



UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DETIZI-OUZO
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES,
COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES GESTIONS



Mémoire

En vue de l'obtention du diplôme
De Master en Sciences de Gestions

Option: Audit et Contrôle de Gestion

Thème

Le contrôle de gestion bancaire des opérations
Crédit logement à la clientèle
Illustration par le cas de la BNA de Tizi-Ouzou

Présenté par :

- **MEZINE Lydia**
- **MOULAI Amel**

Encadré par :

- **ACHIR .M**

Soutenu devant le jury composé de :

ABIDI Mohammed MCB ; UMMTO
GHEDACHE Lyes MCA ; UMMTO
ACHIR Mohammed MCB; UMMTO

Président /Examineur
Examineur
Rapporteur

2020/2021

Remerciements

*On remercie Dieu, le tout puissant de nous avoir donné la force et la volonté
d'accomplir ce travail.*

*On tiens d'abord à remercier notre promoteur, Mr ACHIR Mohamed, pour la
confiance qu'il nous a accordé en acceptant de diriger ce travail, pour les
conseils et le temps qu'il nous a bien voulu consacrer à suivre ce travail.*

*On remercie également les membres de jury, pour l'honneur qu'ils nous font en
acceptant d'évaluer ce travail.*

*Nos reconnaissances vont également à l'ensemble du personnel de la Direction
Régionale d'Exploitation « BNA » de Tizi-Ouzou, de nous avoir reçu au sein de
leur structure, plus particulièrement Mme OSMANI Nadjema et DJAMA Samira
pour leurs patiences, leurs conseils, leurs aides, leurs orientations et pour le
temps qu'ils nous ont accordé. On remercie aussi Mme MANSSOURI Nadia,
Mme Aider Fetta et Mme BELLEHARRAT.*

*On exprime notre gratitude à tous celles et ceux qui ont contribué de près ou de
loin à la concrétisation de ce travail.*

*On terminera nos remerciements par les personnes qui nous sont chères : nos
familles.*

DEDICACES

Je dédie ce mémoire :

*A mes chers parents Fazia et Abderrahmane, ceux à qui je dois tout,
A vous deux je dédie ce travail, que Dieu vous garde et vous accorde
santé et longue vie.*

A mon cher frère Cyphax,

A mes sœurs adorées Katia et Liza,

A mes chers amis Atmane , Youven, mohammed

*A tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de
ce travail.*

LYDIA

Je dédie ce mémoire :

*A mes chers parent, ceux à qui je dois tout,
A vous deux je dédie ce travail, que Dieu vous garde et vous accorde
santé et longue vie.*

A toute ma famille,

A mes chers amis

*A tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de
ce travail.*

AMEL

Liste des abréviations

BNA : Banque National d'Algérie.

CDG : Contrôle de Gestion.

ROE : Return On Equity.

ROA : Return O, Assets.

PNB : Produit Net Bancaire.

VSP : Vente Sur Plan.

CNL : Caisse National Logement.

FGCMPI : Fonds de Garantie de Caution Mutuelle de la Promotion Immobilière.

LPA : Logement Promotionnel Aidé.

AAP : Aide à l'accession à la propriété.

SNMG : Salaire National Minimum Garantie.

SGCI : Société de Garantie des Crédits Immobiliers.

BCA : Banque Centrale d'Algérie.

CAD : Caisse Algérienne de Développement.

BAD : Banque Algérienne de Développement.

CNEP : Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance.

BADR : Banque Algérienne de Développement rural.

DRE : Direction de Réseau d'Exploitation.

PAP : Particulier à Particulier.

CNI : Carte Nationale d'Identité.

NIF : Numéro Immatriculation fiscal

NIS : Numéro Identification statistique

F.G.C.M.P.I : Fonds de garantie et de de caution mutuelle de la promotion immobilière

D.C : Direction de Comptabilité.

D.C : Département Crédit.

D.C.P.S : Direction du Crédit Participatif et Spécifique.

D.D.E.P : Direction de Développement Etude du Projet.

D.E.J.S : Direction des Etudes Juridique et du Contentieux.

D.E.R : Direction Encadrement du Réseau.

D.F : Direction de la Formation.

D.G.A .B : Département de la Gestion Administratif et du Budget.

D.G.E : Direction des Grandes Entreprises.

D.M.C : Direction Marketing et Communication.

