir des Etats Financiers de BNA des exercices 2020,2021,2022,2023.

➤ **Commentaire :**

Le RBE reste positif et significatif pendant toute la période. Il varie entre 60,2 milliards de DA et 76,6 milliards de DA . La part du RBE dans le PNB reste stable, autour de 71–75%. Cela montre que les charges de structure sont bien maîtrisées.

En 2022, on observe une légère dégradation à 71,1% . Cela est dû à la baisse du PNB , alors que les charges sont restées relativement stables. En revanche, 2023 marque un redressement, grâce à la forte croissance du PNB .

➤ **RESULTAT D'EXPLOITATION (RE) :**

Le RE mesure la performance après prise en compte du coût du risque de crédit, c'est-à-dire après les dotations aux provisions et les reprises de provisions. C'est un indicateur déterminant pour évaluer la qualité du portefeuille de crédits et la politique de gestion des risques.

$$\text{RE} = \text{RBE} - \text{Dotations aux provisions} + \text{Reprises de provisions}$$

Tableau N°07 : Le Resultat D'exploitation (RE) des exercices 2020,2021,2022,2023.

Unité : En milliers de DA.

	2020	2021	2022	2023
RBE	66 048 996	70 294 660	60 179 886	76 604 913
Dotations aux provisions	- 55 185 699	-64 516 626	- 34 297 499	-64 925 297
Reprises de provisions	17 284 504	52 166 617	31 104 067	40 733 811
Coût net du risque	-37 901 195	-12 350 009	-3 193 432	-24 191 486

RESULTAT D'EXPLOITATION	28 147 801	57 944 651	56 986 454	52 413 427
------------------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Source : élaboré par nous-même à partir des Etats Financiers de BNA des exercices 2020,2021,2022,2023.

➤ **Commentaire :**

En 2020, le coût net du risque atteint –37 901 195 KDA, soit 57,4 % du RBE, ce qui réduit considérablement le résultat d'exploitation à 28 147 801 KDA.

En 2021, la situation s'améliore nettement grâce à la forte augmentation des reprises de provisions (52 166 617 KDA), permettant de limiter le coût net du risque à seulement 17,6 % du RBE et de porter le résultat d'exploitation à 57 944 651 KDA.

L'année 2022 marque la meilleure performance en matière de maîtrise du risque, avec un coût net du risque limité à –3 193 432 KDA, représentant seulement 5,3 % du RBE. Cette baisse s'explique par la diminution des dotations aux provisions et le maintien d'un niveau appréciable de reprises, ce qui permet de préserver un résultat d'exploitation élevé de 56 986 454 KDA .

Cependant, **En 2023**, malgré une forte progression du RBE qui atteint 76 604 913 KDA, l'augmentation importante des dotations aux provisions entraîne une remontée du coût net du risque à –24 191 486 KDA, soit 31,6 % du RBE. ce qui réduit le résultat d'exploitation à 52 413 427 KDA.

- ❖ L'analyse met en évidence que le coût net du risque constitue l'élément le plus volatil et le plus déterminant du résultat d'exploitation de la BNA. En effet, malgré un RBE globalement élevé sur l'ensemble de la période, l'importance des dotations aux provisions influence fortement la performance finale de la banque.

➤ **Resultat net :**

Le résultat net est le solde final d'un exercice comptable, représentant la richesse créée (bénéfice) ou perdue (déficit) par une banque.

$$\text{RN} = \text{RE} \pm \text{Résultat hors exploitation} - \text{Impôts sur les bénéfices}$$

Tableau N°08 : Le Resultat net (RN) des exercices 2020,2021,2022,2023.

Unité : En milliers de DA.

	2020	2021	2022	2023
RE	28 147 801	57 944 651	56 986 454	52 413 427
Impôts sur les bénéfices	- 5 100 136	-11 254 172	2 220 012	-2 035 795
Résultat hors exploitation	0	0	0	0
Resultat net	23 047 665	46 690 479	59 206 466	50 377 632

Source : élaboré par nous-même à partir des Etats Financiers de BNA des exercices 2020,2021,2022,2023.

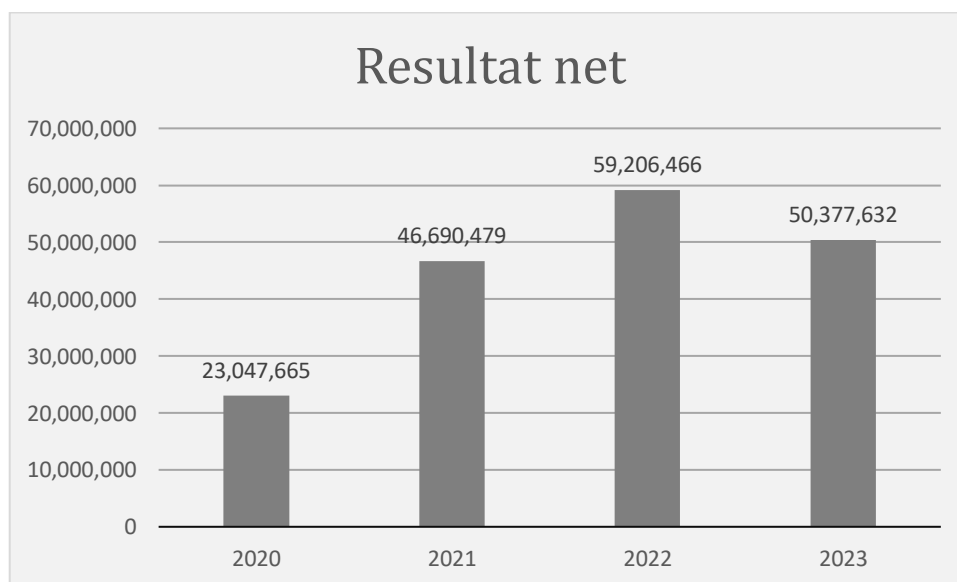
➤ **Commentaire :**

En 2020, le résultat net s'établit à 23 047 665 KDA, après déduction d'une charge d'impôt sur les bénéfices de 5 100 136 KDA.

En 2021, il connaît une progression exceptionnelle de +102,6 %, atteignant 46 690 479 KDA.

En 2022, la banque réalise son meilleur niveau de rentabilité avec un résultat net record de 59 206 466 KDA, soit une augmentation de +26,8 %. avec l'enregistrement d'une créance fiscale positive de 2 220 012 KDA, ayant eu un effet favorable sur le résultat net.

En 2023, le résultat net recule à 50 377 632 KDA, soit une baisse de -14,9 % par rapport à 2022.



- ❖ La banque a réalisé un résultat net positif tout au long de la période étudiée, avec une évolution exceptionnelle entre 2020 et 2022, passant de 23 047 665 KDA à 59 206 466 KDA. Cette progression traduit une amélioration significative de la rentabilité, portée notamment par la performance du résultat d'exploitation et la maîtrise relative du coût du risque , Malgré une légère diminution en 2023, où le résultat net s'établit à 50 377

632 KDA, la performance reste globalement élevée et confirme la solidité des résultats de la banque .

- **Rentabilité :**

- **Rendement des actifs (ROA) :**

La rentabilité des actifs (ROA) est un ratio financier qui mesure la rentabilité d'une entreprise par rapport au total de ses actifs. Il permet d'évaluer l'efficacité de l'utilisation des ressources. un ROA supérieur à 1% est généralement considéré comme satisfaisant pour une grande banque commerciale.

$$\text{ROA} = (\text{Resultat net} / \text{Total des actifs}) * 100$$

Tableau N°09 : Le Rendement des actifs (ROA) des exercices 2020,2021,2022,2023.

Unité : En milliers de DA.

	2020	2021	2022	2023
Resultat net	23 047 665	46 690 479	59 206 466	50 377 632
Total des actifs	3 440 270 872	4 481 253 482	5 641 638 620	6 106 310 493
ROA	0,67%	1,04%	1,05%	0,83%

Source : élaboré par nous-même à partir des Etats Financiers de BNA des exercices 2020,2021,2022,2023.

- **Commentaire :**

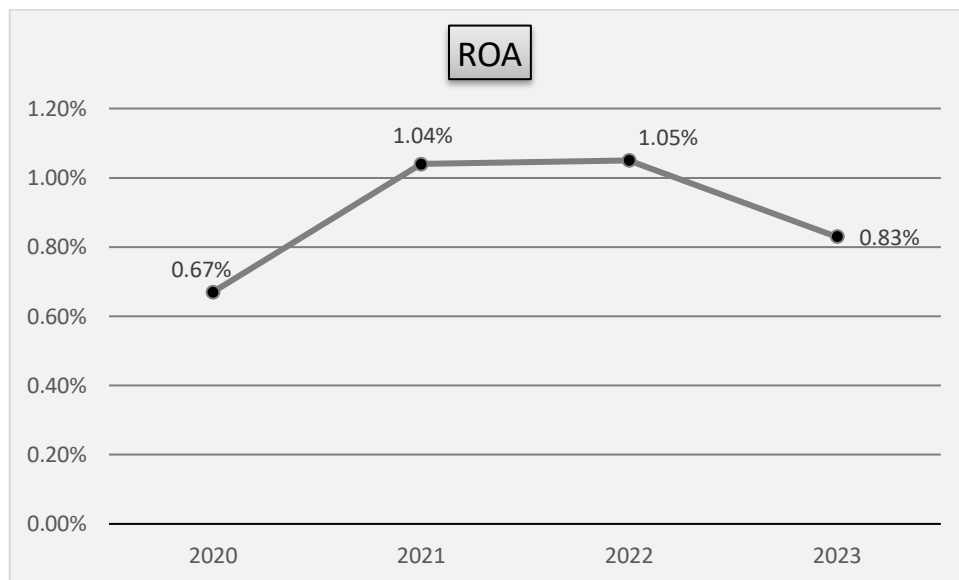
En 2020 (ROA = 0,67 %) : C'est le niveau le plus bas de la période et il traduit l'impact de la crise sanitaire Covid-19 sur la qualité du portefeuille de crédits et la nécessité de mettre en place des provisions massives (55,2 milliards DA). Le ROA reste positif, attestant que la banque n'a jamais été déficitaire.

En 2021, malgré la forte croissance du total du bilan (+30,3 %), la banque a réussi à franchir le seuil symbolique de 1 %, avec un rendement des actifs (ROA) de 1,04 %. Cette performance s'explique principalement par le doublement du résultat net au cours de l'exercice.

En 2022, le rendement des actifs (ROA) se stabilise à un niveau légèrement supérieur à celui de 2021, avec un taux de 1,05 %. La croissance du total du bilan (+25,9 %) a été compensée

par la forte progression du résultat net (+26,8 %), témoignant d'une rentabilité des actifs maîtrisée même dans un contexte d'expansion du bilan.

En 2023, le rendement des actifs a connu une légère détérioration, avec un ROA de 0,83 %. Cette baisse s'explique par le recul du résultat net (−15 %), combiné à la poursuite de l'expansion du bilan (+8,2 %).



