



UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI TIZI OUZOU  
DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES ET  
COMPTABILITES

# *Mémoire de fin d'étude*

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences  
Financières et Comptabilités

Option : Finance et banques

## Thème

**Contrôle de gestion au niveau d'une  
banque**  
Cas : Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance  
Banque

Réalisé par :

M<sup>elle</sup> BENAI Thiziri  
M<sup>r</sup> DJEBOURI Tarik

Encadré par :

M<sup>r</sup> ACHIR Mohamed

Devant le jury composé de :

Président : M<sup>r</sup> ABIDI Mohamed      MCB  
Rapporteur : M<sup>r</sup> ACHIR Mohamed      MCB  
Examineur : M<sup>r</sup> OUALIKEN Salim      Professeur

Promotion 2018

# **Remerciements**

**Que toutes personnes ayant contribué à la réalisation de ce travail trouve ici l'expression de nos vifs remerciements.**

**Nos sincères remerciements s'adressent à notre promoteur Mohamed ACHIR pour son encadrement et ses Orientations qui nous ont permis de mener à bien ce travail.**

**Nos remerciement vont aussi a Mr. HAMDANI pour ses orientations et son encadrement vont au long du stage qu'on a effectué au sein de la CNEP Banque.**

**Nous remercions également l'ensemble des membres du jury, qui ont accepté d'examiner et de juger ce travail.**

**Nous tenons également, à remercier nos parents pour leur contribution, leur soutien et leur patience.  
Sans oublier d'exprimer notre reconnaissance envers nos frères et sœurs, et nos amis intimes pour leur encouragement pour la réalisation de cette modeste recherche.**

**Nos remerciements vont aussi à tous les étudiants de la filaire Finance et Banque.**

**Tout comme nous exprimons les mêmes sentiments de gratitude à tous les enseignants qui nous ont comptés parmi leurs étudiants tout le long de ces années.**

**TAREK et THIZIRI**

# Dédicaces

Je dédie ce mémoire à:

Ma mère, qui a œuvré pour ma réussite, de part son amour, son soutien, tous les sacrifices consentis et ses précieux conseils, pour toute son assistance et sa présence dans ma vie, reçois à travers ce travail aussi modeste soit-il l'expression de mes sentiments et de mon éternelle gratitude.

Mon père, qui peut être fier et trouver ici le résultat de longues années de sacrifices et de privations pour m'aider à avancer dans la vie; merci pour les valeurs nobles, l'éducation et le soutien permanent venu de toi.

Mon ami MEZIANI Abdenour et LOUNICI Mustapha qui n'ont cessé d'être pour moi des exemples de persévérance, de courage et de générosité.

Mes professeurs qui doivent voir dans ce travail la fierté d'un savoir bien acquis.

Mon frère et mes sœurs.  
Tous mes compagnons de promotion.

Tarek

# Dédicaces

Je dédie ce travail qui n'aura jamais pu voir le jour sans les soutiens indéfectibles et sans limite de mes chers parents:

A l'homme de ma vie, mon soutien moral et source de joie et de bonheur,  
celui qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir, que dieu te garde, à  
toi mon père.

A la lumière de mes jours, la source de mes efforts, mon bonheur; maman  
que j'adore.

Je vous rends hommage par ce modeste travail en guise de ma  
reconnaissance éternelle et de mon infini amour. Que dieux vous protège  
et que la réussite soit toujours à ma portée pour que je puisse vous  
comblé de bonheur.

Je dédie aussi ce travail à:

Mon frère, mes sœurs.

Toute ma famille.

Mes professeurs de l'UMMTO.

Tous mes amis(e), mes collègues.

Tous ceux qui ont contribué de près où de loin pour que ce projet soit  
possible, je vous dis merci.

# Thiziri

# SOMMAIRE

---

<b>Introduction Générale.....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre I: les notions du contrôle de gestion</b>	<b>04</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>04</b>
1. Définition du contrôle de gestion	05
2. Les missions du contrôle de gestion	07
3. Les objectifs et le champ d'application du contrôle de gestion	10
4. Principaux outils du contrôle de gestion.....	15
<b>Conclusion.....</b>	<b>29</b>
<b>Chapitre II: contrôle de gestion au sein des institutions financières.....</b>	<b>30</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>30</b>
1. Spécificité du contrôle de gestion dans les établissements bancaires.....	31
2. Organisation du contrôle de gestion.....	40
3. Support du contrôle de gestion bancaire et les normes prudentiels bancaire.....	43
4. Les perspectives et limites du contrôle de gestion bancaire.....	55
<b>Conclusion.....</b>	<b>71</b>
<b>Chapitre III: L'application d'un système du contrôle de gestion au niveau d'une             banque cas CNEP-Banque Tizi-Ouzou.....</b>	<b>72</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>73</b>
1. Présentation et définition de la CNEP-Banque.....	73
2. Caractéristiques et les structures de la CNEP- Banque.....	76
3. Les produits et les missions de la CNEP-Banque.....	82

# **SOMMAIRE**

---

4. Analyse des soldes intermédiaires de gestion des agences de la CNEP- Banque.....	85
--	----

<b>Conclusion.....</b>	<b>104</b>
------------------------	------------

<b>Conclusion Générale.....</b>	<b>105</b>
---------------------------------	------------

**Bibliographie**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Table des matières**

**Les annexes**

# Liste Des Abréviations

---

<b>ABC:</b>	Activity Based costing
<b>L'ACP:</b>	Autorité de contrôle prudentiel
<b>AIRB:</b>	Advanced Internal Rates Based
<b>BB:</b>	Beyond Budgeting
<b>BBZ:</b>	Budgétisation à Base Zéro
<b>BDC :</b>	Bon De Caisse
<b>BFR :</b>	Besoin de Fond de Roulement
<b>BPR:</b>	Business Process Reengineering
<b>CAS:</b>	Courses At Scale
<b>CC:</b>	Compte Courant
<b>DAT :</b>	Dépôt A Terme
<b>CNEP:</b>	Caisse National d'Epargne et de Prévoyances
<b>COOC:</b>	Corporate Open Online Courses
<b>CLOM:</b>	Cours en Ligne Ouverts et Massifs
<b>CSDCA :</b>	Caisse de Solidarité des Départements et des Communes d'Algérie
<b>DGA :</b>	Directeur Générale Adjoint
<b>DA:</b>	Dinar Algérien
<b>DAT:</b>	Dépôt A Terme
<b>DEJRC:</b>	Direction des Etudes Juridiques et de la Réglementation du Contentieux
<b>DG:</b>	Direction Générale
<b>DR:</b>	Direction du Recouvrement
<b>DRE:</b>	Direction des Réseaux d'Exploitation

# Liste Des Abréviations

---

<b>DPCG:</b>	Direction de la Prévision et du Contrôle de Gestion
<b>EAD:</b>	Exposure at Default
<b>EVA:</b>	Economic Value Added
<b>FIRB:</b>	Foundation Internal Rates Based
<b>FLOT:</b>	Formation en Ligne Ouverte à Tous
<b>FOAD :</b>	Formation Ouverte et à Distance
<b>IRB:</b>	Internal Rates Based
<b>GIE:</b>	Groupement d'Intérêt Economique
<b>LEL:</b>	Livret d'Epargne Logement
<b>LEP:</b>	Livret d'Epargne Populaire
<b>LGD:</b>	Loss Given Default
<b>LCR:</b>	Liquidity coverage Ratio
<b>M:</b>	Maturity
<b>MOOC:</b>	Massives Open Online Courses
<b>MVA:</b>	Market Value Added
<b>NSFR:</b>	Net Stable Funding Ratio
<b>OST :</b>	Organisation Scientifique du Travail
<b>PDG :</b>	Président Directeur Générale
<b>PEB :</b>	Produit d'exploitation bancaire
<b>P&amp;T :</b>	Postes et Télécommunications
<b>PDG :</b>	Président Directeur Général
<b>PNB:</b>	Produit Net Bancaire
<b>RBE :</b>	Résultat Brut d'Exploitation

# Liste Des Abréviations

---

<b>RE :</b>	Résultat d'Exploitation
<b>ROA:</b>	Return O, Assets
<b>ROE:</b>	Return On Equity
<b>SEPA :</b>	Système d'Evaluation des Performances des Agences
<b>SPA:</b>	Société Par Actions
<b>SPOC:</b>	Small Private Online Classes
<b>TB:</b>	Un Tableau de Bord
<b>TBD:</b>	Le Tableau de Bord Décentralisé
<b>TP:</b>	Titres Participatifs
<b>TSDI:</b>	Titres Subordonnés à Durée Indéterminée
<b>TCR :</b>	Tableau de Compte de Résultat
<b>TSIG:</b>	Tableau des Soldes Intermédiaires de Gestion

# INTRODUCTION GENERALE

---

La crise économique, financière et ses conséquences des années 1980 sur le secteur bancaire et financier a mis en perspective, d'une part l'ampleur du travail nécessaire pour stabiliser le système financier mondial et d'autre part, donner aux acteurs économiques les ressources indispensables à leur développement. L'une des causes de la crise financière actuelle encore appelée crise des « subprimes »<sup>1</sup> est sans doute la déréglementation du système financier et bancaire américain. Cette situation, bien qu'ayant des origines américaines a eu des répercussions dans beaucoup de pays du monde. Après cette panique financière, les dirigeants de la planète se sont attelés à l'élaboration d'une réglementation bancaire plus stricte pour l'ensemble du système bancaire. De plus, pendant cette même période une « reréglementation » d'origine internationale a été introduite avec l'adoption de nouveaux ratios prudentiels comme le ratio de solvabilité COOKE puis Bâle 2 et Bâle 3.

Dans cet environnement en pleine mutation, le contrôle de gestion s'est fortement développé dans les banques et les établissements financiers. Le retard par rapport aux entreprises industrielles s'est résorbé peu à peu de sorte que les systèmes de contrôle de gestion des banques les plus avancées peuvent être considérés comme ayant atteint les standards des meilleurs systèmes de contrôle de gestion des entreprises industrielles.

Pour la plupart des banques, le contrôle de gestion joue un rôle clé. Il est passé du statut de fonction secondaire à celui d'avantage concurrentiel pour les établissements qui se dotent de moyen de calcul des rentabilités, de suivi des performances ; et d'une organisation en centres de responsabilités et lignes de métier.

Cependant, le contrôle de gestion en tant qu'outil et mode d'organisation moderne, est considéré comme à la fois efficace et fiable pour une gestion opérationnelle et stratégique car il permet :

- D'atteindre les performances et les améliorer ;
- De renforcer la cohérence de l'ensemble de l'organisation par une clarification des objectifs et la constitution d'un support aux débats internes ;
- De modifier les relations et les comportements en laissant à chaque niveau d'avantage de marges de manœuvres dans ses actes quotidiens, et donc plus de flexibilité et de motivation pour la réalisation des objectifs.

---

<sup>1</sup>.la crise des subprimes s'est déclenchée au deuxième semestre de l'année 2006 avec le krash des prêts immobiliers risqués (crédit hypothécaire) aux Etats-Unis.

# INTRODUCTION GENERALE

---

Cet outil et moyen privilégié pour la gestion et le pilotage de l'organisation devra permettre aussi de maîtriser les coûts, et d'atteindre un niveau de productivité satisfaisant, ainsi qu'un degré de performance égal à celui des concurrents.

Dans notre pays, l'environnement économique n'a pas été en marge des mutations de cette dernière décennie. En effet, l'Algérie est passée d'une économie planifiée à une économie de marché. Cette transition a conduit le système bancaire algérien, en raison du rôle directeur qu'il joue dans le financement de son économie à ne pas échapper à cette réalité. Il a fait notamment l'objet des réformes importantes, à travers la promulgation de la loi 88-01 relative à l'autonomie des entreprises publiques économiques et de la loi 90-10 relative à la monnaie et au crédit corrigée par l'ordonnance du 03-11.

Elles ont conduit les banques d'une situation de passivité dans leur gestion, et de nécessité d'adopter les nouvelles techniques du management afin d'être compétitives et de répondre à leurs ambitions.

L'objet de notre mémoire est de répondre aux préoccupations de la CNEP Banque, en matière d'exploitation, de pilotage de ses activités et de l'amélioration continue dans sa conception du contrôle de gestion, le tous pour une meilleure rentabilité.

Nous posons la problématique suivante, « **comment consolider le rôle du système de contrôle de gestion dans une agence bancaire cas de la CNEP Banque ?** ».

Pour répondre à cette problématique, nous sommes amenées à poser les interrogations suivantes :

- Quels sont les préalables à la mise en place d'un système de contrôle de gestion au sein d'une banque ?;
- quels sont les principaux outils du contrôle de gestion et les qualités attendues de ceux-ci ?;
- Est-ce-que le système du contrôle de gestion de la CNEP Banque répond-t-il aux principes théoriques de conception ?

L'intérêt et l'objet de cette étude et d'apprécier l'efficacité du contrôle de gestion bancaire à travers la capacité des outils, techniques et des méthodes développées dans le contexte bancaire et financières.

# INTRODUCTION GENERALE

---

Pour répondre à ces interrogations nous avons visé les objectifs suivants :

- Montrer comment mettre en place un système de contrôle de gestion au sein d'une banque;
- Connaître les principaux outils du contrôle de gestion et les qualités attendues de ceux-ci;
- Comprendre la méthode de contrôle de gestion adoptée par la CNEP-BANQUE.

A cet effet, notre travail se structure comme suit :

Le premier chapitre fera l'objet de développement des concepts de base du contrôle de gestion.

Le deuxième chapitre est consacré aux contrôles de gestion bancaire.

Le dernier chapitre concernera l'aspect pratique de l'étude qui consiste à vérifier et examiner l'application du contrôle de gestion et son rôle au sein d'une banque comme la CNEP de Tizi-Ouzou. Enfin, On conclura cette étude par une conclusion générale.

# CHAPITRE I : LES NOTIONS DU CONTROLE DE GESTION

---

## Introduction

Les banques évoluent actuellement dans un monde de plus en plus incertain. Confrontées à une concurrence croissante conjuguée à une opacité de l'avenir et une exigence de performance et de rentabilité accentuée, la mise en place d'un système du contrôle de gestion s'avère être une condition primordiale pour suivre et se développer tout en tenant comptes de telles contraintes.

Le contrôle de gestion répond à une préoccupation majeure qui est la maîtrise de la convergence des objectifs de chaque responsable opérationnel avec ceux de l'organisation, ultérieurement définie comme un pilotage affiné.

L'objet de ce chapitre est d'abord de présenter les concepts de base du contrôle de gestion qui sera scindée en quatre sections : la première est consacrée aux genèses du contrôle de gestion et ses définitions, quant à la seconde, porte sur ses missions puis la troisième section on traitera ses objectifs et son champ d'application, enfin la quatrième section concerne les principes outils du contrôle de gestion.

# CHAPITRE I : LES NOTIONS DU CONTROLE DE GESTION

---

## Section N° 01 : Définition du contrôle de gestion

### 1.1 Genèse du contrôle de gestion

L'histoire du contrôle de gestion est liée à la période de la révolution industrielle de la fin du 19<sup>ème</sup> siècle et le début du 20<sup>ème</sup> siècle, mais la vraie naissance de la fonction du contrôle de gestion, on peut la situer après la crise de 1929. Et précisément entre les deux guerres aux états unis, qui reste tout de même une discipline récente par rapport à d'autres fonctions au sein de l'entreprise<sup>2</sup>.

En effet, nous pouvons rappeler qu'il est apparu dans les années 20 aux Etats unis dans les grandes entreprises industrielles en réponses à une double exigence :

- Maintenir et développer les préoccupations d'efficacité économique au plus près des opérations, c'est à dire auprès des premiers niveaux de responsabilité hiérarchique.
- Assurer la cohérence et la coordination de structures devenant de plus en plus complexe à la suite du mouvement de décentralisation des responsabilités qui se sont opérées dans les grandes entreprises.

Le contrôle de gestion a été pleinement développé dans les entreprises françaises au début des années 70, la France développa un vaste réseau. Ce réseau se définit par les groupements de commerces de détail vendant des biens de consommation. Ces regroupements ont avec le temps intégré des fonctions qui leur permettent aujourd'hui d'effectuer des opérations allant de la production à la distribution.

Enfin, cette construction du contrôle de gestion intervient avec la diffusion des principes de Direction par les Objectifs qui ont institutionnalisé un mode de coordination hiérarchique fondé sur la négociation d'objectifs et le contrôle par les résultats. Parallèlement, un niveau supplémentaire de responsabilisation, est instauré par les contrôleurs de gestion avec la généralisation des centres de responsabilité. Ces entités sont désormais les interlocuteurs privilégiés du contrôle de gestion qui s'adresse ainsi aux premiers niveaux de responsabilité hiérarchique et pas seulement aux responsables de divisions.

---

<sup>2</sup>. L.Langlois,C.Bonnier « contrôle de gestion »,édition BERTI,Paris, 2006.p.13

# CHAPITRE I : LES NOTIONS DU CONTROLE DE GESTION

---

## 1.2 Définition du contrôle de gestion

En référence à l'historique qui vient d'être présenté, on peut proposer de définir entre autre, le contrôle de gestion comme la fonction chargée d'assurer l'efficacité de pilotage économique des grandes entreprises. En effet plus une entreprise prend de l'ampleur et étend ses activités au-delà des frontières géographiques et même nationale ; plus le problème de la réalisation des objectifs se pose avec acuité. Il devient donc nécessaire voire impératif pour la firme de disposer d'un outil capable d'assurer de manière efficace son pilotage : c'est cela le rôle du contrôle de gestion.

Cependant une autre définition plus formelle reste celle donnée par Anthony au début des années 1960 qui définit le contrôle de gestion comme « un processus par lequel les dirigeants de l'entreprise s'assurent que les ressources sont utilisées de façon efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés ».<sup>3</sup>

Il faut aussi souligner, que « le contrôle de gestion est un ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'organisation. Leur comparaison avec des données passées ou prévues peut le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher des mesures correctives appropriées »<sup>4</sup>. Mais il faut préciser que le terme de « contrôle » a deux dimensions.

La première dimension est celle de la vérification. C'est le sens pris lorsqu'on parle d'un contrôle d'identité .ou d'un contrôle en temps limités.

La seconde dimension est celle de la maîtrise. C'est le sens pris dans l'expression « avoir le contrôle de son véhicule » ou « avoir le contrôle de la situation». Elle renvoie directement au rôle de pilote du dirigeant celui d'orienter la décision à ses subordonner celui d'incitation.

En définitive le contrôle de gestion peut être amené à utiliser les informations autres. Par exemple des indices de satisfaction client, des délais de paiement ou de livraison, des indices de qualité... etc., permettant au dirigeant de « contrôler » ses subordonner. On se réfère les définitions de la comptabilité de gestion et de contrôle de gestion, on constate que

---

<sup>3</sup> . Anthony R.N & Deader J. : "management contrôle system", Edition Economica. Paris 1991 (p.22).

<sup>4</sup> . M.Rouach, G Naulleau « Le contrôle de gestion bancaire et financier »4 éme édition Revue Banque, Paris 2006 p 34.

# **CHAPITRE I : LES NOTIONS DU CONTROLE DE GESTION**

---

la comptabilité de gestion est un « système d'information » alors que le contrôle de gestion est un « processus » un « ensemble de procédures » permettant le contrôle.

Enfin, la notion du contrôle de gestion est difficile à cerner car son champ d'analyse s'enrichit au fur et à mesure que la production évolue, et le contrôle de gestion englobe un champ d'analyse plus large que celui des coûts.

## **Section N° 02 : Les missions du contrôle de gestion**

La mission principale du contrôle de gestion est de permettre aux responsables, de quelque niveau que ce soit, de maîtriser la gestion de leurs activités et de l'améliorer pour atteindre les buts qui leur sont assignés<sup>5</sup>.

### **2.1 Maîtrise de la gestion, coordination des actions et amélioration des performances**

Le contrôle de gestion aide les managers à bien gérer leurs activités. En effet, par le biais du cycle de planification, il les incite à réfléchir sur les objectifs à atteindre, les ressources à mettre en œuvre, les plans d'actions à suivre et les conséquences de toute action d'entreprise.

Il s'agit aussi de définir une politique générale et des objectifs généraux qui se réfèrent essentiellement aux notions de rentabilité des capitaux, de développement et de sécurité.

D'autre part, la comparaison entre réalisé et référentiel pousse les managers à réfléchir aux causes des écarts, et les actions correctives à entreprendre pour améliorer leur performance. La notion de retour d'information est ici centrale. En ayant connaissance des résultats de leurs actions, les managers arrivent à mieux comprendre le fonctionnement du système dont ils ont la charge, et à mieux choisir les actions à entreprendre. Néanmoins, cela ne signifie pas que les actions des différents managers soient isolées les unes des autres, au contraire, le contrôle de gestion permet de s'assurer la cohérence d'ensemble des actions planifiées.

---

<sup>5</sup>. A.Kironani « Le tableau de bord : outil de pilotage dans un environnement concurrentiel » mémoire de fin d'étude, encadré par Mazekhmi, Ecole supérieure des banques, promotion 2008, ALGER p :18

# CHAPITRE I : LES NOTIONS DU CONTROLE DE GESTION

---

## 2.2 Organiser un système d'information orienté vers la décision

L'information représente, actuellement, un atout stratégique. Celui qui détient la bonne information au bon moment détient un avantage concurrentiel décisif. La contribution du contrôle de gestion au système d'information consiste à synthétiser l'information utile pour le diagnostic et la préparation des décisions. L'élaboration des états prévisionnels permettra de faire apparaître les écarts et d'en expliquer les causes. Dans ce cadre, le contrôle de gestion contribue à l'élaboration des normes adaptées aux différents types de responsabilité, c'est-à-dire ; des référentiels d'évaluation de la performance.

Par conséquent, Il permettra aux responsables de disposer d'informations pertinentes pour prendre des décisions efficaces et par la suite, avoir des informations du résultat de ces décisions (la notion de retour d'information ou le feed-back<sup>6</sup>).

## 2.3 Garantie de la médiation entre stratégie et opérations

Pour assurer une évolution se rapprochant de la trajectoire prévue dans la limite des écarts admissibles, il est nécessaire de mettre en place un système de pilotage dont le rôle essentiel consiste à apprécier les déviations et à effectuer les corrections.

Le contrôle de gestion joue, le rôle de médiateur entre la stratégie et la gestion des opérations.

### 2.3.1 Au niveau de la stratégie

Il contribue à la validation des hypothèses stratégiques. En connaissant les performances des différentes entités de la banque, le contrôle de gestion fournit une sorte de modélisation du fonctionnement de cette dernière permettant ainsi, d'anticiper les conséquences des hypothèses retenues ; Transmet à la Direction Générale un rapport récapitulatif régulier (semestriel, trimestriel ou même mensuel) portant sur l'état d'avancement de la réalisation des options décidées et cela, à travers un système de reporting et de tableau de bord central. Les analyses qui y figurent permettent d'affiner les plans et les choix portant sur le moyen et le long terme.

---

<sup>6</sup>. Feedback est l'action par laquelle le receveur d'une consigne renvoie une confirmation de compréhension ou un compte rendu d'exécution à l'émetteur initial. Il s'agit donc d'une action « retour ».

# CHAPITRE I : LES NOTIONS DU CONTROLE DE GESTION

---

## 2.3.2 Au niveau de la gestion des opérations

Le niveau opérationnel est le niveau de l'action et de la mise en œuvre des décisions. A ce stade, le contrôle de gestion :

- Incite les opérationnels à mettre au point un ensemble d'indicateurs de suivi de la gestion de leurs activités afin de suivre de près les conditions d'obtention de la performance
- Met en place un système de tableaux de bord décentralisés qui incluent, à la fois, des indicateurs de pilotage et d'autres de reporting.

Aussi, il contribue à une représentation opératoire de la chaîne de création de valeur dans l'entreprise. À partir du moment où la finalité de création de valeur tend à devenir commune à toutes les entreprises, le contrôle de gestion ne peut qu'intégrer cette contrainte sous peine de disparaître.

De même, il traduit bien la valorisation économique et financière de plans d'action soutenant des objectifs négociés de résultats. Aussi, la procédure budgétaire doit-être conçue et animée de telle sorte qu'elle initie réellement un espace de dialogue et de négociation entre les différents niveaux hiérarchiques et entre les directions générales.

Néanmoins, la logique économique s'impose avec une assez grande légitimité : les changements sont « naturellement » justifiés par une diminution des coûts ou par une augmentation du volume. Il s'agit essentiellement de publier des ratios comparant, au sein du secteur d'activité ou du métier.

## 2.4 L'analyse des résultats comme support de la réactivité et de la prévision

La valeur ajoutée du contrôle de gestion consiste à assurer de la pertinence des informations servant de support à ces analyses ainsi qu'au bon déroulement de ces réunions en jouant deux rôles types :

- D'arbitre entre services qui se renvoient les responsabilités quant aux causes dérivées. Et de catalyseur quand aucune décision portant sur des améliorations ou sur des plans d'action correcteurs n'est prise pour remédier à des problèmes récurrents de performance économique.
- Concernant l'animation du contrôle de gestion, le principal effort demandé à la fonction est de sortir d'un rôle traditionnel de destinataire et d'analyste de

# CHAPITRE I : LES NOTIONS DU CONTROLE DE GESTION

---

l'information économique et financière pour se positionner clairement en prestataire de services à destination des interlocuteurs des centres de responsabilité.

## Section N° 03 : Les objectifs et le champ d'application du contrôle de gestion.

### 3.1 Les objectifs du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent sur les ressources qui sont obtenus et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'organisation. Les objectifs du contrôle de gestion sont :

#### 3.1.1 La performance de l'entreprise

Dans l'environnement complexe et incertain, l'entreprise doit connaître en permanence ses objectifs et ses actions. Le pilotage de la performance, mesure du degré la réalisation d'un objectif, de mise en œuvre d'une stratégie ou d'accomplissement d'un travail ou d'une activité, s'inscrit alors dans la vision à court et moyen terme de l'entreprise afin de piloter leurs activités avec les indicateurs pertinents et d'utiliser mieux les ressources et les compétences. On demande alors au contrôle de gestion d'aider à allouer les ressources aux axes stratégiques du moment. Le contrôle de gestion doit optimiser la maîtrise des coûts et à augmenter la productivité en utilisant les outils de résolution de problème, il permet de mesurer des performances pour des raisons stratégiques liées au pilotage de l'entreprise.

#### 3.1.2 L'amélioration permanente de l'organisation

L'amélioration permanente est une démarche primordiale pour garantir la pérennité des systèmes de management et l'amélioration des performances de toute entreprise, et pour utiliser au mieux les ressources et les compétences, l'entreprise doit piloter son organisation comme une variable stratégique la structuration par les processus semble être une voie pertinente pour la performance ; il s'agit de découper l'organisation en processus opérationnels et en processus supports pour ensuite modifier et améliorer ceux qui ne sont pas rentable, cela nécessite de la part du contrôle de gestion une très bonne connaissance des différents métiers de l'entreprise , le contrôle de gestion vérifie la bonne adéquation entre les stratégie définies avec les performances réalisées<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup>. Voir BOUQUINU H. et PESQUEUX Y., « vingt ans de contrôle de gestion ou le passage d'une technique a une discipline », comptabilité, contrôle, Audit, mai 1999, p.93-105.

# CHAPITRE I : LES NOTIONS DU CONTROLE DE GESTION

## 3.1.3 La prise en compte des risques

Réduire l'incertitude est devenu l'un des points forts du contrôle de gestion. Cette orientation suppose une intervention des systèmes de contrôle dans la définition des facteurs de risque qui doivent être pris en compte aux différents niveaux (risque stratégique, risque d'exploitation, risque financier).

**Tableau N°01 : Prise en compte des différents niveaux de risque**

Niveau d'analyse	Type de risque	Outil ou fonction
Niveau stratégique	-Risque de portefeuille -Risque de ruine -Risque de structure financière	- Diversification, choix d'investissement - Détection de la défaillance - Risque majeur - Diagnostic financier
Niveau du contrôle	-Contrôle de gestion -Risque d'audit	Risque management traditionnel et Risque inhérent-contrôle interne
Niveau opérationnel	- Production (ordonnancement) - Stock (politique de stockage) - Ventes - Coûts - Bénéfices - Crédit client - Crédit fournisseur - Exportation, importation	- Risque commercial+risque sur les coûts=Risque d'exploitation - Risque d'exploitation +risque sur les décalages =Risque financier d'exploitation, Risque de couverture gestion de la trésorerie

**Source** : ALAIN BURLAUD, ROBERT TELLER « contrôle de gestion », édition Foucher, paris 2004, p : 48.

Le risque d'exploitation concerne la probabilité de couvrir les charges d'exploitation avec les recettes d'exploitation. La décision d'exploitation est généralement établie sur un ensemble de prévisions relatif aux variables essentielles : coûts, prix, quantités produites et vendues.

Le risque financier consiste à soutenir les opérations de gestion de bilan, et plus couramment la maîtrise opérationnelle des risques. Il représente deux aspects distincts :

Un risque financier d'exploitation qui témoigne de l'aptitude d'une entreprise à couvrir des décaissements avec les encaissements d'exploitation et un risque de structure financier qui concerne la part relative des fonds propres et empruntés ainsi que la nature de la dette .Ce

# **CHAPITRE I : LES NOTIONS DU CONTROLE DE GESTION**

---

risque est décomposable en risque de déséquilibre financier, en risque de taux et en risque change ce qui peut permettre de lent dans le cas d'indicateurs favorables et catastrophique dans le cas contraire.

Le contrôle de gestion doit veiller à la cohérence interne des objectifs au regard de la stratégie poursuivie et organiser le système d'information qui permettra de déterminer si les objectifs ont été atteints, et doit être présent à tous les niveaux et dans toutes les fonctions avec deux buts principaux :

- contrôler les performances
- fixation des objectifs.

## **3.2 Le champ d'application du contrôle de gestion**

Le contrôle de gestion nécessite, en sus des outils traditionnels de la comptabilité analytique et budgétaire, la connaissance minimum des techniques de base propres aux différentes fonctions : production, approvisionnement, ressources humaines, etc.

On peut retenir que les disciplines évoquées constituent généralement des domaines à part entière. Le contrôleur n'a pas forcément vocation à intervenir dans toutes ces spécialités. Toutefois, il est utile de comprendre comment et pourquoi les autres disciplines s'articulent avec le contrôle de gestion.

### **3.2.1 Contrôle de gestion et stratégie**

La stratégie est déterminée par la direction générale. Cette dernière précise vers quelle direction l'entreprise doit se diriger à long terme. L'internationalisation, la spécialisation et la croissance interne sont des exemples de stratégies adoptées par de nombreux groupes industriels et commerciaux. La formulation d'une stratégie est un préalable indispensable à la mise en place d'un contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion dans la stratégie intervient à deux niveaux

En amont, pour éclairer les choix stratégiques. Il intervient au moment de diagnostic stratégique dans le recensement des forces et faiblesses de l'entreprise, notamment sur le plan de son système d'information, par exemple que les services du contrôle de gestion soient sollicités dans le cadre d'achat d'une entreprise pour analyser le plan d'affaire de l'entreprise cible.

# CHAPITRE I : LES NOTIONS DU CONTROLE DE GESTION

---

En aval, pour s'assurer que la stratégie est bien mise en œuvre à l'échelle de l'entreprise. Le contrôle de gestion organise alors le suivi au moyen d'indicateur propre à chaque stratégie. Dans le cas de croissance externe par exemple il est très important de suivre la progression de l'intégration des systèmes d'information et du personnel<sup>8</sup>.

## 3.2.2 Contrôle de gestion et marketing

Le marketing planifié est mis en œuvre l'élaboration, la tarification, la promotion et la distribution d'une idée, d'un produit ou d'un service en vue d'un échange satisfaisant pour le consommateur. Le marketing détermine sa politique de prix par référence au prix moyen observé sur le marché ou par référence au coût estimé par les services du contrôle de gestion. Le prix quel que soit son mode de détermination, a un impact sur les volumes demandés par les consommateurs. Le contrôle de gestion permet de mesurer l'efficacité des actions de marketing en fournissant régulièrement des informations sur les ventes exprimées en volume et en valeur et sur les marges par produits ou par circuit de distribution. Outre le contrôle de gestion aide les responsables de la fonction marketing à améliorer leur performance en les assistant dans l'élaboration de leur budget et leurs plans d'action.<sup>9</sup>

## 3.2.3 Contrôle de gestion et comptabilité de gestion

La comptabilité de gestion constitue un outil essentiel du contrôle de gestion, sans que l'un doive être assimilé à l'autre. Traditionnellement la comptabilité de gestion intègre la comptabilité analytique classique -calcul et contrôle des coûts- ainsi que la gestion budgétaire. Le contrôle de gestion propose et élabore des outils de gestion au service du management de l'organisation, il permet le contrôle, la mesure, la gestion et l'analyse de l'activité d'une organisation. Des indicateurs seront suivis (mesurés) ainsi que l'écart de la situation (réelle) avec le but visé (valeur cible, budget à respecter). Il s'agit d'un contrôle non seulement au sens de vérification, mais aussi au sens de pilotage. La comptabilité de gestion s'interroge également sur les moyens d'améliorer les performances du système. Par ailleurs, elle apporte au contrôle les résultats des réflexions menées par les chercheurs et praticiens sur la dimension comportementale des outils et indicateurs qu'elle met en jeu, elle possède incontestablement une dimension managériale, car elle participe de la maîtrise de l'organisation et apporte son aide à la prise de décision en tant que système d'information.