D.M.E.F : Direction des Mouvements Financier avec l'Etranger.

D.M.F : Direction des marchés financiers.

D.M.G : Direction des Moyens Généraux.

D.M.I.P : Département de la Monétique et Instrument de Paiement.

D.O.D : Direction des Opérations Documentaires.

D.P.A.C : Département Promotion et Animation Commerciale.

D.P.M.E : Direction des Petites et Moyens Entreprises.

D.P.O : Direction de la Prévision et de l'Organisation.

D.P.P : Direction de la Préservation du Patrimoine.

D.P.R.S : Direction du Personnel et des Relations Sociales.

D.P.S : Direction de la Production et des Services.

D.R.G : Direction des Réalisations des Garanties.

D.R.I.C.E : Direction de Relations Internationale et du Commerce Extérieur.

D.S.E.R.C : Direction du Suivi des Engagements et du Recouvrement des Créances.

D.T.A : Direction des Technologies et de l'Architecture.

Liste des tableaux

Figures et schémas

❖ LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°01 : « Les principaux crédits immobiliers aux particuliers ».	53
RESULTAT DE LA SIMULATION	86
"SIMULATION CREDIT IMMOBILIER"	86

❖ LISTE DES FIGURES

Figure 01: détermination du résultat analytique par centre de profit	15
Figure n° 2 : La relation entre la direction générale et le contrôle de gestion.....	18
Figure n°3 : «acteurs» et «clients» de la prestation contrôle de gestion	21

❖ LISTE DES SCHEMAS

Schéma N°1 : Articulation du chapitre I	05
Schéma N°2 : Articulation du chapitre 2	35
Schéma n°03 : Typologies des crédits	34
L'organigramme général de la Banque National d'Algérie	75
Organigramme de la DRE	79

Sommaire

Introduction générale

Chapitre 1 : Cadre général du contrôle de gestion au sein des institutions

Bancaires

Section 1 : Notions sur le contrôle de gestion bancaire

Section 2 : Organisation du contrôle de gestion bancaire.

Section 3 : Supports du contrôle de gestion bancaire.

Chapitre 2 : Les crédits immobiliers

Section 1 : La diversité des crédits bancaires

Section 2 : Généralités sur les crédits immobiliers

Section 3 : Les risques et les garanties liés aux crédits immobiliers

Chapitre 3 : Crédits immobiliers et le contrôle de gestion au sein de la BNA

Section 1 : Présentation générale de l'organisme d'accueil « BNA ».

Section 2 : La structure du contrôle de gestion de la BNA

Section 3 : Le Contrôle de gestion des crédits immobiliers au niveau de la BNA.

Conclusion générale

Introduction générale

En 2006, la dérèglementation du système financier et bancaire américain est considérée comme la cause de déclenchement de la crise financière des subprimes à travers le krach des prêts immobiliers risqués (crédit hypothécaire aux Etats unis) ; 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 3.¹

Dans cet environnement en pleine mutation, le contrôle de gestion s'est fortement développé dans les banques et les établissements financiers. Les systèmes de contrôle de gestion des banques atteignent les standards des meilleurs systèmes de contrôle de gestion des entreprises industrielles.

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.

L'apparition de crédit immobilier a permis à la banque de faire d'avantage des bénéfices, cependant ceci se fait avec le risque de perte consécutive des emprunteurs face à leurs obligations, dont le non-remboursement est un risque majeur. En effet pour cerner les risques inhérents à ces crédits les banques sont tenues d'adopter un système de contrôle interne. Et par conséquent éviter des scénarios de catastrophes qui risquent de toucher les autres secteurs de l'économie, puisque les banques se trouvent au centre de la machine économique par leur rôle de financement.

Le contrôle de gestion est devenue aujourd'hui pour les banques un investissement en rationalisation et en renforcement de l'efficacité qui permettra à la banque, à long terme, de devenir plus en plus rentable. Le succès de ce système dépend essentiellement de l'adéquation de moyens matériels, humains et des techniques et aussi d'un ensemble de sous-système dont

¹ BENAI.T, DJEBOURI.T « contrôle de gestion au niveau d'une banque cas :CNEP-BANQUE », mémoire de master option finance et banque, UMMTO, TIZI-OUZOU, 2018,p 01

le but est l'optimisation de contrôle interne de gestion bancaire.