- ❖ L'analyse du ROA indique que la rentabilité des actifs de la BNA s'est améliorée dans l'ensemble sur la période étudiée, même si certaines fluctuations sont apparues. Le niveau de rentabilité était relativement faible en 2020, à 0,67%, en raison de la crise sanitaire et des provisions importantes. Cependant, la banque a augmenté de manière significative son rendement des actifs en 2021 et 2022, avec des taux (1,04 % et 1,05 %). Cela signifie que la banque a mieux réussi à générer des bénéfices à partir de ses actifs, malgré la croissance importante du bilan.

Le ROA a baissé à 0,83 % en 2023. Même si ce niveau est supérieur à celui de 2020, il est inférieur à 1% qui est souvent considéré comme une référence pour une bonne rentabilité dans les banques. Cela montre que la croissance des actifs de la BNA n'a pas été accompagnée d'une augmentation suffisante de la rentabilité, ce qui suggère que l'utilisation des ressources de la banque pourrait encore être améliorée.

➤ **Rendement des fonds propres (ROE) :**

Le rendement des fonds propres (ROE) mesure la capacité de la banque à générer des profits à partir de ses fonds propres, les fonds propres représentent les ressources propres de la banque, appartenant aux actionnaires.

$$\text{ROE} = (\text{Resultat net} / \text{Fonds propres}) * 100$$

Tableau N°10 : Le Rendement des fonds propres (ROE) des exercices 2020,2021,2022,2023.

Unité : En milliers de DA.

	2020	2021	2022	2023
Resultat net	23 047 665	46 690 479	59 206 466	50 377 632
Fonds propres	576 284 000	597 610 000	606 670 000	629 624 000
ROE	4,00%	7,81%	9,76%	8,00%

Source : élaboré par nous-même à partir des Etats Financiers et des documents internes de BNA des exercices 2020,2021,2022,2023.

➤ **Commentaire :**

Exercice 2020 (ROE = 4,00 %) : C'était la pire année de la période. Pour un résultat net de 23,05 milliards DZD et des fonds propres de 576,28 milliards DZD, la rentabilité est modeste. Cela est principalement dû à la décélération de l'économie mondiale associée à la pandémie qui a limité la génération de valeur immédiate.

À ce niveau, la rentabilité est faible pour une banque de cette taille. La banque a préféré mettre en œuvre une (politique de résistance) pour soutenir l'économie plutôt que de maximiser le profit des actionnaires de la banque.

Exercice 2021 (ROE = 7,81 %) : L'explosion du résultat net a entraîné une hausse massive de la rentabilité avec une augmentation de près de 100 %. Le résultat net est passé à 46,69 milliards de DA avec une hausse de 102,58 % .

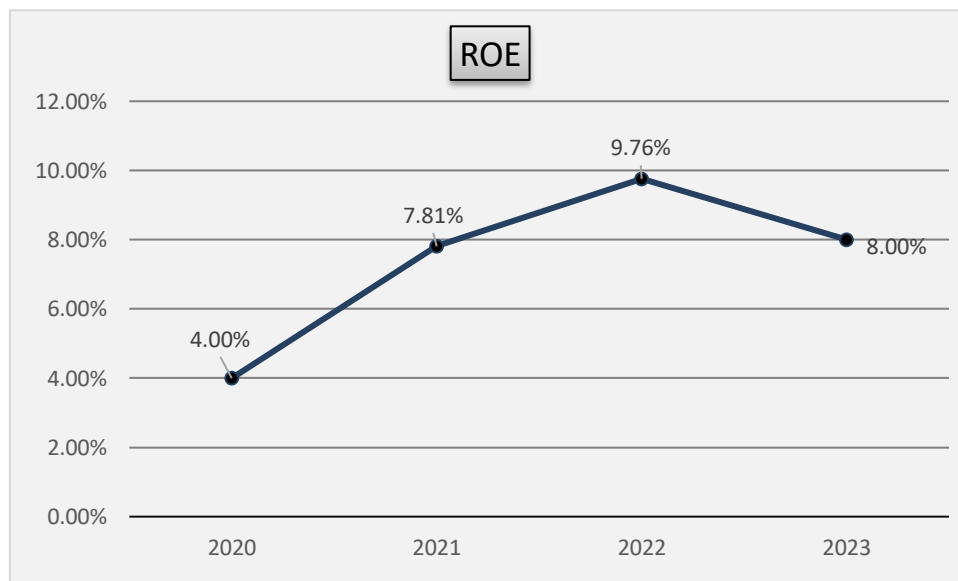
Cette année, la banque a utilisé de manière optimale ses ressources. La banque a amélioré son retour sur capitaux investis compte tenu de la croissance du résultat net avec une augmentation maîtrisée du capital social. Cela a été rendu possible grâce à la reprise économique après la crise.

Exercice 2022 (ROE = 9,76%) : Les bénéfices pour cette période sont les plus élevés dans la période étudiée . Le résultat net a augmenté pour atteindre un niveau sans précédent de 59,21 milliards de DA. Chaque 10 dinar de fonds propres a généré un bénéfice de nearly 1 dinar .

Il s'agit d'une performance exemplaire pour une banque publique. Cependant, cette rentabilité maximale dissimule une gestion des risques excessivement optimiste : cette année, les provisions étaient au plus bas, ce qui a gonflé le résultat final.

Exercice 2023 (ROE = 8,00%) : La performance a diminué par rapport à l'année précédemment évoquée. Le bénéfice net est tombé à 50,37 milliards de DA, avec des fonds propres continuant de croître pour atteindre 629,62 milliards.

La baisse de la rentabilité des fonds propres ne doit pas être interprétée comme un signe de dégradation de la santé de la banque, mais comme une décision délibérée de la part de la banque. La banque a choisi d'augmenter à la fois les provisions allouées pour d'éventuelles pertes futures ce qui baisse le résultat net à 50,38 milliards de DA.



- ❖ Au cours des années 2020 à 2023, la BNA a doublé sa rentabilité, avec un ROE passant de 4 % à 8 %, démontrant une transformation réussie de son modèle de gestion. Malgré une légère baisse en 2023, après avoir atteint un seuil de 9,7 %, la banque privilégie la stabilité et la gestion des risques plutôt que la maximisation du profit. Parallèlement, la croissance régulière de ses fonds propres renforce sa stabilité financière et sa solvabilité. Par conséquent, la BNA se présente désormais comme une institution performante, prudente et durable.

2.2.Efficacité opérationnelle :

➤ Coefficient d'exploitation :

Le coefficient d'exploitation est un ratio qui mesure l'efficacité opérationnelle de la banque en comparant ses charges d'exploitation à son produit net bancaire. (**Norme interne 30%**)

Coefficient d'exploitation = (Charges d'exploitation / Produit Net Bancaire (PNB)) * 100

Tableau N°11 : Le Coefficient d'exploitation des exercices 2020,2021,2022,2023.

Unité : En milliers de DA.

	2020	2021	2022	2023
Charges d'exploitation	21 733 435	24 322 749	24 471 490	28 241 090
PNB	87 782 431	94 617 409	84 651 376	104 846 003
Coefficient d'exploitation	24,8%	25,7%	28,9%	26,9%

Source : élaboré par nous-même à partir des Etats Financiers de BNA des exercices 2020,2021,2022,2023.

➤ **Commentaire :**

Exercice 2020 (Coefficient d'exploitation = 24,8 %) : C'est le niveau le plus bas (donc le plus performant) de toute la période étudiée. Malgré le contexte difficile lié à la crise sanitaire mondiale, la banque a réussi à maintenir ses charges d'exploitation à un niveau relativement faible (21,7 milliards de DA).

Cette performance est davantage le résultat d'une logique de résistance que de développement. Pour faire face au ralentissement économique, la banque a probablement limité certains investissements et contrôlé strictement ses dépenses de fonctionnement.

Exercice 2021 (Coefficient d'exploitation = 25,7 %) : On remarque que ce ratio a légèrement augmenté. Le PNB a progressé de près de 8 % , les charges d'exploitation ont augmenté plus rapidement (+11,9 %) pour accompagner la reprise des activités post-confinement .

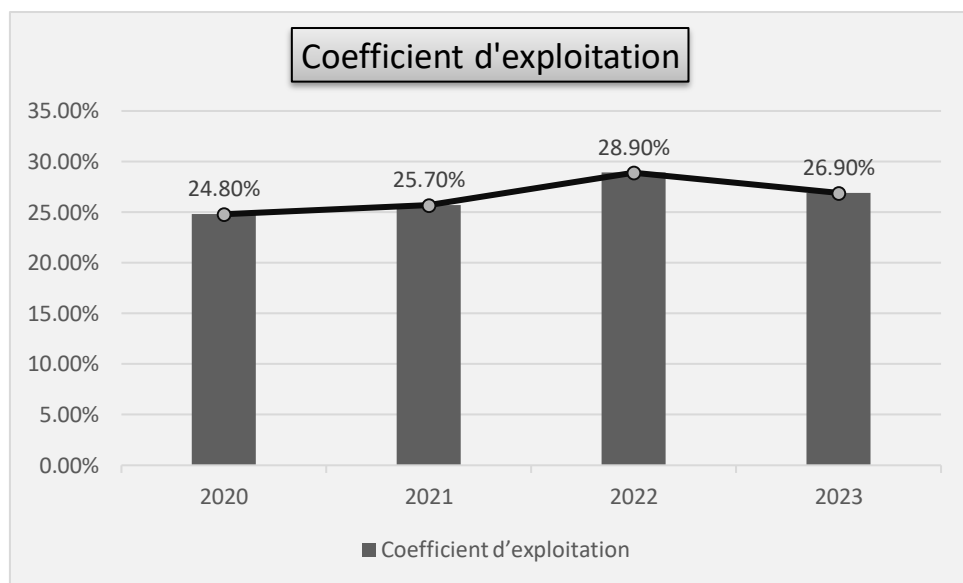
La banque est très efficace. Le coefficient d'exploitation de la BNA est nettement inférieur aux moyennes du secteur. Cela montre que la banque a une structure de coûts très faible par rapport à la richesse qu'elle génère.

Exercice 2022 (Coefficient d'exploitation = 28,9 %) : le niveau le plus élevé du coefficient d'exploitation sur la période étudiée. Ce résultat est dû à un effet de ciseaux négatif. Le PNB a diminué de 10,5 %. En même temps, les charges d'exploitation ont augmenté légèrement.

La banque a donc connu une baisse de son efficacité opérationnelle. Les revenus bancaires ont diminué, notamment les revenus d'intérêts. Cette baisse n'a pas été compensée par une réduction équivalente des dépenses. Cela a donc affecté la rentabilité de l'exploitation de la banque.

Exercice 2023 (Coefficient d'exploitation = 26,94 %) : la banque améliore à nouveau son coefficient d'exploitation. Les charges générales augmentent de 16 % pour atteindre 28,2 milliards de DA. Cependant, le Produit Net Bancaire connaît une forte hausse de près de 24%.

