

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des sciences économiques, de gestion et des Sciences commerciales



*Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de
MASTER*

OPTION : Management Bancaire

Thème :

**Essai d'Analyse Des Contraintes Liées Au
Management Bancaire : Cas de la BADR**

Réalisé par :

SEBASTIAO Luvambo Maria Kiakumbo

Encadré par :

M. DRIR Mohamed

Jury composé de :

Président : Mr. SADOUD Ahmed

Rapporteur : Mr. DRIR Mohamed

Examineur : Mr. ZEREKHAOUI Lyes

Année universitaire 2018-2019

Remerciements

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à Dieu pour la force que m'accorde chaque jour et à M. DRIR Mohamed Je la remercie très spécialement de m'avoir encadré, orienté, aidé et conseillé.

Je remercie mes très chers parents, qui ont toujours été là pour moi, «Vous avez tout sacrifié pour vos enfants n'épargnant ni santé ni efforts. Vous m'avez donné un magnifique modèle de labeur et de persévérance. Je suis redevable d'une éducation dont je suis fier ».

Je remercie à tous mes amis pour leur encouragement.

Je tiens à remercier l'ensemble de ma promotion, pour leur amitié, leur soutien inconditionnel et leur encouragement.

Je remercie toute ma Famille, à qui je dois ma reconnaissance et mon attachement spécialement ma mère et mon père ESPERANCA Ngindo et Neves Ramos.

Enfin, je remercie les membres du jury qui ont accepté d'évaluer mon travail. Je leurs présente toute mes gratitude et mes profonds respects.

À tous ces intervenants, je présente mes remerciements, mon respect et ma gratitude.

Dédicace

Je dédie ce travail qui n'aura jamais pu voir le jour sans les soutiens indéfectibles et sans limite de mes chers parents qui ne cessent de me donner avec amour le nécessaire pour que je puisse arriver à ce que je suis aujourd'hui. Que Dieu vous protège et que la réussite soit toujours à ma portée pour que je puisse vous combler de bonheur.

Je dédie aussi ce travail à :

Mes grands-parents.

Mon frère, mes sœurs

Mes oncles, mes tantes et leur famille.

Mon fiancé.

Tous mes amis et tous ceux qui m'estiment.

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre 1 : Présentation générale des banques	6
<i>Section 1</i> : métier bancaire.....	7
<i>Section 2</i> : Les différents types des banques	25
<i>Section 3</i> : Evolution du système bancaire (algérien période 2006-2017)	27
CONCLUSION	41
Chapitre 2 : notions sur le management bancaire	42
<i>Section 1</i> : naissance du management bancaire, définition et généralités	43
<i>Section 2</i> : Le profil managérial	51
<i>Section 3</i> : les contraintes liées au management bancaire et les méthodes de gestion et prévention des contraintes bancaires	65
Conclusion	77
Chapitre 3 : les outils du management bancaire	78
<i>Section 1</i> : le marketing bancaire	78
<i>Section 2</i> : Les stratégies bancaires : analyse et enjeux	88
<i>Section 3</i> : contrôle de gestion bancaire	96
Conclusion	111
Chapitre 4 : Les contraintes auxquelles est confronté la BADR dans son management	112
Introduction générale	112
<i>Section 1</i> : Présentation de la BADR	113
<i>Section 2</i> : détermination des objectifs sur le plan de l'organisation	124
<i>Section 3</i> : Programme de la gestion budgétaire et tableau de bord	126
Conclusion	148
Conclusion générale	149
Bibliographie	
Annexes	

Liste d abréviations

ABC- Arab Banking Corporation

AC- Agence commercial

ALE- Agence Locale d'Exploitation.

ANGEM- Agence Nationale de Gestion du Micro-Crédit.

ANSEJ- Agence Nationale de soutien à l'emploi des Jeunes.

BA- Banque d'Algérie

BADR- Banque de l'Agriculture et du Développement Rural

BDC- Bons De Caisse

BDL- Banque de Développement Local

BEA- Banque Extérieur d'Algérie

BNA- Banque National d'Algérie

CCP- Centre de Chèques Postaux

CIB- Carte Inter-Bancaire

CLT- Crédit à Long Terme

CMC- Conseil de la Monnaie et du Crédit

CMT- Crédit à Moyen Terme

CNAC- Caisse Nationale d'Assurance Chômage.

CNEP- Caisse National d'Epargne et de Prévoyance-banque

CNMA- Caisse Nationale de Mutualité Agricole

CPA- Caisse Populaire d'Algérie

DA- Dinars

DAB- Distributeur Automatique de Billet

DAPF- Direction de l'Administration du Personnel et Financier

DAT- Dépôt à Terme

DC- Direction du Crédit

DCA- Direction du Contrôle et l'Audit

DEP- Direction de la Formation du Personnel

DPCG Direction de la Prévision et du contrôle de gestion

EPIC- Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial

EURI- Entreprise unipersonnelle à responsabilité limité

Ex- Exemple

GAB- Guichet Automatique de Banque

GPEC- Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

GRC- Gestion de Relation Clientèle
GRE- Groupe Régional d'Exploitation
GRH- Gestion de Ressources Humain
IBCA- Inter Banking Crédit Analyse
L'EAE- L'Entretien Annuel d'Evaluation
NTIC- Nouvelle Technologie d'Information et Communication
OPCVM = organismes de placement collectif des valeurs mobilières.
PCS- Professions et Catégories Sociales
PME- Petite et Moyenne Entreprise
PME- Petite Moyenne Entreprise
PMI- Petite et Moyenne entreprise Industriel
PNB- Produit Net Bancaire.
QCM- Questionnaire à choix multiples
QRM- Questionnaire à réponses multiples
QRU- Questionnaire à Réponse Unique
RBE- Résultat Brut d'Exploitation.
RE- Résultat d'Exploitation.
RIB- Relevé d'Identité Bancaire
SARL- Société à Responsabilité limité
SMART Spécifique, mesurable, ambitieux, réaliste et délimité dans le temps
SPA- Société Par Action
TCR-Tableau de Compte de Résultat
TPE- Terminal de Paiement Électronique
TPV- Terminal de Paiement de vente
TR- Taux de réalisation

Introduction générale

Alors même que les marchés financiers sont en plein développement en particulier dans les pays de l'Union européenne (Rajan et Zingales, 2003), le rôle des banques dans le financement des entreprises reste prépondérant. Les rares études consacrées à cette question montrent en effet que le financement bancaire est toujours la source privilégiée de financement externe, loin devant l'émission de nouvelles actions (Mayer, 1990 ; Corbett et Jenkinson, 1996). Les banques sont également un moteur indispensable de la croissance économique dans la plupart des pays (Beck *et al.*, 2000).

Les banques sont cependant soumises à un certain nombre de turbulences comme l'attestent la multiplication des défaillances bancaires et parallèlement le développement de réglementations visant à limiter le risque de faillite bancaire (accords de Bâle). Elles doivent également faire face au développement des nouvelles technologies de l'information qui démocratisent l'accès à l'information des investisseurs et menacent le monopole des banques en tant que spécialistes du recueil et du traitement de l'information financière sur les entreprises (Coval et Thakor, 2005). Face à cette mutation profonde de leur environnement, les banques ne sont pas sans réaction. Elles intègrent les nouvelles technologies dans leurs méthodes de suivi et d'accord de crédit (*crédit scoring*, systèmes experts), elles se spécialisent selon leur taille sur des segments de clientèle spécifiques (Berger *et al.*, 2005), elles titrisent une part de plus en plus importante de leur portefeuille de crédits...

Ces mutations ont donné lieu au cours des vingt dernières années à l'émergence d'un important courant de recherche consacrée aux banques. Cette théorie bancaire moderne s'est efforcée de légitimer les banques en tant qu'organisations et de justifier leur persistance dans le financement de l'économie en soulignant leur rôle en termes de production d'information.

Le constat est simple : les dirigeants-actionnaires d'une firme n'ont pas les mêmes intérêts que les créanciers (Jensen et Meckling, 1976) et possèdent une information plus précise sur la qualité de leurs projets. Les créanciers sont donc en position de faiblesse et s'exposent au comportement opportuniste des emprunteurs. Ces derniers peuvent enjoliver leur situation afin d'obtenir un crédit ou de bénéficier de conditions de crédit plus favorables (sélection contraire). Ils peuvent également adopter, une fois le prêt obtenu, une stratégie qui maximise leur espérance de revenu au détriment de celle des créanciers (aléa moral). S'ils ne sont pas maîtrisés, ces problèmes informationnels peuvent avoir un impact défavorable sur le financement des entreprises :

- Les créanciers peuvent refuser l'octroi de crédit ;
- Même si un crédit est accordé, les conditions de prêt (taux d'intérêt, montant des garanties) vont être basées sur la qualité moyenne des emprunteurs. Les emprunteurs de bonne qualité, incapables de signaler leur type, sont alors pénalisés.

La réduction des asymétries d'information est donc essentielle. Si l'objectif semble clair, encore faut-il déterminer le moyen le plus efficace de combler le déficit informationnel

Introduction générale

des créanciers. La réponse de la théorie bancaire est sans ambiguïté : les banques sont les agents économiques les mieux placés pour évaluer la probabilité de défaillance d'une firme et pour endiguer l'opportunisme des emprunteurs. Les investisseurs, au lieu de mener leur propre investigation, ont donc intérêt à déléguer aux banques cette tâche de recueil d'information et à fonder leurs propres décisions sur l'information transmise par les décisions bancaires.

La notion d'asymétrie de l'information s'avère donc particulièrement adéquate pour expliquer la raison d'être des banques. Elle offre aussi une perspective très riche sur le fonctionnement du marché du crédit bancaire et la compréhension des situations de rationnement de crédit. Elle justifie également la prédominance des contrats de dette comme instrument privilégié d'intervention des banques dans le financement des entreprises et, plus généralement, la forme et la richesse des contrats de crédit. Elle invite enfin l'économiste à porter son attention sur le rôle essentiel des relations de clientèle dans la transmission d'information. Elle permet finalement de comprendre la persistance des financements bancaires face au développement des marchés financiers.

Les établissements bancaires se sont donc trouvés victimes d'un **effet ciseau** ⁽¹⁾ particulièrement dangereux : au moment même où l'aggravation de la concurrence entraînait une réduction des marges bancaires, les risques encourus s'accroissaient fortement. De plus, la corrélation entre les différents types de risque, que ce soit au niveau d'une banque en particulier ou au niveau du système bancaire, s'est accrue et est devenue plus complexe.

De plus, l'internationalisation et la déréglementation ont augmenté les possibilités de contagion comme l'a montré, à la fin des années quatre-vingt-dix (1990), la propagation des crises financières depuis la Thaïlande vers le reste de l'Asie du Sud, l'Extrême-Orient, l'Europe de l'Est et l'Amérique du Sud et leur effet sur les systèmes bancaires du reste du monde.

Cette évolution a rendu plus nécessaire la fonction d'évaluation, de gestion et de contrôle du risque mais elle a entraîné sa complication. Elle a fait de la qualité de la gouvernance d'entreprise dans le milieu bancaire un important sujet de débat, tout comme elle a révolutionné l'approche de la réglementation et de la supervision.

Donc le recours à une culture managériale optimale, est de plus en plus recherché par les banques vu la tournure que prend la sphère bancaire depuis déjà quelques années. L'importance grandissante des opérations de marché, soutenue par un phénomène de désintermédiation, déréglementation et décloisonnement a été à l'origine du développement de nouveaux métiers et de l'ascension de la concurrence. Cette mutation a eu pour résultat l'apparition de nouveaux risques et l'amplification des risques existants. Ce qui a progressivement conduit les banques à

⁽¹⁾ L'effet **ciseaux** est un phénomène économique au cours duquel un groupe de travailleurs d'un secteur d'activité voit ses revenus diminuer en raison de la baisse du prix de sa production, tandis que les prix moyens de ses achats restent inchangés ou augmentent.

Introduction générale

Organiser méthodiquement la gestion de leurs risques dans le but d'assurer une plus grande maîtrise.

Problématique

Le mémoire de recherche doit permettre de répondre à un problème de gestion ou de management concret susceptible d'être rencontré par une ou plusieurs entreprises. Ce travail nécessite l'élaboration d'une problématique précise, claire et choisie.

Tout chercheur qui s'engage à mener une étude scientifique sur un fait social quelconque, doit avant tout formuler sa préoccupation en une question.

Notre réflexion est partie d'un constat d'observation fait du système bancaire Algériens et de la BADR en particulier ; Pour intégrer la notion de management bancaire, une institution financière doit disposer d'une vision précise face aux conséquences désastreuses que peuvent avoir les contraintes qu'elles pourraient subir et la nécessité de prévenir et de mettre en place en amont des circuits de décisions efficaces avec comme finalité de répondre aux règles des autorités monétaires. **Ceci nous conduit à poser la problématique centrale suivante :**

Quelles sont les contraintes auxquelles est confronté la BADR dans son management ?

Cette question principale soulève des interrogations subsidiaires :

- 1- **Comment les gérer et les prévenir ?**
- 2- **Comment sont elles mesurées?**

Intérêt et objet de recherche

- La pertinence du sujet avec notre domaine d'étude (management bancaire) ;
- L'importance accrue de la discipline et des contraintes que pèsent sur le management bancaire ces dernières décennies dans un contexte de mondialisation de l'économie et de l'hypercompétition sur les marchés.

Ce travail poursuit comme objectif de démontrer de manière un peu plus détaillée le rôle du management dans la gestion de l'activité bancaire ainsi que la performance des banques. Le présent travail présente un intérêt double, à la fois pratique et scientifique.

Sur le plan pratique, les résultats de ce travail dégagent la contrainte managériale de la BADR.

Sur le plan scientifique, ce travail constitue une modeste contribution à la littérature scientifique en ce sens qu'il examine les effets pervers de la Banque.

Introduction générale

Hypothèses

Comme hypothèses portant sur ce travail, on retiendra :

H1 : les banques ont l'obligation de se conformer régulièrement à des contraintes toujours plus fortes dans des délais toujours plus courts.

H2 : la banque doit inscrire dans ses priorités stratégiques la maîtrise des risques auxquels elle se trouve confrontée et ce, en adoptant une politique de gestion.

H3 : Toutes les banques ont pour activité principale de prendre des risques qui doivent être rémunérés et doivent être maîtrisés.

Méthodologie de recherche

Afin de répondre aux différentes questions posées en problématique et de vérifier la validité des hypothèses, on a tout d'abord effectué une analyse théorique et empirique visant à construire un corpus conceptuel nous permettant d'appréhender facilement le sujet. Ainsi, nous avons effectué une recherche documentaire où nous avons pu consulter et explorer différents ouvrages et supports tels que : les dictionnaires, les livres, les revues et internet afin de collecter le maximum d'informations en rapport avec notre travail.

Par la suite, nous avons soutenu notre étude avec un stage pratique d'une durée de deux mois, effectué au niveau de la BADR.

3-Plan du travail

Afin d'apporter des réponses concrètes à notre problématique, nous avons structuré notre mémoire en quatre chapitres.

Ainsi, nous avons tenu à présenter *dans le premier chapitre la **présentation générale des banques***. De ce fait, nous avons consacré la première section à les généralités sur le métier bancaire ; la deuxième section a été dédiée aux différents types de banques ; dans la troisième section on a essayé d'avancer le Système bancaire algérien.

Dans le deuxième chapitre, nous avons développé des **notions sur le management bancaire**. La première section traite de la naissance du management bancaire, de définitions, alors que la deuxième section concerne Le profil managérial, la troisième section a été dédiée aux contraintes liées au management bancaire et aux méthodes de gestion et prévention des contraintes bancaires.

Dans le troisième chapitre, on a fait une étude empirique sur **les outils du management bancaire**. Ainsi, dans la première section on a parlé de marketing bancaire ; la

Introduction générale

section deux quant à elle, essaie d'exposer Les stratégies bancaires : analyse et enjeux. La section troistraite les outils de base du contrôle de gestion bancaire.

Le quatrième chapitre développe les**contraintes auxquelles est confronté la BADR dans son management**. La première section est consacrée à la présentation de la BADR, dans la deuxième section on a essayé d'évoquer la détermination des objectifs sur le plan de l'organisation, latroisième section concerne le programme de la gestion budgétaire et tableau de bord.

Et enfin une *conclusion générale* comprenant les principaux points qui découlent de cette étude.

Chapitre 1 : Présentation générale des banques

Les banques constituent, toujours, le moteur de nos économies modernes. Décrites et confrontées à la prise de décision en avenir risqué, elles sont trop souvent méconnues du grand public comme des décideurs politiques.

Au cours des trente dernières années (1990-2018), elles ont connu une transformation profonde de leur mode d'organisation. L'internationalisation, la déréglementation et les innovations de toutes natures (technologiques, comportementales...) les ont conduites à un repositionnement stratégique comportant une ouverture sur de nouveaux métiers.

L'environnement économique mondial subit ces dernières années de profondes mutations. Celles-ci sont liées notamment au rôle central joué par les marchés financiers. Dans ce contexte, les banques et établissements financiers développent de plus en plus d'activités pour accroître leurs résultats.

Au cours des deux dernières décennies, plusieurs bouleversements se sont superposés modifiant le paysage bancaire international. Le progrès technologique, l'internationalisation des flux financiers et un vent de déréglementations forte ont généré une explosion de l'innovation financière, engendrant de nouvelles opportunités pour les banques et autres entités financières, et en même temps une pression concurrentielle plus forte. Cette vague d'innovation et de concurrence accrue n'ont pas été sans effet sur le profil de la rentabilité et de risque des établissements bancaires. Ceux-ci, cherchant à préserver leur part de marché, ont eu tendance à réduire leurs marges bénéficiaires en proposant des financements à bas prix. Aussi, le recours de plus en plus croissant aux marchés financiers a eu pour résultats l'apparition de nouveaux risques et l'amplification de ceux déjà existant.

Dans une économie donnée, il existe plusieurs catégories d'agents économiques : parmi ces agents on a ceux ayant un besoin de financement. Les premiers mettent des capitaux nécessaires à la disponibilité soit directe (marché financier) soit indirectement (par l'intermédiation bancaire).

En effet, la banque occupe une place centrale dans l'activité économique d'un pays, dans la mesure où elle finance celle-ci via l'épargne recueillie.

En ce sens nous allons cerner dans ce chapitre tous les éléments relatifs à la banque et cela à travers trois sections : la première sera consacrée aux métiers de la banque, quant à la deuxième elle traitera les différents types des banques, et la dernière section l'évolution du système bancaire.

Section 01 : Présentation du métier bancaire

L'ensemble des banques, chapeauté par la banque centrale, forme le secteur bancaire d'une zone monétaire.

1.1. Historique de la banque

L'histoire de la banque suit d'abord les grandes étapes de l'histoire de la monnaie même si certaines opérations coutumières des banques, (comme le prêt à intérêt) sont observées et attestées depuis la plus haute Antiquité (avant même l'invention de la monnaie). Puis, depuis le XIX^{ème} siècle, elle révèle comment des risques bancaires mal maîtrisés, par la législation comme par les banques elles-mêmes, peuvent ravager les économies qui les abritent et qui sont leurs débouchés.

1.1.1. Les origines de la banque :

Trois mille ans avant J-C ⁽¹⁾, on trouve des traces d'activités bancaires en Mésopotamie, par exemple, dans la ville d'UR ⁽²⁾ c'est le temple qui joue le rôle de banque et prêtres et prêtresses celui de banquiers en acceptant des dépôts d'argent et en prêtant de l'argent au souverain puis aux marchands. Chaque cité grecque était indépendante et frappait sa propre monnaie. Les changeurs de monnaie étaient donc indispensables au bon développement du commerce. Sans eux les grecs n'auraient jamais pu développer leurs commerces entre les cités. Les banques étaient installées sur la grande place de la cité.

C'est ensuite à Rome que les activités bancaires se sont vraiment développées et que les bases juridiques des opérations financières ont été posées.

1.1.2. Le moyen âge et les bases de la banque moderne :

Le mot banque dérive de l'italien « banca » qui désigne un banc en bois sur lequel les changeurs du moyen âge exerçaient leurs activités. Les premières banques de cette époque sont les changeurs. Au XI^{ème} siècle, les lombards introduisaient de nouvelles techniques financières marquant l'histoire de la banque.

Au moyen âge, chaque grand seigneur ou chaque grande ville a le droit de frapper sa propre monnaie. Des monnaies différentes étaient donc en circulation dans un même pays. Le rôle du changeur était de changer (moyennant paiement) la monnaie de celui qui arrivait de l'extérieur de la ville contre de la monnaie utilisée dans la ville.

⁽¹⁾ www.bank.org consulté 04/05/2019

⁽²⁾ **Ur** (**Our**, en sumérien urim), actuellement Tell al-Muqayyar, est l'une des plus anciennes et des plus importantes villes de la Mésopotamie antique, dans l'actuel Irak. Elle était alors située sur une des branches de l'Euphrate proche du Golfe Persique.

Chapitre 1 : Présentation générale des banques

1.1.3. De la renaissance au XIX^{ème} siècle :

Les fondements de la banque moderne se mettent en place quand les premières banques publiques et les premières bourses apparaissent pendant la renaissance, tandis que les banques privées connaissent une expansion en Europe.

A partir du XVII^{ème} siècle, la naissance du papier-monnaie révolutionne le monde de la banque et de la finance. Les banques centrales comme la banque d'Angleterre font leur apparition pour financer les Etats et pour contrôler l'émission de la monnaie-papier. Peu à peu leur rôle a été précisé et elles sont devenues en quelque sorte les banques dans chaque pays. La banque de France a été créée le 18 janvier 1800 par le premier consul Napoléon Bonaparte. Le 19^{ème} siècle est l'âge d'or des banques, c'est une période de croissance et de stabilité des banques et d'émission de la monnaie financière et scripturale.

Après la première guerre mondiale (1914-1918) l'histoire de la banque est conditionnée par le développement de l'économie et l'organisation des systèmes bancaires. Les Etats jouent un rôle de plus en plus important dans le système bancaire.

Depuis cette époque, la banque est devenue un établissement de crédit pouvant effectuer toutes opérations de banque : recevoir des dépôts, accorder des crédits à tout type de clientèle et pour toute durée, mettre en place et gérer des moyens de paiement, effectuer des opérations connexes à son activité principale : change, conseils et gestion en matière de placement et de patrimoine pour les particuliers, conseils et gestion au service des entreprises.

❖ Définition et rôle de la banque :

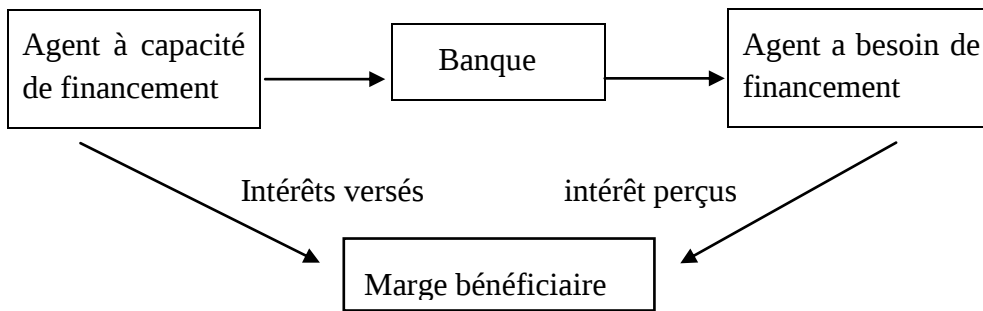
La banque ⁽³⁾ est une institution financière qui collecte des ressources monétaires et des ressources d'épargne et qui participe au financement de l'économie par le crédit et l'acquisition des titres. Elle est située en centre de l'activité économique.

Selon l'approche théorique, la banque est définie comme un intermédiaire financier entre les agents à capacité de financement et les agents à déficit de financement.

⁽³⁾ Dictionnaire d'économie et de sciences sociale.

Chapitre 1 : Présentation générale des banques

Schéma n°1 : intermédiation bancaire

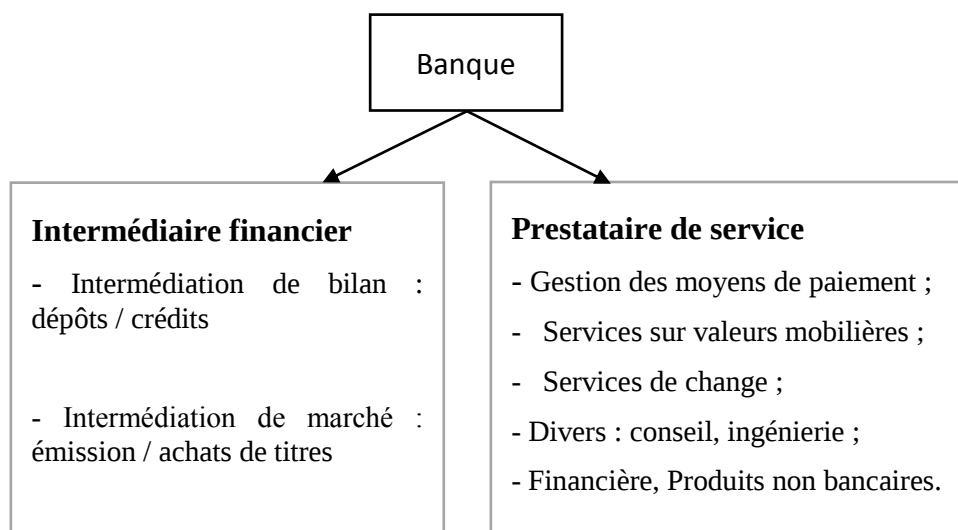


Source : Sylvie de Coussergues & Gautier Bourdeaux, « Gestion de la banque », Ed. Dunod, 6^e édition, Paris, 2010. P.5.

Selon l'approche institutionnelle, la banque est définie comme un établissement de crédit qui reçoit du public des dépôts de fonds qu'il réemploie pour son propre compte en opérations de crédit.

La banque joue un rôle économique fondamental dans la mesure où elle finance l'activité à travers la création monétaire. En d'autres termes, c'est une entreprise qui a un statut juridique, une organisation, un système de pilotage et une stratégie. Elle a des activités spécifiques et contribue au financement du secteur public et du secteur privé, elle collecte l'épargne qu'elle met à la disposition des agents économiques sous forme de crédit. La banque a pour objet de fournir des produits et des services financiers variés. Elle forme un réseau qui est constitué de banques à statut commercial, de banques d'affaires, de dépôts, de banques généralistes.

Schéma n°02 : La banque, intermédiaire financier et prestataire de services



Source : Sylvie de Coussergues & Gautier Bourdeaux, « Gestion de la banque », Ed. Dunod, 6^e édition, Paris, 2010. P.8.

Chapitre 1 : Présentation générale des banques

1.2. Les fonctions de la banque :

Les trois fonctions principales pour une banque commerciale sont : la gestion des comptes et des dépôts, la gestion des crédits et la gestion des moyens de paiement et monétique. Ce sont les activités de la banque à travers l'offre sur le marché d'une panoplie de produits et de services bancaires en vue de satisfaire les différents besoins de la clientèle bancaire.

1.2.1. La gestion des comptes et des dépôts

On distingue deux catégories de comptes : les comptes à vue et les comptes à terme ⁽⁴⁾. Les dépôts constituent pour la banque ses ressources principales, outre ses fonds propres. Ainsi, la collecte de dépôts auprès du public est une fonction essentielle pour la banque.

Ce tableau présente les divers comptes avec leurs différentes caractéristiques :

Tableau 01 : Les divers comptes bancaires

Comptes	Catégorie de compte	Segment de marché (clientèle)	Rémunération
Compte courant (commercial)	A vue	Entreprises	Non rémunéré
Compte cheque	A vue	Particuliers	Non rémunéré ⁽⁵⁾
Compte livret épargne	A vue	Particuliers	Rémunéré
Compte devises	A vue\ A terme	Particuliers	Non rémunéré\ rémunéré
Comptes personnel	A vue	Personnel de la banque	Non rémunéré
B.D.C	A terme	Particuliers	Rémunéré
D.A. T	A terme	Entreprises	Rémunéré

Source : Sylvie de Coussergues & Gautier Bourdeaux, « Gestion de la banque », Ed. Dunod, 6^e édition, Paris, 2010. Pag11.

Remarque : Il y a une codification pour chaque type de compte et chaque compte correspond à un compte grand livre dans la banque. En outre, un R.I.Best délivré pour le client de la banque après l'ouverture du compte, indispensable et obligatoire pour la gestion du compte par l'établissement bancaire. A noter que le R.I.B est composé de vingt (20) chiffres.

1.2.2. La gestion des crédits ⁽⁶⁾ :

« Faire crédit, c'est faire confiance : c'est donner librement la disposition effective et immédiate d'un bien réel ou d'un pouvoir d'achat contre la promesse que le même bien, ou bien l'équivalent sera restitué dans un certain délai le plus souvent avec la rémunération du

⁽⁴⁾ Echéance fixe (convenue).

⁽⁵⁾ Non rémunéré pour la formule Halal (produit offert par certaines banques algériennes)

⁽⁶⁾ Benkrimi Karim, « Crédit bancaire et économie financière », Ed. EL Othmania, Alger, 2010

Chapitre 1 : Présentation générale des banques

Service rendu et du danger encouru, danger de perte partielle ou totale que comporte la nature même de ce service. » ⁽⁷⁾

C'est à la lumière de cette définition que l'on peut mettre en exergue les principaux éléments constitutifs de la notion de crédit, à savoir la confiance, le temps, et la promesse de remboursement.

Sur l'aspect économique, le crédit est défini par l'article 68 de l'ordonnance n° 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit comme étant :

« ...tout acte à titre onéreux par lequel une personne met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne ou prend, dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement ou une garantie. Sont assimilés à des opérations de crédits les opérations de location assorties d'options d'achat notamment le crédit-bail ».

Le crédit est également une expression de confiance qui vient du mot latin « Credere ». Ainsi le mot crédit s'est constitué autour des facteurs confiance, temps, promesse et risque.

Partant de ce postulat, on peut affirmer que l'art du banquier consiste à acheter et vendre la « Confiance » à sa clientèle, autrement dit, à faire confiance à ses débiteurs et inspirer confiance à ses déposants.

❖ Types de crédit octroyés aux entreprises

Nous allons, à travers ce qui suit, trier tous les différents types de crédits octroyés à l'entreprise selon l'activité de cette dernière et la nature de l'actif financé.

Sur cette base, on aura une triple classification des crédits :

- Les crédits d'exploitation ;
- Les crédits d'investissement ;
- Les crédits de financement du commerce extérieur

1.2.2.1- Les crédits d'exploitation⁽⁸⁾

Les crédits d'exploitation (ou crédits à court terme) financent l'actif circulant du bilan, plus précisément les valeurs d'exploitation et/ou le réalisable. Le remboursement d'un crédit d'exploitation, dont la durée est généralement d'une année, pouvant cependant atteindre deux ans, est assuré par les recettes d'exploitation.

⁽⁷⁾ Georges Petit-Dutaillis, « Le risque du crédit bancaire », 2° ED, Editions Scientifiques Riber, Paris, 1946.

⁽⁸⁾ In Farouk BOUYACOU, L'entreprise et le financement bancaire, éd Casbah, Alger, 2000, p233.

Chapitre 1 : Présentation générale des banques

On distingue deux grandes catégories de crédits d'exploitation :

1. Les crédits par caisse

Ce sont des crédits qui se traduisent par une mobilisation immédiate des capitaux définis comme suit :

a. Facilité de caisse

C'est un crédit donné pour :

- Gérer et combler les décalages de trésorerie de très courte durée ;
- Faire face aux fins de mois difficiles ;
- Les intérêts sont calculés sur la base des fonds réellement utilisés.

b. L'escompte du papier commercial

La banque peut transformer les créances matérialisées par des effets de commerce en liquidité grâce à l'escompte commercial :

- C'est un crédit qui permet de mobiliser les créances commerciales réglées par effets de commerce ;
- Le produit de cette opération sera versé immédiatement dans le compte ce qui permettra d'anticiper cette entrée de fonds ;
- Minimiser l'utilisation des autres crédits par caisse souvent coûteux.

c. Le découvert

Il est matérialisé par le débit autorisé du compte, souple et rapide, le découvert est mis à la disposition de client pour :

- Faire face aux dépenses immédiates et imprévues mais qui rentrent dans le cycle d'exploitation ;
- Les intérêts sont calculés sur la base des montants réellement mobilisés.

d. Avance sur marché

C'est un crédit qui permet aux entreprises adjudicataires des marchés publics de faire face aux décalages de trésorerie engendrés par l'importance à la fois des dépenses qu'elles effectuent (travaux, fournitures...) et des délais de règlement.

Une gamme diversifiée et enrichie de financements à court terme est à la disposition au niveau d'agences bancaires :

- Avances sur factures/ sur situations ;
- Avance sur titres ;
- Crédit de compagne.

2. Les crédits par signature

Ces crédits n'entraînent pas, en principe, de sortie de fonds. Le crédit par signature est un engagement d'une banque accordé à son client professionnel afin de se substituer aux obligations signées par ce dernier en cas de défaillance, de défaut de paiement ou tout autre événement.

En d'autres termes, la banque prête la qualité de sa signature à son client sans décaisser de fonds. Toutefois, un versement bancaire est effectué aux bénéficiaires (créanciers) dans le cas de survenance d'un événement lié au client (débiteur) ; l'accord est conclu par le biais d'un contrat entre les deux parties.

Il existe plusieurs types de crédits par signature :

a. L'aval

C'est un engagement donné sur un effet de commerce, par une personne appelée avaliste ou avaliseur, en vue de garantir le paiement de cet effet.

L'aval est matérialisé par la signature du banquier avec la mention : « **bon pour aval de ... (nom de l'avaliseur) à concurrence de ... (montant en lettre) à échéance de ...** » L'aval du banquier est une garantie qui est exigée par certains bénéficiaires d'effets nationaux ou étrangers.

b. Les cautionnements

C'est l'engagement par signature de la part d'un banquier sur un acte appelé contrat de cautionnement, de payer pour le débiteur si celui-ci s'avérait défaillant.

Les cautionnements délivrés par une banque sont solidaires, c'est-à-dire qu'ils offrent au créancier l'avantage de poursuivre à la fois le débiteur principal et la caution (banque) ou seulement l'un des deux.

Le but recherché par le client dans ce type de crédit est de déferer le paiement, et encore d'éviter un versement de fonds immédiat ou d'accélérer un rentré de fonds.

c. L'acceptation

C'est l'engagement d'une banque à honorer le paiement d'un effet de commerce à son échéance ; au contraire de l'aval, le banquier dans ce cas devient le principal obligé vis-à-vis du créancier.

L'acceptation est matérialisée par la mention : « **bon pour acceptation** ».

Tableau 02 : Typologie des crédits d'exploitation

Les crédits d'exploitation	
Les crédits par caisse (trésorerie)	Les crédits par signature
Facilité de caisse Découvert Crédit de campagne L'escompte L'affacturage (factoring) ⁽⁹⁾	Aval Cautionnement Acceptation

Source : cours « Gestion Bancaire » année 2017-2018

1.2.2.2. Les crédits d'investissement

Le crédit d'investissement (ou crédit à moyen et long terme) finance l'actif immobilisé du bilan ; C'est avec ces immobilisations que l'entreprise réalise sa mission socio-économique. La durée d'un crédit d'investissement à moyen terme est de deux à sept ans. Au-delà commence le crédit d'investissement à long terme ; crédit qui ne dépasse que rarement vingt ans. Le remboursement du crédit d'investissement est assuré essentiellement par les résultats dégagés par l'entreprise. ⁽¹⁰⁾

1. Le crédit à moyen terme d'investissement

a) Définition

« Le crédit à moyen terme d'investissement s'inscrit dans la fourchette : deux ans/sept ans. Il est essentiellement accordé pour l'acquisition de biens d'équipement amortissable entre huit et dix ans » ⁽¹¹⁾.

Ce type de crédit permet, en fait, de financer non seulement le matériel et l'outillage, mais aussi certaines constructions de faible coût dont ont besoin les sociétés industrielles.

Le crédit à moyen terme est généralement distribué par les banques de dépôts, les banques d'affaires, ou encore les banques de crédit à moyen et long terme.

Ici en Algérie, ce sont actuellement les banques de dépôts qui octroient des crédits à moyen terme. Elles le font sur des ressources constituées en grandes parties de dépôts à vue.

⁽⁹⁾ Autorisé en Algérie depuis 1996.

⁽¹⁰⁾ Farouk BOUYACOU, op cit, p251.

⁽¹¹⁾ Idem, p252.

b) Les types de crédits à moyen terme

Parmi les formes les plus répandues :

- **Le crédit à moyen terme mobilisable⁽¹²⁾** : Ce type de crédit devrait logiquement se substituer au crédit à moyen terme réescomptable.

Ce crédit doit être réescompté auprès de la Banque d'Algérie. La banque primaire peut mobiliser sa créance à condition que le montant n'excède un plafond bien déterminé par cette première (3 Millions de Dinars Algériens).

- **Le crédit à moyen terme immobilisable⁽¹³⁾** : Ce sont des crédits que la banque n'a pas la possibilité de mobiliser auprès de la Banque Centrale, du moment que leur montant n'a pas atteint le plafond autorisé au réescompte.

Ce type de crédit présente un risque d'immobilisation, c'est pour cette raison que la banque prêteuse doit chercher à avoir un accord préalable de mobilisation avec la Banque d'Algérie avant de consentir le crédit.

Un autre risque peut apparaître durant le délai du crédit c'est celui de la perte totale ou partielle. Ainsi le banquier ne doit financer un investissement à moyen terme qu'à concurrence d'un certain pourcentage de son montant pour qu'il ne soit pas obligé de couvrir la totalité des risques à lui seul.

- **Le crédit à moyen terme direct⁽¹⁴⁾** : Le crédit à moyen terme est dit direct lorsqu'il est accordé par la banque sur sa propre trésorerie.

Les billets à ordre créés en représentant un tel crédit deviennent des reconnaissances de dettes et non des instruments de réescompte ou de mobilisation.

- **Le crédit à moyen terme réescomptable⁽¹⁵⁾** : C'est un crédit qui peut faire l'objet d'un réescompte auprès de la Banque d'Algérie.

L'article 71 de la loi sur la monnaie et le crédit stipule : « La Banque Centrale peut réescompter aux banques et établissements financiers pour des périodes de six (06) mois au maximum ou prendre en pension les effets créés en représentation de crédit à moyen terme....

⁽¹²⁾ Farouk BOUYACOU, op cit p252.

⁽¹³⁾ Ammour BEN HALIMA, Pratique des techniques bancaires avec référence à l'Algérie, Edition Dahleb, Alger, 1997, p55.

⁽¹⁴⁾ Farouk BOUYACOU, op cit, p253.

⁽¹⁵⁾ Ammour BEN HALIMA, op cit, p55.

Chapitre 1 : Présentation générale des banques

Les crédits à moyen terme doivent avoir l'un des critères suivants :

- Développement des moyens de production ;
- Financement d'exploitation ;
- Construction d'immeubles.

Ils doivent remplir des conditions établies par le conseil pour être admis auprès de la Banque Centrale ».

2. Le crédit à long terme d'investissement

« Le crédit à long terme s'inscrit dans la fourchette huit ans/vingt ans. Il finance des immobilisations lourdes, notamment des constructions »⁽¹⁶⁾.

Ces crédits sont destinés surtout à financer les immobilisations corporelles (terrains, constructions, bâtiments, ...), et les équipements lourds et les nouvelles implantations ; Ils peuvent aussi être destinés à financer l'actif incorporel (fonds de commerce).

Les crédits à long terme peuvent consolider les crédits à court terme, si leurs remboursements s'avèrent difficiles en moins de 8 ans.

Comme toute forme de concours bancaire, le banquier doit prendre des garanties adéquates de façon à minimiser le risque. Dans le cadre de ce financement, les garanties peuvent être :

- Soit une hypothèque sur les biens immobiliers ;
- Soit le nantissement des équipements financés.

En Algérie, jusqu'à une certaine époque, le financement des investissements, planifiés productifs pour le compte des entreprises nationales, était assuré :

- Par les banques primaires, pour la partie moyen terme ;
- Par les Banques Algériennes de développement sur ressources du trésor public pour la partie long terme.

3. Le crédit-bail

a. Définition

Le « leasing » né aux Etats-Unis dans les années 50 fut introduit en France qu'une dizaine d'années plus tard sous le nom du crédit-bail, et en 1996 en Algérie. C'est un moyen de financement à moyen ou long terme.⁽¹⁷⁾

⁽¹⁶⁾Farouk BOUYACOU, op cit, p253.

⁽¹⁷⁾www.google.fr/lexinter.Net consulté 03/05/2019.

Chapitre 1 : Présentation générale des banques

Le crédit-bail, ou leasing, est une opération commerciale et financière, réalisée par les banques, établissements financiers, ou par une société de crédit-bail, légalement habilitée et expressément agréée en cette qualité, avec des opérateurs économiques nationaux ou étrangers, personnes physiques ou personnes morales de droit public ou privé, ayant pour support un contrat de location pouvant comporter ou non une option d'achat au profit du locataire, et portant exclusivement sur des biens meubles ou immeubles à usage professionnel ou sur fonds de commerce, ou sur établissements artisanaux.

« La décision de crédit-bail est analysée trop souvent comme une alternative location/achat, alors qu'elle devrait être étudiée, sur le plan financier comme une alternative à d'autres sources de financement. En d'autres termes, il ne s'agit pas d'une décision d'investissement, mais bien d'un choix de mode de financement des projets de l'entreprise »⁽¹⁸⁾.

b. Les opérations du crédit-bail⁽¹⁹⁾

Les opérations du crédit-bail sont des opérations de crédit. Elles constituent un mode de financement de l'acquisition ou de l'utilisation des biens.

Les opérations du crédit-bail sont dites « leasing financier » si le contrat de crédit-bail prévoit le transfert au locataire de tous les droits, obligations, avantages, inconvénients, et risques liés à la propriété du bien financé par ce dernier.

Les opérations du crédit-bail sont dites « leasing opérationnel » si la totalité ou la quasi-totalité des droits, obligations, avantages, inconvénients, et risques inhérents au droit de propriété du bien financé n'est pas transférée au locataire et reste au profit ou à la charge du bailleur.

c. Mécanisme

Dans la rubrique « mécanisme »⁽²⁰⁾, le leasing suit l'acheminement suivant :

- L'entreprise choisit son équipement ;
- Le fournisseur est réglé par la société de crédit-bail ;
- La durée du contrat doit correspondre à la vie économique du bien loué ;
- A la fin du contrat, le locataire peut acquérir le bien loué, le restituer, ou dans certains cas renouveler le contrat sur de nouvelles bases.

⁽¹⁸⁾ Michel ALBOUY, Financement et coût de capital des entreprises, Presse française, paris, 1990, p161.

⁽¹⁹⁾ Internet : www.google.fr/lexinter.net.

⁽²⁰⁾ Luc ROLLAND, Principes de techniques bancaires, 22 Dunod, paris, 2002, p261.

d. Les types du crédit-bail

- **Le crédit-bail immobilier** ⁽²¹⁾ : Il concerne des biens immobiliers professionnels déjà construits ou à construire. Il est distribué par des sociétés spécialisées ou des banques pouvant adopter le statut de société immobilière pour le commerce et l'industrie (SICOMI) et ayant pour objet le financement à long terme des investissements immobiliers.

Les SICOMI bénéficient de la transparence fiscale et leurs locataires peuvent récupérer eux-mêmes la T.V. A. Elles ne peuvent intervenir que si le locataire est imposable dans la catégorie des bénéfices industriels et commerciaux.

- **Le crédit-bail mobilier**

- ❖ **Définition** ⁽²²⁾:

Comme son nom l'indique, le crédit-bail mobilier permet de financer des biens d'équipement et des matériels à usage professionnel.

- ❖ **Les contrats de crédit-bail mobilier** ⁽²³⁾ :

Juridiquement, le contrat de crédit-bail est une location assortie d'une promesse unilatérale de vente. Il se distingue donc de la location simple car cette dernière ne comporte pas de promesse de vente. Tant que l'option d'achat n'est pas levée, le propriétaire du bien est le bailleur. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle les équipements financés par crédit-bail ne figurent pas dans le bilan de l'entreprise qui les utilise.

En général, le contrat de crédit-bail ne s'accompagne pas de garanties dans la mesure où le matériel reste la propriété du bailleur. Cependant, lorsque le matériel est très spécifique (par exemple certaines machines de transfert, ou des automates programmables), il est bien évident qu'en cas de faillite de l'entreprise le bailleur subira un risque. Il lui sera difficile de revendre l'équipement en question ; c'est la raison pour laquelle la situation financière de l'entreprise sera examinée avant la conclusion du contrat. Dans ce cas, on est très proche d'une opération de crédit classique.

Finalement, les loyers (sauf le premier quand il sert de caution) constituent des charges d'exploitation. A ce titre, ils sont déductibles de l'impôt sur les sociétés à condition que la période de location concorde avec la durée de vie normale des équipements (entre 3-10 ans). Enfin la TVA facturée par le bailleur sur les loyers est normalement récupérée par le locataire.

⁽²¹⁾ Michel ALBOUY. Op cit, p162.

⁽²²⁾ Michel ALBOUY. Op cit, p163.

⁽²³⁾ Idem, p163.

Chapitre 1 : Présentation générale des banques

Sur le plan industriel, le contrat de crédit-bail peut s'appliquer à n'importe quel bien d'équipement.

Après étude technique de l'entreprise, la commande du matériel est adressée au fabricant par la société de crédit-bail.

Sur le plan financier, il est clair que le contrat de crédit-bail est bien une opération de financement et non pas une opération d'investissement. En fait, il s'agit d'une forme particulière d'endettement. Contrairement à l'emprunt, le crédit-bail permet de financer en totalité un équipement et cela est souvent présenté comme un avantage.

- **Le crédit-bail national** ⁽²⁴⁾: Il se définit comme étant national lorsque l'opération met en présence une société de crédit-bail, une banque, ou un établissement financier, et une opération économique pour deux résidents en Algérie.
- **Le crédit-bail international** ⁽²⁵⁾: Il se définit ainsi lorsque le contrat lui servant de support est :
 - Soit signé entre un opérateur économique résidant en Algérie avec une société de crédit-bail, une banque, ou établissement financier, ayant la qualité de non-résident;
 - Soit signé entre un opérateur économique n'ayant pas la qualité de résident en Algérie avec une société de crédit-bail, une banque, ou un établissement financier, résidant en Algérie.

c) Opérations particulières du crédit-bail

- **Le lease-back** ⁽²⁶⁾: Cette technique de crédit-bail est une forme de financement qui permet à une entreprise propriétaire de biens immobiliers de les transférer à une société de leasing qui lui accorde un contrat de crédit-bail, pour lui permettre de garder l'usage des biens concernés.

Le lease-back permet donc à une entreprise de trouver des capitaux en contre partie de ses immobilisations.

« En général, ce type d'opération fait l'objet d'études spécifiques et des modalités plus ou moins complexes peuvent être envisagées. Naturellement, les problèmes fiscaux doivent faire l'objet d'une étude très approfondie et souvent spécifique. Enfin, sur le plan strictement financier, une **cession bail** est un moyen pour une entreprise de se procurer un crédit garanti pour un immeuble dont elle est propriétaire ⁽²⁷⁾ ».

⁽²⁴⁾ www.google.fr/lexinter.net consulté 04/05/2019

⁽²⁵⁾ www.google.fr/lexinter.net 04/05/2019

⁽²⁶⁾ Luc BERNET ROLLANDE, op cit, p262.

⁽²⁷⁾ Michel ALBOUY, op cit, p166

- **Le crédit-bail adossé** ⁽²⁸⁾ : Appelé aussi crédit-bail fournisseur, est une opération par laquelle une entreprise vend le matériel qu'elle fabrique à une société de crédit-bail. L'entreprise productrice devenue locataire de ses propres productions sous-loue le matériel à ses clients utilisateurs dans des conditions qui sont souvent identiques à celles du contrat de crédit-bail dont elle est bénéficiaire.

1.2.2.3.Financement du commerce extérieur

Depuis l'ouverture du champ d'échange entre les nations, il apparaît impératif pour les chefs d'entreprises de connaître et de maîtriser les moyens de paiement du commerce extérieur. En effet la libre circulation des marchandises, en croissant les échanges avec les pays étrangers, expose les entreprises à de nouveaux problèmes de garantie de paiement de leurs transactions internationales.

Un large éventail de techniques destinées à faciliter les opérations d'exportation et d'importation est mis en place.

1. Le financement des importations

Un importateur peut régler ses achats grâce à l'encaissement documentaire et au crédit documentaire. Il peut également bénéficier de cautions en douane.

a) L'encaissement documentaire ⁽²⁹⁾

Cette technique basée sur la fiabilité du réseau bancaire est utilisée pour des transactions d'un montant modéré. Elle est souvent utilisée dans le cadre des premières affaires entre nouveaux partenaires.

b) Le crédit documentaire ⁽³⁰⁾

« Le crédit documentaire ou lettre de crédit est un engagement donné par une banque pour le compte de l'acheteur (le donneur d'ordre) ou pour son propre compte afin de payer au bénéficiaire la valeur d'un effet de commerce (traite), et/ou documents, sous réserve, que les termes et conditions du crédits soient respectés » ⁽³¹⁾.