---

<sup>8</sup>. Alain Burland, George Langlois, Michel Bringer, Carole Bonnier « DCG11 Contrôle de gestion » édition Foucher, Page 18.

<sup>9</sup>. Alain Burland, George Langlois, Michel Bringer, Carole Bonnier « DCG Contrôle de gestion » édition Foucher, page 21, 22.

# CHAPITRE I : LES NOTIONS DU CONTROLE DE GESTION

---

## 3.2.4 Contrôle de gestion et finance

La comptabilité financière reste l'un des principaux systèmes d'information dans l'entreprise, le contrôle de gestion doit être regardé comme un utilisateur de cette information. La fonction financière gère l'ensemble des transactions réalisées avec les établissements financiers et avec les marchés financiers, selon la taille des entreprises. Les financiers cherchent des financements à moindre coût et des investissements créateurs de valeur pour les actionnaires. La comptabilité financière est un instrument de contrôle des actionnaires sur les dirigeants, des prêteurs sur les actionnaires, des dirigeants sur l'entreprise.<sup>10</sup>

Le contrôle de gestion et la finance sont deux disciplines non seulement tournées vers le passé mais également vers l'avenir. En particulier l'étude de la rentabilité des investissements de toute nature est menée conjointement par le contrôle de gestion. La première fonction sélectionne ; conçoit le modèle et les critères de choix à appliquer (valeur actuelle taux interne de rentabilité) tandis que la seconde fonction ; assiste les opérationnels pour la prévision et la sélection des données pertinentes. Le contrôle de gestion nécessite des connaissances dans le domaine de la comptabilité financière, car la comptabilité analytique puise dans cette dernière certaine donnée lui permettant de réaliser les calculs financiers, comme le niveau et la valeur des stocks.

Enfin l'ensemble de la démarche prévisionnelle (plans stratégique et opérationnel, budget) réalisée par le contrôle de gestion a un impact non négligeable en matière de communication financière de l'entreprise.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup>. Alain Burland, George Langlois, Michel Bringer, Carole Bonnier « DCG 11 Contrôle de gestion » édition Foucher, page 19,20.

<sup>11</sup>. (Alain Burland ; George Elanglois ; Michel Bringer ,coroleBonniere « DCG11 contrôle de gestion » ; édition foucher ;page 19 20

# CHAPITRE I : LES NOTIONS DU CONTROLE DE GESTION

---

## Section N° 04 : principe outils du contrôle de gestion

« Les cinq outils officiels du contrôle de gestion sont : la comptabilité générale et analytique, les statistiques, les ratios et la technique budgétaire ainsi que les tableaux de bord »<sup>12</sup>

### 4.1 Comptabilité générale

Comptabilité générale a essentiellement pour objet, l'enregistrement des flux entre l'entreprise tels que les fournisseurs, les prêteurs, les actionnaires. Mais elle est destinée aussi à ceux, plus largement, qui ont besoin d'évaluer la situation de l'entreprise tels que les clients, la comptabilité générale est la première source d'information de l'entreprise. Elle permet aussi :

- De constater les produits et les charges que l'entreprise génère au cours d'un exercice et déterminer le résultat qui en découle ;
- De dresser à la fin de chaque exercice, un état de sa situation patrimoniale, le bilan que l'on peut définir comme la description en valeur de la situation patrimoniale d'une entreprise à un moment donné, et éventuellement d'en étudier l'évaluation (tableau de financement).<sup>13</sup>

En outre, la comptabilité générale aide les dirigeants de déceler les points faibles de leur entreprise, d'identifier les causes de leurs malaises et de prendre les mesures correctives à fin de rétablir la situation. Donc elle sert d'aider les administrations de mieux contrôler.

La connaissance du résultat général de l'exercice telle que le permet de la comptabilité générale, est insuffisante parce que l'entreprise ne fabrique pas un seul produit et en plus elle exerce plusieurs activités. Il est utile, dès lors mieux cerner l'origine du résultat en mesurant la contribution qui apporte chaque produit et chaque activité.

Pour cela il convient d'analyser les coûts des biens produits dans les différentes étapes de leur production, c'est l'objet de la comptabilité analytique. Les consommations, ainsi que leur destination.

---

<sup>12</sup>. J.L Lemoine, « le contrôle de gestion » édition DUNOD, paris, 1974, p 167.

<sup>13</sup>. A.Benrais « le contrôle de gestion dans les entreprises ».édition DUNOD, paris, 1987 page 182

# CHAPITRE I : LES NOTIONS DU CONTROLE DE GESTION

---

## 4.2 La comptabilité analytique

C'est avec le développement industriel de l'occident au XIX ème que s'est élaboré et diffusé une comptabilité industrielle ayant pour but de mesurer des couts de production des produits fabriqués tels que les matières premières transformées ou les heures travaillées , vers 1915, avec la mise en place de L'OST (organisation scientifique du travail proposée par Taylor), la comptabilité s'affine avec une segmentation des activités, un calcul des normes , la mesure des écarts par rapport aux normes, le contrôle des résultats et des responsabilités .La comptabilité va devenir analytique d'exploitation afin de prévoir et de vérifier les réalisations de toutes les organisations et pas seulement industrielles.<sup>14</sup>

La comptabilité analytique est un système d'information interne destiné à quantifier les flux internes et à contrôler les consommations, ainsi que leur destination. Elle a pour objectifs :

- Connaitre les couts des différentes fonctions de l'entreprise.
- expliquer les résultats en calculant les couts des produits et les comparer aux prix de vente correspondant

La comptabilité analytique doit alors tous les éléments qui facilitent les prises de décisions. Elle est le moyen d'avoir, grâce à des procédures précisées et permanentes, les éléments d'analyse périodique et comparable dans le temps.

Le système de comptabilité analytique est fonction de plusieurs paramètres

- Les caractéristiques des produits
- La structure de l'entreprise
- Les besoins d'informations auxquels le système doit répondre.

Réussir la mise en place d'un système de comptabilité analytique exige de définir des centres d'analyse, des unités d'œuvre pertinentes et d'organiser le système d'information. Le fonctionnement correct du système de comptabilité analytique permet mieux maitriser les couts.

Centre d'analyse : la mise en place d'une comptabilité analytique suppose la répartition de l'entreprise en centre d'analyse, ces derniers correspondent aux centre de travail le centre est scinder en section (ce qu'on appelle sections homogène).

---

<sup>14</sup> .[www.Scribd.com/doc/11317180/CONTROLE-DE-GESTION-ET-TABLEAU-DE-BORD](http://www.Scribd.com/doc/11317180/CONTROLE-DE-GESTION-ET-TABLEAU-DE-BORD).

# CHAPITRE I : LES NOTIONS DU CONTROLE DE GESTION

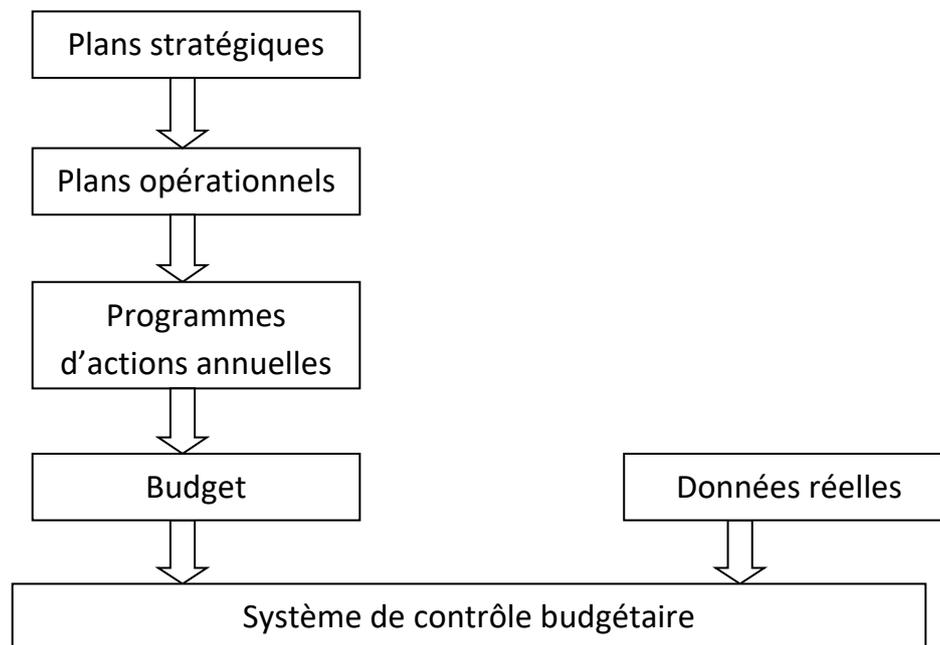
Les unités d'œuvre : L'affectation des coûts aux produits pour chaque centre se fait par l'intermédiaire d'une unité d'œuvre qui est l'unité de mesure de son activité. L'unité d'œuvre permet de transférer les coûts d'un centre d'analyse vers d'autre centre ou vers les produits

## 4.3 La gestion budgétaire

Elle est définie « comme un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'action chiffrés appelés « budget » les décisions prises par la direction avec la participation des responsables »<sup>15</sup>

Le budget s'inscrit dans le cadre défini par la planification stratégique et opérationnelle : il décline le plan selon un horizon annuel et un échéancier comptable financier précis. Il permet un réglage fin de l'allocation des ressources en cohérence avec les objectifs et les plans d'action de chaque entité. Enfin il permet de disposer de prévisions de résultats à fin de période (le; semestre, l'année et de plus en plus fréquemment, le trimestre) « schéma ci- dessous » :

**Figure 01: Du plan au contrôle budgétaire.**



**Source** : ALAZARD.C et SEPARIS « contrôle de gestion », DCG11, édition DUNOD, Paris 2007, P344

<sup>15</sup>. ALAZARD.C et SEPARIS « contrôle de gestion », DCG11, édition DUNOD, Paris 2007, P341

# CHAPITRE I : LES NOTIONS DU CONTROLE DE GESTION

---

La démarche budgétaire qui correspond à une vision technique du contrôle de gestion est considérée comme étant l'outil de gestion le plus adéquat dans le processus de planification des activités de l'entité, elle permet de confronter les réalisations effectives aux réalisations et ceux en vue de mettre en évidence des écarts qui vont susciter des actions correctives. Elle permet aussi :

- De traduire concrètement les objectifs stratégiques fixés par la direction
- De prévoir les moyens nécessaires à leur mise en œuvre (trésorerie, capacité de production).
- De faire le choix entre plusieurs hypothèses.

La gestion budgétaire est considérée comme un mode de gestion caractérisé par l'établissement de budget dépendant les uns des autres et permettant donc d'obtenir un compte de résultat et un bilan prévisionnel, c'est pour cela qu'elle est considérée comme étant le mode de pilotage à court terme afin d'atteindre les objectifs prédéterminés.

## 4.4 Tableau de bord

### 4.4.1 Définition du tableau de bord

Il existe des nombreuses définitions de tableau de bord présenté par beaucoup d'auteurs, parmi elle on peut citer celles-ci :

Un tableau de bord (**TB**) peut être défini comme « système d'information qui focalise l'attention des responsables sur les points clés à surveiller pour garder la maîtrise de l'action »<sup>16</sup>, En effet, grâce au tableau de bord le responsable peut ainsi comparer ses performances réelles à ses objectifs et ainsi réagir en conséquence à son niveau. A ce titre, comme le souligne Leroy « le tableau de bord constitue le pivot de la gestion prévisionnelle, puisqu'il compare en permanence les réalisations aux prévisions afin de susciter la réaction des managers »<sup>17</sup>.

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateur et d'information essentiels permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions

---

<sup>16</sup>.Gervais M. (2005) contrôle de gestion, Economica, Paris,P70.

<sup>17</sup>.Leroy M. (1991) Le Tableau de bord, Ed, Organisation, Paris, P45.

# CHAPITRE I : LES NOTIONS DU CONTROLE DE GESTION

---

d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il doit aussi donner un langage commun (outil de communication) aux différents membres de l'entreprise.<sup>18</sup>

Le tableau de bord du responsable est un outil d'agrégation synoptique des informations pertinentes de système permettant de savoir si le fonctionnement de celui-ci doit être considéré comme normal :c'est-à-dire ce titre un instrument de contrôle mettant en évidence les écarts significatifs d'un mauvais fonctionnement du système. Le tableau de bord doit également être un outil d'aide à la prévision permettant d'extrapoler les tendances passées et les écarts du présent vers l'avenir afin d'appréhender ce futur avec moins d'incertitudes »<sup>19</sup>

Plusieurs concepts découlent de cette définition, à savoir :

Le tableau de bord doit élaborer pour un seul homme (le responsable) dans un système et à un certain moment. L'outil est, essentiellement, fonction de la personnalité du décideur et de son style de direction. Si l'un de ces éléments change (le responsable, ses fonctions ou les objectifs qui lui sont confiés) la configuration du tableau de bord doit changer également ;

Le tableau de bord est un outil d'agrégation synoptique car, d'un côté, il synthétise une panoplie d'informations en une grandeur globale afin de représenter la réalité complexe du système par un schéma simplifié, et de l'autre côté, il doit contenir un nombre limité d'indicateurs offrant ainsi la possibilité, à son utilisateur, de le lire rapidement pour se prononcer sur l'état de marche du système.

A partir de ces définitions, nous pouvons dire que le tableau de bord est considéré comme étant un outil de gestion qui présente synthétiquement les activités et les résultats de l'entreprise par processus, sous forme d'indicateurs qui permettant de contrôler la réalisation des objectifs fixées et de prendre des décisions nécessaires, selon, une périodicité appropriée et dans un délai limité.

## 4.4.2 L'élaboration des tableaux de bord

L'élaboration d'un tableau de bord obéit à une méthodologie rigoureuse. Avant toute chose, il convient de préparer le projet :

---

<sup>18</sup>. C.Semler « concevoir le tableau de bord de gestion », édition DUNOD, paris, 1998,p :2,3.

<sup>19</sup>. Saulou.Jean Yves Le tableau de bord du décideur, Les éditions d'organisation, paris ; 1982,p 40.

# CHAPITRE I : LES NOTIONS DU CONTROLE DE GESTION

## 4.4.2.1 Etablir un plan d'action pour atteindre l'objectif

La détermination d'un plan d'action va permettre d'identifier les paramètres qui influent sur l'objectif.

Les objectifs constituent la raison d'être du tableau de bord. Ils ne doivent surtout pas être confondus avec les missions, un objectif doit être quantifiable et déterminé sur une période ; ils doivent par ailleurs être raisonnables et de préférence discutés ou négociés avec la direction pour demeurer réalistes.

## 4.4.2.2 Recherche les indicateurs pertinents

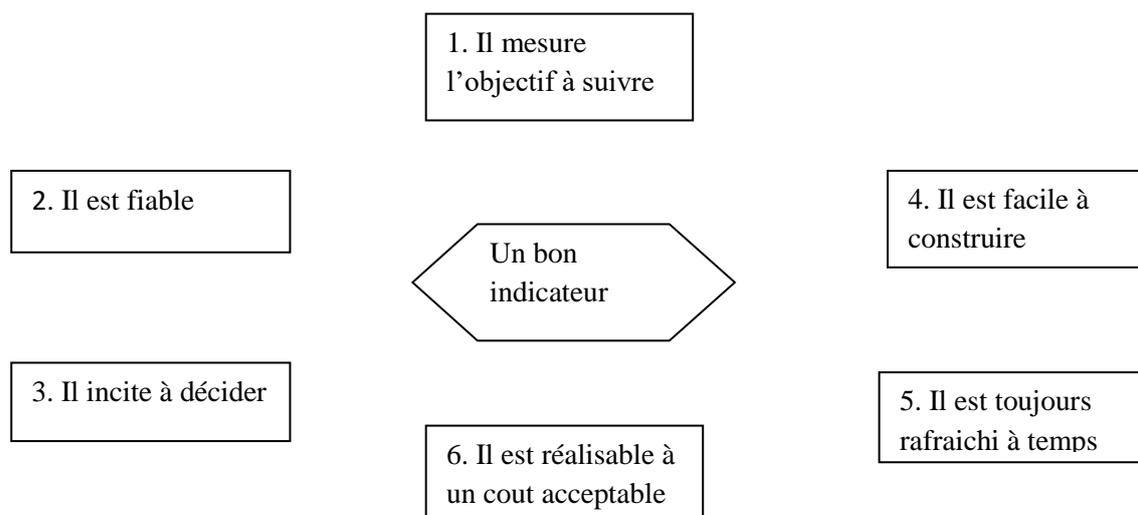
Les indicateurs sont des éléments d'information qui mesurent l'avancement de « L'action et la progression vers l'objectif à atteindre ».

Un indicateur est une information, généralement chiffrée et choisie pour rendre compte, à intervalle rapproché de l'exécution d'une mission, choix des indicateurs permettant de suivre l'action déterminée.

Le choix des indicateurs doit répondre à un certain nombre de principes de base

- la définition des activités à caractériser dans le tableau de bord.
- la participation des responsables et le responsable doit alors sélectionner ceux qui lui semblent les plus pertinents pour apprécier le résultat de ses actions.

**Figure 02 : Les six facettes d'un bon indicateur**



**Source** : centre national de l'enseignement professionnel à distance, certificat d'économie et de droit « CED », cycle 2, série 4, p: 6,12.

# CHAPITRE I : LES NOTIONS DU CONTROLE DE GESTION

---

## 4.4.2.3 Choisir les représentations adaptées

Une fois les indicateurs choisis, il convient de construire des tableaux de bord adaptés en adoptant notamment des outils permettant de visualiser aisément les données nécessaires au suivi de l'action. Les ratios types d'information peuvent être présentés sous forme d'écart, ratios et graphiques :

Les écarts sont tirés du contrôle budgétaire, ils touchent à tous les aspects de l'activité de l'entreprise.

- Les ratios : définis comme un rapport entre deux grandes caractéristiques, ils sont un rapport décisionnaire, parce qu'ils présentent la réalité en chiffres simples
- Graphiques qui sont d'une utilité certaine pour le tableau de bord, parce qu'ils constituent un moyen visuel, donc plus direct et plus rapide et ils permettent d'apprécier globalement une situation avant d'en faire une analyse plus détaillée.

On notera cependant que, pour être efficaces, les indicateurs doivent demeurer relativement peu nombreux. Il faut surtout éviter de construire des tableaux de dont la richesse en termes d'informations est trop grande, car les données utilisées concrètement au quotidien ne dépassent généralement pas la dizaine.<sup>20</sup>

Par conséquent, il n'y a pas un tableau de bord mais des tableaux de bord dont la cohérence globale doit être assurée et que peut se découper en deux types essentiels

## 4.4.3 Tableau de bord décentralisé

Le tableau de bord décentralisé (**TBD**) est défini comme un outil d'aide au pilotage de l'entité décentralisée. Il est utilisé comme référence par les opérationnels pour la gestion de leurs centres de responsabilités (centres de profit, centres opérationnels de structure).

- Il suit par les indicateurs un nombre limité de points clés de gestion, qui sont sous contrôle effectif de l'entité, et qui correspond 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 résultat obtenu et des cibles ou des

---

<sup>20</sup>.D'après Saulou j-y « le tableau de bord qui aide à décider »

# CHAPITRE I : LES NOTIONS DU CONTROLE DE GESTION

références qui peuvent être des simples prévisions ou des objectifs avec un caractère contractuel qui caractérise ces derniers.

## 4.4.3.1 Modèle général de tableau de bord décentralisé

Le document, présenté en tableau N°2, rassemble les principales analyses susceptibles d'être conduites à partir d'un tableau de bord décentralisé quelle que soit la forme de l'indicateur retenu (valeur, ratio, ou indice).

**Tableau N°02: modèle général de tableau de bord décentralisé.**

Colonnes	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
Intitulé	Réalisé en M	Réalisé en M-1	Réalisé en MN-1	Réalisé à fin M cumulé	Objectif en M	Objectif à fin M cumulé	Objectif à fin N	a/e	d/f	d/g	Commentaire
Indicateur 1											
Indicateur 2											
Indicateur 3											
...											

**Source** : Alain Burland, George Langlois, Michel Bringer, Carole Bonnier « Contrôle de gestion bancaire » édition Foucher, page 285.

M : mois considéré ; M-1 : mois précédent.

N : année en cours ; MN-1 : mois correspondant de l'année précédente.

## 4.4.4 Tableau de bord de direction générale

La plupart des données afférentes aux grands équilibres financiers sont communiquées à la direction générale sous la forme d'un rapport mensuel synthétique mettant en évidence les réalisations et les projections de résultats par branche, réseau, produit, ou toute autre segmentation de l'activité qui aura été retenue. Le document qui répond à ce besoin d'information synthétique est le tableau de bord mensuel de la direction générale.

C'est la direction générale qui, dans la majorité des cas, a l'initiative de la mise en place de la fonction « contrôle de gestion », et éventuellement sous la conception des tableaux des bords de gestion, raison pour laquelle une perception assez claire de ses propres besoins est acquise.

# CHAPITRE I : LES NOTIONS DU CONTROLE DE GESTION

---

Pour répondre aux besoins de suivi et d'évaluation des résultats de la banque, la direction demande de faire un point de vue, de manière régulière, sur l'état des réalisations par rapport aux objectifs, une fonction intégrée au tableau de bord, de la direction générale.

Ce tableau de bord n'est pas seulement financier, il comporte aussi des indications sur l'atteinte des objectifs stratégiques, et répond ainsi au besoin d'éclairer, avant les prises de décision. « Ce tableau de bord a pour objectif de faire ressortir 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 ». « C'est à ce niveau que les calculs de rentabilité peuvent être effectués, les informations transmises par les entités décentralisées étant établissant valeurs, en niveau d'encours, parfois en marges brutes ou en marges standards ». Il est important de noter que certains éléments du tableau de bord central peuvent ne pas être obtenus par simple agrégation des informations figurant dans les tableaux de bord décentralisés (des analyses croisées du type, calcul de la rentabilité par secteur d'activités des clients, taille des clients »,...). Les indicateurs de tableau de bord central auront donc une forte connotation économique et financière (ratios « résultat net/fonds propres »).

## 4.4.5 Les fonctions d'un tableau de bord

L'intégration du tableau de bord dans le processus de pilotage de la banque a pour objectif principal de maintenir l'efficacité et l'efficience de ses entités de gestion afin d'améliorer la performance globale, qui est une condition primordiale pour garantir expansion et pérennité à la banque.

- **Le tableau de bord, outil de pilotage et d'aide à la décision**
- **L'information contenue dans le tableau de bord porte sur les points clés de la gestion.**

A cet effet, le pilotage du centre de responsabilité, par le gestionnaire, devient une tâche moins complexe car, il dispose d'indicateurs de suivi de son système lui offrant la possibilité de maîtriser sa trajectoire et de prendre toute décision lui permettant de rétablir le cap en cas de dérives.

# CHAPITRE I : LES NOTIONS DU CONTROLE DE GESTION

---

## ➤ Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison

Le tableau de bord est, également, un outil de contrôle des responsabilités déléguées. C'est un outil de reporting qui permet aux dirigeants, de chaque niveau, d'apprécier les résultats obtenus par leurs subalternes, et de rendre compte à leurs propres supérieurs des résultats qu'ils ont réalisés.

En tant qu'outil de comparaison, il permet de suivre la réalisation des objectifs et de détecter les éventuelles dérives par rapport aux normes de fonctionnement prévues ou les objectifs déterminés.

## ➤ Le tableau de bord, outil de diagnostic et de réactivité

La mise en évidence des écarts incite les gestionnaires à effectuer des analyses plus approfondies pour trouver les causes qui sont à l'origine de tels écarts. Par conséquent, ils auront à déterminer les actions correctives et les mesures à prendre pour rétablir l'équilibre du système.

## ➤ Le tableau de bord, outil de motivation et de mesure des performances

Être performant implique être à la fois efficace et efficient ; donc réaliser un résultat qui soit le plus possible le proche de l'objectif préétabli avec le moindre cout. Le tableau de bord permet d'apprécier la performance des responsables en matière de réalisation d'objectif par la juxtaposition des prévisions et des réalisations.

La recherche de l'amélioration des performances est un facteur de motivation des responsables induisant la mobilisation des énergies et la cohésion des équipes.

## 4.5 Système d'information

### 4.5.1 Définition générale

L'information est, émission, réception, création, retransmission des signaux groupés, oraux ou écrits, sonores, visuels ou audiovisuels en vue de la diffusion et de la communication d'idées, de faits, de connaissances d'analyse, de concepts, de thèse, de plans, d'objets, de projets, d'effets de toute sorte dans tous les domaines. Elle peut être définie comme étant un moyen qui permet à toute entreprise de s'adapter à son environnement. Cependant, elle est présentée ainsi par certains auteurs :

# CHAPITRE I : LES NOTIONS DU CONTROLE DE GESTION

---

- « l'information peut être vivante tout signal, tout message toute perception qui produit un effet sur son comportement ou sur son cognitif, par en modifiant la représentation qu'il se fait d'un phénomène »<sup>21</sup>.
- « L'information est une image des objets et des faits, elle représente, apporte les connaissances que le destinataire ne possédait pas ou qu'il ne pouvait pas prévoir, ainsi, elle réduit l'incertitude, elle n'a de valeur que si elle a une influence bénéfique sur les décisions et les actions ».<sup>22</sup>

Pour Davis, l'information représente les données transformées sous une forme significative pour la personne qui les reçoit : elle a une valeur ses décisions et ses actions.

## 4.5.2 Les caractères de l'information

Ils permettent de définir l'information et d'en évaluer, c'est-à-dire le cout et l'utilité :

- Quantité globale de l'information.
- Intégrabilité : c'est la facilité de compréhension.
- Pertinence : utilité par rapport aux besoins.
- Fiabilité : c'est la capacité d'une information à être une image fidèle et sure d'un objet ou d'un évènement.
- Age : de quand date l'information ?
- Durée de vie : temps de fiabilité et de pertinence.
- Vitesse d'accès : temps pour obtenir l'information lieux.
- Conditions physiques d'accès : mode technique d'utilisation.
- Conditions juridiques d'accès : accès pour tous ou réservé à certaine.
- La valeur de l'information dépend donc de tous ces paramètres pondérés différemment selon les besoins de l'utilisateur et les spécificités du contexte.

---

<sup>21</sup>. A.Fernandes « nouveaux tableau de bord pour piloter l'entreprise », édition d'organisation, Paris, 1999, P 153.

<sup>22</sup>. Lesnard, S.Verbughe « organisation et gestion d'entreprises », édition DUNOD , deuxième édition Paris,1995,p :07.

# CHAPITRE I : LES NOTIONS DU CONTROLE DE GESTION

---

Le système d'information prenant une place plus importante au sein d'une entreprise, il est constitué par :

- L'ensemble d'informations circulant dans l'entreprise.
- L'ensemble des moyens et procédures de recherche, de saisie, de traitement de ces informations.

Dans le but de les restituer sous une forme directement utilisable au moment utile afin de permettre la prise de décisions stratégiques ou tactiques et d'améliorer le fonctionnement opérationnel de l'entreprise.

Le système d'information est donc en interactivité avec le système opérant qui lui fournit des informations et le système de pilotage auquel il fournit ces informations et duquel il reçoit des décisions entraînant des réactions sur le système opérant.

## ❖ Une autre définition peut être reprise pour cerner la notion

H-C-Lucas analyse le système d'information comme, l'ensemble des procédés organisés qui permettent de fournir l'information nécessaire à la prise de décision et au contrôle de l'organisation.

Les procédures de circulation et d'opération sur les informations constituent l'élément le plus opérationnel mais aussi ; bien sûr ; le plus difficile à mettre en œuvre dans le système d'information.

La définition usuelle d'un système d'information rassemble à ceci : « le système d'information est l'ensemble des informations formalisables circulant dans l'entreprise et caractérisées par des liens de dépense, ainsi que des procédures et des moyens nécessaires pour les définir, les rechercher, les formaliser, les conserver, les distribuer ».

D'après J-L Lemoine on distingue trois buts essentiels :

- Le contrôle : le système d'information est la mémoire de l'organisation, il traite des informations concernant le passé et permet de constituer un historique des situations, ce qui rend possible la détection des anomalies dans l'évolution. il doit donc présenter comme caractéristique : fiabilité
- La coordination le système d'information présente aussi un aspect dynamique car il traite aussi les informations concernant le présent il doit assurer la

# CHAPITRE I : LES NOTIONS DU CONTROLE DE GESTION

---

coordination entre les différents services (circulation des documents accompagnant les flux). Il doit donc présenter comme caractéristique : la rapidité.

- La Décision : le système d'information concernant le futur. Il doit permettre la construction de scénarios grâce à la simulation, il rend possible le choix d'une solution et donc la prise de décision. Il doit donc présenter comme caractéristique : la pertinence.

## 4.5.3 Les fonctions d'un système d'information

- l'écoute : les entreprises, insérées dans un environnement concurrentiel et évolutif, doivent faire de gros efforts pour être à l'écoute des évolutions naissantes des changements qui se dessinent dans les comportements des consommateurs pour saisir les opportunités et localiser les menaces de toutes sortes qui peuvent se présenter. « l'entreprise compétitive et celle qui sait se doter d'un système d'information efficace ». cette écoute « externe » qui collecte des informations qualitatives et quantitatives utile pour l'action à moyen et à long terme, doit se doubler d'une écoute « interne » pour capter des informations de l'entreprise elle-même.
- la collecte : on distingue la collecte ponctuelle pour éclairer une décision particulière non répétitive et la collecte systématique qui implique une information formalisée, structurée, hiérarchique, stockée en attente d'utilisation pour résoudre des problèmes répétitives . Cette collecte nécessite la saisie sur un support (papier, disque magnétique...) permettant la conservation, le traitement ou la communication des informations.
- La mémorisation : le stockage des informations suppose l'utilisation des moyens techniques (dossiers, fichiers ...etc.) et organisationnels (méthode de classement, d'archivage...etc.) cette fonction est primordiale pour le contrôle car, elle permet la conservation de l'historique indispensable pour suivre l'évolution des variables essentiels.
- Le traitement : c'est le processus qui permet d'obtenir des résultats. il peut être manuel ou informatisé . Rappelons qu'il est important de ne pas confondre conception du système d'information et informatisation même c'est un nombre important des tâches sont informatisées.
- La transmission : les lieux de saisie, de traitement et d'utilisation des informations sont souvent différentes. on distingue la circulation verticale descendante (directives,

# CHAPITRE I : LES NOTIONS DU CONTROLE DE GESTION

---

ordres...) et ascendant (reporting, comptes rendus...) de la circulation horizontales facilitant la coordination entre les différents services<sup>23</sup>.

## 4.5.4 Les caractéristiques d'un système d'information

### 4.5.4.1 Le degré d'automatisation

On distingue les traitements manuels (rédaction d'un rapport) : l'homme n'utilise que des outils simples ; les traitements mécanisés (photocopie) : interaction entre l'homme et la machine; les traitements automatisés (informatique): une opération est effectuée automatiquement par une machine. Toutes les opérations ne peuvent être effectuées par un traitement automatisé. Si certaines opérations répétitives se prêtent bien à un traitement informatique, d'autres seront réalisées efficacement par un traitement manuel.

### 4.5.4.2 Le degré d'intégration

On distingue les systèmes composés de plusieurs systèmes indépendants nécessitant des interfaces entre les applications et systèmes intégrés dans lesquels un événement entraîne une saisie unique.

Dans les systèmes intégrés, le grand risque est de saisir plusieurs fois la même information, pour la stocker dans divers fichiers. Les liens entre les applications ne sont pas toujours faciles à établir. Et dans ce système on constitue une base de données qui stocke les informations et qui est interrogée par les diverses applications.

## 4.5.5 Les différents types de système

Un système peut être classé comme suit

### 4.5.5.1 Les systèmes déterministes et les systèmes probabilistes

- a) **Les systèmes déterministes** : travaillent d'une manière prévisible comme un programme dans un ordinateur.
- b) **Les systèmes probabilistes** : dont le comportement ou le fonctionnement est accompagné d'un risque d'erreur.

---

<sup>23</sup>. [www.scribd.com/doc/11317180/contrôle-de-gestion-et-tableau-de-bord](http://www.scribd.com/doc/11317180/contrôle-de-gestion-et-tableau-de-bord).