Cette amélioration est principalement due à la croissance des revenus. Les revenus issus de la marge sur portefeuille titres sont particulièrement importants. La banque continue son expansion avec des recrutements, de nouvelles agences et un développement international. Elle parvient à générer des revenus plus importants à un rythme supérieur à celui de ses dépenses.



- ❖ L'analyse du coefficient d'exploitation entre 2020 et 2023 indique que la banque a maintenu un excellent contrôle de ses dépenses. Le ratio est toujours inférieur à **30%**. Cela signifie que la BNA utilise moins de 30 DA pour générer 100 DA de revenus. Cela montre une forte efficacité dans ses opérations.

Les charges d'exploitation de la BNA ont augmenté progressivement. Cela est principalement dû à la stratégie de développement de la banque. La BNA souhaite développer la finance islamique, améliorer la digitalisation de ses services bancaires et renforcer son développement international. Malgré cette croissance et l'augmentation du nombre de ses employés, la BNA a réussi à améliorer sa productivité en 2023. Elle a enregistré une hausse importante de ses revenus.

La BNA a connu une légère baisse de son efficacité opérationnelle en 2022. Cependant, elle a retrouvé une meilleure efficacité en 2023. Son principal défi sera désormais de maintenir un coefficient d'exploitation faible. La BNA doit également poursuivre ses investissements et son expansion.

➤ **PNB par employé :**

Le PNB par employé est un indicateur de productivité qui mesure la contribution moyenne de chaque employé à la création du produit net bancaire. Il est obtenu en divisant le PNB par le nombre total d'employés.

$$\text{PNB par employé} = \text{Produit Net Bancaire (PNB)} / \text{le nombre des employés.}$$

Tableau N°12 : Le PNB par employé des exercices 2020,2021,2022,2023.

Unité : En milliers de DA.

	2020	2021	2022	2023
PNB	87 782 431	94 617 409	84 651 376	104 846 003
Le nombre des employés.	5 398	5 385	5851	6142
PNB par employé	16262,03	17570,55	14467,85	17070,34

Source : élaboré par nous-même à partir des Etats Financiers et des Rapports Annuels de BNA des exercices 2020,2021,2022,2023.

➤ **Commentaire :**

Exercice 2020 (PNB par employé = 16 262,03 KDA) : Malgré le contexte difficile de cette année , la BNA a réussi à maintenir un niveau de production de richesse satisfaisant avec un effectif de 5 398 employés. ce qui est le signe d'une forte résilience, à la fois organisationnelle et humaine.

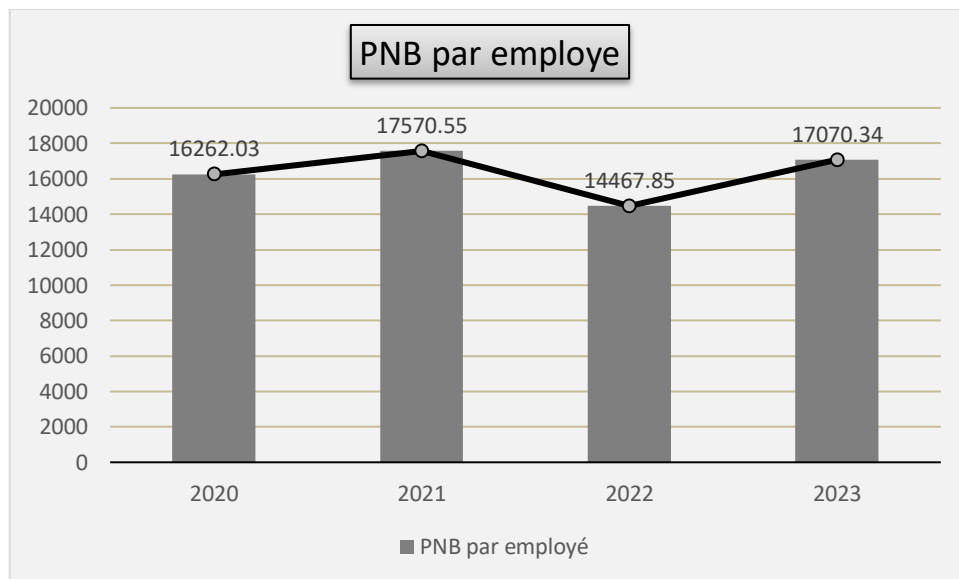
Exercice 2021 (PNB par employé = 17 570,55 KDA) : L'année 2021 a été la meilleure année en termes de performance pour l'entreprise. Le Produit Net Bancaire a augmenté de 7,79 % , tandis que le nombre d'employés a légèrement diminué pour atteindre 5 385 personnes. Cela montre que la banque a très bien utilisé ses ressources humaines. Même si le nombre d'employés a un peu diminué, l'entreprise a réussi à gagner plus . Cette amélioration est due en partie à la reprise de l'économie après la crise et au développement rapide de services numériques comme WIMPAY-BNA.

Exercice 2022 (PNB par employé = 14 467,85 KDA) : La productivité individuelle a connu une baisse importante de 17,6 % . Cette diminution est due à un effet de ciseaux. Le PNB a reculé de 10,5 % . Les effectifs, en revanche, ont augmenté de manière significative pour atteindre 5 851 collaborateurs (+ 8,6 %) .

On peut considérer cette année comme une phase de transition . La banque a investi massivement dans son capital humain afin de soutenir sa stratégie de modernisation et d'expansion. La banque a réalisé de nouveaux recrutements, mais ceux-ci n'étaient pas encore totalement opérationnels et performants à ce moment-là . Cela a temporairement réduit la productivité moyenne par employé de la banque.

Exercice 2023 (PNB par employé = 17 070,34 KDA) : La productivité connaît un rebond important, avec une augmentation de 18 % en un an. Bien que le nombre d'employés augmente sans cesse, atteignant 6 142 employés, la forte croissance du PNB (+23,86 %) compense largement cette évolution.

Cette amélioration montre que les recrutements effectués en 2022 commencent à produire leurs effets. Le produit net bancaire par employé est désormais soutenu par des activités très rentables, notamment la progression des revenus du portefeuille de titres et le développement rapide de la finance islamique.



- ❖ L'analyse du PNB par employé entre 2020 et 2023 montre que la Banque a réussi à accompagner sa croissance tout en maintenant une bonne productivité de ses ressources humaines. Le nombre d'employés est passé de 5 398 à plus de 6 100 employés, ce qui s'inscrit dans une stratégie de développement et de modernisation de la BNA .

La baisse de productivité observée en 2022 s'explique principalement par les recrutements importants réalisés cette année-là. Cependant, cette diminution était temporaire et correspondait à un investissement dans le capital humain. Dès 2023, la

productivité par employé a fortement progressé grâce à l'intégration des nouveaux collaborateurs et à la hausse du PNB.

L'amélioration des performances a également été soutenue par la digitalisation des services de la Banque et le développement de nouveaux produits bancaires. Ainsi, la Banque a réussi à combiner expansion, innovation et efficacité, renforçant ainsi la solidité de son modèle économique et sa capacité à faire face aux défis du marché.

2.3.Commerciale :

Tableau N°13 : Le Résultat Commerciale des exercices 2020,2021,2022,2023.

Unité : En milliers de DA.

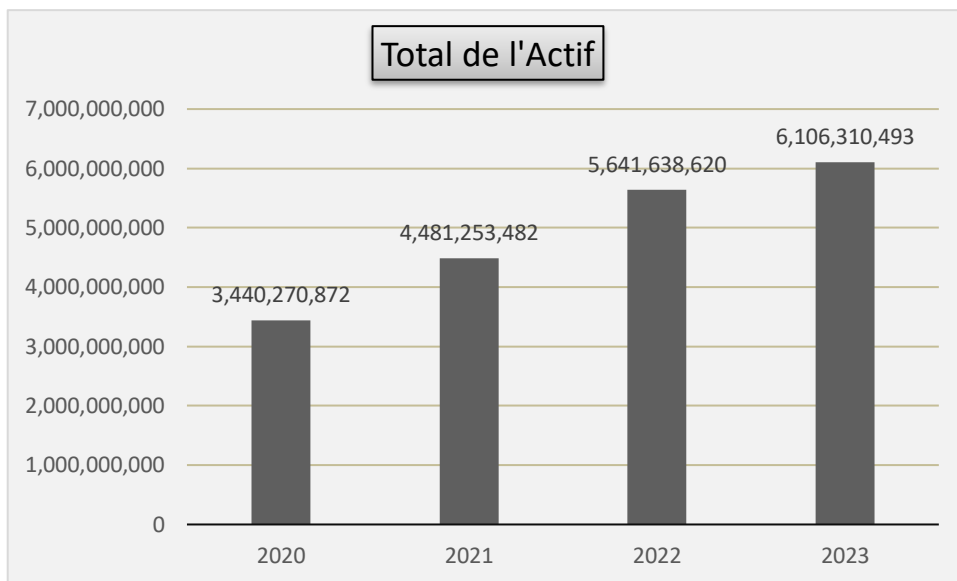
	2020	2021	2022	2023
Total de l'Actif	3 440 270 872	4 481 253 482	5 641 638 620	6 106 310 493
Nombre de clients	2 483 757	2 435 221	2 557 780	2 719 225
Dépôts clientèle	1 901 513 860	2 022 287 511	2 456 667 304	2 940 934 639
Crédits clientèle	2 117 718 812	1 438 578 088	1 624 279 615	1 805 305 216

Source : élaboré par nous-même à partir des Etats Financiers et des Rapports Annuels de BNA des exercices 2020,2021,2022,2023.

➤ **Commentaire :**

■ **Total du bilan :**

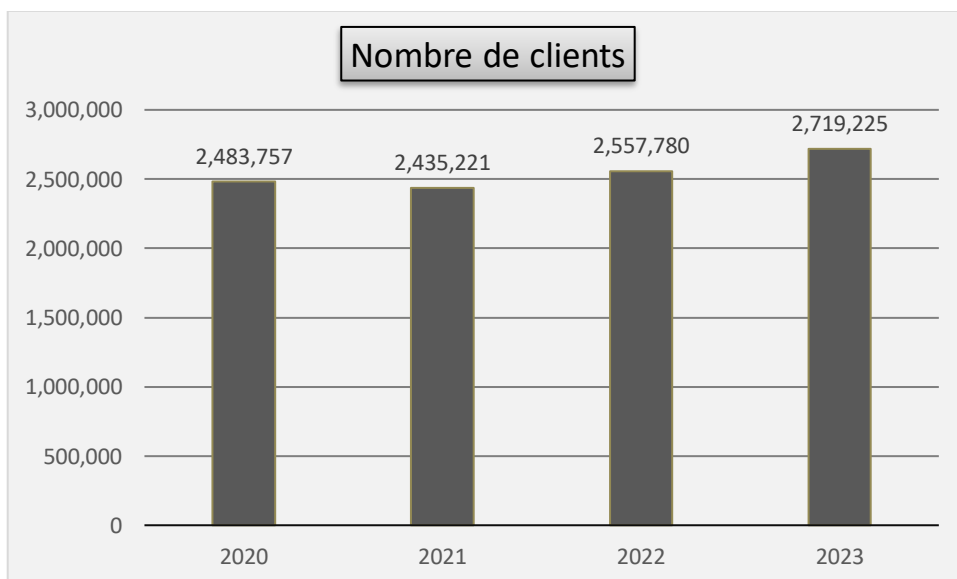
De 2020 à 2023, le total de l'actif a enregistré une croissance continue de 77 % , passant de 3,4 milliards de DA à 6,1 milliards de DA . Cette évolution est positive car elle reflète une augmentation de la taille de l'établissement et à un renforcement progressif de sa capacité financière et de sa solidité économique.