Le crédit documentaire est utilisé principalement pour des montants importants ou lorsqu'il y a doute sur la solvabilité ou la moralité du partenaire. Le crédit documentaire doit être le reflet exact du contrat commercial. Pendant la négociation de ce dernier, les parties en présence doivent impérativement se mettre d'accord sur la nature du crédit documentaire en fonction des risques que l'on désire couvrir.

⁽²⁸⁾ Luc BERNET ROLLANDE, op cit, p262.

⁽²⁹⁾ Luc. BERNET ROLLANDE, op cit, p271.

⁽³⁰⁾ Idem.

⁽³¹⁾ Del BUSTO, Guide CCI des opérations de crédit documentaire pour les RUU 500.IIC publishing, Paris, 1994.
Pag 16.

On distingue :

- **Le crédit documentaire révocable** : Cette forme de crédit documentaire comporte un engagement limité de la part de la banque émettrice qui doit rembourser la banque qui aurait payé les documents avant d'avoir reçu l'avis d'amendement ou d'annulation.
- **Le crédit documentaire irrévocable** : Il est émis par la banque de l'importateur qui s'engage à en payer le montant à condition que les documents qui lui sont présentés soient conformes aux termes du crédit documentaire. La banque émettrice s'engage à maintenir le crédit en vigueur sans possibilité de modification ou d'annulation jusqu'à la date de validité inscrite sur crédit documentaire.
- **Le crédit documentaire irrévocable et confirmé** : Ce type de crédit documentaire est confirmé par une banque située dans le pays de l'exportateur. Elle s'engage au même titre que la banque émettrice à effectuer le paiement dans les conditions fixées dans le crédit documentaire.

En ajoutant sa propre confirmation à un crédit documentaire, la banque confirmatrice garantit au vendeur la solvabilité de la banque émettrice et assure également le risque politique du pays de cette banque.

c) Les cautions en douane⁽³²⁾

Le banquier garantit au service des douanes le paiement des droits de douane lorsque l'administration admet le paiement différé ou le non-paiement en cours de réexportation des produits importés. Le banquier ne décaisse pas, mais aura à intervenir si son client importateur ne respecte pas ses engagements.

2. Le financement des exportations

L'exportateur dispose de toute une palette de produits lui permettant d'exercer son activité. Il peut bénéficier de préfinancement, financement de commercialisation, avances en devises.

a) Les crédits de préfinancement⁽³³⁾

Les crédits de préfinancement d'exportations sont des crédits de découvert mobilisables auprès de la banque et consentis par un banquier à un industriel afin de lui permettre de financer l'essentiel des besoins spécifiques résultant de l'activité exportatrice de son entreprise. Les crédits de préfinancement spécialisés sont consentis pour faciliter l'exécution d'une ou plusieurs commandes se rapportant à un marché déterminé. Les crédits de préfinancement revolving sont consentis dans le cadre global d'une activité exportatrice. Quant aux crédits à taux stabilisé, ils peuvent être aussi accordés sur des conditions fixes.

⁽³²⁾Luc BERNET ROLLANDE, Principes de techniques bancaires. 21^{ème} édition Dunod, Paris, 2001, p272.

⁽³³⁾Luc BERNET ROLLANDE Op cit, p276.

b) Le financement de la commercialisation⁽³⁴⁾

Les besoins de l'exportateur vont se manifester également après la livraison de sa production. La banque peut lui proposer des crédits de mobilisation à court terme ou des crédits spécifiques à moyen ou long terme.

- **La mobilisation des créances nées à court terme :** La créance est à court terme si elle n'excède pas 18 mois. L'entreprise peut mobiliser les créances de ce type à 100 %. La mobilisation se fait le plus souvent sous forme d'émission de billets souscrits à l'ordre du banquier.

Les crédits à moyen ou long terme d'exportation : Il s'agit de crédit fournisseur, crédit acheteur et de forfaitage dont la durée est supérieure à 18 mois :

- **Le crédit fournisseur :** c'est un escompte accordé au fournisseur qui a consenti à son partenaire étranger des délais de paiements. Le crédit lui permet d'encaisser au moment de la livraison le montant des sommes qui lui sont dues.
- **Le crédit acheteur :** à l'inverse du crédit fournisseur, le crédit acheteur est un prêt consenti directement par une banque du pays du fournisseur à un acheteur étranger afin de lui permettre de régler au comptant son fournisseur.
- **Le forfaitage :** il s'agit de l'achat d'une créance export payable à court ou moyen terme (6 mois minimum et 5 ans maximum) matérialisé par un escompte commercial.

c) Les avances en devise à l'exportation⁽³⁵⁾

Cette technique permet à l'exportateur de ne pas tirer sur sa trésorerie et de couvrir son risque de change s'il emprunte dans la même monnaie qu'il a facturée, bénéficiant ainsi d'une avance bancaire dans la devise de sa créance. L'exportateur est débiteur vis à vis de sa banque, mais aussi créancier vis à vis de son client dans la même monnaie étrangère.

d) L'affacturage ou le « factoring⁽³⁶⁾ »

L'affacturage consiste, pour un établissement spécialisé souvent filiale d'une banque, à racheter les créances détenues par le vendeur. L'affacturage est « l'achat ferme et définitif par factor des créances commerciales à court terme que détient une entreprise sur ses acheteurs étrangers.

⁽³⁴⁾ Luc BERNET ROLLANDE, op cit, pp280-283.

⁽³⁵⁾ Dédier PIERRE MONOD, moyens et techniques de paiements internationaux, 2^{ème} édition remaniée, ESKA.

Pag 55

⁽³⁶⁾ BOUDINOT et J.C FRABOT, techniques et pratiques bancaires, 2^{ème} édition, éd Sirey Nancy, Paris, 1972.

Pag 39.

❖ Limites liées aux contraintes de gestion de la banque

Il s'agit essentiellement des contraintes liées à la mobilisation des ressources et au refinancement...etc.

La démarche à privilégier est celle qui favorise la rentabilité de la banque et réduit les risques de non remboursement à échéance. A ce titre, il est préconisé d'adosser les crédits à chaque type d'actif à financer.

Suite à la diversification des crédits accordés, la banque d'Algérie a imposé ces limites afin de se prévenir des risques liés à l'activité bancaire.

1.2.3. La gestion des moyens de paiement

Le développement des moyens de paiement constitue l'un des facteurs qui accélèrent la bancarisation de la population en raison des avantages qu'ils présentent aussi bien pour les banques que pour les clients.

La banque fournit toute une gamme de moyens de paiement scripturaux et électroniques. Ces instruments de paiement peuvent être présentés sous forme de supports traditionnels et modernes (la monétique).

a) Les supports traditionnels :

Parmi ces supports on distingue :

1. Le chèque ;
2. Le virement ;
3. L'avis de prélèvement automatique ;
4. Les titres interbancaires de paiement (TIP) ;
5. Les effets de commerce (lettres de change).

b) Les supports modernes (la monétique) :

«La monétique constitue un ensemble de moyens électroniques mis en œuvre pour automatiser les transactions »⁽³⁷⁾. On peut citer entre autres la carte bancaire et le e-Banking.

•La carte bancaire:

Elle se présente sous forme d'une carte plastique de taille 4,5 cm, elle est équipée d'une bande magnétique et/ou une puce électronique. Ainsi la carte bancaire est une nouveauté pour les banques. Elle permet la circulation de la monnaie scripturale sans support papier.

⁽³⁷⁾ Monique ZOLLINGER "Monétique et Marketing", Edition Dunod, Paris, 1989, P₀₉

Chapitre 1 : Présentation générale des banques

• La carte de retrait :

La carte de retrait permet de retirer des espèces sur un distributeur automatique de billet (DAB) ou un guichet automatique de banque (GAB) sur le réseau bancaire des automates à l'échelle nationale. Elle donne aussi la possibilité de consulter son compte, de déposer des espèces, d'effectuer des virements ou de commander des chèques. Elle a évidemment un coût inférieur aux cartes de paiement. Une commission est prélevée directement par la banque sur le compte du titulaire. En général, ces automates fonctionnent « on-line » sur la banque émettrice permettant ainsi une meilleure gestion des risques.

• La carte de paiement :

La CIB (Carte Inter Bancaire) permet à son titulaire de régler, directement ou à distance, des achats ou des services auprès de commerçants agréés par l'ensemble du réseau interbancaire et équipés d'un terminal de paiement électronique (TPE) ou d'un terminal point de vente (TPV). Lors de l'achat, le TPV lit la carte et peut éventuellement interroger le centre de traitement de la banque (au-delà d'un certain montant). Un ticket de paiement est imprimé comportant le montant payé. Par cette procédure, le commerçant est assuré d'être payé rapidement et le client ne supporte aucun coût supplémentaire.

Remarque : Il existe aussi des cartes de paiement haut de gamme (carte de prestige) qui offrent des services supplémentaires par rapport à la carte classique : assurances diverses, plafonds de retraits et de paiement plus élevés...

• La carte bancaire internationale :

Les paiements à l'étranger sont effectués par les cartes bancaires internationales, la carte Visa ou MasterCard auprès des commerçants affiliés à l'un de ces réseaux. Plus onéreuses, elles sont souvent assorties de différentes prestations d'assistance très utiles.

Remarque : Comme pour les cartes nationales, les cartes internationales disposent de plafonds de retrait et de paiement.

Tableau 03 : Pénétration de la monétique dans le réseau bancaire algérien fin 2008

	Banques	Postes
Nombre DAB-GAB	500	600
Nombre de TPE	1200	-
Densité du réseau	1 DAB/GAB pour 30910habits	90000
Nombre de cartes distribuées	273000	-
Taux de monétisation	3.4%	

Source : Chabha BOUZAR et Ammour BENHALIMA. Les cahiers du CREAD N° 95/2011. « La bancarisation dans le contexte de libération financière en Algérie ». Page 67.

Section 02 : Les différents types des banques

Une banque est un établissement financier qui, recevant des fonds du public, les emploie pour effectuer des opérations de crédit et des opérations financières, et est chargé de l'offre et de la gestion des moyens de paiement.

Dans cette section nous allons essayer d'éclairer sur les différents types de banques qui peuvent exister.

2.1. La banque centrale :

Certes, les banques manifestent des activités communes qui consistent en la commercialisation de l'argent et la réalisation des opérations financières. Cependant, force est de constater que les activités réalisées au sein de ces établissements financiers peuvent tout à fait être différentes. Ainsi, il y a la banque centrale qui constitue une institution nationale à but non lucratif. Elle a pour principale mission d'émettre de la monnaie, d'assurer l'équilibre et la stabilité des prix et surtout la bonne marche de l'économie.

La banque centrale a pour rôle de réglementer et superviser les opérations des différentes banques. La théorie économique y voit un moyen de réguler la croissance, via l'incitation à l'épargne ou la consommation et d'agir sur l'inflation.

La banque centrale d'un Etat est une institution chargée par un pays de superviser :

- La création de monnaie par système bancaire ;
- La politique monétaire ;
- Le bon fonctionnement des banques au niveau de leurs solvabilités et du respect des réglementations ;
- Financement de l'Etat et des banques financières.

L'indépendance du pouvoir politique comme la banque centrale européenne ou dépendante comme celle de pays socialistes, dépend du système politique en place.

2.2. Les banques de dépôt :

Ce sont les banques recevant et gérant les dépôts d'argent (compte épargne et comptes courants), par opposition aux banques n'ayant pas d'autorisation.

Pour gérer ces dépôts, une **banque de dépôt** permet à ses clients de déposer de l'argent dans ses coffres. Ces fonds peuvent être rémunérés ou pas. Elle travaille essentiellement avec leurs clients, particuliers, professionnels, et entreprises.

Elle reçoit des dépôts et elle accorde des prêts aux agents qui en ont besoin. La banque de dépôt est l'une des activités de la banque de détail, un métier qui concerne essentiellement les particuliers, les PME et les collectivités locales.

Chapitre 1 : Présentation générale des banques

2.3. Les banques d'affaires :

La banque d'affaires est un intermédiaire financier pour les entreprises pour ce qui concernent les opérations financières. Elle ne traite qu'avec des entreprises. Son rôle n'est pas le financement de l'entreprise contrairement aux banques d'investissement et de financement. Elle est chargée de monter les dossiers concernant les introductions en bourse, les augmentations de capital, les OPA, OPE, émission de dettes.

Toutes ces opérations sont donc liées au domaine de la bourse, la plupart de ces entreprises clientes étant cotées en bourse. Mais, ce n'est pas forcément le cas. Elle peut par exemple traiter le dossier d'une acquisition entre deux sociétés non cotées.

Ses revenus sont donc uniquement des commissions prises sur la préparation juridique et financière de ces opérations. L'entreprise a recours à la banque d'affaires car ce type d'opération est complexe et demande une expertise importante ainsi que de solides connaissances que l'entreprise n'a pas forcément. Chaque opération est unique et s'adapte aux besoins de la société, à ses caractéristiques.

Ce sont des banques qui effectuent deux activités complémentaires :

- Des opérations de financement et de prestation de service avec des entreprises industrielles ou commerciales ;
- Elles gèrent pour leur compte un portefeuille de titres ou de participations.

2.4. Les banques d'investissement :

Une banque d'investissement est une société qui a pour cible principale les investisseurs (privés ou publics) sur les marchés financiers. Elle les met en relation avec les entreprises pour financer leurs projets ou bien se charge de gérer sous mandat leurs fonds.

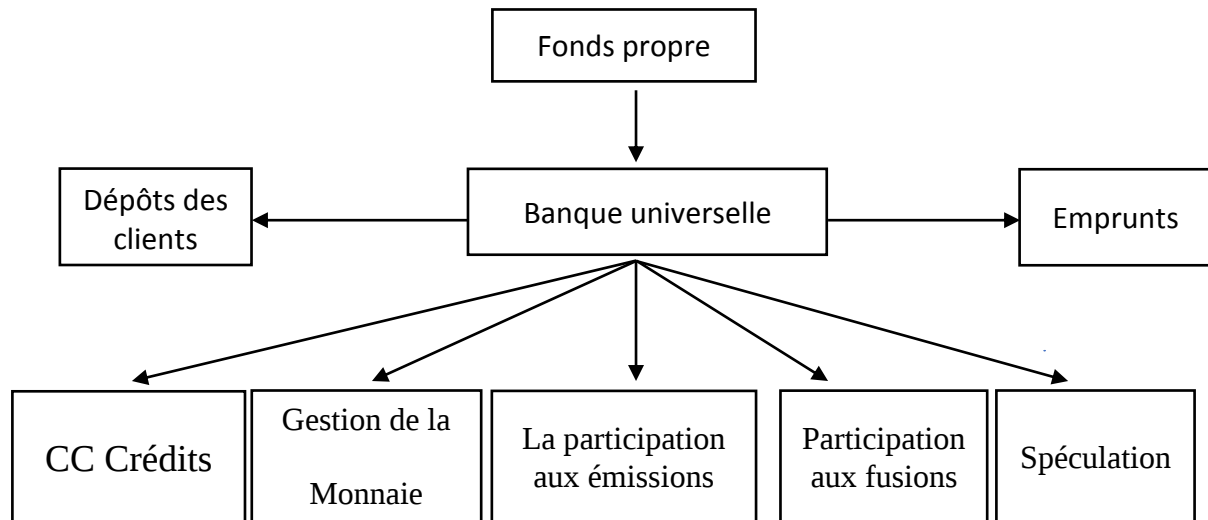
Cette banque ne ré-prête pas les dépôts de ces clients (ou ceux de clients d'autres banques), mais elle donne accès au marché des capitaux par émission d'actions et obligations. Elle se différencie généralement de la banque d'affaires par le fait qu'elle s'occupe principalement des activités de marchés, alors que la banque d'affaires s'occupe des finances. Mais la distinction est très faible et les banques ont tendance à inclure ces deux types de services.

2.5. Les banques universelles :

Les banques universelles sont de grands conglomérats (des groupes industriels et financiers fortement diversifiés) financiers regroupant les différents métiers des banques de détail, des banques de financement et d'investissement et banques de gestion d'actifs.

Chapitre 1 : Présentation générale des banques

Schéma n°3 : activités des banques universelles



Source: Luc BERNET-ROLLANDE, principes de technique bancaire, 25^e édition DUNOD, Paris, 2008 p28.

Section 3: Evolution du système bancaire (algérien période 2006-2017)

Les banques ont une spécificité qui les différencie des autres secteurs d'activité dans tous les pays : elles constituent un « système », est-à-dire qu'elles appartiennent à un ensemble d'institutions structurées et hiérarchisées.

Avant de s'intéresser à l'évolution du système bancaire algérien, il est important de définir le système bancaire, et l'historique du système bancaire algérien

❖ Définition du système bancaire

L'ensemble des banques (secondaires, commerciales) d'une même zone monétaire forme un système bancaire piloté par une banque particulière appelée banque centrale, qui contrôle l'ensemble des banques, assure l'émission des billets et définit la politique monétaire.

3.1. Création du système bancaire Algérien

Dans ce qui suit nous présentons le système bancaire algérien depuis sa création à nos jours. En effet, deux périodes essentielles marquent ce système : avant et après 1990, année de la promulgation de la loi sur monnaie et le crédit (LMC).

- Au lendemain de l'accession de l'Algérie à l'indépendance il importe que le pays recouvre pleinement l'exercice de tous les attributs de sa souveraineté. A cet effet, la Banque Centrale d'Algérie fut créée par la loi 62-144. Les pouvoirs publics avaient pour objectif la mise en place d'un système de financement pour différents secteurs de l'économie

- la loi 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit vise la mise en place des règles de gestion universellement admises en 1990, les banques sont devenues des entreprises commerciales soumises aux règles du marché. Cette loi a également autorisé la création de banques privées. A cet effet, plusieurs banques ont vu le jour, certaines ont disparues, et d'autres forment le paysage bancaire algérien actuel.

3.2. Evolution du système bancaire algérien

Le « système bancaire algérien » se propose de contribuer à la connaissance de l'un des aspects de l'évolution de l'économie algérienne. L'émergence de la concurrence au sein du système bancaire algérien, avec l'entrée dans ce secteur de banques privées et le renforcement patrimonial des banques publiques a conduit le Conseil de la monnaie et du crédit (CMC) et la banque d'Algérie à améliorer et renforcer les conditions d'exercice de l'activité bancaire, pendant que la Banque d'Algérie et la Commission bancaire ont exercé une supervision bancaire, conforme aux normes et principes universels, de plus en plus rigoureuse. Et cela dès l'année 2006 qui s'est caractérisée par la mise en place effective de mécanismes de surveillance.

Il est important de rappeler l'évolution du système bancaire algérien. Cela, pour avoir un aperçu sur le contexte dans lequel a évolué l'entreprise bancaire depuis l'indépendance à nos jours : « Le système bancaire algérien est le produit d'un processus qui s'est réalisé en plusieurs étapes, suivant deux systèmes différents : un système bancaire d'une économie administrée et un système bancaire dans un contexte de transition vers l'économie de marché »⁽³⁸⁾.

1. Le système bancaire algérien à l'ère de l'économie administrée

La politique financière d'un pays est une partie intégrante de sa politique économique. Depuis son indépendance jusqu'en 1988, l'Algérie a choisi un système d'économie planifiée, qui a été accompagné par la mise en place de diverses réglementations bancaires et financières, permettant ainsi de financer le programme ambitieux en termes d'investissements planifiés.

2. Le système bancaire algérien et la transition à l'économie de marché : les réformes

➤ □ La réforme monétaire et bancaire de 1990 et ses objectifs :

Suite à l'adoption de la loi sur la monnaie et le crédit en avril 1990, la réforme monétaire et bancaire est venue renforcer les réformes économiques engagées en 1988, et mettre fin à les triples crises d'endettement, d'inflation et de gestion administrée. Donc, le but de cette loi été de mettre fin à toute intervention administrative, et établir des institutions et des instruments pour instaurer une autorité de régulation autonome. La mission de cette autorité est la réalisation des objectifs de la réforme et la conduite de programmes de ruptures

⁽³⁸⁾ AMMOUR Benhalima. (2001), *Le système bancaire algérien ; Textes et réalités*, Editions Dahlab, PP. 4-24.

Chapitre 1 : Présentation générale des banques

de réhabilitation et d'innovations dans les structures du système bancaire algérien.

A) - Les ruptures par la mise en place d'instruments de politique monétaire fondés sur le marché

Pour mettre fin d'une manière définitive aux sources d'endettement et d'inflation, il devait casser les liens institutionnels et les formes instrumentales entre la Banque Centrale (B.C), les banques primaires (commerciales) et le trésor public⁽³⁹⁾.

B) - Les réhabilitations du système financier

La loi sur la monnaie et le crédit visait, à réhabiliter la monnaie nationale (le dinar algérien), et aussi, réhabiliter l'autorité monétaire ainsi que le statut de la banque comme étant une entreprise bancaire.

L'objectif de cette réhabilitation monétaire est de créer un climat d'affaires favorable à l'épargne, à l'investissement et à la croissance.

C) - Les innovations dans le système financier : création d'un marché financier :

La loi sur la monnaie et le crédit a introduit des institutions, des instruments et des mécanismes, en matière d'offre et de demande des capitaux.

Par son dispositif, elle visait à diversifier les sources de financement des agents économiques notamment des grandes entreprises, par conséquent de nombreuses et nouvelles activités financières s'ouvraient devant les banques algériennes.

➤ La régulation monétaire en Algérie

Visant à se débarrasser du système de financement d'économie d'endettement, et passer à un système de financement par l'épargne et le marché, les réformes économiques engagées en Algérie depuis 1988, particulièrement la loi sur la monnaie et le crédit a prévu des organes, des instruments et des mécanismes pour la régulation monétaire, à savoir : le Conseil de la monnaie et le crédit, la Commission bancaire et la Centrale des risques bancaires.

A) Le Conseil de la monnaie et du crédit

En tant que Conseil d'administration de la Banque d'Algérie (B.A), et en tant qu'autorité monétaire unique indépendante du trésor public, cet organe a pour mission de concevoir, formuler et arrêter les objectifs et les instruments de la politique monétaire et de crédit, formuler et arrêter les objectifs et les instruments de la politique monétaire et de crédit

⁽³⁹⁾ BEN MALEK. Riad. (1999), la réforme du secteur bancaire en Algérie, Mémoire de maîtrise en sciences économiques, option : Economie Internationale, Monnaie et Finance, université des sciences sociales de TOULOUSE I, France, P.65.

Chapitre 1 : Présentation générale des banques

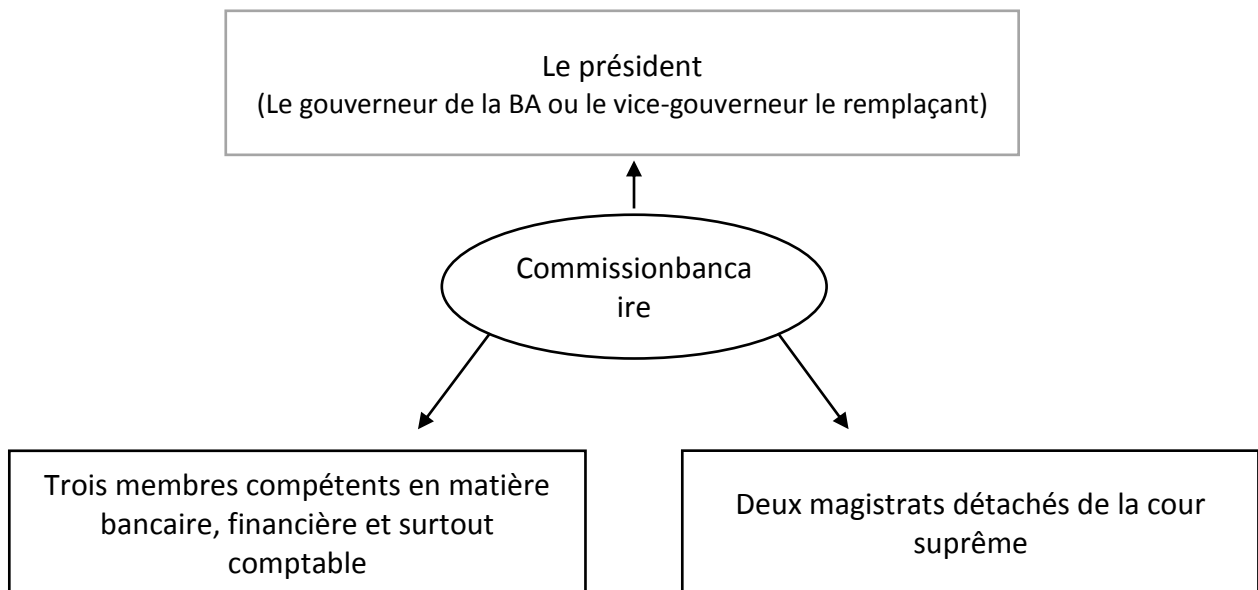
qui sont mises en œuvre par les structures de la Banque d'Algérie (B.A).

B) La Commission bancaire

La commission bancaire est l'organe de surveillance de l'application de la réglementation bancaire. Elle est dotée d'un pouvoir de sanction à l'égard des banques. A titre, de l'article 144 de la loi 90/10 relative à la monnaie et au crédit, la commission bancaire se compose :

- ❖ Du gouverneur de la banque d'Algérie ou de vice-gouverneur qui le remplace, président, et de quatre membres suivants :
 - Deux magistrats détachés de la cour suprême, proposée par le premier président de cette cour après avis du Conseil supérieur de magistrature ;
 - Deux membres choisis en raison de leurs compétences en matière bancaire, financière et surtout comptable, proposés par le ministère des finances ;
- ❖ Les quatre membres de la commission sont nommés pour un mandat de 5 ans renouvelable par décret du chef de gouvernement.

Schéma n° 4 : La Commission bancaire



Source : D'après l'article 144 de la loi 90/10

C) La Centrale des risques bancaires

Pour contribuer à la protection des épargnants en imposant aux banques de respecter les ratios de couverture et de division des risques. Et pour ce qui est des instruments et

Chapitre 1 : Présentation générale des banques

mécanismes, la Banque d'Algérie (B.A) intervient par une réglementation prudentielle des risques et une réglementation du marché monétaire.

- **L'ordonnance N°01-01 de 2001 modifiant et complétant la loi relative à la monnaie et au crédit :**

Sans pour autant toucher à l'autonomie de la Banque d'Algérie (B.A), des aménagements ont été introduits dans le but, de rehausser l'influence de l'exécutif dans la prise de décision sur la politique monétaire du pays. Pour ce faire, l'ordonnance N°01-01 modifiant et complétant la loi 90-10 a été créée, fractionnant le Conseil de la monnaie et du crédit en deux organes :

- Le Conseil d'administration, chargé de l'administration et de l'organisation de la B.A ;
 - Le Conseil de la monnaie et de crédit, qui joue le rôle de l'autorité monétaire. Il est composé de sept membres, dont trois sont nommés par décret présidentiel, alors qu'ils étaient en nombre de quatre dans la loi 90-10.
-
- **L'ordonnance N° 03-11 de 2003 relative à la monnaie et le crédit :**
En 2003, le système bancaire algérien été marquée par la mise en faillite des deux banques privées. Il s'agit de la banque EL KHLIFA et la Banque pour le Commerce et l'Industrie d'Algérie (B.C.I.A). Face à cette situation, les pouvoirs publics ont procédé à la refonte de la loi sur la monnaie et le crédit, cela pour éviter ce genre d'éclats financiers de se produire à l'avenir. Alors, les conditions exigées aux acteurs du système bancaire pour que cette refonte puisse atteindre son succès :
- Permettre à la B.A de mieux exercer ses prérogatives ;
 - Renforcer la concertation entre la B.A et le gouvernement en matière financière ;
 - Permettre une meilleure protection des banques de la place et de l'épargne du public.

3.3.1.La structure actuelle du système bancaire algérien :

Les banques, en tant qu'intermédiaires financiers, assurent la collecte des ressources auprès du public, distribuent des crédits à la clientèle directement ou par le biais d'acquisition d'obligations émises sur le marché financier par les entreprises et autres institutions financières et mettent à la disposition de la clientèle des moyens de paiement et assurent leur gestion. Elles effectuent aussi différentes opérations bancaires connexes.

En revanche, les établissements financiers effectuent toutes les opérations de banque à l'exception de la collecte de dépôts auprès du public et de la gestion des moyens de paiement.

Chapitre 1 : Présentation générale des banques

A côté de cet ensemble d'intermédiaires financiers, il est à rappeler l'existence :

- De l'institut d'émission ⁽⁴⁰⁾, la banque d'Algérie qui a pris la relève de la banque centrale d'Algérie ;
- Du trésor ⁽⁴¹⁾ avec ses services déconcentrés, les trésoreries de wilaya qui relèvent du ministère des Finances et qui font des opérations de banque (collecte des ressources) ;
- Les services financiers de la poste sont exercés par le centre des chèques postaux (CCP). Le centre des chèques postaux, qui relevait de l'ex-ministère des P et T, a été transféré à un opérateur public, Algérie poste ⁽⁴²⁾, créé en la forme d'un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC).

Cet établissement fait également certaines opérations de banque : collecte de ressources, rapatriements et transferts de fonds.

« La dernière liste des banques agréées arrêtée au 2 janvier 2017, comprend une vingtaine de banques publiques et privées et 9 établissements financiers, selon la dernière décision de la banque d'Algérie portant publication de la liste des banques et de la liste des établissements financiers agréés et qui vient d'être publiée sur le journal officiel. » ⁽⁴³⁾

Les banques publiques sont au nombre de 6 (six) banques à savoir la banque extérieure d'Algérie (BEA), la banque nationale d'Algérie (BNA), le crédit populaire d'Algérie (CPA), la banque de développement local (BDL), la banque de l'agriculture et du développement rural (BADR), la caisse nationale d'épargne et de prévoyance (CNEP-Banque).

Les banques privées et étrangères sont au nombre 14 à savoir : la banque Al Baraka d'Algérie, Citibank Alegria, Arab Banking Corporation-Alegria, société générale- Algérie, BNP Paribas Al-Djazair, Bank ABC, Natixis-Algérie, Trust-Bank, Houssing bank, Gulf bank, Fransa bank, CIB-algeria, Al-salam bank et HSBC-Algeria.

Pour ce qui est de l'Algérie, l'institut d'émission de l'Algérie indépendante a été créé par la loi n° 62-144 du 13 décembre 1962 portant création et fixant les statuts de la banque centrale d'Algérie.

En 1990, la banque centrale d'Algérie a été débaptisée et ses prérogatives ont été reprises par la banque d'Algérie.

⁽⁴⁰⁾ durant le période colonial, le privilège de l'émission a été exercé, de 1851 au 30 juin 1962, par la banque d'Algérie.

⁽⁴¹⁾ il est à rappeler que le trésor algérien a été séparé du trésor français depuis le 31 décembre 1962.

⁽⁴²⁾ Rapport de la banque d'Alger janvier 2017.

⁽⁴³⁾ la loi 2000-03 du 5 août 2000 fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications lève le monopole de l'Etat dans le secteur de la poste et des télécommunications.

Chapitre 1 : Présentation générale des banques

Quant aux établissements financiers, on trouve la société de Refinancement Hypothécaire (SRH) ; la société financière d'investissement, de participation et de placement-SPA- « Sofinance-SPA » ; Arab Leasing Corporation (ALC) ; Maghreb Leasing Algérie (MLA) ; Cetelem Algérie ; Caisse Nationale de Mutualité Agricole Etablissement Financier ; Société Nationale de Leasing-SPA ; Ijar Leasing Algérie-SPA et El Djazair Ijar-SPA.

➤ Les banques publiques :

A-La création de la BADR et la BDL :

LA BADR a été créée par le décret n°82-106 du 13 mars 1982 sous forme de société nationale, née de la restructuration de la BNA pour financer l'ensemble du secteur agricole et de l'agro-industrie.

La BDL créée par le décret n°85-85 du 30 avril 1985 reprenait certaines opérations et prérogatives du CPA spécialisé dans le financement d'investissements productifs par les collectivités.

B- la banque extérieure d'Algérie (BEA) :

Créée par l'ordonnance n°67-204 du 1^{er} octobre 1967. La BEA est une banque de dépôts ayant mission particulière dans le Domaine du développement des relations financières avec l'extérieur.

C- la Caisse nationale d'épargne et de prévoyance (CNEP) :

Créée par l'ordonnance n°64-277 du 10 août 1964. Ses principales missions étaient la collecte de l'épargne et le financement de l'habitat.

D- La banque nationale d'Algérie (BNA) :

La BNA a été créée par ordonnance n°66-178 du 13 juin 1966. La BNA devait financer le secteur agricole et les grandes entreprises.

E- Le crédit populaire d'Algérie (CPA) :

Le CPA a été agréé par ordonnance n°66-366 du 29 décembre 1966. Le CPA est une banque de dépôt ayant trait à la promotion du secteur tertiaire (l'hôtellerie et le tourisme, la pêche, l'artisanat...) mais également d'autres activités (le financement des PME, financement de crédit à la consommation).

À côté de ces six banques publiques, il est à relever l'existence :

- De la CNMA (caisse nationale de mutualité agricole), qui a été agréée par le CMC le 6 avril 1997 pour effectuer des opérations de banque ⁽⁴⁴⁾ alors que le ministère des Finances a agréé ce même établissement pour effectuer des opérations d'assurance ;
- De la BAD qui continue à exercer sans agrément.

➤ **Les banques privées et étrangers :**

A) Banque Al Baraka d'Algérie:

La banque Al Baraka d'Algérie est le premier établissement bancaire à capitaux mixtes (publics et privé). Créée le 20 mai 1991, avec un capital de 500.000.000 DA, la banque a entamé ses activités bancaires proprement dites durant le mois de septembre 1991. ⁽⁴⁵⁾

B) Citibank Alegria :

Présente en Algérie depuis 1992 à travers un bureau de liaison, la Citibank a développé véritablement ses activités bancaires à partir de l'année 2000⁽⁴⁶⁾. Elle ne travaille qu'avec une clientèle haut de gamme comme les compagnies pétrolières et d'autres firmes qui explorent ou exploitent l'or noir en partenariat avec Sonatrach. La Citibank gère des sommes substantielles. Ainsi, la Citibank New York gère et détient le compte en dollars de la banque d'Algérie. C'est par ce compte que transitent tous les paiements en dollars de l'Algérie.

A) Arab Banking Corporation- Alegria:

La Bank ABC ⁽⁴⁷⁾ fondée en 1980 est une banque internationale basée à Manama, au Royaume de Bahreïn. Son réseau s'étend sur cinq continents et couvre des pays du Moyen-Orient, d'Afrique du Nord, d'Europe, des Amériques et d'Asie. La banque ABC a été la première banque privée internationale autorisée à opérer dans le cadre de la législation algérienne par une décision officielle du CMC de la banque centrale d'Algérie en septembre 1998. Elle a commencé ses activités le 2 décembre 1998 en ouvrant sa succursale principale à Bir Mourad Raïs, Alger.

B) BNP Paribas Al-Djazair :

BNP Paribas Al-Djazair, filiale à 100% du groupe BNP Paribas, exerce une activité de banque universelle, s'adressant ainsi à tout type de clientèle : les particuliers (dont les Algériens Résidant à l'Etranger), les professionnels et les entreprises.

⁽⁴⁴⁾ la CNMA, bien que n'étant pas constituée en la forme d'une société par actions, a été agréée par le CMC et ce, en infraction aux dispositions de l'article 128 de la loi relative à la monnaie et au crédit.

⁽⁴⁵⁾ www.albaraka-bank.com consulté le 18/05/2019

⁽⁴⁶⁾ www.Citibank-algeria.com consulté le 18/05/2019

⁽⁴⁷⁾ www.Bank-abc.com consulté le 18/05/2019.

C) Natixis-Algérie:

Natixis-Algérie est filiale du Groupe BPCE adossé à Natixis (Pôle Services Financiers Spécialisés) installée en Algérie depuis 1999. Avec près de 800 collaborateurs et 28 agences réparties sur tout le territoire algérien, Natixis-Algérie offre une gamme étendue de produits et services financiers aux grandes entreprises, PME-PMI, professionnels et particuliers Algériens. Natixis-Algérie assure également des prestations de services pour le compte de Natixis (connaissance client « KYC », Trade).

D) Trust-Bank :

Trust bankalgeria est une banque de droit algérien à capitaux privés, dont l'activité a démarré en avril 2003 avec un capital initial de 750 Millions de Dinars porté dès la neuvième année d'exploitation, soit en 2012, à 13 Milliards de Dinars.

E) Housingbank:

The Housingbank for Trade & Finance-Algeria s'appuie sur une riche expérience et un savoir-faire de plus de trente années dans le domaine financier et bancaire. Housingbank Algérie a opté, dès le démarrage de son activité en octobre 2003, pour le lancement d'une gamme variée de produits destinés tant aux particuliers qu'aux entreprises.

F) Gulf bank :

La Banque commerciale de droit algérien, filiale de Burganbank group, au capital 10.000.000.000 DZD début son activité en Mars 2004 elle se fixe pour principale mission de contribuer au développement économique et financier de l'Algérie.

G) Fransabank :

Fransabank El Djazair-SPA, société par action à capitaux mixtes majoritairement libanais, a débuté ses activités en Algérie en date du 1^{er} octobre 2006., offrant à sa clientèle composée de PME ainsi que de grands groupes nationaux et internationaux, tous les produits et services d'une banque commerciale à vocation universelle.

H) CIB-algeria :

Autorisée à fonctionner en tant que banque à part entière en Mai 2007, Crédit Agricole CIB en Algérie offre à ses clients locaux et internationaux une large palette de services bancaires commerciaux, de gestion de trésorerie et de financement du commerce.

La banque est également en mesure d'accompagner les clients du groupe Crédit Agricole dans les relations d'affaires en Algérie grâce à une collaboration étroite avec les grandes banques du pays, notamment en matière de contrats avec le secteur public.

I) Al-salambank :

Al salambank-Algérie, une banque complète fonctionnant conformément aux lois algériennes, et conformément aux dispositions de la loi islamique de la charia dans toutes ses relations. Alsalambank-Algérie a été installée sur le territoire algérien en septembre 2008, pour commencer à pratiquer son activité visant la prestation de services bancaires innovants

J) Banque HSBC :

HSBC France s'est implantée en Algérie en août 2008 en ouvrant une agence et un siège social à Alger (Pins Maritimes). En 2009, le CMC a autorisé le transfert de la tutelle de HSBC France (HBFR) à HSBC Bank Middle East Limited (HBME).

En mai 2010, la banque d'Algérie a autorisé l'ouverture d'une seconde agence dans le quartier de Hydra (Alger). Une troisième agence a ouvert ses portes dans la ville d'Oran en septembre 2012.

➤ Les établissements financiers :

A-La société de refinancement Hypothécaire SRH :

Créée le 27 novembre 1997, la SRH est un établissement financier, qui a le statut d'une Entreprise Publique Economique, SPA dotée d'un capital social initial de 3.290.000.000 DA, augmenté à 4.165.000.000 DA en 2003.

Son capital est intégralement libéré et souscrit, il est composé de 833 actions d'une valeur de 5.000.000 DA.

B) La société financière d'investissement, de participation et de placement-SPA-« sofinance-SPA » :

Sofinance-SPA, est un établissement financier public agréé par la Banque d'Algérie le 09 janvier 2001, doté d'un capital social de 5.000.000.000 DA, en 2017 son capital social est passé à 10.000.000.000 DA. Sofinance a été créée à l'initiative du Conseil National des Participations de l'État (CNPE) avec comme principales missions l'accompagnement dans la modernisation de l'outil de production national et le développement de nouveaux produits financiers.

C) Arab Leasing Corporation ALC:

ALC au capital 3.500.023.744 DZD est la première société de leasing à s'établir en Algérie. ALC a été créé en octobre 2001, par les institutions actionnaires suivantes ⁽⁴⁸⁾ :

- ABC-Algérie : 41% ;
- CNEP-Banque : 27% ;
- T.A.I.C: 25% ;
- Capitaux propres : 7%.

⁽⁴⁸⁾ Site Arab Leasing Corporation ALC.

D) Maghreb Leasing Algérie MLA :

Née en 2006, MLA a été créée à l'initiative de TUNISIE LEASING avec le concours de son actionnaire de référence Groupe Amen.

Son objectif principal est de devenir le partenaire privilégié des PME, PMI, des professions libérales et commerçantes en matière de financement des équipements et immobiliers nécessaires à leurs activités.

E) Cetelem Algérie :

Cetelem Algérie est une filiale de la BNP Paribas spécialisée dans le crédit à la consommation localement, en Algérie. Créée depuis 2006, cetelem Algérie propose des solutions de financement directement sur lieu de vente avec une seule formule le crédit amortissable classique.

Elle est liée à plus de 400 partenaires dans tout le pays. Cetelem Algérie travaille dans le monde de l'automobile et celui de la distribution.

F) Caisse nationale de Mutualité Agricole Etablissement Financier :

Cette Société Nationale de Leasing- SPA est un établissement financier créé en 2010 sous la forme juridique SPA au capital de 3.500.000.000 DZD, spécialisée dans le financement, d'acquisition ou de renouvellement des véhicules, matériels d'industrie ou de travaux publics, équipement médicaux ou d'informatique et de tourisme (hôtellerie, restauration).

Ijar Leasing Algérie (ILA)-SPA:

ILA-SPA est un établissement financier de crédit-bail (leasing) au capital social de 3.500.000.000 DA créé par la BEA.

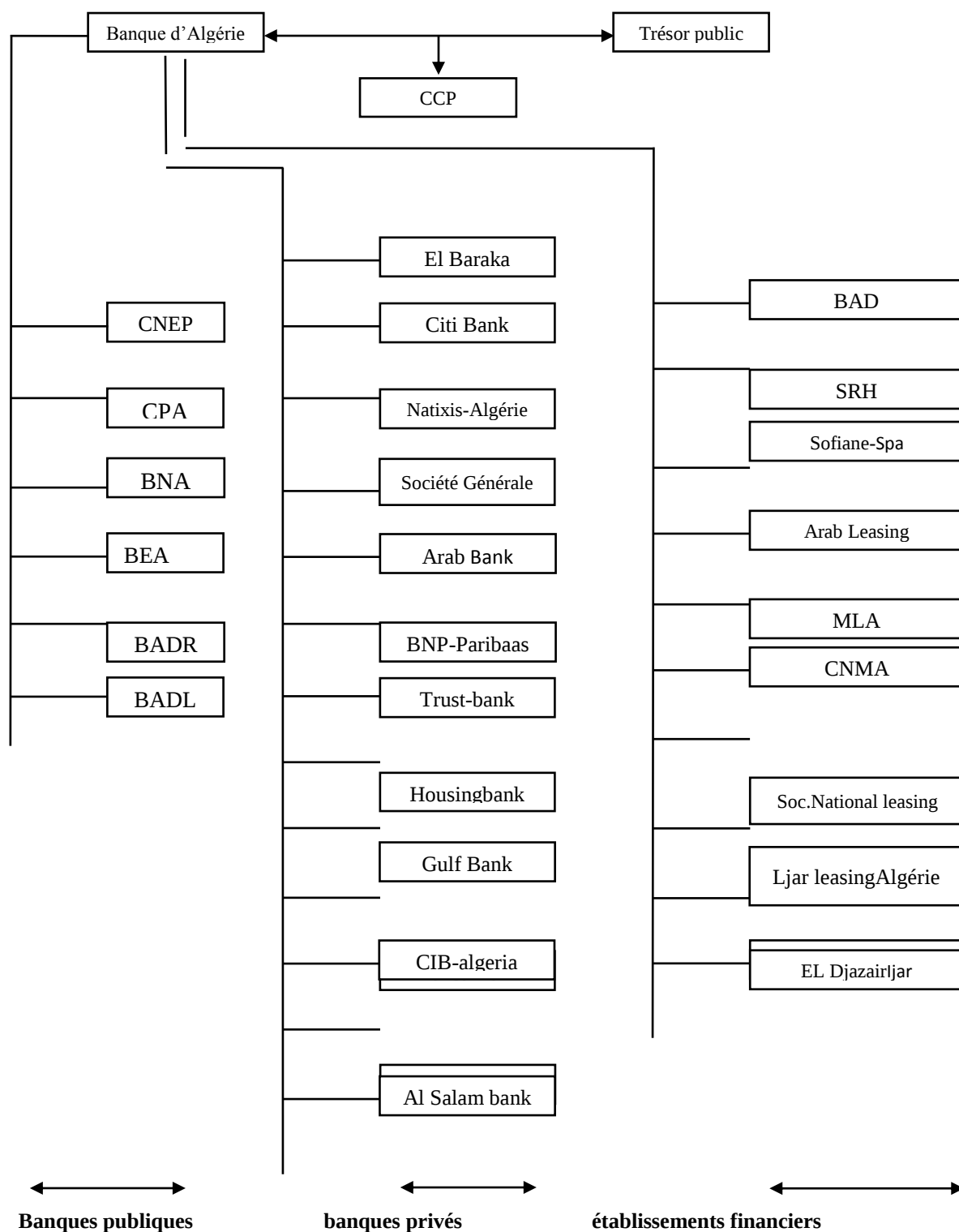
G) El Djazair Ijar- SPA:

Le leasing d'El Djazair Idjar, est un mode de financement souple et approprié, qui consiste à mettre à votre disposition des biens mobiliers et des équipements de votre choix, contre le paiement des loyers périodiques durant une période de location.

A la fin de période de location et après paiement de la valeur résiduelle le client devient propriétaire.

Chapitre 1 : Présentation générale des banques

Schéma n° 5 : Configuration du système bancaire algérien



Source : Journal officiel Algérien au 09/02/2018.

3.3.2. Les réformes du système bancaire

Dans cette partie on essaye de présenter les réformes que connaît le système bancaire algérien durant la période 2007-2016 :

1- Cadre légal et réglementaire :

- Les ratios prudentiels relatifs à l'exposition au risque de crédit et à sa couverture sont représentés principalement par le ratio de solvabilité et les ratios de division des risques.
- Le ratio de solvabilité implique que les fonds propres nets (fonds propres de base et fonds propres complémentaires) d'une banque ou d'un établissement financier doivent assurer la couverture d'au moins 8% des risques encourus. Il s'agit d'un niveau minimum de couverture de risque pour asseoir une solidité financière (santé patrimoniale).
- Pour éviter la concentration des risques sur un client ou un groupe lié, deux ratios de division des risques doivent être respectés⁽⁵⁰⁾ ;
 - Le premier, fixé à 25%, implique que les crédits accordés individuellement à un client ou à un groupe lié ne doivent pas excéder 25% des fonds propres de la banque ou l'établissement financier concerné.
 - Le second ratio limite les grands risques⁽⁵¹⁾ à dix fois les fonds propres.
- A l'effet de prendre en charge l'ensemble des dispositions légales, le CMC et la Banque d'Algérie ont mis en place un dispositif réglementaire conséquent en matière de contrôle bancaire.

2- La supervision et le contrôle :

Un contrôle et une surveillance particulière des agrégats monétaires et financiers des procédures de gestion et de suivi des risques sont nécessaires pour s'assurer de l'efficacité de l'intermédiation bancaire. La supervision, qui doit être permanente, vise également à protéger les déposants et les investisseurs comme elle permet d'éviter les risques systémiques découlant d'une mauvaise gestion et/ou engagement trop importants.

⁽⁵⁰⁾ rapport de la banque centrale d'Algérie (2002) -chapitre V : SYSTEME BANCAIRE EVALUATION ET RENFORCEMENT DE LA SUPERVISION, PUBLIER EN 2003.

⁽⁵¹⁾ « Les grands risques sont les risques des crédits dépassent 15% des fonds propres de la banque ou de l'établissement financier concerné. ».

2.1 Les activités de contrôle :

A- Le contrôle sur pièces :

Le contrôle sur pièces est effectué sur la base des déclarations des banques et établissements financiers transmises à la Banque d'Algérie. Le contrôle sur pièces était assuré, jusqu'à 2001, par l'inspection externe, direction rattachée à la Direction Générale de l'Inspection Générale de la Banque d'Algérie.

Une structure spécialisée a été mise en place en 2002, au sein de la Direction Générale de l'Inspection Générale, en vue de prendre en charge le renforcement du contrôle sur pièces⁽⁵²⁾.

B- Le contrôle sur place :

Sur la base d'un programme de contrôle intégral des banques et établissements financiers, engagé à partir de l'année 2002, les services compétents de la Banque d'Algérie mènent régulièrement des opérations de contrôle intégral sur place.

2.2 Le Renforcement du contrôle interne :

Afin de répondre aux principes élaborés par le comité de Bâle, le CMC a édicté un règlement dont l'objet est comme suit :

- Mettre en place par les banques et établissements financiers les mécanismes de contrôle interne de nature à garantir que l'activité bancaire est conduite de manière prudente ;
- Les transactions sont conclues strictement dans les limites des pouvoirs conférés ;
- Les actifs sont préservés (gestion prudente des risques) et les passifs sont contrôlés ;
- Les états financiers fournissent des informations complètes, exactes et aussi récentes que possible en tenant compte des normes comptables.

