

Université Abdelmalek ESSAÂDI

FSJES de Tanger

Master : Finance, Banque et Marchés

Discipline : Contrôle de Gestion bancaire



Exposé sur :

# **Résultats par centre de profit et Ratios de Gestion**

**Encadré par : Mme. ZAAM  
HOURIA**

**Elaboré par :**

ANOUK OUSSAMA

BERDOUNI JIHAD

AZZOUZI SAHAR

MAATOUGUI ZAKARIA

ZOUHAIRI FOAD

OUARATOU FATIMA

# Plan

## **Introduction**

### **1) Centre de profit (Définition et Généralités)**

### **2) Calcul des résultats par centre de profit**

- a) La contribution sur charges propres
- b) La contribution sur charges propres et sur coûts d'opération
- c) Résultat brut d'exploitation
- d) Résultat net

### **3) Exemple de présentation de résultats par centre de profit**

### **4) Précautions à prendre en matière de rentabilité par centre de profit**

- 4.1 Simplicité et adaptabilité du système de suivi des rentabilités par centre de profit
- 4.2 Pertinence du système de rentabilité par centre de profit
- 4.3 Établissement d'un « manuel des conventions analytiques »
- 4.4 Relativiser les chiffres diffusés

### **5) Les ratios de suivi de la gestion des centres de profit**

- 5.1 Les ratios de rendements des fonds propres.
- 5.2 Les ratios de rentabilité
- 5.3 Les ratios de productivité
- 5.4 Les ratios de suivi du risque crédit

## **Conclusion**

# Introduction

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

L'analyse de la rentabilité d'une banque est principalement basée sur sa subdivision en centres de responsabilité. Un centre de responsabilité se définit comme une délégation formelle d'autorité pour négocier des allocations de ressources et des niveaux d'objectifs dans le cadre du plan opérationnel et du budget (*ROUACH et NAULLEAU, 2004*). A travers ce chapitre, nous présenterons un modèle de décomposition de la rentabilité basé sur une mise en évidence des différents centres de responsabilité existants au sein d'une banque.

## 1) Centre de profit (Définition et Généralités)

L'éclatement de la banque a pour objectif principal de mettre en évidence et de séparer les « centres de profit », des « centres de structure » et des « centres opérationnels ».

Dans la pratique cette décomposition de la banque en sous entités notionnelles n'est pas évidente car elle ne correspond pas forcément à une structure organisationnelle de la banque, il s'agit donc de sous entités fictives (difficile à identifier à base de l'organigramme).

Le principe d'éclatement de la banque résulte du fait que l'identification des différents centres de responsabilité de la banque entraîne une meilleure affectation des charges, donc une analyse assez précise de la rentabilité et par conséquent une meilleure allocation des ressources.

### Les centres de profit

Ce sont des centres autonomes qui gèrent des ressources et des emplois. Leur objectif principal est de réaliser un niveau de revenu permettant de dégager une marge ou un niveau de profit en recherchant la meilleure combinaison entre activités et charges. Au niveau des centres de profit la délégation des pouvoirs couvre les conditions de négociation commerciale (prix, remises, conditions de paiement).

### Les centres opérationnels

Ces centres ont pour caractéristiques de réaliser des prestations répétitives dont le mode opératoire a été déjà mis au point et formalisé. Ils correspondent

principalement aux centres de traitement des opérations bancaires (traitement de chèque, opérations sur titres, gestion des dossiers de crédit, virement bancaire...).

Une caractéristique principale de ces centres sur le plan du contrôle de gestion, est la fiabilité du calcul analytique, ce qui permet d'envisager une mise en place d'un système de facturation interne des prestations effectuées par ces centres.