■ Nombre de clients :

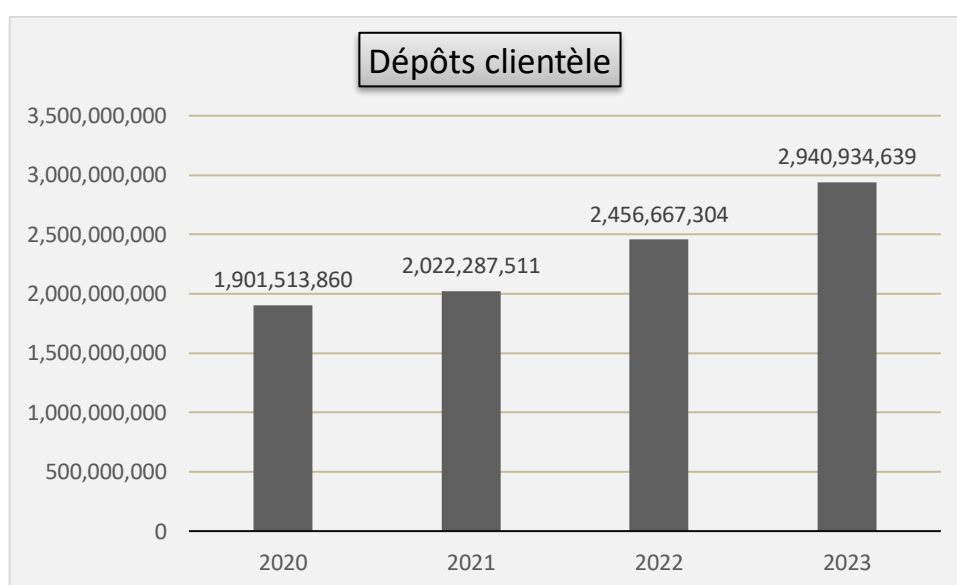
Le nombre de clients a connu une évolution globalement positive entre 2020 et 2023, passant de 2 483 757 à 2 719 225 clients, soit une augmentation d'environ 9,5 %.

Cette évolution reflète une amélioration progressive de l'attractivité de l'établissement, un renforcement de la confiance des clients ainsi qu'une capacité à fidéliser et à attirer de nouveaux clients. L'augmentation du nombre de clients est également un signe positif du développement commercial et de la position de la banque sur le marché.



■ Dépôts clientèle :

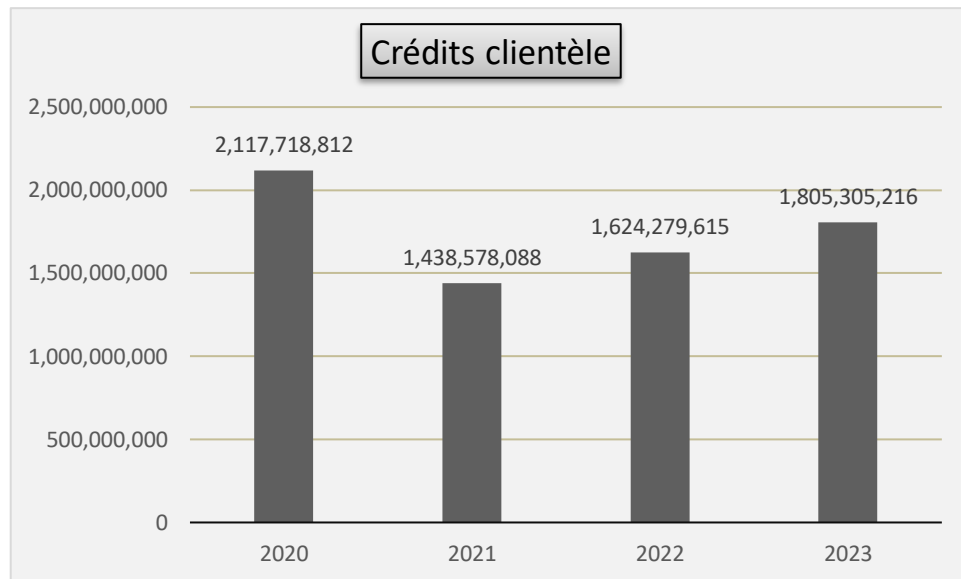
Entre 2020 et 2023, les dépôts clientèle ont continué de croître, passant de 1,90 milliard de DA à 2,94 milliards de DA, soit une progression d'environ 55 %. Cette évolution positive reflète une meilleure confiance des clients dans l'établissement et une capacité accrue de la banque à mobiliser l'épargne et les ressources financières.



■ Crédits clientèle :

Les crédits clientèle ont connu une évolution irrégulière entre 2020 et 2023. Ils sont passés de 2,11 milliards de DA en 2020 à 1,80 milliards de DA en 2023, soit une diminution globale d'environ 15 %. Une forte baisse a été enregistrée en 2021, avant une reprise progressive en 2022 et 2023.

Cette évolution traduit une politique de financement plus prudente adoptée par la banque afin de limiter les risques liés au contexte économique. Elle reflète également une certaine prudence dans l'octroi des financements ainsi qu'une orientation davantage axée sur la sécurité financière et la maîtrise des risques.



2.4. Risque et liquidité :

➤ Le ratio crédits/dépôts (LDR) :

Le ratio crédits/dépôts (LDR) est un indicateur financier bancaire essentiel qui permet d'évaluer la politique d'allocation des ressources d'une banque ainsi que son niveau de liquidité. Il mesure la proportion des dépôts collectés auprès de la clientèle qui est transformée en crédits.

$$\text{LDR} = (\text{Total des crédits} / \text{Total des dépôts}) * 100$$

Tableau N°14 : Le Ratio crédits/dépôts (LDR) des exercices 2020,2021,2022,2023.

Unité : En milliers de DA.

	2020	2021	2022	2023
Total des crédits	2 117 718 812	1 438 578 088	1 624 279 615	1 805 305 216
Total des dépôts	1 741 443 000	1 866 649 000	2 273 624 000	2 758 979 000
LDR	121,61%	77,07%	71,44%	65,43%

Source : élaboré par nous-même à partir des Etats Financiers et des Rapports Annuels de BNA des exercices 2020,2021,2022,2023.

➤ Commentaire :

Exercice 2020 (LDR = 121,61 %) : le niveau de LDR est le plus élevé de la période étudiée. La banque accordait donc environ 2 117 milliards de DA de crédits pour seulement 1 741 milliards de DA de dépôts collectés, Un ratio supérieur à 100 % signifie que la banque prêtait plus qu'elle ne collectait en dépôts. Elle devait donc faire appel à des ressources extérieures,

par refinancement auprès de la Banque d'Algérie ou par le marché interbancaire, pour faire face à ses engagements.

Cette situation témoigne d'une volonté forte de financement de l'économie, particulièrement dans le contexte de la crise sanitaire liée à la COVID-19. Un tel degré de transformation révélait toutefois aussi une certaine fragilité de liquidité, la banque reposant largement sur des ressources extérieures pour financer ses emplois.

Exercice 2021 (LDR = 77,07 %) : le ratio subit une forte baisse, passant de 121,61 % à 77,07%. La baisse est principalement due à une forte contraction des crédits accordés, tombant à 1 438 milliards de DA, tandis que les dépôts commencent à augmenter progressivement. Cette évolution marque le début d'une politique plus prudente, avec désendettement relatif et sélectivité accrue dans l'octroi des crédits.

La sécurité financière de la banque s'est ainsi nettement améliorée grâce à une meilleure couverture des crédits par les dépôts. Cependant, ce recul marqué des financements a pu réduire temporairement le rôle de la banque dans le soutien de l'activité économique.

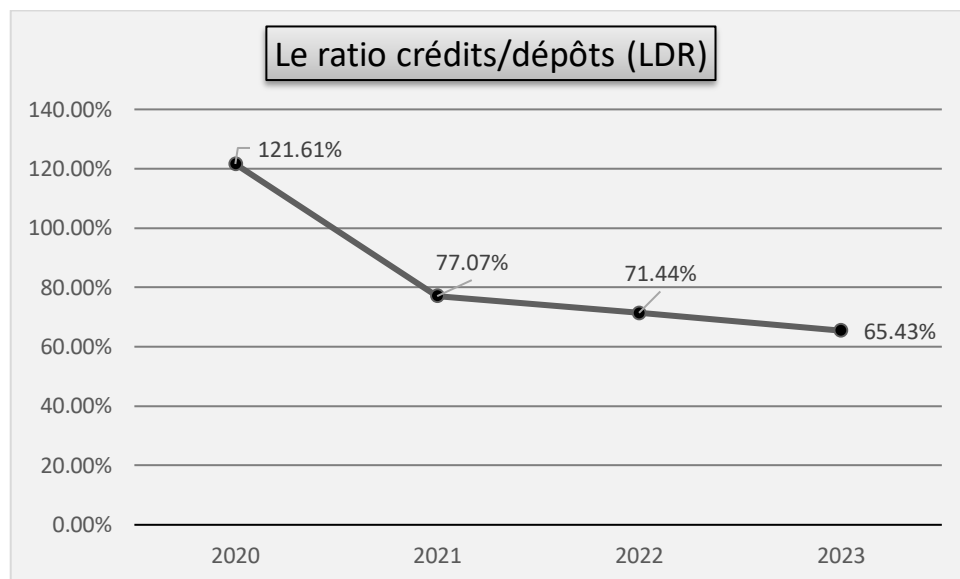
Exercice 2022 (LDR = 71,44 %) : le ratio poursuit sa baisse de manière plus modérée. Les dépôts progressent rapidement (+21,8 % par rapport à 2021), plus rapidement que les crédits (+12,9%). La banque entre alors dans une phase de confort financier. Sa base de dépôts est maintenant assez solide pour couvrir largement ses crédits.

Néanmoins, cette tendance baissière du LDR traduit également une difficulté croissante à transformer l'épargne collectée en emplois productifs. En d'autres termes, la banque commence à constituer des ressources excédentaires qui ne sont pas encore intégralement réinvesties dans l'économie sous forme de nouveaux prêts.