⁽⁵²⁾ rapport de la banque centrale d'Algérie Op. Cite.2002.

Conclusion :

Tout au long de ce chapitre concernant présentation générale des banques, on a remarqué que les banques jouent un rôle important dans le fonctionnement global de l'économie. La banque est un des plus vieux métiers du monde et d'emblée à vocation internationale (change, financement du commerce international). C'est une entreprise comme les autres, son comportement et sa stratégie peuvent être analysés avec les mêmes cadres et outils d'analyse que ceux pertinents pour toute autre entreprise. Pourtant, la banque est spéciale et les conséquences de cette spécificité ont toujours été considérables.

Elles servent d'intermédiaires entre les agents économiques qui ont des capacités de financement excédentaires (épargne) et ceux qui, à l'inverse, ont des besoins de financement pour réaliser leurs projets. Elles jouent aussi, un rôle exclusif dans la création et dans la circulation de la monnaie scripturale. Leur rôle peut être comparé à celui du cœur dans un corps humain qui distribue le sang riche en oxygène vers les organes qui en ont besoin.

Le secteur bancaire algérien a donc atteint deux objectifs : le développement et la stabilité de la plateforme bancaire algérienne. Ces réalisations ont constitué le fruit surtout d'un soutien indéfectible apporté par l'Etat à la plateforme bancaire publique.

Le système financier est considéré comme le nerf principal qui régule le cycle de vie de la croissance économique des différents pays, il est également l'un des indicateurs les plus importants du développement économique et social. L'activité bancaire est caractérisée par sa diversité, qui consiste en la collecte des dépôts, la distribution des crédits, l'animation des marchés financiers et la gestion des moyens de paiement. Cette diversification d'opérations a fait que le métier bancaire est inséparable du risque.

Chapitre 2 : notions sur le management bancaire

Le management est la mise en œuvre de moyen humain et matériel d'une entreprise pour atteindre ses objectifs. Il correspond à l'idée de gestion et de pilotage appliquée à une entreprise ou une unité de celle-ci.

Lorsqu'il concerne l'entreprise tout entière on peut généralement l'assimiler à la fonction de direction (la « fonction administrative » de H. Fayol) ⁽⁵³⁾. Il comprend une dimension technique (principalement liée à la comptabilité analytique et aux méthodes de contrôle de gestion visant à optimiser les ressources et une dimension humaine (liée à la nécessité d'obtenir la motivation et la coopération des membres composant l'organisation).

Le management désigne aussi les responsables de la fonction managériale (à ses différents niveaux dans l'entreprise). Le manager-dirigeant est une personne clé au sein de l'entreprise qu'il dirige, qu'elle soit grande, petite ou moyenne.

Le développement et la performance de celle-ci reste affectée par la personnalité, les aspirations et les comportements de ce dernier. Dit autrement, en partant du concept de groupe, le management est l'application systématique à un groupe institutionnalisé par son chef ou son leader, d'un ensemble de principes ou de valeurs complémentaires qui en assurent, d'une part, la coordination efficiente des activités collectives et, d'autre part et conjointement, la motivation et un esprit de coopération active et gratifiante de la part de chacun des membres du groupe.

Pour ce qui est de notre étude celle-ci consistera à déterminer une typologie de profils en décomposant ce profil en trois parties : la première traite de naissance du management bancaire, définition et généralités, la deuxième partie porte sur Le profil managérial, et en dernier l'identification des contraintes.

⁽⁵³⁾ Henri Fayol est l'auteur de L'administration industrielle et générale. En raison de ses travaux, il est considéré comme l'un des pionniers de la gestion d'entreprise et l'un des précurseurs du management. Selon Fayol, administrer, C'est prévoir ; « organiser », au sens fort du terme, « constituer » l'organisme qu'est l'entreprise ; c'est commander, permettre au personnel de remplir ses fonctions en lui donnant des ordres ; c'est aussi coordonner, harmoniser les efforts et les travaux de chacun dans un ensemble ; c'est enfin contrôler, veiller au respect des ordres et des règles établis. Telles sont les cinq fonctions administratives, étant entendu qu'il ne faut pas confondre « gouverner », qui est assurer le meilleur fonctionnement de l'organisation dans les opérations essentielles précédemment mentionnées, et « administrer », qui correspond plus spécifiquement à la dernière de celles-ci.

Chapitre 2 : notions sur le management bancaire

Section 1 : naissance du management bancaire, définition et généralités

Avant de s'intéresser au management bancaire, il est important de définir le management de manière globale et son contexte de naissance.

1.1. Naissance du management

Le management est une discipline relativement récente. Vers la fin du XIX siècle, Frederik Winslow Taylor propose le concept d'organisation scientifique du travail tendant vers une « one best way »⁽⁵⁴⁾. Celui-ci repose sur la décomposition du travail en tâches et prennent en considération le temps de chacune d'elle et organisées rationnellement pour former une chaîne de production.

Taylor désirait appliquer les principes généraux d'amélioration de la productivité par la division du travail à l'entreprise qu'Adam Smith avait soulignés.

Henry Ford partage avec Frederik Winslow Taylor qu'une augmentation de rendements peut être obtenue en contrepartie de bons salaires.

Henry Fayol propose une approche similaire, avec un même souci de précision et de rationalité, à l'administration et à l'organisation bureaucratique. Il comprend que le prix des approvisionnements, la fiabilité des outils, la disposition des lieux de travail et la qualité de l'encadrement comptent tout autant que la qualité produite par l'entreprise. On parle alors d'administration moderne qui fut alors et toujours aujourd'hui la base de tout manuel de gestion. Il amène les concepts de systématisation du travail du dirigeant, de la prévision jusqu'au contrôle en passant par la décision.

On reconnaît alors les principes de gestion : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

Aujourd'hui, on reconnaît plutôt ces termes sous les PODS : planifier, organiser, diriger et contrôler.

Rapidement après les années 1930, avec Elton Mayo par exemple le management s'inspire de la psychologie avec la prise en compte de l'effet Hawthorne (effet psychologique, d'être l'objet d'une attention spéciale).

⁽⁵⁴⁾ F. Taylor (1856-1915) a la certitude que le travail doit être exécuté conformément aux règles découvertes par les ingénieurs des méthodes, qui savent optimiser l'exécution de chaque élément du travail avec les outils les plus appropriés

Chapitre 2 : notions sur le management bancaire

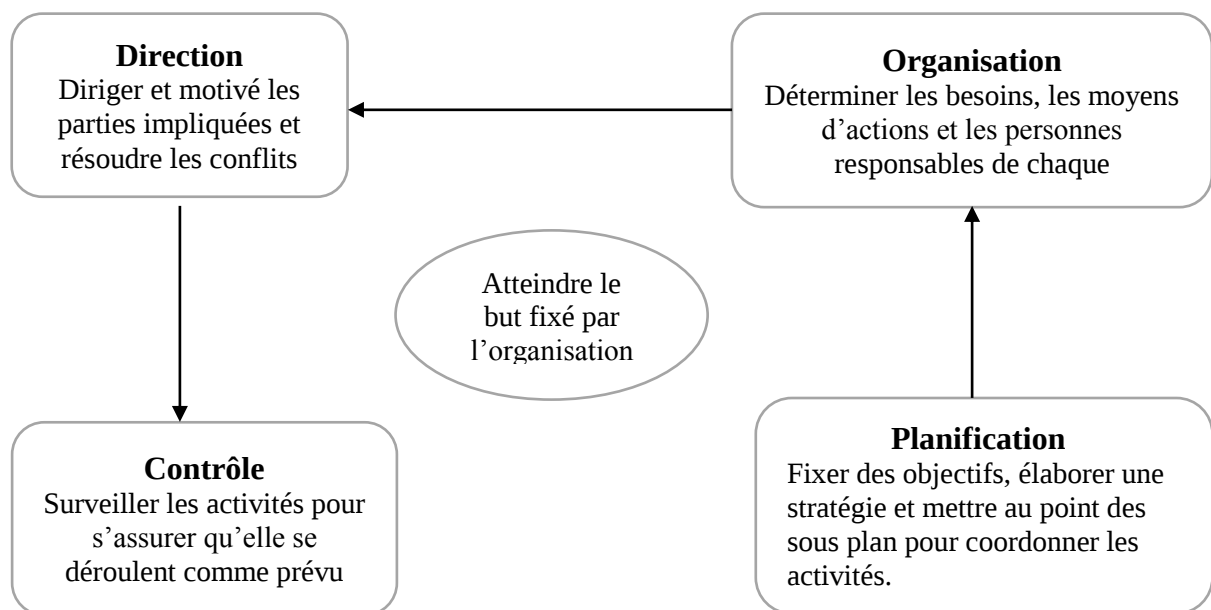
1.1.1. Origine du mot management

Le verbe manage vient certainement de l'italien maeggiare (contrôler, manier, avoir en main, du latin Manus : la main) influencé par le mot français ménage (faire tourner un cheval dans un manège). A cette notion il faut aussi ajouter la notion de « ménager » (dont le sens au XVI siècle était de conduire son bien, sa fortune avec raison et management, gérer les affaires du ménage en d'autres termes) qui consiste à gérer des ressources humaines et des moyens financiers (le majordome « chef de la maison » avait en charge de gérer les équipes ainsi que les moyens comme les stocks des produits alimentaires).

1.2. Définition du management

Le management est l'ensemble des techniques d'organisation de ressources qui sont mises en œuvre pour l'administration d'une entité, dont l'art de diriger des hommes, afin d'obtenir une performance satisfaisante. Dans un souci d'optimisation, il tend à respecter les intérêts des dirigeants de l'entreprise.

Schéma n° 06 : activités de management



Source : Stepfen Robins, David Decenzo, management « l'essentiel des concepts et des pratiques », 4^{ème} éd, p31.

Afin de prendre en compte le temps, le risque et l'information sur les prises de décision, il est important de distinguer :

- Le management stratégique qui concerne la gestion du marché par la stratégie ;
- Le management opérationnel qui concerne la gestion des processus propres à l'entreprise ;

Chapitre 2 : notions sur le management bancaire

- Le contrôle de gestion : son rôle est de coordonner entre les deux types de management précédents.

Après avoir défini le management d'une manière générale, on peut maintenant définir le management bancaire.

1.3. Le management bancaire

1.3.1. Définition du management bancaire

Le management bancaire représente la nouvelle condition de la compétitivité des entreprises bancaires qui résident aujourd'hui dans les modes d'organisation et de management mis en place.

Il se dégage ainsi trois principales sources d'avantage concurrentiel :

- La gestion des risques (de marché, de crédit...);
- Le management de la relation client ;
- L'excellence organisationnelle dans la mise en œuvre des deux précédents domaines.

1.3.2. L'apparition du management bancaire

Auparavant, il était fréquent de parler du contrôle de gestion bancaire en raison de la particularité spécifique du secteur caractérisé par une concurrence limitée et un encadrement réglementaire particulier ainsi que la difficulté de mesurer les coûts des opérations bancaires et financiers. La 2^{ème} moitié des années 1980 et le début des années 1990 ont annoncé une nouvelle dans l'industrie bancaire.

En effet, l'environnement de la profession s'est complètement bouleversé suite à la déréglementation progressive du secteur et l'explosion d'une concurrence acharnée entre les institutions bancaires et financières.

Désormais, les banques doivent faire face à une chute brutale des marges, à une fragilisation de la rentabilité des opérations et l'augmentation des risques.

Le secteur bancaire est rentré dans une première phase de mutation profonde, à partir des années 1990, il doit relever aujourd'hui un certain nombre de défis : nouvelles contraintes de gestion des risques et nouvelles règles prudentielles, déstabilisation suite à la crise traversée, renouvellement du personnel bancaire, évolution de la relation client, diversification des canaux de distribution, élargissement des gammes de produits vendus, Ntic...

Ces défis constituent autant de nouveaux enjeux pour les organisations bancaires dans tous les domaines du management : stratégies financières, gestion des risques marketing, GRH...

Chapitre 2 : notions sur le management bancaire

Des question économiques et juridiques sont soulevées par ces récentes évolution, c'est pour cela que les objectifs principaux du management bancaires seraient :

- Mieux cerner l'environnement financier de la banque.
- Maitriser les techniques et outils de l'activité bancaire.

Le management bancaire soulève des thèmes très variés : Stratégies des organisations bancaires, organisation des réseaux commerciaux, gestion des risques bancaires, gouvernance, gestion de la relation client, renouvellement des ressources humaines, mode d'organisation...

1.4. Le processus du management bancaire

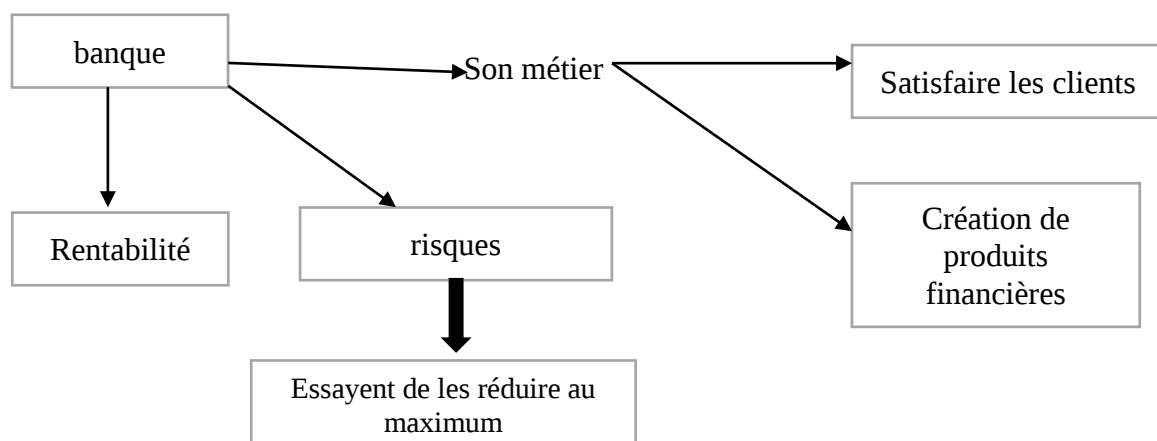
Les banques et les établissements financiers ont un souci de rentabilité dans leurs activités, dans ce cadre la prise de risque leur est profitable selon l'intensité de la combinaison « rentabilité/risque ». On peut même se dire que l'absence de prise de risque peut amener ces banques à des situations dangereuses pouvant aboutir à la faillite (cas de la banque d'affaires américaine Lehman brother's en 2008).

Inversement la prise de risque peut accroître fortement sa rentabilité d'une part, d'autre part la banque doit atteindre deux principaux buts qui sont la satisfaction de ses clients, et la création vente de produits financiers, en surpassant les contraintes suivantes :

- Exigences des apporteurs de capitaux ;
- La volatilité des marchés financiers ;
- L'influence des agences de notation ;
- La réglementation prudentielle.

Le processus du management se présente comme suite :

Schéma n° 07 : Le processus du management



Source : cours de gestion bancaire 2017/2018.

Chapitre 2 : notions sur le management bancaire

1.4.1. Les exigences des apporteurs en capitaux :

Un apporteur de capitaux est une personne physique disposant de liquidités destinées à réaliser des investissements et autres crédits.

Dans la théorie financière moderne, la séparation entre actionnaire dispersés et les dirigeants est bien présente. Qui s'explique dans la théorie de l'agence (ou dilemme de l'agence) par le problème principal agent, qui se traduit par un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principale) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir à l'agent.

La théorie de l'agence se base sur une opposition entre deux agents, en effet les objectifs individuels propres aux apporteurs de capitaux et aux managers diffèrent, en ce qui concerne les apporteurs de capitaux (dans tous les domaines, y compris dans l'environnement bancaire) leur but est de garantir leurs gains et si possible les augmenter ; d'autre part l'agent (soit la banque) exploite les capitaux du principal à sa demande.

Une telle relation, établie dans le but de maximiser le profit de l'actionnaire, permet à l'agent d'en tirer en échange des bénéfices.

Malgré un consentement mutuel, il y a une opposition des intérêts, car les apporteurs de capitaux sont attirés par des placements de plus en plus rentable, leur source de pouvoir est le capital. Ils élaborent ainsi une stratégie d'investissement, ou de retrait (en cas de perte), il faut dire que ces derniers n'ont pas le goût du risque, par rapport aux managers, qui eux ont une logique de maximisation des performances, de diversification du portefeuille d'activité, leur but consiste à garantir leur place et à élargir leur pouvoir. Même si cela les oblige à prendre des risques.

1.4.2. La volatilité des marchés financiers :

Un marché financier, comme tout marché, est un lieu de rencontre, au sein duquel des acheteurs et des vendeurs effectuent des transactions financières.

Un actif financier varie selon son niveau de risque, mais la notion de rendement et de risque sont incontestablement liées ; le concept de volatilité fait référence à la propension qu'a une variable à fluctuer dans le temps (généralement calculé sur des années) pour la plupart des investisseurs, le risque s'incarne surtout dans une telle variation du prix d'un actif, plus le prix d'un actif est susceptible de fluctuer, plus cet actif sera considéré comme volatil donc le risque sera élevé.

Pour résumer, le risque de marché provient de l'instabilité des paramètres de marché (taux d'intérêt, cours boursiers, taux de change et prix des matières premières). L'importance du risque encouru dépend largement de la structure du portefeuille de titres détenus à l'actif et de la nature des titres émis par les banques pour se procurer des ressources.

Chapitre 2 : notions sur le management bancaire

Donc l'analyse de la volatilité est devenue un paramètre primordial pour toute prise de décision concernant aujourd'hui l'anticipation sur les marchés financiers. Malgré la volatilité et les contraintes imposées par les marchés financiers, les banques ne cessent de poursuivre et d'essayer de réaliser leurs objectifs.

1.4.3. L'influence des agences de notation :

A côté des organismes de surveillance publics, les agences de notation ont désormais une fonction essentielle d'évaluation des emprunteurs privés et publics. Dans le système financier international, ce développement récent de l'activité des agences de notation résulte des changements fondamentaux intervenus dans la nature des prêteurs et emprunteurs sur les marchés internationaux. Jusqu'au début des années quatre-vingt, l'essentiel des financements internationaux était fourni par les banques qui, en principe étaient capables d'évaluer elles même la qualité des emprunteurs.

Par la suite, une part croissante d'apports de capitaux étrangers sont venus des fonds de pension et d'investisseurs institutionnels qui n'avaient pas l'expérience pour estimer la solvabilité de l'ensemble des emprunteurs se présentant sur les marchés internationaux, parallèlement sont apparus de nouveaux emprunteurs émanant en particulier des pays émergents, dont la signature était peu connue.

Les banques elles-mêmes ont eu un recours accru aux marchés internationaux de capitaux, sous forme d'émission d'obligations, d'actions et ou de produits dérivés. C'est ainsi que les agences de notation ont été amenées à jouer un rôle croissant pour fournir de l'information au marché sur les résultats des banques, afin d'éclairer sur les situations des banques, les investisseurs intéressés.

Aujourd'hui, le marché de la notation est dominé par deux agences américaines, Moody's⁽⁵⁵⁾ et standard and Poor's⁽⁵⁶⁾.

L'objectif des agences est de fournir à leurs clients des analyses détaillées et assurent la meilleure protection contre les risques de défaillance des banques, elles viennent combler les besoins d'information des marchés et de la qualité des actifs bancaires.

⁽⁵⁵⁾ Moody's est une des trois agences de notation financières les plus célèbres. Elle a été créée en 1909 par John Moody et est située à New-York. Ses notations financières concernent aussi bien des entreprises commerciales que des Etats. Moody's est la première agence de notation à avoir mis en place là désormais célèbre grille de notation à 21 crans allant de triple A à C. Cette grille permet d'évaluer la solvabilité et la capacité à tenir ses engagements financier d'un émetteur d'actifs financiers. Cette grille d'évaluation a ensuite été reprise par les autres agences de notation.

⁽⁵⁶⁾ Standard & Poor's (S&P) est une agence de notation américaine, elle fait partie des trois en principales agences de notations mondiales avec Moody's. Cette agence de notation appartient à l'entreprise américaine McGraw-Hill spécialisée dans les publications scientifiques et financières.

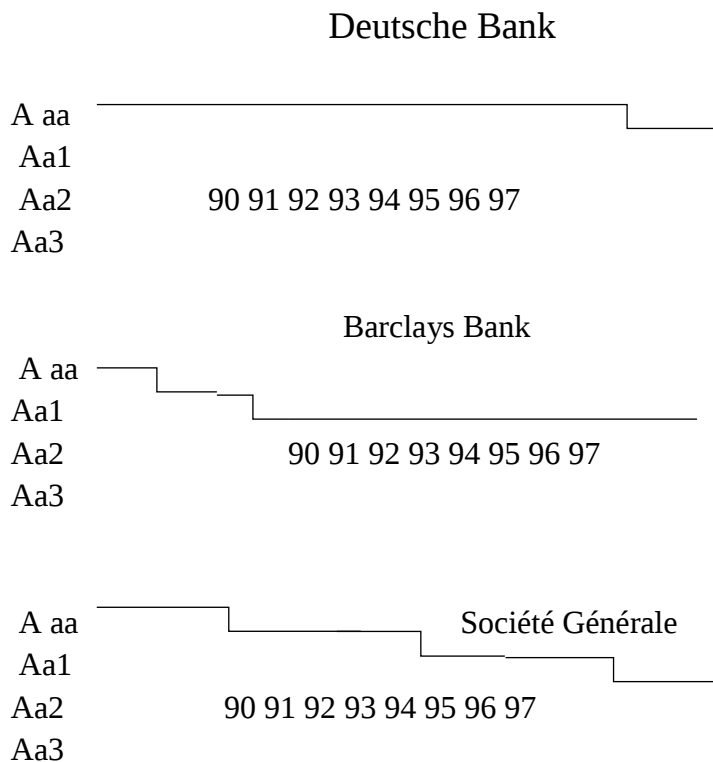
Chapitre 2 : notions sur le management bancaire

1.4.3.1. Les évaluations de l'agence Moody's :

Tous les établissements bancaires et financiers intervenant sur les marchés internationaux font l'objet d'une évaluation par les agences de notation, à leur demande ou à celle des investisseurs. Chaque agence a son système de notation, on présente ci-dessous les notes données par Moody's entre 1990 et 1997 à trois grandes banques internationales concernant leurs dettes à long terme :

- La Deutsche Bank (Allemagne) ;
- La Barclays Bank (Royaume-Uni) ;
- Société générale (France).

Schéma n° 08 : trois banques notées par Moody's



Source : ouvrage "La notation financière" : rôle des agences et méthodes de notation

On constate que la Deutsche Bank a bénéficié de la meilleure évaluation (Aaa), celle-ci se dégradant légèrement en 1996, tandis que les notes de la Barclays Bank et de la Société générale ont connu des baisses significatives au cours des années quatre-vingt-dix, tout en restant à de très bons niveaux, la modification des notes reflète principalement l'appréciation portée par les analyses de Moody's quand à l'évolution future de la rentabilité des banques.

Chapitre 2 : notions sur le management bancaire

1.4.3.2. Barème de notation sur la dette à long terme :

Tableau n° 04 : barème de notation

Aaa	Excellente émission, le risque couru par l'investisseur est infirme
Aa	Dette de grande qualité
A	Dette de qualité, protection du capital et des intérêts convenable, possibilité de détérioration future
Baa	Dette de qualité moyenne
Ba	Emission spéculative, couverture des intérêts et du capital incertain à terme
B	Investissement très spéculatif, la sécurité des paiements d'intérêt et du capital est faible sur une longue période
Caa	Dette de qualité très médiocre, risque de non-paiement des intérêts ou de non remboursement du capital
Ca	Obligation souvent défaillantes, dettes de types Junk bonds
C	Emission ayant des chances extrêmement réduites d'atteindre un niveau propice à l'investissement

Source : mémoire fin d'étude : Analyse du management bancaire pag₂₃ (2008-2009)

La notation vient en complément des règles prudentielles. Alors que la réglementation prudentielle définit les règles à respecter pour accéder aux marchés, la notation prétend indiquer aux investisseurs la qualité des emprunteurs ainsi que les risques encourus.

Elles représentent des contraintes pour les banques mal notées, en influençant d'une manière négative les investisseurs à ne pas choisir ces banques, ce qui fait que les agences de notation tiennent une place importante dans la rentabilité de la banque.

1.4.4 Réglementation prudentielle

La réglementation prudentielle désigne l'ensemble des mesures légales prises par les autorités nationales (Banques centrales, Organes de réglementation et de contrôle, etc.) ou des instances internationales (Banque des règlements internationaux, le Comité de Bâle, etc.) et imposées aux différentes institutions bancaires et financières, et dont la finalité est d'assurer le maintien de la stabilité de la sphère bancaire et financière, en améliorant sa résistance aux différents chocs d'une part, et en protégeant l'épargnant d'autre part (Aglietta et Boissieu, 2004).

Elle vise d'une manière générale, à influencer le comportement des banques et des établissements de crédits dans le sens d'une meilleure gestion des risques individuels qu'ils encourent (Artus, 1990), en les soumettant à des mesures structurelles (barrières à l'entrée) et prudentielles (ratios de solvabilité et de liquidité), de contrôle externe et à l'organisation d'un contrôle interne efficace (Avom, 2004). Depuis le début des années 1980, un assez large consensus est apparu au niveau international sur la nécessité du contrôle des établissements

Chapitre 2 : notions sur le management bancaire

bancaires. Ce consensus résulte de plusieurs faits majeurs qui ont particulièrement marqué le fonctionnement des systèmes bancaires et financiers nationaux et internationaux, dont deux sont d'une importance majeure et pertinente pour l'analyse de ce travail. Il y a, d'une part, l'idée que les conséquences d'une crise du système financier et bancaire dépassent le plus souvent la sphère financière pour s'étendre rapidement à l'économie réelle. De ce point de vue, les Etats-Unis ont fourni un exemple dramatique de ce que pouvait coûter à l'économie toute entière (et notamment aux contribuables), la faillite et l'effondrement d'une partie du système financier et bancaire (Dawatripont et Tirole, 1993).

Section 2 : Le profil managérial

L'appellation manager s'applique à toute personne ayant une responsabilité dans le cadre de l'administration, de la gestion ou de la direction d'une entreprise. Il est ainsi différent des autres employés de l'entreprise et est le personnage clé, il se confond généralement avec son entreprise (Boitillier et Uzinidis, 1995).

Il est en effet, difficile de parler d'un seul profil-type de manager-dirigeant. Cela est principalement lié au fait que les managers-dirigeants sont des individus, et chacun de ces individus qualifiés de manager ont une personnalité, des compétences distinctes, adoptent des styles managériaux différents et jouent des rôles distincts lors de la gestion de leurs entreprises. Delà, nous avons pensé à regrouper les éléments en ce que nous avons nommé le profil managérial, qui sera abordé au fil de cette partie. Et comme premier point nous avons choisi de commencer par la personnalité managériale, à travers laquelle nous identifierons les principaux caractères managériaux liés à la personnalité intrinsèque du manager-dirigeant et de son environnement comme le souligne Bodeau, 1994, il n'y a aucune raison de penser que le dirigeant d'une entreprise puisse se débarrasser de sa propre identité-physique, psychique et socioculturelle lorsqu'il arrive à son bureau et participe à l'action collective.

2.1. La personnalité managériale

Avant d'aborder la notion de la personnalité managériale nous avons jugé nécessaire de définir en premier lieu, le concept de la personnalité qui a été traitée et développée différemment par de nombreux chercheurs.

Pour Allport (1937) ⁽⁵⁷⁾ la personnalité, est l'organisation dynamique interne à l'individu, des systèmes psychophysiques qui déterminent son adaptation particulière à l'environnement. Alors que pour Bloch et al. (1997), la personnalité constitue un ensemble de caractéristiques affectives, émotionnelles, dynamiques relativement stables et générales de la manière d'être d'une personne dans sa façon de réagir aux situations dans lesquelles elle se trouve. Enfin, selon Triandis et Suh (2002), celle-ci représente une configuration de cognitions, d'émotions et d'aptitudes activées lorsque les situations stimulent leur expression.

⁽⁵⁷⁾ SAUCIER (G), GOLDBERG (L.-R) : Personnalité, caractère et tempérament : la structure translinguistique des traits Personality, caractère and tempérament : the cross-language structure of traits, Psychologie française 51 (2006) 265–284.

Chapitre 2 : notions sur le management bancaire

Ainsi, la personnalité assure à l'individu son originalité fondamentale, sa particularité (De Montmollin, 1965)⁽⁵⁸⁾.

La majorité des différentes conceptions de la personnalité souligne l'importance de l'interaction avec le milieu social dans lequel, par lequel et pour lequel la personnalité se constitue et se manifeste (Collins et Gunnar, 1990)⁽⁵⁹⁾. De là, il apparaît, malgré sa stabilité, que la personnalité évolue également en fonction des expériences et de l'environnement de l'individu et ne découle pas uniquement de son caractère inné.

L'objectif de notre recherche étant d'aboutir à la détermination des différents caractères de la personnalité du manager et les traits propres à chacun, nous amène à aborder la théorie des traits de la personnalité qui s'inscrit dans une démarche descriptive de la personnalité que nous allons par la suite adapter bien évidemment au contexte de notre recherche.

2.1.1. Définition de la personnalité managériale

Le concept de Personnalité Managériale a été défini en analysant à la fois de quoi celle-ci est faite, la manière dont elle se construit, et son incidence sur la performance globale de l'organisation (voir annexes n°1).

Pour commencer la personnalité managériale correspond à l'ensemble des comportements du dirigeant en situation de management (Barbon et Moreau, 2013). Celle-ci est bien évidemment directement reliée à la personnalité profonde de ce dernier, elle intègre :

- Ses modes de représentation de la réalité (la façon dont le dirigeant voit le monde de l'entreprise, son métier, son environnement, son marché, sa place dans l'organisation, sa fonction, les situations auxquelles il est confronté) ;
- Ses façons de penser et de s'exprimer ;
- Ses façons de ressentir ;
- Ses façons d'être ;
- Ses façons d'agir.

Elle exprime la manière dont le dirigeant se présente à ses interlocuteurs : ses collaborateurs de tous niveaux, ses pairs, ses supérieurs, mandataires, partenaires, clients, fournisseurs et traduit des savoir être et des savoir-faire, issus de talents innés et de talents acquis, d'expériences et de formations passées, elle est ainsi le signe de la singularité d'un manager. Mais aussi, elle dessine l'influence de l'environnement dans lequel le dirigeant évolue à savoir la culture managériale dominante, les exigences de sa fonction

⁽⁵⁸⁾ De MONMOLLIN (G) : La notion d'interaction et les théories de la personnalité, Les modèles de la personnalité en psychologie 1965. Disponible sur: <http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/psy-00035033-1954-num-54-130164>.

⁽⁵⁹⁾ COLLINS (A.W), GUNNAR (M): Social and personality development, Annual Review of Psychology, 41, 387- 416, 1999. Disponible sur : http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/psy_0003-5033_1954_num_54_1_30164<http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.ps.41.020190.002131?journalCode=psych>.

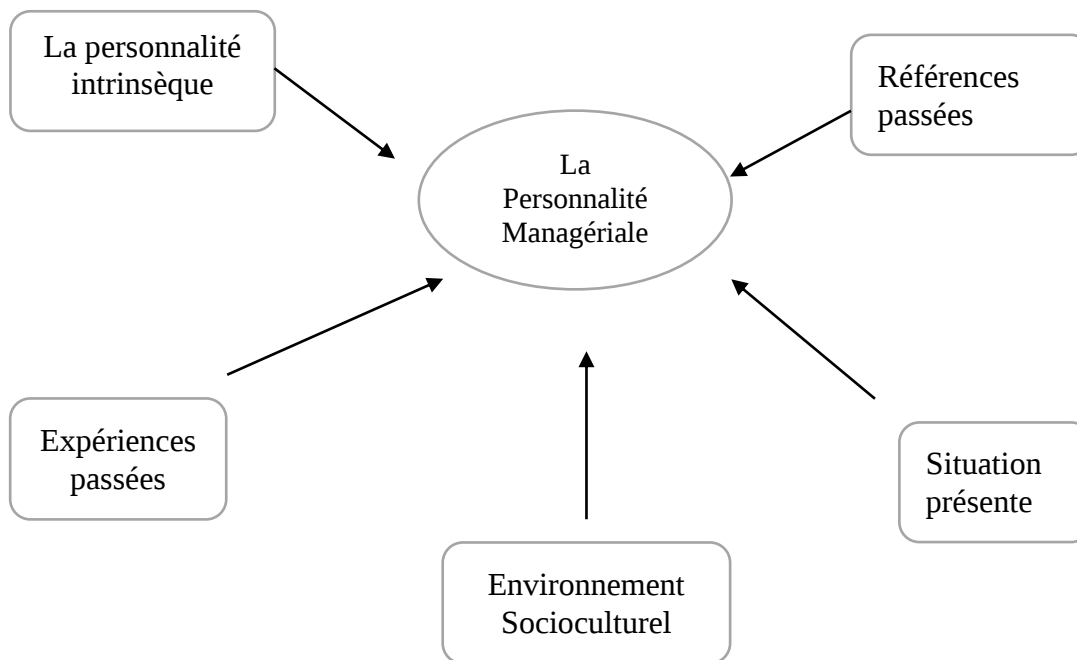
Chapitre 2 : notions sur le management bancaire

et de ceux qui l'ont mandaté, les caractéristiques de l'organisation qu'il dirige, le contexte, les situations rencontrées, ...

La personnalité managériale correspond à la fois à la façon dont les autres perçoivent le dirigeant et à la façon dont il se voit lui-même.

Cette « image de soi » du dirigeant évolue en fonction des expériences, des stimuli qu'il reçoit de la part de son environnement. Elle l'amène à faire évoluer ses modes de penser, d'être et d'agir. L'origine de sa personnalité managériale est à rechercher à la fois dans sa personnalité intrinsèque, dans ses références passées en termes de figures d'autorité (familiales puis professionnelles), dans son parcours professionnel et les expériences vécues, dans la situation présente et ses conséquences pour lui, enfin dans l'environnement socioculturel dans lequel il gravite.

Schéma n° 09 : L'origine de la personnalité managériale



Source : BABRON (F) et MOREAU (N), les 7 talents du manager leader, éditions Vuibert, Paris, 2013, P.136.

La personnalité de l'individu est fortement influencée par son environnement, les messages qu'il reçoit et les modèles qu'il rencontre. Ainsi, comprendre la personnalité de l'individu à un moment donné nécessite de mesurer les influences auxquelles il a été confronté, les expériences qu'il a vécues, la manière dont il les a traversées, et aussi l'environnement actuel dans lequel il évolue.

D'autre part, l'individu vit dans un processus continu de croissance et de changement. Il conserve à tout moment la possibilité de revisiter ses représentations du monde, ses croyances, ses comportements, et faire ainsi évoluer sa personnalité.

Chapitre 2 : notions sur le management bancaire

2.1.2. Les compétences du manager

Aujourd'hui, le concept de compétence a pris une place prépondérante dans le domaine du management. Des outils sont quotidiennement utilisés dans les entreprises afin d'identifier, mesurer et développer les compétences des collaborateurs.

2.1.2.1. Définition de la notion de compétence

Bien que la notion de compétence ne soit pas facile à circonscrire, notre objectif sera de faire un survol des différentes approches ayant contribué à la définition de celle-ci parmi lesquelles la conception nord-américaine.

Dès 1959, White (dans Horton, 2000)⁽⁶⁰⁾ identifiait les traits humains comme étant des compétences. Toutefois, les auteurs s'accordent pour dire que la tête de file de l'approche américaine en matière de compétences, est le psychologue McClelland (1973) qui a fait émerger la notion de « competency ». Son objectif était de fournir des outils de recrutement valides qui permettent de prédire la performance humaine et de réduire les biais des Traditionnels tests d'intelligence et d'aptitudes. A cet effet, il affirme que ni les diplômes, ni les aptitudes révélées par les tests ne permettent de prévoir une performance car, selon lui, deux travailleurs ayant le même diplôme et les mêmes aptitudes peuvent avoir des performances différentes sur le terrain.

En effet, Parlier et Gilbert (1992)⁽⁶¹⁾ considèrent la compétence comme : « un ensemble de connaissances, de capacités d'action et de comportements, structurés en fonction d'un but et dans un type de situation donné ».

D'autres développements du concept montrent une évolution vers une définition plus comportementale de la compétence. L'American Compensation Association (1996)⁽⁶²⁾ définit la compétence comme une combinaison de savoir-faire, de connaissances, de comportements (générateurs de performance) et d'attributs personnels qui contribuent à améliorer la performance individuelle et la réussite des organisations. C'est pourquoi la notion de compétence doit être approchée comme un processus au lieu de l'assimiler à des ressources puisqu'il n'y a compétence que lorsque ces ressources sont mises en œuvre dans l'action.

Aussi, la compétence est assimilée parfois à la capacité technique ou le savoir-faire, au savoir cognitif intangible et même au savoir être ou à l'intelligence comportementale. Elle désigne les habiletés que doivent avoir des personnes pour accomplir leurs fonctions et jouer leurs rôles d'une manière efficace (Pelletier, G, 1996)⁽⁶³⁾.

⁽⁶⁰⁾ ABDELHADI (N) : Identification des compétences par les dirigeants des PME pour la gestion du changement organisationnel », thèse de doctorat en administration, université du Québec, Montréal, juin 2009, P.15.

⁽⁶¹⁾ BDELHADI (N), op.cit., P26;

⁽⁶²⁾ idem, P23

⁽⁶³⁾ BEN ABDELLAH (L), BEN AMMAR MAMLOUK (Z) : Changement organisationnel et évolution des compétences : Cas des entreprises industrielles tunisiennes, La Revue des Sciences de Gestion, 2007/4 n°226-227, P133-146.

Chapitre 2 : notions sur le management bancaire

2.1.2.2. La notion de compétence au sein de l'entreprise

Depuis plus de trois décennies, le concept de compétence est largement utilisé dans le domaine du management. Les travaux de Boyatzis (1982) ⁽⁶⁴⁾ menés sur les compétences managériales, où la compétence est définie comme une caractéristique sous-jacente d'une personne qui peut être un motif, un trait, une habileté, un aspect de l'image de soi ou du rôle social, ou un corps de connaissances qu'elle emploie. L'auteur précise ainsi que les compétences sont des caractéristiques reliées (de façon causale) à la performance efficace ou supérieure au travail. Il est donc évident que la possession de ces caractéristiques précède et mené à cette performance. Elle est considérée à cet effet par Lorino (2000), comme étant la source de la valeur.

Dans ses travaux sur la compétence, Durand (2000) ⁽⁶⁵⁾ distingue trois dimensions à la base de ce concept :

- Les connaissances ou le savoir ;
- Les pratiques ou le savoir-faire ;
- Les attitudes ou le savoir-être.

Aussi, la compétence est définie comme l'ensemble des capacités particulières de mise en œuvre d'actifs de façon organisée dans le but d'atteindre des objectifs. Elles sont exploitées dans des actions intentionnelles et finalisées où elles se construisent et s'enrichissent par apprentissage (Tarondeau, 1998) ⁽⁶⁶⁾.

On retrouve deux sortes de compétences à l'enceinte d'une entreprise ; d'une part il y'a *les compétences collectives* qui sont propres à un groupe de collaborateurs qui réussissent à être plus performant en travaillant ensemble, d'une autre part il y 'a *les compétences individuelles* qui sont propres à chaque personne.

C'est à cette dernière sorte que nous nous intéresserons en l'occurrence les compétences du manager dirigeant. Mais, avant cela une brève synthèse de la définition de celles-ci nous semble nécessaire. Ainsi parmi les auteurs l'ayant définie ; Le Boterf, 1994 ; Defélix, 2003 ; Retour, 2005 ; Retour et al. 2009 ; Dietrich et al. 2010) ⁽⁶⁷⁾, nous retenons la notion de compétences individuelles comme étant la capacité d'un individu, à mobiliser et à combiner des ressources (connaissances, savoir-faire et comportements), en vue de mettre en œuvre une activité ou un processus d'action déterminé.

⁽⁶⁴⁾ ABDELHADI (N), op.cit., P₁₆

⁽⁶⁵⁾ AYAD (M), BOUGHATTAS (Y) : Métier d'entrepreneur : Etude exploratoire pour identifier et évaluer les compétences, P₀₃ ;

⁽⁶⁶⁾ AYAD (M), BOUGHATTA (Y), SCHMITT (C) : Démarche d'identification et évaluation : approche par référentiel compétences, 5^{ème} congrès international de l'entrepreneuriat, P₀₂.

⁽⁶⁷⁾ LOUFRANI-FEDIDA (S), SAINT-GERMES (E) : Compétences individuelles et employabilité : essai de clarification de leur articulation, @GRH, 2013/2 n° 7, P.₁₃₋₄₀ P₁₆. DOI : 10.3917/grh.132.0013. Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-@grh-2013-2-page-13.htm>;

Chapitre 2 : notions sur le management bancaire

Cette définition présente l'intérêt de décrire à la fois la nature et les conséquences de la compétence. D'une part, au niveau de la nature de la compétence individuelle, c'est encore le triptyque, résonnant comme un slogan, du « savoir, savoir-faire, savoir-être », qui représente, dans la pratique, l'une des définitions de la compétence individuelle la plus répandue (Courpasson et al. 1991 ; Durand, 2000). Même si ce triptyque fait l'objet de nombreux débats et critiques, son principal intérêt est son caractère didactique : il est simple, compréhensible et facile à retenir.

Dans cette ligne de compte, nous allons procéder à l'identification des différentes compétences indispensables au manager dont le métier exige l'acquisition et la mobilisation de compétences multiples et souvent transversales. Et outre les compétences techniques indispensables à l'exercice de son métier de base, des compétences relationnelles et managériales deviennent essentielles pour la réussite du dirigeant (Bénédic, Boughattas et Schmitt, 2007), ainsi, Katz (1974)⁽⁶⁸⁾ détermine trois familles de compétences concernant le gestionnaire efficace :

- **Les compétences techniques** qui représentent l'ensemble des outils et des techniques que le manager maîtrise et qui lui sont nécessaires pour exercer son travail (méthodes, processus, procédures, techniques d'une spécialité) ; variant en fonction de l'entreprise de l'industrie et de la situation dans lesquelles opère le dirigeant ;
- **Les compétences conceptuelles** (analyser, comprendre, agir de manière systématique) ; désignent un savoir-faire interprétatif qui les aide à interpréter des tendances dans leur organisation ou leur environnement (Beaucourt et Louart, 1998) afin d'avoir une vision globale et de pouvoir prendre des décisions éclairées. Comme le souligne Mintzberg, la compétence d'un manager dépend en grande partie de la compréhension qu'il a de son travail. A ce propos, Hatchuel (1994) distingue deux types de compétences cognitives : d'une part, les compétences qui permettent de « savoir comprendre », d'autre part les compétences qui permettent de « savoir combiner » ;
- **Les compétences humaines** (dans les relations intra et interpersonnelles), concernent notamment les capacités à motiver autrui, à mobiliser et entraîner autrui autour d'objectifs communs mais aussi les aptitudes à diriger et fédérer, se faire respecter, à développer autrui, à agir et prendre des initiatives, ainsi qu'à engager sa responsabilité.

Dans la même logique, Pelletier, G (1996)⁽⁶⁹⁾ identifie quatre compétences ; les compétences techniques, les compétences relationnelles, les compétences culturelles et les compétences symboliques dont l'importance dépend de la fonction à accomplir.

⁽⁶⁸⁾ BARABEL (M), MEIER (O), op.cit., P₁₉₇ ;

⁽⁶⁹⁾ BEN ABDELLAH (L), BEN AMMAR MAMLOUK (Z), op.cit., P₁₃₆.

Chapitre 2 : notions sur le management bancaire

Et de son côté, Bergeron (1997) parle du même nombre de compétences mais avec des appellations différentes. Il s'agit des compétences liées au domaine technique, des compétences liées aux relations interpersonnelles, des compétences liées à la conceptualisation et des compétences liées à la communication.

Enfin, nous dirons que les compétences dépendent alors des caractéristiques personnelles de l'individu, de sa motivation et du contexte dans lequel il exerce sa compétence professionnelle. Elle est de ce fait organisée autour d'un système d'interaction entre différentes composantes (savoir, savoir-faire, savoir être, savoir évoluer, ...) et elle est dynamique c'est-à-dire les compétences changent par le fait même du changement des connaissances. C'est ainsi que les compétences individuelles se modifient au cours du processus interactif et cumulatif d'innovation, puisque les connaissances créées et acquises se capitalisent sous des formes tacites et codifiées (Divry, C et al, 1998 :123).

2.2. Approches théoriques sur les styles de management

Chaque manager adopte un style de management bien différent pour diriger ses collaborateurs.

2.2.1. Définition de la notion de style de management

Le style de management représente l'ensemble des attitudes et des comportements qui décrit la manière dont un responsable exerce son pouvoir sur un groupe. Il s'agit bien de la façon de commander, d'exercer l'autorité. Plusieurs intellectuels mettent sur l'importance de l'individu au sein de l'entreprise.

Plusieurs théories se sont développées pour définir les styles de management : ce qui les différencie est le critère que les auteurs ont utilisé pour décrire les différents styles de management, le rapport de cause à effet entre style de management et le comportement des individus ou l'approche (empirique et scientifique) utilisée. Cinq contributions nous semblent importantes dans l'approche par les « styles » et méritent d'être décrites.

1) La théorie de leadership Kurt Lewin

Kurt Lewin en 1939, à partir d'une étude scientifique menée sur des enfants en âge scolaire, identifie 3 styles majeurs de leadership :

1. Autoritaire ;
2. Démocratique ;
3. Laissez-faire.

Le style autoritaire : donne des explications très précises sur ce qu'il faut faire, sur le temps et la façon de le faire ; s'applique mieux aux cas où le temps de décision s'avère très limité ou quand le leader est plus qualifié que les membres du groupe.

Chapitre 2 : notions sur le management bancaire

Le style démocratique : il s'agit de gérer les individus en tant que groupe plutôt que chacun séparément. L'idée est que le groupe se partage les tâches et où le leader s'appuie sur ce dernier pour prendre les décisions ; les membres du groupe se sentent engagés et impliqués, ce qui contribue à la qualité de leur travail.

Le style délégatif : selon les recherches, les enfants du groupe caractérisés par une leadership délégatrice sont les moins productifs en absolu. En particulier, c'est ceux qui posent les plus de questions au leader et moins capables de travailler de façon indépendante. Ce style de management est peut-être efficace quand le groupe est composé de membres très qualifiés.

2) Le modèle de Likert, R. (1961) : styles indépendants et flexibles

Likert (1961) distingue à son tour quatre styles/systèmes de management à travers l'analyse des processus de prise de décision, de contrôle, de communication, des relations interpersonnelles, de la définition des objectifs, de la motivation et de la performance de l'organisation. Pour Likert (1961), la performance de l'organisation dépend à la fois des aspects économiques et humains. Au fur et à mesure que l'on avance respectivement du système 1 vers le système 4, on assiste à une plus grande motivation et satisfaction des employés, une décentralisation accrue de l'information et des décisions, une collaboration collégiale entre les individus et en somme, une productivité élevée.

Likert (1967) finit par conclure dans ses différents travaux que tous les managers interviewés reconnaissent que le style de management participatif est préférable et plus adapté, du moment où il permet de conjuguer productivité et satisfaction des employés dans l'organisation.

➤ Les 4 types des managers selon Likert

1. **Le manager exploiteur** (style autoritaire-coercitif), où la manipulation par la peur et le contrôle. Les décisions et la communication vont hiérarchiquement du sommet à la base ;
2. **Le manager paternaliste** (style autoritaire-bénévole), qui promet plus qu'il n'agit. Même si quelques décisions sont déléguées, la communication est descendante ;
3. **Le manager consultatif**, où le dirigeant consulte ses employés. La communication va donc dans les deux sens ;
4. **Le manager de style participatif**, où les individus participent aux décisions par groupe. La communication se fait verticalement mais aussi horizontalement et l'information circule librement.

3) Le management par objectif de Peter Drucker

Drucker présente le management par objectif comme « un principe de direction qui donne libre cours à l'énergie et à la responsabilité individuelle, qui trace en même temps une

Chapitre 2 : notions sur le management bancaire

voie commune de vues et d'efforts, qui établit le travail d'équipe et qui harmonise les intérêts personnels et le bien-être commun ». Il considère que les managers ont notamment pour rôle de s'assurer de la congruence des objectifs de l'entreprise avec l'environnement dans laquelle elle opère.

4) Les théories X et Y de Douglas Mc Gregor

Dans la définition de ses théories X et Y, Douglas (1960)⁽⁷⁰⁾ distingue respectivement deux Styles de management : **autoritaire et participatif**. Ces deux styles de management découlent des différentes présomptions que les managers ont de leurs subordonnés. Les managers issus de la théorie X, à style de management autoritaire, ont une appréhension négative de la nature humaine. Pour ces derniers, l'homme est par définition paresseux et évite dès que possible le travail. Par conséquent, il est important d'user d'une autorité ou d'un contrôle ardu pour l'orienter vers les objectifs de l'organisation.