Donc le but de contrôle de gestion bancaires des opérations de crédit à la clientèle est de limiter le plus possible des risques encourus par les établissements de crédits, et cela grâce à des moyens appropriés choisis par intervenants spécialisés.

De ce qui précède la question principale à laquelle nous tenterons de répondre est la suivante :

Comment s'effectuer le contrôle de gestion bancaire des crédits immobiliers ?

Pour tenter de répondre à cette problématique, il nous sera utile de suivre la démarche suivante, qui consistera à scinder le travail en deux parties :

- Une première partie qui s'inscrit dans un cadre théorique : le contrôle de gestion des crédits immobiliers à la clientèle, qui comporte deux (02) chapitres :
 - Chapitre 01 : Cadre général du contrôle de gestion au sein des institutions bancaires.
 - Chapitre 02 : Les crédits immobiliers
- Une deuxième partie qui illustrera un cas pratique : la pratique du contrôle de gestion dans une banque publique algérienne (cas de la BNA). Composée aussi d'un seul chapitre : crédits immobiliers et le contrôle de gestion au sein de la BNA.

Hypothèses de travail :

- La banque respecte les procédures de contrôle gestion.
- La banque ne respecte pas les procédures de contrôle gestion.

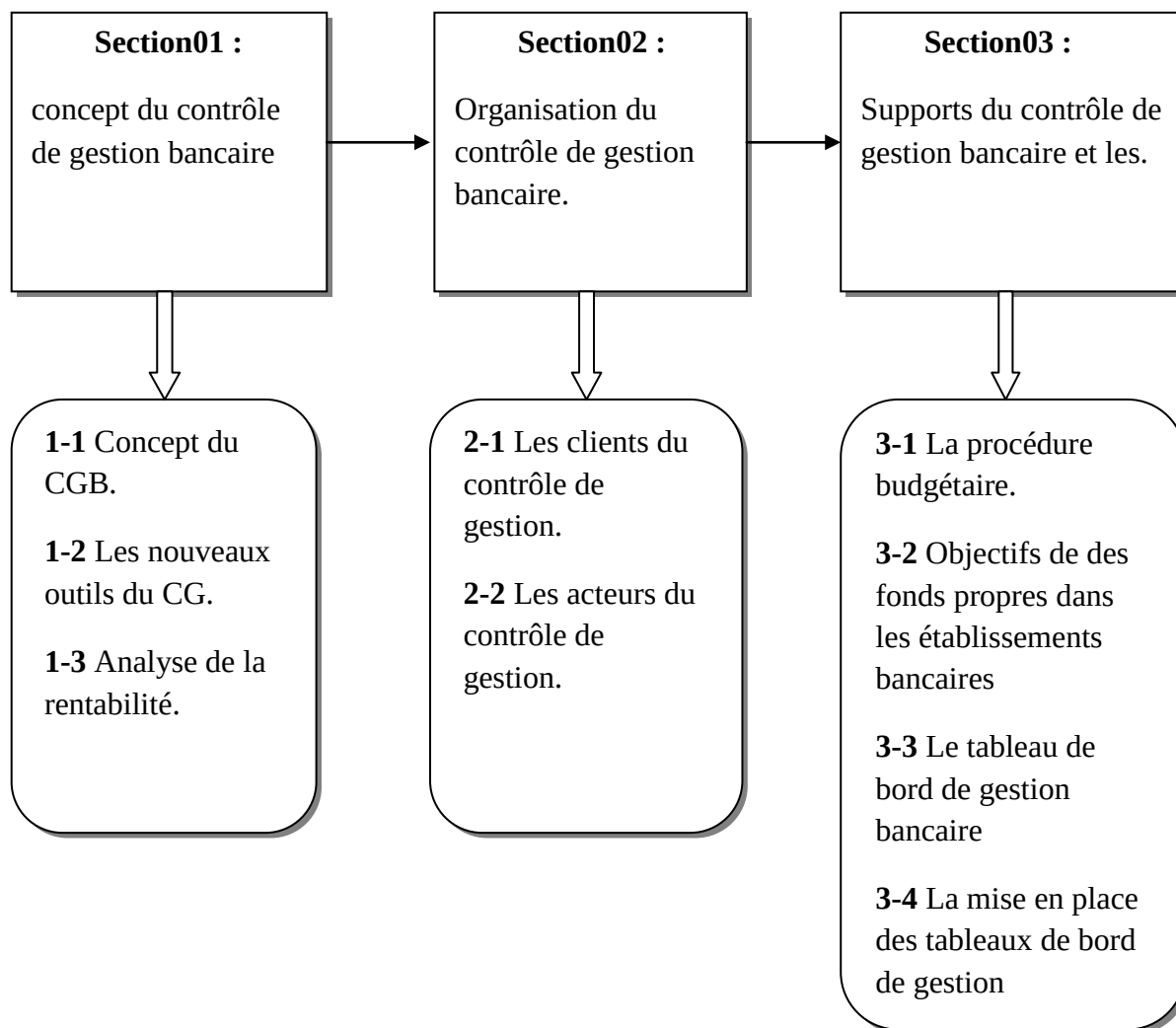
Pertinence du sujet :