# CHAPITRE I : LES NOTIONS DU CONTROLE DE GESTION

---

## 4.5.5.2 Les systèmes fermés et les systèmes ouverts

- a) **Le système fermé** : se définit comme étant un système qui satisfait de lui-même, risque de disparaître puisqu'il n'a pas de relation avec l'environnement.
- b) **Le système ouvert** : il échange des informations, du matériel, de l'énergie avec les entrants aléatoires non définis, ceci sert à enrayer l'augmentation d'entropie pour continuer à exercer.

### Conclusion du chapitre

A travers cette présentation du contrôle de gestion et ses outils, nous pouvons affirmer que le contrôle de gestion comme processus d'aide au pilotage économique des entreprises. Il nous paraît également, que nulle banque ou établissement de crédit ne peut s'en passer vu l'importance du rôle qui joue au sein de ces entités.

Le contrôle de gestion désigne également un processus qui vise à garantir que les décisions stratégiques des dirigeants sont appliquées avec cohérence à tous les niveaux de l'entreprise par les personnels responsables. Aussi l'organisation de l'entreprise, les flux d'informations participent à la mission de coordination du contrôle de gestion.

Nous essayerons dans le deuxième chapitre de traiter l'objet de notre thème : le contrôle de gestion bancaire avec sa présentation, sa prestation au sein de l'entité, son organisation, sans oublier ses méthodes de calcul d'application.

## CHAPITRE II : CONTROLE DE GESTION AU SEIN D'UNE INSTITUTION FINANCIERE

---

### Introduction

Il y a une dizaine d'années, le contrôle de gestion était l'apanage des seules entreprises industrielles et commerciales son champs d'action n'intégrait pas le secteur bancaire et financier.

Ainsi 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 couts des opérations bancaires et financières

En effet, l'environnement de la profession s'est complètement bouleversé suite à la déréglementation progressive du secteur et l'éclosion d'une concurrence acharnée entre les institutions bancaires et financières, et l'industrialisation de leur processus de production va transformer les banques en des véritables entreprises. Ces chambardements n'ont pas été sans effet sur le secteur. Désormais, les banques doivent faire face à une fragilisation de la rentabilité des opérations et l'augmentation des risques.

Cette nouvelle était suffisante pour convaincre les banques à mettre en place une nouvelle fonction de contrôle de gestion, qui sera chargée, entre autre, d'assurer le calcul et le suivi de la rentabilité des opérations, et la gestion des risque bancaires et financières, et servir ainsi comme une fonction d'assistance et d'aide à la prise des décisions aux différents niveaux de la structure hiérarchique.

Le but de ce chapitre est de présenter les spécificités du contrôle de gestion et son organisation dans les directions financière, de réserver la 3ème section, qui sera plus technique, à l'étude les supports du contrôle de gestion bancaire et ses normes prudentiels et enfin, nous essayerons de définir les perspectives et les limites du contrôle de gestion bancaire.

## **CHAPITRE II : CONTROLE DE GESTION AU SEIN D'UNE INSTITUTION FINANCIERE**

---

### **Section N°01: Spécificité du contrôle de gestion dans les établissements bancaires**

Le contrôle de gestion dans la banque a pour but de permettre à celle-ci de réaliser ses objectifs de manière efficace à travers l'élaboration d'un budget et de son suivi grâce à l'utilisation d'outils appropriés. Un tel suivi nécessite non seulement un contrôle de la rentabilité des centres des responsabilités, mais également une parfaite maîtrise des risques liés à l'activité bancaires. Les normes de gestion édictée par la commission bancaire prennent ici une importance particulière pour le contrôleur de gestion. Tous les deux souhaitent les mêmes choses à savoir que la réduction des risques pris par la banque.

Par ailleurs le contrôleur de gestion est tenu de présenter un rapport de gestion ou reporting à la direction de la banque et également à la commission bancaire. Ce rapport de gestion qui contient les différents tableaux de bord et indicateurs de gestion ainsi qu'une note de synthèse sont utiles pour les deux bénéficiaires sus cités pour des raisons identiques. L'un et l'autre sont réellement intéressés par l'évaluation du nouveau d'activités de la banque ainsi que par sa survie. Les deux parties cherchent à identifier les risques qui pourraient affecter le fonctionnement de la banque dans le futur.<sup>24</sup>

De plus le contrôle de gestion dans une certaine mesure fait partie du dispositif interne de contrôle des banques. Ces dispositifs ne sont qu'un élément d'une multitude d'autres contrôles dont l'ensemble forme le dispositif prudentiel. De cette relation qui lie le contrôle de gestion au dispositif réglementaire on comprend que les deux ont forcément partie liée et que la bonne marche des objectifs de l'un fera plus ou moins le lit de l'autre. Cependant quelques nuances existent qu'il faut préciser.

#### **1.1 Centre de responsabilité**

Le centre de responsabilité est défini comme une entité de gestion autonome, gérée par un responsable ayant un pouvoir de délégation pour négocier les objectifs assignés à son unité, et les moyens qui lui sont confiés pour atteindre ces objectifs.

On distingue plusieurs types de centre de responsabilité à savoir les centres de profit, les centres de coût; les centres de support; les centres de structure.

---

<sup>24</sup>. ALAZARD (C.) – SEPARI (S.), Contrôle de gestion (Manuel & Applications), Dunod, 5ème édition, Paris, 2001.

## CHAPITRE II : CONTROLE DE GESTION AU SEIN D'UNE INSTITUTION FINANCIERE

---

### 1.1.1 Les centres de profit

Ils sont représentés principalement par les agences, les succursales et la direction générale. Les responsables de ces centres ont une certaine maîtrise de leurs niveaux d'activité, et ils doivent être en mesure d'agir sur les coûts et sur les recettes afin de maîtriser complètement la formation des résultats. Ils doivent agir comme de véritables chefs d'entreprise.

Un centre de profit est un centre qui à la maîtrise de ses coûts et de son chiffre d'affaires. Un exemple peut être celui d'une filiale. Leur mission essentielle consiste à trouver un équilibre optimum entre le chiffre d'affaires et les coûts. Ceci dans le but d'atteindre les objectifs fixés dans le cadre de la politique budgétaire. Leur profit est généralement mesuré analytiquement comme la contribution du centre à la couverture des frais de siège et au bénéfice.<sup>25</sup>

### 1.1.2 Les centres de coût

Ce sont des entités de gestion qui sont chargés de maîtriser des coûts uniquement. Un exemple peut être celui de service du contrôle de gestion dans une banque on identifie deux coûts qui sont :

- Les centres des coûts productifs dont on peut mesurer les performances ne seraient ce qu'en quantité pour les mettre en rapport avec les moyens. Les mesures de performance se font à travers le budget flexible, les coûts standards par une unité. Ces méthodes permettent de mesurer la quantité produite afin de la comparer au budget.
- les centres des coûts discrétionnaires(ou de structure) dont les performances ne sont pas mesurables et dont les coûts sont laissés à la discrétion du management. Le contrôle de fait ici au moment de l'élaboration du budget. Ceci afin de s'assurer de la pertinence de ces centres, mais aussi de l'évolution de leur coût. Ce que nous pouvons dire concernant la mesure des coûts de ces centres c'est qu'on procède très souvent par facturation interne. C'est une méthode qui est utilisée lorsqu'un centre des coûts fournit des prestations pour d'autres centres de responsabilité. Le service rendu est alors facturé à un prix de cession interne. Ce prix doit être comparé à ce qui se fait sur

---

25. BESCOS(P.-L.) – DOBLER (PH.) – MENDOZA (C.) – NAULLEAU (G.) – GIRAUD (F.) – LERVILLE ANGER (V.), Contrôle de gestion et management, Montchrétien, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 1997.

## CHAPITRE II : CONTROLE DE GESTION AU SEIN D'UNE INSTITUTION FINANCIERE

---

le marché et être l'objet de négociation. En tout cas, il serait raisonnable qu'il n'excède pas le prix du marché.

### 1.1.3 Les centres de structure

Sont des centres de coûts exclusifs, ils ne peuvent en aucun cas être érigés en centres de profit, correspondent aux activités générales de soutien et de coordination. Leurs prestations sont difficilement identifiables et correspondent plutôt à des missions générales de promotion, de supervision et de coordination des activités de la banque.

### 1.2 Les nouveaux outils du contrôle de gestion

Ce que l'on peut dire d'entrer de jeu c'est que ces nouvelles méthodes essayent d'apporter un plus au contrôle de gestion notamment pour ce qui est de l'évaluation des coûts de cession interne, de la comptabilité analytique et de l'allocation adéquate des ressources.

Certaines de ces méthodes sont plus utiles que d'autres et plus ou moins bien intégrées dans les banques. C'est notamment le cas du benchmarking et du reengineering qui ont déjà fait leurs preuves au sein des banques. Le benchmarking disons le propose de comparer en interne et externe les performances des entités de gestion. Celles qui font mieux que les autres en matière de réduction des coûts ou de productions de meilleurs résultats sont limitées systématiquement. Le reengineering par contre étudie les processus de l'entreprises afin d'éliminer les phases inutiles ou redondantes. Son but c'est de rendre les processus plus fluides afin de fournir un meilleur output à la banque.<sup>26</sup>

Comme on le constate les nouveaux outils du contrôle de gestion ne remettent pas en cause le lien qui existe entre lui et la réglementation prudentielle. Car d'une part ils visent à améliorer la mesure des coûts en milieu bancaire et d'autre part permettent aux banques d'être encore plus performante. Pour qui sait le but visé par la réglementation prudentielle ; il est évident que de telles mesures visent à renforcer leur actions.

---

26. NAULLEAU (G.) – ROUACH (M.), Le contrôle de gestion bancaire et financier, Banque éditeur, 3ème édition, Paris, 1998.

## **CHAPITRE II : CONTROLE DE GESTION AU SEIN D'UNE INSTITUTION FINANCIERE**

---

### **1.3 La détermination des prix de cession interne des opérations**

Les prix de cession internes fondés sur le calcul d'un cout moyen réel d'opération, même si ceux-ci ont une signification économique fondamentale, ils reflètent les conditions globales de fonctionnement de l'entité pendant la période, ne sont pas suffisants sur le plan du contrôle de gestion, car ils ne permettent pas de conduire un suivi fin et réaliste des performances internes obtenues sur le plan de la gestion des moyens et des ressources.

D'autres familles de méthode ont été développées en contrôle de gestion pour affiner la détermination des prix de cession interne des opérations facturées aux centres de profit : la méthode de cout standard, la plus répandue : la méthode des couts de marché, plus délicate à mettre en œuvre mais peut apporter une forte dynamisation interne au centre de responsabilité ; et divers autre méthodes qui seront décrites brièvement

#### **1.3.1 Calcul des coûts d'opération**

L'objectif de cette phase est de parvenir à calculer les couts des opérations effectuées par les centres opérationnels. Ces couts pourront alors servir de base de facturation aux centres utilisateurs des opérations réalisées : les centres de profit.

Les centres opérationnels peuvent traiter plusieurs types d'opérations. Une opération peut être définie comme une « prestation » de base fournie à un client, interne ou externe à l'entreprise. Ainsi un retrait d'espèces est une opération bancaire, tout comme le traitement d'un ordre d'action française sur le marché de Paris est une opération financière.

Le calcul du cout d'opération nécessite la mise à jour d'un « catalogue des opérations » qui recense l'ensemble des opérations effectuées dans la banque. Ce catalogue des opérations peut, à son tour, servir de base à l'établissement d'une « nomenclature des produits et services » vendus par la banque.

#### **1.3.2 La méthode des couts standards**

Les couts standards peuvent être définis comme des couts prévisionnels, déterminés dans un contexte de fonctionnement « normal » du centre de responsabilité, en particulier de son niveau d'activité mais aussi des prix d'acquisition des ressources et du niveau de la productivité du centre. Ils constituent une norme à respecter pour une période donnée.

## CHAPITRE II : CONTROLE DE GESTION AU SEIN D'UNE INSTITUTION FINANCIERE

---

La technique la plus courante de détermination des standards consiste à établir lors de la mise en place du budget annuel, des prévisions de volume d'opérations par centre opérationnel, en accord avec toutes les entités « clients » de ces centres. Chaque responsable de centre opérationnel établit alors un budget de fonctionnement, incluant les frais de personnel, adapté au niveau prévisionnel de production d'opérations qui lui est demandé. Le cout unitaire standard d'opération est alors obtenu en divisant les charges globales du centre opérationnel par le volume d'opérations prévues.<sup>27</sup>

Une seconde technique consiste à comparer la moyenne des couts constatés les années précédentes avec le cout standard obtenu par division entre les charges et les volumes prévisionnels. Cette comparaison permet alors d'obtenir un nouveau cout standard « ajusté »

Une troisième technique, plus précise, consiste à mesurer physiquement les temps réels d'opération. Cela nécessite que ce soit établie une « gamme opératoire » qui formalise l'enchaînement des tâches élémentaires nécessaires au traitement d'une opération. Un temps d'exécution est déterminé pour chaque tâche élémentaire. La mesure de ces temps peut être faite à partir de chronométrages, souvent mal perçus par le personnel des banques et des établissements financiers, qui leur préfèrent des méthodes plus participatives, à base d'entretiens et d'estimations directs sur les tâches concernées par la mesure. Un cout de l'heure effectif de travail, tenant compte des congés, maladies et autres indisponibilité, est ensuite calculé au niveau de chaque centre de responsabilité. Le cout standard des tâches élémentaires peut alors être obtenu en multipliant les temps élémentaires par le cout effectif de l'heure. L'agrégation du cout des tâches élémentaires donne ensuite le cout global standard de l'opération. La détermination des prix de cession peut alors être plus précise.

### ➤ L'utilisation de cette méthode

Son coûts standards permet également de ne pas faire supporter aux centres utilisateurs l'éventuelle sous-activité un centre opérationnel, ce qui permet de mieux cerner la performance des centres de profit et d'éviter ainsi des frictions entre ces derniers et les centres de traitement des opérations.

---

<sup>27</sup>. LONING (H.) – PESQUEUX (Y.), Le contrôle de gestion, édition Dunod, Paris, 1998.

## CHAPITRE II : CONTROLE DE GESTION AU SEIN D'UNE INSTITUTION FINANCIERE

---

### 1.3.3 La méthode des coûts de marché

La fixation d'un prix de cession interne des opérations peut également se faire par rapport à un « prix de marché », c'est-à-dire par rapport aux références de couts pratiqués dans les autres établissements du secteur d'activité. Cette méthode a l'avantage d'être très dynamisant pour les centres de responsabilité qui sont ainsi confrontés en interne aux données de la concurrence.

Cette méthode de fixation des prix de cession interne, sur la base des prix du marché, est fréquemment utilisée dans l'industrie et pourrait se diffuser dans les banques et les établissements financiers.<sup>28</sup>

### 1.3.4 Coûts variables et coûts fixes

La décomposition en couts variables et couts fixes permettent de distinguer les charges liées à l'activité (les charges variables) des charges liées à la capacité et à la période (les charges fixes). Cette méthode est particulièrement utile pour appréhender les effets de variation de volumes d'activité sur les couts unitaires.

Or, la connaissance de ces effets sur les couts unitaires est très pertinente pour la prise de décision et cette distinction entre couts fixes et couts variables correspond au plus près de la modélisation économique et est très utilisées dans l'industrie. Ce n'est pas encore le cas dans le secteur bancaire, en raison de difficultés techniques d'appréhension des critères de variabilité des charges<sup>29</sup>.

### 1.3.5 Méthode des coûts cible

Une approche originale de détermination d'objectifs de couts internes. Le principe en est le suivant :

Coût cible=prix de vente concurrentiel-marge attendue

La marge attendue est définie par le management en fonction de ses objectifs et du positionnement technique et marketing du produit.

---

<sup>28</sup> BOISSELIER (P.), Le contrôle de gestion (épreuve et application, DECF), édition Vuibert, Paris, 1999.

<sup>29</sup> CALVET (H.), Etablissements de crédit (Appréciation, Evaluation et Méthodologie d'analyse financière), édition Economica, Paris, 1997.

## CHAPITRE II : CONTROLE DE GESTION AU SEIN D'UNE INSTITUTION FINANCIERE

---

Le prix de vente concurrentiel est une donnée issue des études de marketing.

Ce type d'approche accompagne de plus en plus les transformations de structure et d'organisation : il s'agit d'une aide à la mise en place de nouveaux produits ou prestation, ou au reengineering de processus existants. On notera au passage que cette méthode du cout cible inverse formellement les processus traditionnels de décision qui consistent, à partir des opérations à en déterminer un cout de revient, puis une tarification compte tenu d'un objectif de marge.

### 1.4 Analyse la rentabilité

la mesure de la rentabilité, qui est le rôle principal assigné au contrôle de gestion et qui constitue aussi la sanction ou le résultat de la stratégie suivie par la banque, nécessite d'abord une définition et une explication du concept 'rentabilité' pour pouvoir ensuite parler des préalables de mise en place du système de mesure de rentabilité.

#### 1.4.1 Définition

La notion de rentabilité, fondamentale en gestion financière, est d'une utilisation très large. On parle de rentabilité brute, nette, d'exploitation, économique, financière, d'un placement, etc. D'une façon générale, la rentabilité exprime la capacité d'un capital à produire un revenu (Rapport entre un résultat et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir).

Deux grandes approches de la rentabilité dominent l'analyse financière :

- La rentabilité économique, qui met en rapport un résultat économique avec les capitaux économiques ;
- La rentabilité financière, qui met en rapport un résultat net avec des capitaux propres.

L'analyse de l'effet de levier de l'endettement montre la relation qui existe entre ces deux approches.<sup>30</sup>

#### 1.4.2 Spécificité de la rentabilité dans la banque

L'existence d'un niveau minimum de rentabilité est indispensable à tout établissement de crédit. Elle est d'abord la garantie du maintien de la solidité de sa structure financière, qui doit résulter en particulier d'une progression proportionnelle des fonds propres à celle des risques, telle quel exige la réglementation prudentielle. Une rentabilité satisfaisante permet aussi à un établissement de crédit d'assurer, par le versement de dividendes, une rémunération

---

<sup>30</sup>. BOUANANI Abdelghani, Contrôle de gestion bancaire « mesure de rentabilité », DSEB,ESB,2001.

## CHAPITRE II : CONTROLE DE GESTION AU SEIN D'UNE INSTITUTION FINANCIERE

---

à ses apporteurs de capitaux, essentielle dans l'optique d'éventuelles augmentations de capital.<sup>31</sup>

La rentabilité d'un établissement de crédit représente alors son aptitude à dégager de son exploitation des gains suffisants, après déduction des coûts nécessaires à cette exploitation, pour poursuivre durablement son activité.

Pour les actionnaires, le rapport du résultat net aux fonds propres (coefficient de rentabilité ou return on equity **ROE**) met en évidence le rendement de leur investissement. Cette vision peut s'accorder d'une sous-capitalisation structurelle des établissements, un bon coefficient de rentabilité pouvant provenir d'un faible niveau des fonds propres.

Les analyses extérieures, notamment les contreparties des établissements de crédit, prennent également en compte les autres aspects de la structure financière et en particulier, le coefficient de rendement ou Return O, Assets (**ROA**)

L'analyse de la rentabilité nécessite donc le calcul du résultat net, qui est la différence entre les produits et les charge. Dans le cas précis d'une banque, les charges seront présentées par les coûts de financement c'est-à-dire le prix de la matière première qui sont les ressources, et les coûts de fonctionnement qui sont les frais de personnel et les frais généraux. Les produits seront de deux sortes, les intérêts et les agios sur les crédits accordés et les autres produit (commissions diverses, revenus des placements).<sup>32</sup>

En milieu bancaire et financier, le concept de rentabilité caractérisé par sa complexité et son aspect multiforme, ceci est principalement dû à la rigidité des coûts qui sont en majorité indirectement liée aux produits. A cet effet plusieurs axes de mesure de la rentabilité des banques ont été développés : par centre de profit, par produit ou service ou par client.

La rentabilité par centre de profit 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.

---

<sup>31</sup>. LEVY – CARBOUA (V.) – RENARD (F.), « Structure et rentabilité des banques »,Revue Banque n° 365, septembre 1977, PP 952 à 956.

<sup>32</sup>. LEVY – LAMBERT (H.), « Perspectives d'évolution de la rentabilité des banques »,Revue Banque n° 375, juillet-août 1978, PP 849 à 855.

## CHAPITRE II : CONTROLE DE GESTION AU SEIN D'UNE INSTITUTION FINANCIERE

---

La démarche de calcul se présente de façon classique avec ses différents niveaux de formation progressive du résultat :

### Figure 03: détermination du résultat analytique par centre de profit

Produit net bancaire
-charges d'exploitation (y compris amortissements)
<hr/>
Résultat brut d'exploitation
+ -Dotations et repris de provisions (« cout de risque »)
+ – Divers éléments
-Impôts
<hr/>
Résultat net

**Source :** PLICHON (C.), « L'impact sur le PNB », Banque Stratégie n° 158, mars 1999.

Selon ce modèle, pour aboutir au résultat net, il convient de procéder à une détermination de produit net bancaire (**PNB**) et des charges d'exploitations.<sup>33</sup>

Le PNB est le résultat de l'agrégation de trois postes :

- les commissions perçus ; liées a l'activité de l'établissement de crédit (commission de carte de crédit, frais de dossiers, commissions de placement ou de garantie) ;
- la marge sur intérêt, représentant la marge sur l'activité d'intermédiation bancaire ;
- Les produits et charges divers correspondant aux produits de portefeuille titre de la banque, ainsi qu'aux opérations de trésoriers et interbancaires.

Les charges d'exploitations sont formées par : les couts d'opération et les frais généraux. Pour donc aboutir à un résultat par centre de profit an ayant comme base le résultat net, il est donc indispensable de procéder à une décomposition des différents éléments rentrant dans le calcul de résultat net par centre de profit.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup>. PLICHON (C.), « L'impact sur le PNB », Banque Stratégie n° 158, mars 1999, PP 23.

<sup>34</sup>. LOUX (G.), « La mesure de la rentabilité des activités bancaires », Banque Stratégien° 140, juillet-août 1997, PP 23 à 26.

## **CHAPITRE II : CONTROLE DE GESTION AU SEIN D'UNE INSTITUTION FINANCIERE**

---

Il s'agit ici de proposer un modèle pouvant permettre de déterminer la contribution des différents centres de profit dans la formation du produit net bancaire et charges d'exploitation.

### **Section N°02: Organisation du contrôle de gestion**

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.<sup>35</sup>

#### **2.1 Les « clients » du contrôle de gestion**

Une bonne organisation de contrôle de gestion repose sur une identification claire des clients, de leurs besoins et de leur capacité à être des utilisateurs actifs des informations de gestion qu'ils peuvent avoir à disposition

##### **2.1.1 La direction générale**

C'est la direction générale qui a, dans la grande majorité des cas, l'initiative de la mise en place de la fonction contrôle de gestion. Mais elle en est aussi le principal client et elle a généralement une perception assez claire de ses propres besoins.

Il est vital pour une direction générale de disposer régulièrement dans l'année d'une projection des résultats financiers de l'entreprises. Ceci lui permet d'anticiper les résultats réels de l'année et d'assurer le maintien des grands équilibres financiers. La plupart des données afférentes à ces grands équilibres sont communiquées à la direction générale sous la forme d'un rapport mensuel synthétique mettant en évidence les réalisations et les projections de résultats par branche ,réseau, produit, ou tout autre segmentation de l'activité qui aura été retenue . Le besoin de suivi et d'évaluation des résultats répond à un second type de préoccupation de la direction générale.

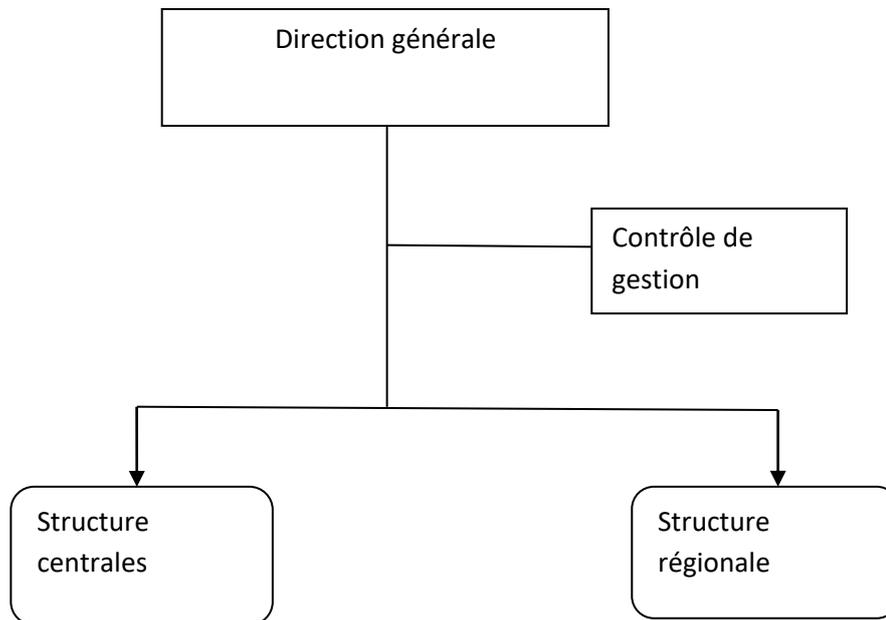
Contrôle de gestion apporte une aide précieuse à un besoin que rencontrent toutes les directions générales, celui de les éclairer avant leurs prises de décision.

---

<sup>35</sup>. NAULLEAU (G.) – ROUACH (M.), Le contrôle de gestion bancaire et financier, Banqueéditeur, 3ème édition, Paris, 1998.

## CHAPITRE II : CONTROLE DE GESTION AU SEIN D'UNE INSTITUTION FINANCIERE

Figure 04: La relation entre la direction générale et le contrôle de gestion



**Source :** cette formalisation est issue de l'article « contrôle de gestion » librairie vuibert paris 1989 p.38

D'après ce schéma, on peut déduire que le contrôle de gestion est rattaché directement à la direction générale, il recevra des informations de tout premier ordre sur les orientations que la direction générale, souhaite donner à l'institution et aux activités. Ce mode de rattachement à l'avantage de garantir au service de contrôle de gestion une forte indépendance de jugement et d'analyse.

### 2.1.2 La direction financière

Plusieurs services rattachés habituellement à la direction financière peuvent être considérés comme des « clients » importants du contrôle de gestion.

Ainsi, le service de comptabilité générale dépend des données transmises par le contrôle de gestion, pour établir certains postes du bilan ou du compte de résultat, comme les provisions ou les charges à abonner en cours d'exercice. Le contrôle de gestion permet également d'appréhender la cohérence globale des résultats établis par la comptabilité générale.

### 2.1.3 Les responsables opérationnels

Ils peuvent apparaître à certain contrôleurs de gestion comme des clients moins « naturels » que la direction générale. Ces responsables ont en effet souvent moins conscience

## **CHAPITRE II : CONTROLE DE GESTION AU SEIN D'UNE INSTITUTION FINANCIERE**

---

de leurs besoins et sont moins enclins qu'une direction générale à demander assistance aux services fonctionnels.

Le besoin essentiel des responsables opérationnels est un besoin d'informations de gestion. Ce besoin est complexe, il porte à la fois sur les informations prévisionnelles, mais aussi sur les réalisations et les performances. Ainsi, le contrôle de gestion leur diffuse, d'une part, des états statistiques ou comptables détaillés, qui leur permettent d'organiser la programmation de leurs activités, et d'autre part, des tableaux de bord plus synthétiques qui leur donnent une vue d'ensemble des principaux éléments de marche de l'activité.<sup>36</sup>

A ces outils de diffusion d'informations s'ajoute le suivi budgétaire qui permet de suivre le rythme des recettes et des dépenses par rapport aux prévisions. Ce suivi budgétaire assure la coordination financière de l'entreprise en détectant rapidement sous forme synthétique que dans les tableaux de bord, les écarts par rapport aux prévisions,, et aussi d'établir des plans d'action visant à compenser les déséquilibres.

La réussite de la prestation contrôle de gestion auprès des responsables opérationnels nécessite de la part des contrôleurs de gestion un contact étroit avec le terrain .L'implantation du contrôle de gestion ne peut en effet être considérée comme réussie que lorsqu'elle s'est traduire par une appropriation significative par les opérationnels des instruments mis en place.

### **2.2 Les « acteurs » du contrôle de gestion**

Ce sont les contrôleurs de gestion en tant que professionnels de cette discipline.

Sur le plan technique, le contrôleur de gestion doit disposer d'une forte culture générale en gestion, reposant à la fois sur une bonne maîtrise de la comptabilité générale et sur une maîtrise satisfaisante de l'outil informatique, en particulier de l'usage des tableurs. Sur le plan humain, les qualités requises de contrôleurs de gestion sont principalement des qualités de contrôle et de communication. Le contrôle de gestion à tendance à se définir de plus en plus comme une fonction déléguée, c'est-à-dire en partie, prise en charge par les opérationnels eux-mêmes. Aussi la place des responsables opérationnels dans l'ensemble du dispositif de contrôle de gestion constitue un aspect essentiel de l'organisation de la fonction.

---

<sup>36</sup>. BEN ABDERRAHMANE Lakhdar, Mise en place du contrôle de gestion bancaire, DSEB,ESB, 2001.

## **CHAPITRE II : CONTROLE DE GESTION AU SEIN D'UNE INSTITUTION FINANCIERE**

---

### ➤ **Les responsables opérationnels et la fonction partagée**

Les responsables opérationnels doivent être considérés comme des acteurs essentiels de la « prestation contrôle de gestion ». Celle-ci ne sera en effet pleinement efficace que lorsque les responsables se seront approprié la démarche, c'est-à-dire lorsque seront parvenus à effectuer la régulation et l'autocontrôle de leur activité, alors le contrôle de gestion peut définir comme une fonction partagée par le plus grand nombre de responsables.

### **Section N°03 : support du contrôle de gestion bancaire et les normes prudentiels bancaire**

#### **3.1 La procédure budgétaire**

Le budget s'inscrit dans le cadre défini par la planification stratégique et opérationnelle ; il décline le plan selon un horizon annuel et un échéancier comptable financier précis. Il permet un réglage fin de l'allocation des ressources en cohérence avec les objectifs et les plans d'action de chaque entité. Enfin, il permet de disposer de prévisions de résultats à la fin de période.

La procédure budgétaire a un caractère quasi obligatoire, elle doit être conduite afin que des résultats prévisionnels à fin de période puissent être calculés et communiqués aux instances de supervision et de « gouvernance » de l'entreprise. Il s'agit là du degré d'exigence élémentaire d'une procédure budgétaire : un service minimal, en quelque sorte. Nous considérons trois dimensions essentielles : le budget comme support au changement organisationnel ; le budget comme support à la contractualisation hiérarchique ; le budget comme support du dialogue et de la négociation à tous échelons de l'entreprise.

Dans la tradition administrative, la dotation budgétaire est calculée à partir des budgets antérieurs, sans lien avec un plan ou un projet de changement. La valeur ajoutée d'un contrôle de gestion stratégique est précisément d'articuler l'allocation des ressources à la démarche stratégique. Cette articulation, en ce qui concerne les charges, se produit par le biais de la valorisation économique et financière des plans d'action définis dans le plan opérationnel.

La période budgétaire est un moment privilégiée de dialogue et de négociation à tous les niveaux de l'entreprise. Ainsi les « comités budgétaire » annuels, au cours desquels les responsables de métier ou de fonction présentent leur budget à la direction générale, sont l'occasion de discussions non seulement sur le budget mais également sur la stratégie

## CHAPITRE II : CONTROLE DE GESTION AU SEIN D'UNE INSTITUTION FINANCIERE

---

poursuivie par les responsables. Ces moments d'échange sont finalement peu fréquents dans les grandes organisations et pourtant extrêmement important : cela présuppose bien sur une implication entière de la direction générale aux étapes clés de la procédure que nous allons maintenant expliciter<sup>37</sup> :

- **La première phase** : est initiée à la fin de la période par la direction générale. Il s'agit de la diffusion des axes stratégiques et des objectifs généraux à retenir pour l'élaboration du budget N+1. L'envoi de cette « lettre de cadrage » ou « lettre d'intention » permet aux centres de responsabilité d'initier leur pré budget N+1. parallèlement, le contrôle de gestion transmet les hypothèses économiques et monétaires à retenir comme référence de valorisation pour l'ensemble des interlocuteurs de la banque.
- **La deuxième phase** : est prise en charge par les centres de responsabilité chargés d'élaborer les « pré budget ». Pour cela, ils reçoivent une note décrivant la procédure budgétaire, les maquettes des documents à renseigner et les délais de renvoi correspondants. Ils reçoivent également l'état du réalisé de l'année en cours concernant leur PNB, frais généraux, résultat brut d'exploitation et résultat net ainsi que des états statistiques relatifs à l'activité, comme l'état des dépôts et des crédits.
- **La troisième phase** : est prise en charge par les services de contrôle de gestion. Il s'agit, d'effectuer une première consolidation des pré budgets transmis par les centres de responsabilité et de réaliser des analyses de cohérence. En cas d'incohérences ou d'imprécisions dans les chiffreages fournis par les centres, le contrôle de gestion peut demander a ces derniers de revoir certains éléments de leur pré budgets.
- **La quatrième phase** : est une phase de négociations entre direction générale et centres de responsabilités lors de réunions ou de « comités budgétaires » afin d'aboutir à un accord sur les objectifs d'activité, de revenus, de charges et d'investissement retenus au niveau de chaque centre de responsabilité. Pour le bon déroulement de la procédure, il est important que ces comités ne se tiennent qu'en toute fin d'année, afin de pouvoir disposer de réelles marges de manœuvre sur la finalisation du budget courant. Des chiffreages alternatifs peuvent être proposés entre la direction générale, les centres de responsabilité et le contrôle de gestion afin de mettre en cohérence hypothèses, objectifs et projets.