Exercice 2023 (LDR = 65,43 %) : le ratio atteint son niveau le plus bas de la période. Cela est dû principalement à une forte croissance des dépôts, qui ont augmenté de 21,35 %, pour atteindre 2 759 milliards de DA, alors que les crédits n'augmentent que de 8,09 %.

Avec seulement environ deux tiers des dépôts transformés en crédits, la banque se retrouve dans une situation de surliquidité importante. Cette solidité financière est confirmée par un ratio de liquidité record de 403 % ainsi qu'un niveau élevé de solvabilité.

Cependant, cette situation présente un inconvénient majeur. Une partie importante des fonds collectés reste inutilisée ou est placée dans des actifs qui rapportent moins que les crédits bancaires. Cela réduit automatiquement la rentabilité des actifs de la banque.



- ❖ Entre 2020 et 2023, le ratio LDR de la BNA a connu une baisse significative, passant de 121 % à 65 % , ce qui indique une modification importante de son modèle bancaire. En 2020, la banque octroyait plus de crédits qu'elle ne collectait de dépôts, ce qui la rendait dépendante de financements externes. Mais à partir de 2021, la BNA a adopté une politique plus prudente, caractérisée par une forte progression des dépôts et une croissance plus limitée des crédits.

En 2023, la BNA se trouve dans une situation de forte liquidité grâce à l'augmentation de la collecte des dépôts . Cette évolution renforce la sécurité financière de la BNA et sa solvabilité, faisant d'elle une banque plus stable et résistante aux risques.

Cependant, cette solidité s'accompagne d'une baisse de l'efficacité d'intermédiation, car une partie importante des ressources collectées par la BNA n'est pas transformée en crédits productifs. Le principal défi futur pour la BNA sera donc de mieux utiliser son excédent de liquidités afin d'améliorer la rentabilité .

➤ **Ratio de liquidité :**

Le ratio de liquidité est un indicateur financier utilisé pour mesurer la capacité de la banque à convertir rapidement ses actifs en liquidités afin de couvrir ses dettes à court terme. Il est obtenu en rapportant les actifs liquides aux dettes à court terme de la banque.

$$\text{Ratio de liquidité} = (\text{Actifs liquides} / \text{Passifs à court terme}) \times 100$$

Tableau N°15 : Le Ratio de liquidité des exercices 2020,2021,2022,2023.

Unité : En milliers de DA.

	2020	2021	2022	2023
Ratio de liquidité	106 %	339 %	414 %	403 %

Source : élaboré par nous-même à partir des Rapports Annuels et des documents internes de BNA des exercices 2020,2021,2022,2023.

➤ **Commentaire :**

Exercice 2020 (Ratio de liquidité = 106 %) : C'est le niveau le plus bas de la période. Bien que supérieur au seuil réglementaire minimal (qui fixé à 100 %), la marge de sécurité était étroite.

En pleine crise sanitaire, la banque a choisi de soutenir l'économie par un volume de crédits très élevé (LDR de 121,61 %), ce qui a mécaniquement réduit ses réserves liquides .

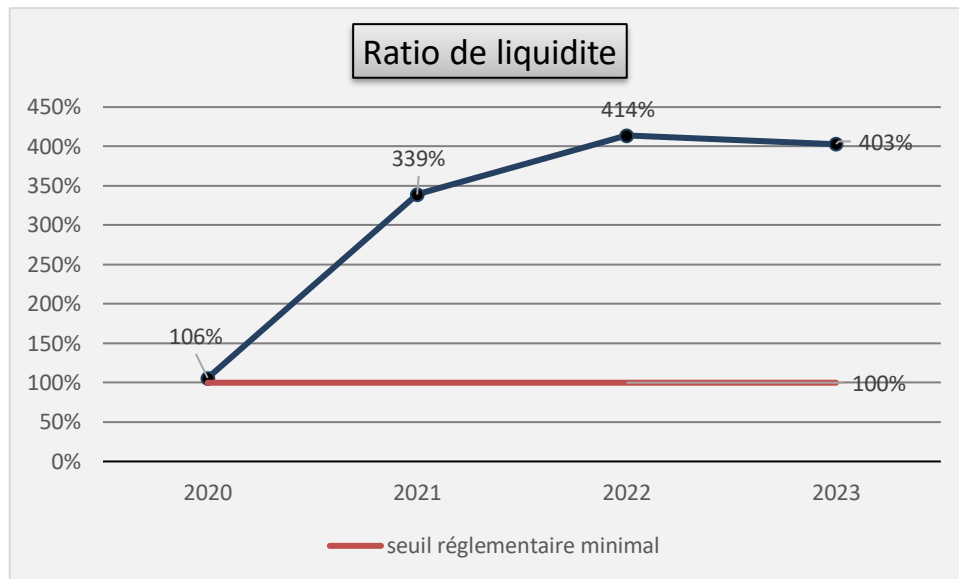
Exercice 2021 (Ratio de liquidité = 339 %) : On constate une rapide augmentation de +233% durant un an. Cette augmentation s'explique par un changement de stratégie : la banque a diminué ses crédits à la clientèle et augmenté massivement ses placements en actifs financiers (notamment les titres détenus jusqu'à l'échéance qui sont passés de 14 à 1 510 milliards de DA) que marque un sous-emploi des ressources.

Exercice 2022 (Ratio de liquidité = 414 %) : C'est le sommet de la période. La BNA avait donc quatre fois plus de liquidités que ce qui était nécessaire pour couvrir ses dettes immédiates.

À ce niveau, on ne parle plus seulement de sécurité mais de surliquidité structurelle. Le taux de transformation (LDR) s'établit à 71,44 %, ce qui confirme que la collecte des dépôts (2 456 milliards de DA) dépasse largement la capacité de la banque à distribuer des crédits.

Exercice 2023 (Rapport de liquidité = 403 %) : Le ratio reste très solide, avec une légère baisse de 11 % par rapport à 2022. Cette solidité s'inscrit dans un environnement de forte croissance du bilan (+8,2 %) et des dépôts clientèle qui atteignent un record de 2 940 milliards de DA.

La petite baisse marque une reprise légère des crédits (+ 8,09 %), mais la banque demeure dans une zone de confort . Aujourd'hui, elle est l'une des institutions les plus liquides, ce qui rassure les déposants, mais pèse sur la rentabilité (ROA à 0,83 %).



- ❖ L'évolution du ratio de liquidité de la BNA (106 % → 339 % → 414 % → 403 %) témoigne d'une transformation majeure de son profil de risque. En 2020, la banque est passée d'un modèle d'intermédiation active à une logique de forte prudence, privilégiant une réserve de liquidités très élevée afin de garantir une grande résilience face aux crises financières.

Cette amélioration s'explique principalement par la croissance soutenue des dépôts qui a consolidé les ressources liquides de la banque. Toutefois, cette situation met aussi en lumière une limite : la BNA transforme encore insuffisamment ces réserves de liquidités en investissements productifs.

➤ **Ratio de solvabilité :**

Le ratio de solvabilité permet de mesurer la capacité de la banque à faire face aux risques liés à ses activités grâce à ses fonds propres. Ce ratio évalue le niveau de sécurité financière de la banque ainsi que sa capacité à absorber les pertes éventuelles.

Selon la réglementation de la Banque d'Algérie, le ratio de solvabilité est calculé en rapportant les fonds propres réglementaires aux risques pondérés (incluant les risques de crédit, les risques de marché et les risques opérationnels) .

Le ratio de solvabilité se calcule comme suit :

$$\text{Ratio de solvabilité} = (\text{Fonds propres réglementaires} / \text{Total des risques pondérés}) * 100$$

Tableau N°16 : Le Ratio de solvabilité des exercices 2020,2021,2022,2023.

Unité : En milliers de DA.

	2020	2021	2022	2023
Ratio de solvabilité	24,59%	32,36%	26,01 %	24,52 %

Source : élaboré par nous-même à partir des Rapports Annuels et des documents internes de BNA des exercices 2020,2021,2022,2023.

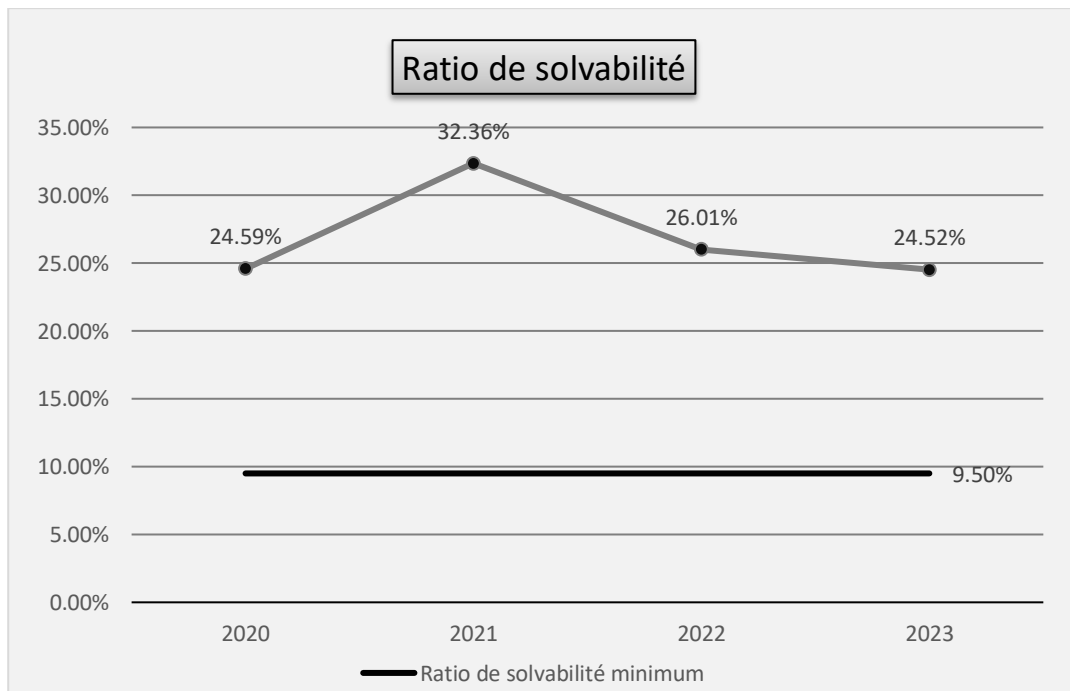
➤ **Commentaire :**

2020 (24,59 %) : la BNA a maintenu une sécurité financière très importante, protégeant efficacement les dépôts des clients dans un contexte d'incertitude économique.

2021 (32,36 %) : la banque atteint un niveau record de solvabilité grâce à la baisse des crédits risqués et à l'augmentation des placements financiers sûrs.

2022 (26,01 %) : le ratio recule légèrement, sous l'effet de la reprise économique et de l'augmentation des crédits accordés à la clientèle. Cette baisse marque un retour à une activité bancaire plus dynamique dans le respect d'une solvabilité très confortable.

2023 (24,52 %) : Malgré une croissance très forte de son bilan et le développement de nouveaux secteurs d'activités, la BNA stabilise son ratio de solvabilité .