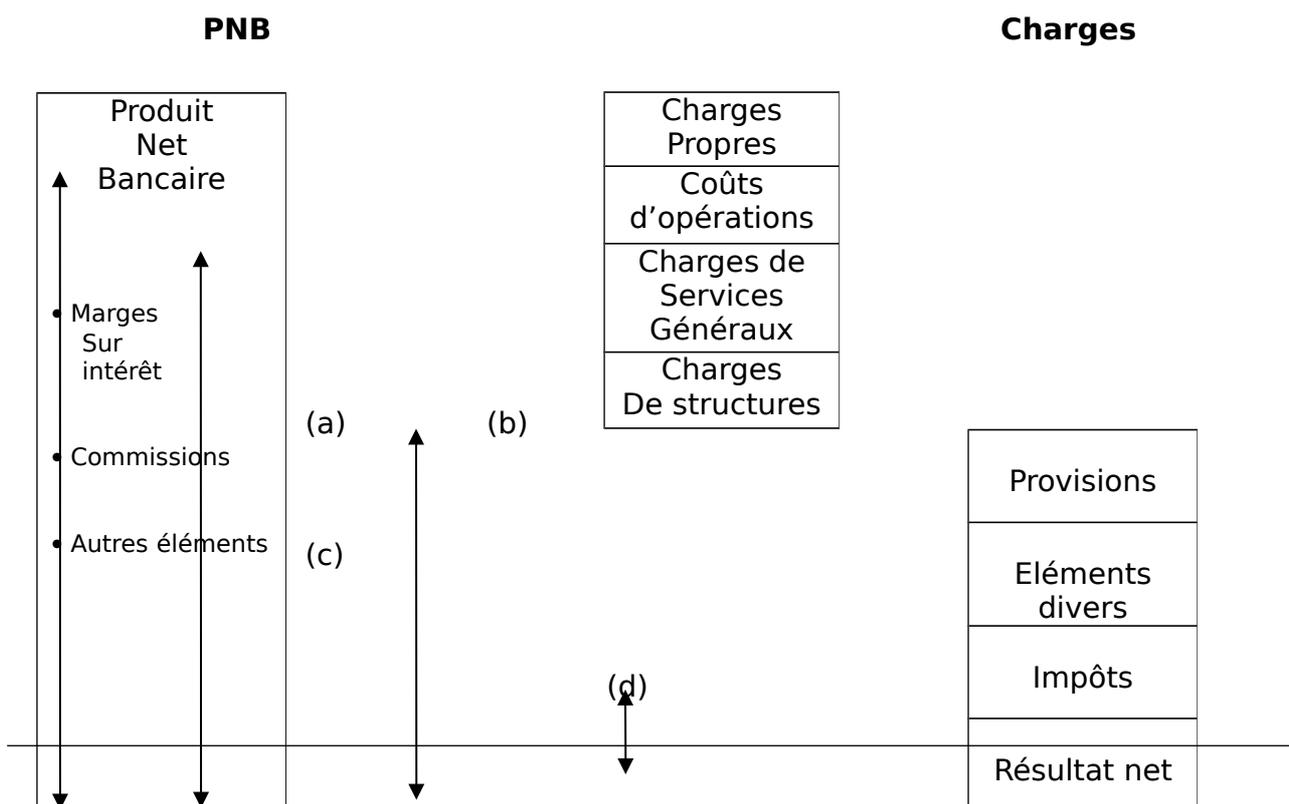
### Les centres de structure

Ce sont des centres qui effectuent des missions générales et diffuses de soutien et de coordination aux autres centres. Les activités de ces centres ne peuvent pas être considérées comme des prestations spécifiques. En conséquence, toute facturation de leurs activités ne peut être assise que sur des clés de répartitions conventionnelles.

## 2) Calcul des résultats par centre de profit

La qualité et la pertinence du mode de présentation des résultats, par centre de profit, sont des conditions primordiales de leur intérêt pour les opérationnels. Il est important, pour des raisons de crédibilité du contrôle de gestion et pour la motivation des responsables, que ceux-ci puissent bien distinguer les charges et les recettes qui sont sous leur maîtrise de celles qui leur sont affectées par le jeu des répartitions analytiques, en particulier celles qui sont issues de répartitions conventionnelles comme les charges de structure.

La figure ci-dessous permet de bien séparer éléments maîtrisables au niveau du centre de profit, des éléments qui ne sont pas maîtrisables.



### Formation et présentation du résultat d'un centre de profit

- (a) Contribution sur charges propres
- (b) Contribution sur charges propres et sur coûts d'opérations
- (c) Résultat brut d'exploitation
- (d) Résultat net

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

#### **(a) : La contribution sur charges propres**

Ce niveau de marge ne prend en compte que les charges directes (y compris les dotations aux amortissements) au centre de profit, c'est-à-dire celles sur lesquelles le responsable a une influence importante, que ce soit en volume ou en prix. Cette contribution se calcule de la façon suivante :

<b>Produits net bancaire du centre de profit - Charges propres du centre de profit</b> <b>= Contribution sur charges propres du centre</b>
---

#### **(b) : La contribution sur charges propres et sur coûts d'opération**

Les coûts d'opération facturés par les centres opérationnels sont retranchés du niveau de marge précédent. Ces coûts d'opérations peuvent être facturés suivant des coûts réels moyens, des coûts standards ou des coûts de marché. La formation de ces coûts, issus des centres opérationnels, n'est pas maîtrisable au niveau des centres de profit. Cependant, suivant la méthode de prix de cession interne retenue, le centre de profit peut avoir la possibilité de négocier ce coût.