---

<sup>37</sup> Louis Langlois, Christine Bonnier, Michel Bringer « contrôle de gestion », édition BERTI, Paris, France, 2006.

## CHAPITRE II : CONTROLE DE GESTION AU SEIN D'UNE INSTITUTION FINANCIERE

---

- **La dernière phase** : correspond à l'établissement du budget définitif par métier ou pour fonction ; elle donne le lieu aux derniers arbitrages entre les différentes directions. Le budget définitif est présenté aux dirigeants de la banque et au conseil d'administration qui avalise le budget présenté par la direction générale ou qui émet éventuellement des remarques. Le budget définitif est alors diffusé à l'ensemble des centres de responsabilité de la banque. Le contrôle de gestion peut utiliser pour cela des documents normalisés de « notification budgétaire », accompagnés d'une note éventuelle signée par la direction générale afin de bien marquer le caractère contractuel de l'engagement pris par le responsable concerné du centre de responsabilité.

### 3.2 Allocation des fonds propres et ratio de rentabilité

#### 3.2.1 Objectifs de l'allocation des fonds propres dans les établissements bancaires

L'allocation des fonds propres constitue une dimension stratégique de la gestion des établissements bancaire. Les activités et les différents métiers pratiqués peuvent en effet être caractérisés par le niveau de risque et de consommation de fonds propres qui leur sont éventuellement associés. L'objectif est de permettre d'équilibrer en permanence les portefeuilles d'activité entre des activités à risque, consommant beaucoup de fonds propres, comme par exemple les crédits aux activités de conseil ou de gestion de fortune. Le développement des banques et des établissements financiers est ainsi fortement influencé par les stratégies d'allocation des fonds propres, celle-ci étant fondées sur la mesure des consommations par activité et par métier et sur le calcul de la rentabilité des fonds propres ainsi alloués. Cette mesure de la rentabilité fait l'objet de communications croissantes en direction des actionnaires, des agences de rating, des analyses financiers, et des investisseurs.

Par ailleurs, cette mesure de la rentabilité des fonds propres par segment d'activité permet un pilotage fin des ratios de solvabilité prudentiels<sup>38</sup>.

---

<sup>38</sup> Anis Kirouani « le tableau de bord :outil de pilotage dans un environnement concurrentiel »,mémoire fin d'études, encadré par : Mr.ZEKHMI, Ecole supérieure des banques, promotion 2008, Alger, Algérie.

## CHAPITRE II : CONTROLE DE GESTION AU SEIN D'UNE INSTITUTION FINANCIERE

---

### 3.2.2 Allocation fondée sur les fonds propres réels

Cette allocation consiste à prendre en compte les capitaux propres, encore appelés « fonds propres sociaux », il s'agit d'une approche par entité juridique et non par une entité de gestion : les centres de profit internes à une entité juridique déterminée ne disposent pas, par définition, de fonds propres réels. Les principaux éléments constituant les capitaux propres d'une entité juridique dans le secteur bancaire sont le capital social, les réserves et le report à nouveau. Le principal intérêt de la méthode d'allocation fondée sur les fonds propres réels réside dans le fait que les fonds propres réels sont connus avec certitude et précision. Cela permet de mesurer le Return On Equity (**ROE**), ratio de rentabilité le plus connu et le seul qui permette véritablement de comparer la rentabilité des différents établissements bancaires entre eux ; il est obtenu en divisant le résultat à fonds propres réels, qui est directement issu de la comptabilité générale par les fonds propres réels. Il peut être formulé comme suit :

**ROE**=résultat à fonds propres réels/fonds propres réels

### 3.2.3 Allocation fondée sur les fonds propres prudentiels

La méthode d'allocation fondée sur les fonds propres prudentiels est plus complexe que la méthode précédente, mais c'est actuellement celle qui est la plus employée tant à l'intérieur de la banque qu'à l'occasion de la présentation des résultats aux analyses financiers ou à la communauté financière.

Aussi les contrôleurs de gestion doivent bien connaître cette méthode qui sera abordée en quatre étapes :

- l'élaboration de la réglementation internationale, et en particulier le comité de Bâle ;
- la présentation des ratios international et européen de solvabilité ;
- La méthode d'allocation proprement dite, suivant la réglementation prudentielle ;
- les avantages et limites de la méthode.

#### 3.2.3.1 L'élaboration de la réglementation internationale

##### A. Le comité de Bâle

Officiellement dénommé « Comité sur le contrôle des banques », il s'est constitué en 1974 en tant qu'instance internationale de concertation à la suite de l'effondrement de plusieurs banques, dont la banque Herstatt. C'est ce comité qui est à l'origine du principal

## CHAPITRE II : CONTROLE DE GESTION AU SEIN D'UNE INSTITUTION FINANCIERE

---

ratio de solvabilité international, dit « ratio cooke »<sup>39</sup> qui a été remplacé par le ratio dit «de Bâle 2 ».Suite à la détermination de ce ratio de solvabilité qui fixe des normes prudentielles minimales en matière de fonds propres pour les établissements ayant des activités internationales significatives, le comité a aussi défini des normes relatives aux risques de marché.

### **B. Le conseil des communautés européennes**

Le conseil des communautés européennes édicte également des normes prudentielles. Celle-ci s'appliquent à tous les établissements de crédit implantés dans les pays de l'Union européenne, et non pas seulement aux établissements ayant des activités internationales significatives comme c'est le cas pour les normes prudentielles recommandées par le comité de Bâle .On notera que huit pays ( Allemagne, Belgique, France, Suède, Luxembourg, Pays-bas, Royaume-Uni, Italie) appartient à la fois au comité de Bâle et à l'Union européenne, ce qui facilite la concentration entre les deux organismes.

### **C. Les instances françaises chargées de l'application des ratios réglementaires**

C'est le comité de la réglementation bancaire et financière qui adapte à la législation française les directives du conseil des communautés européennes. Cette adaptation conduit à la parution au Journal Officiel d'un arrêté après homologation par le ministère de l'Economie et des Finance des modifications stipulées par le comité de la réglementation bancaire et financière. L'ACP, quant à elle, fixe, par « instruction », les modalités précises du calcul des ratios prudentiels et en contrôle l'application par le biais des déclarations spécifiques des établissements de crédit. Elle peut, dans certains cas, prononcer à l'intention d'un établissement de crédit, une dérogation temporaire aux dispositions d'un établissement de crédit, une dérogation temporaire aux dispositions d'un règlement et lui allouer un délai lui permettant de régulariser sa situation.

#### **3.2.3.2 Le ratio international et le ratio européen de solvabilité**

##### **a) Le ratio cooke et le ratio européen de solvabilité**

Le ratio international de solvabilité dit « ratio cooke » a été institué par le comité de Bâle en juillet 1998.Jusqu'au 31 décembre 1997, le ratio cooke se limitait à la mesure prudentielle du risque de défaillance de la contrepartie. Il a donc été conçu pour contraindre

---

<sup>39</sup> . d'après le nom de l'ancien président du comité de Bâle,petercooke

## CHAPITRE II : CONTROLE DE GESTION AU SEIN D'UNE INSTITUTION FINANCIERE

---

les établissements de crédit à maintenir un certain niveau de fonds propres par rapport à leurs engagements.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1998, les établissements français exerçant un volume notable d'activité de caractère international étaient tenus de mesurer leurs risques de marché et de leur appliquer des exigences de fonds propres, comme ils le font déjà pour les risques de crédit<sup>40</sup>.

Ces risques de marché, définis comme « risques de pertes sur les positions du bilan et du hors-bilan à la suite de variations de prix de marché », recouvrent :

- les risques relatifs aux instruments liés aux taux d'intérêt et titres de propriété du portefeuille de négociation.
- le risque de change et le risque sur produits de base encourus pour l'ensemble de l'activité de bilan et de hors-bilan.

### b) Le dispositif « Bâle 2 »

Devant la complexité du monde de la finance et la montée des risques à partir du début des années 1990, le cadre méthodologie institué par les accords de Bâle 1, dans le but de se prémunir contre le risque de crédit, s'est vu complètement remis en cause par les banques, qui avaient, en parallèle, développées des techniques de mesure et de couverture du risque plus affinées. C'est dans ce contexte que le comité de Bâle s'est réuni en décembre 1997 sous la présidence de Tom De Swaan, afin de proposer d'engager des réformes visant à élaborer une nouvelle norme d'adéquation des fonds propres. Le contrôleur de gestion doit en maîtriser les principes afin de bien appréhender l'impact des ratios de solvabilité sur la gestion de la banque et d'allouer les fonds propres par métier.

Les aspects les plus importants de ce dispositif Bâle 2 peuvent se résumer de la manière suivante :

Le ratio Bâle 2 repose sur trois « piliers »:

#### ➤ **Pilier 1 : L'exigence de fonds propres**

Le nouvel Bâle 2 affine l'accord de 1988 et cherche, en parallèle, à rendre les fonds propres cohérents avec les risques réellement encourus par les établissements financiers.

---

<sup>40</sup> Gérard Naulleau, Michel Rouach « contrôle de gestion et stratégie dans la banque », édition Banque éditeur, Paris, France, 2006.

## CHAPITRE II : CONTROLE DE GESTION AU SEIN D'UNE INSTITUTION FINANCIERE

---

Parmi les nouveautés de l'accord Bâle 2, signalons la prise en complètement du risque de crédit ou de contrepartie.

Le nouveau visage de Bâle 2 se concrétise par un nouveau ratio en remplacement du ratio cooke dénommé ratio Mc Donough dont la formule est la suivante :

$$\frac{\text{Fonds propres réglementaires}}{\text{Risques de crédit +Risques de marché+risques opérationnels}^{41}} \geq 8$$

- **Calcul des fonds propres**

A titre de rappel, les fonds propres réglementaire comprennent les fonds propres de base et complémentaire, Ainsi selon le dispositif final de l'accord Bâle 2, les fonds propres réglementaire précisés dans l'accord de 1988, restent inchangés. On s'aperçoit aussi, qu'en matière de capital minimum le niveau de 8 correspond toujours au plancher de sécurité.

Fonds propres= Fonds propres de base +Fonds propres complémentaires-Eléments à déduire

- Fonds propres de base : est composé notamment du capital social, des réserves consolidées, du report à nouveau (créiteur) et des résultats non distribués de l'exercice.
- Fonds propres complémentaires : sont constitués en particulier par les écarts de réévaluation, les instruments de dette subordonnée à terme (**TSR**) ou les instruments de capital hybrides comme les titres subordonnés à durée indéterminée (**TSDI**) ou les titres participatifs (**TP**).
- Les éléments à déduire : sont composés essentiellement des emplois constituant des fonds propres ou assimilés placés dans d'autres établissements de crédit liés (titres de filiales ou de participation, prêts et titres participatifs et subordonnés accordés ou émis par des établissements de crédit).

- **Calcul des risques de crédit**

Pour le risque de crédit, Le comité propose de donner le choix aux banques entre deux grandes méthodes de calcul des exigences de fonds propres relatives au risque de crédit. La première consiste à évaluer le risque selon une approche dite standard, s'appuyant sur des

---

<sup>41</sup> Michel Rouach « contrôle de gestion bancaire et financier »4ème édition, Revue Banque, Paris, France, 2001.

## CHAPITRE II : CONTROLE DE GESTION AU SEIN D'UNE INSTITUTION FINANCIERE

évaluations externes du risque de crédit. Et la seconde méthode de calcul permettrait aux banques d'utiliser leur propre système de notation interne (**IRB**), sous réserve de l'approbation de l'autorité de contrôle.

Ainsi, le comité de Bâle espère voir de nombreuses banques basculer de l'approche dite standard à l'approche IRB de base (**FIRB**: Foundation Internal Rates Based), puis IRB avancée (**AIRB** ; Advanced Internal Rates Based).

Les méthodes de calcul sont plus élaborées dans le dispositif Bâle 2. Deux grandes options sont ouvertes :

- Approche standardisée, identique conceptuellement à celle du ratio cooke, mais plus différenciée en fonction de risque. Ainsi, le ratio Bâle 2 affine les pondérations par références aux notes publiées par un organisme externe d'évaluation du crédit.

**Tableau N°03 : pondérations standards selon Bâle 2**

Clients		AAA à AA-	A+ à A-	BBB+ à BBB-	BB+ à B-	< B	Non noté
Etats		0%	20%	50%	100%	150%	100%
Banques	Option1	20%	50%	100%	100%	150%	100%
	Option2	20%	50%	50%	100%	150%	50%
	Option2 (court terme)	20%	20%	20%	50%	150%	20%
Entreprises		20%	50%	100%	100%	150%	100%
Détail : immobilier Hypothécaire							35%
Détail : garanti par des immeubles							50%
Détail : autres							75%

**Source :** Document la CNEP-Banque en chiffres, direction des études, Alger, 2002.

A titre comparatif, on s'aperçoit à partir du tableau ci-dessus ; que dans le ratio cooke, la pondération des Etats est à 0% alors que dans l'approche standard du nouveau ratio, la pondération est en fonction de la notation qui reflète la capacité de la contrepartie à respecter ses engagements financiers.

## CHAPITRE II : CONTROLE DE GESTION AU SEIN D'UNE INSTITUTION FINANCIERE

---

- L'approche **FIRB** (Foundation, Internal Rates Based), cette méthode exige la mise en œuvre par la banque d'un système de rating interne pour noter les contreparties, dans le but d'estimer la probabilité de défaut de chaque emprunteur. Les autres paramètres du calcul réglementaire, perte en cas de défaut (**LGD** : Loss Given Default), exposition au moment du défaut (**EAD** : exposure at default) et maturité de l'opération (**M** pour Maturity) ne sont pas déterminés par la banque, mais plutôt fournis par les régulateurs.
- L'approche **AIRB** (Advanced Internal Rates Based), cette méthode impose aussi la mise en œuvre par la banque d'un système de notation interne, mais le calcul de tous les paramètres est à la charge de la banque. Ainsi, l'approche **AIRB** s'appuie sur les probabilités de défaut de la méthode **FIRB**, mais les autres paramètres ; à savoir **LGD** et **M**, sont à calculer par la banque. Dans ce cas, le modèle construit par la banque dans ce genre de calcul doit d'abord faire l'objet au préalable d'une validation par les autorités de contrôle nationales.

- **Risque de marché**

Leur calcul dans le ratio Bâle 2 n'est pas modifié par rapport à celui en vigueur pour l'Union européenne, les risques pris en compte sont les risques de taux d'intérêt, de change et sur les actions (et autres instruments assimilés).

- **Risques opérationnels**

Les risques opérationnels se définissent comme « les risques de pertes directs et indirectes résultant de l'inadaptation ou de la défaillance procédures, de personnes ou de systèmes ou résultant d'événement extérieur ». Le risque opérationnel est difficile à appréhender mais peut être majeur. Trois approches pour mesurer ce risque opérationnel ont été prescrites : approche de « l'indicateur unique » (application d'un seul indicateur de risque opérationnel à l'ensemble des activités dans une banque), « approche standardisée » (affectation de différents indicateurs à différents types d'activité); approche « de la mesure interne » « les statistiques internes de pertes servent à mesurer les fonds propres requis).

- **Modalité d'application du ration Bâle 2**

Le ratio s'applique aux banques exerçant un volume notable d'activités ayant un caractère international. Le ratio s'établit annuellement à partir des comptes conseillés au 30 juin et au 31 décembre de l'année civile. Le rapport minimal respecter entre fonds propres et

## CHAPITRE II : CONTROLE DE GESTION AU SEIN D'UNE INSTITUTION FINANCIERE

---

risque pondérés est de 8%. A chaque échéance, les fonds propres de base doivent représenter au minimum 50% du total des fonds propres exigés au titre des risques de crédit, le complément ne pouvant être couvert que par des fonds propres complémentaires. Par ailleurs, la dette subordonnée à terme ne peut être incluse dans les fonds propres que sous la limite de 50% du montant des fonds propres de base.

### ➤ **Pilier 2 : processus de surveillance prudentielle**

Le comité de Bâle tend à partir de ce pilier d'améliorer la pratique du contrôle bancaire. Le pilier 2 complète et renforce, à la fois, le pilier 1. Il est évident que le contrôle bancaire ne saurait se limiter à des aspects purement quantitatifs basés sur le respect de certains ratios. Bien au contraire, le contrôle bancaire doit aussi porter un jugement qualitatif, concernant notamment le calibre et l'honorabilité des dirigeants d'une banque, la solidité de ses systèmes et mécanismes de contrôle, la viabilité de sa stratégie commerciale et ses bénéfices potentiels.

D'une façon plus générale, les autorités de contrôle doivent s'assurer que « chaque établissement s'est doté de procédures internes saines pour évaluer l'adéquation de ses fonds propres sur la base d'une évaluation approfondie des risques qu'il encourt. » les autorités doivent ainsi juger si les banques parviennent à évaluer correctement leurs besoins en fonds propres par rapport aux risques. Elles exercent une surveillance sur ce processus interne et peuvent, si nécessaire, le faire amender.

### ➤ **Pilier 3 : discipline de marché**

Le pilier 3 oblige la banque à divulguer et à fournir, aux autorités de contrôle, des informations financières fiables et d'une manière régulière, que ce soit sur sa situation, et aussi, sur l'ensemble de son activité.

Selon le texte bâlois, le pilier trois ne fait que compléter les deux autres piliers, à savoir exigences minimales de fonds propres (pilier 1) et surveillance prudentielle (pilier 2) ; à partir de ce pilier, le comité de Bâle cherche à promouvoir une plus grande transparence, fondée sur la publication par les banques d'informations quantitatives et qualitatives sur la nature et le suivi de leurs risques.

Ainsi, un ensemble d'exigences de communication financière sont renforcées, par exemple : le capital et le ratio, les objectifs et politique pour chaque type de risque, la

## CHAPITRE II : CONTROLE DE GESTION AU SEIN D'UNE INSTITUTION FINANCIERE

---

méthode de mesure et gestion du risque,...etc, ces exigences d'informations vont permettre aux acteurs du marché d'apprécier des éléments d'informations très essentiels quant aux décisions futures à prendre.

Les experts du comité estiment que la discipline du marché peut contribuer à la sécurité et à la solidité du système bancaire. Et c'est dans un souci de solidité et de sécurité que les autorités de supervisions, peuvent imposer aux banques de diffuser des données financières et des informations sur leur gestion prudentielle. Et dans certains cas, les autorités de contrôle sont tenues de rendre publiques les informations contenues dans les documents remis par les banques.

### c) Les accords de Bâle 3

Les accords de Bâle 3 font suite à la crise des subprimes qui a pris de court les régulateurs et les acteurs financiers et ce juste après la mise en œuvre de la réforme Bâle 2.

La crise des subprimes a mis en évidence des failles : le niveau de qualité des fonds propres des banques se dégradait, nombre de banques détenaient des volantes de liquidité insuffisants. Le système bancaire n'a donc pas été en mesure d'absorber les pertes sur les activités de marchés et de crédits, qui ont pris une dimension systémique. La situation a été amplifiée par les effets pro cycliques<sup>42</sup> De l'inversion de l'effet de levier, ainsi que par l'indépendance des établissements financiers d'importance systémique.

Ces carences mis en évidence par la crise des subprimes ont poussé le comité de Bâle à prendre de nombreuses mesures pour réformer en profondeur la réglementation prudentielle débouchant sur un nouvel accord dit «Bâle 3» a été mis au point pour une entrée en vigueur progressive prévue à partir du 01 janvier 2013. Ce nouveau dispositif est complexe et couteux à mettre en place. Les grands principes en sont les suivants :

- **Le renforcement de la qualité des fonds propres**

Le nouvel accord Bâle 3 redéfinit les éléments constitutifs des fonds propres réglementaires comme suit :

---

<sup>42</sup> . Selon Mishkin la procyclicité se définit comme une variable accrue du niveau des exigences en fonds propres puisque ces derniers sur réagissent à la hausse, en cas de ralentissement de la croissance .Autrement dit, dans le cas d'un ralentissement de l'activité économique, la situation financière des entreprises se détériore et par conséquent le risque de défaut augmente, ce qui conduit les banques à accroître leur besoins en fonds propres.

## CHAPITRE II : CONTROLE DE GESTION AU SEIN D'UNE INSTITUTION FINANCIERE

---

- Les fonds propres de base (**Tier1**) doivent être constitué essentiellement d'actions ordinaires et de bénéfices non distribuer, ils doivent à tout moment représenter à eux seuls au moins 4.5% des actifs pondérés. Les autres éléments du (**Tier 1**) sont constitués d'instruments qui sont subordonnés, assortis de dividendes ou de coupons non cumulatifs dont le versement est entièrement discrétionnaire et ne comporte ni date d'échéance ni d'incitation au remboursement. Au final, les fonds propres de base doivent être au moins égal à 6 des actifs pondérés<sup>43</sup> ;
- Les fonds propres complémentaires (**Tier2**) sont constitués d'instruments émis par la banque, primes, provisions pour pertes, etc, les éléments du (**Tier 2**) doivent représenter 2% du total des actifs pondérés.

Comme on le constate la nouvelle ossature des fonds propres réglementaires des accords de Bâle 3 ne comporte pas les fonds propres de (**Tier 3**), destinés à couvrir les risques de marché, ils ont été tout simplement supprimés. Afin d'y remédier, le comité a instauré de nouvelles normes qui visent à améliorer la maîtrise du risque de marché. Les banques doivent déterminer leurs besoins en fonds propres au regard du risque de contrepartie en utilisant des intrants estimés en période de tensions. Cela permettra de répondre aux préoccupations quant à la faiblesse excessive du niveau des fonds propres en période de moindre volatilité des marchés et de remédier à la pro-cyclicité. Elles sont soumises également à une exigence supplémentaire des fonds propres destinée à absorber les éventuelles pertes d'ajustement de valorisation sur actifs.

- **instauration d'un « ratio de levier »**

Le comité a complété l'exigence des fonds propres fondée sur le risque par un ratio de levier. En effet, au plus fort de la crise financière de 2007, de nombreux établissements bancaires ont été contraint par le marché de réduire leur effet de levier<sup>44</sup>, accentuant les pressions baissières sur les prix des actifs, amplifiant d'avantage la spirale des pertes, l'érosion des fonds propres des banques et la contraction de l'offre de crédit. Un effet de

---

<sup>43</sup>. Selon le calendrier établi par les accords de Bâle 3 le noyau dur des fonds propres de 2 % à 3.5% pour la période allant de 2013 à 2015 et à 4.5% à partir de 2016. Une réserve pour conservation du capital à hauteur de 2.5 % des actifs pondérés par les risques sera ajoutée progressivement et portera les exigences en fonds propres durs à 7% en 2019.

<sup>44</sup>. L'effet de levier permet aux banques d'augmenter leurs rentabilités en recourant à un endettement lorsque le taux réel est inférieur au taux de rentabilité économique.

## CHAPITRE II : CONTROLE DE GESTION AU SEIN D'UNE INSTITUTION FINANCIERE

---

levier est un facteur de risque important, car plus la banque s'endette, plus les désajustements d'échéance augmentent et plus la banque est vulnérable au risque de liquidité. Raison pour laquelle les experts du comité de Bâle ont décidé d'instituer un ratio simple et transparent qui ne soit pas basé sur le risque.

Le ratio de levier sera non pondéré par les risques et comprendra le hors-bilan. Son niveau est fixé provisoirement à 3%. Il fera l'objet d'une période d'étude parallèle jusqu'en 2018 ou il devrait être intégré au pilier 1. Les banques devront cependant publier ce nouveau ratio à partir de 2015. Le ratio de levier vise à limiter l'effet de levier dans le secteur bancaire, et vise aussi à compléter l'exigence fondées sur le risque par une mesure simple, non basée sur le risque, servant de filet de sécurité.

- **Le ratio de liquidité**

Deux ratios de liquidité seront introduits dans le nouveau dispositif Bâle 3 :

- Un ratio de liquidité à court terme (« Liquidity coverage Ratio » (**LCR**) à trente jours, en flux, imposera un encours d'actifs sans risque aisément négociables afin de résister pendant trente jours à une crise de liquidité aigüe. Le LCR est défini comme suit :

$$\text{LCR} = \frac{\text{Actifs liquides de bon niveau}}{\text{sortie de trésoreries à 1 mois}} \geq 100\%$$

- Un ratio de financement net stable (« Net Stable Funding Ratio » (**NSFR**) correspondant à un ratio de transformation à un an, contraindra les banques à refinancer leurs actifs à plus d'un an par des ressources stables.

$$\text{NSFR} = \frac{\text{financement stable disponible}}{\text{financement stable requis}} \geq 100$$

Ces deux ratios, qui font l'objet de débats entre la profession bancaire et les autorités de régulation, en raison des besoins importants de ressources stables requises, feront l'objet d'une période d'observation en 2015 pour le **LCR** et 2018 pour le **NSFR**.

## **CHAPITRE II : CONTROLE DE GESTION AU SEIN D'UNE INSTITUTION FINANCIERE**

---

### **Section N°4: les perspectives et limites du contrôle de gestion bancaire**

Le contrôle de gestion est désormais suffisamment institutionnalisé dans le secteur bancaire et financier, pour qu'il fasse l'objet d'analyses critiques et que des nouvelles approches soient préposées et discutées. Le contrôle de gestion a toujours alimenté les débats entre praticiens et experts, sur ses attributions, ses rôles et ses techniques.

Le contrôle de gestion n'en a pas été bouleversé pour à tant même si de nombreuses innovations ont été introduites, la difficulté, pour les décideurs, étant de parvenir à faire la part des choses entre les effets de mode qui touchent aussi le monde du management et les innovations durables qu'il faut savoir intégrer<sup>45</sup>.

#### **4.1 Les pratiques budgétaires alternatives**

##### **4.1.1 Les limites de la procédure budgétaire**

Permettant une meilleure gestion financière prévisionnelle, la procédure budgétaire a été largement promue par les financiers. Dans les institutions bancaires et financières, l'adoption de procédures budgétaires a constitué un important levier d'introduction du management par les objectifs et de l'adoption d'une culture de résultat.

Deux changements dans l'environnement de la gestion des institutions bancaires et financières vont cependant affaiblir la pertinence de la procédure budgétaire comme support de l'amélioration des performances économiques.

C'est tout d'abord la tension permanente sur la maîtrise des coûts. Ce phénomène va produire une tension sur la dotation en ressources. Lorsque l'amélioration de la performance économique dépend, pour une part déterminante, de l'amélioration du coefficient d'exploitation, la perception du contrôle de gestion par les opérationnels et de son dispositif le plus exposé, la procédure budgétaire, ne peut que s'en ressentir. Cela conduit à réactiver les comportements défensifs. Au niveau local d'un centre de responsabilité, monter un bon budget peut alors s'apparenter à un exercice de style conduisant à justifier au maximum le maintien du niveau antérieur d'allocation des ressources.

---

<sup>45</sup> CFPB, Guide du management dans le secteur bancaire, 1995, p105.

## CHAPITRE II : CONTROLE DE GESTION AU SEIN D'UNE INSTITUTION FINANCIERE

---

Un second facteur de perte de pertinence de la procédure budgétaire est à rechercher de la cote de la modernisation et de l'automatisation des services opérationnels. Cette modernisation a été plus rapide et plus radicale dans les services opérationnels que dans les services « indirects » de soutien et de structure. Ces derniers ne sont pas bénéficiés, du moins au même rythme, des effets d'économie d'échelle qui affectaient les activités directement productives. En conséquence, la part relative des activités de soutien et de structure a eu tendance à augmenter dans le total des charges.

Aussi, lorsque plus de la moitié des charges sont considérées comme des charges indirectes, la procédure budgétaire perd une part de son intérêt, en raison des activités non directement opérationnelles. C'est en réponse à cette difficulté qu'est apparue la méthode de Budgétisation à Base Zéro (**BBZ**).

### 4.1.2 Une approche budgétaire radicale : la budgétisation à base zéro (BBZ)

Cette méthode consiste à évaluer systématiquement la pertinence des activités et des missions réalisées par un service. Trois séries de critères sont habituellement prises en compte : le coût, la qualité et la pertinence stratégique des activités et des missions réalisées<sup>46</sup>.

Bien conduite, la méthode a un fort effet d'apprentissage. Elle permet de modifier en profondeur certains comportements conventionnels associés à la procédure budgétaire :

- En élargissant la procédure budgétaire, qui est habituellement trop centrée sur la négociation des ressources, dont les niveaux tendent à être justifiés par un historique. La méthode du BBZ exige une négociation plus complexe sur le couple résultats à atteindre/ ressources allouées et non plus exclusivement sur le seul niveau d'allocation des ressources.
- En contraignant les centres de support à s'appréhender en producteurs de résultats plutôt qu'en utilisateurs de moyens, cette méthode entraîne un changement radical de perception et de culture. par exemple un responsable de formation se définira comme responsable de développement de nouvelles compétences et se donnera des objectifs de résultats en termes évaluables par la hiérarchie des personnes formées.

La méthode dynamise la procédure budgétaire mais elle demande de très grands efforts d'animation. L'animation par le contrôle de gestion interne peut se révéler un exercice

---

<sup>46</sup> Rouach m, « finance et gestion dans la banque », RB édition, 2010, p265.

## CHAPITRE II : CONTROLE DE GESTION AU SEIN D'UNE INSTITUTION FINANCIERE

---

périlleux : il nécessite un très haut niveau de confiance de la part des services auxquels la méthode est appliquée. L'animation par des intervenants externe rencontre d'autres limites : l'opposition peut être moins frontale car les conditions de la mise en œuvre des redéploiements de ressources et d'activités ne sont pas toujours assurées par les intervenants externes. L'opération se termine alors comme beaucoup d'opérations de conseil ou d'audit : on a identifié ce qu'il faudrait faire mais la mise en œuvre n'est pas politiquement possible. A l'inverse, la pratique de certains cabinets consistant à justifier leurs couts d'intervention par les économies réalisées sur les charges indirects de l'entreprise peut bloquer toute collaboration des services ciblés.

### 4.1.3 L'approche dite du Beyond Budgeting

L'idée du « Beyond Budgeting » trouve son origine dans un article de la Harvard Business Review paru en 2003. Sur la base de cet article et des travaux effectués par le Beyond Budgeting institue, 12 piliers ont été identifiés pour mettre en œuvre cette nouvelle approche budgétaire. Limite intrinsèque de l'horizon annuel porté par le budget, implication difficile et parfois limitée des responsables, coûts importants de gestion et d'administration de la procédure, vision plus comptable et financière que stratégique et opérationnel, cet article mis également en avant les effets négatifs de la représentation pyramidale et centralisatrice portée par la démarche budgétaire conventionnelle.

Dans un monde où les startups se multiplient, où les technologies disruptives sont adoptées en quelques mois, la question de la capacité d'adaptation d'une entreprise est centrale. De fait, on demande aux entreprises de développer les vertus de l'agilité. L'innovation, l'adaptation et le changement ne doivent pas lui faire peur. L'approche « Beyond Budgeting » va dans ce sens, car elle donne un nouveau dynamisme à la gestion budgétaire. Tous les secteurs d'activités peuvent être concernés. La première success-story de cette nouvelle approche du suivi budgétaire a été une banque suédoise : Handelsbanken et pour elle, « l'abandon du budget » a commencé dans les années 70. Le résultat a été une rentabilité très au-dessus de ses concurrents entre 1979 et 2001. Handelsbanken a su innover pour devenir très performante dans un domaine on ne peut plus cadrer et standardisé, celui du suivi budgétaire d'une banque. Elle a ainsi posé la première pierre du « BeyondBudgeting ». Indépendamment de la question budgétaire, plus d'autonomie a été donné aux acteurs locaux tout en mettant en place une gestion des performances individuelles en fonction de ce que font les personnes ayant des objectifs similaires et de ce qui est réalisé collectivement.