Le contrôle de gestion s'intègre de plus en plus dans le milieu bancaire, à l'instar des entreprises industrielles. A cet effet, ce mémoire nous permet de comprendre d'une part, les outils de contrôle prédominants dans les banques, d'autre part, comment s'effectue le contrôle de gestion bancaire.

Chapitre I :

***Cadre générale du contrôle de gestion au
sein des institutions bancaires***

Schéma N°1: Articulation du chapitre I



Source : Construction personnelle

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.

Dans ce premier chapitre on présente le contrôle de gestion bancaire et son organisation dans les directions financières. Par ailleurs, on trouve nécessaire d'étudier ses supports, ses normes prudentielles. En fin, nous essayerons de définir les perspectives et les limites du contrôle de gestion bancaire.

On l'effectuera à travers ces trois sections :

Section 1 : On présente le contrôle de gestion bancaire.

Section 2 : On étudie L'organisation du contrôle de gestion bancaire.

Section3 : On achève avec les supports du contrôle de gestion bancaire .

Section 01 : Concept du contrôle de gestion bancaire

1-1 Définition

Le terme de contrôle de gestion en général a connu la même évolution que celle de la comptabilité de gestion, autrement dit, on ne peut pas effectuer un contrôle de gestion sans une vraie maîtrise de la comptabilité de gestion, cette notion de contrôle est née avec la révolution industrielle, elle est imposée dans l'entreprise lors de l'application de la division du travail et de la répartition des tâches. La mise en place systématique d'un système de contrôle des activités de chaque fonction s'est avérée indispensable pour piloter l'entreprise à atteindre les objectifs prévus.

Selon Robert Anthony¹ (1965), le CDG est « 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 ».

Cela veut dire que, le contrôle de gestion a la charge de garantir le non gaspillage des ressources confiées à un manager. Mais, dans les années 80, Anthony, suivant la pratique, qui commençait à douter de l'efficacité de cette vision comptable du contrôle de gestion, rectifiant cette définition pour la préciser et l'élargir en 1988 et ajouter une autre définition : «Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation ».

La stratégie, c'est là le mot important. La stratégie, c'est l'ensemble des choix et des actions qui déterminent durablement le succès qui s'apprécie en fonction de la nature de la mission poursuivie. Le contrôle de gestion est un vecteur de mise en œuvre de la stratégie, mais il peut aussi être un vecteur de son émergence, à la fois par les informations qu'il procure, et parce qu'il peut être un catalyseur de l'implication constructive de tous les niveaux de responsabilité au service du projet de l'entreprise ou de l'organisation².

Par ailleurs, **Henri Bouquin³**, nous donne une autre définition du CDG, « le contrôle de gestion est un ensemble de dispositifs utilisant les systèmes d'information et qui visent à assurer la cohérence des actions des managers ». De ce fait, il apprend le management aux managers, auxquels il fournit des repères pour évaluer leurs actions et qu'il contribue à socialiser. Il les rend aptes à s'intégrer à une organisation pour y coopérer.

¹ Robert Anthony : Il est nommé ministre des Affaires étrangères en décembre 1935.

² Z.BEN BAHCEINE « Rôle du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance d'une banque ».Rapport de stage de fin d'étude encadré par ZAHIR Mustapha, école supérieure de technologie ;2020 ;p10.

³ Henri Bouquin, est professeur de gestion à l'Université Paris-Dauphine Il est l'auteur nombreux articles et ouvrages consacrés à la comptabilité et au contrôle de gestion. Il est responsable du Centre de Recherche Européen en Finance et Gestion.