Si, comptablement, un système de prix standard a été mis en place, le centre de profit ne subira pas les effets des variations d'activité sur la formation des coûts issus des centres opérationnels, ce qui permettra au responsable du centre de profit d'avoir une perception plus précise de sa propre performance. Cette marge s'exprime de la façon suivante :

<b>Produits net bancaire - Charges propres du centre- Coûts d'opération facturés</b> <b>= Contribution sur charges propres et sur coûts d'opération</b>
--

#### **(c) : Résultat brut d'exploitation**

De ce niveau de contribution sont ensuite soustraites les charges imputées en provenance des centres de services généraux et des centres de structure. Les charges de structure, issues de répartitions conventionnelles, sont, par définition, des charges « subies » par le centre de profit, qui n'a aucune maîtrise sur leur montant. Pour cette raison, elles sont parfois écartées des comptes de résultat par centre de profit. En revanche, les charges de services généraux, issues de répartitions par des clés « opérationnelles », peuvent être en partie contrôlées par les centres de profit. Par exemple, si la répartition des frais de loyer et d'entretien se fait *au prorata* du nombre de mètres carrés

occupés, le responsable du centre de profit peut réduire l'imputation de ce poste en réduisant des surfaces occupées.

Le responsable de centre de profit n'a, par centre, pas d'influence sur le prix de facturation de l'unité d'œuvre, celui-ci n'étant généralement pas négociable, à la différence des coûts d'opérations.

La formation du résultat brut d'exploitation se présentera donc de la façon suivante :

$$\begin{aligned} & \text{Produits net bancaire} - \text{Charges propres du centre} - \text{Coûts d'opération facturés} - \\ & \quad \text{Autres charges indirectes} \\ & = \text{Résultat brut d'exploitation} \end{aligned}$$

### **(d) : Résultat net**

Enfin, un certain nombre de postes comptables et fiscaux, en général non maîtrisés au niveau de la gestion du centre de profit, sont retranchés du RBE pour parvenir au résultat net. Ces postes sont des dotations et reprises de provisions, des pertes et profits divers, et des impôts. Pour ces différents postes, l'affectation peut être soit directe-cas des pertes et profits ou, le plus souvent, des dotations et reprises de provisions - soit issue d'une répartition conventionnelle - cas des impôts en général.

$$\begin{aligned} & \text{Produit net bancaire} - \text{Charges propres du centre} - \text{Coûts d'opération} \\ & \quad \text{facturés} \\ & - \text{Autres charges indirectes} - \text{charges comptables et fiscales} \\ & = \text{Résultat net du centre de profit} \end{aligned}$$

Le compte d'exploitation analytique ainsi obtenu peut être comparé avec celui de la même période de l'année précédente ainsi qu'avec les objectifs de l'année en cours, de façon à déterminer des écarts et à analyser.

La somme de tous les résultats des centres de profit de la banque pourra également être comparée avec le résultat comptable. Les écarts entre les deux résultats devront être retrouvés par le biais des différences d'incorporation des charges, issues de la prise en compte des charges « supplétives », de l'exclusion de charges « non incorporables », et des abonnements de charges qui ont pu être pratiqués.

## **3) Exemple de présentation de résultats par centre de profit**

On peut reprendre le cas de l'agence X traité au chapitre 4, paragraphe 2.3 et présenter son compte de résultat conformément au modèle que nous venons de décomposer. Les éléments de son compte d'exploitation, tels qu'ils ressortent des calculs effectués, sont les suivants :

- **Le produit net bancaire** hors commission est de 267,6 millions d'euros dont 40 millions d'euros pour les crédits à moyen terme et 215 ,1 millions d'euros pour les crédits à long terme ;
- **Les commissions**, bancaires et financières touchées au cours de la période, sont respectivement de 50 et 60 millions d'euros ;
- **Les charges propres** de l'agence : frais de personnel ; charges locatives ; voyages et déplacement ; frais divers de gestion, sont de 230 millions d'euros sur la période ;
- **Les coûts d'opération** se montent à 75 millions d'euros sur la période ;
- **Les charges de structure et de services généraux** se montent à 10 millions d'euros ;
- **Les autres produits et charges** sont les suivants :
  - dotations et reprises de provisions-18 ME
  - pertes et profits +3 ME
  - divers -1 ME
- **Les impôts « fictifs »** représentent 40% du résultat net avant impôt.