## **CHAPITRE II : CONTROLE DE GESTION AU SEIN D'UNE INSTITUTION FINANCIERE**

---

Depuis, de nombreuses entreprises d'envergure appliquent une démarche qui procède du « BeyondBudgeting » dans tout ou partie de leur activité : Danone, Lego, Volvo, Hilti, Michelin, etc. Bref, la vague du « BeyondBudgeting » ne connaît pas encore de reflux. En pratique l'approche du BeyondBudgeting ne peut fonctionner que dans le cadre d'un système d'information très performant autorisant des révisions en continu et couplé avec un dispositif de benchmarking externe et interne.

### **4.2 Les pratiques de benchmarking**

#### **4.2.1 Les limites des systèmes d'information de gestion « interne »**

Les informations diffusées par le contrôle de gestion sont pour une très large part, des informations valorisées en unité monétaire ayant pour référence le contexte interne à l'entreprise. L'absence de comparaisons avec le monde extérieur ne renseigne pas sur l'état relatif de la performance enregistrée par un service ou une fonction d'une entreprise donnée.

Cette critique se renforce des doutes concernant la fiabilité des objectifs internes. Le système reporting interne ne renseigne pas non plus sur la pertinence de la hiérarchisation des objectifs. Progresser sur des objectifs considérés par les concurrents comme mineurs est peu pertinent pour l'avenir et le futur de l'entreprise<sup>47</sup>.

#### **4.2.2 Le benchmarking comme méthode de comparaison systématique des performances**

Comme méthode de management, le benchmarking a été conceptualisé par Xerox dans les années 70 et mis en œuvre en 1981 dans toutes ses unités (Ettorki-Tardy et al 2011). Le benchmarking est une technique qui permet une surveillance assidue de différents acteurs du microenvironnement de l'entreprise, afin de pouvoir comparer fonction par fonction des sociétés de différents secteurs industriels. Un benchmarking bien compris et bien exécuté, permet d'éviter d'investir trop de temps d'énergie, dans la création de modèles empiriques qu'il faudra ensuite tester n fois jusqu'à l'obtention d'un modèle satisfaisant, ce qui peut représenter un gouffre financier, néfaste à l'entreprise. Cela nécessite en amont de bien connaître son domaine de compétences afin d'être apte à analyser les résultats de sa propre structure qui expliquent les scores obtenus, tant en positif qu'en négatif. Ce travail

---

<sup>47</sup> Gérard Naulleau, Michel Rouach « le contrôle de gestion bancaire et financier », 4<sup>ème</sup> édition, Revue Banque, Paris, France, 2006, p346.

## CHAPITRE II : CONTROLE DE GESTION AU SEIN D'UNE INSTITUTION FINANCIERE

---

d'autoévaluation n'est pas simple à réaliser. Il doit s'appuyer sur des indicateurs qui mesurent façon objective la performance atteinte.

Une fois découvertes et identifiées les « bonnes pratiques » le benchmarking peut ensuite aider à établir des objectifs, basés sur un processus continu de mesures de produits/services qui seront comparés :

- Aux concurrents
- Aux entreprises leaders dans le segment de marché
- Au sein des départements d'une même entreprise

Ainsi, en ayant capitalisé l'intelligence collective des différents, l'entreprise dispose de « modèles d'excellences » opérationnels et expérimentés vers lesquels elle peut tendre américains important avec le benchmarking, la philosophie managériale du toyotisme développé par taiichiOhno dans les années 50. D'après Bain &Company<sup>48</sup>, le benchmarking est aujourd'hui le premier du Top 10 des outils de management des entreprises.

Ces techniques est très utilisées dans les milieux industriels et commerciaux, mais aussi dans la fonction publique, les organisations à but non-lucratifs et commence à être adoptée par le monde de l'éducation et de la formation notamment au sein des écoles supérieurs de commerce. Elle peut être judicieusement déclinée dans l'apprentissage / enseignement sur les réseaux numériques. Dans ses principales modalités : Formation Ouverte et à Distance (FOAD) ou E-learning, ou Modalités annexes : les Massives Open Online Courses (MOOC), les Corporate Open Online Courses (COOC), les Formation en Ligne Ouverte à Tous (FLOT), les Cours en Ligne Ouverts et Massifs (CLOM), les Small Private Online Classes (SPOC), les Courses At Scale (CAS).<sup>49</sup>

### 4.3 La comptabilité par les activités et la gestion par les processus

#### 4.3.1 Les limites des méthodes de comptabilité analytique traditionnelle

La pertinence des informations diffusées par le contrôle de gestion dépend pour une large part de la qualité du recueil et du traitement de l'information comptable analytique a été

---

<sup>48</sup>. <http://www.bain.com/publications/business-insights/management-tools-and-trends-2011.aspx> ≠

<sup>49</sup>. <http://www.globalbenchmarking.org/>

## CHAPITRE II : CONTROLE DE GESTION AU SEIN D'UNE INSTITUTION FINANCIERE

---

soumise depuis longtemps a des critiques relatives aux méthodes d'allocation des charges indirectes :<sup>50</sup>

L'inadéquation des méthodes d'allocation des charges indirectes. Ces méthodes d'allocation sont critiquées parce qu'elles utilisent des critères de répartition insuffisamment fondés : les données disponibles par le système comptable n'entretiennent pas de liens de causalité avec les événements générateurs de couts. Les critères de répartition les plus communs sont le niveau des charges directes ou de revenus générés par les objets de couts ou alors des critères opérationnels comme effectifs employés, les volumes de prestations effectuées ou vendues ou encore les surfaces attribuées. Ces critères volumétriques ont généralement peu de liens avec les inducteurs de charges indirectes dans les activités de service par exemple la complexité relative d'une prestation de service peut avoir une influence déterminante sur la consommation en ressources. Cette complexité de traitement est liée au nombre de versions possibles de la prestation ou du produit ainsi qu'à la disparité des processus d'exécution et de traitement administratif.

Cette inadéquation des méthodes d'allocation devient préoccupante avec l'augmentation de la part des charges indirectes dans les structures de cout. Dans des activités comme la banque et les services financiers, les charges communes indirectes allouées à un produit ou à client peuvent dépasser le montant des charges directes spécifiques aux objets de coût. Dès lors sachant que ces charges indirectes sont réparties dans leur grande majorité, par des clés de répartitions ne traduisant pas de lien de causalité fort entre l'objet de coût et le fait générateur de ces charges indirectes, comment peut-on se prononcer sur la rentabilité en coût complet d'un produit ou d'un client ? Cette évaluation va dépendre des clés de répartition utilisées, clés qui sont susceptibles d'avantager ou au contraire de détériorer la performance de tel produit ou tel axe d'analyse de la rentabilité. En outre, une proportion aussi élevée de charges indirectes exclut d'adopter des systèmes comptables analytiques en coût partiel «direct costing ».

Les conséquences de cette inadéquation croissante de l'organisation comptable analytique sont de trois ordres :

---

<sup>50</sup> . H.T. Johson et R.S. Kaplan, Revelance Lost, harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1987.

## CHAPITRE II : CONTROLE DE GESTION AU SEIN D'UNE INSTITUTION FINANCIERE

---

- Du point de vue de la décision, les informations comptable analytiques peuvent induire des choix contestables en matière de développement, d'arrêt ou de maintien des produits ou activités faisant l'objet des études de rentabilité. La lisibilité des résultats et des performances n'est pas assurée.
- Du point de vue de la gestion, les charges indirectes sont trop souvent exclues du champ des actions de progrès parce qu'on ne sait pas pour quelles activités précises elles sont consommées. Leur pilotage se limite à un calcul, et a un suivi du ratio les comparant aux charges directes de l'entité de calcul, ce taux étant comparé à des références externes. Cette approche ne permet pas un réel pilotage car la comparaison des taux neutralise tous les effets de structure, d'organisation et d'intégration qui peuvent justifier des taux différents.
- Du point de vue du management, les répartitions « aveugles » mutualisent les conséquences des bonnes et des mauvaises gestions. La performance générée par un service se trouve diluée et répercutée sur l'ensemble des autres services. Ces pratiques peuvent démotiver la ligne hiérarchique dès lors que la part des charges indirectes devient substantielle dans la formation d'un résultat.

### 4.3.2 Une réponse aux limites de la comptabilité analytique traditionnelle : la comptabilité par les activités

La comptabilité par les activités, ou méthode **ABC** (Activity Based costing), se veut une réponse aux insuffisances de l'organisation comptable analytique traditionnelle. Cette méthode n'a cependant pas été développée uniquement dans cette perspective, elle s'inscrit dans une nouvelle approche de l'organisation et du management de l'entreprise, la gestion par les processus, qui sera présentée dans le prolongement et cette section.<sup>51</sup>

Traditionnellement, les ressources (les charges) sont versées dans des centres d'analyse (méthode des sections homogènes) puis imputées aux objets de cout finaux que sont les produits ou les prestations, par le biais d'unités d'œuvre ou clés de répartition. Le principe de l'ABC est d'utiliser les activités d'un centre de responsabilité comme interface entre les ressources et les objets de cout. Dans cette démarche, les activités sont considérées, au même titre que les objets de cout, comme des éléments déclenchant des consommations de ressources. Ces consommations sont donc affectées autant par les modalités de

---

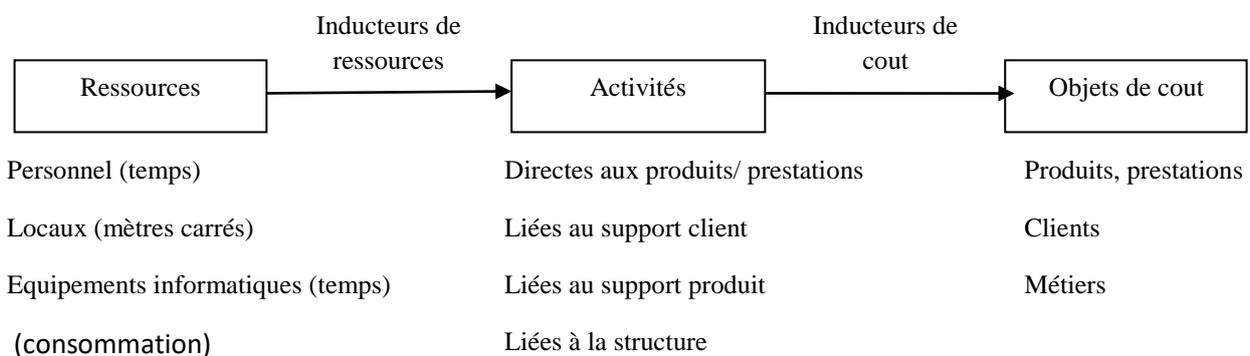
<sup>51</sup>. G.Cokins, activity-Based Cost Management, John Wiley & Sons, 2001.

## CHAPITRE II : CONTROLE DE GESTION AU SEIN D'UNE INSTITUTION FINANCIERE

fonctionnement et d'organisation de l'entreprise que par les volumes de produits ou de prestations fournis. La méthode ABC va donc procéder à une identification des activités élémentaires repérables dans l'organisation de l'entreprise.

La méthodologie préconisée prévoit les étapes suivantes :

- L'établissement d'une cartographie des activités et des processus.
- L'allocation des ressources aux activités.
- La consommation d'activités par les objets de coût.



**Source:** G. Cokins, activity-Based Cost Management, John Wiley & Sons, 2001. P178.

### 4.4 Le reengineering

#### 4.4.1 Le business process reengineering (BPR)

Est une approche qui vise à repenser les processus d'affaires de l'entreprise et à les rendre plus efficace. La méthodologie mise en œuvre est très proche de celle qui a été décrite pour l'ABC et la gestion par les processus : la différence essentielle réside dans le caractère ponctuel et délimite d'une opération de BPR.

La description d'une mission spécifique permettra de bien comprendre le déroulement d'une opération de BPR.

##### a) Mission de BPR dans une compagnie assurance

- La simplification et la suppression de certaines tâches et activités ont été décidées après une analyse de la valeur de ces activités pour les clients.
- La spécialisation du personnel par chaîne d'activité a été réalisée après de multiples discussions et analyses. Au lieu de gérer une multitude d'activités, chaque employé

## CHAPITRE II : CONTROLE DE GESTION AU SEIN D'UNE INSTITUTION FINANCIERE

---

s'est vu confier la charge d'une seule activité : information des clients, saisie des souscriptions, etc.

- Un service spécial a été créé pour les dossiers à problèmes : le but était d'éviter qu'un faible nombre de dossiers ne vienne freiner le cheminement de tous les autres.
- Le système d'information opérationnel a été amélioré grâce à l'introduction du lecteur optique pour les opérations les plus courantes. Cette modification technique a permis un gain de temps très important, le rythme des enregistrements est passé de 60 à 180 traitements/heure et une plus grande fiabilité a été obtenue.
- Enfin, l'opération a permis la mise au point d'indicateur permettant d'évaluer la charge de travail, de calculer le temps nécessaire à chaque activité et ainsi de mieux évaluer les besoins en personnel, les coûts et les leviers d'amélioration de la performance<sup>52</sup>.

Le résultat de cette opération de BFR a permis de supprimer le stock de dossiers non traités, de raccourcir le temps moyen de traitement de cinq jours, ce qui a conduit à d'important gains de trésorerie. Enfin, dans les deux années qui ont suivi, le chiffre d'affaires a pu être augmenté de plus de 30% tout en stabilisant les coûts en valeur. A cet effet, on peut résumer que le BFR permet à la fois de réduire les coûts et d'améliorer la qualité des opérations.

### **b) Le cas de la démarche « six sigma »**

La démarche six sigmas est une méthode qui aide à optimiser la performance des entreprises. Les institutions financières en sont la principale cible. L'enjeu principal pour chaque entreprise est sans conteste de disposer et de conserver des processus compétitifs dans des environnements interne et externe en évolution. Ainsi, le souci d'accroître la rentabilité et améliorer l'efficacité opérationnelle est devenu le défi pour chaque société, de concentration des marchés et de rude concurrence.

Une équation qui n'est pourtant pas insoluble !des solutions existent bel et bien, et parmi elles, la méthode « six sigma ».

---

<sup>52</sup>. Michel Rouach et Gérard Naulleau « contrôle de gestion bancaire » Banque éditeur, 3ème édition, Paris, 1998 p356.

## CHAPITRE II : CONTROLE DE GESTION AU SEIN D'UNE INSTITUTION FINANCIERE

---

Le six sigma, est apparu dans l'industrie des composants électroniques pour répondre aux exigences de qualité, c'est-à-dire pour gérer au mieux les processus de sorte qu'ils atteignent un niveau de qualité 6 (3.4 défauts par million). En cela, la démarche « six sigma » repose sur trois piliers, à savoir le client (qui constitue le noyau de toute entreprise), le processus (afin de réduire les variations dans le temps des façons de faire, les clients-internes ou externes doivent avoir le même niveau de perception de la qualité de produit, de la transaction ou du service, l'employé (six sigma implique l'ensemble des employés, qui doivent s'engager envers cette forme d'excellence. Trois niveaux de formation sont organisés dans ce but : sensibilisation, formation d'équipiers et enfin formation de spécialistes.

En pratique, la méthode Six Sigma intègre :

- L'animation de projets par des chefs de projets rattachés à une direction spécifique au programme six sigmas et appelés Black Belts.
- L'utilisation de techniques très formalisées d'analyse et de gestion de projet.
- Un suivi permanent des gains attendus et réalisés qui sont confrontés aux objectifs quantifiés fixés par la direction générale.
- Six sigma s'applique aussi bien aux activités de développement, de support et de services aux clients qu'aux activités de production<sup>53</sup>.

### **4.4.2 Le contrôle de gestion et les méthodes ponctuelles d'aide à l'amélioration des performances économiques.**

Le contrôle de gestion peut apporter des éléments de méthodologie, d'analyse, ainsi qu'une base d'informations permettant de valoriser et de hiérarchiser ces activités en termes de coût. Par contre, il dispose rarement de la légitimité et du positionnement hiérarchique permettant d'appliquer les recommandations issues de l'analyse. Seule une équipe projet multidisciplinaires, ayant le soutien total de sa hiérarchie, peut conduire une opération de BFR. Il en est de même, dans une moindre mesure, pour l'analyse de la valeur et la méthode du coût cible.

Pour les systèmes comptables analytiques, le contrôle de gestion se trouve en première ligne : il lui appartient de déterminer et promouvoir les systèmes les plus pertinentes pour l'entreprise. Le pragmatisme s'impose : l'expérience montre que les méthodes de comptabilité

---

<sup>53</sup>.Aziz El Hanbali "essai de mise en place d'un système de contrôle de gestion dans les banques », master contrôle de gestion et système d'information, encadré : Mr. Desquernes, IAE, Promotion 2007, Caen, France.

## **CHAPITRE II : CONTROLE DE GESTION AU SEIN D'UNE INSTITUTION FINANCIERE**

---

analytique en coût partiel ont enrichi les méthodes en coût complet, elles ne s'y sont pas substituées<sup>54</sup>.

### **4.5 Le développement accéléré des systèmes d'information**

Plusieurs évolutions se profilent sur le contrôle de gestion :

#### **4.5.1 Vers l'intégration des systèmes d'information**

Les développements techniques des systèmes d'information permettent de satisfaire plusieurs besoins d'information : comptables et financiers par entités juridiques et informations de pilotage par entité de gestion. On assiste d'ores et déjà à l'intégration complète des systèmes d'informations: les systèmes opérationnels, supportant par exemple les transactions bancaires, fusionnant avec les systèmes d'informations de gestion et de reporting financier.

La production et le rapprochement des reporting comptables et sociaux avec les reportings de gestion sont de plus en plus facilités par la création de bases de données multidimensionnelles. Enfin, il faut signaler la possibilité offerte par ces nouveaux systèmes de suivre un troisième axe stratégique pour les banques internationalisées : leurs clients globaux. Pilotage commercial et suivi de la rentabilité peuvent désormais être assurés par les nouveaux systèmes d'information intégrés.

Ces systèmes d'information permettent de creuser jusqu'au niveau le plus fin d'analyser pour expliquer les origines d'une variation de marge ou de résultat. L'interlocuteur opérationnel n'a plus à attendre la médiation d'un expert pour connaître sa performance et surtout pour en analyser les différentes composantes.

#### **4.5.2 L'accélération du traitement et de la diffusion de l'information**

L'amélioration des capacités techniques de traitement et de diffusion de l'information permet aussi de réduire les temps de mise à disposition de l'information de gestion. Dans les établissements bancaires, il est désormais possible de terminer la collecte de l'ensemble des informations de gestion quelques jours après la clôture. On rappellera ici les exigences lourdes en termes de traitement de l'information qui s'imposent aux activités bancaires et financières. Les investissements informatiques sont depuis très longtemps, le deuxième poste

---

<sup>54</sup>. [www.mémoire online.com](http://www.mémoire online.com)

## **CHAPITRE II : CONTROLE DE GESTION AU SEIN D'UNE INSTITUTION FINANCIERE**

---

de charges des établissements bancaires. Les systèmes en place permettent désormais d'organiser des déclinaisons de l'information; par périodicités (le jour pour le gestionnaire, le mois pour les responsables d'entités de gestion enfin des années pour la direction générale), par natures (les informations comptables et extracomptables peuvent désormais cohabiter sur les mêmes supports), par destinataires (les organismes de tutelles, les actionnaires, les agences de notation et les analystes financiers), par produits ou métiers (les déclinaisons par ligne de métiers ou par produits répondent désormais aux exigences d'un suivi global de la rentabilité, détaché des structures juridiques ou des modes d'implantation), par domaine ou fonction (le croisement des informations contenues dans les bases de données permet aux directions fonctionnelles des différents domaines, de réaliser des analyses précises qui permettent d'améliorer les positionnements et les stratégies commerciales).

L'informatique est ainsi devenue un véritable moteur de l'analyse stratégique en matière d'activités bancaires et financières<sup>55</sup>.

### **4.5.3 Les systèmes d'information dans le cas des coopérations interentreprises**

Ces formes de rapprochement interentreprises sont différentes des formes contractuelles de transaction de type clients/fournisseurs et sont également différentes des fusions ou des acquisitions. Dans le premier cas, le contrôle de gestion est peu ou pas impliqué, dans le second cas, le système d'information de gestion est généralement imposé par l'entreprise ayant initié la fusion ou l'acquisition. Le cas des coopérations est plus complexe ; chacune des entreprises conserve son propre système d'information de gestion et son propre référent de construction des résultats et d'analyse des performances. Les principales coopérations interentreprises prennent les formes suivantes dans le secteur bancaire :

- Les partenariats commerciaux : il s'agit de la vente des produits ou de services pour le compte d'entreprise non concurrentes en termes de produits, comme les produits d'assurance ou d'autres produits de services.
- Les partenariats stratégiques, par exemple pour le développement international conjoint dans les pays émergents, ou pour le développement croisé sur les marchés domestiques.

---

<sup>55</sup>. BOUAZIZ Nacera, GHEZZELI hayat « le contrôle de gestion bancaire » mémoire fin d'études, encadrés par Mr TALAOUBRID, université de Mouloud Mammeri, promotion 2004, Alger, Algérie.

## CHAPITRE II : CONTROLE DE GESTION AU SEIN D'UNE INSTITUTION FINANCIERE

---

- Les partenariats techniques : ceux-ci à la nécessité croissante de partager le financement et la gestion de moyens non stratégiques. Les partenariats techniques prennent de plus en plus la forme de co-sourcing : cela permet aux entreprises de suivre le rythme des innovations techniques tout en allégeant leurs besoins de portage financier pour les activités non stratégiques.
- Les partenariats et consortiums de standardisation technique interbancaires du type carte bancaire.

Les formes juridiques et organisationnelles qui soutiennent ces alliances et ces partenariats ressortent schématiquement de trois familles :

- Les partenariats à moyen et long terme décrivant contractuellement les engagements réciproques des entreprises partenaires ;
- Les associations de type groupement d'intérêt économique (**GIE**) portant création d'une structure dotée de la transparence fiscale et d'une faible autonomie de gestion;
- Les partenariats conduisant à la création de sociétés communes ayant une certaine autonomie de gestion.<sup>56</sup>

### 4.6 Vers une vision élargie et renouvelée de la mesure de performance

L'appréhension de la performance organisationnelle est un exercice difficile, toujours remis en question car il dépend de la position de l'observateur, de son implication et de ses objectifs. C'est précisément l'élargissement de la notion de performance et des regards susceptibles d'y être portés qui marquent les travaux les plus récents.

- Une première catégorie de travaux émane des milieux comptables et financiers. Ils ont donné lieu à de multiples élaborations et à un certain nombre d'expériences dans l'environnement bancaire, qui ne sont pas sans influence potentielle sur le contrôle de gestion de ces établissements.
- Une seconde catégorie de travaux a été suscitée par des gestionnaires et des chercheurs insatisfaits des modalités usuelles de mesure de la performance interne des entités de gestion. Ces travaux visent essentiellement à mettre au point des indicateurs extracomptables regroupés dans des tableaux de bord

---

<sup>56</sup>.CLAUDE Alazard, Sabine Sépari " contrôle de gestion: manuel et applications", 6ème éditions Dunod, Paris, France, 2002,p350.

## CHAPITRE II : CONTROLE DE GESTION AU SEIN D'UNE INSTITUTION FINANCIERE

---

équilibrés susceptibles de renseigner les managers sur les dynamiques de la création de performance.<sup>57</sup>

### 4.6.1 Les nouvelles approches financières et économiques de la mesure de performance

Certains cabinets comptables américains ont proposé des méthodes spécifiques et complémentaires de mesure de la performance comptable habituelle.

L'une de ces méthodes, la **MVA** (Market Value Added), il s'agit d'une formule de calcul visant à déterminer la création de richesses dégagée par l'entreprise. Cette formule vise à comparer le montant de la capitalisation boursière additionnée à l'endettement net avec le montant comptable de l'actif économique. On entend les sommes mobilisées en actif et les besoins en fonds de roulement. Ce rapport permet de comprendre l'augmentation de la valeur de la société en rapport aux capitaux investis pour atteindre ce résultat. L'entreprise aura créé de la valeur si son taux de MVA est positif. Dans le cas contraire, elle aura détruit de la valeur.

MVA : le calcul

La  $MVA = V - K$ .

V=valeur de marché de l'entreprise.

K=capitaux employés

La méthode a un intérêt limité pour le contrôle de gestion dans la mesure où elle ne peut pas être déclinée en interne par entité de gestion elle toutefois inspiré une approche applicable aux grandes lignes d'activité d'une entreprise<sup>58</sup>. Sous le nom (**EVA**) Economic Value Added et a été appliqué au secteur bancaire.<sup>59</sup> Il s'agit d'un instrument de mesurer la performance de chaque unité et département. EVA est destiné aux actionnaires, afin qu'ils puissent constater que l'entreprise crée de la richesse. Cette méthode vise à chiffrer chaque année la valeur ajoutée aux capitaux employés.

---

<sup>57</sup> .R.S.Kaplan « The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance » Harvard Business Review, Jan – Febr.1992,pp71-79.

<sup>58</sup>.D.G.Uyemura, « EVA-A Top-Down Approach to Risk Management » , The Journal of Lending et crédit Risk Management, vol, 79, Febr,1997.

<sup>59</sup>. A.Geny, “Economic Value Added-vers une nouvelle stratégie de pilotage des banques”.

## CHAPITRE II : CONTROLE DE GESTION AU SEIN D'UNE INSTITUTION FINANCIERE

---

EVA: Le calcul

EVA peut-être exprimée par la formule :  $EVA=(r-k) \times M$

Capital investi  $\times$  (retour sur capital investi-cout moyen pondéré des capitaux engagés).

La méthode est exposée aux conventions retenues pour le calcul du cout des fonds propres. A ce propos, on pourra noter que ces conventions se sont considérablement affinées ces dernières années, en milieu bancaire, pour déterminer les résultats analytiques. La prise en compte du cout des fonds propres a en effet été largement adoptée par le contrôle de gestion bancaire<sup>60</sup>.

### 4.6.2 Vers une vision élargie de la mesure de la performance : le BalancedScorecard

Cette approche contribue à dépasser les indicateurs financiers pour s'intéresser aux sources de performances ; Les clients, les processus et la dynamique de croissance de l'entreprise. Elle permet donc, de faciliter le passage de la simple vision comptable à une vision plus globale de la performance c'est-à-dire, à la mise en avant du propre de l'entreprise, de sa culture et de ses hommes. Il est nécessaire de contrebalancer les quatre types de performance. Il ne s'agit pas de favoriser outre mesure un type de performance au détriment des trois autres domaines. Un manager décideur peut vérifier que toutes ses décisions sont équilibrées.

Le balancedScorecard de la performance est donc, un nouvel outil de pilotage et de suivi des performances. Il se présente comme un ensemble d'indicateurs, directement liés à la stratégie développé par l'entreprise en offrant à l'utilisateur l'opportunité de piloter tous les déterminants de la performance. Ces derniers représentent les factures clefs de succès et sont déclinés à l'aide de variables d'actions et de résultats, de nature financières, quantitatives et non quantitatives, avec une orientation à court et à long terme.

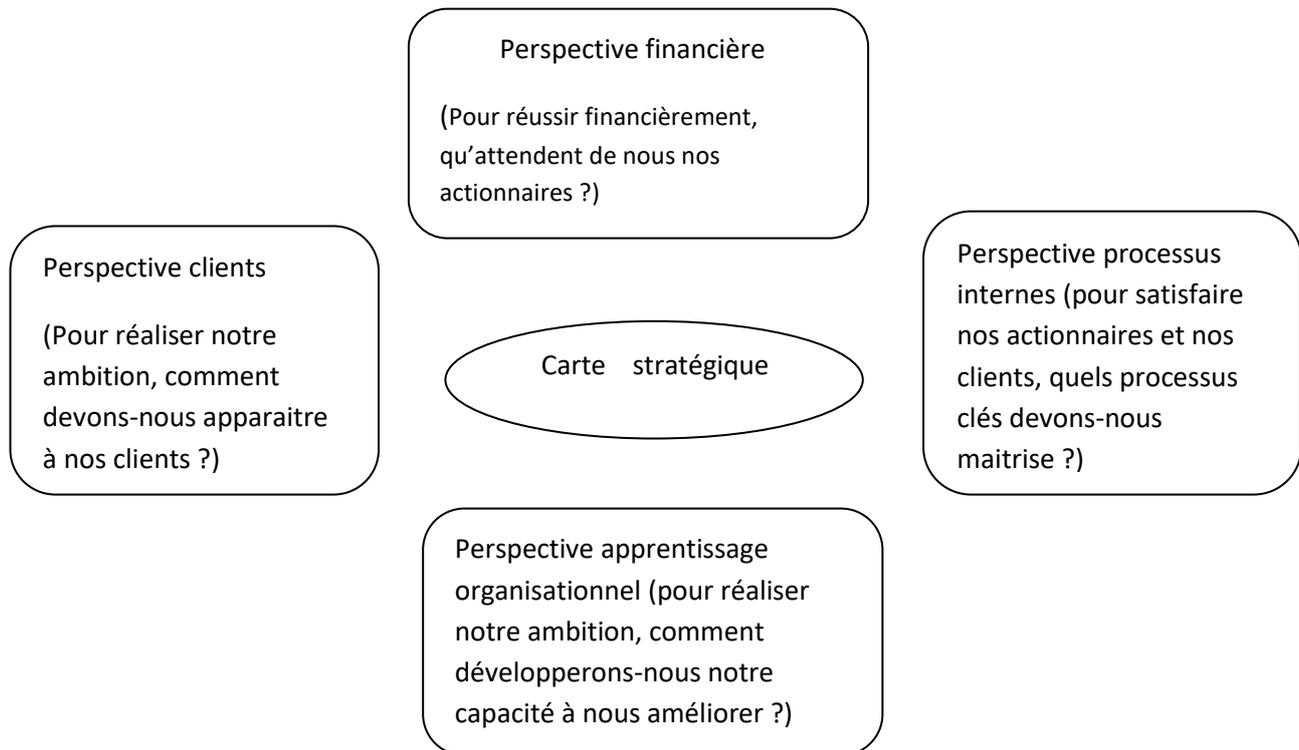
Ainsi Kaplan et Norton proposent une vision multidimensionnelle de la performance. Plus précisément, les auteurs définissent quatre axes privilégiés d'analyse de la performance, L'objectif est, au travers de ces quatre perspectives, de cerner la création de valeur ajoutée passée, mais aussi d'apprécier les déterminants de la performance future.

---

<sup>60</sup>. L'EVA (Risk Adjusted Return on Capital), presenter chap.11

## CHAPITRE II : CONTROLE DE GESTION AU SEIN D'UNE INSTITUTION FINANCIERE

Figure 05: les quatre perspectives de balanced scorecard



**Source :** Les quatre perspectives du Balanced Scorecard, Kaplan et Norton, 1996.

Le concept de BalancedScorecard a connu un développement intéressant en proposant une formalisation intégrée du déploiement des plans d'actions présentées sous forme de carte stratégique. A nouveau, tout comme le BalancedScorecard, l'ergonomie des outils présents a permis une bonne appropriation de cette approche par les équipes de contrôle de gestion de nombreuses entreprises. Plusieurs banques ont mis en œuvre avec succès des dispositifs de BalancedScorecard et de carte stratégique, ce qui permet de résoudre les difficultés d'extraction de données et de diffusion des indicateurs et des tableaux de bord.<sup>61</sup>

En conclusion à ce deuxième chapitre, nous pouvons dire que le contrôle de gestion bancaire est un système de mesure des rentabilités qui repose sur des dispositifs organisationnels comme la définition des centres des responsabilités, et la mise au point de procédures de gestion prévisionnelle. Son efficacité est fortement liée à un savoir-faire dans l'animation de ce processus de gestion dans une entité bancaire dont nous avons décrit les principales composantes.

<sup>61</sup>. T.H.Davenport,R.Kaplan et D.P.Norton, Stratgy Map, Harvard Business School Press,2004

# CHAPITRE III : L'APPLICATION D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION AU NIVEAU D'UNE BANQUE CAS CNEP-BANQUE.

---

## Introduction

La CNEP-Banque « la Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance-Banque » est spécialisée depuis sa création en 1964, dans la collecte de l'épargne, les crédits immobiliers aux particuliers, le financement des promoteurs publics et privés et le financement des entreprises intervenant en amont du secteur des bâtiments. Elle constitue la pionnière du crédit immobilier, elle a pour mission de faciliter aux algériens en générale et à ses épargnants en particulier l'accès au logement en participant au financement de nombreux projets de logements sociaux, elle a pu soulager le trésor public.

La CNEP-Banque reste la banque qui offre la plus large gamme de crédits immobiliers sur le marché national aux meilleurs taux pour ses épargnants ainsi que pour les demandeurs qui ne disposent pas d'un livret d'épargne cet élargissement de l'offre de crédit a été accompagné par un allègement des conditions d'éligibilité avec moins de bureaucratie, plus de sécurité.