A l'opposé, les managers de la théorie Y, à style de management participatif, considèrent que l'homme ne s'autoréalise qu'à travers son travail. Dans une telle situation, les managers travaillent en collaboration avec leurs subordonnés tant au niveau de la prise de décision que dans la conception de la structure de leurs organisations.

Dans la théorie Y, les Leaders/managers apparaissent comme des prédicateurs des comportements de leurs subordonnés. Ainsi, ils essaient d'anticiper les comportements de ces derniers. Douglas (1960) reste convaincu que la théorie Y est le meilleur style de management. Elle est caractérisée par de bonnes relations interpersonnelles, conduisant à un niveau de productivité élevé dans le groupe et dans l'organisation.

5) La théorie Z de William Ouchi

Cette théorie combine les procédures de gestion américaines et japonaises. Selon l'auteur il est convenable d'accroître la loyauté de l'employé vers l'entreprise en proposant un travail à durée indéterminée et en prenant soin de son bien-être. De cette façon, il sera possible de promouvoir un emploi stable, une grande productivité et une grande satisfaction et engagement personnel de l'employé, facteur clé de réussite de l'entreprise.

2.3. Les rôles du manager selon l'école de l'activité du leader

Contrairement aux recherches de l'école classique dont la conception était fonctionnaliste, celle-ci s'inscrit dans une logique de conception par les activités, popularisée par Mintzberg (1973) dans la suite des travaux de Carlson (1951), puis confirmée par plusieurs répliques, dont celle de Kurke et Aldrich (1983). Cette conception met l'accent sur les aspects informels de l'organisation et les dimensions visibles de l'activité d'encadrement.

⁽⁷⁰⁾ MCGREGOR (D) : La dimension humaine de l'entreprise, Gauthier-Villars, 1974.

Chapitre 2 : notions sur le management bancaire

Cette approche a promu l'image du manager comme homme de communication et d'image, spontané, actif et volontaire, enchaînant les décisions en fonction des événements. Elle a souligné le fait que l'activité d'encadrement était de nature essentiellement discursive, à travers une succession d'échanges informels.

2.3.1. Les caractéristiques du travail du manager

Pour définir les caractéristiques du travail du manager, les chercheurs ayant réalisé ces études ont centré leurs attentions sur diverses caractéristiques qu'ils ont résumées en six ensembles ayant attiré à :

1. La quantité et le rythme du travail du cadre

Ici la question est avec quelle intensité les managers travaillent-ils ? Les études faites sur le sujet montrent qu'ils n'arrêtent pratiquement pas de penser à leur activité professionnelle. Ainsi, il n'y avait aucune interruption du rythme d'activité pendant les heures de bureau, le courrier, le téléphone, et les réunions remplissaient pratiquement chaque minute de leur temps, entre leur arrivée au bureau le matin et leurs départ le soir, gérer une organisation est donc une activité prenante. La quantité du travail qu'il faut faire ou que le cadre choisit de faire, au cours de la journée est importante, et le rythme est soutenu sans discontinuer. (Mintzberg, 1984)⁽⁷¹⁾.

2. La structure des activités

L'activité du manager est selon les chercheurs caractérisée par la brièveté, la variété et la fragmentation (Guets, 1956 ; Poter, 1957 ; Carlson, 1951 et Stewart, 1967). Ainsi, pour ces derniers le manager travaille sans répit, ils gèrent plusieurs activités à la fois et en un temps très réduit.

Selon Mintzberg, le plus surprenant est de constater que les activités courantes et les activités très importantes se succèdent sans que l'ensemble ait une structure particulière. Le cadre doit donc être prêt à changer de registre fréquemment et avec rapidité.

a) Les relations dans son travail, entre l'action et la réflexion

Le manager est un planificateur méthodique et réfléchi, une idée qui a dominé longtemps le champ managérial. Cependant, de nombreuses recherches affirment le contraire, or la réalité est que les managers sont essentiellement tournés vers l'action et répugnent la réflexion⁽⁷²⁾. Dès lors, on se rend compte que les plans des managers n'existaient nulle part ailleurs que dans leur tête, ainsi les managers se contentent de répondre aux stimuli et sont conditionnés par leur travail, à préférer l'action immédiate à l'action différée. (Mintzberg, 1986).

⁽⁷¹⁾ MINTZBERG (H) : Manager au quotidien : les dix rôles du cadre, Edition d'organisations, 1986, P₃₈.

⁽⁷²⁾ Mintzberg (H), profession : manager mythes et réalités, « le leadership », Harvard Business Review, éditions d'organisation, quatrième tirage 2002.

Chapitre 2 : notions sur le management bancaire

b) Ses relations de travail avec d'autres personnes

Le manager entretient de nombreuses relations avec de différents membres qu'ils fassent partis du cercle interne (les supérieurs, les subordonnés) ou externe à l'organisation.

Il se situe entre l'organisation et un réseau de contacts extérieur qu'il relie de multiple façon. Ainsi les enquêtes menées démontrent que le manager consacre le plus claire de son temps à ses subordonnés et aux contacts extérieurs qui constitue son réseau informationnel.

3. L'interaction entre les droits et les devoirs

Le travail du manager est un mélange de droits et de devoirs. Bien que des études suggèrent qu'il ne contrôle souvent qu'une faible partie de ses activités. D'autres, suggèrent qu'il peut contrôler deux domaines important. Il est responsable d'engagements initiaux qui lui imposent un flux d'obligations. Il peut ainsi, par ailleurs, tirer profit de ses obligations.

Pour conclure, nous dirons que le manager adopte de comportement à cause de la pression inhérente à l'environnement de son travail qui n'encourage pas le développement de penseurs et de planificateurs.

4. L'utilisation qu'il fait des différents moyens de communication

Le manager utilise essentiellement cinq moyens de communication : le courrier (communication documentaire), le téléphone (purement verbal), la réunion non programmée (informelle, de face à face), la réunion programmée (formelle, de face à face) et la tournée (visuelle). Pratiquement toutes les études réalisées à ce sujet aboutissent à la conclusion préfèrent de loin la communication verbale aux documents écrits. (Guets, 1956 ; Stewart, 1967, Lawler, Porter et Tannenbaum, 1968)⁽⁷³⁾.

2.3.2. Les rôles du manager selon Mintzberg

Après avoir abordé le travail du manager du point de vue caractéristique, nous allons nous penché sur la question que font les managers ? Qui consiste à définir son contenu.

Et pour cela nous prendrons comme références la plus importante recherche réalisée à se sujet à savoir celle menée par Mintzberg auprès de cinq directeurs généraux.

Mintzberg a défini le manager comme la personne en charge d'une organisation ou d'une unité. Cette responsabilité lui confère une autorité formelle qui à son tour lui donne un certain statu, impliquant certaines relations, dont découle l'accès à l'information. Information qui, à son tour, permet au manger de formuler des décisions et des stratégies pour son unité.

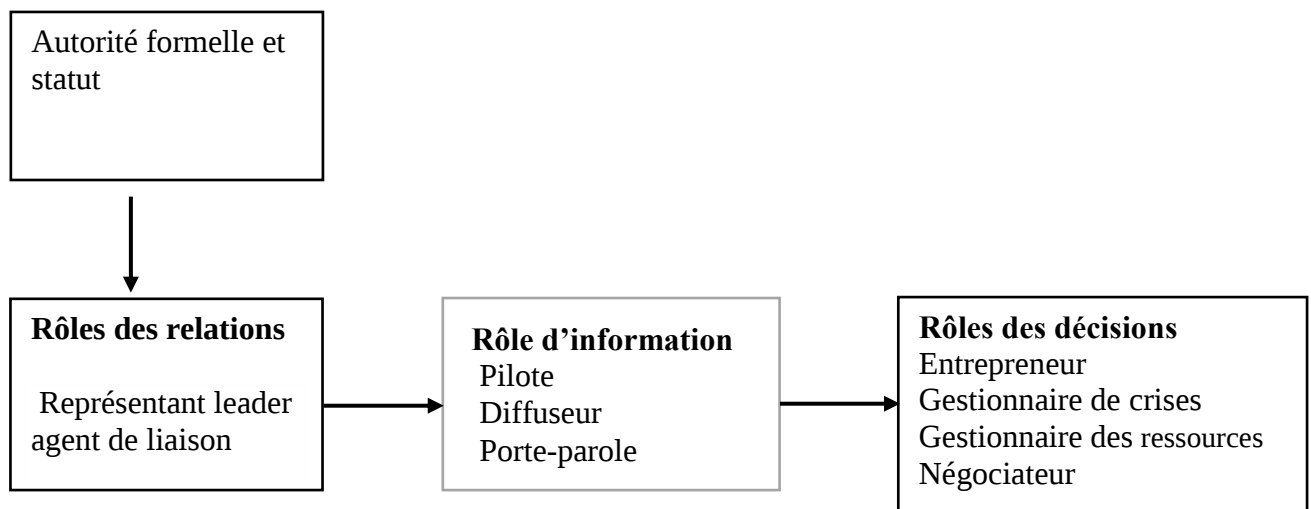
⁽⁷³⁾ Cité par Mintzberg, dans : Manager au quotidien : les dix rôles du cadre.

Chapitre 2 : notions sur le management bancaire

Le travail du manager, peut alors être décrit soit comme un ensemble organisé de comportements associés à un statut, soit comme un ensemble de rôles, la conception choisit ici. Ainsi, l'autorité formelle engendre trois rôles de relation, qui engendrent à leur tour trois rôles d'information.

Ces deux ensembles de rôles permettent au manager de jouer quatre rôles de décision. (Mintzberg, 1986). C'est ce qui est démonté dans le schéma suivant.

Schéma n° 10 : les rôles du manager selon Mintzberg



Source : Mintzberg (H), profession : manager mythes et réalités, « le leadership », Harvard Business Review, éditions d'organisation, quatrième tirage 2002, P 25 ;

a. Les rôles interpersonnels :

En premier lieu, nous identifierons les rôles interpersonnels. Ils regroupent trois rôles : celui du représentant, du leader et celui d'agent de liaison.

• Le rôle de représentant

En tant que responsable d'une organisation ou d'une unité, tout manager doit s'acquitter de certaines obligations sociales (recevoir un personnage officiel, assister au mariage d'un employé, inviter un client à déjeuner...). Certes ces activités n'impliquent pas de communication ou de décisions sérieuses, mais elles sont importantes au bon fonctionnement d'une organisation et ne sauraient être négligées.

• Le rôle de leader

Les managers sont responsables du travail de leurs subordonnés. Leurs actions dans ce domaine correspondent au rôle de leader, qui engendre des relations interpersonnelles entre le leader et ceux qu'il dirige. Ce rôle est l'un des plus importants car il consiste à recruter, former, motiver, encourager, concilier les besoins des salariés avec les objectifs de

Chapitre 2 : notions sur le management bancaire

l'organisation. Et c'est aussi, dans le rôle de leader que l'influence des managers apparaît le plus clairement. C'est dans ce rôle qu'ils démontreront le plus leur capacité à exercer le pouvoir.

- **Le rôle d'agent de liaison**

Les relations horizontales sont très importantes dans l'exercice de l'activité du manager, c'est à travers ces dernières, que le manager se constitue un réseau de relations qu'il entretient avec de nombreux individus et groupes situés en dehors de l'organisation. C'est en tant que rôle d'agent de liaison, que celui-ci connecte son organisation à son environnement et en tire profit.

- b. Les rôles informationnels**

Le manager se situe au centre de flux d'informations. Il est toujours le mieux informé. Traiter l'information s'avère l'un de ses rôles clés. Il incarne alors trois rôles :

- **Le rôle de pilote**

Dans son rôle de pilote, le manager scrute sans cesse son environnement en quête d'informations spontanées ou émanant de son réseau, lui permettant de mieux comprendre ce qui se passe dans son environnement et dans son organisation. La plupart de ses informations sont spontanées ou émanent de son réseau et ne coïncident pas avec les canaux hiérarchiques formels, au contraire les managers semblent valoriser les informations officieuses, et plus particulièrement les potins, les rumeurs et autres conjonctures. (Mintzberg, 1986).

- **Le rôle de diffuseur**

La qualité de son accès à l'information permet au manager, de jouer un rôle important de diffuseur en transmettant des informations de l'extérieur vers son organisation d'une part, et d'autre part d'un subordonné à un autre à l'intérieur de son organisation. Dans ce domaine il y a deux types d'informations celles liées aux faits et celles liées aux valeurs. Ainsi, la diffusion de ce dernier type d'informations constitue selon Mintzberg, l'une des fonctions les plus importantes du rôle du diffuseur qui est de transmettre dans l'organisation les valeurs qui guident les subordonnés pour la réalisation des buts de celle-ci.

- **Le rôle de porte-parole**

Alors que le rôle du diffuseur est tourné vers l'intérieur de l'organisation, dans celui du porte-parole le manager transmet des informations à l'extérieur, vers l'environnement de son organisation, c'est-à-dire qu'il doit informer et satisfaire les personnes qui exercent une forme d'influence ou de contrôle sur son unité.

c. Les rôles de décision

Le troisième et dernier ensemble d'activités du manager est lié à la prise de décisions. Il s'agit probablement de la partie la plus cruciale de travail du dirigeant, celle qui justifie son étendue de l'autorité et son accès à l'information. Ces rôles insèrent le manager dans le processus par lequel est élaborée la stratégie de son organisation et sont au nombre de quatre :

- **Le rôle d'entrepreneur**

Dans son rôle d'entrepreneur, le manager cherche à faire évoluer son organisation, il prend alors l'initiative et assure la conception de la plupart des changements contrôlé pouvant affecter son organisation.

- **Le rôle de gestionnaire des crises**

Alors que le rôle d'entrepreneur montre le manager en tant qu'initiateur du changement, il arrive des moments où celui-ci est imposé par les circonstances, c'est là que le gestionnaire des crises décrit le manager en tant qu'acteur involontaire du changement répondant à l'urgence. Le manager passe en effet un temps considérable à résoudre des problèmes imprévus et urgents. (Mintzberg. 1974. p 33).

- **Le rôle de gestionnaire de ressources**

Ici, le manager décide qui aura quoi ? D'abord il décide qui bénéficiera de son temps, ensuite, il doit définir la structure de l'activité (répartition des hommes et des activités) et le schéma des relations (organigramme), et autorise les dépenses importantes y compris en dérogeant aux procédures budgétaires. Mais comme il ne peut être partout, et prendre la bonne décision sur tout, le meilleur moyen consiste sans doute à choisir la meilleure personne qui saura prendre la décision à sa place.

- **Le rôle de négociateur**

Le dernier rôle de décision est celui de négociateur auquel le manager consacre un temps non négligeable, la négociation fait alors, partie intégrante de son travail, car lui seul détient le pouvoir d'engager les ressources de l'organisation en temps réel et l'information pertinente que requièrent d'importantes tractations.

Ces dix rôles forment une gestion, un tout intégré ; on ne peut extraire un rôle sans modifier l'ensemble. Cela dit, tous les managers ne portent pas la même attention à chacun d'entre eux.

On remarque que le management est fondé sur une obligation de résultats où les principaux acteurs de sa mise en œuvre jouent un rôle central alors qu'ils sont dénués de moyens et d'outils, ce qui contraint de façon plus ou moins heureuse leur activité. Etzioni (1961) affirme que le succès de l'organisation repose sur la possibilité d'orienter les choix et

Chapitre 2 : notions sur le management bancaire

les comportements des individus vers les objectifs organisationnels.

Au sein de la Banque qui nous sert de terrain d'étude, cette philosophie se traduit par la mise en application d'un management fondé sur un réalisme économique agressif de rentabilité. L'ensemble apparaît comme un système de direction, a priori accepté par le plus grand nombre, qui guide les activités de chacun avec, en arrière-plan, la gestion de leur carrière dans la mesure où celle-ci repose sur la réalisation des objectifs et l'alignement sur les standards de performance imposés.

Section 3 : les contraintes liées au management bancaire et les méthodes de gestion et prévention des contraintes bancaires.

Le management bancaire est l'ensemble des techniques et des méthodes de direction, de gestion et d'organisation des ressources humaines, outils et infrastructures permettant d'atteindre la plus grande efficacité et rentabilité pour une banque ou établissement financier. L'une des composantes du « management bancaire » est la gestion des risques : risques de crédit, risque de marché et risque opérationnel. S'ajoute aussi la gestion du risque de taux d'intérêt au niveau du bilan de la banque.

Pour intégrer la notion de management bancaire, une institution financière doit disposer d'une vision précise face aux conséquences désastreuses que peuvent avoir les contraintes qu'elles pourraient subir et la nécessité de prévenir et de mettre en place en amont des circuits de décisions efficaces avec comme finalité de répondre aux règles des autorités monétaires.

Il sera donc question d'identifier les contraintes liées au management bancaire (I) et les méthodes de gestion et prévention des contraintes bancaires (II).

3.1. Identification des contraintes

L'activité d'une banque la place au confluent d'une grande variété de risque ; pour la banque tout risque se caractérise par un coût lié à une obligation de le provisionner c'est-à-dire de se préparer à son impact financier au cas où il se concrétisait, la banque étant rémunérée pour cette prise de risque.

3.1.1. Contraintes liées aux risques bancaires

La « **banque universelle** » qui rassemble des activités de banque de réseau et des activités de banque de financement et d'investissement, gère toute une typologie de risques parmi lesquels :

Chapitre 2 : notions sur le management bancaire

- **Le risque de crédit** : c'est le risque de perte ou de contrepartie qui résulterait de l'incapacité des clients de la banque ou d'autres acteurs, à faire face à leurs engagements financiers.
- **Le risque de marché** : Il correspond à la baisse de la valeur du portefeuille d'actifs détenu par la banque à la suite d'une évolution défavorable de la valeur des cours sur le marché, en d'autres termes ce risque provient de l'incertitude de gains résultant de changement dans les conditions du marché. Ce type de risque découle principalement de l'instabilité des paramètres du marché (taux d'intérêt, indices boursiers et taux de change).
- **Le risque opérationnel** : désignant les risques de perte ou de sanction notamment du fait de défaillances de procédures d'erreur humaine, d'évènements extérieurs.
- **Le risque de liquidité** : c'est lorsque la banque ne peut faire face à ses échéances de trésorerie.
- **Risque de solvabilité** : Désigne l'insuffisance des fonds propres afin d'absorber les pertes éventuelles par la banque. Ce risque découle des divers risques encourus par la banque tels que, le risque de crédit, du marché, du taux et de change. L'exposition des banques à ce type de risque peut mettre en danger son activité, d'où l'objectif recherché par les institutions financières d'essayer d'ajuster les fonds propres aux risques afin de faire face à ce genre de risque d'insolvabilité.
- **Risque de taux d'intérêt** : c'est lorsque les crédits sont accordés à un taux fixe alors que l'épargne collectée voit sa rémunération se modifier plus ou moins fréquemment. En finançant les emprunts longs sur placement court, les intermédiaires financiers peuvent gagner la différence entre les intérêts perçus sur les emprunts longs et les intérêts versés sur les placements courts. Cependant, à certaines périodes, les taux courts dépassent ceux longs, ce qui met les intermédiaires financiers en situation délicate en termes de marge de taux d'intérêt. Le risque de taux d'intérêt provient également de l'instabilité des taux d'intérêts sur le marché des capitaux causé par l'influence divergente des politiques monétaires inflationnistes et déflationnistes, les variations des taux d'intérêts entraînant souvent un alourdissement des frais financiers de l'entreprise.
- **Risque de pays** : Ce risque est aussi appelé risque souverain puisqu'il se manifeste suite au non remboursement de la créance étrangère, qui est due à la condition économique, politique, sociales et financière de pays débiteurs. Il trouve son origine dans deux principaux phénomènes, une incapacité de paiement et le refus de remboursement des dettes, qui sont liées aux opérations internationales.
- **Risque de change** : il naît des opérations commerciales et financières effectuées dans une monnaie étrangère et se traduit par une réduction du cours de la monnaie de facturation utilisée dans l'opération par rapport à la monnaie nationale.

Chapitre 2 : notions sur le management bancaire

- **Risque de signature** : c'est le risque de perte du capital engagé dans une opération, c'est-à-dire le non remboursement de la part des bénéficiaires de crédit ou d'engagement par signature. Ce risque est fonction de la forme des crédits consentis, de leur durée, de la situation de l'entreprise des emprunteurs et de la mauvaise division du risque.
- **Risque de défaut** : il survient lorsque plus de créanciers que prévu ne peuvent honorer leurs dettes et lorsque les garanties octroyées contre ces crédits, ont perdu leur valeur à la suite d'un effondrement de marché. A l'exemple des événements de la crise des suppressions.

3.1.2. Contraintes liées à la réglementation bancaire et à la politique monétaire

Les banques sont au centre du phénomène de création monétaire, qui, lorsqu'elle est démesurée provoque des déséquilibres dans l'économie. C'est la raison d'une surveillance excessive par les autorités monétaires afin d'éviter que les distorsions ne se produisent dans le temps entre l'exigibilité des ressources et la liquidité des emplois, les autorités monétaires prennent des mesures visant à assurer la protection des déposants des banques. Ces mesures consistent en un ensemble de règles destinées à prévenir le risque d'insolvabilité, à limiter le risque d'immobilisation et à couvrir et à diviser les risques bancaires. On distingue ainsi :

1- Contraintes liées à la réglementation bancaire

L'intervention des pouvoirs publics dans le secteur bancaire poursuit deux objectifs principaux qui sont la préservation de la sécurité du système bancaire et le renforcement de l'efficacité des marchés financiers.

1.1- Comité de Bâle

Le secteur bancaire fait l'objet d'une réglementation prudentielle fixée à l'échelle internationale par le comité de Bâle, dans le but d'assurer sa solidité, sa stabilité et d'atténuer les inégalités concurrentielles. Son principe fondateur est basé sur un ratio minimal de solvabilité introduit en 1988 sous la forme du ratio de Cooke qui aboutit à une harmonisation des règles de contrôle bancaire régissant le niveau de fonds propres.

a. Les accords de Bâle I (1988) :

Il recommandait aux banques internationales de respecter un ratio prudentiel de solvabilité, le ratio Cooke qui préconise des fonds propres équivalent à au moins 8% des financements. Lesquels doivent être pondérés en fonction de la nature des risques qui leurs sont liés.

- **Le ratio de couverture des risques** : les établissements de crédit doivent respecter un rapport minimum entre le montant de leurs fonds propres net et celui des risques qu'il encours et du fait de leur opération avec la clientèle au moins égale à 8%. Il est équivalent au ratio Cooke.

Chapitre 2 : notions sur le management bancaire

- **Le ratio Cooke** : est égal au fonds propre nets divisé par les engagements pondérés par les coefficients forfaitaires. Au niveau international, le ratio Cooke est resté au moins égal à 8% jusqu'en 2007 date à laquelle il devait être remplacé par le nouveau ratio de solvabilité, ratio MC DONOUGH.

b. L'accord de Bâle II (2004) :

Repose sur deux innovations majeures, d'une part il propose une réglementation qui en plus des fonds propres (tiers 1), englobe le processus de surveillance prudentielle (tiers 2), le contrôle interne et la discipline des marchés et transparence de l'information (tiers 3). Bâle II renforce la sensibilité des banques au risque à travers les nouvelles normes de fonds propres qui sont perfectionnés dans deux domaines ; une pondération plus fine des risques, une introduction des nouveaux risques tels que les risques opérationnels liés au dysfonctionnement d'ordre technique ou technologique (tandis que le ratio de Bâle I, ratio de Cooke, ne retenait que deux sortes de risque : risque de marché et risque de coût). Ainsi le **ratio MCDONOUGH**, ou ratio de solvabilité bancaire, fixe une limite à l'encours pondéré des prêts (et autres actifs) accordés par un établissement financier en fonction de ses capitaux propres. Inversement, il peut aussi fixer la politique de haut de bilan d'une banque en fonction de ses activités (stratégie d'acquisition de portefeuille etc.) Le niveau d'engagement des banques est ainsi limité par leur propre solidité financière. Il est plus fin que le ratio Cooke auquel il succède car il prend en compte le risque plus ou moins élevé des différents prêts accordés.

La formule du ratio est : Fonds propres de la banque > 8 % des (risques de crédits (85 %) + de marché (5 %) + opérationnels (10 %))

c. L'accord de Bâle III (16 DEC 2010) :

Issu d'une réflexion dans le but de tirer des leçons de la crise financière débutée en 2007, éviter qu'un tel phénomène ne se reproduise, mettre en œuvre des mesures qui faciliteront la résilience du système bancaire en cas de difficulté, donc renforcer la réglementation bancaire.

- **Le renforcement des exigences en capital** ; le manque de capitaux par les établissements ayant abouti à un besoin massif en subvention gouvernementale. La définition de fonds propres ayant été complétée par l'introduction de la notion de composante dure, noyau plus restrictif des fonds propres tiers 1 tandis que le tiers 3 a été supprimé.
- **Mesures macro prudentielle** : le caractère systémique de certains établissements n'ayant pas été prise en compte à cause d'une approche de régulation micro prudentielle visant à prévenir les faillites individuelles sans chercher à maintenir l'équilibre du système financier dans sa globalité.
- **Introduction d'un ratio de levier indépendant du risque** : y'avait une prise de risque excessive accentuée par des innovations ayant profitée d'un arbitrage fiscal et réglementaire sans contrainte de levier

Chapitre 2 : notions sur le management bancaire

- **Maîtrise des risques de liquidité** : dû à l'assèchement des financements interbancaires
- **Gestion et surveillance des risques et discipline de marché** : Manque d'intégration de la régulation et de la supervision, ayant laissé libre cours à la transformation d'engagement en produits dérivés, transférés hors du secteur bancaire vers des secteurs moins régulés.
 - Erreur de jugement des agences de notation, ayant cautionnés les excès en sous estimant les risques.
 - Manque de prise en compte des incitations à la prise de risque.
 - Manque de transparence dans la divulgation de données par les banques rendant plus difficile l'analyse de l'exposition des acteurs financiers.

❖ **Le tiers 1** ce sont les fonds propres de base : capital social + réserves publiées
La composante dure = bénéfice non distribué + capital social+ réserves publiées + intérêts minoritaire relatifs aux filiales consolidées bancaires uniquement.

❖ **Le tier2** sont les fonds propres complémentaires = tiers 1+ réserves publiées et réévaluation+ provisions générales pour pertes sur prêts+ instruments hybrides de dettes de capital+ emprunts subordonnés à durée indéterminé et déterminé.

❖ **Le tiers3** ce sont les fonds propres sur complémentaires

- Le ratio de solvabilité exigé est de 4,5% ;
- Volant de conservation est de 2,5% ;
- Volant contra cyclique de 0 à 2,5% ;
- Tiers 1 de 6% (contre 4% pour Bâle II) ;
- Tiers 2 de 2,5% (contre 4,5% pour Bâle II) ;
- Total des fonds propres de 8%.

➤ **Introduction de deux ratios minimaux** : Bâle III impose un renforcement de la liquidité bancaire afin d'éviter les tensions à l'échelle des établissements et du système et remédier aux asymétries de liquidité structurelles à plus long terme.

1.2-cas particulier de la zone CEMAC

➤ LA COBAC

Depuis la crise du système bancaire de la zone CEMAC, la surveillance bancaire a été renforcée et mise sous la tutelle d'une autorité suprême. A partir d'octobre 1990, la COBAC (commission Bancaire d'Afrique Centrale) est devenue l'autorité chargée du contrôle et de la surveillance des banques, bien que l'agrément reste du ressort du ministère en charge des finances de chaque Etat membre. La COBAC a ainsi défini en 1992 la convention portant harmonisation de la réglementation bancaire. Elle ainsi défini les critères suivants :

Chapitre 2 : notions sur le management bancaire

- **Le ratio de couverture des risques** doit être au minimum 5% des engagements de la banque. Le ratio de couverture de risque indique que 100% des immobilisations doivent être financées par les ressources permanentes.
- **Le ratio de division des risques** doit être au maximum 45% en faveur des clients. Il vise à empêcher une forte concentration des risques sur les mêmes emprunteurs. Les établissements de crédit doivent respecter un rapport minimum entre le montant de leurs fonds propres net et l'ensemble du risque qu'il encoure du fait de leur opération avec un emprunteur. Le risque encouru sur un même client ne devant dépasser 75%.
- **Le ratio de liquidité doit correspondre** à 100% de dettes à échoir dans un délai d'un mois. Les banques sont tenues de respecter un rapport minimum entre les disponibilités et leur exigibilité à moins d'un an.
- **Coefficient de transformation à long terme** : les banques doivent respecter un rapport minimum entre les emplois et les engagements à plus de 5 ans d'échéance et leur ressource de même nature au moins égal à 50%. Ce coefficient vise à assurer une meilleure adéquation entre les termes de ressources et les termes des emplois. Il vise également au renforcement des ressources stables détenues par les banques ainsi qu'une réduction du risque de taux attaché à la transformation.
- **Le ratio de fonds propres et des ressources permanentes** : Les banques doivent respecter en permanences un rapport minimum entre le montant de leur fond propre net et leurs ressources permanentes et celui de leur immobilisation corporels net d'immobilisation et provision fixé à un minimum de 100%.

Les missions de la COBAC sont :

- Veiller au respect des dispositions législatives et réglementaires édictées par les autorités, la BEAC ou par elle-même et sanctionner éventuellement les manquements constatés ;
- Contrôler les conditions d'exploitation des établissements de crédit, veiller à la qualité de leur situation financière et assurer le respect des règles déontologique de la profession bancaire.

➤ LE CNC (conseil national du crédit)

Crée par le décret n° 74/137 du 18 février 1974. Il en existe dans chaque Etat membre. Il émet des avis sur l'orientation de la politique de crédit et de faire assurer le contrôle de l'activité bancaire. Il est consulté pour avis sur les conditions de banque, moyens de financements des plans d'investissement, sur la fermeture ou l'ouverture des guichets de banque, sur la fixation des ratios.

2- Contraintes liées à la politique monétaire

La politique monétaire a pour objectif une allocation des moyens de paiement qui soient compatibles avec la quantité des biens et services disponibles dans l'économie et qui soit aussi compatibles avec les besoins d'une saine croissance économique. Les moyens utilisés ici sont de trois formes :

Chapitre 2 : notions sur le management bancaire

- **Le contrôle quantitatif** : consiste à un encadrement du crédit visant à limiter la progression globale du crédit distribué par les banques à leur clientèle. Chaque banque peut donc se voir attribuer par période un plafond tel que le volume de crédit distribué par elle ne saurait dépasser. Le dépassement de ce plafond faisant alors l'objet d'une sanction consistant par exemple à l'obligation de constituer de lourdes réserves obligatoires auprès de la banque centrale car de telles réserves pèsent négativement sur la rentabilité de la banque.
- **Le contrôle qualitatif** : consiste en une orientation des financements de certaines branches de l'économie jugée prioritaire par les pouvoirs publics. Les crédits accordés dans ce cadre sont faits à des taux d'intérêts privilégiés, c'est-à-dire des conditions hors-marché.
- **Contrôle de la liquidité bancaire** : l'action sur la liquidité bancaire cherche à priver les banques d'une partie de leurs moyens d'actions. Par exemple lorsqu'une banque fait du crédit, elle n'a pas toujours la possibilité de recourir au financement de la banque centrale parce que les plafonds d'escompte sont parfois fixés par l'établissement. La banque centrale peut également diminuer leur capacité à faire des crédits en leur imposant de conserver ces liquidités sous formes de dépôt non rémunérés auprès de la banque centrale ou encore en les contraignant à affecter une partie à des emplois obligatoires. Ces réserves varient souvent en fonction de l'état de la conjoncture et le montant minimum des réserves est fixé par rapport aux principaux éléments du passif exigible à vue ou à court terme et éventuellement des actifs bancaires.

3.2. Gestion et prévention des contraintes bancaires

Dans son activité d'intermédiation financière et afin d'assurer une sécurité financière et une bonne allocation des ressources, la banque doit inscrire dans ses priorités stratégiques la maîtrise des risques auxquels elle se trouve confrontée et ce, en adoptant une politique de gestion des risques.

3.2.1. Gestion des contraintes bancaires

1. La gestion globale des risques

1.1. Stratégie et politique des risques

Elles Définissent les limites globales de la prise des risques et posent les principes de base du fonctionnement de la gestion des risques. La stratégie doit être formalisée envers les risques de la banque. Elle doit converger à moyen terme vers une gestion des risques intégrés permettant de mieux comprendre et de mieux gérer l'exposition globale aux risques.

Chapitre 2 : notions sur le management bancaire

1.2. La gouvernance et l'organisation de la gestion des risques :

Elles doivent préciser et appliquer de façon systématique, les mêmes principes de gestion des risques dans toute la banque. Pour ce faire, les responsabilités des principaux acteurs et intervenants en la matière doivent être bien définies.

1.3. Au niveau du conseil d'administration

Après validation de la politique monétaire et de la stratégie de gestion des risques par le conseil d'administration, ce dernier est responsable de la surveillance globale du profil de risque de la banque. Il doit donc disposer régulièrement d'un rapport, établi par la direction générale sur l'ensemble des risques.

1.4. Au niveau de la direction Générale

Responsable de l'exécution de la gestion des risques, un comité peut être créé à son niveau sous la présidence du premier responsable de la banque. Ce comité a pour rôle de proposer la politique et la stratégie des risques de la banque, de surveiller étroitement le profil de risque, de piloter l'ensemble des développements et des améliorations en matière de gestion des risques.

1.5. Le risk management officer

Son rôle est d'élaborer et de proposer au comité des stratégies risques de la banque, de surveiller le respect des limites globales et développer les méthodes et les modèles de gestion des risques et d'assurer des risques de la banque.

1.6. Le reporting des risques

Il permet à la banque de suivre l'ensemble de ses risques. Un reporting périodique des risques doit être établi par le responsable de la gestion des risques, traité par le comité risques de la direction générale de la banque et ensuite Remi à la direction générale, aux membres du conseil d'administration et à l'audit interne.

2. La gestion des risques de crédit

Le risque de crédit résulte de la possibilité qu'une contrepartie fasse défaut sur ses obligations financières envers la banque. Ainsi, toutes les formes d'engagements de crédit avec la clientèle non bancaire, d'autres banques ou des marchés organisés représentent un risque de crédit pour la banque.

2.1. Séparation entre la vente et l'analyse/octroi des crédits

Pour arriver à une gestion efficiente des risques de crédit, la banque doit adopter une séparation stricte entre les fonctions de vente et les fonctions d'analyse et d'octroi des crédits et les compétences d'octroi doivent être définies de telle sorte qu'elles prennent en compte l'engagement de crédit et la perte attendue. Au-delà d'un certain seuil de compétences, les engagements de crédits doivent être octroyés par le comité de crédit à la direction générale ou le conseil d'administration.

Chapitre 2 : notions sur le management bancaire

2.2. L'analyse du risque de crédit

Chaque crédit doit être analysé lors de son octroi, de son renouvellement ou suite à certains événements comme un dépassement. La notation ou rating de la contrepartie est un élément essentiel dans l'analyse de crédit. Elle consiste à attribuer une classe de risque à chaque contrepartie. Chaque classe de risque indique une certaine probabilité de défaut. Les ratings doivent être réalisés sur la base de modèles internes adaptés aux caractéristiques des différents types de contrepartie. Ces modèles se distinguent au niveau des variables prises en compte ainsi qu'au niveau technique de développement du modèle utilisé.

2.3. Surveillance du risque de crédit

Elle s'appuie sur la revue périodique des dossiers de crédit et sur un système de détection des risques accrus. Le système de renouvellement interne permet de revoir et réviser le niveau de risque de crédit périodiquement pour pouvoir ajuster le portefeuille de la banque.

2.4. Analyse du portefeuille de crédits

Elle constitue un élément capital dans la gestion des risques de crédit, elle doit permettre de mesurer le degré d'exposition au risque en adoptant une analyse de la perte attendue en cas de défaut de calcul des besoins en fonds propres tel que cela a été recommandé par les approches des accords de Bâle.

3. La gestion du risque de marché

Le risque de marché résulte de la possibilité de perte sur les positions prises sur le marché suite à des changements et des évolutions défavorables de celui-ci.

3.1. Risque de marché lié à l'activité de trading

La banque peut se retrouver confrontée à des risques de dépréciation des positions et d'évolutions défavorables des prix des sous-jacents

3.2. Risque de taux

Il doit être mesuré sur la base de techniques d'ALM (Asset and Liabilities Management). Des techniques reposant sur un principe d'adéquation de maturités et de taux des actifs aux passifs en utilisant des méthodes avancées tel que la VAR, la sensibilité des fonds propres à la courbe de taux, leur duration et la perte de marge d'intérêts.

3.3. Risque de liquidité

Pour pallier ce risque, la banque doit adopter une gestion rigoureuse et dynamique des gaps de trésoreries éventuelles par des techniques de gap analyses qui permettent de prévoir les écarts de trésorerie attendues et prendre les mesures adéquates pour y faire face par des techniques de refinancements ou de placements.

4. La gestion des risques opérationnels

Pour y faire face, le renforcement du système de contrôle est un élément clé, dans la mesure où la définition claire des procédures internes permet de réduire considérablement ce risque. Un bon système d'information fiable et sécurisant, du fait que l'informatique et les processus de traitement et d'acheminement de l'information sont des sources potentielles et non négligeable de risques opérationnel.

3.2.2 Prévention des contraintes bancaires

3.2.2.1. Le renforcement de l'action préventive

Les principaux pays occidentaux sont dotés d'une loi bancaire, qui organise la surveillance des établissements de crédit par une autorité de contrôle. Le législateur accorde en général à cette institution certaines prérogatives, qui lui permettent d'intervenir en cas de dégradation de la situation financière des établissements qu'elle surveille. De telles dispositions légales rendent possible la mise en place d'actions préventives. A titre d'illustration, en France, l'organisation actuelle du contrôle bancaire a été instaurée par la loi bancaire du 24 janvier 1984, qui confie cette mission à la commission bancaire. Elle examine, en outre « les conditions de leur exploitation et veille à la qualité de leur situation financière ». A cet égard le projet de loi sur l'épargne et la sécurité financière, adopté par le conseil des ministres le 2 décembre 1998, va dans le sens d'un renforcement de l'action préventive de la commission bancaire. Celle-ci effectue des contrôles permanents et ponctuels, sur place, et peut adresser des injonctions à un établissement dès lors que sa situation présente des facteurs de fragilité pouvant entraîner la dégradation de sa structure financière. Ainsi, lorsque la situation d'un établissement le justifie, la commission bancaire peut lui adresser une injonction à l'effet notamment de prendre dans un délai déterminé toutes les mesures destinées à rétablir ou renforcer son équilibre financier ou corriger ses méthodes de gestion.

La détection précoce des facteurs de fragilité, qui mène à de telles mesures, est rendue possible par la réalisation d'analyses financières des établissements de crédit. Ces études sont conduites par les organes de contrôle principalement à partir des informations comptables et prudentielles qu'ils collectent périodiquement et des multiples entretiens qu'ils ont avec les établissements assujettis.

3.2.2.2. Les normes prudentielles comme instrument de mesure des risques fondamentaux de l'activité bancaire

Des normes prudentielles définies par les pays du G10 ont permis la mise en place de ratios réglementaires : ratio de solvabilité, de liquidité...

Chapitre 2 : notions sur le management bancaire

Ces normes prudentielles très générales permettent d'identifier certains facteurs de fragilité d'un établissement de crédit et de l'amener à prendre, de manière préventive, des mesures correctrices. Il importe cependant de souligner que la dégradation des ratios prudentiels résulte souvent de la consécration d'autres risques, que les organes de tutelle doivent analyser à titre individuel. En outre, les ratios globaux peuvent ne pas être parfaitement adaptés à la situation de chaque établissement de crédit. C'est pourquoi cette approche prudentielle doit être complétée par l'étude d'autres facteurs.

L'efficacité de ces normes suppose toutefois que les risques soient correctement évalués et, le cas échéant, provisionnés

3.2.2.3. Analyse quantitatives et qualitatives : des approches complémentaires des risques encourus par les établissements

De manière générale, l'évolution de la nature des risques au fil des années a accru l'importance de la capacité des établissements à les gérer et les maîtriser. C'est pourquoi il importe, dans le cadre d'une détection précoce des difficultés, d'apprécier les aspects qualitatifs de la gestion des banques de manière complémentaire à l'analyse des informations quantitatives. L'analyse quantitative doit être complétée par des éléments qualitatifs de la gestion des banques dans plusieurs domaines : portefeuille de crédits, résultats, contrôle interne...

L'analyse des résultats représente un autre point de passage obligé dans le cadre d'une démarche préventive. Il est vrai que de mauvaises performances en matière de rentabilité ont un impact direct sur la solidité de la structure financière au-delà de la vérification de l'existence d'un niveau minimum de bénéfices, les contrôleurs bancaires ont donc développé des outils afin d'appréhender la formation du résultat net. Seule une étude plus approfondie de la structure du compte de résultat permet en effet la détection précoce des facteurs de fragilité et, le cas échéant, la mise en place d'actions correctrices appropriées.

L'action préventive repose sur la qualité des outils de détection précoce des risques développés par les contrôleurs bancaires tenant compte à la fois des dispositions légales et réglementaires et des spécificités du système bancaire.

3.2.2.4. Exemples internationaux ⁽⁷⁴⁾

- **Le système américain : Camels.** Les américains ont été les premiers à créer dans les années 80, un système public de détection précoce « CAMELS » (capital, qualité des actifs, management, résultats, liquidité, et sensibilité aux risques de marché) dont les

⁽⁷⁴⁾ https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/media/2017/11/06/cb_ra_1998_01.pdf. Consulté 31/08/2019.

Chapitre 2 : notions sur le management bancaire

principes ont été en grande partie repris par nombre de systèmes nationaux dans les années 90.

Le modèle américain « CAMELS » a constitué le premier système public de détection précoce du risque de défaillance bancaire bâti selon des principes rigoureux et normalisés. Le renforcement de l'action préventive s'est ainsi concrétisé par la mise en œuvre d'outils adaptés aux structures du secteur bancaire. La méthode Camels consiste à évaluer chaque banque à partir de six facteurs-clés, principales composantes du risque bancaire. Ces six facteurs-clés sont :

- Le capital ;
 - La qualité des actifs ;
 - Le management ;
 - Les résultats ;
 - La liquidité ;
 - Et la sensibilité aux risques de marché.
- **Le système italien : Patrol.** Le système italien Patrol s'inspire partiellement de Camels mais, à la différence de ce dernier, il n'est pas conçu pour rendre compte de vérifications opérées dans les banques. En effet, une grande partie du contrôle italien est opéré de façon permanente, à partir des données fournies régulièrement par les banques. Ces données sont, il est vrai, dans certains domaines, plus détaillées que celles fournies par les banques américaines à leurs autorités de contrôle. Ainsi tous les crédits bancaires supérieurs à un montant d'environ 100 000 euros doivent être déclarés à une centrale de risques tenue par la Banque d'Italie. L'existence de telles bases de données a permis en Italie d'automatiser une partie des contrôles qui ne peuvent être effectués que lors d'une vérification sur place aux États- Unis.

Les différents facteurs de risque bancaire, qui sont assez proches de ceux retenus par Camels, font donc l'objet d'une analyse automatique par un logiciel informatique pour la plupart d'entre eux. Ainsi, les crédits bancaires déclarés à la centrale des risques sont analysés prêt par prêt quand ils sont accordés à des entreprises non financières connues.

- **Autres méthodes de prévention :**

Les banques doivent apprendre à nommer les dangers inhabituels auxquelles elles peuvent être confrontées pour mieux les combattre.

En banque comme dans tout autre secteur d'activité peut survenir le jour où un manager est confronté à une situation à risque absolument nouvelle, et fait face à des enjeux pour lesquels son expérience antérieure, les méthodes et outils habituels sont d'aucune utilité et sont inopérant. Après une période de doute légitime, le manager va identifier des solutions inédites et innovantes ; le spécialiste en gestion des risques devrait toujours suggérer la mise

Chapitre 2 : notions sur le management bancaire

en place d'outils de prévention des risques. Ces outils sont loin d'être infaillible, mais permettent d'éviter un certain nombre d'occurrence des risques. Tout comme une analyse de risque crédit préalable permet à une banque prêteuse d'éviter d'entrer en relation avec un client insolvable.

Les facteurs de risque pouvant également résider au sein du personnel de l'établissement, la nécessité de mieux connaître le parcours et le profil des fonctions sensibles pour lesquelles des vérifications supplémentaires avant embauche apparaissent souhaitables. C'est le « background screening » c'est-à-dire s'interroger et mener une enquête sur le parcours académique et professionnel et sur l'intégrité d'un candidat à l'embauche.

Chapitre 2 : notions sur le management bancaire

CONCLUSION

Il est essentiel de retenir que le management bancaire pourrait se présenter comme l'ensemble des techniques et méthodes de direction de gestion et d'organisation des ressources humaines, outils et infrastructures permettant d'atteindre la plus grande efficacité et rentabilité pour une banque ou un établissement financier. Le management bancaire est de ce fait en partie constitué de la gestion des différentes contraintes auxquelles il pourrait faire face.

Les managers sont des personnes dotées d'une personnalité managériale propre à chacun et détiennent des compétences spécifiques liées à leur formation ou à leur expérience. Ils adoptent chacun des styles managériaux distincts selon leur personnalité, la structure organisationnelle de leur entreprise ou le contexte socioculturel dans lequel ils évoluent. Mais également, ces derniers privilégient chacun un ou des rôles bien spécifiques. Dès lors, nous pouvons dire que chaque manager est particulier selon son profil, et que de cette particularité découle un management singulier.

Les acteurs bancaires ont tendance à prendre plus de risques lorsque la conjoncture est bonne. Inversement, lorsque les perspectives sont défavorables, l'aversion au risque des agents s'accroît. Les autorités monétaires imposent aux banques le respect de nombreux ratios dits prudentiels qui ont pour objectif la prévention de nombreux risques inhérents à l'activité bancaire. Mais malgré toutes les contraintes liées à la réglementation on peut constater que la réglementation prudentielle est prise entre des exigences contradictoires. Si elle est suffisamment contraignante pour limiter les prises de risques elle augmente le coût en capital de l'activité bancaire et par contre coup renchérit le crédit et pèse négativement sur la croissance. Il arrive aussi qu'elle contienne le risque d'être contournée par l'invention de nouvelles pratiques financières et de devenir aussi efficace que la ligne Maginot. Mais si la réglementation est peu restrictive elle laisse la porte ouverte aux prises de risques excessives et aux crises financières à répétition. La réglementation prudentielle des établissements bancaires tels nous la connaissons aujourd'hui obéit à deux grands objectifs, à savoir :

- La protection des déposants ;
- La garantie de la stabilité du système financier dans son ensemble afin de figurer les crises systémiques et qui se traduit par des crises financières.

Le management bancaire s'articule autour de problématique de gestion de la relation clientèle, transactionnelle et relationnelle, la gestion de risque et d'excellence managériale.

Chapitre 3 : les outils du management bancaire

A l'ère de la mondialisation, de la déréglementation et de la libéralisation financière, les entreprises bancaires, à l'instar des autres secteurs de services (télécommunication, transport, tourisme, grandes distributions,), ont été soumises à une évolution profonde et spectaculaire, tant du point de vue des structures que de celui des statuts et de la réglementation, de tendance à s'intégrer, de plus en plus, dans un environnement concurrentiel accru.

Dès lors, la recherche de la baisse des coûts et de l'amélioration de la performance globale a accéléré l'industrialisation des activités bancaires, d'une part, et obligé les banques à réorienter leurs stratégies et améliorer leur compétitivité au profit de la clientèle, d'autre part.

Le management en tant que moyen et remède aux entreprises pour s'adapter aux différentes fluctuations et perturbations de l'environnement, fait appel à des outils, lui permettant de réussir dans ses missions.

Plusieurs outils ont été proposés par divers théoriciens, ce présent chapitre se propose d'étudier quelques-uns. Parmi ces outils, le marketing bancaire est considéré comme le principal qui a pour tâche de créer, de promouvoir et de livrer des biens et services aux consommateurs et aux entreprises. Sans négliger l'importance des autres outils auxquels nous avons consacré toute une section, nous allons voir les suivants : les stratégies bancaires, et Les outils de base du contrôle de gestion bancaire

Section 1 : le marketing bancaire

Depuis les années quatre-vingt, le domaine a connu de profonds bouleversements, des dérégulations, une concurrence accrue mais tout aussi modification des activités et des coûts d'exploitation face à une clientèle plus exigeante mieux formée, ces trois dimensions, l'exploitation, la concurrence et la demande se sont conjuguées pour faire naître un nouvel état d'esprit et une évolution remarquable des pratiques de gestion.

Le marketing paraissait alors intégré à la démarche bancaire et s'inscrivait dans une nécessaire démarche stratégique. Dans cette section, nous allons présenter, d'une manière générale, une synthèse des outils et réflexions qui permettent de comprendre les transformations et de préparer les divers publics à cette conception renouvelée des métiers de la banque.

1.1. Généralité sur le marketing bancaire :

De nos jours, le marketing est devenu un sujet très débattu dans l'environnement social, soit dans les entreprises de bien, soit dans celles des services, telle que les banques qui ont pour ambition de quitter définitivement l'ère de protectionnisme pour entrer pleinement dans la concurrence internationale.