Le compte de résultat analytique de l'agence peut alors être présenté de la façon suivante :

	Cumul année en cours (1)	Cumul année précéde nte (2)	Variation en montant (1)-(2)=(3)	Variation en % (3)/(2)=(4)
<b>Produit net bancaire</b>				
*Marge sur capitaux francs	267,6	250	+ 17,6	+ 7,04
*Marge sur capitaux devises				
*Commissions	110	90	+ 20	+ 22,22
*Divers				
<b>Sous-total PNB</b>	377,6	340	+ 37,6	+ 11,05
*Charges propres du centre	- 230	- 215	- 15	+ 6,97
<b>Contribution sur charges propres</b>	147,6	125	22,6	+ 18,8
*Coût des opérations	-75	-70	-5	+ 7,14
<b>Contribution sur charges propres et coûts des opérations</b>	72,6	55	17,6	+ 32
*Charges de structure et de services généraux	-10	-9	-1	+ 11,11
*Divers				
<b>Sous-total Charges d'exploitation</b>	-315	-294	-21	+ 7,14
<b>Résultat brut d'exploitation</b>	62,6	46	+16,6	+ 36,08
*Dotations et reprises de provisions	-18	-25	+7	-28
*Pertes et profits	+3	-2	+5	NS
*Divers	-1	0	-1	NS
<b>Résultat net avant impôt</b>	-46,6	19	+27,6	+145,26
*Impôts fictifs	-18,6	-7,6	-11	NS
<b>Résultat net</b>	28	11,4	+16,6	+145,26

*Compte de résultat analytique de l'agence X*

Ce compte de résultat montre une nette amélioration des marges entre les deux périodes. Le résultat net est passé de 11,4 millions d'euros à 28 millions d'euros par rapport à la même période de l'année précédente, soit une progression de 145,26%. Cette amélioration est due à la bonne progression du

PNB (+11,05%) et notamment des commissions (+22,22%) ainsi qu'à une progression limitée des charges globales d'exploitation (+7,14%), correspondant à la progression de la marge sur les capitaux (+7,04%).

Parmi les charges d'exploitation, les charges propres du centre ont augmenté moins fortement (+6,9%) que les autres charges, ce qui témoigne d'une bonne gestion de l'agence. Les coûts des opérations ont augmenté de +11,11 %. Enfin les dotations et reprises de provisions ont vu leur solde s'améliorer de 7 millions d'euros sur la période ainsi que le poste pertes et profits qui enregistre un solde positif de 5 millions d'euros.

## **4) Précautions à prendre en matière de rentabilité par centre de profit**

La mise en place d'un système de production de résultats par centre de profit constitue un élément primordial du suivi de la décentralisation et de la motivation des responsables opérationnels. Un certain nombre de précautions doivent être prises pour éviter les effets pervers qui peuvent limiter l'intérêt de la méthode.

### **4.1 Simplicité et adaptabilité du système de suivi des rentabilités par centre de profit**

Le système de suivi de la rentabilité par centre de profit peut rapidement devenir très lourd et très complexe. C'est le cas lorsqu'un nombre exagéré de centres de profit sont mis en place ou lorsque la méthodologie choisie et les conventions analytiques sont trop complexes eu égard à la taille de l'entreprise.

Calculer des résultats de plus en plus précis génère des lourdeurs importantes dans le traitement et la présentation des résultats pour un apport parfois marginal en pertinence d'analyse. Il est donc nécessaire d'apprécier le niveau de précision et de détail souhaitable compte tenu des objectifs poursuivis mais aussi des contraintes de traitement et de présentation, primordiales pour l'usage du système par les opérationnels.

La complexité de traitement peut également retarder les délais de sortie des états comptables analytiques, ce qui est préjudiciable à l'analyse et au suivi de

la gestion des centres de responsabilité. Des comptes de résultat trimestriels par centre de profit qui sont diffusés deux mois, voire trois ou quatre mois après la fin du trimestre, ont perdu leur pertinence aux yeux du responsable de centre. Enfin, la complexité rend plus difficile l'adaptation des méthodes de calcul et de traitement aux changements de structure de l'entreprise.