A travers ce chapitre, nous allons aborder la présentation de la CNEP-Banque en mettant l'accent sur sa création, son évolution et son organisation, et l'étude d'un cas pratique sur une analyse des soldes intermédiaires de gestion et les ratios de deux agence de la CNEP-Banque à savoir celle de azazga et de draa ben khedda.

# **CHAPITRE III : L'APPLICATION D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION AU NIVEAU D'UNE BANQUE CAS CNEP-BANQUE.**

---

## **Section N°01: Présentation et définition de la CNEP-Banque**

### **1.1 Historique**

La Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance-Banque est une institution financière créée par la loi n°64-227 du 10 août 1964, succédant à l'ancienne institution française qui est la Caisse de solidarité des départements et des communes d'Algérie (CSDCA), sa mission principale est la mobilisation de la collecte de l'épargne. La première agence de la CNEP a été ouverte, officiellement, le 01 mars 1967 à Tlemcen. Cependant, le livret d'épargne était déjà commercialisé, depuis une année, à travers le réseau Poste et Télécommunication (P&T).

La CNEP est aujourd'hui, une Société Par Action (SPA) au capital de 14 milliards de dinar dont le siège social se situe à Alger. Dès sa création jusqu'à son attribution de statut de banque par le Conseil de la Monnaie et du Crédit (CMC), la CNEP a connu plusieurs étapes dans son évolution, à savoir<sup>62</sup>

#### **1.1.1 La période de 1964-1970 collecte de l'épargne sur livret**

Durant la période 1964-1970, l'activité de la CNEP-Banque a été limitée à la collecte de l'épargne sur livret, avec des prêts sociaux hypothécaires. Le réseau CNEP n'était constitué, alors, que deux agences ouvertes au public, en 1967, et 575 points de collecte implantés dans le réseau de Post et Télécommunication (P&T).

#### **1.1.2 La période de 1971-1979 : Engagement du financement de l'habitat**

En 1971, la loi bancaire a chargé la CNEP de financer les programmes de réalisation de logements en utilisant les fonds du trésor public. Dès lors, l'épargne des ménages va connaître un essor prodigieux, à la fin de l'année 1975, au cours de laquelle furent vendus les premiers logements au profit de titulaires de livrets d'épargne. En 1979, 46 agences CNEP et bureaux de collecte étaient opérationnels.

#### **1.1.3 La période 1980-1990 : La CNEP au service de la promotion immobilière**

Des nouvelles tâches sont assignées à la CNEP. Il s'agit, des crédits aux particuliers pour la construction de logements et le financement de l'habitat promotionnel au profit exclusif des épargnants. Au 31 décembre 1988, environ, 11590 logements ont été vendus dans le cadre de l'accession à la propriété. La CNEP a entrepris une politique de diversification des

---

<sup>62</sup> Document interne de la CNEP-Banque

## **CHAPITRE III : L'APPLICATION D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION AU NIVEAU D'UNE BANQUE CAS CNEP-BANQUE.**

---

crédits accordés notamment, en faveur des professions libérales, des travailleurs de la promotion immobilière de la santé, des coopératives de services et de transporteurs.

### **1.1.4 La période de 1990-1999 : instruction de la loi sur la monnaie et le crédit**

La CNEP reste, toujours, le plus grand collecteur d'épargne, en Algérie, vu l'importance des montants des fonds d'épargne collectés. Sur les 135 agences et les 2652 bureaux de poste représentés au 3 décembre 1990, un total de 82 milliards de dinars (dont 34 milliards de dinars sur le compte épargne devises). Les prêts aux particuliers accordés à la même date représentaient 12 milliards de dinars pour un total de 80.000 prêts.

En 1997, la CNEP change de statut en obtenant son agrément en tant que banque. Désormais, elle porte le nom de la CNEP- Banque. Elle peut, également, effectuer toutes les opérations bancaires à l'exclusion des opérations de commerce extérieur.

### **1.1.5 La période de 2000 à nos jours**

La période de 2000 à nos jours connu plusieurs étapes dans son évolution, à savoir<sup>63</sup>

#### **1.1.5.1 31 mai 2005 : Financement des investissements dans l'immobilier**

L'assemblée générale extraordinaire a décidé, le 31 mai 2005, de donner la possibilité à la CNEP-Banque de s'impliquer davantage dans le financement des infrastructures et activités liées à la construction, notamment pour la réalisation de biens immobiliers à usage professionnel, administratif et industriel ainsi que les infrastructures hôtelières, de santé, sportives, éducatives et culturelles.

#### **1.1.5.2 28 février 2007 : Repositionnement stratégique de la CNEP-Banque**

L'assemblée générale ordinaire, du 28 février 2007, relative au repositionnement stratégique de la banque décide d'autoriser au titre des crédits aux particuliers :

- Les crédits hypothécaires prévus par les textes réglementaires en vigueur au sein de la Banque.
- Les crédits à la consommation.

Il a été, également, décidé d'accorder les crédits à titre prioritaire et principal aux épargnants, et à titre accessoire, aux non épargnants. Concernant le financement de la promotion immobilière, sont autorisés l'acquisition de terrains destinés à la construction de

---

<sup>63</sup>. Document interne de la CNEP-Banque

## **CHAPITRE III : L'APPLICATION D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION AU NIVEAU D'UNE BANQUE CAS CNEP-BANQUE.**

---

logements et à la réalisation de programmes d'habitats. Les programmes éligibles au financement sont ceux destinés exclusivement aux épargnants.

### **1.1.5.3 17 juillet 2008 : Repositionnement stratégique de CNEP-Banque**

L'assemblée générale ordinaire, du 17 juillet 2008, relative au repositionnement stratégique de la banque décide que, les crédits hypothécaires pour l'achat, la construction, l'extension et l'aménagement des locaux à usage commercial ou professionnel, sont exclus du titre de crédit aux particuliers.

La même assemblée décide de n'autoriser que le financement des programmes immobiliers destinés à la vente ou à la location, y compris ceux intégrant des locaux à usage commercial ou professionnel, en plus du financement de l'acquisition ou de l'aménagement de terrains destinés à la réalisation des logements.

Quant au financement des opérations d'acquisitions, d'extensions et/ou de renforcements des moyens de réalisations (équipements) initiées par des entreprises de production, de matériaux de construction ou des entreprises de réalisation intervenant dans le secteur du bâtiment et les projets d'investissements dans le secteurs de l'énergie, de pétrochimie ou de l'aluminerie.

### **1.1.5.4 17 août 2011 : Repositionnement stratégique de la CNEP-Banque**

Repositionnement stratégique a pour objet de définir le champ d'intervention de la CNEP-Banque en matière de financement.

- **Crédits aux particuliers** : est autorisé le financement des crédits immobiliers prévus par les textes réglementaires en vigueur au sein de la banque ou à mettre en place.
- **Financement de la promotion immobilière** : sont autorisés le financement de l'acquisition ou de l'aménagement de terrains destinés à la réalisation de programmes immobiliers, de la réalisation d'opérations de promotion immobilière et de l'acquisition de biens immobiliers à achever ou à rénover.
- **Financement des entreprises** : sont autorisés le financement des investissements de tous les secteurs d'activités économiques y compris le fonds de roulement nécessaire au démarrage de l'activité, les crédits par signature, le leasing immobiliers et les services liés à l'habitat (bureau d'étude, entreprises d'entretien d'immeubles,...)

# CHAPITRE III : L'APPLICATION D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION AU NIVEAU D'UNE BANQUE CAS CNEP-BANQUE.

---

## Section N°02 : Caractéristiques et les structures de la CNEP- Banque

La CNEP-Banque présente plusieurs caractéristiques et effectuer des missions très importantes pour le développement de l'activité économique.

### 2.1 Les caractéristiques de la CNEP-Banque

La CNEP-Banque dispose de certaines caractéristiques, à savoir<sup>64</sup>

#### ➤ En tant que caisse (avant 1997)

Les caractéristiques de la CNEP-Banque en tant que caisse sont les suivantes :

- Elle était régie par une loi spécifique et placée sous tutelle du ministère des finances;
- Son champ d'action est limité et son autonomie est réduite;
- Son développement ne pouvant être envisagé hors du pouvoir de l'administration et sans accorder de celle-ci;
- Elle ne pouvait octroyer des crédits qu'à concurrence de ces ressources.

#### ➤ En tant que banque (après 1997)

Les caractéristiques de la CNEP-Banque en tant que banque sont :

- Elle est régie par le code du commerce en tant que Société Par Action (SPA) ;
- Elle est sous le contrôle de la Banque d'Algérie et la commission bancaire ;
- Sa politique du développement et du ressort du conseil d'administration ;
- La mise en ouvre de cette politique est du ressort du gestionnaire ;
- Elle est soumise à la libre concurrence pour ses activités.

### 2.2 Les structures de la CNEP Banque

#### 2.2.1 Les structures au niveau central

La CNEP Banque est dirigée par un président Directeur Général (**PDG**), assisté de six Directeurs Généraux adjoints (**DGA**) :

- Le DGA chargé du développement;
- Le DGA chargé de l'administration;
- Le DGA chargé du crédit;
- Le DGA chargé de l'assainissement;

---

<sup>64</sup> Document interne de la CNEP-Banque

## **CHAPITRE III : L'APPLICATION D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION AU NIVEAU D'UNE BANQUE CAS CNEP-BANQUE.**

---

- Le DGA chargé de l'épargne et des réseaux d'exploitation;
- Le DGA chargé du recouvrement.

Ces **DGA** sont sous l'autorité directe du **PDG**. Ils ont pour missions d'assurer l'animation, la coordination, l'assistance et le suivi des activités des vingt et une directions centrales placées sous leurs autorités. A coté de ces Directions générales adjointes, il y a la direction de l'inspection générale et une cellule chargée de l'audit interne.

On peut résumer la structure de la direction par l'organigramme qui se trouve dans l'annexe N°01<sup>65</sup>:

### **2.2.2 Les directions régionales**

La décision réglementaire 74-95 du 21 Novembre 1995 fixe les dispositions d'organisation des directions régionales. L'article premier de cette décision définit la direction générale comme « structure hiérarchique de soutien des agences implantées dans sa circonscription territoriale définie par voie réglementaire ».

Chaque direction de réseau est structurée en cinq départements :

- Le département du personnel et des moyens ;
- Le département du financement ;
- Le département des finances et de la comptabilité ;
- Le département de l'informatique ;
- Le département de l'épargne.

La CNEP Banque compte actuellement, 18 réseaux d'exploitation.<sup>66</sup>

---

<sup>65</sup>. Voir annexe N°01

<sup>66</sup>. Voir annexe N°02

# CHAPITRE III : L'APPLICATION D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION AU NIVEAU D'UNE BANQUE CAS CNEP-BANQUE.

---

## 2.2.3 Les agences

L'organisation des agences de la CNEP Banque est définie par la décision réglementaire 75-95 du 21 Novembre 1995 ; au sens de cette décision, les agences sont des structures centralisées, hiérarchiquement rattachées aux directions régionales. Chaque réseau compte trois catégories d'agences<sup>67</sup> :

- ❖ **Les agences A** : elles ont pour missions : la collecte de l'épargne et l'octroi de crédits y compris le financement de l'accession à la propriété.<sup>68</sup>
- ❖ **Les agences B** : dont la mission se résume dans la collecte de l'épargne et la distribution, uniquement, des crédits aux particuliers ;<sup>69</sup>
- ❖ **Les agences C** : qui n'assurent que la collecte de l'épargne.<sup>70</sup>

La direction de la prévision et du contrôle de gestion « DPCG » :

La direction de la prévision et du contrôle de gestion fut créée par la décision réglementaire n°173 du 22 février 1999 et placée sous l'autorité de la DGA chargée de développement. Elle a pour principales missions :

- D'assurer la cohérence et la convergence entre la stratégie et les décisions opérationnelles ;
- De mettre en place un certain nombre d'outils et de techniques permettant de mesurer les performances et de suivre l'évolution de toutes les ressources de l'institution (physiques, financières et matérielles).

Cette direction est structurée en trois départements :

- a. Le département prévision : qui a pour mission, d'un côté, de contribuer à la définition de la stratégie en veillant à la crédibilité des projections et la cohérence des hypothèses, et de l'autre côté, de déterminer des indicateurs de gestion pertinents et représentatifs de l'activité ;
- b. Le département contrôle budgétaire : il a pour mission de définir et mettre en place les procédures budgétaires en fixant des normes et ratios, d'orienter et assister les

---

<sup>67</sup>. Voir annexe N°03

<sup>68</sup>. Voir annexe N°04

<sup>69</sup>. Voir annexe N°05

<sup>70</sup>. Voir annexe N°06

# CHAPITRE III : L'APPLICATION D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION AU NIVEAU D'UNE BANQUE CAS CNEP-BANQUE.

---

structures centrales et décentralisées dans l'élaboration de leurs budgets, de notifier à ces structures les budgets retenus et de proposer =, en cas de besoin, la révision des objectifs ;

- c. Le département contrôle et risque : il doit suivre les risques auxquels est exposés la banque, à savoir le risque clientèle, le risque financier et le risque opérationnel.<sup>71</sup>

## Section N° 03 : Les produits et les missions de la CNEP-Banque

### 3.1 Les produits de la banque

La CNEP-Banque offre à ses clients divers produits grâce à ces deux (02) fonctions différentes: en tant qu'une banque et aussi en tant qu'un collecteur d'épargne.

#### 3.1.1 Produits d'épargne

On distingue deux types de produits d'épargne, à savoir :

- **Epargne à vue dont:**
  - Livret Epargnant Logement (LEL) ;
  - Livret Epargne populaire (LEP).
- **Epargne à terme :**
  - Compte Courant (CC).
  - Dépôt A Terme (DAT).

#### 3.1.2 Produits d'épargne bancaire

Il existe trois types de produits d'épargne bancaire, qui sont :

- Compte Courant (CC) ;
- Dépôt A Terme (DAT) ;
- Bon De Caisse (BDC).

---

<sup>71</sup> . Voir annexe N°07

# CHAPITRE III : L'APPLICATION D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION AU NIVEAU D'UNE BANQUE CAS CNEP-BANQUE.

---

## 3.2 Mission de la CNEP-Banque

« La mission essentielle confiée à la CNEP-Banque le 10 Aout 1964, s'articule autour de la collecte d'épargne et l'accroissement de l'activité de crédit »<sup>72</sup>.

### 3.2.1 Collecte de l'épargne

La CNEP-Banque dispose d'une gamme de produits d'épargne offerte à la clientèle :

- Le livret épargne logement (LEL), rémunéré au taux de 2% qui confère à la clientèle un droit d'accès aux crédits à conditions privilégiées ;
- Le livret épargne populaire (LEP), rémunéré au taux de 2.5% qui ouvre le droit à son titulaire depuis le 01 Avril 2002, au crédit a un taux préférentiel ;
- Les placements à terme au bon de caisse, DAT logement et DAT banque destiné aux personnes physiques et morales qui sont rémunérées selon la durée de placement et pour élargir ces présentions des services.

### 3.2.2 La distribution des crédits

Les financements de la CNEP-Banque sont des diverses natures et s'adressent aussi bien aux particulières, qu'aux entreprise. La CNEP-Banque assure la quasi-totalité des financements bancaires consacrés au secteur de l'habitat.

### 3.2.3 Financement des besoins des particuliers

La CNEP-Banque propose sur le marché une large gamme des crédits, pour répondre aux différents besoins de financement de sa clientèle.

#### 3.2.3.1 Les crédits hypothécaires : on distingue deux sortes de crédits hypothécaires : habitat et hors habitat.

Le premier concerne :

- Achat d'un logement promotionnel ;
- Construction d'une habitation individuelle ou coopérative ;
- Achat d'un terrain bâti ;

---

<sup>72</sup> .www.cnepbanque.dz

## **CHAPITRE III : L'APPLICATION D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION AU NIVEAU D'UNE BANQUE CAS CNEP-BANQUE.**

---

- Aménagement ou extension d'une habitation ;
- Achat d'un logement auprès d'un particulier ;
- Achat d'un logement par la formule vente sur plan(VSP) ;
- Achat d'un logement social participatif(LSP).

Et le deuxième concerne l'achat ou construction aménagement de locaux à usage commercial ou professionnel, auprès d'un particulier ou d'un promoteur

### **3.2.3.2 Les crédits d'équipement domestique**

Ce sont des crédits bancaires tels que :

- Crédit destiné au financement de transport ;
- Prêt pour la création et l'invention ;
- Financement coopérative de réalisation de service ;
- Financement de tourisme et d'hôtellerie ;
- Financement du marché.

### **3.2.4 Financement des besoins des entreprises**

Pour satisfaire les besoins de la clientèle de différentes natures, la CNEP-Banque s'est engagée dans une diversification des ses activités de financement de l'entreprise, ainsi de financer les promoteurs pour la construction de logement et autres tels que CNEP-IMMO , EPLE , OPGI...etc. Ainsi, la part du marché de la CNEP-Banque au titre de ressources clientèles en 2003 représente 22.48% de celles collectées par l'ensemble du système bancaire algérienne.

Sur le plan organisationnel, La CNEP-Banque était caractérisé par un rattachement hiérarchique direct du réseau d'agence aux structures centrale de la direction générale et cela depuis sa création. Puis elle a connu plusieurs modifications, ainsi les différents niveaux de l'organisation actuelle sont :

- L'organisation de la direction générale de la CNEP-Banque : cette organisation fait dresser l'architecteur de l'inspection générale et de l'Audit.

## **CHAPITRE III : L'APPLICATION D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION AU NIVEAU D'UNE BANQUE CAS CNEP-BANQUE.**

---

- L'organisation de la direction réseau : cette organisation fait ressortir différents départements et services, sachant que chaque réseau comprend un ensemble d'agences.

### **Section N°04 : Analyse des soldes intermédiaires de gestion des agences de la CNEP-Banque**

Le tableau des soldes intermédiaires de gestion (**TSIG**) est un complément du compte de résultat. Il se présente sous la forme d'un tableau qui synthétise les charges et les produits de l'entreprise ou des banques durant l'exercice comptable et met en avant les indicateurs principaux.

Le tableau des soldes intermédiaires de gestion est utilisé pour évaluer les performances d'une façon plus précise afin de mieux gérer cette dernière. Le tableau des soldes intermédiaires de gestion permet :

- D'une part de mettre en lumière les postes les plus coûteux et les plus rémunérateurs dans la banque;
- D'autre part il compare l'évolution de la banque avec les années intérieures.

La méthode d'analyse de la rentabilité d'un centre de profit mérite une application pratique pour l'illustration en essayant d'appliquer une démarche d'analyse cohérente sur des données réelles à savoir les tableaux des comptes de résultat de deux agences de la CNEP-Banque.

#### **4.1 Le tableau des comptes de résultat**

Le compte de résultat est un document économique permettant de voir la performance d'une agence bancaire sur une période appelée exercice comptable et si, au final, elle en a retiré un bénéfice ou une perte.

## CHAPITRE III : L'APPLICATION D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION AU NIVEAU D'UNE BANQUE CAS CNEP-BANQUE.

Tableau N°04: TCR agence CNEP Banque AZAZGA année 2015/2016

U : Milliers de DA

Compte	Intitulé	Solde au 31/12/2015	Solde au 31/12/2016	Variation en Montant	Variation en %
<b>70/ 71</b>	<b>Produit d'exploitation bancaire (1)</b>	<b>3 435 548</b>	<b>982 002</b>	<b>-2 453 545</b>	<b>-71,42</b>
	Intérêt et produits assimilés	3 428 615	978 517	-2 450 098	-71,46
	Commissions perçues	6 933	3 485	-3 447	-49,73
	Autres produits d'exploitation bancaire	0	0	0	
<b>60/ 61</b>	<b>Charges d'exploitation bancaire (2)</b>	<b>321 652</b>	<b>972 166</b>	<b>650 514</b>	<b>202,24</b>
	Intérêts et charges assimilés	321 652	287 808	-33 844	-10,52
	Commissions versées	0	0	0	
	Autres charges d'exploitation bancaire	0	684 357	684 357	
	<b>PRODUIT NET BANCAIRE (3) = (1)-(2)</b>	<b>3 113 896</b>	<b>9 837</b>	<b>-3 104 059</b>	<b>-99,68</b>
	<b>Produit du placement auprès de la Trésorerie (4)</b>	<b>-125 493</b>	<b>-841 732</b>	<b>-716 240</b>	<b>570,74</b>
	<b>Produit net bancaire corrigé (5) = 3+4</b>	<b>2 988 403</b>	<b>-831 896</b>	<b>-3 820 299</b>	<b>-127 ,84</b>
<b>62 /63/ 64/ 66</b>	<b>Charges générales d'exploitation (charges propres) (6)</b>	<b>82 787</b>	<b>42 074</b>	<b>-40 713</b>	<b>-49,18</b>
62	Services	2 865	3 577	712	24,86
63	Frais de personnel	15 571	17 782	2 211	14,20
64	Impôts et taxes	64 283	20 573	-43 710	-68,00
66	Charges diverses	68	142	74	108,64
	<b>Contribution sur charges propres (7) =5-6</b>	<b>2 905 616</b>	<b>-873 969</b>	<b>-3 779 586</b>	<b>-130 ,08</b>
	<b>Coûts d'Opérations et Charges de Structure et de Services Généraux (8)</b>	<b>53 971</b>	<b>89 954</b>	<b>35 983</b>	<b>66,67</b>
	<b>Résultat Brut d'Exploitation (9) = 7-8</b>	<b>2 851 645</b>	<b>-963 923</b>	<b>-3 815 568</b>	<b>-133 ,80</b>
<b>67 /68/ 69</b>	<b>Autres charges (10)</b>	<b>99 937</b>	<b>10 693 626</b>	<b>10 593 689</b>	<b>10 600, 37</b>
67	Dotations aux provisions	0	6 340 754	6 340 754	
68	Dotations aux amortissements	1 658	3 093	1 435	86,56
69	Charges hors exploitation	98 279	4 349 780	4 251 501 4	325,94
<b>77/79</b>	<b>Autres produits (11)</b>	<b>1 725 123</b>	<b>5 476 181</b>	<b>3 751 057</b>	<b>217,44</b>
	<b>Résultat d'Exercice (12) = (9+11) - 10</b>	<b>4 476 832</b>	<b>-6 181 369</b>	<b>-10 658 201</b>	<b>-238 ,07</b>

SOURCE: Document interne CNEP-Banque

## CHAPITRE III : L'APPLICATION D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION AU NIVEAU D'UNE BANQUE CAS CNEP-BANQUE.

Tableau N°05 : TCR agence CNEP-Banque DRAA BEN KHEDDA année 2015 2016

U : Milliers de DA

Compte	Intitulé	Solde au 31/12/2015	Solde au 31/12/2016	Variation en Montant	Variation en %
<b>70/ 71</b>	<b>Produit d'exploitation bancaire (1)</b>	<b>76 625</b>	<b>49 459</b>	<b>-27 166</b>	<b>-35,45</b>
	Intérêt et produits assimilés	46 014	47 518	-28 496	-37,49
	Commissions perçues	611	1 941	1 330	217,80
	Autres produits d'exploitation bancaire	0	0	0	
<b>60/ 61</b>	<b>Charges d'exploitation bancaire (2)</b>	<b>22 572</b>	<b>27 040</b>	<b>4 468</b>	<b>19,79</b>
	Intérêts et charges assimilés	22 572	27 040	4 468	19,79
	Commissions versées	0	0	0	
	Autres charges d'exploitation bancaire	0	0	0	
	<b>PRODUIT NET BANCAIRE (3) = (1)-(2)</b>	<b>54 052</b>	<b>22 419</b>	<b>-31 634</b>	<b>-58,52</b>
	<b>Produit du placement auprès de la Trésorerie (4)</b>	<b>5 149</b>	<b>-4 901</b>	<b>-10 050</b>	<b>-195,18</b>
	<b>Produit net bancaire corrigé (5) = 3+4</b>	<b>59 201</b>	<b>17 518</b>	<b>-41 683</b>	<b>-70,41</b>
<b>62 /63/ 64/ 66</b>	<b>Charges générales d'exploitation (charges propres) (6)</b>	<b>9 099</b>	<b>8 926</b>	<b>-173</b>	<b>-1,90</b>
62	Services	622	775	154	24,76
63	Frais de personnel	7 182	6 866	-316	-4,40
64	Impôts et taxes	1 271	1 249	-22	-1,77
66	Charges diverses	24	36	12	49,88
	<b>Contribution sur charges propres (7) =5-6</b>	<b>50 103</b>	<b>8 592</b>	<b>-41 511</b>	<b>-82,85</b>
	<b>Coûts d'Opérations et Charges de Structure et de Services Généraux (8)</b>	<b>24 892</b>	<b>39 568</b>	<b>14 676</b>	<b>58,96</b>
	<b>Résultat Brut d'Exploitation (9) = 07-8</b>	<b>25 211</b>	<b>-30 976</b>	<b>-56 186</b>	<b>-222,87</b>
<b>67 /68/ 69</b>	<b>Autres charges (10)</b>	<b>11 468</b>	<b>5 234</b>	<b>-6 234</b>	<b>-54,36</b>
67	Dotations aux provisions	0	0	0	
68	Dotations aux amortissements	1 040	887	-153	-14,71
69	Charges hors exploitation	10 428	4 348	-6 081	-58,31
<b>77/79</b>	<b>Autres produits (11)</b>	<b>61 300</b>	<b>110 289</b>	<b>48 989</b>	<b>79,92</b>
	<b>Résultat d'Exercice (12) = (9+11) - 10</b>	<b>75 043</b>	<b>74 079</b>	<b>-963</b>	<b>-1,28</b>

Source : document interne CNEP-Banque

## CHAPITRE III : L'APPLICATION D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION AU NIVEAU D'UNE BANQUE CAS CNEP-BANQUE.

La présentation de ces tableaux de bords de résultat mérite une analyse détaillée de chaque solde de gestion pour une bonne explication des résultats finaux.

### 4.2 La Structure Du Compte De Résultat Des Agences

#### 4.2.1 Les soldes significatifs et les ratios de gestion de l'agence Azazga

L'analyse de formation du résultat de l'exercice à l'aide des soldes intermédiaires de gestion.

**Tableau N°06 : Les soldes intermédiaires de gestion de l'agence Azazga**

U : Milliers de DA

Rubriques	31/12/2015	31/12/2016	variations	
			Montant	En %
Produit net bancaire	2 988 403	-831 896	-3 820 299	-127,84
Résultat brut d'exploitation	2 851 645	-963 923	-3 815	-133,80
Résultat de l'exercice	4 476 832	-6 181 369	-10 658 201	-238,07

**Source: document interne « CNEP-Banque »**

L'agence AZAZGA a vu son résultat baisser de 238% par rapport à l'exercice précédent. Cette chute expliquée par la baisse du PNB donc du RBE et la hausse des autres charges de même que le résultat exceptionnel qui devient négatif en 2016.

Pour trouver les raisons exactes de ce basculement à une situation déficitaire, il faut analyser les agrégats un par un à savoir :

#### 4.2.1.1 Produit net bancaire (PNB)

**Tableau N°07: calcul et l'analyse PNB de l'agence Azazga**

U : Milliers de DA

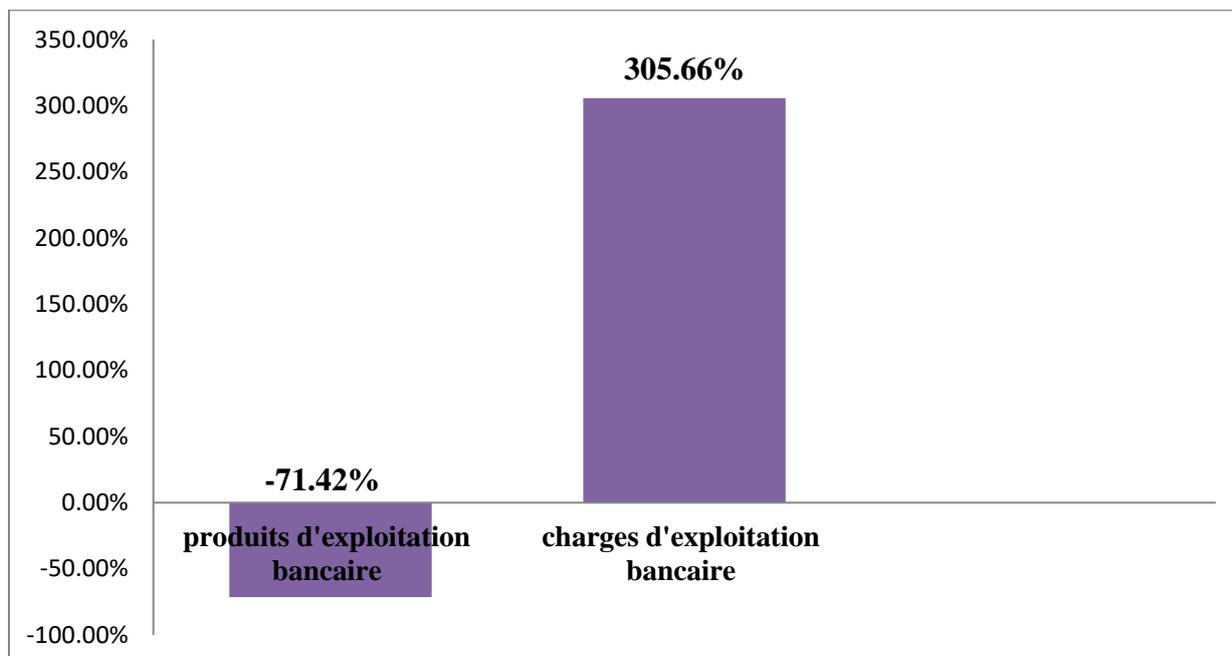
Rubriques	31/12/2015	31/12/2016	Variations	
			Montant	En %
Produits d'exploitation bancaire	3 435 548	982 002	-2 453 545	-71,42
Charges d'exploitation bancaire	447 145	1 831 898	1 366 754	305,66

## CHAPITRE III : L'APPLICATION D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION AU NIVEAU D'UNE BANQUE CAS CNEP-BANQUE.

Produit net bancaire	2 988 403	831 896	-3 820 299	-127,84
----------------------	-----------	---------	------------	---------

Source : document interne CNEP-Banque

Graphes N°01: Les composants principaux du PNB de l'agence Azazga



Source: Réaliser par nous même

### a) Produit d'exploitation bancaire (PEB)

Cet agrégat reprend essentiellement les comptes relatifs aux intérêts sur crédits, intérêts de retard, les intérêts bonifiés et les commissions.

Tableau N°08: Produit d'exploitation bancaire

U : Milliers de DA

Produit d'exploitation bancaire	31/12/2015	31/12/2016	Variations	
			Montant	En %
Intérêts sur crédits	3 377 461	856 757	-2 520 703	-74,63
Intérêts bonifiés	39 578	39 064	-515	-1,30
Intérêts de retard	11 576	82 696	71 120	614,38
Commissions	6 933	3 485	-3 447	-49,73
<b>TOTAL</b>	<b>3 435 548</b>	<b>982 002</b>	<b>-2 453 545</b>	<b>-71,42</b>

Source: document interne de la CNEP-Banque

## CHAPITRE III : L'APPLICATION D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION AU NIVEAU D'UNE BANQUE CAS CNEP-BANQUE.

Les intérêts sur crédits couvrent plus de 87% des produits bancaires et connaissent une dégradation de 74,63% par rapport à l'exercice 2015

Les autres composantes sans insignifiantes : 4% pour les crédits bonifiés, 8% pour les intérêts de retard et moins de 1% pour les commissions.

L'évolution négative des intérêts sur crédits engendre automatiquement une baisse de la même importance des produits bancaires. Pour trouver la cause de cette baisse, on va analyser les composantes du post crédits.

Les intérêts sur crédits se composent essentiellement des intérêts sur crédits promotionnels (78% du produit sur crédits). Le fait que cette composante ait baissé de 74,82% (diminution qui est engendrée par la baisse des taux et l'application de la méthode d'intérêts réservés<sup>73</sup>) et que les autres composantes présentent un comportement pareil, les produits bancaires subissent une baisse importante (de 3 428 615 milliers de DA à 978 517 milliers DA qui est l'équivalent d'une dégradation de 71,46%).

**Tableau N°09: Les intérêts sur crédits**

U : Milliers de DA

Rubriques	31/12/2015	31/12/2016	Variations	
			Montant	En %
Intérêts sur crédits aux particuliers	160 214	96 402	-63 812	-39,83
Intérêts sur crédits promotionnels	3 018 646	760 183	-2 258 463	-99,91
Intérêts sur autres crédits	198 601	173	-198 428	138,02
Autres intérêts	51 154	121 760	70 605	138,02
<b>TOTAL</b>	<b>3 428 615</b>	<b>978 517</b>	<b>-2 450 098</b>	<b>-71,46</b>

Source: document interne de la CNEP-Banque

Les commissions qui sont marginales concernent surtout les commissions de tenue de Comptes épargne et celles sur les opérations de crédit.