- ❖ Entre 2020 et 2023, la BNA a conservé un ratio de solvabilité exceptionnellement élevé, variant entre 24 % et 32 %, soit largement supérieur au minimum réglementaire de 9,5 % fixé par la Banque d’Algérie. Cette performance témoigne de la grande solidité financière de la banque et de sa forte capacité à résister aux crises économiques et à absorber les risques.

3. Analyse de la performance globale de la banque :

Le tableau de bord que nous allons élaborer a pour objectif de fournir une vision complète et détaillée de la performance globale de la BNA. Il est un outil clé pour piloter la performance globale.

En intégrant des indicateurs clés sur les dimensions financière et de rentabilité, commerciale, d’efficacité opérationnelle, de risque et de solvabilité, ce tableau de bord va plus loin que la simple présentation des valeurs calculées pour chaque indicateur. Il comporte également les cibles fixées au préalable ainsi que les écarts entre les réalisations et ces objectifs.

Cette approche permet d’identifier nettement les domaines dans lesquels la banque excelle, mais aussi ceux qui appellent des améliorations. Ce tableau de bord met en lumière les écarts entre les performances réelles et les objectifs, ce qui facilite la compréhension globale de la performance et aide les dirigeants à identifier les mesures correctives à prendre pour améliorer les résultats de la BNA.

Le tableau de bord synthétique qui suit regroupe l’ensemble des indicateurs clés de performance analysés dans les paragraphes précédents. fournissant aux décideurs de la BNA une vision globale, cohérente et structurée de la performance de la banque.

Tableau N°17 : Le tableau de bord de la BNA (Résultat réalisé) des exercices 2020,2021,2022,2023.

Unité : En milliers de DA.

Dimension	Indicateur	Résultat réalisé			
		2020	2021	2022	2023
Financière (SIG)	PNB	87 782 431	94 617 409	84 651 376	104 846 003
	RBE	66 048 996	70 294 660	60 179 886	76 604 913
	RE	28 147 801	57 944 651	56 986 454	52 413 427
	Resultat net	23 047 665	46 690 479	59 206 466	50 377 632
Rentabilité	ROA	0,67%	1,04%	1,05%	0,83%
	ROE	4,00%	7,81%	9,76%	8,00%
Efficacité	Coefficient d'exploitation	24,8%	25,7%	28,9%	26,9%
	PNB par employé	16262,03	17570,55	14467,85	17070,34
Commerciale	Total de l'Actif	3 440 270 872	4 481 253 482	5 641 638 620	6 106 310 493
	Nombre de clients	2 483 757	2 435 221	2 557 780	2 719 225
	Dépôts clientèle	1 901 513 860	2 022 287 511	2 456 667 304	2 940 934 639
	Crédits clientèle	2 117 718 812	1 438 578 088	1 624 279 615	1 805 305 216
Risque	Ratio de solvabilité	24,59%	32,36%	26,01 %	24,52 %
	LDR	121,61%	77,07%	71,44%	65,43%
	Ratio de liquidité	106 %	339 %	414 %	403%

Source : élaboré par nous-même à partir des Etats Financiers et des Rapports Annuels et des documents internes de BNA des exercices 2020,2021,2022,2023.

Tableau N°18 : Le tableau de bord de la BNA (Résultat cible) des exercices 2020,2021,2022,2023.

Unité : En milliers de DA.

Dimension	Indicateur	Résultat cible			
		2020	2021	2022	2023
Financière (SIG)	PNB	95 000 000	100 000 000	100 000 000	100 000 000
	RBE	69 000 000	74 000 000	74 000 000	74 000 000
	RE	-	-	-	-
	Resultat net	-	-	-	-
Rentabilité	ROA	1,00 %	1,00 %	1,00 %	1,00 %
	ROE	8,00 %	8,00 %	8,00 %	8,00 %
Efficacité	Coefficient d'exploitation	< 30%	30%	30%	30%
	PNB par employé	16 500	17 000	17 000	17 000
Commerciale	Total de l'Actif	-	-	-	-
	Nombre de clients	3 138 000	2 733 000	2 685 000	2 807 000
	Dépôts clientèle	2 150 947 000	2 011 514 000	2 182 288 000	2 666 667 000
	Crédits clientèle	2 321 448 000	2 327 719 000	1 558 578 000	1 824 280 000
Risque	Ratio de solvabilité	>9,5 %	9,5 %	9,5 %	9,5 %
	LDR	100%	100%	100%	100%
	Ratio de liquidité	>100%	100%	100%	100%

Source : élaboré par nous-même à partir des documents internes de BNA des exercices 2020,2021,2022,2023 .

Tableau N°19 : Le tableau de bord de la BNA (Écart) des exercices 2020,2021,2022,2023.

Unité : En milliers de DA.

Dimension	Indicateur	Écart			
		2020	2021	2022	2023

Financière (SIG)	PNB	-7 217 569	-5 382 591	-15 348 624	4 846 003
	RBE	-2 951 004	-3 705 340	-13 820 114	2 604 913
	RE	-	-	-	-
	Resultat net	-	-	-	-
Rentabilité	ROA	-0,33%	+0,04%	+0,05%	-0,17%
	ROE	-4,00%	-0,19%	+1,76%	0,00%
Efficacité	Coefficient d'exploitation	-5,2%	-4,3%	-1,1%	-3,1%
	PNB par employé	-237,97	+570,55	-2 532,15	+70,34
Commerciale	Total de l'Actif	-	-	-	-
	Nombre de clients	-654 243	-297 779	-127 220	-87 775
	Dépôts clientèle	-249 433 140	+10 773 511	+274 379 304	+274 267 639
	Crédits clientèle	-203 729 188	-889 140 912	+65 701 615	-18 974 784
Risque	Ratio de solvabilité	+15,09%	+22,86%	+16,51%	+15,02%
	LDR	+21,61%	-22,93%	-28,56%	-34,57%
	Ratio de liquidité	+6%	+239%	+314%	+303%

Source : élaboré par nous-même à partir des Etats Financiers et des Rapports Annuels et des documents internes de BNA des exercices 2020,2021,2022,2023.

➤ **Discussion des résultats :**

Les résultats financiers et commerciaux de la BNA reflètent certains défis soutenus, comme en témoignent des écarts par rapport aux objectifs, mais également un progrès positif sur plusieurs indicateurs :

- **Dimension financière :**

Le Produit Net Bancaire (PNB) affiche un écart défavorable sur la majorité des périodes étudiées, à l'exception de l'année 2023 qui enregistre un écart favorable de 4 846 003 KDA. Le Résultat Brut d'Exploitation (RBE) suit la même tendance que le PNB, avec un seul écart favorable observé en 2023, s'élevant à 2 604 913 KDA.

L'analyse des performances de la BNA révèle la hausse importante de ses résultats en 2023 avec une amélioration significative de son PNB et du RBE . Cependant, cette bonne performance paraît davantage liée à la hausse des revenus d'intérêts et aux conditions favorables du marché qu'à une profonde transformation du modèle économique de la banque. Cette situation met en évidence la nécessité de diversifier les sources de revenus pour assurer une croissance durable.

- **Rentabilité :**

L'année 2020 présente le niveau de rentabilité le plus faible de la période étudiée, avec un écart de ROA de -0,33 % et de ROE de -4 %. Une amélioration progressive est observée au cours des années suivantes. Le ROA enregistre des écarts favorables en 2021 et 2022 (+0,04 % et +0,05 %), avant de connaître une légère baisse en 2023 (-0,17 %). Quant au ROE, il affiche une amélioration significative malgré un écart encore légèrement négatif en 2021 (-0,19 %). Cette évolution se poursuit en 2022 et 2023, avec des écarts respectifs de +1,76 % et 0,00 %.

En termes de rentabilité, la banque a adopté une approche prudente en consolidant ses provisions, ce qui a limité la croissance du résultat net malgré l'augmentation de l'activité. Cette stratégie participe à la solidité financière de l'établissement mais peut diminuer la rentabilité à court terme .

- **Efficacité opérationnelle :**

La banque a démontré une excellente maîtrise de ses charges d'exploitation. Le coefficient d'exploitation est demeuré inférieur à l'objectif fixé de 30 %, générant ainsi un écart favorable sur l'ensemble de la période étudiée. En revanche, la productivité a connu des résultats contrastés. Le PNB par employé a notamment enregistré un écart fortement défavorable en 2022, atteignant -2 532 KDA.

La bonne maîtrise des charges d'exploitation assure à la BNA un des principaux atouts qu'est son efficacité opérationnelle. La banque doit toutefois veiller à maintenir un niveau d'investissement suffisant dans la digitalisation, l'innovation et les ressources humaines pour préserver sa compétitivité à long terme.

- **Dimension commerciale :**

La banque n'a pas atteint les objectifs fixés concernant le nombre de comptes clientèle. Toutefois, l'écart observé s'est réduit progressivement d'une année à l'autre, ce qui témoigne

d'une amélioration notable de la performance commerciale. Concernant les dépôts, les écarts ont évolué favorablement, passant d'un déficit de -249 milliards de DA à une situation excédentaire et stable en 2022 et 2023, avec un écart favorable de +274 milliards de DA. En revanche, les crédits n'ont pas atteint les objectifs fixés sur la plupart des années, à l'exception de 2022, qui a enregistré un écart positif de +65 milliards de DA.

Sur le plan commercial, la forte croissance des dépôts est le reflet de la confiance de la clientèle et du succès des produits de finance islamique. En revanche, la progression plus limitée des crédits indique des difficultés à convertir les ressources collectées en financements productifs, pouvant affecter la rentabilité à venir.

- **Risque :**

Les ratios de solvabilité et de liquidité sont restés largement supérieurs aux normes réglementaires tout au long de la période étudiée, ce qui reflète la solidité financière de la banque et sa capacité à faire face à ses engagements. Toutefois, le ratio crédits/dépôts (Loan to Deposit Ratio – LDR) présente une évolution irrégulière, traduisant une certaine instabilité dans l'équilibre entre l'activité de crédit et la collecte des dépôts.

La banque affiche des ratios de solvabilité et de liquidité élevés, qui attestent de sa solidité financière. Cette situation de surliquidité, marquée par la baisse continue du ratio crédits/dépôts, traduit cependant une sous-utilisation partielle des ressources disponibles. Le principal défi stratégique de la BNA est donc de renforcer son activité de financement tout en conservant une gestion prudente des risques, afin d'améliorer durablement sa rentabilité et sa contribution au financement de l'économie .

❖ L'analyse de la période 2020-2023 montre que la BNA présente une situation financière saine, marquée par une amélioration de ses performances, une bonne maîtrise des coûts et des niveaux élevés de solvabilité et de liquidité. En 2023, l'activité a clairement progressé avec le dépassement de plusieurs objectifs financiers.