Chapitre 3 : les outils du management bancaire

Ceci dans la mesure où les banques doivent changer, modifier et innover leur technique pour atteindre les objectifs souhaitables, pour tout progrès, le marketing doit être indispensable au sein des banques.

Prenons en considération de toutes ces données, nous allons définir généralement le marketing, et particulièrement le marketing bancaire, et enfin voir les caractéristiques que présente le marketing au sein des banques.

1.1.2. Concept du marketing bancaire :

L'importance considérée à la notion du marketing donne naissance à une multitude de définitions, qui sont loin de faire l'unanimité.

❖ Définition du marketing et le marketing bancaire :

Le marketing est une démarche venant de la manière dont les méthodes sont préparées, orientées, mises en œuvre, coordonnées et contrôlées. Quelque soient les tendances, nous partageons l'idée que ces techniques permettent à l'entreprise de mieux connaître, s'adapter et conquérir des marchés.

Michel BADOC définit le marketing bancaire comme « *un état d'esprit destiné à orienter avec résolution l'ensemble des forces vives de la banque vers la satisfaction de la clientèle* ». ⁽⁷⁵⁾

Bernard KRIEFF définit le marketing comme « *la conquête et l'analyse scientifique profitables des marchés* ». ⁽⁷⁶⁾

D'après ces définitions on constate que le marketing est basé sur la conquête du marché visé, dans le but d'améliorer la rentabilité de l'entreprise.

1.1.3. L'émergence du marketing bancaire :

En réalité, pendant longtemps, la gestion de la banque a reposé sur trois piliers : la fonction Commerciale, la fonction financière et comptable, la réglementation d'usage. La fonction informatique est venue compléter ces trois piliers. ⁽⁷⁷⁾

Jusqu'à ces dernières années, la profession bancaire a ressenti la nécessité de pratiquer la démarche marketing, car elle se trouve doublement orientée vers la clientèle à la fois comme apporteur de capitaux (marché de ressources) et débouché nécessaire à sa production (marché des emplois).

⁽⁷⁵⁾ BADO Michel, « *Marketing Management Pour les Sociétés Financières* », Editions d'ORGANISATION, Paris, 1997, P₂₈.

⁽⁷⁶⁾ KRIEFF B., « *Marketing* », Edition DUNOB, Paris, 1984, P.₀₆.

⁽⁷⁷⁾ DESMICH F., « *Pratique de L'activité bancaire* », Edition DUNOB, Paris, 2004, P.₀₃.

Chapitre 3 : les outils du management bancaire

A partir des années 1990, le marketing paraissait alors intégré à la démarche bancaire et comme dans toute autre entreprise, il n'avait plus à être considéré comme « effet de mode » mais s'inscrivait dans une nécessaire démarche stratégique.

1.1.4. L'évolution du marketing bancaire :

L'évolution des banques européennes vers une intégration du marketing au sein de leur structure a commencé au début des années 1970. A partir de cette date, le concept a été étendu à d'autres secteurs d'activités ⁽⁷⁸⁾, et c'est ainsi que l'on a progressivement parlé de marketing industriel, de marketing des achats, de marketing des services et de marketing bancaire qui feront l'objet de notre étude.

Cette discipline était apparue aux USA, à partir de 1970 années de la création de l'Association Américaine de Marketing Bancaire « The Bank Marketing Association ». Elle se limite seulement à stimuler les échanges d'idées d'information parmi les responsables de la publicité bancaire.

La crise de 1929, a eu des effets néfastes sur l'économie jusqu'à 1933. Durant cette période, plusieurs banques américaines firent faillite et disparurent. Le temps de la deuxième guerre mondiale n'était pas propice au développement de l'esprit et d'une politique marketing.

Ce n'est qu'après cette guerre que le retour à l'expansion allait permettre aux banques de découvrir le marketing, par la conquête de nouveaux marchés, celui des particuliers (les banques n'accordaient alors d'importance qu'aux entreprises).

Selon **P. Komer**⁽⁷⁹⁾, le marketing bancaire est passé par cinq (5) étapes successives :

Publicité Amabilité=sourire, Innovation Positionnement, Analyse, planification, contrôle.

En Europe, le marketing bancaire est apparu dans les années 1960. Les banques eurent alors à faire face à une concurrence accrue sur le plan de l'épargne, des mesures marketing furent adaptées : la distribution des primes ou cadeaux par des experts en promotion et agents de publicité fut la première action marketing pour une nouvelle clientèle.

Cette étape fut ferme, parce qu'elle n'est pas suffisante, il leur fallait élargir leur conception marketing pour plaire aux clients, d'où la nécessité d'introduire dans les banques une ambiance plus chaleureuse par le sourire et la formation de banquiers, afin d'apporter une marge supplémentaire.

⁽⁷⁸⁾ BELLANGER S., « *Initiation à la mercatique bancaire, banque et marketing* », Edition BANQUE, Paris, 1977, P.₁₉.

⁽⁷⁹⁾ KOMER P., « *Rapport sur l'évolution du marketing bancaire* », Conférence E.F.M.A, juin 1977, P.₀₆.

Chapitre 3 : les outils du management bancaire

Ce fut la seconde étape qui s'annula du fait de la prolifération d'actions semblables par la concurrence, il fallait à présent penser aux clients en termes de besoin de la demande. Les banques proposaient de nouveaux services pour répondre à la demande ; ce fut la troisième étape⁽⁸⁰⁾.

Dans certains cas, il arrive que plusieurs banques innover, souvent et fassent de la publicité en même temps. Ce fut la situation génératrice de la quatrième étape : le positionnement. Pour se différencier les banques doivent choisir en se positionnant sur le marché. En réalité, cette conception de positionnement marketing, dépasse celle de la création d'une image. Il est à cet égard, nécessaire que l'image soit souvent façonnée à partir d'un logo.

Malgré un logo riche en signification, la clientèle ne fait pas toujours la différence fondamentale entre les établissements ; bien que le positionnement puisse être considéré comme une information permettant un choix plus judicieux de la part du client suivant ses besoins.

La mise en place d'un système d'analyse de planification et de contrôle constitue la dernière étape de développement du marketing bancaire.

La banque se dote alors d'un véritable département marketing composé de plusieurs entités :

- Un service de recherche et de prévision dont la fonction est la réalisation des études nécessaires à la mise en œuvre des plans d'actions marketing.
- Un service de planning, qui a pour tâche de centraliser les propositions de la direction générale, puis d'élaborer et de redonner la mise en œuvre du plan marketing au niveau de l'unité ou du siège.
- Un service de communication externe, chargé de l'élaboration des campagnes publicitaires institutionnelles, et enfin une équipe de chefs de marché et de produits dont les activités correspondent aux différents segments de clientèle.

Ces responsables sont, pour les secteurs d'activité qui les concernant à la fois des hommes d'analyse, de planning, d'assistance et de communication.

1.1.5. L'extension du marketing bancaire :

A l'heure actuelle, les banques accordent une grande importance au client, car il est le bénéficiaire des services, s'il était absent, l'acte d'échange ne pourra pas s'accomplir, et le service ne verra pas le jour. Il est par excellence l'élément primordial de la fonction marketing pour répondre aux besoins de la clientèle la fonction marketing doit intégrer le concept de marketing management⁽⁸¹⁾.

⁽⁸⁰⁾ TOURNOIS N., « Le marketing bancaire face aux nouvelles technologies », Edition MASSON, Paris, 1989, P.75.

⁽⁸¹⁾ BADOE M., « Rénover le marketing bancaire, Banque Stratégie », N°216, juin 2004., P.34.

Chapitre 3 : les outils du management bancaire

Le marketing management constitue une évolution souhaitable du marketing de la banque, il se préoccupe davantage de la définition des orientations stratégiques, de l'adaptation des structures et des mentalités, de l'assistance méthodologique et technique aux réseaux nationaux et internationaux, sa réalisation repose sur trois piliers : stratégique, organisationnel, et opérationnel.

a) Le marketing stratégique :

Le but du marketing stratégique est d'éviter de prendre des décisions opérationnelles au hasard sans réflexion préalable. De nombreuses erreurs, peuvent être commises dans une transaction au niveau des clients, alors par une réflexion stratégique préalable, la banque vise à éviter les nombreuses erreurs perpétrées par des actions marketing conçues de manière désordonnée.

Le marketing stratégique, est d'abord un instrument de contrôle, et de prévoyance, dans le but d'apporter aux responsables un éclairage suffisant pour qu'ils puissent décider auprès de leurs clientèles. Le marketing stratégique ne concerne pas seulement la direction générale ou régionale, mais aussi les agences opérationnelles décentralisées.

b) Le marketing organisationnel :

La réussite du marketing organisationnel repose sur la capacité à mobiliser l'ensemble des collaborateurs des banques. Cette vision est d'autant plus nécessaire si le choix de l'établissement s'oriente vers une politique de distribution multicanaux.

c) Le marketing opérationnel :

Le rôle du marketing management dans sa phase opérationnelle, consiste avant tout à améliorer et développer progressivement les moyens physiques d'action, dans le seul but être à jour avec les impératifs de gestion technologique qui sera en compétition à l'échelle mondiale.⁽⁸²⁾

Ce changement est difficile à assumer, car il ne peut se réaliser à terme. Le succès des banques, quelle que soient leurs tailles, ne peut avoir lieu, sans l'adhésion de la clientèle aux propositions des produits et services présentés. Ceci ne peut se faire sans la mise en place d'une politique de distribution adéquate. Pour le responsable, la mobilisation du personnel et l'attirance des clients réclament l'engagement d'une importante politique d'information et de communication interne et externe.

1.1.6. Spécificités du marketing bancaire :

Si le marketing est avant tout un état d'esprit, destiné à orienter avec résolution l'ensemble des forces vives de la banque vers la satisfaction de la clientèle, il ne doit pas réaliser ce désir au détriment de l'intérêt de l'entreprise⁽⁸³⁾.

⁽⁸²⁾ BADOCH Michel, « Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance », Op.cit., P.36.

⁽⁸³⁾ GOLVAN Y., « Dictionnaire Marketing Bancaire Assurance », Edition BANQUE, Paris, 1990, P.85.

Chapitre 3 : les outils du management bancaire

En particulier des deux impératifs fondamentaux que sont sa rentabilité et le maintien ou l'amélioration de son image.

C'est pourquoi nous nous limitons pour notre part à définir le marketing tout simplement comme : « **L'art de satisfaire ses clients, tout en faisant plaisir à son patron** »

a) Spécificités du marketing bancaire : De par la nature de son activité versée dans la servuction, la banque a des spécificités, ses méthodes doivent intégrer un certain nombre de données qui sont comme suit :

- Comme le marketing des achats, il s'agit en amont pour collecter les ressources auprès des fournisseurs de capitaux. Ces ressources seront transformées pour être distribuées en aval auprès de la clientèle bancaire ;
- Comme le marketing industriel, le marketing bancaire traite avec des entreprises, cible auprès de lesquelles la banque collecte et distribue des capitaux ;
- Comme dans le cas du marketing des produits de grande consommation, les banques gèrent une gamme de produits qui sont destinés à une clientèle de particuliers donc à une population très nombreuse.

Ajoutons à ces spécificités des caractéristiques intrinsèques qui influencent d'une manière directe le marché de la profession et de ce fait le marketing bancaire marqué par :⁽⁸⁴⁾

- La forte réglementation étatique et interprofessionnelle (la banque n'est pas maîtresse de son offre, ni de ses prix entre autres l'influence de la politique des gouvernements ;
- La notion du risque est très forte (manipulation de l'argent) ;
- La position de la banque demeure forte pour vendre (crédit), mais faible pour acheter (Ressources) ;
- Le manque de protection à l'innovation (pas de brevet possible entraînant une certaine difficulté pour différencier ces produits de façon durable ;
- Le degré de culture du client, lorsqu'il s'agit des particuliers, demeure souvent faible face à l'aspect abstrait de certains services bancaires ;
- L'existence d'une relation permanente entre la banque et ses clients (contacts aux agences).

⁽⁸⁴⁾ BADOE Michel, « Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance », Op.cit., P.28.

Chapitre 3 : les outils du management bancaire

En dehors de leurs spécificités et de leurs caractéristiques, les institutions bancaires ont deux fois besoin de faire du marketing en raison de leur position doublement orientée vers deux marchés différents : le marché des ressources de capitaux et le marché des emplois destinés aux particuliers et aux entreprises.

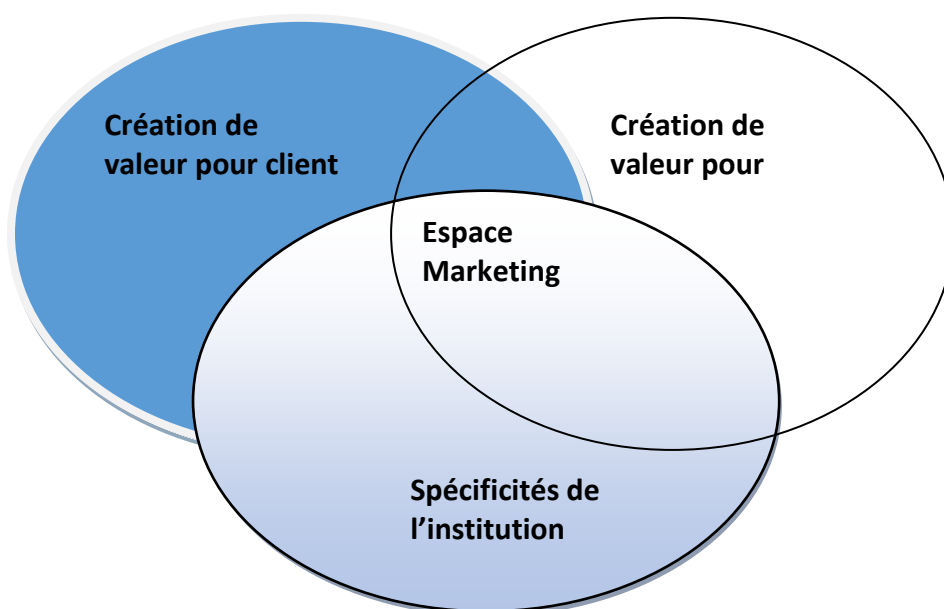
1.2. L'espace marketing de la banque :

Le rôle du marketing n'est pas de décider mais d'éclairer les états-majors et les opérationnels pour qu'ils prennent de bonnes décisions.

L'espace marketing, comme le montre le **schéma 5**, est limité par trois contraintes :

- La création de valeur pour le client, à partir de ses besoins et attentes.
- La création de valeur pour la banque.
- Les spécificités de l'institution.

Schéma n° 11 : L'espace marketing de la banque :



Source : BADOUC M., « réinventer le marketing de la banque et de l'assurance » N°216, juin 2004., P.32.

Toutes les dérives préconisant des solutions en dehors de cet espace peuvent être préjudiciables à l'avenir de l'institution qui s'y engage même si elles se traduisent parfois en profits à court terme.

Les deux premières contraintes (création de valeur pour le client et l'institution) constituent les fondements du marketing théorique. La troisième, qui oblige les préconisations à s'adapter aux réalités de l'entreprise, conduit vers un marketing réaliste ou encore un « marketing du possible ».

Chapitre 3 : les outils du management bancaire

1.3. Rôle de la fonction marketing dans la banque :

La fonction marketing a pour rôle majeur d'étudier et de repérer les besoins des consommateurs sur le marché et de mettre au point des moyens de les satisfaire en se focalisant sur quatre grandes activités :

1. Les études et recherches permettent de trouver les informations à partir desquelles les différentes décisions commerciales sont prises ;
2. La stratégie marketing concerne la sélection de marché, suivie de la définition du mix et du choix d'un positionnement (choix du produit, du prix, des modes des distributions et des efforts de communication) ;
3. La stimulation des ventes correspond à toutes les actions susceptibles de faire connaître et de promouvoir l'entreprise et ses produits mais également influencer sur les décisions d'achat (publicité, relations publiques, sponsoring, marketing viral, ...). Elle est donc assimilable à la communication marketing intégrée qui vise à créer des relations clients solides en démontrant aux consommateurs que l'entreprise et ses produits les aident à satisfaire leur besoins ⁽⁸⁵⁾ ;
4. La réalisation des ventes est le rôle le plus ancien de la fonction commerciale. Cette partie de l'action marketing inclut tous les outils efficaces qui touchent et influencent les convictions, les préférences et les actions des acheteurs.

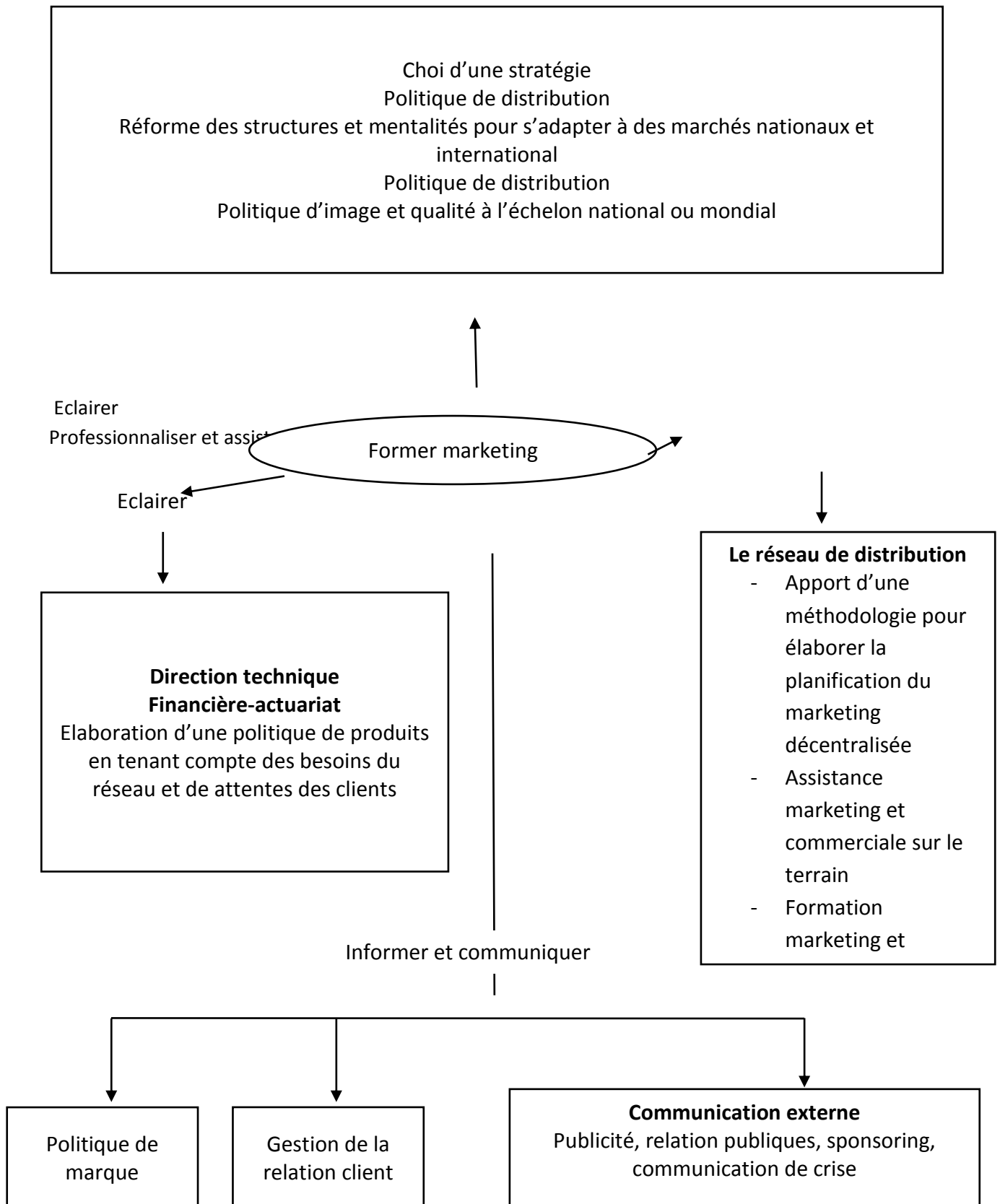
Elle suppose un contact direct et réciproque qui fait des interactions entre plusieurs personnes.

La fonction marketing adoptée dans une organisation fait apparaître une dimension marketing qui englobe le secteur commercial et ses applications.

⁽⁸⁵⁾ ARMSTRONG, G., et KOTLER, P., *Principes de marketing*, 8^{ème} éd, Pearson éducation, Paris, P.216.

Chapitre 3 : les outils du management bancaire

Schéma n° 12 : Rôle de fonction marketing dans la banque



Source : BADOE M., « réinventer le marketing de la banque et de l'assurance », Op.cit. pagP.39.

Chapitre 3 : les outils du management bancaire

En dehors de son rôle fonctionnel, la fonction marketing au siège se voit parfois confier certaines tâches de nature plus opérationnelle telles que :

- La mise en œuvre d'une politique de GRC (Gestion de la relation client) : création de bases de données marketing, fidélisation, développement du marketing relationnel à partir d'Internet ou de centre d'appel ;
- L'élaboration d'une politique de GRD (Gestion de la relation distribution) constitue un complément indispensable de cette politique ;
- La politique de création et de gestion de l'image de marque à l'échelon nationale et international. Elle implique une réflexion importante sur les notions de qualité et d'entreprise durable ;
- La communication externe (publicité, sponsoring, relations commerciales...) et parfois la communication de crise permettant de faire face à l'avènement de risques majeurs.

1.4.La planification marketing dans les banques

Réaliser un plan marketing consiste simplement à faire des choix à l'avance, d'une manière consciente et explicite. La planification est nécessaire car, tel un voilier une banque est soumise à une certaine inertie et à la direction du vent. Elle ne peut pas s'arrêter, reculer, virer de bord, aller où elle veut, sans prévoir et sans tenir compte des événements intérieurs et extérieurs auxquels elle est assujettie⁽⁸⁶⁾.

1.4.1. Rôle de la planification marketing :

La notion de planification marketing a pris un essor important au cours des dix dernières années. Son rôle est appelé à augmenter pour le futur. Son objet n'est pas de décider à la place de la direction générale ou des directions opérationnelles, mais de les éclairer sur les différentes routes envisageables, sur les dangers qui peuvent être rencontrés et sur les moyens à mettre en œuvre pour faire face.

Le but du plan marketing est d'orienter et de déclencher l'action, non de la retarder ou de l'empêcher. Son objectif n'est pas de servir de support intellectuel, mais de permettre aux opérationnels d'engager à moyen et court terme des actions plus efficaces.

1.4.2. L'intérêt de la planification marketing pour la banque :

Multiplés sont les intérêts qu'un plan marketing procure pour les entreprises et les banques en particulier. Pour notre part, nous en retiendrons six :

1. Orienter l'institution vers l'action ;
2. Préparer l'entreprise à affronter l'avenir ;
3. Lier les décisions aux moyens ;
4. Savoir où on veut aller et le faire savoir ;

⁽⁸⁶⁾ BADOCH Michel, « marketing management pour la banque et l'assurance », Op.cit., P₇₈.

Chapitre 3 : les outils du management bancaire

5. Permettre une meilleure coordination des efforts ;
6. Fournir des bases pour le contrôle et l'audit internes.

1.4.3. Principales phases de la planification marketing :

Le plan marketing comporte généralement quatre phases :

- Une synthèse d'informations sur lesquelles reposeront les principales décisions ;
Ces informations permettent d'éclairer le problème et d'élaborer le pronostic de l'entreprise. Ces informations concernent généralement, l'environnement, le marché, la concurrence, le diagnostic interne, forces et faiblesses de la banque ;
- La détermination des objectifs, cible, ... ;
- Le choix des stratégies des moyen : « le marketing mix » ;
- Le contrôle des réalisations du plan.

Comme il est décrit, le plan marketing est composé de ces éléments qui constituent son ossature.

En bref, le marketing demeure une nécessité pour toutes les banques qui doivent se livrer à un exercice plus ou moins intense de planification marketing, pour consolider leur position ou accroître leur part du marché. Dans la banque, la recherche d'un avantage concurrentiel n'emprunte plus les mêmes voies qu'il y a quelques années passées. Elle repose désormais sur la poursuite de nouvelles stratégies.

Section 2 : Les stratégies bancaires : analyse et enjeux

Les banques ont pris conscience, depuis des années, de la nécessité de définir une véritable stratégie, aussi bien que pour des raisons internes de présentation plus claire des objectifs et des missions que pour des causes de communication externe vis-à-vis des clients et des actionnaires pour exposer un développement maîtrisé.

Tout au long de cette section, on va présenter le champ des stratégies bancaires, les options stratégiques possibles pour les banques, ainsi que les stratégies génériques dans le secteur bancaire.

2.1. Le champ des stratégies bancaires :

Les stratégies bancaires doivent obligatoirement s'inscrire dans un champ dont les contours sont clairement définis de manière à pouvoir préciser les limites de l'activité et éviter les dispersions. Les principales variables définissant le champ stratégique d'une banque sont : les produits, les clients, la technologie et la zone géographique.

Chapitre 3 : les outils du management bancaire

Z. Monique ⁽⁸⁷⁾ insiste sur l'importance qu'elle a pris la technologie comme un enjeu très fort de la profession bancaire et définit les quatre variables structurant le champ ainsi :

2.1.1. Les clientèles :

La dimension clientèle comporte un nombre variable d'éléments selon le degré de finesse retenu dans la segmentation du marché constitué : de particuliers et d'entreprises ainsi que d'organisations public et d'institutions financières. Ce sont surtout les deux premières catégories de clientèle aux effectifs nombreux, qui peuvent faire l'objet d'une segmentation.

2.1.2. Les produits :

La dimension produit traduit la représentation de l'activité bancaire comme une activité multi produit. Chaque gamme de produit correspond généralement à une fonction, à un type d'usage et à un ou plusieurs segments de clientèle :

- Les services liés à la gestion des dépôts et aux opérations de crédit ;
- Les produits d'ingénierie financière : du conseil en gestion de patrimoine au montage financier ;
- Les services de gestion des risques : risque de change, de pays, de taux d'intérêt, de crédit ;
- Les prestations de services à valeur ajoutée comme la mise en relation de clients dans le cadre d'échange d'information, de fonds ou de titres.

2.1.3. La technologie :

La dimension technologie est présente partout. Le concept technologie est pris dans le sens le plus large, ce qui permet d'intégrer en fait la nature des moyens de production et de distribution à ce niveau. Son importance grandissante appelle ici un développement particulier.

La technologie affecte toutes les autres dimensions définissant le champ stratégique par l'influence qu'elle a sur la commercialisation et sur l'acheminement des produits et des services proposés. Un même produit peut être distribué via des technologies ou canaux différents. La technologie peut affecter aussi d'autres opérations tel que le stockage de l'information, les transmissions ou les traitements des opérations courantes. Elle permet aussi de passer plus de temps en contact avec la clientèle tâche très importante dans le secteur bancaire ainsi que l'enregistrement et l'analyse des données le concernant permettant ensuite de personnaliser l'offre.

⁽⁸⁷⁾ Zollinger Monique : « Marketing et stratégie de la banque », Edition DUNOD 1999, P₁₆.

Chapitre 3 : les outils du management bancaire

2.1.4. La zone géographique :

Cette dimension prend en compte, à l'échelle internationale, la proximité physique et les similitudes culturelles. Elle est plus particulièrement caractérisée par les notions de risque, de régulation et de besoins des clientèles. Dans le secteur bancaire, cette dimension a longtemps été une variable principale dans la définition du champ stratégique, ce qui est sans doute moins vrai dans la période actuelle. Mais une réflexion sur la dimension et les frontières de la zone d'intervention reste essentielle. Les décisions en termes de taille optimale et d'articulation entre dimension locale et globale sur le plan du service, du contact avec les clients et de l'organisation, conditionnent souvent le succès des plus grandes banques.

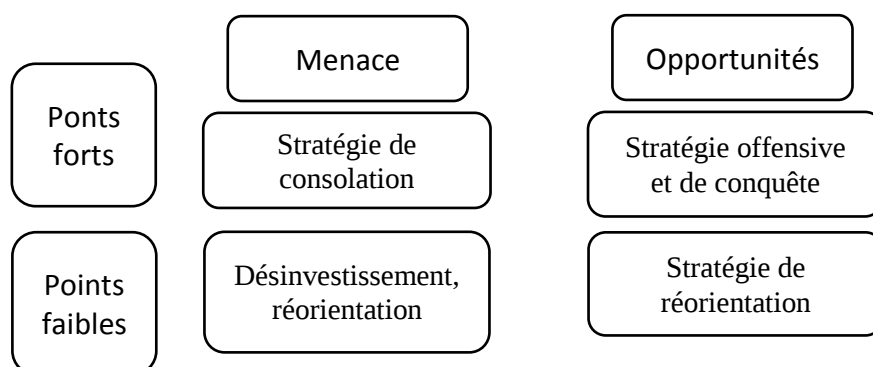
2.2. Les options stratégiques possibles pour les banques :

Différents concepts de l'analyse stratégique permettent d'appréhender les postures pouvant être adoptées en fonction du champ d'action retenu. Les premiers reposent sur les résultats d'une analyse de l'entreprise, en termes de forces et de faiblesses, et de son environnement, en termes d'opportunités et de menaces. Un second type de concept reprend le cadre des stratégies génériques de Porter (1982)⁽⁸⁸⁾.

2.2.1. Les stratégies issues d'une analyse « SWOT »⁽⁸⁹⁾ :

Dans le cadre d'une matrice « SWOT », les objectifs d'une entreprise sur un champ stratégique doivent avoir comme origine la connaissance de la position compétitive occupée à un instant donné et celle de sa part de marché. Ce diagnostic en termes de « points forts et points faibles » est à croiser aux « opportunités et menaces » résultats de l'évolution de l'environnement. La matrice SWOT et les stratégies qui en résultent de la confrontation entre les caractéristiques de la firme et les nouvelles conditions de l'environnement bancaire sont présentées dans la schéma suivante :

Schéma n°13: Les stratégies issues d'une analyse « SWOT »



Source : Zollinger Monique : « Marketing et stratégie de la banque », Édition DUNOD 1999 pag183.

⁽⁸⁸⁾ Zollinger Monique : « Marketing et stratégie de la banque », Édition DUNOD 1999, P₁₈₂.

⁽⁸⁹⁾ SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities and threats soit forces, faiblesses, opportunités et menaces.

Chapitre 3 : les outils du management bancaire

a) Les stratégies de conquête :

C'est une stratégie offensive qui est l'expression d'une volonté de puissance incarnée dans la durée. Cette stratégie doit avoir l'appui du conseil d'administration et présuppose l'implication totale de la direction générale de la banque.

Cette alternative doit s'exprimer à chaque niveau de l'organisation. Les stratégies de conquête se sont exprimées dans différents domaines :

- **La conquête des particuliers et des professionnels :** le premier volet a été la conquête des particuliers au cours des années 1980. Ces derniers assurent l'alimentation de la banque en dépôts stables et représentent des débouchés pour une gamme de services et de produits. Dans une période plus récente, les banques ont étudié attentivement les spécificités du marché des professionnels (artisans, commerçants et professions libérales) pour déterminer les possibilités de développement. Toutes les catégories de professionnels ne présentent pas les mêmes attraits et les mêmes risques. Certaines banques se sont lancées dans des stratégies de conquête claire pour les catégories les plus attractives, d'autres ont élaboré une approche en termes de produits spécialisés.
- **La conquête des entreprises :** le deuxième volet a été celui des entreprises, important élément de chaque économie nationale et surtout des économies émergentes. Le développement du portefeuille entreprise a nécessité l'introduction de méthodes de gestion industrielle aussi bien dans l'organisation du travail que dans la planification à long terme, ainsi que dans l'adoption de nouvelle technique de marketing.
- **La conquête des activités de marché :** c'est la troisième voie de conquête. Ces activités nécessitent la mise en place d'équipes et de technologies de haut niveau qu'il faut contrôler et coordonner. Si la taille n'est pas un facteur déterminant pour développer les stratégies de conquête des particuliers et des entreprises, pour les activités de marché elle prouve une marge de manœuvre en termes de puissance d'intervention et de capacité à lever des capitaux. Ce phénomène s'est traduit par le développement de filiales de gestion d'actifs, l'acquisition de sociétés de bourse et par l'implantation sur les places financières internationales.

b) Les stratégies de réorientation :

Comme toute entreprise, la banque évolue selon des cycles et rencontrent à certains moments de son développement des phases de rupture qui imposent des changements sans que sa survie serait aléatoire. L'objectif dans ce cas est clair, il vise à reconstituer une marge de manœuvre et un éventail de possibilités.

⁽⁹⁰⁾ Zollinger Monique : op cit. P 184.

Chapitre 3 : les outils du management bancaire

Ces stratégies exigent aussi d'avoir un capital connaissances sur les nouvelles conditions d'exercice de l'activité bancaire et de ses propres atouts pour prendre appui sur ces derniers (confrontation environnement / banque). Les décisions consistent en général à se recentrer sur les activités dans lesquelles la banque possède des points forts. Un autre choix est de mettre au point des produits spécifiques ou à exploiter des produits existant mais insuffisamment développés.

Une autre remarque à noter pour cette stratégie, les désinvestissements ne sont envisagés comme action stratégique que lorsque l'environnement apparaît excessivement risqué sur plan de l'intensité concurrentielle, des pays et des produits financiers concernés.

c) Les stratégies de consolidation :

Le dernier volet peut intervenir à la suite d'un envers majeur rendant nécessaire un renouvellement. La priorité consiste à renforcer et solidifier les points forts de la banque, à freiner le déclin et à essayer de préserver l'indépendance de l'établissement. Sur une courte période, il faut dresser l'inventaire des décisions répondant aux changements et définir la structure qui traduit la réorientation.

➤ La diversification et la spécialisation

Les facteurs de changement dans l'industrie bancaire ont produit et continuent à produire des effets conduisant à ces stratégies.

- **La diversification**

La différenciation permet à la banque d'échapper à une concurrence directe par les prix en rendant son offre difficilement comparable à celle des concurrents.

Il s'agit donc, pour celle-ci, de lutter contre ses concurrents en mettant en œuvre des moyens autres que le prix, de faire percevoir son produit comme unique aux yeux des consommateurs. Ce caractère unique du produit pouvant éventuellement la conduire à faire accepter aux clients un prix supérieur à celui de la concurrence.

- **La spécialisation**

Elle consiste à focaliser l'activité sur un segment de marché qui correspond à un type de produit, de client, à une technologie ou à une zone géographique donnée.

La spécialisations peut aboutir soit à une domination par les couts, soit à la différenciation. La particularité de cette stratégie repose sur la possibilité de servir les clients mieux que ses concurrents en se concentrant sur un segment. Elle permet à la banque d'être clairement identifiée par les clients, de mieux mettre en avant son professionnalisme, de montrer un développement raisonnable et maîtrisé. L'expérience révèle également que la concentration sur nombre restreint de segments induit un meilleur suivi et un meilleur contrôle des risques.

Chapitre 3 : les outils du management bancaire

- **La différenciation**

Elle consiste à concevoir une offre que des clients actuels ou potentiels perçoivent comme unique.

La différenciation peut s'appuyer à la fois sur l'innovation en termes de produits, de services associés à ces produits ou sur de nouveaux modes de distribution.

Les différentes stratégies exposées dans la matrice SWOT ont rythmé le développement des banques au cours de ces vingt dernières années et alimenté le débat traditionnel entre les stratégies de diversification et de spécialisation. Ces stratégies qui sont basées sur les variables qui définissent leurs champs à savoir la clientèle, le produit, la technologie et la zone géographique.

2.3. Les stratégies génériques dans le secteur bancaire

Dans la banque, la recherche d'un avantage concurrentiel n'emprunte plus les mêmes voies qu'il y a quelques années passées. Elle repose désormais sur la poursuite de nouvelles stratégies. En simplifiant, on peut distinguer deux grandes stratégies génériques :

1- Exploiter les avantages de la banque de relation :

Elle consiste à produire des services différenciés, adaptés aux besoins des clients, et dont l'offre repose sur l'exploitation de relation de clientèle entre la banque et ses clients. Elle doit plutôt être mise en œuvre à un niveau décentralisé, et sur des informations de nature qualitative, les clients concernés sont principalement les emprunteurs.

Les revenus extraits de cette stratégie proviennent principalement des marges d'intérêt sur les dépôts ou sur les crédits.

2- Exploiter les économies d'échelle et de gamme :

Elle consiste à exploiter les économies d'échelle et de gamme dans la production, le marketing et la distribution de crédits et autres produits standardisés, comme les crédits à la consommation ou à l'habitat. Pour mettre en œuvre cette stratégie, les banques doivent être en mesure d'utiliser des techniques de traitement d'une information de nature quantitative et publique, comme les techniques de scoring⁽⁹¹⁾ et de titrisation⁽⁹²⁾. Cette stratégie suppose donc la grande taille et une organisation centralisée, nécessaires pour minimiser les coûts unitaires des produits.

⁽⁹¹⁾ Le scoring est une méthode d'évaluation destinée à apprécier le risque de défaillance d'une entreprise ou d'un particulier. Le scoring se présente sous la forme d'une note attribuée au demandeur de crédit par l'institution financière susceptible de lui octroyer un prêt.

⁽⁹²⁾ Est une technique financière qui consiste à transférer à des investisseurs des actifs financiers tels que des créances, en transformant ces créances, par le passage à travers une société ad hoc, en titres financiers émis sur le marché des capitaux.

Chapitre 3 : les outils du management bancaire

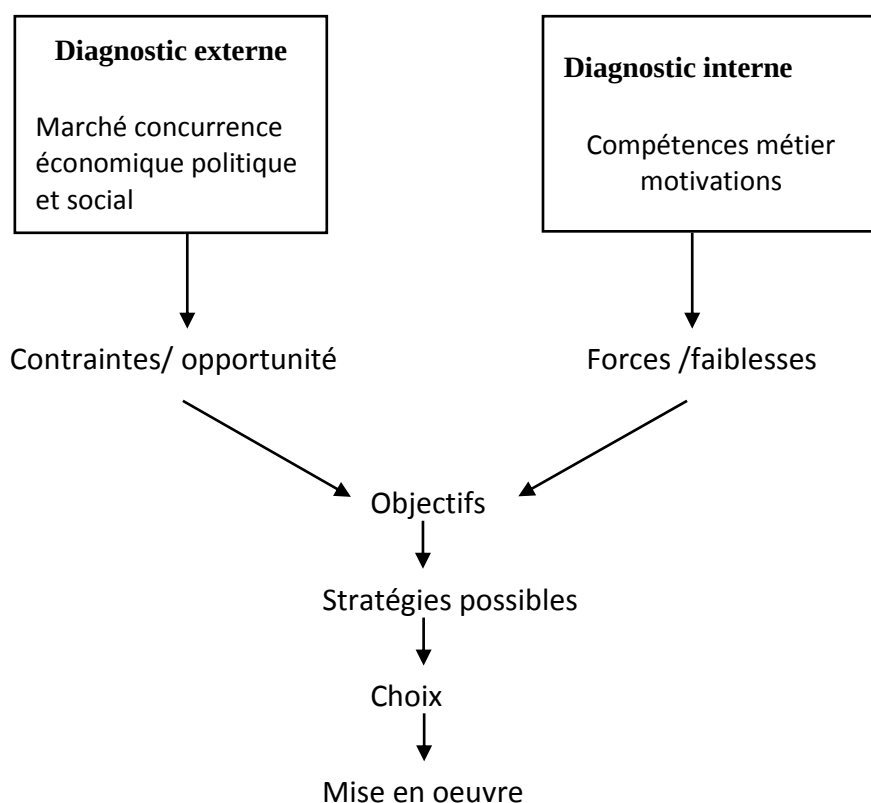
2.3.1. Les stratégies bancaires

Elle génère peu de marges d'intérêt, les taux d'intérêt étant relativement faibles sur des marchés où la concurrence est généralement forte. Mais le risque peut être plus aisément transféré sur des investisseurs institutionnels opérant sur les marchés financiers. La source essentielle de rémunération réside dans le prélèvement des commissions.

Le développement de cette stratégie a été sans aucun doute été favorisé par l'instauration du modèle de la banque universelle qui a élargi le domaine des activités ouvertes aux banques et par la création d'un marché unique des services bancaires et financiers.

Un autre support du développement de ce modèle est l'harmonisation des règles prudentielles, avec Bâle I et aujourd'hui Bâle II et III.

Schéma n° 14 : stratégie bancaire



Source : zollinger Monique : « Marketing et stratégie de la banque », Édition DUNOD 1999 pag185.

Chapitre 3 : les outils du management bancaire

2.3.2. Les nouveaux instruments bancaires

La stratégie en rapport avec les nouveaux instruments bancaires est rendue plus difficile du fait que ses risques latents et effectifs ne nous sont pas suffisamment familiers, du moins pas par le traitement d'un cas concret. C'est pourquoi, le banquier concentre ses efforts à l'évaluation intégrale des nouveaux risques. L'expérience n'est ici pratiquement d'aucun secours. Pour l'analyse et les prévisions, il faut plutôt faire appel à l'imagination, à la curiosité intellectuelle et à un scepticisme de bon aloi. Des marges étroites devraient faciliter les renoncements.

Contrairement aux crédits usuels et à un grand nombre d'opérations classiques sur le marché des capitaux, les connaissances font défaut pour les innovations des années 1981 à 1985.

La stratégie à employer découle de l'analyse de la situation des niveaux opérationnel et tactique. Elle consistera à perfectionner le système de réglementation interne et de surveillance, de telle sorte que les risques soient identifiés en tout temps. Il convient d'accorder la plus grande attention à la formation des collaborateurs ayant à utiliser les nouveaux instruments. L'analyse des partenaires d'affaires et de leur solvabilité doit être améliorée et le système de contrôle interne doit être étendu aux terrains neutres et aux territoires nouvellement défrichés.

La stratégie bancaire pour les nouveaux instruments financiers doit être caractérisée par une prise de conscience des risques jusque dans le détail. Il serait totalement erroné d'attendre d'autres mesures de la part des organes et autorités externes de surveillance. L'auto-contrôle et l'auto-discipline des principaux établissements bancaires sont préférables à un gonflement des interventions légales et administratives.

La stratégie bancaire, à savoir la doctrine de management bancaire au sens large contrairement au management bancaire opérationnel et au marketing bancaire (« tactique ») -, fixe des principes que les stratèges de la banque sont tenus d'observer.

La première obligation est d'utiliser prudemment, judicieusement et avec le sens des responsabilités les valeurs, pouvoirs et instruments confiés à la banque. La justesse des mesures et la proportionnalité des obligations mutuelles font partie des principes fondamentaux du banquier sérieux.

Le sens pour une relation équilibrée entre chances et risques caractérise l'éthique professionnelle bancaire. La spéculation est l'ennemi juré d'une réputation solide et durable. Respecter les limites imparties est rarement spectaculaire, mais tout autant indispensable pour créer et assurer la fiabilité.

Les stratégies des banques ont connu une évolution significative afin de suivre les changements de l'environnement et la réglementation. Le contrôle de gestion est une fonction d'accompagnement du déploiement de la stratégie, car il permet de concrétiser les objectifs

Chapitre 3 : les outils du management bancaire

stratégiques au niveau de la gestion quotidienne et de formaliser les aptitudes ou les savoir-faire du quotidien au niveau stratégique.

Section 3 : contrôle de gestion bancaire

Le contrôle de gestion en milieu bancaire et financier s'est adapté aux contraintes des activités de service. Principes, méthodologies et techniques développées à l'origine dans des contextes industriels, ont été repris et ajustés pour répondre aux besoins des gestionnaires des établissements bancaires et financiers. Des méthodes et outils spécifiques ont, par ailleurs, été développés sous les contraintes réglementaires et d'autres contraintes liées à la nature des activités bancaires et financières, et qui influencent particulièrement la mesure des rentabilités.

L'organisation d'un système de contrôle de gestion dans les banques fera l'objet de ce présent chapitre. Aussi, Le contrôle de gestion utilise plusieurs outils dans son analyse, le choix de ces outils dépend de la qualification du contrôleur et de l'information disponible à son niveau. Nous allons voir brièvement, dans cette section, les outils suivants :

- Le contrôle de la rentabilité ;
- La gestion prévisionnelle et contrôle budgétaire ;
- Les tableaux de bord.

3.1.Le contrôle de la rentabilité

3.1.1.La rentabilité par centre de profit : mesure du PNB (Produit Net Bancaire)⁽⁹³⁾

La mesure des rentabilités est l'un des rôles majeurs assignés au contrôle de gestion dans les banques et les établissements financiers.

La rentabilité par centre de profit qui constitue la matrice des autres méthodes de détermination des rentabilités. Elle permet, en effet, de découper par centre de profit le résultat de l'entreprise et de porter une appréciation sur les éléments internes de compétitivité de la banque. La démarche de calcul se présente de façon classique avec ses différents niveaux de formation progressive du résultat :

Produit Net Bancaire
- Charges d'exploitation
Résultat Brut d'Exploitation
- Amortissements
- dotations et reprises de provisions
- pertes et profits
- divers
-impôts
Résultat Net

⁽⁹³⁾M. Rouach, G. Naulleau (2012), Le Contrôle de Gestion Bancaire et Financier, Ed. Revue banque, 6^e édition, Paris, 1998.P₁₀₇.

Chapitre 3 : les outils du management bancaire

3.1.2. La détermination des commissions par centre de profit

Les commissions générées dans la banque sont, de façon schématique, soit des commissions bancaires, comme les commissions de mouvement, de crédit, de change ou de caisse, soit des commissions financières comme les commissions sur titre, les commissions de gestion des organismes de placement collectif des valeurs mobilières, ou les commissions d'ingénierie financière.

La ventilation des commissions bancaires par centre de profit, par agence en particulier, se fait généralement directement. Par contre, pour la majorité des commissions financières, la répartition par centre de profit nécessite une analyse complémentaire.

3.1.3. La détermination de la marge sur intérêts

La marge sur intérêts représente la marge sur activité d'intermédiation bancaire. Elle se calcule de la façon suivante ⁽⁹⁴⁾:

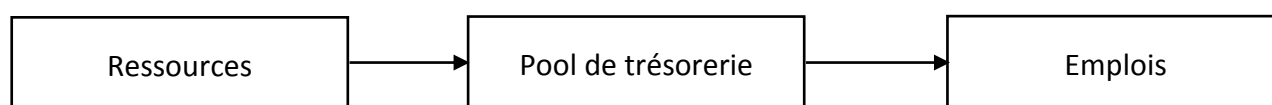
$$\begin{aligned} &+ \text{Intérêts reçus des clients} \\ &- \text{Intérêts payés par la banque, sur dépôts ou refinancements} \\ &= \text{Marge sur intérêts} \end{aligned}$$

Plusieurs méthodes de détermination du pool « pool » de trésorerie, de mesure du « float » et de calcul des taux de cession interne des capitaux ont été mises au point pour permettre de déterminer une marge d'intérêts par centre de profit.

L'affectation des ressources aux emplois

• **Le « pool unique »** : suivant cette approche, on considère que n'importe quelle ressource peut financer de façon indifférenciée n'importe quel emploi, ce qui peut se traduire par le schéma simple suivant :

Schéma n° 15 : méthode du pool unique ⁽⁹⁵⁾



SOURCE : M. Rouach, G. Naulleau (2012), *Le Contrôle de Gestion Bancaire et Financier*, Ed. Revue banque, 6^e édition, Paris, 1998. Pag 123.

Cela revient à considérer qu'il n'y a pas de lien entre la provenance des capitaux, dépôts de la clientèle, emprunts sur le marché monétaire, emprunts obligataires et la destination de ces capitaux, comme par exemple, les crédits accordés à la clientèle. S'agissant des agences d'un

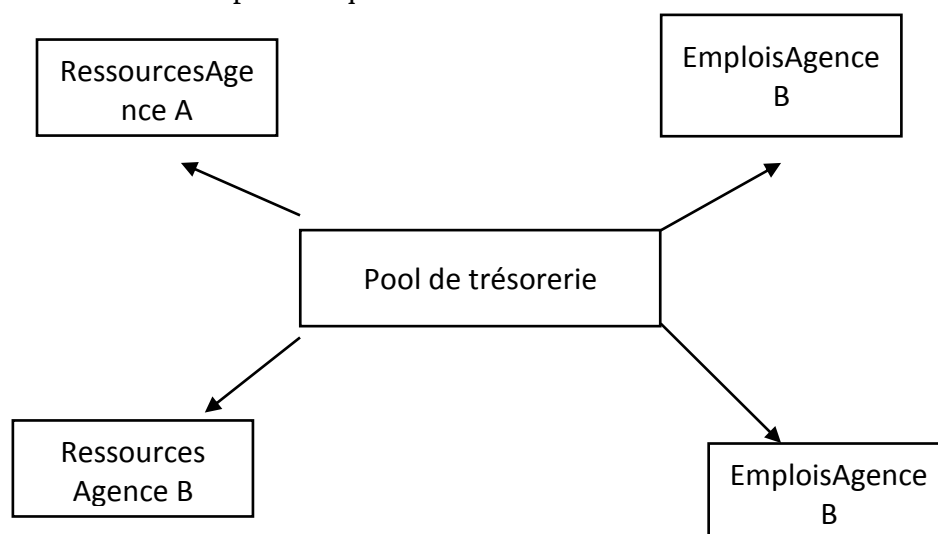
⁽⁹⁴⁾ ROUACH.M& NAULLEAU.G, « Contrôle de gestion et stratégie dans la banque », RB Edition, Paris, 2013, P.59.