<sup>73</sup>. Les intérêts réservés sont des intérêts sur les créances douteuses qui sont constatés au niveau du bilan au lieu de le faire au niveau du TCR.

## CHAPITRE III : L'APPLICATION D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION AU NIVEAU D'UNE BANQUE CAS CNEP-BANQUE.

**Tableau N°10: Les commissions**

U : Milliers de DA

Rubriques	31/12/2015	31/12/2016	Variations	
			Montant	En %
Commissions sur opérations DAB	0	0	0	
Commissions sur opérations de caisse	74	82	7	9,87
Commissions sur opérations de Portefeuille	29	52	23	76,99
Commissions de tenue compte d'épargne	1 353	2 435	1 082	79,95
Commissions sur opérations de crédit	4 706	8	-4 698	-99,82
Commissions sur engagements / Signature	380	406	25	6,61
Autres commissions	389	502	113	29,15
<b>TOTAL</b>	<b>6 933</b>	<b>3 485</b>	<b>-3 447</b>	<b>-49,73</b>

**Source: document interne de la CNEP-Banque**

### b) Charges d'exploitation bancaire (charges bancaires)

**Tableau N°11: Les charges d'exploitation bancaire**

U : Milliers de DA

Rubriques	31/12/2015	31/12/2016	Variations	
			Montant	En %
Intérêts servis sur comptes	321 640	287 797	-33 843	-10,52
Intérêts sur emprunt central	125 493	841 732	716 240	570,74
Commissions	0	0	0	
Autre charges d'exploitation	12	684 368	684 356	5 702 66,66
<b>TOTAL</b>	<b>447 145</b>	<b>1 813 898</b>	<b>1 366 754</b>	<b>305,66</b>

**Source: document interne de la CNEP-Banque**

Cette rubrique est composée principalement des intérêts servis sur comptes et ceux servis sur emprunt du siège central.

Comme on remarque, les charges sur emprunt central sont les plus dominantes (46%) puis viennent les charges sur comptes à 15% du total des charges bancaires.

- Les intérêts sur emprunt auprès de la trésorerie sont dus au déficit de trésorerie qu'a connu l'agence pendant les deux exercices (encore plus en 2016 avec l'augmentation de 570,74%).

## CHAPITRE III : L'APPLICATION D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION AU NIVEAU D'UNE BANQUE CAS CNEP-BANQUE.

➤ Les intérêts servis sur comptes connaissent une baisse légère. Ils sont composés de :

**Tableau N°12 : Les intérêts servis sur comptes**

U : Milliers de DA

Rubriques	31/12/2015	31/12/2016
Intérêts sur compte épargne logement	114 190	120 478
Intérêts sur compte épargne populaire	44 417	48 604
Intérêts sur autres comptes	163 032	118 716
<b>TOTAL</b>	<b>321 640</b>	<b>287 797</b>

**Source: document interne de la CNEP-Banque**

Les intérêts sur comptes épargne logement sont les plus dominants et d'une évolution presque nulle.

### 4.2.1.2 Le Résultat Brut d'Exploitation (RBE)

Le résultat brut d'exploitation résulte de la soustraction des charges d'exploitation générale du PNB.

- **Les charges d'exploitation générale**

Ce niveau de charges représente moins de 1% du débit du compte de résultat en 2016. Il englobe tous les frais liés au fonctionnement à l'exception des dotations aux provisions et amortissements.

**Tableau N°13: calcul et l'analyse de résultat brut d'exploitation de l'agence Azazga**

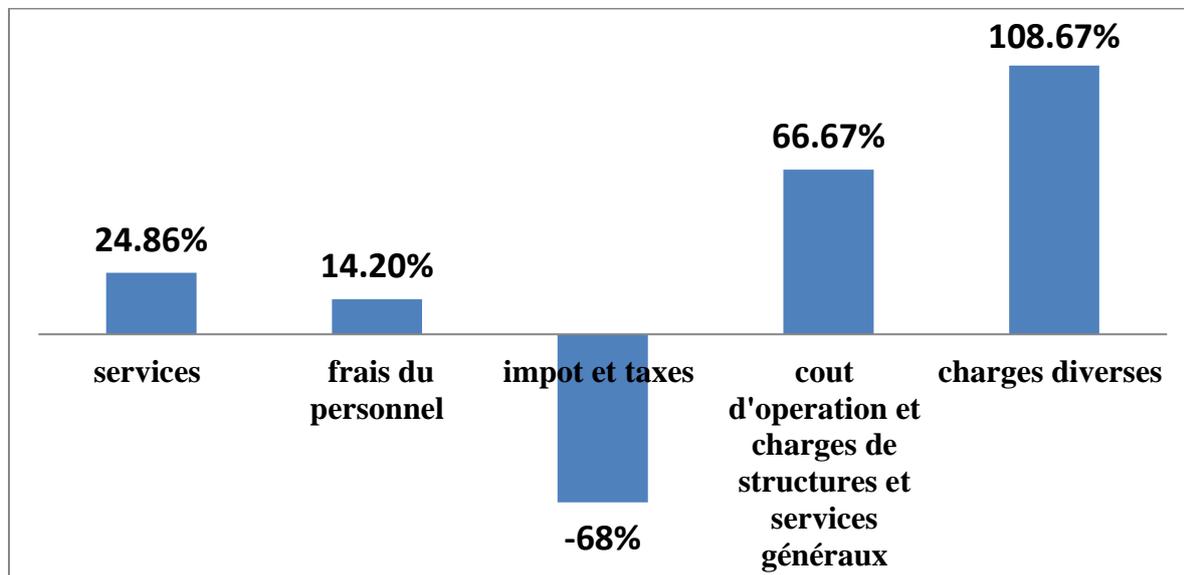
U : Milliers de DA

Les charges d'exploitation générale Variations (ou frais généraux)	Montant au 31/12/2015	Montant au 31/12/2016	Variations	
			Montant	En %
Services	2 865	3 577	712	24,86
Frais du personnel	15 571	17 782	2 211	14,2
Impôts et taxes	64 283	20 573	-43 710	-68
Coûts d'opérations et charges de structures et services généraux	53 971	89 954	35 983	66,67
Charges diverses	68	142	74	108,64
<b>TOTAL</b>	<b>136 758</b>	<b>132 028</b>	<b>-4 731</b>	<b>-3,46</b>

**Source : document interne CNEP-Banque**

## CHAPITRE III : L'APPLICATION D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION AU NIVEAU D'UNE BANQUE CAS CNEP-BANQUE.

**Graphe N°02: Les composants principaux charges d'exploitation générale de l'agence Azazga**



**Source: Réaliser par nous même**

- 68% des charges d'exploitation sont engagées en contre partie des services généraux (réseaux, directions ...). Ces coûts d'opérations et de services ont connu une augmentation de 66,67% donc, l'agence subit leur évolution sans avoir le pouvoir de négocier.
- Parmi d'autres charges subies il y a les impôts et taxes. Ces coûts passent de 64 283 milliers DA à 20 73 milliers DA c'est à dire que la réduction des charges est de 68%.

U : Milliers de DA

Rubriques	31/12/2015	31/12/2016	Variations	
			Montant	En %
Taxe sur l'activité professionnelle	63 614	19 822	-43 791	-68,84

- Les frais de personnel occupent la troisième place dans les charges d'exploitation (23%) et connaissent une nette augmentation (en raison du plan de recrutement).

Donc la variation des frais généraux de 136 758 à 132 028 milliers de DA ce qui veut dire que l'évolution favorable de 29,21% est due principalement à la baisse des impôts et taxes, en l'occurrence la taxe sur l'activité professionnelle (représente 96% des impôts et taxes et 15% des charges d'exploitation).

## CHAPITRE III : L'APPLICATION D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION AU NIVEAU D'UNE BANQUE CAS CNEP-BANQUE.

### 4.2.1.3 Le Résultat de l'Exercice

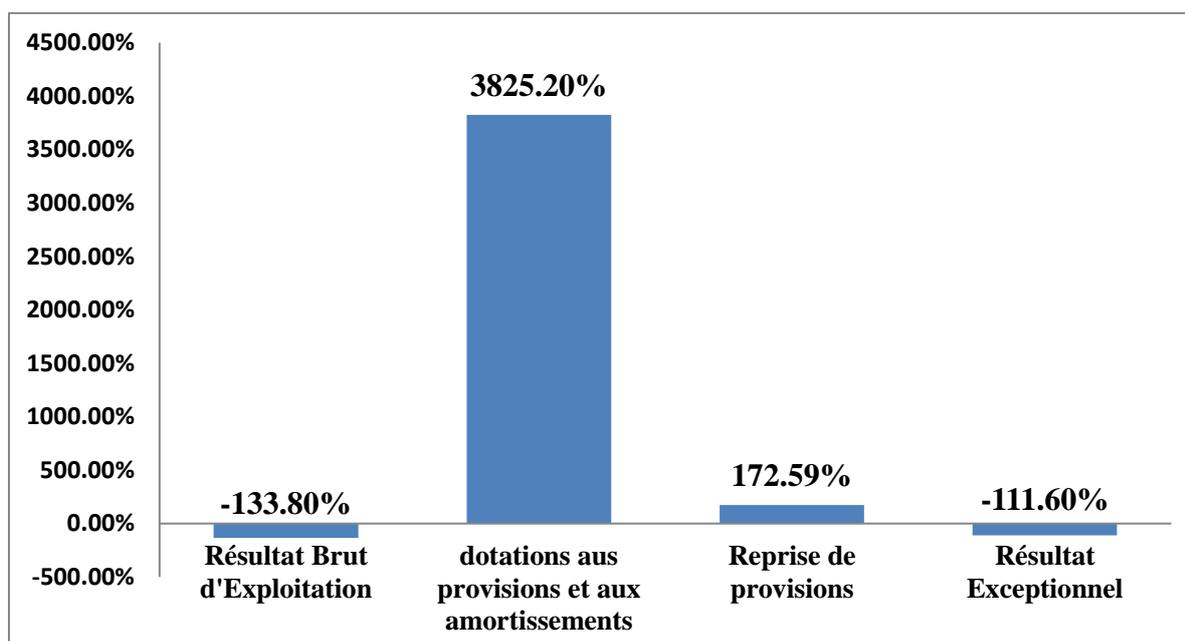
**Tableau N°14: calcul et l'analyse de résultat de l'exercice de l'agence Azazga**

U : Milliers de DA

Rubriques	31/12/2015	31/12/2016	Variations	
			Montant	En %
Résultat Brut d'Exploitation	2 851 645	-963 923	-3 815 568	-133,8
Dotations aux provisions et aux Amortissements	1 658	6 343 847	6 342 189	3 825,2
Reprise de provisions	1 597 652	4 355 096	2 757 444	172,59
Résultat Exceptionnel	29 192	-3 228 695	-3 257 887	-111,6
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>4 476 832</b>	<b>-6 181 369</b>	<b>-10 658 201</b>	<b>-238,07</b>

Source : document interne CNEP-Banque

**Graphe N°03 : Représentation graphique du Résultat de l'exercice de l'agence Azazga**



Source: Réaliser par nous même

Pour arriver au résultat final de l'exercice, il y a lieu de soustraire et d'ajouter au **RBE** certains comptes.

## CHAPITRE III : L'APPLICATION D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION AU NIVEAU D'UNE BANQUE CAS CNEP-BANQUE.

### a) Les Dotations aux Amortissements et aux Provisions

Les dotations ont connu une hausse importante, ce qui a augmenté le déficit.

### b) Les Reprises de Provisions

Ces produits sont des gains que réalise l'agence en dehors de son activité courante et qui viennent diminuer le déficit surtout que les reprises de provisions ont augmenté de 172,59% (preuve de remboursement des crédits provisionnés).

### c) Le Résultat Exceptionnel

**Tableau N°15: Le résultat exceptionnel**

U : Milliers de DA

Rubriques	Montant en 31/12/2015	Montant en 31/12/2016	Variations	
			Montant	%
Produits exceptionnels	127 471	1 121 085	993 613	779,48
Charges exceptionnelles	98 279	4 349 780	4 251 501	4 325,94
Résultat exceptionnel	29 192	-3 228 695	-3 257 887	-11 160,16

**Source: document interne de la CNEP-Banque**

En 2016 l'agence « Azazga » réalise une perte dans son activité non courante, en passant d'un résultat de 29 192 à -3 228 695 milliers de DA.

Le résultat exceptionnel est obtenu par la différence entre les produits exceptionnels et les charges exceptionnelles.

- Les produits exceptionnels sont composés surtout des reprises de charges des exercices antérieurs et des produits d'exercices antérieurs.

On constate que ces produits ont augmenté mais pas au point de couvrir les charges.

**Tableau N°16: Les produits exceptionnels**

U : Milliers de DA

Rubriques	Montant en 31/12/2015	Montant en 31/12/2016	Variations	
			Montant	%
Reprises sur charges des exercices antérieurs	28 561	802 781	774 220	2 710,78
Produits d'exercices antérieurs	88 334	69 238	-19 096	-21,62
Charges d'exercices antérieurs	10 577	249 066	238 489	2 254,85
<b>TOTAL</b>	<b>127 471</b>	<b>1 121 085</b>	<b>993 613</b>	<b>779,48</b>

**Source: document interne de la CNEP-Banque**

## CHAPITRE III : L'APPLICATION D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION AU NIVEAU D'UNE BANQUE CAS CNEP-BANQUE.

- Les charges exceptionnelles sont de 349 780 milliers de DA en 2016 ce qui correspond à une augmentation de 4 326% due essentiellement aux reprises de produits d'exercices antérieurs (82%), elles même dues à l'application des taux variables sur les produits déjà comptabilisés, et aux charges d'exercices antérieurs (10%), plus les ajustements.

**Tableau N°17: les charges exceptionnelles**

U : Milliers de DA

Rubriques	Montant en 31/12/2015	Montant en 31/12/2016	Variations	
			Montant	%
Charges imputables FDG	2 706	3 188	482	17,82
Charges exceptionnelles DAR	57 412	0	-57 412	-100,0
Charges d'exercices antérieures	37 546	441 164	403 618	1 075,00
Reprise des produits d'exercices antérieurs	616	3 563 951	3 563 335	578 463,47
Autres charges exceptionnelles	0	341 477	341 477	
<b>Total</b>	<b>98 279</b>	<b>4 349 780</b>	<b>4 251 501</b>	<b>4 325,94</b>

**Source: document interne de la CNEP-Banque**

Donc avec l'explication détaillée des comptes, on arrive à comprendre à peu près les raisons du déficit. Pour ramener l'agence qui a une activité importante vu son emplacement, il y a lieu d'encourager l'épargne et d'octroyer plus de crédits pour couvrir ses charges.

#### 4.2.1.4 Les ratios de gestion

Les ratios de gestion ne peuvent pas tous être calculés car en 2016 le résultat est négatif en l'occurrence le PNB, ce qui fait que leur calcul n'aura pas de sens.

C'est pourquoi, nous ne pouvant donner que les ratios de l'exercice 2015. Par manque de normes, de ratios des périodes passées, ces rapports calculés ne peuvent pas être interprétés.

- **Le coefficient net global d'exploitation**

(Frais généraux + dotations aux provisions et aux amortissements)/PNB

Ce coefficient atteint 4,6% en 2015.

- **Le coefficient de productivité**

PNB/effectif moyen

## CHAPITRE III : L'APPLICATION D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION AU NIVEAU D'UNE BANQUE CAS CNEP-BANQUE.

Un salarié arrive à produire 106 729 milliers de DA en moyenne comme résultat bancaire.

- **La structure du PNB**

- Commissions/PNB

Les commissions font 0,23% du PNB ;

- Marge d'intérêts/PNB

La marge d'intérêts fait 99,8% du PNB.

- **L'effort de provisionnement**

Dotations aux provisions/encours du crédit contentieux

Pas de créance classée douteuse dans les deux exercices.

### 4.2.2 Les soldes significatifs et les ratios de gestion de l'agence Draa Ben Khedda

L'analyse de formation du résultat de l'exercice à l'aide des soldes intermédiaires de gestion.

**Tableau N°18: Les soldes intermédiaires de gestion de l'agence Draa Ben Khedda**

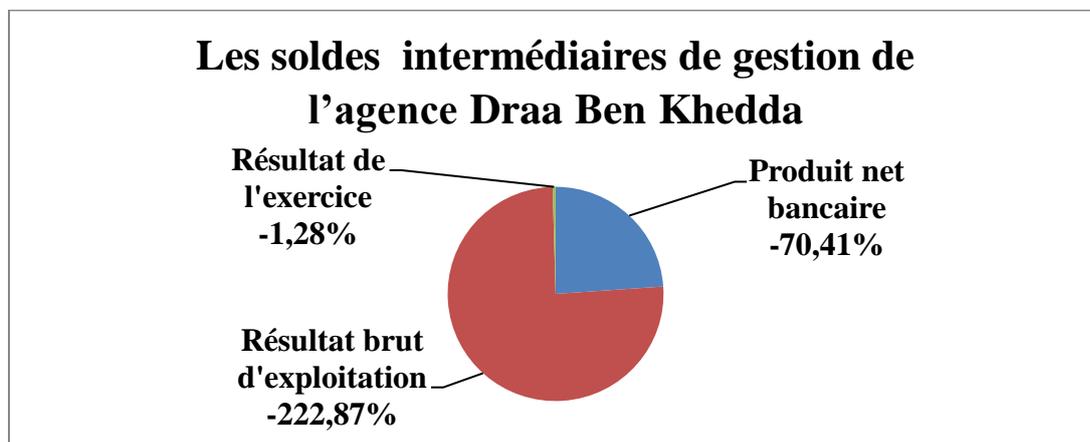
U : Milliers de DA

Rubriques	31/12/2015	31/12/2016	variations	
			Montant	En %
Produit net bancaire	59 201	17 518	-41 683	-70,41
Résultat brut d'exploitation	25 211	-30 976	-56 186	-222,87
Résultat de l'exercice	75 043	74 079	-963	-1,28

Source : document interne CNEP-Banque

## CHAPITRE III : L'APPLICATION D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION AU NIVEAU D'UNE BANQUE CAS CNEP-BANQUE.

**Graphe N°04: Représentation graphique des soldes intermédiaires de gestion de l'agence Draa Ben Khedda**



**Source : réaliser par nous même**

L'agence Draa Ben Khedda a vu son résultat baisser légèrement de 1,28% passant de 75 043 milliers de DA en 2015 à 74 079 milliers de DA en 2016. On peut dire donc que l'agence a gardé le même niveau de résultat malgré la baisse considérable du PNB (diminution de 70,41%) et le RBE qui est devenu négatif en 2016 (passe de 25 211 milliers à -30 976 milliers de DA).

Globalement, cela peut être justifié par la réalisation de bons résultats exceptionnels.

Pour observer en détail les différentes variations, on va analyser les postes un par un.

### 4.2.2.1 Produit net bancaire (PNB)

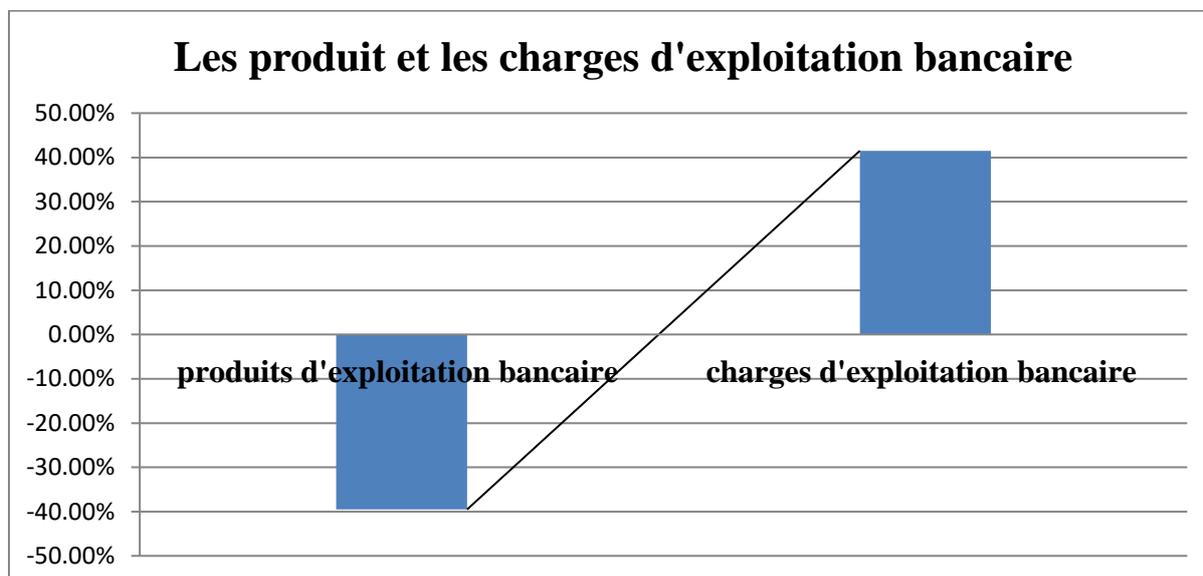
**Tableau N°19 : calcul et analyse PNB de l'agence Draa Ben Khedda U : Milliers de DA**

Rubriques	31/12/2015	31/12/2016	Variations	
			Montant	En %
Produits d'exploitation bancaire	81 774	49 459	-32 315	-39,52
Charges d'exploitation bancaire	22 572	31 941	9 369	41,50
Produit net bancaire	59 201	17 518	-41 683	-70,41

**Source : document interne « CNEP-Banque »**

## CHAPITRE III : L'APPLICATION D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION AU NIVEAU D'UNE BANQUE CAS CNEP-BANQUE.

**Graphe N°05 : les composants principaux du PNB de l'agence Draa Ben Khedda**



**Source: Réaliser par nous même**

Le PNB connaît une diminution considérable de 70,41% qui s'explique par la baisse des produits d'exploitation bancaire (de 39,52%) et la hausse des charges bancaires (41,50%).

### **a) Les produits d'exploitation bancaires (produits bancaires)**

C'est un agrégat composé des intérêts sur crédits, des intérêts bonifiés et d'autres tels que les intérêts de retard, les intérêts de placement au siège central ainsi que les commissions.

**Tableau N°20 : Les produits d'exploitations bancaires**

**U : Milliers de DA**

Produit d'exploitation bancaire	31/12/2015	31/12/2016	Variations	
			Montant	En %
Intérêts sur crédits	53 984	27 700	-26 284	-48,69
Intérêts sur placement central	5 149	0	-5 149	-100,00
Intérêts bonifiés	20 635	19 112	-1 524	-7,38
Intérêts de retard	1 395	707	-688	-49,35
Commissions	611	1 941	1 330	217,80
<b>TOTAL</b>	<b>81 774</b>	<b>49 459</b>	<b>-32 315</b>	<b>-39,52</b>

**Source: document interne de la CNEP-Banque**

Les intérêts sur crédits couvrent 56% des produits bancaires et près de 58% du total d'intérêts. Cette rubrique affiche une dépréciation de 48,69% due à l'application de taux variables plus faibles.

## CHAPITRE III : L'APPLICATION D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION AU NIVEAU D'UNE BANQUE CAS CNEP-BANQUE.

**Tableau N°21: Les intérêts sur crédits**

U : Milliers de DA

Rubriques	31/12/2015	31/12/2016	Variations	
			Montant	En %
Intérêts sur crédits aux particuliers	53 984	27 700	-26 284	-48,69
Autres intérêts	27 179	19 818	-7 361	-27,08
<b>TOTAL</b>	<b>81 163</b>	<b>47 518</b>	<b>-33 645</b>	<b>-41,45</b>

**Source: document interne de la CNEP-Banque**

Les intérêts bonifiés représentent 38,6% des produits bancaires après avoir connu un léger recul (7,38%) par rapport à 2015.

Les autres composantes ne marquent pas une forte présence à savoir : les intérêts de retard (1,4%), les intérêts sur placement central (0% en 2016) et les commissions (3,9%). Ces dernières concernent beaucoup plus les commissions de tenue de comptes épargne et celles sur opérations de crédit.

**Tableau N°22 : Les commissions**

U : Milliers de DA

Rubriques	31/12/2015	31/12/2016	Variations	
			Montant	En %
Commissions sur opérations DAB	0	0	0	
Commissions sur opérations de caisse	34	48	14	42,69
Commissions sur opérations de Portefeuille	0	5	5	15 733,33
Commissions de tenue compte d'épargne	389	857	468	15 733,33
Commissions sur opérations de crédit	91	489	398	436.36
Commissions sur engagements /Signature	53	436	383	719.17
Autres commissions	43	106	62	144,24
<b>TOTAL</b>	<b>611</b>	<b>1941</b>	<b>1330</b>	<b>217,80</b>

**Source: document interne de la CNEP-Banque**

### **b) Les charges d'exploitation bancaires (charges bancaires)**

Cette rubrique est composée des intérêts servis sur comptes et des intérêts sur emprunt central.

## CHAPITRE III : L'APPLICATION D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION AU NIVEAU D'UNE BANQUE CAS CNEP-BANQUE.

**Tableau N°23: Les charges d'exploitation bancaire**

U : Milliers de DA

Rubriques	31/12/2015	31/12/2016	Variations	
			Montant	En %
Intérêts servis sur comptes	22 572	27 040	4 468	19,79
Intérêts sur emprunt central	0	4 901	4 901	
Commissions	0	0	0	
<b>TOTAL</b>	<b>22 572</b>	<b>31 941</b>	<b>9 369</b>	<b>41,50</b>

**Source: document interne de la CNEP-Banque**

Comme on le remarque, les charges sur comptes sont les plus dominantes (85% des charges bancaires), le reste c'est les intérêts sur emprunt central car l'agence a un déficit de trésorerie en 2016.

Les intérêts servis sur comptes se constituent principalement des intérêts sur comptes épargne, près de 56% des intérêts sur comptes.

**Tableau N°24 : Les intérêts servis sur comptes**

U : Milliers de DA

Rubriques	31/12/2015	31/12/2016
Intérêts sur compte épargne logement	13 361	15 039
Intérêts sur compte épargne populaire	4 769	5 321
Intérêts sur autres comptes	4 442	6 681
<b>TOTAL</b>	<b>22 572</b>	<b>27 040</b>

**Source: document interne de la CNEP-Banque**

Les composantes des intérêts sur comptes manifestent de faibles variations qui donnent en tout la variation globale des charges bancaires.

### 4.2.2.2 Le Résultat Brut d'Exploitation (RBE)

Le RBE résulte de la soustraction des charges de fonctionnement du PNB.

- **Les charges d'exploitation générale (charges de fonctionnement ou frais généraux).**

Ce niveau de charges représente près de 57% du débit du compte de résultat.

**Tableau N°25: calcul et analyse le résultat brut d'exploitation**

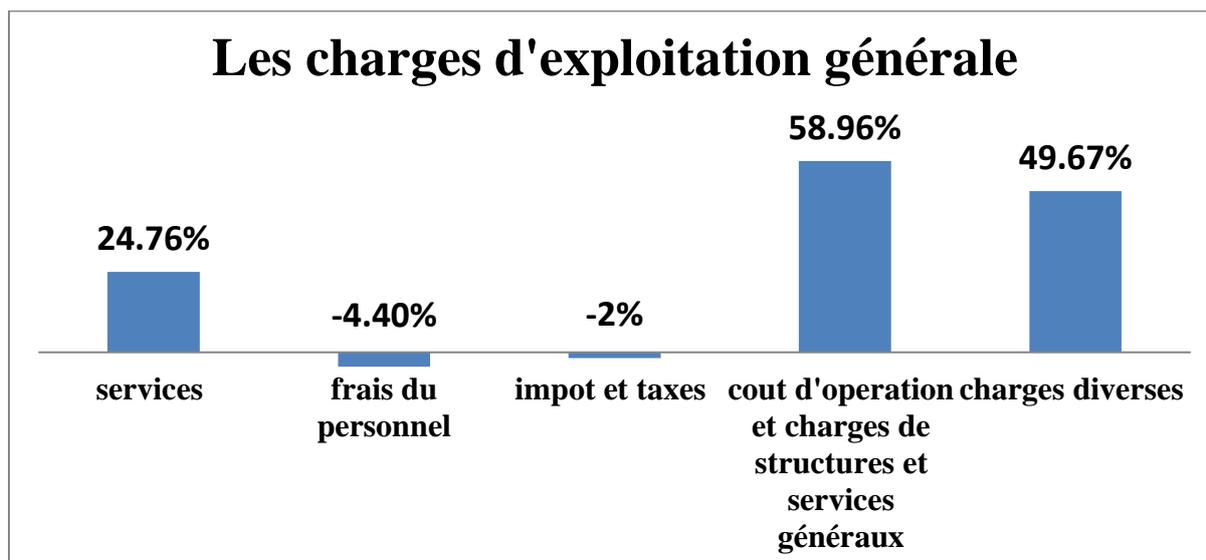
U : Milliers de DA

## CHAPITRE III : L'APPLICATION D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION AU NIVEAU D'UNE BANQUE CAS CNEP-BANQUE.

Les charges d'exploitation générale Variations (ou frais généraux)	Montant au 31/12/2015	Montant au 31/12/2016	Variations	
			Montant	En %
Services	622	775	154	24,76
Frais du personnel	7 182	6 866	-316	-4,40
Impôts et taxes	1 271	1 249	-22	-1,77
Coûts d'opérations et charges de structures et services généraux	24 892	39 568	14 676	58,96
Charges diverses	24	36	12	49,67
<b>TOTAL De charges</b>	<b>33 991</b>	<b>48 494</b>	<b>14 503</b>	<b>42,67</b>

Source : document interne « CNEP-Banque »

**Graph N°06: Les composants principaux des charges d'exploitation générale de l'agence Draa Ben Khedda**



Source : réaliser par nous même

- ❖ 81,6% des frais généraux sont dus à l'affectation des charges du réseau et du siège sur l'agence, en outre ces charges ne sont pas parfaitement maîtrisables. En 2016 les coûts subi sont augmentés de 58,96% et viennent ainsi diminuer le résultat.
- ❖ Les frais de personnel viennent eux aussi rajouter 14% aux charges de fonctionnement pour résultat. Ces charges ont légèrement diminué (de 4,4%) au profit de faire baisser le l'agence.
- ❖ Les impôts et taxes occupent la troisième place avec une variation insignifiante malgré la hausse de la taxe sur l'activité professionnelle.

## CHAPITRE III : L'APPLICATION D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION AU NIVEAU D'UNE BANQUE CAS CNEP-BANQUE.

U : Milliers de DA

Rubriques	31/12/2015	31/12/2016	Variations	
			Montant	En %
Taxe sur l'activité professionnelle	967	1 247	280	28,92

❖ Les autres charges ont une part très faible.

Donc les charges d'exploitation générale varient de 42,67% au détriment de l'agence.

### 4.2.2.3 Le Résultat de l'Exercice

**Tableau N°26: Le calcul de résultat final**

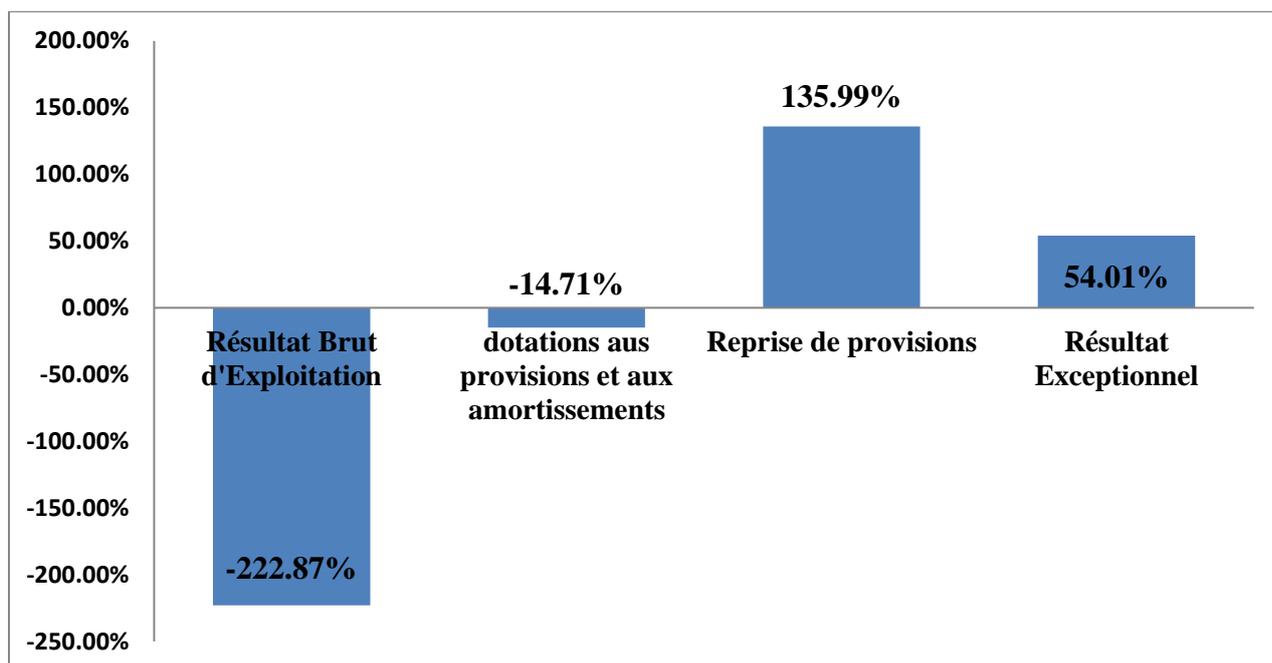
U : Milliers de DA

Rubriques	31/12/2015	31/12/2016	Variations	
			Montant	En %
Résultat Brut d'Exploitation	25 211	-30 976	-56 186	-222,87
Dotations aux provisions et aux Amortissements	1 040	887	-153	-14,71
Reprise de provisions	33 662	79 437	45 775	135,99
Résultat Exceptionnel	17 210	26 505	9 295	54,01
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>75 043</b>	<b>74 079</b>	<b>-963</b>	<b>-1,28</b>

Source : document interne « CNEP-Banque »

**Graphe N°07 : Représentation graphique du Résultat de l'exercice de l'agence Draa Ben Khedda**

## CHAPITRE III : L'APPLICATION D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION AU NIVEAU D'UNE BANQUE CAS CNEP-BANQUE.