H. Bouquin a signalé également dans cette phrase (“On conviendra d’appeler contrôle de gestion les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes“ H. Bouquin (1994)) que les managers qui sont chargés de définir la stratégie ont besoin de dispositifs et processus pour s’assurer que l’action quotidienne des individus est cohérente avec la stratégie. Donc le contrôle de gestion est un régulateur des comportements⁴.

1-2 Le contrôle de gestion bancaire

Le développement du système bancaire, de son activité et de son organisation a imposé le choix de la décentralisation comme une alternative pour maintenir l’efficacité et le dynamisme des banques. Le contrôle de gestion doit donc orchestrer cette décentralisation, répondre aux besoins de coordination des institutions décentralisées, bâtir un système d’information et de pilotage plus fiable, et assurer ainsi une évaluation des performances des entités décentralisées, en analysant les causes des écarts entre les objectifs et les réalisations.

La nouvelle structure au sein de la banque a nécessité tout d’abord l’identification et la définition des centres de responsabilité avant même la mise en place des procédures techniques et organisationnelles du contrôle de gestion.

1-2-1 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.

Au sein de la banque nous pouvons distinguer 4 types de centres de responsabilité.

1-2-1-1 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 a 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.⁵

⁴ BOUQUIN.H, « les fondements du contrôle de gestion », presse universitaire de France « Que sais-je ? », paris, 1994, p6.

⁵. BESCOS(P.-L.) – DOBLER (PH.) – MENDOZA (C.) – NAULLEAU (G.) – GIRAUD (F.) – LERVILLE ANGER (V.), Contrôle de gestion et management, Montchrétien, 4^{ème} édition, Paris, 1997.

1-2-1-2 Les centres des coûts

Ce sont des entités de gestion qui sont chargées 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 le marché et être l'objet de négociation. En tout cas, il serait raisonnable qu'il n'excède pas le prix du marché⁶.

1-2-1-3 Les centres de services généraux

Leur activité n'a pas de caractère répétitif, ce qui rend difficile le calcul des coûts des prestations fournies. La mesure de la performance de ces centres passe par leur capacité à respecter le budget de fonctionnement annuel qui leur est alloué.

1-2-1-4 Les centres de structure

Sont des centres de couts 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.

1-2-2 Les nouveaux outils du contrôle de gestion

Ce que l'on peut dire d'entrer de jeux 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 intégré dans les banques. C'est notamment le cas du benchmarking et du reengineering qui ont déjà fait leurs preuves au sein des

⁶ BATACHAGNA.F « contrôle de gestion bancaire et réglementation prudentielle dans la communauté économique et monétaire de l'Afrique Centrale » (En ligne), mémoire master en banque et finance ;2005 ;p25.consulté le 15/01/2022.

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'entreprise 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.⁷

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 viser par la réglementation prudentielle ; il est évident que de telles mesures visent à renforcer leur actions.

1-2-3 La détermination des prix de cession interne des opérations

Les prix de cession internes fondés sur le calcul d'un coût 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 ressources⁸.

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 coût standard, la plus répandue : la méthode des coûts de marché, plus délicate à mettre en œuvre mais peut apporter une forte dynamisation interne au centre de responsabilité ; et divers autres méthodes qui seront décrites brièvement.

1-2-3-1 Calcul des coûts d'opération

L'objectif de cette phase est de parvenir à calculer les coûts des opérations effectuées par les centres opérationnels. Ces coûts 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.

⁷. NAULLEAU (G.) – ROUACH (M.), Le contrôle de gestion bancaire et financier, Banque éditeur, 3ème édition, Paris, 1998

⁸ BENAI.T, DJEBOURI.T « contrôle de gestion au niveau d'une banque cas :CNEP-BANQUE », mémoire de master option finance et banque, UMMTO, TIZI-OUZOU, 2018,p34.

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.

1-2-3-2 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 donnée⁹.

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.¹⁰

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.

⁹ BENAI.T, DJEBOURI.T, « contrôle de gestion au niveau d'une banque cas : CNEP-BANQUE » mémoire de master option finance et banque, UMMTO, TIZI-OUZOU, p34.

¹⁰ . LONING (H.) – PESQUEUX (Y.), Le contrôle de gestion, édition Dunod, Paris, 1998.

➤ 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.

1-2-3-3 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 financiers¹¹.

1-2-3-4 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 charges¹².

1-2-3-5 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.