⁽⁹⁵⁾ cette formation est inspirée des travaux de H. Manceron, *Effet-taux et mesure de performance des agences de banque*, Mémoire d'expertise comptable, 1987.

Chapitre 3 : les outils du management bancaire

réseau bancaire (les centres de profit de la banque), deux situations peuvent se présenter :

Schéma n°16: cas du pool unique et des flux bruts



SOURCE : M. Rouach, G. Naulleau (2012), op cit. Pag 123.

Dans cette situation, il se dégagera un solde de trésorerie, positif ou négatif :

Ressources (agence A + agence B)

- Emplois (agence A + agence B)

Solde de trésorerie

Si le solde de trésorerie de l'agence est positif (Ressources supérieures aux emplois), il est reversé au pool central de trésorerie. Dans le cas d'un solde de trésorerie négatif, l'insuffisance de ressources est couverte par le pool central de trésorerie.

3.1.4. Résultats par centre de profit et ratios de gestion⁽⁹⁶⁾

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.

1. Calcul des résultats par centre de profit

La qualité et la pertinence du mode de présentation des résultats par centre de profit est une condition primordiale 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

⁽⁹⁶⁾ M. Rouach & G. Naulleau (2012), Op. cit., P.171.

Chapitre 3 : les outils du management bancaire

Leur sont affectées par le jeu des répartitions analytiques, en particulier celles qui sont issues de répartitions conventionnelles comme les charges de structure.

- **La contribution sur charges propres**

Produit Net Bancaire du centre de profit

- Charges propres du centre de profit

= Contribution sur charges propres du centre

- **La contribution sur charges propres et sur coûts d'opération**

Produit Net Bancaire

- Charges propres du centre

- Coûts d'opération facturés

= Contribution sur charges propres et sur coûts d'opération

Résultat Brut d'Exploitation (R.B.E)

Produit Net Bancaire

- Charges propres du centre

- Coûts d'opérations facturés

- Autres charges indirectes

= Résultat Brut d'Exploitation

- **Résultat Net (R.N)**

Produit Net Bancaire

-Charges propres du centre

- Coûts d'opérations facturés

- Autres charges indirectes

- Charges comptables et fiscales

= Résultat Net du centre de profit

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 Il mesure la capacité relative du centre de responsabilité à générer du profit par les caractéristiques de son activité courante.
- **Le ratio de recettes sur charges** = PNB / Charges d'exploitation + amortissements Il

Chapitre 3 : les outils du management bancaire

traduit le poids relatif des charges par rapport aux recettes.

- **Le coefficient d'exploitation** = (Charges d'exploitation + amortissements) / PNB
- **Le ratio de marge brute globale** = PNB / Total du bilan Il 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.
- **Le ratio de marge nette globale** = Résultat net / Total du bilan Il 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.

On peut relever que d'autres ratios sont considérés par la banque comme les ratios de productivité, les ratios de suivi du risque crédit, les ratios de suivi de la performance commerciale (part de marché, positionnement concurrentiel/prix), etc. ; L'ensemble de ces ratios constituent des indicateurs de performance de la banque.

- **Les ratios de productivité**

Le ratio le plus courant est le ratio de productivité par employé : P.N.B / Effectif moyen Ce ratio mesure l'équivalent du chiffre d'affaires généré par salarié.

3.2.La gestion prévisionnelle et le contrôle budgétaire⁽⁹⁷⁾

Modéliser la formation des coûts et évaluer la rentabilité des opérations sont des préalables essentiels à l'exercice d'une fonction contrôle de gestion. Celle-ci ne sera cependant pleinement réalisée que lorsqu'elle aura établi une gestion prévisionnelle à moyen terme en particulier des besoins en ressources tout en assurant la mise au point d'une remontée régulière des résultats et des performances enregistrés par les opérations. La médiation entre stratégie et gestion courante des opérations sera alors assurée.

Cette mise au point est soumise à des contraintes spécifiques à l'environnement bancaire et financier, les plus significatives :

- L'incertitude sur les taux d'intérêt, les taux de change et l'évolution du marché boursier ;
- Les stratégies formelles de différenciation des banques depuis le milieu des années 1980 ;
- Le suivi des risques dans la gestion des activités de crédit.

3.2.1. Les prévisions

Les prévisions sont fondamentales pour la mise en œuvre du contrôle de gestion. D'une part, ce sont les prévisions sur l'évolution de l'environnement qui permettent de soutenir et d'orienter aussi bien l'analyse stratégique budgétaire. D'autre part, c'est à

⁽⁹⁷⁾ M. Rouach & G. Naulleau (2000), Op. cit., P.251-272.

Chapitre 3 : les outils du management bancaire

Partir des prévisions relatives aux conditions du marché (activité, taux) que le service contrôle de gestion peut effectuer des projections de résultats et de comportements des grands équilibres de l'entreprise.

1. Sources de l'analyse stratégique, du plan et du budget

La procédure de planification et la procédure budgétaire ne peuvent être mises en œuvre que si un certain nombre d'informations concernant l'évolution prévisible de l'environnement sont diffusées.

Dans la plupart des grandes banques, il existe des services spécialisés chargés du suivi et de l'étude de la conjoncture, qui ont pour mission d'alimenter en prévisions les décideurs de labanque. Le service contrôle de gestion peut alors se positionner comme un « client » duservice « Etudes et prévisions ».

La direction générale doit travailler sur la base de ces prévisions en matière de définition des axes stratégiques, de déclinaison d'objectifs généraux, du plan et du budget annuel.

Le service contrôle de gestion a intérêt à diffuser à tous les responsables de l'entreprise les éléments de prévision qui les concernent. D'une part, cela les motive à s'associer aux procédures de la planification et du budget car ils prennent conscience de façon directe des changements qui peuvent attendre dans l'environnement, y compris au niveau de leurs facteurs de gestion comme les prévisions d'évolution des coûts de certains postes. D'autre part, cela permet un processus itératif plus riche entre les centres de responsabilité, le contrôle de gestion et la direction générale, en renforçant la capacité de proposition émanant des centres de responsabilité lors de l'établissement des pré-budgets, par exemple.

2. Le plan

Une définition brève de la finalité du plan est de permettre le pilotage à moyen terme de l'entreprise. Le plan doit en effet s'insérer entre la vision à long terme des dirigeants sur le devenir de leur entreprise, vision nécessairement générale et la définition à moyen et court terme des priorités et des conditions de fonctionnement opérationnel des entités qu'ils dirigent. En d'autres termes, le plan doit être conçu comme un outil de pilotage qui permet de passer d'une réflexion générale sur les métiers et les stratégies à une formalisation d'une part, des points de passage, les objectifs et les plans d'action, et d'autre part, des ressources nécessaires, les budgets.

a. La démarche stratégique

La démarche stratégique peut être plus ou moins centralisée suivant la taille, l'historique et les métiers pratiqués par l'entreprise il est cependant du ressort de la direction générale de réfléchir et d'arbitrer sur les choix fondamentaux de l'entreprise, comme les modes de croissance à privilégier (interne ou externe / généraliste ou spécialiste), les rythmes de renouvellement des produits, ou encore les choix relatifs aux opérations de diversification ou d'alliance.

Chapitre 3 : les outils du management bancaire

Il est cependant souhaitable que l'ensemble des fonctions de l'entreprise et des centres de responsabilité conduisent leur propre réflexion stratégique dans le cadre plus ou moins serré des axes d'orientation diffusés par la direction générale.

Dans ce contexte, la mission d'un service contrôle de gestion consiste à s'assurer qu'un certain nombre de questions sont bien posées systématiquement au niveau de l'ensemble des centres de responsabilité. Ainsi, des questions types pourront être diffusées, posées dans l'optique d'une identification systématique des points forts et des points faibles de l'entité ainsi que des menaces et des opportunités que les changements perçus dans l'environnement peuvent constituer pour l'évolution à moyen terme de l'entité.

b. Le plan opérationnel

Le plan opérationnel peut être défini comme la partie formalisée et quantifiée de la démarche globale de planification. Si la démarche stratégique peut rester assez largement qualitative, ce n'est pas le cas du plan opérationnel qui doit se traduire par un chiffrage des options stratégiques retenues.

Un tel chiffrage est généralement fait à un horizon de trois ans. Le rôle du service contrôle de gestion est d'organiser la procédure du plan opérationnel de telle sorte qu'elle associe le maximum de responsables à cette formalisation à moyen terme de l'activité et des besoins en ressources. Pour cela, il est souhaitable de décentraliser la collecte des informations au niveau où elles sont élaborées dans l'entreprise. Ce sont alors les centres de responsabilité eux-mêmes qui peuvent chiffrer les conséquences opérationnelles de leurs orientations stratégiques et de leurs prévisions d'activité.

La coordination de la planification opérationnelle doit être assurée par le service contrôle de gestion, pour des raisons de rigueur, d'homogénéité et de contrôle. Pour cela, un format de base commun, standardisé doit être préconisé :

Schéma n°17:Années prises en compte dans le plan opérationnel

Réel N - 2	Réel N - 1	Prévu N	Objectifs N +1	Objectifs N +2	Commentaires
---------------	---------------	------------	-------------------	-------------------	--------------

SOURCE : M. Rouach, G. Naulleau (2012), op cit. Pag 173

3.2.2. La gestion budgétaire

Les budgets sont des outils de gestion prévisionnelle et de management. Il représente les prévisions chiffrées de l'entreprise.

1. Le processus budgétaire

a. Les prévisions

Elles sont réalisées pour une période (mois, trimestre, année...). Elles se basent sur l'étude de l'activité passé.

b. L'élaboration des budgets

A partir des prévisions, le responsable de l'unité commerciale établit des budgets en faisant apparaître les dépenses et les recettes prévisionnelles.

c. Le contrôle budgétaire

Le responsable de l'unité commerciale doit comparer les prévisions et les réalisations afin de mettre en évidence les éventuels écarts et les analyser. Il pourra ensuite mettre en place les actions nécessaires pour réduire ces écarts.

2. La gestion budgétaire

Dans le cadre du contrôle de gestion dynamique, le budget doit être considéré d'abord comme un instrument de coordination des unités décentralisées de l'entreprise. Ce n'est qu'en effet que dans un deuxième temps qu'il devrait être considéré comme l'outil de planification comptable et financière qu'on lui prête généralement trop exclusivement. Les établissements bancaires et financiers n'échappent pas à cette réduction de la perception de l'intérêt de la procédure budgétaire.

3. Les conditions d'efficacité de la procédure budgétaire

Les conditions d'efficacité de la procédure budgétaire peuvent donc être résumées de la façon suivante :

- S'appuyer sur une décentralisation claire et effective des responsabilités ; S'appuyer sur une possibilité de dialogue et de négociation entre les différents niveaux Hiérarchiques ;
- Renforcer le sentiment de responsabilité des cadres en leur diffusant des retours d'information pertinents sur leur « réalisé » (existence d'un suivi budgétaire) ;
- Enfin, sur un plan plus technique, s'appuyer sur un « maillage » comptable Correspondant à l'organigramme des responsabilités effectives au sein de l'entreprise.

4. L'organisation de la procédure budgétaire

L'organisation et la gestion de la procédure budgétaire constitue, un temps fort essentiel de la prestation contrôle de gestion. La responsabilité du contrôle de gestion est en effet d'assurer la diffusion des documents principaux servant de support à l'élaboration du budget ainsi que le respect du planning de la procédure. Concernant ce dernier point, on peut associer le dynamisme d'une procédure budgétaire à la fréquence des « navettes » qui sont

Chapitre 3 : les outils du management bancaire

réalisées entre les différents niveaux de décision au sein de l'entreprise. On peut représenter un déroulement type de la procédure budgétaire.

Sur cette formalisation, on a découpé la procédure budgétaire en cinq phases ayant chacune leur cohérence. L'absence de l'une ou l'autre de ces phases réduit nécessairement l'impact de la procédure budgétaire comme outil central de management de l'entreprise, suivant sa définition.

5. L'organisation du suivi budgétaire

C'est la contrepartie nécessaire et indispensable à la procédure budgétaire. Nous avons déjà mentionné l'importance pour les responsables d'entité de gestion (centres de responsabilités), d'un retour d'information régulier sur le « réalisé ».

L'organisation du suivi peut être liée de façon très efficace au système de tableaux de bords mensuels. Ceux-ci peuvent en effet aisément incorporer les principaux éléments du suivi budgétaire des centres de responsabilité. Quelques éléments essentiels de cette organisation :

- Le suivi budgétaire a pour objectif de comparer le « réalisé » mensuel au budget mensuel « prévu » afin de déterminer un pourcentage de réalisation. Les écarts les plus importants sont analysés, qu'ils concernent les objectifs d'activité, de charge ou d'investissement ;
- En cas de dérive par rapport aux objectifs, des plans d'action doivent être présentés par les centres de responsabilité présentant les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs sur lesquels ils s'étaient engagés ;
- Les objectifs initiaux peuvent éventuellement être réactualisés en cours d'année si le besoin s'en fait sentir, tout en gardant dans les différents documents le budget initial qui a fait l'objet d'une approbation de la direction générale en début d'année. Cette réactualisation peut être à l'initiative d'une direction particulière auquel cas le service contrôle de gestion doit en être averti afin de réactualiser ses projections de résultats, ou à l'initiative du contrôle de gestion, qui propose les réactualisations aux directions.

3.3. Les tableaux de bord et indicateurs de gestion⁽⁹⁸⁾

Le contrôle budgétaire, comme nous l'avons constaté dans le point précédent, n'éclaire pas suffisamment une direction générale sur l'évolution des points-clés qui conditionnent l'obtention de la rentabilité. Seule la mise au point d'un système d'information léger, rapide et transversal aux différents niveaux hiérarchiques permet de pallier aux inconvénients précités.

L'élaboration d'indicateurs et de tableaux de bord décentralisés repose sur la capacité à exploiter des données issues de la gestion opérationnelle (transactions informatiques réalisées, quantité de prestations effectuées, classe de clients servis, etc.) tandis que l'élaboration du tableau de bord central de l'établissement repose sur la capacité à exploiter

⁽⁹⁸⁾Rouach& G. Naulleau (2012), Op. cit., P₁₇₅.

Chapitre 3 : les outils du management bancaire

des données transversales de nature comptable, économique et opérationnelle (comme le pourcentage de production de crédits réalisée pendant le mois sur un type de clientèle défini comme stratégique).

Dans cette organisation générale des tableaux de bord, l'activité du contrôle de gestion se situe à deux niveaux :

- Le premier niveau est celui de l'aide à la définition des tableaux de bord décentralisés utilisés par les opérationnels (du directeur du réseau au responsable d'agence, par exemple) ;
- Le second niveau est celui de l'analyse des résultats opérationnels et de leur synthèse, à destination de la direction générale et le cas échéant, de la société-mère, pour un groupe. C'est le tableau de bord central utilisé par la direction générale.

3.3.1. Les tableaux de bord décentralisés et indicateurs de pilotage

1. Définition du tableau de bord décentralisé

Le tableau de bord décentralisé est défini comme un outil d'aide au pilotage des entités décentralisées. Il suit, par des indicateurs, un nombre limité de points clés de gestion, qui sont sous le contrôle effectif de l'entité, et qui correspondent aux priorités stratégiques de l'entreprise.

Il induit une analyse dynamique des termes de la gestion de l'entité, par la comparaison immédiate qu'il permet entre résultats obtenus, et des cibles, ou des références.

C'est donc un outil d'aide au pilotage des entités décentralisées : il est destiné à l'animation locale de la gestion. Leurs indicateurs sont calés à la fois sur les priorités stratégiques de l'entreprise et des objectifs précis d'amélioration de performance et de progrès propres à l'entité.

La plus grande part d'un tableau de bord décentralisé est donc en cohérence directe avec le système de pilotage central de la banque (tableau de bord central).

2. Organisation d'un tableau de bord décentralisé

La mise au point des tableaux de bord de gestion repose sur un double mouvement à effectuer par le contrôle de gestion :

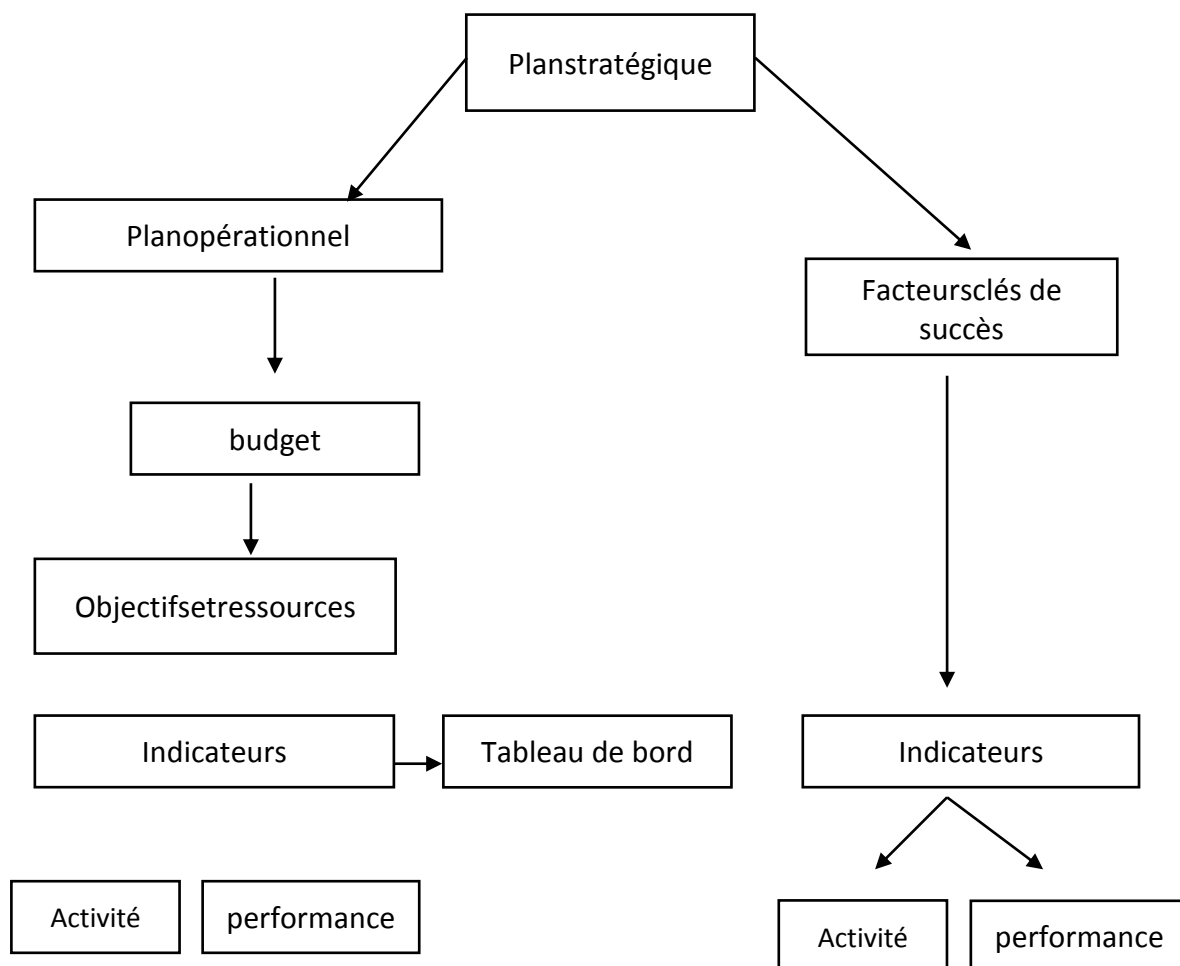
- Un mouvement descendant d'aide à la décentralisation par la clarification et la formalisation auprès de des responsables d'entités de gestion des enjeux stratégiques dont ils ont la maîtrise opérationnelle ;
- Un mouvement ascendant de mise en cohérence des instruments de pilotage (types d'indicateurs, modalités d'analyse des informations produites, fréquences, diffusion) permettant les comparaisons et aussi l'agrégation d'une partie des informations produites par

Chapitre 3 : les outils du management bancaire

les entités décentralisées. Ce double mouvement se fait de façon interactive, par concertation entre les niveaux de responsabilité stratégique et opérationnelle.

Le schéma suivant nous renseigne davantage sur ce mouvement :

Schéma n° 18 : Articulation plan stratégique/facteurs clés succès/indicateurs



Source : M. Rouach, G. Naulleau (2012), Le Contrôle de Gestion Bancaire et Financier, Ed. Revue banque, 6^e édition, Paris, 1998. Page 286

Suivant cette formalisation, on voit que le tableau de bord d'une entité décentralisée rassemble des indicateurs qui renseignent sur sa marche par rapport au budget, d'une part, (de manière sélective, comme un niveau de marge, un niveau de charges ou un volume d'activités valorisées), et par rapport à des leviers d'action identifiés, d'autre part.

3.3.2. Le tableau de bord central (tableau de bord de la Direction Générale)

1. Définition du tableau de bord central

Il a pour objectif de faire ressortir pour la Direction Générale les performances économiques des différents métiers de l'établissement vis-à-vis des orientations stratégiques retenues. Il est le support de l'analyse permanente des conditions de formation du Produit Net Bancaire, des différents niveaux de marge ainsi que des principaux générateurs de coûts : personnel, autres frais généraux et informatique.

Les différents tableaux de bord et indicateurs mis en place dans une organisation ne remontent pas tous à la direction générale : cette dernière serait en effet très vite saturée d'informations. Il appartient au service de contrôle de gestion de mettre au point un niveau de synthèse du suivi des résultats et des performances qui soit suffisamment agrégé pour une direction générale tout en lui permettant de bien être au fait de l'évolution des résultats et des performances. Ce niveau de synthèse de l'information est le *reporting* ou le tableau de bord central de l'entreprise.

Ce niveau d'agrégation de l'information peut être défini comme le tronc commun d'informations économiques, financières et opérationnelles reliant les entités de gestion à la direction générale. Il permet à cette dernière de suivre et d'analyser les résultats et les performances de façon rapprochée, selon un rythme mensuel, grâce à une évaluation homogène des résultats des différentes entités de l'entreprise. Il permet également au service contrôle de gestion d'actualiser en permanence la projection des résultats fin de période, que ce soit le semestre, l'année ou les différents horizons de la planification opérationnelle et stratégique.

2. Le suivi central des activités

En matière de suivis centraux, il existe quatre rubriques classiques pour les établissements de crédit : le suivi économique de l'activité de crédit, le suivi économique de l'activité dépôt, épargne et placement, le suivi de l'exécution budgétaire et enfin le suivi des effectifs.

a) Le suivi central de l'activité crédit

Pour suivre la rentabilité de l'activité crédit, il est nécessaire de tenir à jour, en central, l'état récapitulatif des encours de crédit et de fournir une estimation permanente des marges générées sur ces encours, ainsi que sur les nouveaux crédits.

b) Le suivi central de l'activité dépôt, épargne et placement

Le suivi central de l'évolution de la marge sur les dépôts à vue, les dépôts à terme, etc.

c) Le suivi central de l'exécution budgétaire

Le contrôle de gestion produit également un suivi central des dépenses réalisées de frais

Chapitre 3 : les outils du management bancaire

généraux par rapport aux dépenses budgétées approuvées. La mission dévolue au contrôle de gestion est en effet d'alerter au plus tôt sur les dérives éventuelles afin que des plans d'action correcteurs puissent être initiés ainsi qu'une reprévision éventuelle au niveau des charges (et de l'estimé à fin d'année).

d) Le suivi central des effectifs

Etant donnée la forte dépendance de la structure des coûts envers les charges de personnel, le suivi des effectifs fait souvent partie du tableau de bord de la direction générale. D'une manière générale, le suivi des effectifs est réalisé mensuellement.

3. Modèle général de tableau de bord⁽⁹⁹⁾

Le modèle qui sera présenté dans le tableau 05, rassemble les principales colonnes d'analyse habituellement utilisées dans un tableau de bord. En mettant en regard les réalisations du mois considéré (colonne a) avec celles du mois précédent (colonne b) ou avec celles du mois correspondant de l'année antérieure (colonne c), il permet d'apprécier les tendances, hors effet de saisonnalité. En comparant le réalisé du mois (colonne a) avec l'objectif du mois (colonne e), il est possible de calculer un taux de réalisation de l'objectif mensuel (colonne h). Le même calcul peut être effectué à partir de montants cumulés, on peut alors disposer du taux de réalisation de l'objectif depuis le début de l'année (colonne i) et du taux de réalisation sur l'objectif annuel prévu (colonne j), ce dernier chiffre pouvant donner, par différence, une indication de l'effort restant à fournir pour réaliser l'objectif annuel.

Les indicateurs peuvent être déterminés en valeur ou en moyenne dans le cas des encours de crédit. Un calcul d'écart relatif par rapport à l'objectif peut être effectué, sous la forme (réalisé M – objectif M / objectif M).

Tableau n°05 : modèle général de tableau de bord

Colonnes	a	b	c	d	e	f	g	i	j
	Réalisé M	Réalisé M-1	Réalisé MN-1	Cumul Réalisé Fin M	Objectif Fin M	Objectif Cumulé Fin M	Objectif Fin N	d/f	d/g
Production de crédits En cours dépôts et placements Commissions de services									

Légende :

M : mois N : année M-1 : mois précédent MN-1 : mois de l'année précédente.

Source : M. Rouach & G. Naulleau (2012), Op. Cit., P.291.

⁽⁹⁹⁾ M. Rouach & G. Naulleau (2012), Op. cit., P.288.

Chapitre 3 : les outils du management bancaire

Pour résumer, un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs se rapportant à une même entité (centre de responsabilité), utilisé par le même responsable, organisé de façon cohérente à des fins de mesure et de maîtrise des performances de cette entité. En outre, le tableau de bord est amené à réunir des éléments portant sur deux thèmes principaux : l'efficacité et la maîtrise des coûts, l'efficacité et la maîtrise des résultats

3.4 les problèmes généraux du contrôle de gestion dans une banque

L'application du contrôle de gestion dans une banque relève d'une mission quasi-impossible pour les managers, compte tenu des caractéristiques de cette dernière qui sont :

1. La banque est une entreprise multi productrice :

La banque offre une panoplie de produits diversifiés à des clients, particuliers soient ils ou des entreprises. On distingue entre des produits qui engagent des capitaux, particuliers soient-ils ou des entreprises ; on distingue entre des produits qui engagent des capitaux, et d'autres qui se présentent sous forme de prestation de services.

Le caractère immatériel de l'ensemble de ses produits, va rendre difficile leur quantification.

2. L'exercice de l'activité bancaire au sein d'une structure complexe :

L'existence de sous-direction au sein de la banque qui ne participe pas directement à l'exploitation et plusieurs agences réparties sur le territoire national.

Il est important de situer le niveau où le contrôle de gestion prendra place au sein de la banque. Pour s'appliquer, le contrôleur de gestion aura à détailler l'organigramme encore plus, en tenant compte des niveaux hiérarchiques ce qui va lui permettre de définir et de déterminer les différents centres de responsabilités.

1. Le caractère de liaison que revêtent les produits bancaires :

Au niveau de la production : les produits liés sont ceux qui donnent lieu à deux ou plusieurs produits suite à un processus de production par lequel ils sont passés, par exemple un compte à une fonction avec certaines opérations comme les dépôts et retraits en espèces.

Au niveau de la consommation : à ce niveau les produits liés signifient que la consommation d'un produit implique la consommation d'autres produits, exemple une demande de crédit implique l'ouverture d'un compte de dépôts qui sera crédité du montant accordé.

3.4.1 les conséquences de ces problèmes sur le plan du contrôle de gestion :

1. Nécessité d'une définition des produits bancaires :

La naissance d'un produit bancaire, suite à la demande du consommateur, va engendrer instantanément un ensemble d'opérations enchaînées à caractère administratif. Après la définition des produits, le contrôleur de gestion va procéder à la classification de ces produits en :

- Crédit et les dépôts ;
- Services.

a. Les crédits et les dépôts :

L'évaluation du cout de ces produits est complexe car en plus des traitements il faut prendre en considération les couts et rendements des capitaux mis en jeu.

b. Les services :

On peut citer comme produits services la remise d'un chèque à l'encaissement ; exécution d'un ordre de virement.

L'évaluation du coût de ces produits dépend des couts de traitement, exemple le coût d'un virement est indépendant du montant du virement.

2. L'imputation des charges :

L'existence de produits liés et l'importance de services pose problème d'imputation des charges indirectes : dans les banques, les clés de répartition des charges indirectes sont difficiles à établir et leur ventilation se fait souvent de façon arbitraire.

Conclusions

L'application de management bancaire nécessite une intermédiation des éléments fondamentaux qui sont des outils de management. Avec tous les changements qui ont marqué le 21^{ème} siècle, l'environnement économique est devenu très sensible même à de petite particularité qui n'avait même pas d'existence dans les quelques années passées. L'évolution du comportement d'achat des clients a été suivie d'une évolution très importante des banques, ces dernières se sont éloigné des méthodes traditionnelles d'organisation pour les substituer par les nouvelles techniques de travail basé sur les politiques de marketing stratégique, opérationnel et les nouvelles technologies d'information. Adopter une politique ne signifie pas seulement l'objectif de développer la clientèle, mais de bien pratiquer des politiques bien étudiées et planifiées, en prenant en considération la situation concurrentielle qui se caractérise par la recherche de nouveaux moyens et techniques permettant d'attirer le plus grand nombre de clients. Donc la banque en menant une politique marketing réussie, oblige sa clientèle à lui rester fidèle, cela demande une coordination des activités du marketing, c'est à dire une liaison constante d'une combinaison avec les autres départements de la banque, afin que ces activités soient compatibles avec les possibilités et les plans des autres départements.

En effet, le marketing bancaire a pris une place primordiale car permet à la banque l'atteinte des objectifs, ainsi que, l'application d'une bonne stratégie et un contrôle efficace et efficace en consultant les tableaux de bord afin de détecter les erreurs. Pour, la banque doit être d'un encadrement et du personnel compétent.

La stratégie est un travail difficile à réaliser et déterminant pour la continuité de la banque. Etant un acteur de premier ordre pour soutenir les politiques gouvernementales et le développement des économies nationales, la stratégie bancaire combine aussi bien les préoccupations de ceux qui l'élaborent, des acteurs avec lesquels la banque est en relation et de l'environnement dans lequel elle est élaborée. L'objectif étant le profit, elle s'inscrit dans un contexte concurrentiel où tous les coups sont permis et où un savoir-faire et savoir être de ses ressources humaines est un facteur de réussite

Contrôle de gestion permanent exercé à tous les niveaux, sur toutes les activités de la banque, constitue la condition première d'efficacité des organisations et d'amélioration de la rentabilité. La qualité de ce contrôle de gestion et la maîtrise de son rôle conditionnent l'efficacité et le bon fonctionnement de ces outils et de ces techniques au sein de la banque. Il devient parfois un dispositif sur lequel les directions s'appuient pour tenter de rendre plus prévisibles non seulement l'environnement, mais les réactions des individus elles-mêmes.

Par ailleurs, le tableau de bord doit être considéré comme un outil d'orientation, de suivi et d'analyse de points clés de l'action organisationnelle. Il doit « interpeller » son destinataire en suscitant des réponses, des retours « feed-back », des débats, en l'amenant à se prononcer (analyse) et à prendre une décision pertinente dans le cadre de sa délégation de responsabilité.

Chapitre 4 : Les contraintes auxquelles est confronté la BADR dans son management

Introduction

Pour intégrer la notion de management bancaire, une institution financière doit disposer d'une vision précise face aux conséquences désastreuses que peuvent avoir les contraintes qu'elles pourraient subir et la nécessité de prévenir et de mettre en place en amont des circuits de décisions efficaces avec comme finalité de répondre aux règles des autorités monétaires.

Manager l'agence bancaire consiste à gérer l'unité confiée de façon à ce que l'équipe commerciale atteigne les performances quantitatives et qualitatives voulues, en accompagnant l'évolution de chaque collaborateur dans son parcours. Être aujourd'hui à la tête d'une agence ne signifie pas uniquement être le responsable d'une équipe de production commerciale.

Ainsi, l'objectif de l'étude de cas que nous allons présenter forme une tentative d'illustration de l'ensemble des aspects traités au cas de la BADR que nous avons pris comme cas pratique en raison de la densité de son réseau d'une part, et la place importante qu'elle occupe au sein de l'économie Algérien d'autre part.

Quand à ce chapitre, il sera subdivisé en trois sections, une 1^{ère} présentation de la BADR qui est l'objectif de la première section, la deuxième section quant à elle traite de la détermination des objectifs sur le plan de l'organisation et une troisième section qui traite du programme de la gestion budgétaire et tableau de bord.

Chapitre 4 : Les contraintes auxquelles est confronté la BADR dans son management

Section 1 : Présentation de la BADR

La banque de l'agriculture et du développement rural « BADR », a été créée le 13/03/1982 par le décret n° 82-106, elle dispense ses services à l'ensemble des secteurs d'activités, elle n'est pas limitée au seul secteur agricole. Seulement, et s'agissant du secteur public, ses services ne sont orientés que vers les entreprises agricoles et agro-industrielles.

Elle est chargée de mettre en œuvre ses propres moyens et ceux fournis par l'Etat en vue d'assurer le financement des structures et des activités de toutes natures liés en amont et en aval à la production du secteur agricole et agro-industriel.

Elle possède un système informatique centralisé, une base de données fournissant des informations directement aux directions.

A part la densité de son réseau et l'importance de ses effectifs, la BADR est considérée par le BANKERS ALMANACH, dans son édition 2001, comme la première banque en Algérie. Au niveau mondial, elle occupe le 668^e rang sur quelque 4100 banques classées.

Pour plus de connaissances sur la BADR, nous avons structuré cette partie comme suit:

- Statut, organigramme et fonctionnement ;
- Les étapes de l'évolution ;
- Rôle et mission.

1.1. Statut, organigramme et fonctionnement

A. Statut de la BADR

1. Sa forme :

La BADR est une institution financière nationale, ayant le statut de Banque commerciale.

En exécution de la loi 88-01 du 12/01/1998 portant sur la loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques, il a été procédé à la transformation de la BADR en société par actions, sans création d'une personne morale nouvelle, ni aucune modification apportée à l'objet social de la dénomination, à la durée ou au capital.

2. Dénomination :

La société conservera la dénomination de « banque de l'agriculture et de développement rural », dans tous les actes, lettres, factures, annonces, publications et autres documents de toutes natures de la société.

Chapitre 4 : Les contraintes auxquelles est confronté la BADR dans son management

La dénomination sociale doit toujours être précédée ou suivie des mots « société par actions », et de l'énonciation du capital social.

3. Siège social :

Le siège social reste fixé à Alger, il ne pourra pas être transféré en toute autre ville que par décision de l'assemblée générale extraordinaire.

Des agences et succursales pourront être créées, ou maintenues en tous lieux et tous pays par simple décision du conseil d'administration.

4. Durée :

La durée de la société est fixée à 99 années à compter de son immatriculation au registre de commerce, sauf dissolution anticipée.

5. Capital social :

Le capital social est fixé à un montant de deux milliards deux cent millions de dinars (2 200 000 000,00 DA).

Il est divisé en deux mille deux cent (2 200) actions d'un million de dinars (1 000 000,00 DA), égales en valeur nominale chacune numérotée de 01 à 2 200.

En cas de pertes des trois quart (3/4) du capital, le conseil d'administration est tenu de décider, s'il y a lieu de procéder à la dissolution anticipée de la société.

La BADR a procédé à l'augmentation de son capital social qui passe de 2,2 milliards de dinars à 33 milliards de dinars.

Le montant de l'augmentation (30,8 milliards de dinars) sera représenté par la libération de 30 800 nouvelles actions de valeur nominale de 1 000 000,00 DA chacune souscrites intégralement par l'Etat et détenues par le trésor public.

B. Organigramme de la BADR :

L'organigramme de la BADR est constitué par deux structures :

- La structure centralisée ;
- La structure décentralisée.

1. La structure centralisée : organigramme de la direction générale.

La direction générale de la BADR comprend :

- Le président directeur général (PDG) ;
- Le directeur général adjoint (DGA) ;
- Un (ou) conseiller (s) du président ;
- Un (ou) conseiller (s) de la direction générale ;

Chapitre 4 : Les contraintes auxquelles est confronté la BADR dans son management

- Une division de l'inspection générale et de l'audit.

Les structures centrales de la BADR comprennent :

- Les divisions ;
- Les directions centrales ;
- Les sous directions ;
- Les départements.

a. Les divisions et les directions centrales :

La division est placée sous l'autorité d'un chef de division et au sein de la BADR, il existe quatre (04) divisions :

- **Les divisions de l'administration et des moyens :**

Elle regroupe les directions centrales suivantes :

- Direction centrale du personnel et de la formation (DPF) ;
- Direction centrale des moyens généraux (DMG) ;
- Direction centrale des affaires juridiques (DAJ) ;
- Direction centrale de la communication et du marketing (DCM).

- **La division des engagements :**

Elle regroupe les directions suivantes :

- Direction centrale du financement et de l'agriculture (DFA) ;
- Direction centrale du financement des entreprises publiques (DFEP) ;
- Direction centrale du financement des activités privées (DFAP).

- **Division internationale :**

Elle regroupe les directions centrales suivantes :

- Direction centrale des relations internationales (DRI) ;
- Direction centrale des opérations techniques avec l'extérieur (DOTE) ;
- Direction centrale des garanties et des financements internationaux (DGF).

- **Division inspection générale et de l'audit :**

Elle est directement rattachée au président directeur générale, elle regroupe :

- Direction centrale de l'inspection générale (DIG) ;
- Direction centrale de l'audit (DA).

b. Les sous directions centrales :

Selon la directive réglementaire n° 04.98, la direction centrale est, sauf situation exceptionnelle, subdivisée en sous directions centrales.

Chapitre 4 : Les contraintes auxquelles est confronté la BADR dans son management

c. Les départements :

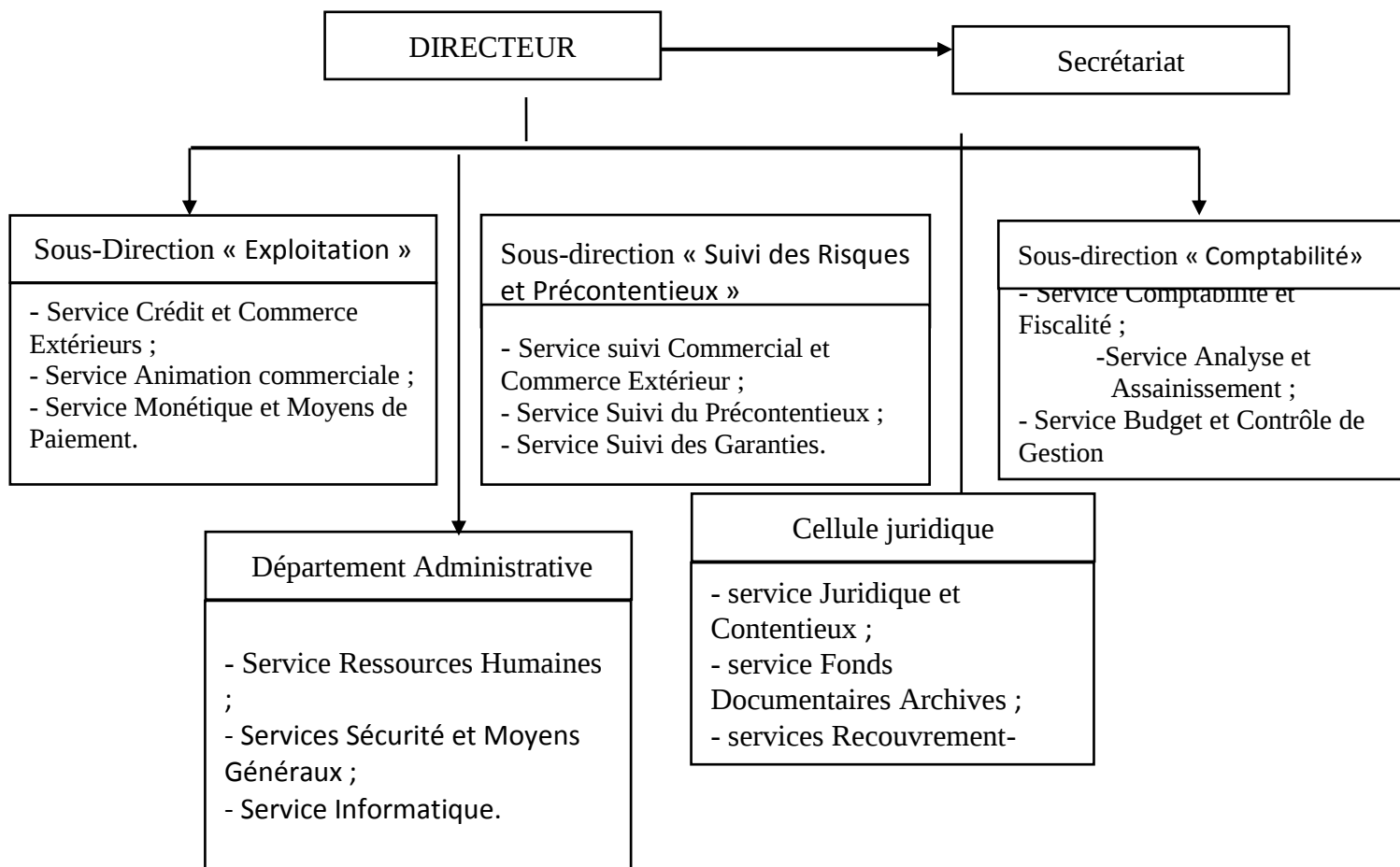
L'organisation de la BADR comporte des départements en tant que structure centrale équivalent en rang à la direction centrales, rattachée à la direction générale ou à la division.

Toutes ces directions centrales représentent le premier niveau de l'organisation qu'on peut schématiser comme suit :

❖ Organigramme de groupe régional d'exploitation et de la Direction Générale de la BADR :

La structure de la BADR est représentée au niveau de chaque wilaya pour représenter la direction générale en cas de problème.

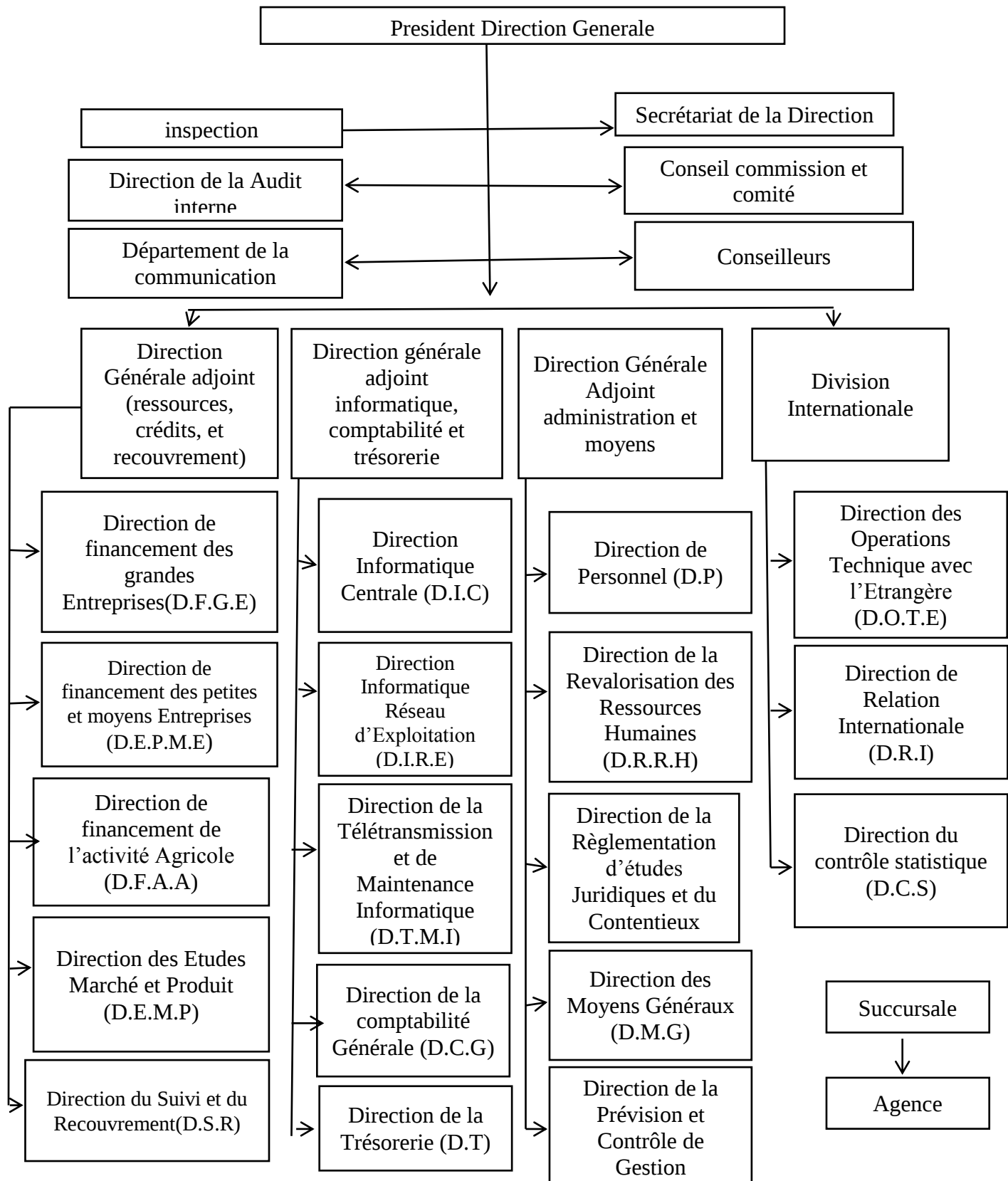
Schéma n° 19: organigramme du groupe régional d'exploitation



Source : service animation Commerciale sous-direction Exploitation. Groupe Régional d'Exploitation. Catalogue de la BADR Tizi-Ouzou « 015 ».

Chapitre 4 : Les contraintes auxquelles est confronté la BADR dans son management

Schéma n° 20 : organigramme générale de la BADR



Source : catalogue de la BADR Tizi-Ouzou « 015 ».

Chapitre 4 : Les contraintes auxquelles est confronté la BADR dans son management

2. La structure décentralisée :

A. La succursale

La succursale est une entité administrative décentralisée, située en principe au niveau d'un chef-lieu de wilaya et devant assister, coordonner et suivre l'ensemble des agences qui lui sont rattachées.

Son rôle est également de contrôler, animer, surveiller et soutenir le travail des agences qui traitent toutes les opérations de la banque, pour drainer de nouvelles ressources et mettre en place des crédits.

Elle doit traduire dans les faits et avec le maximum d'efficacité, les instructions de la direction générale.

La succursale est, ainsi, responsable devant la direction générale de l'exécution des missions qui lui sont confiées.

1. Organisation de la succursale :

Structure couvrant une région entière en matière d'information, d'orientation, de valorisation et de développement des activités de la BADR au niveau régional.

La succursale constitue, ainsi, un rapprochement idéal entre l'ensemble des activités de la BADR et la communauté de la région.

Les succursales sont composées d'un directeur général et de quatre sous directions qui, de leurs parts, contiennent un certain nombre d'agence.

Les quatre (04) sous directeurs sont :

- Direction de Crédit (D.C) ;
- Direction de Contrôle et de l'Audit (D.C.A) ;
- Direction de l'Administration du Personnel et Financier (D.A.P.E) ;
- Direction de la Formation du Personnel (D.F.P).

2. Missions principales :

Les principales missions autour desquelles s'articulent les actions et les activités de la succursale sont énumérées d'une manière non limitative, comme suit :

- Autoriser, en vertu des pouvoirs qui lui sont délégués, les opérations de financement et contrôler l'utilisation des crédits ;
- Coordonner et impulser l'activité de l'agence relevant de sa compétence ;
- Suivre le déroulement des opérations de crédit dans l'intérêt de l'institution ;
- Veiller au respect et à l'application de règlement et des institutions de la direction générale ;
- Assister les agences en leur apportant aide et conseil ;

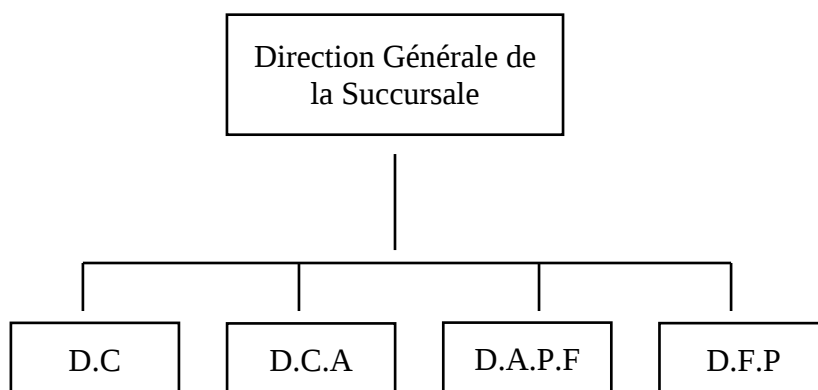
Chapitre 4 : Les contraintes auxquelles est confronté la BADR dans son management

- Organiser, suivre et apprécier la formation du personnel de la succursale et des agences qui lui sont rattachées ;
- Suggérer aux structures consternées toutes action de formation ou recyclage tendant à une polyvalence du personnel ;
- Transmettre à la direction générale périodiquement des comptes rendus ;
- Veiller à la sauvegarde de l'image de marque de l'institution ;
- Organiser périodiquement, des réunions de travail avec des agences ;
- Mettre en place des crédits directement ou par le biais des agences ;
- Assurer les vérifications des journaux comptables des agences ;
- Superviser les opérations liées aux changes et au commerce extérieur.