Source: Réaliser par nous même

Le résultat de l'exercice connaît une baisse faible évaluée à 1,28% par rapport à l'exercice précédent. Ce solde s'obtient par le rajout et la soustraction de quelques comptes au RBE :

### a) Les dotations aux provisions et aux amortissements

Les dotations aux provisions et aux amortissements ont enregistré une baisse de 14,71% qui appuiera le résultat final.

### b) Les reprises de provisions

Ce sont les gains que réalise l'agence en plus de son activité courante. En 2016 l'agence « Draa Ben Khedda » tire profit du remboursement en reprenant 79 437 milliers de DA des charges déjà engagées pour le provisionnement des créances douteuses, c'est à dire un gain de 135,99% de plus par rapport à 2015.

### c) Le résultat exceptionnel

Tableau N°27: Le résultat exceptionnel

U : Milliers de DA

## CHAPITRE III : L'APPLICATION D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION AU NIVEAU D'UNE BANQUE CAS CNEP-BANQUE.

Rubriques	Montant en 31/12/2015	Montant en 31/12/2016	Variations	
			Montant	%
Produits exceptionnels	27 638	30 853	3 214	11,63
Charges exceptionnelles	10 428	4 348	-6 081	-58,31
Résultat exceptionnel	17 210	26 505	9 295	54,01

**Source: document interne de la CNEP-Banque**

Le résultat exceptionnel est positif sur les deux exercices, mieux encore en 2016 où il a connu une hausse de 54% (un gain de 9 295 milliers de DA de plus) et arrive à constituer 36% du résultat de l'exercice. On remarque aussi que les produits ont augmenté et les charges ont baissé.

- ❖ Les produits exceptionnels sont composés surtout des produits d'exercices antérieurs (75% des produits exceptionnels) et des reprises de charges d'exercices antérieurs (7,7% des produits exceptionnels). Donc la hausse des produits non courants est due à l'évolution très favorable des produits d'exercices antérieurs.

**Tableau N°28: Les produits exceptionnels**

U : Milliers de DA

Rubriques	Montant en 31/12/2015	Montant en 31/12/2016	Variations	
			Montant	%
Reprises sur charges des exercices antérieurs	1 184	2 367	1 183	99,86
Produits d'exercices antérieurs	24 346	23 180	-1 166	-4,79
Charges d'exercices antérieurs	2 108	5 306	3 198	151,67
<b>TOTAL</b>	27 638	30 853	3 214	11,63

**Source: document interne de la CNEP-Banque**

- ❖ Les charges d'exercices antérieurs et les reprises de produits dominant dans les charges exceptionnelles à cause de l'application de taux variables. En effet, la baisse des charges exceptionnelles est due au recul du niveau de produits repris durant l'exercice 2016.

**Tableau N°29: Les charges exceptionnelles**

U : Milliers de DA

Rubriques	Montant en	Montant en	Variations
-----------	------------	------------	------------

## CHAPITRE III : L'APPLICATION D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION AU NIVEAU D'UNE BANQUE CAS CNEP-BANQUE.

	31/12/2015	31/12/2016	Montant	%
Charges imputables FDG	502	0	-502	-100,00
Charges exceptionnelles DAR	0	0	0	
Charges d'exercices antérieures	1 069	1 099	30	2,83
Reprise des produits d'exercices antérieurs	8 856	468	-8 388	-94,72
Autres charges exceptionnelles	1	2 780	2 779	239 804,60
<b>Total</b>	<b>10 428</b>	<b>4 348</b>	<b>-6 081</b>	<b>-58,31</b>

**Source: document interne de la CNEP-Banque**

Donc l'agence « Draa Ben Khedda » garde une bonne évolution mais a intérêt à collecter plus de ressources pour octroyer plus de crédits, au lieu de solliciter le siège central pour des emprunts.

#### 4.2.2.4 Les ratios de gestion

##### ➤ Le coefficient net global d'exploitation

L'agence « Draa Ben Khedda » a vu son coefficient global d'exploitation se dégrader sensiblement (de 59% en 2015 à 282% en 2016). En effet, la baisse du PNB et la hausse des frais généraux font que ce coefficient se dégrade.

##### ➤ Structure du PNB

Commissions/PNB

Les commissions font 11% du PNB alors qu'elles ne constituent que 1% du PNB en 2015, mais c'est une proportion toujours faible ;

Marge d'intérêts/PNB

La marge sur intérêts quant à elle, forme presque la totalité du chiffre d'affaire (99% du PNB en 2015 et 89% du PNB en 2016).

##### ➤ Le coefficient de productivité

PNB/effectif moyen

La productivité d'un salarié a diminué à cause de la baisse des taux d'intérêts, ce qui engendre une réduction du chiffre d'affaire (PNB).

##### ➤ L'effort de provisionnement

Dotations aux provisions/encours du crédit contentieux

## **CHAPITRE III : L'APPLICATION D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION AU NIVEAU D'UNE BANQUE CAS CNEP-BANQUE.**

---

L'agence n'a pas constaté de créances douteuses nouvelles au cours des deux exercices, ce qui témoigne de l'amélioration du suivi du portefeuille clientèle (surtout que le niveau du stock de créances douteuses a diminué).

Notre stage à la CNEP-Banque nous a permis de faire une analyse des deux agences respectivement celle de Azazga et de Draa Ben Khedda dont le résultat de ces deux derniers est déficitaire. Cela a permis également de faire les remarques suivantes :

- Le retard accusé par la comptabilité et la défaillance du système d'information influent négativement sur la fiabilité du système de mesure de la rentabilité.
- Le service contrôle de gestion est délocalisé jusqu'au niveau le plus bas de la hiérarchie de la banque ;
- Le système de mesure de la rentabilité (avec tous ses axes d'analyse) et l'analyse des coûts opératoires ne se pratique pas au niveau de la banque ;
- Absence d'un véritable marché interne de capitaux. Les refinancements et les placements se font gratuitement ce qui exclue automatiquement la détermination de méthodes de tarification entre les centres.
- Retard de remboursement des intérêts ;
- Retard de recouvrement de la majorité des entreprises (créances douteuses);
- Le manque d'informations détaillées entrave à la détermination de clés de répartition conformes à chaque catégorie de charges à affecter.

En effet, la création de la direction du contrôle de gestion est récente, ce qui fait que l'atteinte de ses objectifs risque de prendre un peu plus de temps et que le projet de mise en place de tous les outils du contrôle de gestion ne puisse se réaliser dans le court terme.

### **Conclusion**

En conclusion de ce dernier chapitre, Notre stage à la CNEP-Banque nous a permis de voir comment est organisé le système de contrôle de gestion et de relever particulièrement ce qui est appliqué en matière de mesure de coûts et d'analyse des rentabilités. le contrôle de gestion n'est pas encore perçu de façon très précise tant au niveau de sa définitions et ses missions que des outils et méthodes qu'il met en œuvre au sein des établissements bancaires et financières.

## CONCLUSION GENERALE

---

Le contrôle de gestion présente aujourd'hui un véritable enjeu à relever pour l'ensemble des organisations, notamment les institutions financières. Il apparaît comme une discipline de synthèse qui intègre plusieurs autres disciplines (comptabilité générale, comptabilité analytique, techniques prévisionnelles, étude d'organisation...).

Notre étude nous a permis d'aborder les différentes facettes du contrôle de gestion bancaire : les aspects techniques avec notamment le calcul des coûts et des rentabilités mais aussi les dispositifs et les procédures d'animation conférant au contrôle de gestion une valeur ajoutée bien spécifique. Ainsi sa diffusion à tous les niveaux de l'organisation permet de créer une dynamique permanente.

Nulle banque ou établissement financier ne saurait se passer aujourd'hui du contrôle de gestion, car il joue un rôle primordial dans le perfectionnement de la qualité et la pertinence des informations de gestion, qui permettrait d'améliorer la prise de décision économique et la réactivité du management.

La demande essentielle adressée au contrôle de gestion bancaire peut être synthétisée comme une demande de fourniture d'informations relatives à la rentabilité. Cependant, l'étude de la rentabilité au milieu bancaire et financier doit découler d'une mise en place d'un système de contrôle de gestion. Le contrôle de gestion a pour mission la maîtrise de gestion et l'aide à la décision afin d'atteindre les objectifs tracés qui ont comme finalité un niveau de rentabilité déterminé.

Nous avons dans ce mémoire posé la problématique principale à ce travail, intitulée : **« comment consolider le rôle du système de contrôle de gestion dans une agence bancaire ? »**

Malgré le fait que le contrôle de gestion est apparu dans les grandes entreprises industrielles dans les années 1960 pour maintenir et accroître l'efficacité économique de ses structures, il ne reste pas moins que son application dans les banques algériennes en général et à la CNEP Banque en particulier, reste modeste et son efficacité limitée. Le problème réside globalement dans le fait que sa définition reste ambiguë et la délimitation de sa fonction et de son rôle par rapport aux autres services opérationnels encore vague surtout en ce qui concerne l'Audit interne.

## CONCLUSION GENERALE

---

Notre stage à la CNEP-Banque nous a permis de constater que le contrôle de gestion n'est pas encore perçu de façon très précise tant au niveau de sa définition et ses missions que des outils et méthodes qu'il met en œuvre au sein des établissements bancaires et financiers.

Pour ce qui est de la mesure de rentabilité au sein de la CNEP-Banque, nous avons constaté qu'un tel système ne pourrait être mis en place sans avoir remédié aux insuffisances suivantes :

- La notion de contrôle de gestion n'est pas tout à fait bien saisie ;
- Le seul instrument qui est utilisé est la gestion prévisionnelle ;
- Le retard accusé par la comptabilité et la défaillance du système d'information influent négativement sur la fiabilité du système de mesure de la rentabilité.

Pendant cette recherche nous avons pris en connaissance que pour des raisons complexes, le contrôle de gestion s'intègre très lentement dans les organigrammes des banques aux côtés de fonctions plus anciennes comme la fonction comptable ; le contrôle de gestion n'est pas encore perçu de façon très précise tant au niveau de sa définition et ses missions qu'au niveau des outils et méthodes qu'il met en œuvre au sein des établissements bancaires et financiers.

Durant notre stage de la CNEP-Banque nous avons rencontrés les limites suivantes :

- Sans questionnaire ;
- La limite de la durée de l'enquête ;
- D'autres états financiers non exploités ;
- Manque d'information.

Des perspectives sont à formuler pour permettre à l'agence CNEP Banque d'appliquer les supports du contrôle de gestion de manière efficace :

- Consacrer un budget pour la formation du personnel au contrôle de gestion, qui reste pour eux un concept complexe et difficile à maîtriser ;
- Faire les changements et les modifications adéquates pour la mise en pratique des autres outils du contrôle au sein de la banque comme le Feed Back ou encore le Balanced Scorecard, qui permettent de bien prendre en considération le contexte dans lequel s'analysent les données.

# **Bibliographie**

---

## **Bibliographie**

### **Ouvrages**

1. **AGBODAN M.M. et AMOUSSOUGA F.G.**, les facteurs de performance de l'entreprise, Actualité Scientifique, France, 1995 ;
2. **ALAZARD C., SEPARI S.** Contrôle de gestion (manuel & application), DUNOD, 5<sup>ème</sup> édition, DEFC épreuve n°07 ;
3. **AMMOUR Benhalime** : « la réglementation prudentielle et les contraintes de financement des entreprises en Algérie », édition IDARA, 2emeédition, 2001.
4. **BENHALIMA (A.)**, Le système bancaire algérien textes et réalité, édition DAHLAB, Alger.
5. **BESCOS(P.-L.) – DOBLER (PH.) – MENDOZA (C.) – NAULLEAU (G.) – GIRAUD (F.) – LERVILLE ANGER (V.)**, Contrôle de gestion et management, Montchrétien, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 1997.
6. **BOISSELIER (P.)**, Le contrôle de gestion (épreuve et application, DECF), édition Vuibert, Paris, 1999.
7. **CALVET (H.)**, Etablissements de crédit (Appréciation, Evaluation et Méthodologie d'analyse financière), édition Economica, Paris, 1997
8. **CASSOU H.P** , « la réglementation bancaire », Edition Séfi, Boucherville (Québec), 1998.
9. **CHARLES Pierre, pupion** : « économie et gestion bancaires », édition Dunod, paris 1999.
10. **GERVAIS M.**, Le Contrôle de Gestion, Edition Economica, 7<sup>ème</sup> édition, Paris, 2000 ;
11. **GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMOND M.H., BESCOS P.L.**, Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance, Gualino Editeur, France, 2002 ;
12. **GUEDJ N.** et collaborateurs, Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, Edition d'organisation, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2000 ;
13. **LAURANT P., BOUAR F.**, Economie d'Entreprise, Edition d'Organisation, Paris, 1997 ;

# ***Bibliographie***

---

14. **LEMAITRE P., DEAN P., GASNIER L.**, Guide du management dans le secteur bancaire, Edition d'organisation, France, 1996 ;
15. **LONING (H.) – PESQUEUX (Y.)**, Le contrôle de gestion, édition Dunod, Paris, 1998.
16. **NAULLEAU (G.) – ROUACH (M.)**, Le contrôle de gestion bancaire et financier, Banque éditeur, 3ème édition, Paris, 1998.
17. **ORSONI(J.)**, La comptabilité analytique, édition Vuibert, Paris, 1987.
18. **ROUACH M., NAULLEAU G.**, Le Contrôle de Gestion Bancaire et Financier, 3<sup>ème</sup> édition, Revue banque éditeur, Paris, 2000 ;
19. **ROUACH M. et NAULLEAU G.**, Contrôle de gestion et Stratégie dans la banque, Revue banque éditeur, Paris, 2000 ;
20. **SELMER C.**, Concevoir le tableau de bord, Dunod, Paris, 1998 ;
21. **SLAOUTI A.**, Séminaire : Systèmes d'Informations et Performances des Organisations, ESB, Alger, Septembre 2001;

## **RevueS**

22. **DIB (S.)**, « Réforme du système bancaire ou réforme de l'environnement bancaire », Média Bank n° 45, décembre 1999, PP 28 à 29.
23. **EL-HASSAR (Ch.)**, « Réformes et opportunités d'investissements dans le secteur bancaire algérien », Média Bank n° 48, PP 4 à 9.
24. **LEVY – CARBOUA (V.) – RENARD (F.)**, « Structure et rentabilité des banques », Revue Banque n° 365, septembre 1977, PP 952 à 956.
25. La revue « institution français de l'audit et du contrôle interne », publication octobre 2008 révisé janvier 2011.

## **Documents administratifs**

26. La CNEP-Banque en chiffres, direction des études, Alger, 2002.
27. La CNEP-Banque – Rapport 2001, Alger, 2001.
28. Livre Blanc « mesure de la rentabilité des activités bancaires », Commission Bancaire, Paris, 1998.

# ***Bibliographie***

---

29. Méthode d'analyse financière des établissements de crédit « l'analyse de la rentabilité », Commission Bancaire, Paris, 1998.

## **Sites internet**

[www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

[http// forum@forum-des-competence.org.](mailto:forum@forum-des-competence.org)

[http//www.agfi.fr](http://www.agfi.fr)

[http : //www.apbt.org.tn.](http://www.apbt.org.tn)

[http://bank-of-algeria .dz/communiqué .htm.](http://bank-of-algeria .dz/communiqué .htm)

<http://www.comptes-publics.gouv.fr>

## **Autres**

30. **JOSETTE, PYRARD max**, « dictionnaire de finance », 2ème édition, novembre 2001, p25.
31. Article N°L311-1 du code monétaire et financier français.

# Liste des Figures et des Graphes

---

## Liste des Figures et des Graphes

<b>Figure N°01:</b> Du plan au contrôle budgétaire.....	17
<b>Figure N°02:</b> Les six facettes d'un bon indicateur.....	20
<b>Figure N°03:</b> Détermination du résultat analytique par centre de profit.....	39
<b>Figure N°04:</b> La relation entre la direction générale et le contrôle de gestion.....	41
<b>Figure N°05:</b> Les quatre perspectives du BalancedScorecard.....	70
<b>Graphe N°01:</b> Les composants principaux du PNB de l'agence Azazga.....	86
<b>Graphe N°02:</b> Les composants principaux charges d'exploitation générale de l'agence Azazga.....	90
<b>Graphe N°03:</b> Représentation graphique du Résultat de l'exercice de l'agence Azazga.....	91
<b>Graphe N°04:</b> Représentation graphique des soldes intermédiaires de gestion de l'agence Draa Ben Khedda.....	95
<b>Graphe N°05:</b> Les composants principaux du PNB de l'agence Draa Ben Khedda.....	96
<b>Graphe N°06:</b> Les composants principaux des charges d'exploitation générale de l'agence Draa Ben Khedda.....	99
<b>Graphe N°07:</b> Représentation graphique du Résultat de l'exercice de l'agence Draa Ben Khedda.....	101

# Liste des tableaux

---

## Liste des Tableaux

<b>Tableau N°01:</b> Prise en compte des différents niveaux de risque.....	<b>11</b>
<b>Tableau N°02:</b> Modèle général de tableau de bord décentralisé.....	<b>22</b>
<b>Tableau N° 03:</b> Pondérations standards selon Bâle 2.....	<b>50</b>
<b>Tableau N°04:</b> TCR agence CNEP Banque AZAZGA.....	<b>83</b>
<b>Tableau N°05:</b> TCR agence CNEP-Banque Draa Ben Khedda.....	<b>84</b>
<b>Tableau N°06:</b> Les soldes intermédiaires de gestion de l'agence Azazga.....	<b>85</b>
<b>Tableau N°07:</b> Calcul et l'analyse PNB de l'agence Azazga.....	<b>85</b>
<b>Tableau N°08:</b> Produit d'exploitation bancaire.....	<b>86</b>
<b>Tableau N°09:</b> Les intérêts sur crédits.....	<b>87</b>
<b>Tableau N°10:</b> Les commissions.....	<b>88</b>
<b>Tableau N°11:</b> Les charges d'exploitation bancaire.....	<b>88</b>
<b>Tableau N°12:</b> Les intérêts servis sur comptes.....	<b>89</b>
<b>Tableau N°13:</b> calcul et l'analyse de résultat brut d'exploitation de l'agence Azazga.....	<b>89</b>
<b>Tableau N°14:</b> calcul et l'analyse de résultat de l'exercice de l'agence Azazga.....	<b>91</b>
<b>Tableau N°15:</b> Le résultat exceptionnel.....	<b>92</b>
<b>Tableau N°16:</b> Les produits exceptionnels.....	<b>92</b>
<b>Tableau N°17:</b> Les charges exceptionnelles.....	<b>93</b>
<b>Tableau N°18:</b> Les soldes intermédiaires de gestion de l'agence Draa Ben Khedda.....	<b>94</b>
<b>Tableau N°19:</b> calcul et analyse PNB de l'agence Draa Ben Khedda.....	<b>95</b>
<b>Tableau N°20:</b> Les produits d'exploitations bancaires.....	<b>96</b>
<b>Tableau N°21:</b> Les intérêts sur crédits.....	<b>97</b>
<b>Tableau N°22:</b> Les commissions.....	<b>97</b>

# Liste des tableaux

---

<b>Tableau N°23:</b> Les charges d'exploitation bancaire.....	<b>98</b>
<b>Tableau N°24:</b> Les intérêts servis sur comptes.....	<b>98</b>
<b>Tableau N°25:</b> calcul et analyse le résultat brut d'exploitation.....	<b>99</b>
<b>Tableau N°26:</b> Le calcul de résultat final.....	<b>100</b>
<b>Tableau N°27:</b> Le résultat exceptionnel.....	<b>102</b>
<b>Tableau N°28:</b> Les produits exceptionnels.....	<b>102</b>
<b>Tableau N°29:</b> Les charges exceptionnelles.....	<b>103</b>

# Table des matières

---

Introduction générale.....	01
Chapitre I: les notions du contrôle de gestion.....	04
Introduction.....	04
1 Définition du contrôle de gestion.....	05
1.1 Genèse du contrôle de gestion.....	05
1.2 Définition du contrôle de gestion.....	05
2 Missions du contrôle de gestion.....	07
2.1 Maitrise de la gestion, coordinations des actions et amélioration des performances.....	07
2.2 Organiser un système d'information orienté vers la décision.....	07
2.3 Garantie la médiation entre stratégie et opération.....	08
2.3.1 Au niveau de la stratégie.....	08
2.3.2 Au niveau de la gestion des opérations.....	08
2.4 L'analyse des résultats comme support de réactivité et de la réprevesion.....	09
3 Les objectifs et le champ d'application du contrôle de gestion.....	10
3.1 Les objectifs du contrôle de gestion.....	10
3.1.1 La performance de l'entreprise.....	10
3.1.2 L'amélioration permanente de l'organisation.....	10
3.1.3 La prise en compte des risques.....	10
3.2 Le champ d'application du contrôle de gestion.....	12
3.2.1 Contrôle de gestion et stratégie .....	12
3.2.2 Contrôle de gestion et marketing.....	13
3.2.3 Contrôle de gestion et comptabilité de gestion.....	13
3.2.4 Contrôle de gestion et finance .....	14
4 Principaux outils du contrôle de gestion.....	15
4.1 Comptabilité générale.....	15
4.2 La comptabilité analytique.....	16
4.3 La gestion budgétaire.....	17
4.4 Tableau de bord.....	18

# Table des matières

---

4.4.1	Définition du tableau de bord.....	18
4.4.2	L'élaboration des tableaux de bord.....	20
4.4.2.1	Etablir un plan d'action pour atteindre l'objectif.....	20
4.4.2.2	Recherche les indicateurs pertinents.....	20
4.4.2.3	Choisir les représentations adaptées.....	21
4.4.3	Tableau de bord décentralisé.....	22
4.4.3.1	Modèle général de tableau de bord décentralisé.....	22
4.4.4	Tableau de bord de direction générale.....	23
4.4.5	Les fonctions d'un tableau de bord.....	24
➤	Le tableau de bord, outil de pilotage et d'aide à la décision.....	24
➤	L'information contenue dans le tableau de bord porte sur les points clés de la gestion.....	24
➤	Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison.....	24
➤	Le tableau de bord, outil de diagnostic et de réactivité.....	24
➤	Le tableau de bord, outil de motivation et de mesure des performances.....	24
4.5	Système d'information.....	25
4.5.1	Définition générale.....	25
4.5.2	Les caractères de l'information.....	25
4.5.3	Les fonctions d'un système d'information.....	27
4.5.4	Les caractéristiques d'un système d'information.....	28
4.5.4.1	Le degré d'automatisation.....	28
4.5.4.2	Le degré d'intégration.....	28
4.5.5	Les différents types du système.....	29
4.5.5.1	Les systèmes déterministes et les systèmes probabilistes.....	29
4.5.5.2	Les systèmes fermés et les systèmes ouverts.....	29
	Conclusion.....	29
	Chapitre II contrôle de gestion au sein d'une institution financière.....	30
	Introduction.....	30

# Table des matières

---

<b>1</b>	<b>Spécificité du contrôle de gestion dans les institutions bancaires.....</b>	<b>31</b>
1.1	Centre de responsabilité.....	31
1.1.1	Les centres de profit.....	32
1.1.2	Les centres de coût.....	32
1.1.3	Les centres de structure.....	33
1.2	Les nouveaux outils du contrôle de gestion.....	33
1.3	La détermination des prix de cession interne des opérations.....	33
1.3.1	Calcul des coûts d'opération.....	34
1.3.2	La méthode des couts standards.....	34
1.3.3	La méthode des coûts de marché .....	35
1.3.4	Coûts variables et coûts fixes.....	36
1.3.5	Méthode des coûts cible.....	36
1.4	Analyse la rentabilité.....	37
1.4.1	Définition.....	37
1.4.2	Spécificité de la rentabilité dans la banque.....	37
<b>2</b>	<b>Organisation du contrôle de gestion.....</b>	<b>40</b>
2.1	Les « clients » du contrôle de gestion.....	40
2.1.1	La direction générale.....	40
2.1.2	La direction financière.....	41
2.1.3	Les responsables opérationnels.....	41
2.2	Les « acteurs » du contrôle de gestion.....	42
<b>3</b>	<b>Support du contrôle de gestion bancaire et les normes prudentiels bancaire.....</b>	<b>43</b>
3.1	La procédure budgétaire .....	43
3.2	Allocation des fonds propres et ratio de rentabilité.....	45
3.2.1	Objectifs de l'allocation des fonds propres dans les établissements bancaires...	45
3.2.2	Allocation fondée sur les fonds propres réels.....	45
3.2.3	Allocation fondée sur les fonds propres prudentiels.....	46
3.2.3.1	L'élaboration de la réglementation internationale.....	46

# Table des matières

---

<b>A. Le comité de Bâle.....</b>	<b>46</b>
<b>B. Le conseil des communautés européennes.....</b>	<b>46</b>
<b>C. Les instances françaises chargées de l'application des ratios réglementaires.....</b>	<b>47</b>
<b>3.2.3.2 Le ratio international et le ratio européen de solvabilité.....</b>	<b>47</b>
<b>A. Le ratio cooke et le ratio européen de solvabilité.....</b>	<b>47</b>
<b>B. Le dispositif « Bâle 2 ».....</b>	<b>48</b>
<b>C. Les accords de Bâle 3.....</b>	<b>53</b>
<b>4 les perspectives et limites du contrôle de gestion bancaire.....</b>	<b>55</b>
<b>4.1 Les pratiques budgétaires alternatives.....</b>	<b>55</b>
<b>4.1.1 Les limites de la procédure budgétaire.....</b>	<b>55</b>
<b>4.1.2 Une approche budgétaire radicale : la budgétisation à base zéro (BBZ).....</b>	<b>56</b>
<b>4.1.3 L'approche dite du Beyond Budgeting.....</b>	<b>57</b>
<b>4.2 Les pratiques de benchmarking.....</b>	<b>58</b>
<b>4.2.1 Les limites des systèmes d'information de gestion « interne ».....</b>	<b>58</b>
<b>4.2.2 Le benchmarking comme méthode de comparaison systématique des performances.....</b>	<b>59</b>
<b>4.3 La comptabilité par les activités et la gestion par les processus.....</b>	<b>60</b>
<b>4.3.1 Les limites des méthodes de comptabilité analytique traditionnelle.....</b>	<b>60</b>
<b>4.3.2 Une réponse aux limites de la comptabilité analytique traditionnelle: la comptabilité par les activités.....</b>	<b>61</b>
<b>4.4 Le reengineering.....</b>	<b>62</b>
<b>4.4.1 Le business process reengineering (BPR).....</b>	<b>62</b>
<b>A. Mission de BPR dans une compagnie d'assurance.....</b>	<b>63</b>
<b>B. Le cas de la démarche « six sigma ».....</b>	<b>64</b>

# Table des matières

---

4.4.2	Le contrôle de gestion et les méthodes ponctuelles d'aide à l'amélioration des performances économiques.....	65
4.5	Le développement accéléré des systèmes d'information.....	65
4.5.1	Vers l'intégration des systèmes d'information.....	65
4.5.2	L'accélération du traitement et de la diffusion de l'information.....	66
4.5.3	Les systèmes d'information dans le cas des coopérations interentreprises.....	66
4.6	Vers une vision élargie et renouvelée de la mesure de performance.....	67
4.6.1	Les nouvelles approches financières et économiques de la mesure de performance.....	68
4.6.2	Vers une vision élargie de la mesure de la performance : le Balanced Scorecard.....	69
	Conclusion.....	71
	Chapitre III : L'application d'un système du contrôle de gestion au niveau d'une banque cas CNEP-Banque.....	72
	Introduction.....	72
1	Présentation et définition de la CNEP-Banque.....	73
1.1	Historique.....	73
1.1.1	La période de 1964-1970 collecte de l'épargne sur livret.....	73
1.1.2	La période de 1971-1979 : Engagement du financement de l'habitat.....	73
1.1.3	La période 1980-1990 : La CNEP au service de la promotion immobilière.....	73
1.1.4	La période de 1990-1999 : instruction de la loi sur la monnaie et le crédit.....	74
1.1.5	La période de 2000 à nos jours.....	74
1.1.5.1	31 mai 2005 : Financement des investissements dans l'immobilier.....	74
1.1.5.2	28 février 2007 : Repositionnement stratégique de la CNEP-Banque.....	74
1.1.5.3	17 juillet 2008 : Repositionnement stratégique de CNEP-Banque.....	75
1.1.5.4	17 août 2011 : Repositionnement stratégique de la CNEP-Banque.....	75
2	Caractéristiques et les structures de la CNEP- Banque.....	76

# Table des matières

---

2.1	Les caractéristiques de la CNEP-Banque.....	76
2.2	Les structures de la CNEP Banque.....	76
2.2.1	Les structures au niveau central.....	76
2.2.2	Les directions régionales.....	77
2.2.3	Les agences.....	78
3	Les produits et les missions de la CNEP-Banque.....	79
3.1	Les produits de la banque.....	79
3.1.1	Produits d'épargne.....	79
3.1.2	Produits d'épargne bancaire.....	79
3.2	Mission de la CNEP-Banque.....	80
3.2.1	Collecte de l'épargne.....	80
3.2.2	La distribution des crédits.....	80
3.2.3	Financement des besoins des particuliers.....	80
3.2.3.1	Les crédits hypothécaires : on distingue deux sortes de crédits hypothécaires : habitat et hors habitat.....	80
3.2.3.2	Les crédits d'équipement domestique.....	81
3.2.4	Financement des besoins des entreprises.....	81
4	Analyse des soldes intermédiaires de gestion des agences de la CNEP-Banque.....	82
4.1	Le tableau des comptes de résultat.....	83
4.2	La structure Du Compte De Résultat Des Agences.....	85
4.2.1	Les soldes significatifs et les ratios de gestion de l'agence azazga.....	85
4.2.1.1	Produit net bancaire (PNB).....	85
a)	Produit d'exploitation bancaire (PEB).....	86
b)	Charges d'exploitation bancaire (charges bancaires).....	88
4.2.1.2	Le Résultat Brut d'Exploitation (RBE).....	89
4.2.1.3	Le Résultat de l'Exercice.....	91
a)	Les Dotations aux Amortissements et aux Provisions.....	92
b)	Les Reprises de Provisions.....	92
c)	Le Résultat Exceptionnel.....	92
4.2.1.4	Les ratios de gestion.....	93

# Table des matières

---

4.2.2 Les soldes significatifs et les ratios de gestion de l'agence Draa Ben Khedda.....	94
4.2.2.1 Produit net bancaire (PNB).....	95
a) Produit d'exploitation bancaire (PEB).....	96
b) Charges d'exploitation bancaire (charges bancaires).....	97
4.2.2.2 Le Résultat Brut d'Exploitation (RBE).....	98
4.2.2.3 Le Résultat de l'Exercice.....	100
a) Les Dotations aux Amortissements et aux Provisions.....	101
b) Les Reprises de Provisions.....	101
c) Le Résultat Exceptionnel.....	102
4.2.2.4 Les ratios de gestion.....	103
Conclusion .....	104
Conclusion générale.....	105
<b>Bibliographie</b>	
<b>Liste des tableaux</b>	
<b>Liste des figures</b>	
<b>Annexes</b>	