## 4.2 Pertinence du système de rentabilité par centre de profit

Les résultats par centre de profit agrègent les conséquences de décisions à la fois passées et présentes. Comment peut-on démêler les conséquences des décisions anciennes de celles plus récentes, afin d'apprécier la performance actuelle d'un centre ? Ce problème est particulièrement aigu pour les activités bancaires et financières qui ont pour caractéristiques d'engager des opérations sur des cycles longs, comme les crédits à moyen ou à long terme, et dont les conséquences sur la rentabilité d'un centre ont des effets « retardés ».

Prenons le cas d'une agence bancaire dont une partie importante de l'activité serait l'octroi de crédits à moyen ou long terme à des particuliers ou à des entreprises. L'encours total de crédit de cette agence sera donc constitué des productions de crédit antérieures non totalement amorties - ces productions peuvent remonter jusqu'à vingt ans en arrière - et de la production de l'année, qui apparaîtra pour sa part non amortie dans le total des encours, cette dernière étant nécessairement faible eu égard à la durée moyenne des crédits octroyés. La marge sur encours, représentée par les intérêts reçus de la clientèle auxquels sont retranchés les agios liés au refinancement, sera donc constituée en grande majorité par les marges sur productions anciennes et, de façon très minoritaire, par les marges sur production nouvelle.

Si les marges anciennes étaient fortes alors que celles de la nouvelle production sont faibles, la marge sur encours va néanmoins rester bonne pendant la période considérée et masquer ainsi la mauvaise performance actuelle. Selon ce système, un directeur d'agence fraîchement nommé peut donc prendre de mauvaises décisions tout en montrant une bonne performance si les décisions de ses prédécesseurs ont été bonnes en matière de rentabilité ! Inversement, si les marges anciennes sont plus faibles que celles de la nouvelle production, il faudra un temps assez long pour que la bonne performance actuelle se concrétise sur la marge d'encours d'agence et donc sur son compte de résultat.

Ainsi, pour une activité de crédit à moyen et long terme, l'inertie d'une marge sur encours est telle que l'appréciation actuelle de la performance d'un centre de profit est délicate. Pour pallier cette difficulté, il est donc souhaitable de compléter la rentabilité sur encours par la mesure de la rentabilité de **la production actuelle** de crédit du centre de profit. Pour un crédit donné, sera prise en compte la marge de l'année de production mais aussi la marge générée pendant toute la durée de vie de ce crédit ainsi que tous les coûts - mise en place, gestion, amortissement, etc. - y afférents. Cette technique sera étudiée plus en détail dans le chapitre traitant de la « rentabilité par produit ».

### 4.3 Établissement d'un « manuel des conventions analytiques »

Le résultat brut d'exploitation d'un centre de profit dépend, pour une partie significative, des modes de répartitions des charges indirectes qui ont été adoptés. Ces répartitions peuvent compter pour près de la moitié du total des charges retenues dans le compte de résultat d'un centre de profit. Aussi, ce résultat est-il particulièrement sensible aux conventions analytiques qui sont employées pour répartir les charges indirects, en particulier les charges de structure et les services généraux.

De même, la détermination du PNB est liée au choix d'une méthodologie de calcul qui influence fortement le résultat.

Aussi, pour que les résultats déterminés par centre de profit soient bien compris par les opérationnels et utilisés par eux comme élément de suivi et d'analyse de leur gestion, il est important que toutes les conventions de répartition, de traitement et de calcul fassent l'objet de discussions entre les parties intéressés. A l'issue de ces discussions, un manuel récapitulatif des principes retenus, **le manuel des conventions analytiques**, doit être établi pour être diffusé et retenu comme base contractuelle du fonctionnement de la comptabilité de gestion interne. Il est en effet vital que celle-ci ne fasse pas objet d'une contestation permanente par les utilisateurs, détruisant ainsi l'intérêt du système mis en place. Enfin, pour tenir compte des changements de structure, de stratégie ou de produit, ce manuel des procédures analytiques doit être mis à jour régulièrement, de façon concertée.