Cependant, la banque fait toujours face à des défis, tels que la faible transformation des dépôts en crédits et une rentabilité encore inférieure à son potentiel. La BNA devra poursuivre ses efforts de diversifier ses revenus, de développer son financement et son innovation pour combiner croissance, rentabilité et maîtrise des risques.

➤ **Recommandations :**

En se basant sur notre étude pratique et des résultats obtenus ci-dessus, nous proposons les recommandations suivantes afin d'optimiser l'utilisation du tableau de bord comme outil de pilotage stratégique :

1. Efficacité technique et amélioration du système d'informations :

- **Automatisation en temps réel :** Il est recommandé de passer d'un tableau de bord mensuel statique à un système permettant une mise à jour quotidienne des données . Cela permettrait de détecter les dysfonctionnements immédiatement et pas en fin de mois .
- **Interconnexion des systèmes :** Concevoir un système d'information global qui relie directement le siège, les directions régionales et les agences par l'intermédiaire d'un système informatisé dont l'accès est contrôlé et sécurisé afin d'accélérer la transmission de l'information .

2. Enrichissement du contenu et des dimensions de la gestion :

- **Intégration d'indicateurs externes :** Le tableau de bord actuel est trop centré sur les données comptables internes. Il est essentiel d'y intégrer des indicateurs sur l'environnement économique (taux d'inflation, limites de crédit imposées par la Banque d'Algérie, parts de marché des concurrents).
- **Responsabilité Sociétale (RSE) :** Intégrer des indicateurs mesurant l'impact social et environnemental des activités de la banque, conformément aux nouvelles exigences de performance globale.
- **Équilibre entre Risque et Rentabilité :** Compte tenu de la surliquidité observée, le tableau de bord doit intégrer des indicateurs de coût d'opportunité afin d'aider les décideurs à trouver la meilleure balance entre une sécurité excessive et une optimisation du rendement des fonds propres (ROE).
- **Diversification des revenus :** Mettre en place un suivi dédié de la part des commissions dans le Produit Net Bancaire (PNB), actuellement très faible (3,2 %), afin d'inciter à diversifier les sources de revenus au-delà de la marge d'intérêt.

3. Amélioration de design et de la communication :

- **Visualisation de l'information :** Unifier les formes et couleurs des tableaux de bord et préférer les graphiques (histogrammes, courbes de tendance) aux simples tableaux de chiffres afin de permettre une lecture rapide par les dirigeants.

- **Précision des données** : Favoriser l'utilisation des valeurs absolues et éviter d'utiliser les taux de pourcentage dans les tableaux de bord pour assurer une analyse plus approfondie des résultats.
- **Tableaux de bord par service** : Créer des tableaux de bord adaptés aux services supports (Informatique, Ressources humaines, Marketing) pour que chaque niveau de responsabilité dispose d'indicateurs appropriés pour ses missions propres .

Mettre en œuvre ces recommandations permettrait à la BNA d'optimiser l'efficacité de son système de pilotage, d'améliorer la qualité de la décision et d'assurer un meilleur contrôle de la performance globale dans un environnement bancaire de plus en plus concurrentiel et digitalisé.

Conclusion

Au cours de notre stage pratique au sein de la Direction du Contrôle de Gestion (DCG) de la BNA, nous avons participé à la conception d'un tableau de bord qui a pour objectif d'évaluer de façon globale la performance de la banque. L'objectif de cet outil était de mesurer les résultats de l'établissement selon quatre perspectives : financier, commercial, opérationnel et prudentiel.

Nous avons tout d'abord procédé à une analyse approfondie de l'organisation pour mieux comprendre sa structure, ses missions et ses enjeux stratégiques. Cette étape a permis d'identifier les indicateurs les plus appropriés pour le suivi de la performance. Ensuite, nous avons calculé divers indicateurs financiers et de rentabilité, notamment le PNB, le Résultat Brut d'Exploitation, le ROA, le ROE. Nous avons également intégré des indicateurs d'efficacité opérationnelle tels que le coefficient d'exploitation et le PNB par employé ainsi que des indicateurs relatifs au risque et à la solvabilité, tels que le ratio de solvabilité, le ratio crédits/dépôts et le ratio de liquidité.

Ces différents indicateurs ont été choisis pour donner une vision d'ensemble de la performance, de la solidité financière et de la capacité de la banque à faire face à ses engagements. Une fois les calculs réalisés, nous avons élaboré un tableau de bord synthétique permettant de présenter les informations de manière claire et structurée. Enfin, nous avons comparé les résultats des exercices 2020, 2021, 2022 et 2023 avec les objectifs fixés afin d'analyser les écarts constatés et d'identifier les domaines à améliorer ou à corriger.

Conclusion générale

L'objectif fondamental de toute banque est de renforcer sa position sur le marché bancaire, tout en augmentant la performance de ses activités et de ses services financiers. Pour y parvenir, il est essentiel de mettre en place un système de contrôle de gestion efficace et adapté aux besoins de ses activités. Cette fonction est déterminante pour le pilotage et le bon fonctionnement de la banque puisqu'elle permet, par ses différents outils, d'optimiser les performances financières et opérationnelles. Le tableau de bord occupe une place de choix parmi ces outils. Il est un outil de gestion qui permet de mesurer les performances, de maîtriser les risques bancaires et de suivre l'évolution de la performance globale de la banque.

Notre recherche vise principalement à déterminer dans quelle mesure le tableau de bord, en tant qu'outil de contrôle de gestion, participe au pilotage de la performance globale d'une banque. Nous voulons aussi repérer les principaux indicateurs de performance qui sont intégrés dans le tableau de bord, pour mesurer la performance, et voir comment cet outil aide les dirigeants et les gestionnaires à prendre leurs décisions.

Notre travail vise à vérifier les hypothèses précédemment formulées, qui découlent essentiellement de notre sujet de recherche, et à apporter une réponse à notre problématique initiale : ***"Comment le tableau de bord, en tant qu'outil de contrôle de gestion, contribue-t-il au pilotage de la performance d'une banque ?"***

À la lecture de cette revue de littérature, on voit bien que le tableau de bord est un outil de gestion et de mesure de performance indispensable. Dans le cadre de notre étude, nous avons développé un tableau de bord au sein de la BNA. En nous basant sur les documents qui nous ont été fournis et sur les informations que nous avons recueillies, nous avons pu avoir une vue d'ensemble du fonctionnement, de la situation financière et du niveau de performance de la banque. En intégrant à la fois des aspects théoriques et pratiques tout au long de notre étude, nous sommes en mesure de répondre aux questions soulevées par nos hypothèses de recherche:

Le tableau de bord remplit efficacement son rôle d'outil d'alerte et de pilotage, en signalant les écarts significatifs qui nécessitent une analyse et des actions correctives.

✓ **Ce qui nous confirme la première hypothèse.**

le tableau de bord de la BNA ne se limite pas uniquement aux agrégats comptables. Il structure le pilotage de la performance autour de quatre dimensions stratégiques complémentaires :

- **Dimension financière** : rentabilité et soldes intermédiaires de gestion (SIG).
 - **Dimension de l'efficacité opérationnelle** : coefficient d'exploitation et PNB par employé.
 - **Dimension commerciale** : nombre de clients, dépôts clientèle et crédits clientèle .
 - **Dimension risque et liquidité** : ratio de solvabilité, LDR et ratio de liquidité.
- ✓ **Ce qui nous confirme la deuxième hypothèse.**

Les résultats montrent que le tableau de bord de la BNA , en fournissant aux responsables des indicateurs pertinents et adaptés à chaque niveau de gestion (La Direction Générale , Les Directions d'Exploitation , Les Agences.) , facilitent le suivi des performances et permettent de prendre des décisions plus rapides, plus cohérentes et basées sur des informations fiables .

- ✓ **Ce qui nous confirme la troisième hypothèse .**

Nous pouvons conclure qu'en construisant des indicateurs de performance globale et en réalisant un tableau de bord, la Banque Nationale d'Algérie (BNA) a démontré sa robustesse et sa performance financière . Malgré une performance impactée en 2020 par la pandémie mondiale de Covid-19, où le bénéfice net était de 23 milliards de DA , la BNA a su rebondir lors des exercices suivants pour atteindre un Produit Net Bancaire record de 104,8 milliards de DA en 2023 . La BNA demeure indéniablement l'institution leader sur le marché bancaire commercial, occupant une position prépondérante dans le financement de l'économie nationale.

Enfin, au cours de notre travail, nous avons rencontré plusieurs difficultés, notamment le manque de certaines données jugées confidentielles ainsi que la difficulté d'accès aux tableaux de bord de la BNA. Malgré ces contraintes, ce mémoire nous a permis d'acquérir de nouvelles connaissances théoriques en contrôle de gestion et de les mettre en pratique à travers cette étude de cas. Il nous a également permis de mieux comprendre l'utilité et le rôle du tableau de bord en tant qu'outil de pilotage stratégique, ainsi que son importance dans l'amélioration de la performance et de la prise de décision au sein des entreprises et particulièrement des banques algériennes.

Bibliographie :

Ouvrages :

- **ALAZARD Claude, SÉPARI Sabine** (2010), *Contrôle de gestion : MANUEL ET APPLICATIONS*, 2e édition, Dunod, Paris.
- **ALAZARD Claude, SÉPARI Sabine** (s.d.), *DECF Contrôle de gestion*, 5ème édition, Dunod, Paris.
- **ANTHONY Robert N.** (1965), *Planning and control systems: Framework for analysis*, First Edition, Harvard University, Boston.
- **ARNOUD H.** (2001), *Le contrôle de gestion... en action*, Liaisons, Paris.
- **BOUQUIN Henri** (2010), *Le contrôle de gestion*, 9e édition, PUF, Paris.
- **BOUQUIN Henri** (2010), *Contrôle de gestion : Manuel et applications*, 2e édition, Dunod, Paris.
- **COUSSERGUES Sylvie, BOURDEAUX Gautier, PERAN Thomas** (2017), *Gestion de la banque*, 8^e édition, Dunod, Paris.
- **DEGOS Jean-Guy, ZIAN Houda** (s.d.), *Le tableau de bord : outil de pilotage de la performance dans les petites et moyennes entreprises*.
- **DEMEESTER R., LORINO P., MOTIS N.** (2006), *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*, Dunod, Paris.
- **DÉSIRÉ-LUCIANI Marie-Noëlle, HIRSCH Daniel, KACHER Nathalie, POLOSSAT Marc** (2013), *LE GRAND LIVRE DU CONTRÔLE DE GESTION*, Eyrolles, Paris.
- **DUPARC Romaric, SEPARI Sabine** (2024), *DCG 11 - Contrôle de gestion - Manuel*, 2e édition, Dunod, Paris.
- **GIRAUD Françoise (coord.), SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMOND M.H., BESCOS P.L.** (2004), *Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance*, 2e édition, Gualino éditeur, Paris.
- **LEROY Marc** (1998), *Le tableau de bord au service de l'entreprise*, Éditions d'Organisations, Paris.
- **LÖNING Hélène, MALLERET Véronique, MÉRIC Jérôme, PESQUEUX Yvon, CHIAPELLO Ève, MICHEL Daniel, SOLÉ Andreu** (2008), *Le contrôle de gestion : Organisation, outils et pratiques*, 3e édition, Dunod, Paris.
- **LORINO Philippe** (2003), *Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et les compétences*, Éditions d'Organisation, Paris.