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

¹¹.BOISSELIER (P.), Le contrôle de gestion (épreuve et application, DECF), édition Vuibert,Paris, 1999.

¹² .CALVET (H.), Etablissements de crédit (Appréciation, Evaluation et Méthodologie d'analyse financière), édition Economica, Paris, 1997.

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.

1-2-4 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.

1-2-4-1 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.¹³

1-2-4-2 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 à ses apporteurs de capitaux, essentielle dans l'optique d'éventuelles augmentations de capital.¹⁴

La rentabilité d'un établissement de crédit représente alors son aptitude à dégager de son exploitation des gains suffisants, après déduction des couts 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.

¹³. BOUANANI Abdelghani, Contrôle de gestion bancaire « mesure de rentabilité », DSEB,ESB,2001.

¹⁴. LEVY – CARBOUA (V.) – RENARD (F.), « Structure et rentabilité des banques »,Revue Banque n° 365, septembre 1977, PP 952 à 956.

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 couts de financement c'est-à-dire le prix de la matière première qui sont les ressources, et les couts 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).¹⁵

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.

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

Figure 01: détermination du résultat analytique par centre de profit

Produit net bancaire

-charges d'exploitation (y compris amortissements)

Résultat brut d'exploitation

+ -Dotations et repris de provisions (« cout de risque »)

+ - Divers éléments

-Impôts

Résultat net

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

¹⁵. LEVY – LAMBERT (H.), « Perspectives d'évolution de la rentabilité des banques »,Revue Banque n° 375, juillet-août 1978, PP 849 à 855.

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.¹⁶

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 profit¹⁷.

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.

¹⁶. PLICHON (C.), « L'impact sur le PNB », Banque Stratégie n° 158, mars 1999, PP 23.

¹⁷. LOUX (G.), « La mesure de la rentabilité des activités bancaires », Banque Stratégien° 140, juillet-août 1997, PP 23 à 26.

Section 02: Organisation du contrôle de gestion

A ce niveau, notre recherche tourne autour de deux principales notions ; les clients du contrôle de gestion et les acteurs du contrôle de gestion.

2.1 L'organisation du contrôle de gestion

Comme pour toute entreprise, le contrôle de gestion est indispensable dans les établissements bancaires et financiers. , ledit a pour but de permettre aux banques de réaliser leurs objectifs de manière efficace.

Mesurer la rentabilité, construire des tableaux de bord, élaborer un reporting, réaliser un budget ...sont autant de missions essentiels qu'il convient d'adapter aux spécificités du monde bancaire¹⁸.

Le service contrôle de gestion est un service fonctionnel. Il n'a donc pas de contacts directs avec les clients de l'établissement ou avec la production, terme qui englobe dans le langage bancaire, les activités de commercialisation, d'analyse et de traitement des dossiers ou des opérations. Le service contrôle de gestion remplit donc une mission de soutien à l'activité et au fonctionnement des autres services. Cette démarche a pour avantage de clarifier les relations qu'entretient le contrôle de gestion avec son environnement et de mieux cerner les spécificités du service contrôle de gestion par rapport à d'autres services fonctionnels qui lui sont proches.

Pour analyser l'organisation du contrôle de gestion nous nous référents au résonnement adapté par BenaiThiziri ,Djebouri Tarik¹⁹ .

2.1.1 Clients du contrôle de gestion

Une identification claire des clients, de leurs besoins et de leur habilité à être des utilisateurs actifs des informations de gestion qu'ils peuvent avoir à disposition permettant d'avoir une bonne organisation de contrôle de gestion.

- **Direction générale :**

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

La direction générale requiert régulièrement dans l'année une projection des résultats financiers de l'entreprise. Ceci lui permet d'anticiper les résultats réels de l'année et d'assurer le maintien des grands équilibres financiers. La plupart des parts qui reviennent à ces grands équilibres sont