3. Organigramme de la succursale de la BADR

La structure de la BADR, est représentée au niveau de chaque wilaya pour représenter la direction générale en cas de problème. « Une succursale est un établissement commercial que ne possède pas la personnalité juridique ». Les succursales sont composées d'un directeur général au sommet et de quatre sous-directions qui de leurs parts contiennent un nombre d'agence.

Schéma n ° 21: organigramme de la succursale



Source : catalogue de la BADR Tizi-Ouzou « 015 ».

Le rôle de la succursale est de contrôler, animer, surveiller et soutenir le travail des agences qui traitent toutes les opérations de la banque, pour drainer de nouvelles ressources et mettre en place des crédits.

B. Agence

L'agence constitue la cellule polyvalente de base de l'appareil d'exploitation de la banque, elle doit être en mesure, par ses structures d'accueil et de traitement, de satisfaire la clientèle et d'assurer une meilleure bancarisation de la population locale.

Le rôle de base de l'agence est l'accueil, qualité de service, rapidité d'exécution.

Chapitre 4 : Les contraintes auxquelles est confronté la BADR dans son management

1. Organisation :

Les agences d'une ou plusieurs wilayas forment un groupe d'exploitation à la tête duquel est placé la succursale qui est l'organe hiérarchique, chaque agence comprend un minimum de deux (02) services :

- Le service administratif ;
- Le service de crédit.

2. Mission principale :

L'agence doit remplir un certain nombre s'insérant dans son champ compétence, à savoir :

- Traiter les opérations bancaires confiées par la clientèle publique et privée ;
- Entretenir et développer des relations commerciales relatives à son champ d'activités veiller à une rentabilité optimale de trésorerie (en caisse BA, trésor, CCP, mouvement de fonds inter-agences) ;
- Etudier et décider des concours bancaires à octroyer à la clientèle publique et privée dans le limite de la délégation de crédit fixe au compte de crédit de l'agence ;
- Etudier et soumettre les conclusions à la hiérarchie pour les crédits dont le montant est supérieur à cette délégation ;
- Veiller à la bonne tenue des comptes de la clientèle, des comptes intérieurs, en s'assurant de leur sécurité et de leur fiabilité conformément aux textes qui les régissant ;
- Opérer de la manière la plus centrale dans le cadre de la gestion immobilière de l'équipement et des archives ;
- Veiller à la formation et à la gestion rationnelle du personnel, notamment en assurant la polyvalence de celui-ci ;
- Réaliser les dépenses inhérentes au bon fonctionnement de tous les compartiments de l'agence dans le cadre du budget de fonctionnement et équipement autorisés ;
- Assurer la charge, le suivi et le règlement des opérations faisant l'objet de Contentieux ;
- Mettre en œuvre la politique de bancarisation des particuliers et des commerçants.

L'agence fait l'objet d'une attention particulière par la BADR, dans le cadre du nouveau concept « Banque Assise ».

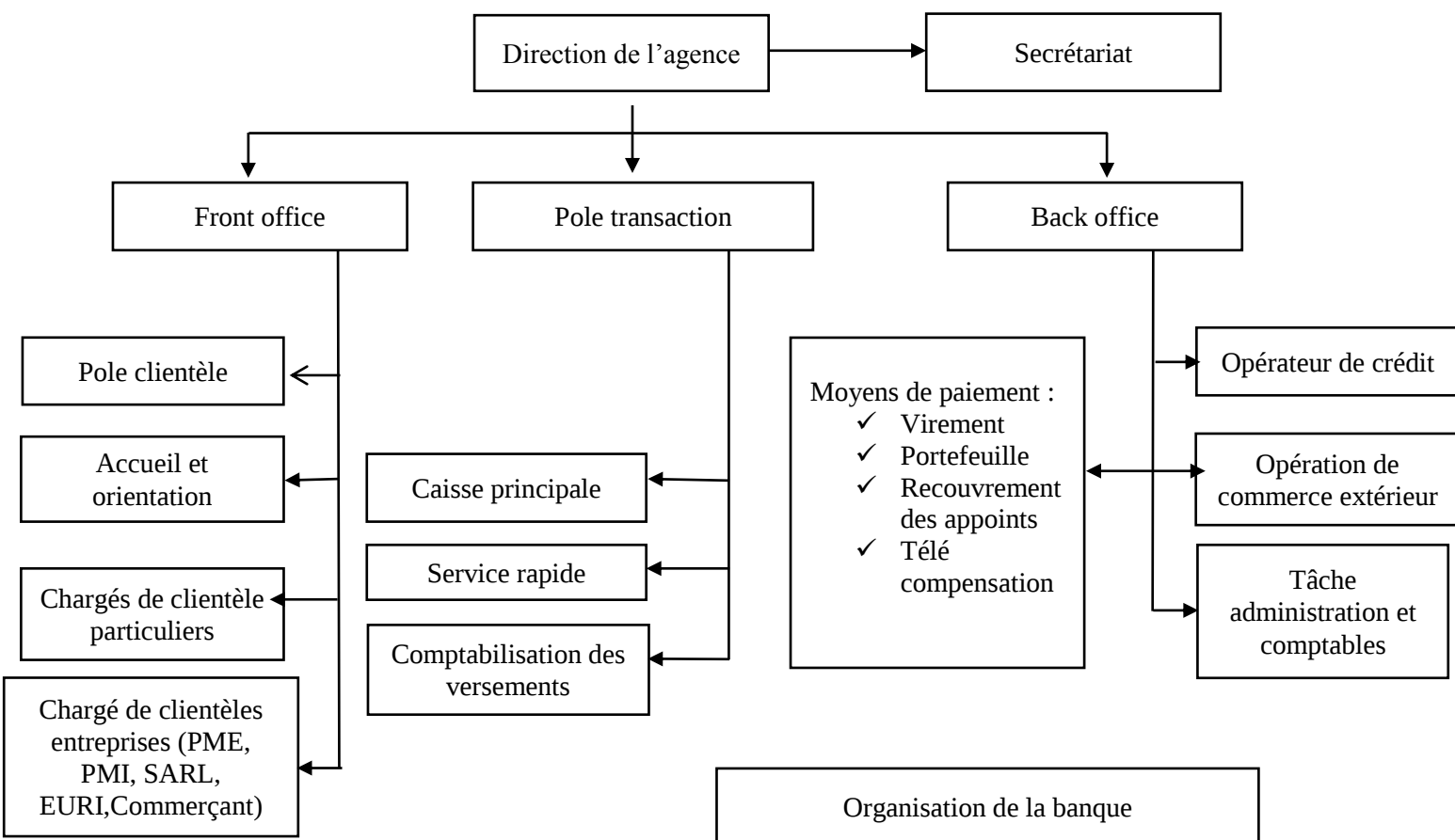
Chapitre 4 : Les contraintes auxquelles est confronté la BADR dans son management

3. Organigramme de l'agence de la BADR :

L'agence de la BADR est la fondation de la banque, elle regroupe :

- Directeur de l'agence ;
- Quatre (04) chefs de service :
 - 1- Chef de service caisse : recevoir, payer, ouverture de compte ;
 - 2- Chef de service portefeuille : gérer les effets de commerce ;
 - 3- Chef de service étranger : gérer les services extérieurs ;
 - 4- Chef de service crédit : gérer les crédits.

Schéma n° 22: organigramme de l'agence BADR



Source : catalogue de la BADR Tizi-Ouzou « 015 ».

Chapitre 4 : Les contraintes auxquelles est confronté la BADR dans son management

1.2. Les étapes de l'évolution

Trois étapes caractérisent l'évolution de la BADR :

1^{ère} étape 1982-1990 :

Au cours de ces huit (08) années, la BADR a eu pour objectif, d'asseoir sa présence dans le monde rural en ouvrant de nombreuses agences dans les zones à vocation agricole. L'agriculture, l'agro-alimentaire et l'industrie mécanique agricole. Cette spécialisation s'inscrivait, alors, dans un contexte d'économie planifiée où chaque banque publique avait son champ d'intervention.

2^{ème} étape 1991-1999 :

La loi 90/10 ayant mis un terme à la spécialisation des banques, la BADR a élargi son champ d'intervention vers les autres secteurs d'activité, notamment, vers les PME/PMI, tout en restant un partenaire privilégié du secteur agricole. Sur le plan technique, cette étape a été celle de l'introduction des technologies informatiques :

- 1992 : informatisation de l'ensemble des opérations de commerce extérieur. Les ouvertures de crédits documentaires sont traitées en 24 heures maximum. Aussi l'introduction du nouveau plan des comptes au niveau des agences ;
- 1993 : achèvement de l'information de l'ensemble des opérations bancaires au niveau du réseau ;
- 1994 : mise en service de la carte de paiement et de retrait BADR ;
- 1996 : introduction du télétraitement (traitement et réalisation d'opérations bancaires à distance et en temps réel).

3^{ème} étape 2000 :

Cette étape se caractérise par la nécessité de l'implication des banques publiques dans la relance des investissements productifs, et la mise en adéquation de leurs activités et du niveau de leurs prestations avec les principes de l'économie de marché. En matière d'intervention dans le financement de l'économie, la BADR a considérablement augmenté le volume des crédits consentis aux PME/PMI di secteur privé (toutes branches confondues), tout en accroissant son aide au monde agricole et para-agricole.

Afin de se mettre au même niveau que les profondes mutations économiques et sociales et répondre aux attentes de la clientèle, la BADR a mis en place un programme d'action quinquennal, axé notamment sur la modernisation de la banque, l'améliorations des prestations.

1.3. Rôle et Mission de la BADR

La BADR a pour objectif initial de contribuer :

- Au développement du secteur de l'agriculture ;
- A la promotion des activités agricoles, artisanales et agro-industrielles ;

Chapitre 4 : Les contraintes auxquelles est confronté la BADR dans son management

- A la promotion économique du monde rural.

Pour cela la BADR dispose des capacités de financement suivantes :

1. Les capacités de financement sur ressources propres :

Les capacités de financement de la BADR avec ses propres ressources, et ses capacités d'octroi de crédit d'investissement en dinars, sont aujourd'hui plus importantes, après la prise en charge par le trésor public des créances dites non performantes. Cette facilité va permettre d'aborder dans les meilleures conditions le financement de l'agriculture et la pêche auxquels s'ajoute le secteur agro-alimentaire.

2. Les capacités de financement sur ressources extérieures :

Les capacités de financement de la BADR basées sur des ressources extérieures, sont également importantes, compte tenu des bonnes dispositions affichées par les bailleurs de fonds potentiels et institutionnels. Ces larges disponibilités en crédits tant en dinars, qu'en devises, mais aussi et surtout des moyennes des coûts des ressources locales et étrangères, que la BADR a réduit ses taux de crédit.

Les taux de crédit domestiques dépendent de la moyenne des coûts des ressources collectées localement, cette moyenne est elle-même tributaire de facteurs économiques et financiers internes.

Les coûts de crédits extérieurs reposent sur des données externes au marché algérien, d'où la nécessité d'aller vers une analyse de coût de crédits extérieurs, en comparant les prix d'un crédit concessionnel et d'un crédit bilatéral.

1.3.1. Diversification et adaptation des produits de financement

La BADR a prévu toute une batterie de « crédits » assez diversifiée, à même de répondre à l'ensemble des besoins en financement des Agriculteurs.

1. Crédits d'exploitation

- Crédits d'exploitation classique ;
- Crédits R'FIG : crédits de campagne bonifié à 100% par l'état, concernant toutes les filières agricoles (céréaliculture, aviculture, pomme de terre, dattes...) ;
- Crédits fédératifs court terme bonifié à 100% par l'Etat pour les opérateurs tels que les transformateurs des tomates, laiteries, abattoirs, exportateurs de dattes...etc.

2. Crédits d'investissement

- Crédit d'investissement classique ;
- Crédit ETTAHADI : crédit d'investissement bonifié par l'Etat. Il concerne toutes les filières d'activité agricoles :
- Une bonification à 100% pendant les trois premières années du projet ;

Chapitre 4 : Les contraintes auxquelles est confronté la BADR dans son management

- 1% la quatrième et la cinquième année ;
- 3% la sixième et la septième année ; Pour les wilayas du sud, la bonification totale passe à 05 ans.
- Financement en leasing pour le machinisme agricole et du matériel d'irrigation ;
- Crédits fédératifs moyen terme bonifié selon la formule Ettahadi ;
- Financement des jeunes agriculteurs dans le cadre des dispositifs : ANSEJ/CNAC/ANGEM.
- Crédits bonifiés proposés aux des Industriels et P.M.E. (rentrant dans la nomenclature des activités à financer).
- Crédits avec un différé totalement bonifié de 3 à 5 ans et un bénéfice de 2% de bonification à l'issue de la période de différé.

La BADR fait intégrer, en cas d'insuffisances de garanties :

- La garantie C.G.C.I. pour les P.M.E. ;
- La garantie F.G.A. pour les Agriculteurs (le F.G.A. est géré actuellement par la C.G.C.I.).

Section 2 :détermination des objectifs sur le plan de l'organisation

Le Capital Humain contribue aux résultats. A ce titre, il doit comprendre l'importance de sa contribution. Fixer des objectifs individuels en les reliant aux objectifs collectifs revient à fixer la part contributive attendue par l'organisation. La définition d'objectifs et la mesure de leur réalisation contribue au développement de la performance de l'entreprise. Mais très souvent, la mesure des réalisations est réalisée a posteriori, c'est-à-dire que l'on constate le résultat sans, bien évidemment pouvoir agir sur ce qui s'est passé. On reconnaît ce qui a été fait ou ce qui aurait de l'être fait.

2.1. Détermination des objectifs et du champ d'application

1. Par quoi commencer

L'effort de planification commence par une discussion entre ceux qui veulent le plan (utilisateurs des terres et pouvoirs publics) et les planificateurs. Cette première étape, qui revêt une importance cruciale, doit consister en un échange à double sens d'idées et d'informations. Les décideurs et les représentants de projet à planifier doivent faire savoir au planificateur quels sont les problèmes qui se posent et ce qu'ils veulent obtenir. Le planificateur, pour sa part, doit indiquer clairement comment un plan d'utilisation peut être utile. Une tournée de reconnaissance sur le terrain et des entretiens avec les représentants intéressés sont particulièrement recommandés.

Chapitre 4 : Les contraintes auxquelles est confronté la BADR dans son management

2. Organisation du travail

L'organisation du travail est un ensemble d'éléments en interaction, regroupés au sein d'une structure régulée, ayant un système de communication pour faciliter la circulation de l'information, dans le but de répondre à des besoins et d'atteindre des objectifs déterminés.

a) Objet du plan de travail

Planifier le travail n'est pas une tâche passionnante mais, si celle-ci n'est pas accomplie comme il faut, il peut en résulter un manque de coordination, des sentiments de frustration et des retards inutiles. Il est évident que des événements imprévisibles se produiront, mais une bonne organisation permet de prévenir nombre de problèmes et aide chacun à travailler en équipe en focalisant l'énergie de tous.

Cette démarche transforme la procédure de planification générale suivie pendant l'étape 1 en un programme de travail spécifique. Celui-ci dit ce qui doit être fait, décide des méthodes à suivre, identifie les personnes qui devront accomplir les différentes tâches, spécifie les responsabilités de chaque membre de l'équipe, organise le personnel et les activités et alloue les ressources à chacune des étapes suivantes du processus de planification.

Allouer les ressources financières et l'équipement. Etablir des budgets pour chaque activité et énumérer les ressources (par exemple moyens de transport, équipement) qui seront nécessaires.

Les objectifs (stratégique, opérationnel, résultat, performance, activité, moyen, développement ...) sont souvent mal formulés car davantage proche d'un but voire d'une intention : augmenter les ventes, augmenter la productivité, augmenter la satisfaction, développer son autonomie, développer ses capacités relationnelles ne sont pas des objectifs. Il manque à chacun de ces buts, des indicateurs pertinents de types quantitatifs (combien) et « temporels » (quand). Un objectif doit être SMART (Spécifique, mesurable, ambitieux, réaliste et délimité dans le temps).

Un objectif est différent d'une consigne (respecter les procédures internes) et d'une intention (s'impliquer davantage dans le contrôle des procédures). En revanche, les consignes peuvent faire partie d'un plan d'actions ou d'une feuille de route (expression utilisée fréquemment pour définir un plan d'actions). L'intention peut servir à faire prendre conscience (sur la base de faits) du besoin de changer et donc peut, aussi, donner du sens au besoin de se fixer un objectif.

Dans le but d'atteindre un **objectif** conforme à des exigences spécifiques, incluant des **contraintes** de *délais*, de *coût* et de *ressources*.

2.1.1. Contraintes de délais :

C'est la fenêtre temporelle à l'intérieur de laquelle le projet doit être réalisé.

Chapitre 4 : Les contraintes auxquelles est confronté la BADR dans son management

Maîtrise des échéances : il s'agit de respecter le planning validé du projet (phases, jalons et livrables).

Contrainte externe absolue : contraintes externes au projet qui s'imposent à tous. Si elle n'est pas respectée, le projet n'a plus de sens

Exemple : un projet de construction de l'immobilier pour vendre, avant de commencer le projet, l'Etat doit approuver le projet vu que la banque appartient à l'Etat. L'autorisation peut arriver à la fin de délais.

2.1.2. Contraintes dues aux clients

- Contrainte externe « fixe » : Elle est souvent contractuelle, généralement moins forte que la contrainte externe absolue, elle est souvent assortie d'une pénalité de retard de remboursement de l'emprunt.
- Contrainte externe « variable » : Elle concerne la réalisation d'une partie du projet qui est liée à un événement dont la date n'est pas absolument fixe. *Exemple* : les projets de sous-traitance.

2.1.3. Contraintes de coûts :

Budget pour réaliser le projet

Maîtrise des coûts : il s'agit de respecter le budget estimé et validé pour le projet. Il comprend les coûts du projet de son lancement à sa clôture. Donc les frais d'étude, de réalisation puis d'exploitation en termes de ressources internes, externes et de matériels.

2.1.4. Contraintes de rentabilité :

Marge entre les rapports du projet et les coûts engagés pour sa réalisation. Pour atteindre cet objectif, la BADR commence par rentabiliser leur réseau de distribution qui représente de loin leur principal poste de coûts, pour qui la réduction passe par un allègement des agences.

➤ Contrainte pour l'équilibre financier de la banque

❖ Contraintes de qualité :

Contraintes fortes, leur non-respect est susceptible de remettre en cause le projet lui-même. Par exemple, des impératifs légaux, de santé ou de sécurité publique.

- Des impératifs de nature commerciale, des engagements contractuels existent : le projet doit s'y conformer ;
- La certification de l'entreprise dans un système d'assurance qualité faite qu'elle se doit de respecter certaines règles.

Chapitre 4 : Les contraintes auxquelles est confronté la BADR dans son management

Section 3 : Programme de la gestion budgétaire et tableau de bord

La gestion prévisionnelle est l'outil de contrôle de gestion prédominant au sein de la BADR, suivant un horizon temporel d'une (01) année comme période budgétaire.

Après l'explication des principales étapes du processus budgétaire, nous allons essayer de comprendre ce processus à travers l'exercice 2020.

3.1. La procédure budgétaire (élaboration du budget et allocation des objectifs) ⁽¹⁰⁰⁾

3.1.1. Calendrier d'élaboration du budget

La DPCG prépare un calendrier d'élaboration du budget (n+1) pour l'ensemble des structures.

1. Définition des axes stratégiques et des objectifs globaux de la banque

- Phase initiée au début du second semestre de l'année (n) par la Direction Générale. Il s'agit de la définition des axes stratégiques et des objectifs généraux à retenir pour l'élaboration du budget et l'exercice (n+1) ;
- Synthèse et formalisation (chiffrage) des principales orientations stratégiques et des objectifs ;
- Les liaisons budgétaires (fichiers Excel et les documents complémentaires à renseigner, ainsi que les états statistiques relatifs au réalisé des structures: activités (dépôts, crédits, ...) Résultats ..., années n-2, n-1 et du premier semestre n) ;
- Une note décrivant la procédure budgétaire, les délais et modalités de renvoi correspondants. Généraux sous forme d'une note cadre (à partir des projets examinés en CDG).

2. Elaboration des pré budgets

La DPCG prépare et vérifie :

- Diffusion de la note cadre aux centres de responsabilité (structures centrales, GRE).

• Transmission des liasses budgétaires à renseigner

La DPCG transmet (sur ligne DZ PACK ou sur support magnétique) aux centres de responsabilité (structures centrales et GRE) :

- Les liasses et documents budgétaires à renseigner ;
- Les états statistiques relatifs à leurs réalisations : activité (dépôts, crédits, services ...), les résultats, réalisés années N-2, N-1 et du premier semestre N).

⁽¹⁰⁰⁾ Annexes n° 2.

Chapitre 4 : Les contraintes auxquelles est confronté la BADR dans son management

Une note décrivant la procédure budgétaire, les délais et modalités de renseignement et de renvoi correspondants.

- Confirmation par écrit de la bonne réception des fichiers (liasses budgétaires) par les responsables des centres de responsabilité (structures centrales et GRE, Ag centrale ;
- Transmission des compléments d'informations manquantes.

Réunions de préparation au sein des GRE/ AC

Les responsables GRE réunissent leurs staffs et les responsables d'agences rattachées / examine les réalisations du groupe/ commente la note cadre et fournissent aux agences les orientations nécessaires à la fixation des objectifs du groupe pour l'année N+1, un PV est dressé et transmis à la DPCG.

- **Renseignement des liasses pré budgets**
 - Chaque centre de responsabilité (à indice comptable) renseigne sa liasse ;
 - Objectifs d'activité ;
 - Objectifs du plan opérationnel ;
 - Effectifs et charges d'exploitation liées aux objectifs d'activité et de revenus ;
 - Frais généraux (informatiques, immobiliers...) ;
 - Projets d'investissement et de développement (formation, actions commerciales lourdes, Etc.) ;
 - La DPCG apporte durant toute cette phase son assistance technique aux structures.
- **Examen et consolidation des pré- budgets des agences par le GRE et transmission vers DPCG**
 - Examen et validation (ou révision) des pré budgets agences par les responsables hiérarchiques GRE, avant leur envoi à la DPCG.

3. Centralisation et consolidation des pré-budgets et étude de cohérence

Réception par ligne DZ /Pack (ou le cas échéant par porteur) des liasses budgétaires renseignées par les centres de responsabilité. Sauvegarde des pré-budgets sur un applicatif Excel propre à la DPCG). Vérification détaillée des prévisions portées sur chaque liasse :

- a) Exhaustivité des informations : Activité (volume des encours, taux, nombre de comptes ou d'opérations.) Marges, couts, ratios.
- b) Consolidation des pré budgets, par agences, GRE, Réseau, centre de cout ... Global banque.
- c) Exploitation des fiches d'anomalies / centre et contrôle de cohérence avec les objectifs globaux (note cadre) et ceux du GRE (pour les centre de profit agences).

Chapitre 4 : Les contraintes auxquelles est confronté la BADR dans son management

4. Arbitrages et négociation

- Négociation avec les responsables des centres de responsabilité (Structures centrales et GRE) et arbitrage (les réalisations de septembre étant disponible) ;
- Finalisation des pré budgets par centre et consolidation banque.

5. Etablissement du projet de budget définitif de la banque

- Etablissement du budget définitif de la banque (réseau, centres de coûts, centres de profits, global banque) ;
- Elaboration du document de synthèse budgétaire.

- **Présentation du projet de budget en CDG**

- Présentation du projet de budget devant le CDG ;
- Correction et représentation éventuelles.

- **Présentation du projet de budget devant le CA**

- Présentation du projet de budget devant le CA ;
- Correction et représentation éventuelles.

Notification du budget définitif aux centres de responsabilité

- La S/D procède à l'envoi des notifications budgétaires (documents normalisés) aux centres de responsabilité ;
- Accompagnée d'une note DG de sensibilisation.

3.1.2 Le suivi et le contrôle budgétaire⁽¹⁰¹⁾

1. Collecte des réalisations mensuelles

- Réception de la DEDI les données relatives aux réalisations budgétaires par indice comptable au plus tard le 15 du mois suivant le mois de référence ;
- Collecte d'informations trimestrielles diverses (mouvement des effectifs (DP/GRE): formations réalisées (DRRH/GRE), états des dépenses de fonctionnement, états des dépenses d'investissement par structures.

2. Calcul des écarts

- Saisie des réalisations mensuelles et cumulées sur applicatif Excel et calcul des écarts / prévisions budgétaires /par centre ;
- Budget investissements ;
- Budgets fonctionnement ;
- Objectifs activité(emplois, impayés, ressources, Engts par signature) ;
- Nombres de comptes, Nombres d'opérations ;
- Services (monétiques...) ;
- Résultats intermédiaires (TCR/centre).

⁽¹⁰¹⁾ Annexes n° 3.

Chapitre 4 : Les contraintes auxquelles est confronté la BADR dans son management

3. Analyse des écarts

- Les écarts les plus importants concernant les objectifs d'activité, de revenus, de charge ou d'investissement sont systématiquement analysés, commentés ;
- Calcul des marges d'intérêts et des résultats analytiques en intégrant les taux de cession interne de trésorerie.

Transmission des reportings

Envoi des reportings (analyses des écarts et commentaires) vers les GRE et les structures centrales.

4. Réception des actions correctives

Réception des actions correctives proposées par le centre de profit ou de coût.

3.1.3.Cas de l'ALE « 580 » Tizi-Ouzou pour le budget de l'exercice 2020

3.1.3.1.Les pré-budgets établis par l'ALE « 580 » Tizi-Ouzou

Tableau n° 06 : les pré-budgets

Exercice :	2020
CODE ALE	TIZOU-OUZOU
ALE DE :	580
CODE GRE DE RATTACHEMENT	TIZI-OUZOU "015"

Source : Documents internes à la DPCG (BADR)

- Les prévisions d'activité
- ❖ Les emplois :

Tableau n° 07 : Tableau récapitulatif des emplois

Emplois	Réalisations 2018	Réalisations 2019	Solde au 31/03/2020	Solde au 30/06/2020	Solde au 30/09/2020	Solde au 31/12/2020
Crédits à court terme	45 708 741	373 661 736	451 720 076	638 794 000	659 921 100	649 931 200
Crédits à long terme	3 762 894 888	4 335 036 256	5 213 972 672	5 614 872 063	6 331 258 021	6 921 258 042
Total crédits	3 808 603 629	4 708 697 992	5 665 692 748	6 298 666 063	6 991 179 121	7 571 189 242

Chapitre 4 : Les contraintes auxquelles est confronté la BADR dans son management

par caisse						
Créances impayées	483 684 921	483 923 494	483 712 590	482 651 387	477 565 229	437 268 829
Impayées	483 684 921	483 923 494	483 712 590	482 651 387	477 565 229	437 268 829
Emplois clientèle	4 292 288 550	5 192 621 486	6 149 414 338	6 781 317 450	7 468 744 350	8 008 458 071
Engagement par signature	587 643 088	644 970 188	879 879 304	909 947 893	930 994 260	916 709 466

Source : Etabli par nous-même à partir des documents internes de la BADR

Suivant les axes stratégiques définis par la direction générale de la BADR, l'agence « 580 » a prévu les emplois suivant pour l'exercice 2020, sachant que les objectifs d'activité sont fixés suivant une périodicité trimestrielle :

- Progression des crédits par caisse au fil des trimestres de l'exercice 2019 pour aboutir à un solde de **7 571 189 242 DA** au 31/12/2020, soit le double comparativement aux réalisations de l'exercice 2018 ;
- Régression des créances impayées par la clientèle de la banque au fil des trimestres de l'exercice 2019 pour aboutir à un solde de **7 571 189 242 DA** au 31/12/2020. Cette baisse n'est pas significative comparativement à l'exercice 2018 ;
- De ce qui précède, on constate une progression significative des emplois clientèle au fil des trimestres de l'exercice 2019 pour aboutir à un solde de **8 008 458 071 DA** au 31/12/2020 ;
- Concernant les engagements par signature, une progression importante au fil des trimestres de l'exercice 2019, qui vont attendre un solde de **916 709 466 DA** au 31/12/2020.

Les ressources :

Tableau n° 08 : Tableau récapitulatif des ressources

Ressources	Réalisations 2018	Réalisations 2019	Solde au 31/03/2020	Solde au 30/06/2020	Solde au 30/09/2020	Solde au 31/12/2020
Ressources a vue non rémunérées	4 978 167 925	5 407 119 668	5 630 398 301	5 719 589 846	5 948 881 722	6 244 297 322
Ressources a vue rémunérées	4550 373 157	5 477 519 469	5187 618 486	5 149 044 865	5 610 450 038	5 771 446 064
Ressources a vue	8 418 541 082	9 294 639 028	9 678 444 182	9 978 172 577	9 459 321 860	9 806 743 474
Ressources à terme	228 432 000	94 899 000	95 890 000	105 890 000	100 890 000	100 890 000
Ressources collectées auprès de la clientèle	18 175 514 164	20 274 177 165	20 592 350 969	20 952 697 288	21 119 543 620	21 923 376 860

Source : Etabli par nous-même à partir des documents internes de la BADR

Chapitre 4 : Les contraintes auxquelles est confronté la BADR dans son management

Concernant les ressources, suivant également des prévisions pour une périodicité trimestrielle, l'agence « 580 » a prévu une progression nette des ressources collectées auprès de la clientèle (épargne et dépôts) au fil des trimestres de l'exercice 2019 pour un objectif de **21 923 376 860** DA au 31/12/2020.

• Le pré-budget d'investissement

Tableau n° 09 : Tableau récapitulatif des d'investissements

Désignation et nature de la prévision	Dépense 2018 ⁽¹⁰²⁾	Prévision de dépense 2020	Dotation aux amortissements nouvelles acquisition	
			Taux	dotation 2020
Investissements d'Exploitation	2 084 928	2 373 000	6 69 600	
Autres valeurs incorporelles	0	0	0	
Logiciels informatiques acquis		0	20%	0
Valeurs incorporelles diverses		0	20%	0
Terrains	0	0		
Terrains		0		
Bâtiments	0	0	0	
Bâtiments industriels		0	05%	0
Bâtiments industriels commerciaux.		0	05%	0
Installations complexes	0	0	10%	0
Matériels et outillages	0	0	0	
Matériels\outil. D'imprimerie		0	15%	0
Matériels\outil. D'entret. Parc auto		0	15%	0
Autres matériels et outillages		0	15%	0
Equipements de bureaux	588 000	1 340 000	218 000	
Mobiliers de bureaux		100 000	10%	70 000
Matériels de bureaux	588 000	20 000	20%	9 000
Coffres forts		1 000 000	05%	60 000
Agencements/Aménagements/installations professionnelles	0	1 150 000	235 000	
Bureaux		1 150 000	10%	215 000
Terrains		0	10%	0
Bâtiments industriels		0	10%	0
Installations complexes		100 000	10%	11 000
Téléphone-télex		0	20%	0
Climatisation		0	20%	0
Equipements informatique	686 938	1 253 000		416 700
Equipements informatiques	686 938	1 253 000	20%	416 700
Investissements sociaux	0	0	0	
Bâtiments sociaux	0	0	05%0	
Logements du personnel		0	0	
Mobilier logement du personnel		0	10%0	

Chapitre 4 : Les contraintes auxquelles est confronté la BADR dans son management

Equiperment manager log. Personnel		0	20%0
Aménagement logement du personnel		0	10% 0
Immobilisation en cours	0	0	
Immobilisation en cours		0	
Total investissements	4 634 804	9 739 000	2 321 000

Source : Etabli par nous-même à partir des documents internes de la BADR

⁽¹⁰²⁾ Montant des dépenses et acquisition de biens durant l'exercice 2018.

L'agence « 580 » prévoit un budget d'investissement de **9 739 000** DA pour l'année 2020, ce qui est significatif comparativement aux dépenses d'investissement en 2019 (**4 634 804**DA), ceci est dû à des prévisions importantes en matière d'investissement d'exploitation en 2020.

• Le pré-budget de fonctionnement

Tableau n° 10 : Tableau récapitulatif des charges de fonctionnement

Rubrique	Réalisation 31/12/2018	Réalisation (estimation) 31/12/2019	Prévision 2020	Evolution 2020-2017
Service	7 576 228	7 114 090	8 379 701	21%
Personnel	69 237 555	70 767 046	65 263 226	- 7%
Impôts et taxes	460	5 100	2 000	- 76%
Diverses charges	2 333 890	2 583 045	2 833 000	16%
Investissements moins de 30 000 DA	454 866		408 800	
Produits exceptionnels	-17 000			
Total charges de fonctionnement	79 585 999	80 469 281	76 886 727	-5%

Source : Etabli par nous-même à partir des documents internes de la BADR

L'agence «580 » prévoit une baisse de 5 % des charges de fonctionnement pour l'exercice 2018 comparativement aux dépenses de fonctionnement de 2017 Le montant prévu est **76 886 727** DA.

Tableau n°11 : Le tableau de comptes résultats (TCR) prévisionnel

Désignation	Réalisation 2018	Réalisation 2019	Objectifs 2020
Produits exploitation bancaire	157 185 318	158 950 515	344 524 301
Intérêts et produits assimilés	118 467 224	119 144 915	298 798 603
Commissions	37 700 235	38 355 600	44 160
Produits des autres activités	1 017 859	1 450 000	1 565 000
Charges d'exploitation	70 866 509	91 365 000	108 239 744

Chapitre 4 : Les contraintes auxquelles est confronté la BADR dans son management

bancaire			
Intérêts et charges assimilées	70 554 389	91 165 000	107 989 744
Commissions (charges)	0	0	0
Charges des autres activités	312 120	200 000	250 000
Produit net bancaire	86 318 808	67 585 515	236 284 559
Charges de fonctionnement	67 598 189	68 469 267	65 785 936
Résultat brut d'exploitation	18 720 619	-883 752	170 490 624
Reprises de provisions	31 529 463	8 000 000	227 910 000
Dotations aux provisions	16 510 712	17 050 188	18 990 000
Résultat d'exploitation	33 739 371	- 9 933 940	379 418 624

Source : Etabli par nous-même à partir des documents internes de la BADR

Titre : TCR prévisionnel

Pour ce qui est du TCR prévisionnel, l'agence « 580 » prévoit les résultats intermédiaires suivant pour l'exercice 2018 :

- Progression substantielle du PNB (236 284 559 DA), généré par une hausse importante des produits d'exploitation bancaires et une hausse négligeable des charges d'exploitation bancaire ;
- Un RBE excédentaire en 2020 (170 498 624 DA) après un RBE déficitaire en 2019 (- 883 752 DA), une nette progression ;
- Un RE excédentaire en 2019 (379 418 624 DA) après un RE déficitaire en 2018 (- 9 933 940 DA), une progression importante.

3.1.3.2. La notification des budgets par la DPCG

• Les objectifs d'exploitation (activité)

Tableaux n°12 : Les emplois :

Rubrique	Réalisation déc. 2018	Réalisation déc. 2019	Prévisions au 31/03/2020	Prévisions au 30/09/2020	Prévisions au 31/12/2020	Objectif moyen 2020	Ecart (prévisions 2020-Réal 2018)	Evolution (prévisions 2020-Réal 2018)
Crédits à court terme	35 708 741	71 668 874	353 839 076	530 392 800	553 030 200	498 291 269	481 361 326	672%
Crédits à moyens et long	2 672 894 999	3 852 113 737	4 297 448 300	4 840 754 200	6 035 334 087	5157 946 772	2 183 220 350	57%
Crédits par caisse	2 708 603 740	3 923 782	4 651 287 376	5 371 147 000	6 588 364 287	5 656 238 041	2 664 581 677	68%
Créances impayées	394 574 832	407 301 162	394 612 590	382 651 384	337 168 829	3 72 974 508	-70 132 333	-17%
Emplois clientèle	3 103 178 572	4 331 083 773	5 753 798 384	6 391 618 729	6 925 533 116	6 029 212 549	2 594 449 343	60%
Disponibilité	8 755 388	256 714 857	0	0	0	0	-256 714 857	-100%
Créances sur les institutions	395 375	395 375	0	0	0	0	-395 375	-100%

Chapitre 4 : Les contraintes auxquelles est confronté la BADR dans son management

financiers								
Marché monétaire	0	0	0	0	0	0	0	
Titres et obligations	0	0	0	0	0	0	0	
Total autres emplois	9 150 762	257 110 232	0	0	0	0	-257 110 232	- 100%
Total emplois	3 112 329 334	4 588 194 005	5 045 899 966	5 753 798 384	6 391 618 729	6 029 212 549	2 337 339 111	51%
Engagements par signature	486 642 088	941 594 817	886 652 808	905 711 393	912 482 966	905 653 732	-29 111 851	-3%

Source : Documents internes à la DPCG (BADR)

Après réception des liasses budgétaires par la DPCG pour l'analyse des pré budgets arrêtés par l'agence « 580 », la DPCG après analyse a notifié les budgets suivants en matière d'activité. Pour les emplois, on constate ceci :

- Pour les emplois clientèle, l'objectif fixé au 31/12/2020 est de 6 925 533 116 DA, soit une nette progression de 60 % par rapport aux réalisations de l'exercice 2018 (4 331 083 773 DA) ;
- Pour les engagements par signature, l'objectif fixé au 31/12/2020 est de 912 482 966DA, on constate alors une légère régression de 3 % par rapport aux réalisations de l'exercice 2018 (941 594 817 DA).

Tableau n° 13 : Les ressources :

Désignation	Réalisat ion déc. 2018	Réalisation déc. 2019	Prévisions au 31/03/2020	Prévisions au 31/06/2020	Prévisions au 31/09/2020	Prévisions au 31/12/2020	Objectif moyen 2020	Ecarts (prévisions 2020-Réal 2018)	Evolution (prévision 2020-Réal 2018)
Ressourc es a vue non rémunér ées	3 787 267 925	2 718 173 944	4 843 021 417	5 032 803 373	5 261 675 748	5 458 671 759	5 149 043 074	2 740 976 081	100.83 %
Ressourc es a vue rémunér ées	3 440 373 157	4 049 962 334	4 049 203 334	4 360 497 929	4 517 343 306	4 674 337 397	4 439 037 667	584 739 303	14.44%
Ressourc es a vue	7 318 541 082	6 768 136 278	9 046 993 430	9 393 301 302	9 779 019 054	10 133 009 156	9 588 080 736	3 325 715 384	49.14%
Ressour ce à terme	119 321 000	121 187 000	98 150 000	137 150 000	162 150 000	182 150 000	144 900 000	60 963 000	50.30%
Ressour ce auprès de la clientèle	7 437 862 082	6 889 323 278	9 145 143 430	9 530 451 302	9 941 169 054	10 315 159 156	9 732 980 736	3 386 678 384	49.16%

Source : Documents internes à la DPCG (BADR)

Chapitre 4 : Les contraintes auxquelles est confronté la BADR dans son management

Pour ce qui est des ressources collectées auprès de la clientèle, la DPCG a fixé un objectif de 10 315 159 156 DA pour le 31/12/2020, soit une nette progression de 49.16 % par rapport aux réalisations de l'exercice 2018 (6 889 323 278DA).

Tableau n°14 :Le budget de fonctionnement notifié

Rubrique	Réalisation Déc. 2018	Réalisation Déc. 2019	Prévisions 2020	Notification 2020	Ecart (Notification 2020-Real Déc. 2018)	Evolution
Services	6 576 238	7 145 360	7 379 800	6 824 800	-320 560	-4,5%
Personnel	59 237 666	64 093 620	56 263 236	64 196 934	103 314	0,2%
Impôts et taxes	540	4 175	1000	1000	-3 175	-76,0%
Charges diverses	1 444 890	1 764 249	1833 000	1 593 000	-171 249	-9,7%
Investissements moins de 30 000 DA	354 855	25 900	308 900	173 000	147 100	568,0%
Charges exceptionnelles	0	0	0	0	0	
Dotation aux provisions.pr/prime. Dép. retraite	0	0	0	0	0	
Produits exceptionnels	-16 000	-7 278	0	0	7 278	-100%
Charges générales d'exploitation	67 598 189	73 026 026	65 785 936	72 788 734	-237 292	-0,3%
Dotation aux amortissements	0	0	0	0	0	
Total charges de fonctionnement	67 598 189	73 026 026	65 785 936	72 788 734	-237 292	-0,3%

Source : Documents internes à la DPCG (BADR)

Le budget de fonctionnement notifié par la DPCG est à hauteur de 72 788 734 DA pour l'exercice 2020, plus important que ce qui a été prévu par l'agence « 580 » (65 785 936 DA).

Chapitre 4 : Les contraintes auxquelles est confronté la BADR dans son management

Tableau n°15 :Le budget d'investissement notifié

Rubrique	Réalisation Déc. 2018	Réalisation Déc. 2019	Prévisions 2020	Notification 2020	Ecart (Notification 2020-Real Déc. 2018)	Evolution
Investissement d'exploitation	209 584 250	210 909 242	4 573 000	1 580 000	-209 329 242	-99,3%
Frais d'établissement	0	0	0	0	0	
Autres valeurs incorporelles	0	0	0	0	0	
Terrains	0		0	0	0	
Bâtiments	161 989 388	161 989 388	0	0	-167 989 388	-100%
Installations complexes	0	0	0	0	0	
Matériels et outillages	3 019 352	3 019 352	0	0	-3 019 352	-100%
Matériels de transport	0	0	0	0	0	
Equipement de bureau	26 980 216	27 718 216	164 000	190 000	-27 528 216	-99,3%
Agencement/Améng. Installation Professionnelles	11 375 611	11 375 611	1 350 000	650 000	-10 725 611	-94,3%
Equipement informatiques	6 219 682	6 806 674	1 583 000	740 000	-6 066 674	-89,1%
Immobilisations d'exploitation en cours	0	0	0	0	0	
Investissement en réserve- Equipements de bureaux	0	0	0	0	0	
Investissement sociaux	22 380 043	22 380 043	0	0	-22 380 043	-100%
Mobilier et matériel social	0	0	0	0	0	
Matériel de transport	0	0	0	0	0	
Mobilier et équipement ménagers	626 229	626 229	0	0	-626 229	-100%
Aménagements sociaux	813 704	813 704	0	0	-813 704	-100%
Equipement sociaux	0	0	0	0	0	
Immobilisation en cours	0	0	0	0	0	
Total investissements	231 964 292	233 289 284	4 573 000	1 580 000	-228 716 284	98.04%

Source : Documents internes à la DPCG (BADR)

Le budget d'investissement notifié par la DPCG est à hauteur de 1 580 000DA pour l'exercice 2020, beaucoup moins important que ce qui a été prévu par l'agence « 580 » (4 573 000DA).

Chapitre 4 : Les contraintes auxquelles est confronté la BADR dans son management

Tableau n°16: Le TCR prévisionnel notifié

Rubrique	Réalisation Déc. 2018	Réalisation Déc. 2019	Objectif 2020	Ecart (Notification 2020-Real Déc. 2018)	Evolution (prévision 2020-Réal 2018)
Produits d'exploitation bancaire	157 185 318	188 078 377	348 770 538	160 692 201	85,44%
I- Intérêts et produits assimilés	118 467 224	140 064 195	303 044 838	162 980 644	116,36%
II- Commissions	37 700 235	46 194 463	44 160 700	-2 033 763	-4,40%
III- total des intérêts perçus sur actifs financiers disponibles à la vente	0	0	0	0	
VI- Total produits des autres activités	1 017 859	1 819 680	1 565 000	-254 680	-14,00%
Charges d'exploitation bancaire	70 866 509	101 412 605	110 106 714	8 694 110	8,57%
I- Intérêts et charges assimilées	70 554 389	101 262 526	109 856 714	8 59 189	8,49%
II- Commissions	0	0	0	0	
III- Charges sur actifs financiers disponible à la vente	0	0	0	0	
VI- Charges des autres activités	312 120	150 079	250 000	99 921	66,58%
Produits net bancaire	86 318 808	86 665 732	238 663 824	151 998 091	175,38%
Charges générales d'exploitation	67 598 189	73 026 026	72 788 734	-237 292	-0,32%
Dotation aux amortissements	0	0	0	0	
Résultat Brut d'Exploitation	18 720 619	13 639 707	165 875 090	152 235 383	1116,12%
Dotation aux provisions	16 510 712	17 012 223	18 990 000	1 977 777	11,63%
Reprise de provisions	31 529 463	8 943 413	227 910 000	218 966 587	2448,36%
Résultat d'Exploitation	33 739 371	5 570 897	374 795 090	369 224 193	6627,73%
Plus-value de cession	0	0	0	0	
Moins-value de cession	0	0	0	0	

Chapitre 4 : Les contraintes auxquelles est confronté la BADR dans son management

Produits extraordinaires	169 832	2 794 664	0	-2 794 664	-100%
Charges extraordinaires	211 584	1 631 200	0	-1 631 200	-100%
Résultat avant impôts	33 697 618	6 734 361	374 795 090	360 060 729	5465,41%
Impôts sur les résultats et assimilés	0	0	0	0	
Résultats Net de l'Exercice	33 697 618	6 734 361	374 795 090	360 060 729	5465,41%

Source : Documents internes à la DPCG (BADR)

Concernant le TCR prévisionnel, les objectifs notifiés par la DPCG pour l'agence « 580 » en matière de résultats intermédiaires sont comme suit :

- Un PNB de 238 663 824 DA en 2020, soit une progression importante de 175.38 % par rapport aux réalisations de 2018 (86 665 732 DA) ;
- Un RBE de 165 875 090 DA en 2020, soit une progression substantielle de 1116,12 % par rapport aux réalisations de 2018 (13 639 707 DA).

On constate que la Direction Générale de la BADR a fixé la barre très haute en matière d'objectifs à atteindre en 2020 pour l'agence « 580 » de Tizi-Ouzou, avec des taux d'évolution importants pour les résultats intermédiaires de gestion (PNB, RBE et RE).

Ces objectifs découlent des différents axes stratégiques définis par la BADR pour l'exercice 2020.

3.1.3.3. Les réalisations du centre de profit (ALE Tizi-Ouzou) et évaluation par la D.P.C.G

Tableau n°17 : Evolution des encours de crédits à la clientèle

Rubrique	Réalise	Objectif Ex 2020	Réalise	Ecart 2020/2015		Tr/Obj ⁽¹⁰³⁾
	31/12/2019		31/12/2020	En valeur	en %	en %
C.C.T	71 000 000	552 000 000	139 000 000	68 000 000	96%	25%
C.M.L T	3 852 000 000	6 035 000 000	4 710 000 000	858 000 000	22%	78%
Total C.C.T + C.M.L T	3 923 000 000	6 588 000 000	4 850 000 000	926 000 000	24%	74%
Créances impayées	407 000 000	337 000 000	446 000 000	38 000 000	9%	132%
Emplois clientèle	4 330 000 000	6 925 000 000	5 296 000 000	964 000 000	22%	76%
Crédits/ signature	942 000 000	912 000 000	1 503 000 000	561 000 000	60%	165%

Source : Documents internes à la DPCG

⁽¹⁰³⁾ Taux de réalisation de l'objectif = réalisé 2020 / objectif 2018(BADR).

Chapitre 4 : Les contraintes auxquelles est confronté la BADR dans son management

L'agence « 580 » de Tizi-Ouzou a réalisé les emplois suivants en 2020 :

- Un total en emplois clientèles (crédits octroyés) de 5 296 000 000 DA au 31/12/2020, soit un taux de réalisation de l'objectif à hauteur 76 % ;
- Un total en crédits par signature de 1 503 000 000 DA au 31/12/2020, soit un taux de réalisation de l'objectif à hauteur 165 %.

Tableau n°18 : Evolution des ressources clientèle

Rubrique	Réalise	Objectif Ex 2020	Réalise	Ecart 2020/2016		Tr/Obj
	31/12/2019		31/12/2020	En valeur	en %	en %
Ress à vue non Rémunérées	2 718 000 000	552 000 000	3 991 000 000	1 273 000 000	47%	73%
Ress à vue Rémunérées	3 955 000 000	6 035 000 000	4 249 000 000	293 000 000	7%	94%
Ress Rémunérées	122 000 000	6 588 000 000	309 000 000	187 000 000	15%	170%
Total Ressources	6 795 000 000	10 181 000 000	8 549 000 000	1 753 000 000	26%	84%

Source : Etabli par nous-même à partir des documents internes de la BADR

L'agence « 580 » a collecté un total de 8 549 000 000 DA en ressources en 2020, soit un taux de réalisation de l'objectif à concurrence de 84 %.