- **MACH ESNAY** (1991), *Économie d'entreprise*, Eyrolles, Paris.
- **MAHE H.** (1998), *Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils*, Economica, Paris.
- **ROUACH Michel** (2020), *Contrôle de gestion bancaire*, 8ème édition, paris .
- **SAULAU Jean-Yves** (1982), *Le tableau de bord du décideur*, Éditions d'Organisation, Paris.
- **SELMER Caroline** (2019), *LA BOÎTE À OUTILS DU CONTRÔLE DE GESTION*, Dunod, Paris.
- **VOYER Pierre** (2006), *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2e édition, l'Université du Québec, Canada.

Articles scientifiques :

- **BOUDRIBILA Mouna, ID MACHICHE Maryam** (2025), *Évolution du contrôle de gestion : de l'approche financière traditionnelle à une vision stratégique intégrée*, International Journal of Research in Economics and Finance, Vol. 2, No. 8 .
- **BOUQUIN Henri** (1994), *Les fondements du contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, coll. « Que sais-je ? », N° 2892, Paris.
- **CHAIB Fatma Zohra** (2015), *PILOTAGE DE LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS DANS UN ENVIRONNEMENT INCERTAIN : CAS D'UNE EPE*, Revue Valaque d'Études Économiques, Vol. 6(20), No. 2 .
- **GNAOUI Imane, MOUTAHADDIB Aziz** (2024), *Modèles fondamentaux et composantes de la performance des entreprises*, Revue Internationale du Chercheur, Vol. 5, N° 3 .
- **LEVIN A. Y., MINTON J. W.** (1986), *Determining Organizational Performance: Another Look, and an Agenda for Research*, Management Science.

Thèses et travaux universitaires :

- **NAAS Abdelkader** (s.d.), *CONTRÔLE DE GESTION : THÉORIES ET PRATIQUES*, Université Oran 2 Mohamed Ben Ahmed.
- **ROIG Elena** (2021), *Le contrôle de gestion au service du pilotage de la performance*, Mémoire de Master, Gestion et Management.
- **DEASSATH M., GUESSAN N.** (2022-2023), *LES TABLEAUX DE BORD*, Module Master 1 ACG, IPAM.

Sites web :

- **BNA** : <https://www.bna.dz/fr/>.

Annexes :**Annexe 01 :** Actif du bilan comptable de BNA des exercices 2020, 2021, 2022,2023 .**Unité :** En milliers de DA.

Actif	2020	2021	2022	2023
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	248	246	236	222
Actifs financiers disponibles à la vente	413 426 493	413 719 493	709 277 646	1 117 940 595
Prêts et créances sur institutions financières	523 239 376	612 819 121	571 602 223	592 448 142
Prêts et créances sur la clientèle	2 117 718 812	1 438 578 088	1 624 279 615	1 805 305 216
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	14 043 820	1 510 752 060	1 881 080 286	1 885 812 038
Impôts courants – Actif	8 428 662	4 821 590	21 442 306	7 147 435
Impôts différés – Actif	1 008 872	1 523 706	3 752 467	1 714 330
Autres actifs	47 818 018	66 935 395	328 410 898	317 874 136
Comptes de régularisation	55 834 995	45 824 597	63 490 346	52 537 535
Participations dans filiales / co-entreprises	31 488 186	31 237 590	31 282 550	37 603 085
Immeubles de placement	—	—	—	—
Immobilisations nettes corporelles	22 961 112	23 209 792	23 850 482	25 419 988
Immobilisations incorporelles nettes	94 342	69 655	128 584	207 439
Écart d'acquisition	—	—	—	—
Total de l'Actif	3 440 270 872	4 481 253 482	5 641 638 620	6 106 310 493

Annexe 02 : Passif du bilan comptable de BNA des exercices 2020, 2021, 2022, 2023 .**Unité : En milliers de DA.**

Passif	2020	2021	2022	2023
Banque centrale	50 000 000	761 489 186	947 095 896	947 095 896
Dettes envers les institutions financières	564 645 009	700 002 151	950 924 340	890 607 702
Dettes envers la clientèle	1 901 513 860	2 022 287 511	2 456 667 304	2 940 934 639
Dettes représentées par un titre	28 606 720	33 390 930	38 715 114	45 408 253
Impôts courants – Passif	5 357 323	17 047 559	10	0
Impôts différés – Passif	537 553	537 790	546 530	544 178
Autres passifs	109 956 773	132 959 651	384 239 265	348 315 918
Comptes de régularisation	101 736 450	100 213 097	125 893 131	160 174 351
Provisions pour risques et charges	33 705 906	44 044 595	44 868 592	35 490 117
Subventions d'équipement / investissements	—	—	—	—
Fonds pour risques bancaires généraux	117 796 216	82 106 618	67 702 423	77 287 269
Dettes subordonnées	205 672 488	206 684 712	207 776 142	208 273 944
Capital	150 000 000	150 000 000	150 000 000	150 000 000
Primes liées au capital	—	—	—	—
Réserves	123 470 345	142 221 150	173 935 878	208 142 344
Écart d'évaluation	4 404 218	12 436 597	19 950 323	29 541 044
Écart de réévaluation	14 117 206	14 117 206	14 117 206	14 117 206
Report à nouveau (+/–)	5 703 139	15 024 250	—	—
Résultat de l'exercice (+/–)	23 047 665	46 690 479	59 206 466	50 377 632
Total du Passif	3 440 270 872	4 481 253 482	5 641 638 620	6 106 310 493

Annexe 03 : TCR de BNA des exercices 2020, 2021, 2022,2023 .**Unité : En milliers de DA.**

	2020	2021	2022	2023
+ Intérêts et produits assimilés	134 401 409	146 275 080	168 235 218	212 358 029
- Intérêts et charges assimilées	- 53 050 438	-55 882 188	- 88 714 746	-114 370 794
+ Commissions (produits)	2 241 709	2 373 492	2 723 304	3 448 636
- Commissions (charges)	- 26 690	-56 268	- 33 353	-112 978
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction	-1	-2	- 7	-14
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente	1 794 246	1 523 098	2 082 869	3 100 192
+ Produits des autres activités	2 422 196	384 198	358 091	422 931
- Charges des autres activités	-	-	-	-
PRODUIT NET BANCAIRE	87 782 431	94 617 409	84 651 376	104 846 003
- Charges générales d'exploitation	- 20 202 660	-22 778 789	- 22 871 198	- 26 567 074
- Dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immobilisations incorporelles et corporelles	- 1 530 775	-1 543 960	- 1 600 292	-1 674 016
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	66 048 996	70 294 660	60 179 886	76 604 913
- Dotations aux provisions, aux pertes de valeurs et créances irrécouvrables	- 55 185 699	-64 516 626	- 34 297 499	-64 925 297
+ Reprises de provisions, de pertes de valeur et récupération sur créances amorties	17 284 504	52 166 617	31 104 067	40 733 811
RESULTAT D'EXPLOITATION	28 147 801	57 944 651	56 986 454	52 413 427
+/- Gains ou pertes nets sur autres actifs	-	-	-	-
+ Eléments extraordinaires (produits)	-	-	-	-
- Eléments extraordinaires (charges)	-	-	-	-
RESULTAT AVANT IMPOT	28 147 801	57 944 651	56 986 454	52 413 427
-Impôts sur les résultats et assimilés	- 5 100 136	-11 254 172	2 220 012	-2 035 795
RESULTAT NET	23 047 665	46 690 479	59 206 466	50 77 632

Sommaire

Dédicaces

Remerciements

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Résumé

Abstract

ملخص

Introduction générale..... 1

Chapitre 1 :Cadre théorique sur le contrôle de gestion et le pilotage de la performance 4

Section 1 : Fondements et processus du contrôle de gestion 6

1.le controle de gestion :..... 6

1.1 .Historique et évolution du contrôle de gestion :..... 6

1.2.Définition de contrôle de gestion :..... 9

1.3.Processus du contrôle de gestion :10

1.4. Les principes et les objectifs du contrôle de gestion :12

1.5.Les caracteristiques du contrôle de gestion :15

1.6. Les limites du contrôle de gestion :16

1.7. les outils du contrôle de gestion :17

2. Le contrôleur de gestion:18

2.1. Le rôle du contrôleur de gestion :18

2.2. Les compétences requises d'un controleur de gestion :20

2.3.Position du contrôleur de gestion dans l'organisation :21

3. Le contrôle de gestion dans la banque :22

Section 2 : conception du pilotage de la performance:25

1.Définition et fondements du pilotage de la performance :25

1.1. Définition du pilotage de la performance :25

1.2.Pourquoi piloter la performance ? :26

2. la performance :26

2.1. Définition la performance :26

2.2.Evolution du concept de la performance :28

2.3.Modèles fondamentaux de la performance :29

2.4 . Typologie de performance :30

3.La mesure de la performance :	31
3.1. Les Indicateurs de la performance :	32
3.2. Les difficultés de la mesure de la performance :	36
4. La Relation entre Contrôle de Gestion et la Performance :	37
Section 3 : Le tableau de bord comme outil de pilotage de la performance	39
1.Concept et fonctions du tableau de bord :	39
1.1.Définition du tableau de bord :	39
1.2.Les fonctions du tableau de bord :	40
1.3. Les différents types de tableaux de bord :	42
2. Conception et construction des tableaux de bord :	45
2.1. La conception générale d'un tableau de bord :	45
2.2. Principes de conception d'un tableau de bord :	47
2.3. Indicateurs utilisés dans le tableau de bord :	49
3.Faiblesses actuelles et nouvelles exigences des tableaux de bord :	50
3.1. les faiblesses des pratiques actuelles des tableaux de bord :	51
3.2.Les attentes contemporaines envers les systèmes de tableaux de bord :	51
Chapitre 2 : Cadre empirique : Le tableau de bord comme outil de pilotage de la performance à la BNA	53
Section1: Présentation de l'organisme d'accueil :la BNA et la DCG	55
1. Présentation de la BNA :	55
1.1. Historique sur la BNA :	Error! Bookmark not defined.
1.2. Chiffres clés de la BNA :	56
1.3. Organisation de la BNA :	57
1.4.Les missions et les objectifs de la BNA :	59
2. Présentation de la Direction du Contrôle de Gestion :	60
2.1. Organisation de la DCG :	60
2.2. Les missions de la DCG :	62
Section 2 : Le tableau de bord de la BNA et sa contribution au pilotage de la performance	63
1. Les tableaux de bord mis en place au niveau de la DCG :	63
2. La mesure de la performance globale de la banque :	64
3. Analyse de la performance globale de la banque :	88
Conclusion générale	96
Bibliographie	
Annexes	