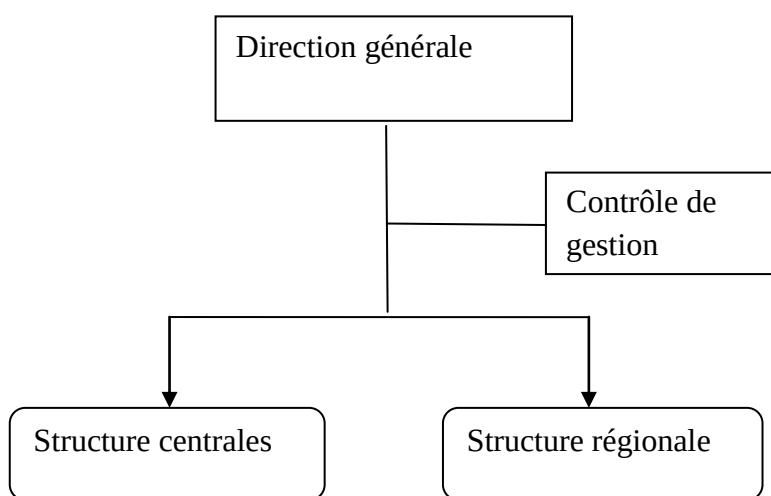
¹⁸. NAULLEAU (G.) – ROUACH (M.), Le contrôle de gestion bancaire et financier, Banque éditeur, 3ème édition, Paris, 1998.

¹⁹ BENAI.T, DJEBOURI.T, « contrôle de gestion au niveau d'une banque cas : CNEP-BANQUE », mémoire de master option finance et banques ,UMMTO, TIZI-OUZOU,2018,p40.

communiquées à la direction générale sous la forme d'un rapport mensuel synthétique mettant en commun 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.

Le contrôle de gestion porte une aide particulière à un besoin que rencontrent toutes les directions générales, celui de les éclairer avant leurs prises de décision.

Figure 02: La relation entre la direction générale et le contrôle de gestion



D'après la figure nous déduisons que le contrôle de gestion est relié directement à la direction générale, il percevra des informations de tout premier ordre sur les attitudes que la direction générale souhaite donner à l'institution et aux activités. Ce mode de rattachement garantira au service de contrôle de gestion une forte indépendance d'approbation et d'analyse.

- **La direction financière**

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

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

- **Les responsables opérationnels :**

Les responsables opérationnels sont principalement les responsables commerciaux du siège, les responsables et les cadres de réseau qui peuvent apparaître à certains contrôleurs de gestion comme des clients moins naturels que la direction générale. Ces responsables ont en effet souvent moins

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

Les besoins essentiels des responsables opérationnels sont :

- Le besoin d'informations de gestion en matière de prévisions, les réalisations et les performances, c'est pour cela ; 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 de principaux éléments de marche de l'activités.

- Le suivi budgétaire qui permet de suivre le rythme des recettes et des dépenses par rapport aux prévisions.

- Le besoin d'analyses, de méthodologies et de conseils, qui leur permettant de tirer parti au mieux des informations qui leur sont transmises. 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.

- **Autres clients :**

Parmi les autres clients du contrôle de gestion, on trouve :

- Le service de comptabilité générale, qui dépend des données transmises par le contrôle de gestion pour établir certains postes du bilan ou du compte de résultats.

- Le service d'audit interne : le contrôle de gestion lui transmet des informations concernant des problèmes de cohérence ou de fiabilité des procédures centrales.

- Il constitue un fournisseur habituel d'informations à un certain nombre d'organismes externes, tels que les commissaires aux comptes, les milieux boursiers...etc.

2.1.2 Acteurs du contrôle de gestion

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 a 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.