### 4.4 Relativiser les chiffres diffusés

Un résultat de gestion n'a de signification que relative. Ce n'est que par les comparaisons qui sont faites dans la durée, au niveau d'un centre, ou avec d'autres centres, que les chiffres diffusés acquièrent une véritable signification. La présentation des résultats doit tenir compte de cette dynamique, et pour cela, être reliée à des données passées - les résultats de la même période de l'année précédente - et à des données prévisionnelles - les objectifs retenus pour la période considérée. Le cas échéant, quand cela est possible et pertinent, des comparaisons transversales - c'est-à-dire la diffusion des résultats obtenus par des centres de profit comparables peuvent également stimuler l'utilisation des résultats de gestion.

Enfin, le résultat de gestion ne doit pas être le seul critère d'appréciation de la performance d'un centre de profit. D'autres critères. Aussi bien quantitatifs - volume de production de crédit de l'agence, encours moyen de dépôt, encours d'OPCVM, nombre de réclamations au cours de la période, nombre de rectifications d'erreurs - doivent être pris en compte afin de compléter l'appréciation de la performance tirée d'un compte de résultat. C'est là le rôle des tableaux de bord qui permettent le suivi des éléments clés de la gestion opérationnelle.

## 5) Les ratios de suivi de la gestion des centres de profit

Du point de vue de contrôle de gestion, un certain nombre d'éléments de synthèse, exprimant la rentabilité des centres de profit, gagnent à être suivis sous forme de ratios. Ils peuvent être regroupés en quatre familles :

- Les ratios de rendement des fonds propres ;
- Les ratios de rentabilité ;
- Les ratios de productivité ;
- Les ratios de suivi du risque de crédit.

### 5.1 Les ratios de rendements des fonds propres.

Ces ratios sont suivis de façon très attentive par les directions générales. Le ratio principal s'exprime sous la forme du rapport : résultat net / fonds propres. Il traduit le niveau de rémunération des fonds propres attribués au centre de profit. Il correspond au ratio anglo-saxon de « Return On Equity » (R.O.E).

Une vision plus dynamique de ce ratio consiste à le calculer suivant une approche marginaliste en faisant le rapport entre la variation du résultat net et la variation des fonds propres :

#### Ratio de rentabilité additionnelle des fonds propres

variation du résultat net

Le ratio de rentabilité additionnelle permet de suivre la rémunération des fonds propres **supplémentaires** accordés à un centre de profit ou à une activité donnée.

Le calcul de ce ratio de rentabilité est complexe quand on souhaite l'appliquer aux centres de profit. On se heurte en effet au problème de la détermination des fonds propres qui leur sont affectés. Seuls sont connus, de façon réelle, les fonds propres globaux de l'entreprise. L'allocation de fonds propres par centre de profit ne peut donc se dérouler que par une répartition, à l'aide de conventions, des fonds propres globaux de l'entreprise.

Dans la pratique, des besoins en fonds propres peuvent être calculés par centre de profit manière à couvrir les **risques** engendrés par l'activité du centre. L'un des principaux risques lié à l'activité bancaire et financière est le **risque de**. Les fonds propres couvrant ce risque peuvent être mesurés à l'aide du ratio Cooke qui a le mérite d'être universellement connu et appliqué. Les autres risques doivent aussi être suivis pour être couverts par des fonds propres, tels que le **risque de taux, le risque de liquidité et le risque de change**.

Il est fréquent de constater que l'addition des besoins en fonds propres, nécessaires pour couvrir tous les risques de tous les centres de profit, est

supérieure aux fonds propres globaux réels de la banque. Dans ce cas, un coefficient de réduction des fonds propres peut être appliqué aux centres de profit afin de tenir compte de cette « insuffisance » en fonds propres réels.

Parallèlement au suivi synthétique des besoins en fonds propres, des ratios plus proches des opérations peuvent être suivis par centre de profit : Les ratios de rentabilité, les ratios de productivité et les ratios de suivi du risque de crédit.