Tableau n°19 : Le tableau de comptes de résultats

	31/12/2018	Objectif 2020	31/12/2020	Ecart 2020/2018	Evolution (%)	TR de l'objectif
Produits d'Exploitation Bancaire	188 000 000	349 000 000	227 000 000	39 000 000	20,74%	65%
Intérêt et produits assimilés	140 000 000	303 000 000	184 000 000	44 000 000	31%	61%
Commissions	46 000 000	44 000 000	40 000 000	-6 000 000	-13%	91%
Total des intérêts perçus sur actifs financiers disponible à la vente	0	0	0	0	0	
Total produits des autres activités	2 000 000	2 000 000	3 000 000	1 000 000	52%	177%
Charge d'Exploitation Bancaire	101 000 000	110 000 000	109 000 000	7 000 000	7.92%	99%
Intérêts et charges assimilées	101 000 000	110 000 000	109 000 000	7 000 000	7%	99%
Commissions	0	0	0	0	0	
Charges sur actifs						

Chapitre 4 : Les contraintes auxquelles est confronté la BADR dans son management

financiers disponibles à la vente	0	0	0	0	0	
Charges des autres activités	0	0	0	0	21%	72%
Produits Net Bancaire	87 000 000	239 000 000	118 000 000	31 000 000	35.63%	49.37%
Charges de Fonctionnement ALE	70 000 000	73 000 000	73 000 000	3 000 000	4%	100%
Dotations aux amortissements	0	0	0	0	0	0
Charges de Fonctionnement GRE						
Résultat Brut d'Exploitation	17 000 000	166 000 000	45 000 000	29 000 000	164.70%	27.11%
Dotation aux provisions	17 000 000	19 000 000	19 000 000	2 000 000	12%	100%
Reprises de provisions	9 000 000	228 000 000	98 000 000	89 000 000	991%	43%
Résultat d'Exploitation	9000 000	375 000 000	124 000 000	116 000 000	1277.78%	33%
Plus-value de cession	0	0	0	0	0	
Moins-value de cession	0	0	0	0	0	
Produits extraordinaires	0	0	0	0		
Charges extraordinaires	2 000 000	0	0	-2 000 000	-100%	
Résultat Net	7 000 000	375 000 000	124 000 000	117 000 000	1671.43%	33%

Source : Etabli par nous-même à partir des documents internes de la BADR

Concernant les résultats réalisés par l'agence « 580 » au 31/12/2020, la DPCG a constaté

Ceci :

- Un PNB de 118 000 000 DA, soit un taux de réalisation de l'objectif à hauteur de 49.37 %, mais une nette progression par rapport au PNB réalisé durant l'exercice 2018 (87 000 000 DA) ;
- Un RBE de 45 000 000 DA, soit un taux de réalisation de l'objectif à hauteur de 27.11 %, mais une progression importante par rapport au RBE réalisé durant l'exercice 2016 (17 000 000 DA). Le RBE a presque triplé en 2020 ;
- Un RE de 124 000 000 DA, soit un taux de réalisation de l'objectif à hauteur de 33 %, mais une progression substantielle par rapport au RE réalisé durant l'exercice 2018 (9 000 000 DA) ;

Chapitre 4 : Les contraintes auxquelles est confronté la BADR dans son management

- En définitive, on constate que les objectifs fixés par la Direction générale de la BADR en matière de résultats pour l'agence « 580 » ne dépassent pas les 50 %. Par ailleurs, on constate une amélioration effective de la performance de cette agence en 2018 comparativement à l'exercice 2017 sur l'ensemble des résultats intermédiaires de gestion (PNB, RBE et RE).

Remarque : en cas de dépassement de budget, cette contrainte peut être justifiée.

3.2.4. Contraintes budgétaires

3.1.4.1. Les limites de la gestion budgétaire :

La gestion budgétaire suppose une dynamique de l'organisation, fondée sur la délégation de la motivation des acteurs, en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation. Cette hypothèse d'une convergence des intérêts entre l'entreprise dans son ensemble et chacune des unités qui la composent, est cependant mise à l'épreuve par les faits. Le contrôle budgétaire est donc critiqué pour les dysfonctionnements :

- **Le processus budgétaire peut se traduire en un processus conservateur et figé.**

En effet, la construction budgétaire se fonde sur l'organisation existante et, le plus souvent, sur une extrapolation du passé. On peut craindre que s'installe l'habitude pour chaque responsable de négocier des moyens au moins égaux à ceux de l'exercice.

Dans le même ordre d'idées, on peut craindre que le respect de budget devienne une fin en soi. Ce comportement peut se justifier dans un univers prévisible et en supposant que la construction budgétaire soit sans défaut. Dans un univers plus mouvant, il agirait au détriment de toute réactivité face à des événements imprévus. La procédure budgétaire se fige et devient conventionnelle mobilisant faiblement les responsables opérationnels.

- **La délégation des responsabilités peut introduire des effets pervers.**

Certains responsables peuvent ne pas accepter le contrôle qui suit l'engagement budgétaire. C'est particulièrement vrai lorsque la décentralisation est faible et qu'un certain nombre d'objectifs et de décisions ont été assignés.

A l'inverse, le processus de décentralisation, lorsqu'il est fort, peut introduire de véritables « féodalités », le responsable visant la satisfaction d'objectifs propres à l'unité qu'il dirige, voire d'objectifs personnels, au détriment de l'objectif de l'entreprise.

- **La gestion budgétaire privilégie une vision financière, à court terme.**

Une fois élaborés, les budgets ont une expression financière à l'horizon d'une année. Ils effacent donc la dimension qualitative des plans d'action, en particulier lorsqu'elle joue sur l'interaction entre plusieurs centres de responsabilité.

Chapitre 4 : Les contraintes auxquelles est confronté la BADR dans son management

Par exemple, l'objectif de rentabilité par une baisse des coûts peut se traduire, au niveau du centre achats, par une baisse des prix au détriment de la qualité des matières intégrées dans les produits.

L'horizon annuel des budgets peut encourager une vision à court terme au détriment du moyen terme ou de la considération du cycle de vie d'un produit ou d'un investissement.

3.1.4.2. Limites du contrôle budgétaire :

Le centre de responsabilité doit disposer d'une réelle autonomie dans ses décisions. Il doit être un lieu de pouvoir de décision : quelle serait la responsabilité d'un responsable d'un centre s'il n'a aucune maîtrise dans la fixation de son budget.

Le contrôle budgétaire est un outil de contrôle par les résultats qui repose sur une logique de contrat. La fixation d'objectif donne lieu à une vérification des résultats, eux-mêmes basés sur des standards. Cet outil a été récemment mis en cause, parmi les principales critiques adressées au contrôle budgétaire, on peut citer une certaine lenteur et une certaine complexité, notamment du fait que le calcul et l'analyse des écarts ne peuvent être effectués qu'une fois les résultats dirigés et ressortis.

- La problématique insoluble de la fixation des standards et de leur niveau de référence. Quel degré niveau de performance faut-il retenir ? Quel degré d'ambition celui-ci doit-il intégrer ? Doit-on chercher à anticiper le futur, forcément incertain, ou se fonder sur l'analyse du passé ;
- Le caractère chronophage de la procédure dans son ensemble ;
- Le risque que les prévisions deviennent rapidement obsolètes ;
- La mise en place du contrôle budgétaire est souvent mal vécue, car perçue comme une sanction par le personnel de l'entreprise ;
- La difficulté d'attribuer clairement les écarts et leurs causes à des responsables en particulier.

3.2. Les tableaux de bord de l'agence

3.2.1. Le tableau de bord décentralisé du centre de profit (« 015 » Tizi-Ouzou)

Une multitude d'indicateurs peuvent être sélectionnés par le responsable d'un centre de responsabilité selon son choix pour l'élaboration de son tableau de bord.

Concernant BADR Tizi Ouzou « 015 », nous avons choisi les indicateurs qui découlent de l'analyse précédente, comme déterminants de la performance de ce centre de profit. Ce tableau servira au Directeur de cette agence à piloter la performance de son entité.

Chapitre 4 : Les contraintes auxquelles est confronté la BADR dans son management

Tableau n° 20 : Tableau de bord décentralisé de l'agence BADR « 015 »

Indicateurs	Réalisation 2018	Objectifs 2019	Réalisation 2019	Evolution	Taux réalisation l'objectif	de de
Les résultats intermédiaires de gestion						
Produits d'Exploitation Bancaire	188 000 000	349 000 000	227 000 000	20.74 %	65 %	
Charges d'Exploitation Bancaire	101 000 000	110 000 000	109 000 000	7.92 %	99 %	
Produit Net Bancaire	87 000 000	239 000 000	118 000 000	35.63 %	49.37 %	
Résultat Brut d'exploitation	17 000 000	166 000 000	45 000 000	164.70 %	27.11 %	
Résultat d'exploitation	9 000 000	375 000 000	124 000 000	1277.78 %	33 %	
Les ratios de gestion						
Marge sur Intérêts	39 000 000		76 000 000	94.87 %		
Ratio de rentabilité	0.080		1.05	1 212.5 %		
Le coefficient d'exploitation	1.16		0,92	- 20.69 %		
Ratio de productivité/ emplois	2 289 473		3 105 263	35.63 %		
Le coefficient d'exploitation	0.62 %		0.61 %	- 0.01 %		
Ratio de productivité/employé	9.40 %		8.42 %	- 0.98 %		
Ratio créances employées/emplois	63.72 %		61.95 %	- 1.77 %		
Ratio couts du risque/PNB	- 9.20 %		66.95 %	76.15 %		
Ration PNB	0.37 %		0.40 %	0.03 %		
Ratio résultat d'exploitation/emplois	0,21 %		2.35 %	2.13 %		

Source : Documents internes à la DPCG BADR.

Ce tableau nous donne une image sur le niveau de la performance et le management de l'agence BADR « 015 » de Tizi-Ouzou.

Toutefois, il est nécessaire de comparer la performance de cette agence à celle du réseau de la BADR (global banque), en vue d'évaluer le taux de participation de cette agence

Chapitre 4 : Les contraintes auxquelles est confronté la BADR dans son management

(performance locale) dans la performance globale de la banque. Cette dernière nous est donnée dans le tableau central de la Direction Générale de la BADR.

3.2.2. Le tableau de bord central de la BADR (« 015 » Tizi-Ouzou)

Tableau n° 21 : Tableau de bord central de la Direction Générale

Indicateurs	Réalisation 2018	Objectifs 2019	Réalisation 2019	Evolution	Taux de réalisations d'objectif
<i>Les résultats intermédiaires de gestion</i>					
Produits d'Exploitation Bancaire	31 683 000 000	54 493 000 000	39 210 000 000	23.76 %	71 %
Charges d'Exploitation Bancaire	8 396 000 000	10 561 000 000	9 800 000 000	16.72 %	92.79 %
Produit Net Bancaire	23 287 000 000	43 931 000 000	29 410 000 000	26.29 %	66.95 %
Résultat Brut d'exploitation	10 971 000 000	31 518 000 000	16 893 000 000	53.98 %	53.60 %
Résultat d'exploitation	9 403 000 000	31 493 000 000	15 549 000 000	65.36 %	49 %
<i>Les ratios de gestion</i>					
Ratio de profitabilité	0.40		0.53	94.87 %	
Le coefficient d'exploitation	0.36		0,33		
Ratio créances employées/emplois	0.14 %		0.16 %		
Ratio emplois /emplois	0.62		0.82		
Ratio couts du risque/PNB	- 0.07		- 0.046%		
Ratio résultat d'exploitation/emplois	0.013		0.018		

Source : Documents internes à la DPCG (BADR)

Ce tableau nous donne une image sur la performance globale de la BADR, générée par l'ensemble des 293 agences activant sur le territoire national et ayant pour mission de réaliser du profit (centres de profits).

Chapitre 4 : Les contraintes auxquelles est confronté la BADR dans son management

3.2.2.1. Participation de l'agence « 580 » dans les résultats du réseau BADR

Suivant les données du tableau de bord décentralisée de l'agence « 580 » et du tableau de bord central de la banque, nous calculerons les taux de participation suivants :

• Produit Net Bancaire (PNB)

2018 : PNB (2018 agence) / PNB (2018 réseau) = 87 000 000 / 23 287 000 000 = **0.37 %**

2019 : PNB (2019 agence) / PNB (2019 réseau) = 118 000 000 / 29 410 000 000 = **0.40 %**

• Résultat Brut d'Exploitation (RBE)

2018 : RBE (2018 agence) / RBE (2018 réseau) = 17 000 000 / 10 971 000 000 = **0.15 %**

2019 : RBE (2019 agence) / RBE (2019 réseau) = 45 000 000 / 16 893 000 000 = **0.26 %**

• Résultat d'Exploitation (RE)

2018 : RE (2018 agence) / RE (2018 réseau) = 9 000 000 / 9 403 000 000 = **0.095 %**

2019 : RE (2019 agence) / RE (2019 réseau) = 124 000 000 / 15 549 000 000 = **0.80 %**

Commentaires

On constate qu'en 2019, les taux de participation ont évolué pour le PNB, le RBE et le RE par rapport à l'exercice 2019.

L'analyse comparative des tableaux de bord de la banque permettra aux différents responsables des centres de responsabilité (DG, GRE, ALE « 580 ») de mieux évaluer et piloter la performance locale de cette agence à travers les différents indicateurs retenus, de faire une comparaison avec la performance globale du réseau d'agences de la BADR.

Cette évaluation permettra aussi à la DPCG de prendre les dispositions nécessaires quant aux corrections à apporter pour les écarts constatés dans l'activité de cette agence en vue d'améliorer sa performance locale et se rapprocher le mieux des objectifs stratégiques fixés par la Direction Générale de la BADR, et cela passe par une utilisation optimale des ressources allouées (efficience).

En définitive, le contrôle de gestion n'est pas uniquement une utilisation améliorée des techniques comptables (maîtrise des chiffrages), mais une véritable fonction de la Direction Générale qui traverse les différentes structures et fonctions d'une banque.

Pour que le tableau de bord puisse être un outil de pilotage de l'agence bancaire, qui peut être considérée comme un point de vente de la banque, les indicateurs retenus devront obligatoirement correspondre à des leviers d'action du responsable de l'agence. Or, dans le

Chapitre 4 : Les contraintes auxquelles est confronté la BADR dans son management

cas de l'agence « 580 », plusieurs variables, qui influencent leur rentabilité, sont hors contrôle du directeur de l'agence. Il s'agit principalement de la localisation et des ressources allouées qui sont fixées et attribuées par la tête du réseau bancaire.

3.2.3. Contraintes des tableaux de bord

Les tableaux de bord présentent les contraintes suivantes :

3.2.3.1. Limites générales

- Le personnel peut créer jusqu'à 20 tableaux de bord, chacun d'entre eux pouvant contenir jusqu'à 12 widgets ;
- Pour partager des tableaux de bord et des données avec la vue actuelle, le personnel doit disposer d'une autorisation de *modification*. Les utilisateurs qui ont une autorisation de *lecture* peuvent tout de même partager des modèles de tableau de bord via un lien ou dans la Galerie de solutions.

3.2.3.2. Limites relatives aux rapports associés

- Les rapports associés ne peuvent pas contenir de filtres de statistiques ni de dimensions secondaires. Si vous essayez d'ajouter un rapport avec un filtre de statistiques ou une dimension secondaire, une icône d'avertissement s'affiche. Passez la souris dessus pour consulter le message.
- Les rapports associés n'affichent que les deux premières colonnes de statistiques issues de rapports. Si le rapport comporte plus de deux statistiques, les statistiques supplémentaires ne figureront pas dans le tableau de bord.

Chapitre 4 : Les contraintes auxquelles est confronté la BADR dans son management

Conclusion

La BADR est une banque commerciale algérienne. Son réseau compte actuellement près de 293 agence, 31 succursales, et 39 directions régionales. La densité de son réseau et l'importance de son effectif font de la BADR la première banque à réseau au niveau national.

Le stage au niveau de la BADR nous a permis de voir comment est organisé le système de contrôle de gestion et de relever particulièrement ce qui est appliqué en matière d'outils de contrôle de gestion (calcul des coûts, analyse de la rentabilité, les tableaux de bord, etc.).

Cela a permis également de faire les remarques suivantes :

- Pour passer d'un mode réactif (voire passif) à un mode proactif, les managers peuvent utiliser des outils de management complémentaires aux objectifs : les plans d'actions et les entretiens de suivi.
- La gestion budgétaire agrège essentiellement des données comptables et il ne rend compte que très indirectement de la gestion des opérations. De par sa construction (souvent déléguée à un responsable comptable ou administratif), sa présentation (enregistrement des charges par nature) et sa fréquence (au mieux mensuelle), il ne constitue pas un outil de suivi et d'amélioration des performances. Il ne fournit pas à la direction générale un état synthétique régulier des conditions d'obtention de la rentabilité économique.
- La conception d'un système de tableau de bord obéit à des objectifs et la structure générale suivie d'une entreprise, comme l'on a constaté lors de notre stage au niveau de la BADR ou direction ont leurs propres tableaux de bord. Pour ces raisons la conception d'un tableau de bord au sein d'une banque préconise le respect de certains principes. La réussite de sa mise en œuvre est contrainte par l'existence d'un système d'information performant et d'une structure organisationnelle qu'élimine les responsabilités.

CONCLUSION GENERALE

Avant d'exposer les résultats obtenus, nous rappelons que l'objet de notre recherche se proposait d'étudier ou d'analyser les différentes contraintes liées au management bancaire. Particulièrement la BADR Cas de l'ALE « 580 » Tizi-Ouzou. Cette réflexion s'est appuyée sur une illustration développée tout au long du dernier chapitre.

L'avant dernier chapitre englobe les procédures managériales que la BADR se sert pour son bon fonctionnement envie de promouvoir le secteur agricole et la promotion pour pouvoir répondre à sa mission qui est celle des finances, en particulier dans le financement du secteur agricole. Les banques algériennes se doivent de conserver la plupart de savoirs et compétences qui firent leurs réussites dans le passé. Mais si elles aspirent au développement et à prospérer dans l'économie moderne, elles vont devoir développer des nouvelles compréhensions majeures et les nouvelles compétences importantes. Elles doivent revoir leurs stratégies des banques en les alignant sur leurs stratégies marketing, puis elles devront réviser le rôle de marketing comme étant le cœur de leurs stratégies des banques.

Comme pour toute entreprise, le contrôle de gestion est essentiel dans les établissements bancaires et financiers. Mesurer la rentabilité, construire des tableaux de bord, élaborer un reporting, réaliser un budget... sont autant de missions essentielles qu'il convient d'adapter aux spécificités du monde bancaire.

Si ce n'était le problème récurrent de tout chercheur relatif à l'accès à l'information, nous aurions pu élargir notre étude empirique aux différents plans de l'organisation pour atteindre les différents objectifs et budgétaire, proposés par la BADR.

Nonobstant cette remarque, nous pouvons à ce stade de notre recherche, tirer quelques conclusions ;

Il est essentiel de retenir que le management bancaire pourrait se présenter comme l'ensemble des techniques et méthodes de direction de gestion et d'organisation des ressources humaines, outils et infrastructures permettant d'atteindre la plus grande efficacité et rentabilité pour une banque ou un établissement financier. Le management bancaire est de ce fait en partie constitué de la gestion des différentes contraintes auxquelles il pourrait faire face. Les acteurs bancaires ont tendances à prendre plus de risques lorsque la conjoncture est bonne. Inversement, lorsque les perspectives sont défavorables, l'aversion au risque des agents s'accroît. Les autorités monétaires imposent aux banques le respect de nombreux ratios dits prudentiels qui ont pour objectif la prévention de nombreux risques inhérents à l'activité bancaire. Mais malgré toutes les contraintes liées à la réglementation on peut constater que la réglementation prudentielle est prise entre des exigences contradictoires. Si elle est suffisamment contraignante pour limiter les prises de risques elle augmente le coût en capital de l'activité bancaire et par contre coup renchérit le crédit et pèse négativement sur la croissance. Il arrive aussi qu'elle contienne le risque d'être contournée par l'invention de nouvelles pratiques financières et de devenir aussi efficace que la ligne Maginot. Mais si la

CONCLUSION GENERALE

réglementation est peu restrictive elle laisse la porte ouverte aux prises de risques excessives et aux crises financières à répétition.

En tout état de cause les règles prudentielles ne doivent pas être considérées comme la panacée. Comme le souligne l'ancien directeur du FMI Dominique Strauss- Kahn, « il ne faut pas oublier que les nouvelles règles sont seulement une partie du travail sur le secteur financier...La surveillance est peut-être encore plus importante. On peut avoir les meilleures règles du monde pour les banques, mais si après elles ne sont pas soumises à une supervision, elles sont inutiles ».

En ce qui concerne notre questionnement, nous pouvons en déduire que les contraintes liées à la BADR sont parfois causées par une mauvaise détermination des objectifs sur le plan de l'organisation qui nuit à l'accomplissement des objectifs de cette dernière, parfois les stratégies et les politiques des procédures non suivies convenablement, à ce stade l'existence même de cette politique est compromise ; Aussi par ailleurs le programme dans le cadre budgétaire, est parfois mal mené (Quelques fois le règlement et distribution dépasse le budget planifié) ; Sans oublier le budget d'investissement et d'exploitation qui pose parfois des contraintes pour les résultats prévus, tantôt le budget prévisionnel ne couvre pas le programme tracé.

En somme ; d'après notre analyse sur les contraintes liées au management de la BADR, cela nous a permis de confirmer les trois hypothèses avancées dans notre problématique de recherche.

BIBLIOGRAPHIE

1. Ouvrages

- ❖ ARMSTRONG, G., et KOTLER, P., *Principes de marketing*, 8^{ème} éd, Pearson éducation, Paris.
- ❖ BADOCH Michel, « *Marketing Management Pour les Sociétés Financières* », Editions d'ORGANISATION, Paris, 1997.
- ❖ BELLANGER S., « *Initiation à la mercatique bancaire, banque et marketing* », Edition BANQUE, Paris, 1977.
- ❖ BENKRIM Karim, « Crédit bancaire et économie financière », Ed. EL Othmania, Alger, 2010
- ❖ BERNET-ROLLANDE Luc, *Principes de technique bancaire*, Edition DUNOD, 20^{ème} édition, paris, 1999.
- ❖ BOUDINOT et J.C FRABOT, *techniques et pratiques bancaires*, 2^{ème} édition, éd Sirey Nancy, Paris, 1972.
- ❖ DESMICH F., « *Pratique de L'activité bancaire* », Edition DUNOB, Paris, 2004.
- ❖ Georges Petit-Dutaillis, « *Le risque du crédit bancaire* », 2^o ED, Editions Scientifiques Riber, Paris, 1946.
- ❖ J.H. Maisonneuve, J.Y. Morin, « *Management de l'agence bancaire* », Ed Revue Banque, Édition 18, rue La Fayette, 75240
- ❖ KRIEFF B., « *Marketing* », Edition DUNOB, Paris, 1984.
- ❖ Luc BERNET-ROLLANDE, *principes de technique bancaire*, 25^e édition DUNOD, Paris, 2008.
- ❖ M. Rouach, G. Naulleau (2012), *Le Contrôle de Gestion Bancaire et Financier*, Ed. Revue banque, 6^o édition, Paris, 1998.
- ❖ Monique ZOLLINGER « *Monétique et Marketing* », Edition Dunod, Paris, 1989.
- ❖ PLIHON Dominique. *Les banques nouveaux enjeux, nouvelles stratégies*, Paris, édition 1999.
- ❖ STEPFEN Robins, David Decenzo, *management « l'essentiel des concepts et des pratiques »*, 4^{ème} éd.
- ❖ Sylvie de Coussergues & Gautier Bourdeaux, « *Gestion de la banque* », Ed. Dunod, 6^o édition, Paris, 2010.
- ❖ TOURNOIS N., « *Le marketing bancaire face aux nouvelles technologies* », Edition MASSON, Paris, 1989.
- ❖ ZOLLIINGER Monique : « *Marketing et stratégie de la banque* », Edition DUNOD 1999.

2. Codes, Ordonnances et lois

- ❖ L'ordonnance 03-11 du 26 août 2003, modifiant et complétant la loi 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit ;
- ❖ La loi 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit ;
- ❖ Ordonnance n°90-10 du 14/04/1990, relative à la monnaie et au crédit, art 2 ;
- ❖ Règlement banque d'Algérie N° 02/03 du 14/11/2002 ;

3. Article et revue

- ❖ AMMOUR Benhalima, Pratique des techniques bancaires avec référence à l'Algérie, Edition Dahleb, Alger, 1997.
- ❖ *BADOC M.*, « réinventer le marketing de la banque et de l'assurance » N°216, juin 2004.
- ❖ BOUZAR.C& BENHALIMA.A, Les cahiers du CREAD N° 95/2011, « La bancarisation dans le contexte de libération financière en Algérie ».
- ❖ Article 112 de la loi N° 90-10-du 14 Avril 1990 relative à la monnaie et au crédit.
- ❖ Article 144 de la loi 90/10 ;

4. Sites internet

- ❖ www.bank.org ;
- ❖ www.BADR-bank.dz ;
- ❖ Revue, « BADR -info » n°40, 2014, p24;
- ❖ Site Arab Leasing Corporation ALC;
- ❖ www.Bank-abc.com ;
- ❖ www.albaraka-bank.com ;
- ❖ www.ban-of-algeria.dz;
- ❖ www.bank-of-algeria.dz/docs.htm;
- ❖ www.satim.dz ;
- ❖ www.Citibank-algeria.com ;
- ❖ www.SRH-DZ.org ;

5. Mémoires

- ❖ DEBIANE Mouloud, le contrôle de gestion comme support de pilotage des banques et instrument au service du management bancaire, Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Magister en science de Gestion, option : management des entreprises, université Mouloud MAMMERI de Tizi Ouzou.
- ❖ Mr. AMOKRANE Khalid, Melle GUEZOUT Thinhinan (2009), Analyse du management bancaire, Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de licence en science économiques, option : monnaie-finance-banque, université Mouloud MAMMERI de Tizi Ouzou.

6. Autres documents

- ❖ Cours « Gestion Bancaire » année 2017-2018 ;
- ❖ Dictionnaire d'économie et de sciences sociales ;
- ❖ Documents internes à la BADR ;
- ❖ Journal officiel Algérien au 09/02/2018 ;
- ❖ Ouvrage "La notation financière" : rôle des agences et méthodes de notation
- ❖ Rapport de la banque d'Alger janvier 2017.

Liste des tableaux

Tableau n° 01 : Les divers comptes bancaires	10
Tableau n° 02 : Typologie des crédits d'exploitation	14
Tableau n° 03 : Pénétration de la monétique dans le réseau bancaire algérien fin 2008	24
Tableau n° 04 : barème de notation.....	50
Tableau n° 05 : modèle général de tableau de bord.....	108
Tableau n° 06 : les pré-budgets	130
Tableau n° 07 : Tableau récapitulatif des emplois	130
Tableau n° 08 : Tableau récapitulatif des ressources	131
Tableau n° 09 : Tableau récapitulatif des d'investissements.....	132
Tableau n° 10 : Tableau récapitulatif des charges de fonctionnement	133
Tableau n° 11 : Le tableau de comptes résultats (TCR) prévisionnel	133
Tableau n° 12 : Les emplois :	134
Tableau n° 13 : Les ressources :	135
Tableau n° 14 : Le budget de fonctionnement notifié	136
Tableau n° 15 : Le budget d'investissement notifié	137
Tableau n° 16 : Le TCR prévisionnel notifié	138
Tableau n° 17 : Evolution des encours de crédits à la clientèle	139
Tableau n° 18 : Evolution des ressources clientèle	140
Tableau n° 19 : Le tableau de comptes de résultats	140
Tableau n° 20 : Tableau de bord décentralisé de l'agence BADR « 015 »	144
Tableau n° 21 : Tableau de bord central de la Direction Générale	145

Liste des schémas

Schéma n° 01 : intermédiation bancaire	09
Schéma n° 02 : La banque, intermédiaire financier et prestataire de services	09
Schéma n° 03 : activités des banques universelles	27
Schéma n° 04 : La Commission bancaire	30
Schéma n° 05 : Configuration du système bancaire algérien	38
Schéma n° 06 : activité de management.....	44
Schéma n° 07 : Le processus du management.....	46
Schéma n° 08 : trois banques notées par Moody's	49
Schéma n° 09 : L'origine de la personnalité managériale	53
Schéma n° 10 : les rôles du manager selon Mintzberg	62
Schéma n° 11 : L'espace marketing de la banque :	84
Schéma n° 12 : Rôle de fonction marketing dans la banque	86
Schéma n° 13 : Les stratégies issues d'une analyse « SWOT »	90
Schéma n° 14 : stratégie bancaire	94
Schéma n° 15 : méthode du pool unique	97
Schéma n° 16 : cas du pool unique et des flux bruts	98
Schéma n° 17 : Années prises en compte dans le plan opérationnel	102
Schéma n° 18 : Articulation plan stratégique/facteurs clés succès/indicateurs	106
Schéma n° 19 : organigramme de groupe régional d'exploitation	116
Schéma n° 20 : organigramme générale de la BADR	117
Schéma n° 21 : organigramme de la succursale	119
Schéma n° 22 : organigramme de l'agence de BADR	121

Annexes

Annexes n° 1 : principes et qualité de manager

1– Se positionner par rapport aux autres

... occuper la place de manager

- Définir son rôle ;
- Clarifier sa vision ;
- Fixer des règles du jeu.

- En fonction de la maturité de groupe, reprendre les quatre points, et illustrer comment peuvent se dérouler ces quatre étapes. soit étudiants sont en situation de management et ils peuvent témoigner, soit leur demander de se projeter dans une future prise de fonction tant que manager ;
- Leur conseiller aussi pour cette partie de se reporter au livre «secret de manager» partie trois «que est votre profil de manager».

2– Communiquer

- **Faire passer message ;**
- **Gérer les relations ;**
- **Faire circuler l'information ;**
- **Organiser et animer.**

- Faire passer des messages clairs et constructifs ;
- Gérer les relations en face à face quelle soit la situation, dans le positif comme dans le recadrage ;
- Faire circuler l'information : de la ligne managériale vers l'équipe et l'équipe vers la ligne managériale ;
- Organiser et animer les réunions.

3– accompagner le développement des compétences

- **Créer et entretenir un climat ;**
- **Détecter et cultiver les potentiels ;**
- **Soutenir la motivation ;**
- **Conduire les entretiens.**

- Le manager doit être aussi celui qui accompagne ses équipes et ses collaborateurs dans leur évolution. Pour cela il faut être à l'écoute, tenir comptes des individualités pour emmener l'équipe vers des objectifs communs ou chacun pourra y trouver sa dimension et progresser tant en termes de compétence individuelle que de compétences collectives ;
- Aujourd'hui dans certaines organisations le manager de proximité est celui qui recrute celui qui envisage (avec le collaborateur) les besoins de formation.

4– organiser le travail et gérer les performances

- **Définir et fixer des objectifs;**
- **Gérer les priorités ;**
- **Déléguer et suivre les délégations ;**
- **Résoudre les situations critiques.**

- Le manager est aussi celui qui distribue, organise régule, arbitre, gère, délègue, solutionne. Il est le cadre dans le sens où il définit le champ d'action, il, pose le cadre les limites des activités, il doit aussi rassurer.

Annexes

Annexes n° 2 : Procédure budgétaire (Elaboration du budget et allocation des objectifs).

Étapes	Description de l'étape	Intervenant (Fonction)	Période	Enregistrement et formulaire	Contrôle
(0) Calendrier d'élaboration du budget	La DPCG prépare un calendrier d'élaboration du budget (n+1) pour l'ensemble des structures	- DPCG (S/D- PSB) - DGA / EXP	15 juin /N	Calendrier budgétaire année (N+1)	Accord de la DC
(I) Définition des axes stratégique et des objectifs globaux de la banque	Phase initiée au début du second semestre de l'année (n) par la Direction Générale. Il s'agit de la définition des axes stratégiques et des objectifs généraux à retenir pour l'élaboration du budget et l'exercice (n+1).	Direction général (les DGA) (Coordonné par la DGA/Exp/DPCG)	Mi-Juillet et /N	Projet général portant axes stratégiques et objectifs généraux (par pole métier / DGA).	Examen et revue en CDG
	Synthèse et formalisation (chiffrage) des principales orientations stratégiques et des objectifs généraux sous forme d'une note cadre (à partir des projets examinés en CDG).	DGA/Exp (DPCG/DRE/DM)	25 Juillet	Projet de note d'orientation générale ou note cadre	- Contrôle cohérence DPCG ; - Examen DGA/EX ; - Validation de la note cadre par la DG.
(II) Elaboration des Pré budgets	1- La DPCG prépare et vérifie : - Les liaisons budgétaires (fichiers Excel et les documents complémentaires à renseigner, ainsi que les états statistiques relatifs au réalisé des structures : activités (dépôts, crédits.) Résultats ..., années n-2, n-1 et du premier semestre n). - Une note décrivant la procédure budgétaire, les délais et modalités de renvoi correspondants	- DPCG (S/D- PSB)	Courant juillet	Note (DPCG) de procédure budgétaire pour l'année N+1	- Contrôle tables des comptes et code structure ; Contrôle des formats et des formules des laisses par la S/D PSB ; - Contrôle échantillonnage (du réalisés) par la S/D PSB et des ratios et autres indicateurs (par la S/D CG) ; - Validation de la note par le DGA/ex.
	2- Diffusion de la note cadre aux centres de responsabilité (structures centrales, GRE).	M.DGA/Exp	Avant fin juillet	Note d'orientation générale ou lettre cadrage exercice (N+1)	

Annexes

Étapes	Description de l'étape	Intervenant (Fonction)	Période	Enregistrement et formulaire	Contrôle
Transmission des liasses budgétaires à renseigner	3- La DPCG transmet (sur ligne DZ PACK ou sur support magnétique) aux centres de responsabilité (structures centrales et GRE) : - Les liasses et documents budgétaires à renseigner ; - Les états statistiques relatifs à leurs réalisations : activité (dépôts, crédits, services ...), les résultats, Réalisés années N-2, N-1 et du 1^{er} semestre N). Une note décrivant la procédure budgétaire, les délais et modalités de renseignement et de renvoi correspondants.	-DPCG de la prévision et du suivi budgétaire Direction (DPCG)	Avant fin juillet	Note(DPCG)de procédure budgétaire pour l'année N+1 - Sauvegarde du Fichier modèle de liasses (N+1) sur base DPCG +copie papier	
	- Confirmation par écrit de la bonne réception des fichiers (liasses budgétaires) par les responsables des centres de responsabilité (structures centrales et GRE, Ag centrale ; - Transmission des compléments d'informations manquantes.	Responsable des structures centrales, GRE et Agence Centrale	1ere semaine Aout	- Classement des accusés réceptions	- Contrôle d'exhaustivité de la réception des fichiers (liasses) par les structures, SD/PSB.
Renseignement des liasses pré budgets (*)	- Chaque centre de responsabilité (à indice comptable) renseigne sa liasse ; - Objectifs d'activité ; - Objectifs du plan opérationnel ; - Effectifs et charges d'exploitation liées aux objectifs d'activité et de revenus ; - Frais généraux (informatiques, immobiliers.) - Projets d'investissement et de développement (formation, actions commerciales lourdes, Etc.). - La DPCG apporte durant toute cette phase son assistance technique aux structures.	Centre de responsabilité DPCG/SD/PSB	10Aout / 15 septembre		- Les responsables des structures centrales / des GRE, contrôlent régulièrement l'avancement des travaux et signalent toute difficulté à la DPCG.

Annexes

Étapes	Description de l'étape	Intervenant (Fonction)	Période	Enregistrement et formulaire	Contrôle
Examen et consolidation des pré-budgets des agences par le GRE et transmission vers DPCG (*)	- Examen et validation (ou révision) des pré budgets agences par les responsables hiérarchiques GRE, avant leur envoi à la DPCG	Le directeur du GRE et son staff	15-20 septembre /N	PV de d'examen validation Budgets par le GRE	- Vérification des liasses pré budgets (plan d'action de l'agence et cohérence avec les objectifs régionaux du GRE ; - Respect de la note cadre - PV de réunion de validation des pré budgets des agences signés par le DRE transmis à la DPCG
(III) Centralisation et consolidation des pré-budgets et étude de cohérence	- Réception par ligne DZ /Pack (ou le cas échéant par porteur) des liasses budgétaires renseignées par les centres de responsabilité. - Sauvegarde des pré-budgets sur un applicatif Excel propre à la DPCG).	-Les contrôleurs de gestion de la SD/PSB ;	Du 21 au 25 septembre	- Enregistrement des fichiers pré budgets reçus sur des formulaires Excel (BD/DPCG). - Liste des liasses et documents reçues avec date de réception	- Vérification exhaustive des envois et remplissage des feuilles des liasses ; - Liste des liasses contrôlées visée par le S/D PSB.
	- Chaque centre de responsabilité (à indice comptable) renseigne sa liasse ; - Objectifs d'activité ; - Objectifs du plan opérationnel ; - Effectifs et charges d'exploitation liées aux objectifs d'activité et de revenus ; - Frais généraux (informatiques, immobiliers.) - Projets d'investissement et de développement (formation, actions commerciales lourdes, Etc.). - La DPCG apporte durant toute cette phase son assistance technique aux structures.	-Les contrôleurs de gestion de la SD/PSB - S/D PSB et le Directeur de la DPCG	Avant fin octobre	-Fichier d'anomalies et incohérences/ liasse -Navettes budgétaires (de et vers) les centres de responsabilité pour revoir les anomalies détectées.	- Revu des fichiers d'anomalies / structure par le S/D PSB - Validation par le DPCG des fiches navettes pour demander des compléments d'informations ou des correctifs aux centres de responsabilité

Remarques : * Ces trois sous étapes sont réalisées au niveau des centres de responsabilité (GRE, AC et structure centrales).

Annexes

Etapes	Descriptions de l'étape	Intervenant (fonction)	Période	Enregistrement et formulaire	Contrôle et visa
(IV) Arbitrages/Négociation	a- Négociation avec les responsables des centres de responsabilité (Structures centrales et GRE)et arbitrage (les réalisations de septembre étant disponible) b- Finalisation des pré budgets par centre et consolidation banque	Comité budgétaire (un ou deux représentants par DGA) présidé par le DGA/EX DPCG	Mois de Novembre 1^{er} semaine décembre	PV du comité Pré budgets corrigés (après arbitrages)	PV de réunions du CB signés par les membres et les responsables de structures concernés par les arbitrages (SC, GRE, AC).
(V) Etablissement du projet de budget définitif de la banque	Etablissement du budget définitif de la banque - Réseau - Centre de couts - Autres centres de profits - Global banque	S/D PSB	1 ^{ère} Semaine Décembre	Fichiers consolidés définitifs	Validation du pré budget global banque par le DPCG
	Elaboration du document de synthèse budgétaire	Le DPCG	1 ^{ère} semaine décembre	Documents de synthèse du budget/à présenter en CDG	Visa du DGA/Exp pour validation du document de synthèse
Présentation du projet de budget en CDG	- Présentation du projet de budget devant le CDG - Correction et représentation éventuelles	Le DGA /Exp et le DPCG La S/D PSB	3 ^{ème} Semaine décembre	(PV du CDG)	Examen et Approbation du CDG
Présentation du projet de budget devant le CA	- Présentation du projet de budget devant le CA - Correction et représentation éventuelles	Le DGA/Exp et le DPCG	3 ^{ème} Semaine décembre	PV – Résolution du CA	Examen et approbation par le CA
Notification du budget définitif aux centres de responsabilité	- La S/D procède à l'envoi des notifications budgétaires (documents normalisés) aux centres de responsabilité ;	La S/D PSB DGA/EX/DPCG	4 ^{ème} Semaine décembre	- Etats des prévisions budgétaires par indice comptable/chapitre/budgets (investi, fonc, exploitation. - Note DG de sensibilisation	- Visa du directeur de la DPCG sur la lettre de récapitulation du budget et sur chaque annexe -Note signée par la

Annexes

	- Accompagnée d'une note DG de sensibilisation.				DG
--	---	--	--	--	----

Annexe n° 03 : Suivi ou contrôle budgétaire

Etapes	Descriptions de l'étape	Intervenant (fonction)	Période	Enregistrement et formulaire	Contrôle et visa
(I) Collecte des réalisations mensuelles	a- Réception de la DEDI les données relatives aux réalisations budgétaires par indice comptable au plus tard le 15 du mois suivant le mois de référence. b. Collecte d'informations trimestrielles diverses (Mouvement des effectifs (DP/GRE) : formations réalisées (DRRH/GRE) ; Etats des dépenses de fonctionnement, états des dépenses d'investissement par structures.	S/DPSB	Mensuelle Trimestre	Etats des soldes et Mouvements /code structure /comptes /par mois. Etats de la volumétrie code structure /par mois	Vérification par la SD/PSB (exhaustivité et cohérence) des indices, soldes et mouvements comptables et autres volumétrie nbre de comptes d'opérations).
(II) Calcul des écarts	- Saisie des réalisations mensuelles et cumulées sur applicatif Excel et calcul des écarts / prévisions budgétaires /par centre - Budget investissements - Budgets fonctionnement - Objectifs activité (emplois, impayés, ressources, Engts par signature - Nombres de comptes, Nombres d'opérations - Services (monétiques...) - Résultats intermédiaires (TCR/centre).	S/D PSB /SCE SB	Trimestre	Etats détaillés des réalisations /objectifs - Par centre de profit - Par GRE - Réseau - Global banque	Contrôle du S/D PSB
			Trimestre	Etats des réalisations trimestriels consolidés par chapitre et par budget	Contrôle du S/D PSB
(III) Analyse des écarts	- Les écarts les plus important concernant les objectifs d'activité, de revenus, de charge ou d'investissement sont systématiquement analysés, commentés - (calcul des marges d'intérêts et des résultats analytiques en	S/D PSB/Sce SB La S/D CG	Trimestre	Reporting (analyse des écarts, commentaires) à transmettre aux centres de profits et les centres de couts	Visa du DPCG Validation du DGA/EXP

Annexes

	intégrant les taux de cession interne de trésorerie				
(IV) Transmission des reportings	- Envoi des reportings (analyses des écarts et commentaires) vers les GRE et les structures centrales	La DPCG/(SD/PSB)	Trimestre		Visa du DPCG
(V) Réception des actions correctives	- Réception des actions correctives proposées par le centre de profit ou de cout	SD/PSB	Trimestre		

Annexe n° 04 : Plan d'Action Commercial Agence Gré T-Ouzou « 015 »

I-Evaluation, Diagnostic et Perspectives

1/indicateurs de Performances à Consolider :

Désignation	Données du Bilan 2018	Observation
Produit net bancaire	469.521	
Résultat brut d'exploitation	111.730	
Résultat d'exploitation	51.970	
Coefficient d'exploitation < 1	0,75%	
Taux de collecte de ressources	6,00%	
Taux de réemploi	61%	

1/indicateurs de Performances à améliorer :

Désignation	Données du Bilan 2018	Observation
Faible niveau de bancarisation/n	2.604	
Faible taux d'équipement	20%	
Taux d'employé élevé > 10%	28,00%	
Ratio de maitrise de risque > 20%	85,00%	

2/Actions urgentes de redressement :

Désignation	Montant ou %	Observation
Volume d'emplois supplémentaire nécessaire pour un RBE + 12/12	1.874.272	
Volume de ressource supplémentaire équivalents à collecter	10.808.500	Approche par produits et charges analytiques avec un taux de transfert égal à 1%
Ecart cartes placées/total comptes	54.663	DR 04/2006 du 02/02/2006
	492	2 TPE / Agent/Mois (Programme fin 2019)

Annexes

Ecart placée/objectifs DG		l'obligation de mise à disposition par les commerçants de TPE) Art 47 Loi de finance 2019
Ecart contrat E-Banking/Moyenne réseau 015	- 1174	250/meilleur agence 571 avec 944

II- Parts de marché (constitutions base de données*)

Taux d'avancement traitement fichier CNRC	Nombre entreprises identifiées activant dans le rayon d'action de votre agence (a)	Entreprises domicilies (b)	Entreprises à démarcher (c)	Parts de marché (b/a)
	1384			

(*) se référer au mode opératoire arrêté par la Note DMC 124 N°268/17 du 18/06/2018

III- Prospects cibles :

Organisme Approche	Nombre Prospect Cibles Identifiés	Entreprises déjà Domicilies	Entreprises	Prospects Cibles
Fichier ANDI				
Fichier DSA	17			
Fichier CCLS	931			
Fichier chambre de commerce	163			
Fichier groupe industries locales Z. I	135			
Fichier de la direction de l'industrie	114			
Total	1360			

IV- Résultats des démarchés et suivi des réalisations

1/Crédits :

A-dossier en cours de dépôt

Nom & Prénom	Type de Prêts	Montant	Promesse	Observation

B-Dossier en cours d'étude/ notifié en cours de réalisation :

Annexes

Nom & prénom ou raison sociale	Crédit sollicité		Montant Accordé	Date Aut01	Observation
	Type	montant			

2/ Bancairisation et Vente de Produits Bancaires

Désignation	Objectif	Réalisation	Observation
Compte courant 300/cheque 200	171		
Livrets épargne avec ou sans intérêt 260/251/281/397/398	183		
BDC/DAT	26		
CIB/GOLD/CBR	413		
Cartes TAWFIR	379		
Contrat Bancassurance	145		
T-P-E	46		
Nombre de souscripteurs (E-Banking)	360		

N.B : le principe d'un compte ouvert une carte placée doit être respecté

(*) Liste Nominative des Réalisations du Mois

Nom & Prénom ou Raison Sociale	Nature du Produit mis en place	Observations

Commentaires et appréciations du Directeur du GRE.

Résumé

La problématique de management bancaire consiste à définir pour une banque le métier que le procurera une rentabilité maximale et que l'expose à un minimum de risque tout en considérons l'ensemble des contraintes au quelle elle sera confrontée.

La réglementation est un enjeu majeur de la banque aujourd'hui. Ces dernières ont l'obligation de se conformer régulièrement à des contraintes toujours plus fortes dans délais toujours plus courts. Les banques s'inscrivent alors dans une démarche de mise en conformité subie alors qu'il serait possible d'appréhender différemment ces règles et d'en dégager des opportunités

Quant à la procédure budgétaire tient compte de diverses contraintes : les choix stratégiques, le style de management, la structure des centres de responsabilité et les outils de gestion disponibles (comptabilité analytique). Puisque les budgets sont considérés comme des plans d'action, d'analyse des performances et des courroies de liaison, ils sont considérés comme des facteurs de performance et de cohérence par rapport à la stratégie. L'objectif ultime de la gestion budgétaire et du **contrôle budgétaire** est l'amélioration de la **performance économique** de l'entreprise. En effet, le contrôle budgétaire permet aux responsables d'agir plus vite et mieux sur les variables contrôlables. Le contrôle budgétaire permet de gérer à l'avance et par anticipation les écarts constatés, et de comprendre comment les résultats sont-ils générés. Le budget est alors considéré comme instrument de coordination et de communication.

La mise en œuvre du contrôle de gestion (et plus particulièrement **le contrôle budgétaire**) suppose une structuration de l'organisation, une délimitation des responsabilités et surtout :

- De repérer et distinguer entre systèmes de contrôle et systèmes contrôlés ;
- De faire vivre le processus de contrôle comme une pratique utile, acceptable et compréhensible par tous.

Enfin, les tableaux de bord sont très utiles, mais ils ne peuvent pas contenir toutes les données. Ils présentent les contraintes suivantes : limites générales et limites relatives aux rapports associés.

Mots-Clés

Management bancaire, contraintes bancaires, marketing bancaire, contrôle de gestion, métier bancaire, stratégie bancaire, rentabilité, gestion prévisionnelle, budget, tableau de bord.

Summary

The problem of banking management is to define for a bank the business that will provide maximum profitability and exposure to a minimum risk while considering all the constraints that it will face.

Regulation is a major issue for the bank today. The latter have the obligation to comply regularly with ever-increasing constraints in ever shorter time periods. The banks are then part of a process of compliance undergone while it would be possible to understand differently these rules and to identify opportunities.

The budget procedure takes into account various constraints: strategic choices, the management style, the structure of the responsibility centers and the available management tools (cost accounting). Since budgets are considered as action plans, performance analysis and link belts, they are considered as performance and coherence factors in relation to the strategy. The ultimate goal of budget management and **budget control** is the improvement of the **economic performance** of the enterprise. Budget control allows managers to act faster and better on controllable variables. Budgetary control makes it possible to manage the observed discrepancies in advance and in advance, and to understand how the results are generated. The budget is then considered as an instrument of coordination and communication.

The implementation of the management control (and more particularly the **budgetary control**) supposes a structuring of the organization, a delimitation of the responsibilities and especially:

- De repérer et distinguer entre systèmes de contrôle et systèmes contrôlés ;
- To make the control process live as a useful, acceptable and understandable practice for all.

Finally, the dashboards are very useful, but they can not contain all the data. They have the following constraints: general limits and associated report limits.

Keywords

Banking management, banking constraints, banking marketing, management control, banking, banking strategy, profitability, management planning, budget, dashboard.