## 5.2 Les ratios de rentabilité

Ils peuvent prendre plusieurs formes suivant les priorités stratégiques du moment. Les plus courants sont :

- **Le ratio de profitabilité** ; résultat net / PNB, mesure la capacité relative du centre de responsabilité à générer du profit par les caractéristiques de son activité courante (niveau de l'activité, conditions de négociation commerciale, niveau des charges) ;
- **Le ratio de recettes sur charges**,  $\text{PNB} / (\text{charges d'exploitation} + \text{amortissements})$ , traduit le poids relatif des charges par rapport aux recettes. Le ratio inverse,  $(\text{charges d'exp} + \text{amortissements}) / \text{PNB}$  est également souvent calculé dans la banque et est connu sous le vocable de « coefficient d'exploitation » ;
- **Le ratio de marge brute globale**,  $\text{PNB} / \text{total du bilan}$  ou encore  $\text{PNB} / \text{encours moyens de crédit}$ , indique le niveau de marge obtenu par les opérations avant la prise en compte des frais généraux et des provisions. Ce ratio s'applique principalement de manière synthétique, aux comptes de l'établissement, mais il peut aussi être décliné par centre de profit ;
- **Ratio de marge nette globale**, résultat net / total du bilan ou résultat net / encours moyen de crédit, mesure le niveau de marge atteint par la banque ou par le centre de profit après la prise en compte des frais généraux et des provisions.

## 5.3 Les ratios de productivité

Ces ratios permettent un suivi rapproché des conditions d'obtention des recettes et du PNB. On peut ainsi calculer **le ratio de charges sur encours moyen de crédit** qui donne une indication générale du niveau des charges « consommées » par une entité - centre de profit, banque - pour générer le niveau d'activité obtenu. Ce ratio peut être complété par le calcul du **PNB / effectif moyen** qui mesure l'équivalent du chiffre d'affaires généré par salarié, ainsi que par le calcul de **l'encours moyen de crédit / effectif moyen** qui mesure l'encours géré par salarié.

## 5.4 Les ratios de suivi du risque crédit

La mesure du risque crédit est cruciale dans l'activité bancaire car son niveau affecte considérablement la rentabilité des opérations. De bonnes marges à court terme, négociées sur des projets ou des clientèles à forte probabilité de contentieux, peuvent se révéler désastreuses à moyen et long terme !

Parmi les ratios les plus utilisés par la profession, on peut mentionner **le ratio des encours contentieux sur l'encours global de crédit** qui est une mesure instantanée de la part des clients « à problème » par rapport à l'ensemble du portefeuille d'encours géré par l'entité (centre de profit ou banque dans son ensemble). Sont également utilisés les ratios de **dotations aux provisions sur l'encours moyen global de crédit ou sur l'encours moyen de crédits contentieux** qui fournissent une indication de l'effort de provisionnement réalisé par l'entité sur la période de calcul considérée. Enfin, le ratio **stock (ou encours) de provision / encours de contentieux** mesure le niveau global de couverture par des provisions des « actifs compromis ».

### Exemple :

Nous pouvons procéder au calcul de quelques ratios de suivi de la gestion du centre de profit :

Nature	Calcul	Commentaires
<b>Ratio de profitabilité :</b> Résultat net/PNB	<b>Période (N+1) :</b> $28 \div 377,6 = 7,42\%$ <b>Période (N) :</b> $11,4 \div 340 = 3,35\%$	Ce ratio est passé de 3,35% à 7,42%, cela traduit une amélioration de l'activité de l'agence c'est-à-dire une augmentation des marges et des commissions de la période (N) à la période (N+1).
<b>Coefficient d'exploitation :</b> charges d'exp + amortissements/ PNB	<b>Période (X) :</b> $(315+0) \div 377,6 = 83,42\%$ <b>Période (Y) :</b> $(294+0) \div 340 = 86,47\%$	On constate une variation du ratio de 86,47% en période (N) à 83,42% en période (N+1), cela démontre que l'augmentation des charges d'exploitation a été suivie par une augmentation du PNB, donc le coefficient d'exploitation s'améliorée, mais des efforts restent à faire pour une meilleure maîtrise des charges d'exploitation de l'agence.

*Tableau de calcul et de commentaires sur les ratios de gestion.*

## **Conclusion**

L'analyse de la rentabilité des banques par centre de profit constitue la base des autres méthodes de détermination de la rentabilité. La mise en place d'un tel système de mesure de performance constitue un élément primordial de suivi de la décentralisation et de la motivation des responsables opérationnels.

Cette méthode d'analyse de la rentabilité repose essentiellement sur une ventilation assez pointue de charges de la banque à travers ses différents centres de profit aboutissant à une production de résultat net par centre de profit, base d'évaluation de la performance de la banque.

L'analyse de la rentabilité des banques par centre de profit est un outil décisionnel pertinent, intégrant les notions de fonds propres, de création de valeurs. C'est un véritable élément de pilotage stratégique pouvant déterminer le positionnement de la banque par rapport à la concurrence.