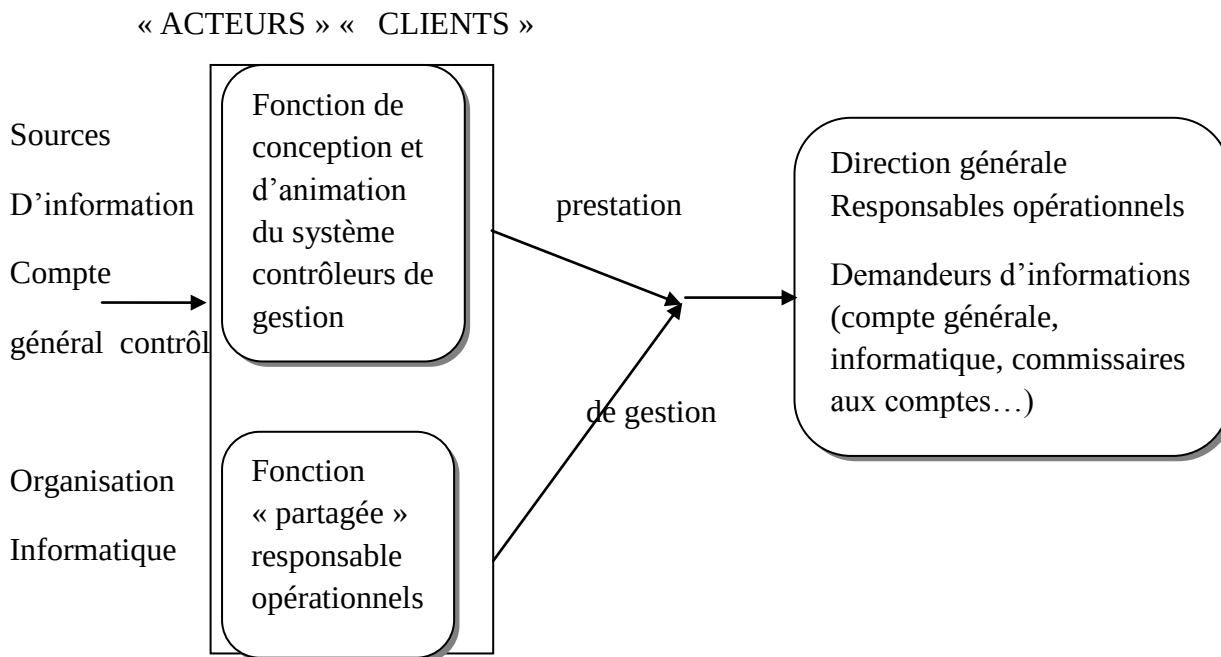
- **Les responsables opérationnels et la fonction partagée**

L'ambition du contrôleur de gestion doit bien être, à terme, celle de « faire le contrôle de gestion par les responsables opérationnels ».

Les responsables opérationnels doivent donc être considérés comme des acteurs essentiels de la « prestation contrôle de gestion ». Pour que celle-ci soit efficace, les responsables opérationnels sont parvenus à effectuer la régulation de leurs activités. Le contrôle de gestion est défini donc comme **une fonction partagée** par le plus grand nombre de responsable.

Le schéma suivant résume les intervenants du contrôle de gestion et sa prestation

Figure03 : «acteurs» et «clients» de la prestation contrôle de gestion



Source : ROUCH. M, NAULLEAU. G, « Le contrôle de gestion bancaire et financier », 3eme édition, Paris, 2012, Page 78.

Le contrôleur de gestion a un positionnement proche du haut management, il est ainsi qualifier d'animateur dans le processus de gestion et de garant des fondamentaux des organisations, puisqu'il :

- Appuie le manager a l'organisation de son environnement ;
- Prépare la décision ;
- Prend en charge certains aspects du processus par délégation.

Section 03 : support du contrôle de gestion bancaire et les normes prudentiels bancaire

Pour élaborer cette section, on trouve nécessaire d'étudier les supports du contrôle de gestion bancaire et ses normes prudentielles.

Les outils de contrôle de gestion au sein d'une entité banque peuvent se résumer comme suite :

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. Il permet un réglage fin de l'allocation des ressources en cohérence avec les objectifs et les plans d'actions de chaque entité. Enfin, il permet de disposer de prévisions de résultats à la fin de période.

- **La gestion budgétaire** : est un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'action chiffrés ; appelés budgets.
- **Le budget** : est entendu comme un plan unifié de toutes les activités de la banque pour une période annuelle qui commence 1^{er} janvier et se termine le 31 décembre de l'année.

Le budget est l'expression économique et comptable des objectifs de gestion.²⁰

Dans le cadre du contrôle de gestion dynamique, le budget doit être considéré d'abord comme un instrument de coordination des unités décentralisées de l'entreprise. Ce n'est qu'en effet que dans un deuxième temps qu'il devrait être considéré comme l'outil de planification comptable et financière qu'on lui prête généralement trop exclusivement. Les établissements bancaires et financiers n'échappent pas à cette réduction de la perception de l'intérêt de la procédure budgétaire.²¹

3-1-1 Les différents types de budget :

Le budget d'un exercice donné est constitué d'un ensemble de programmes correspondant au découpage de l'institution selon ses différentes fonctions, nous distinguerons :

3-1-1-1 Le budget de fonctionnement

Le budget de fonctionnement comporte les budgets par unité de gestion et le budget global qui traduisent les prévisions en matière de frais personnels, et des charges sociales qui s'y rapportent ainsi que les frais généraux, tels que les consommations des imprimés et fournitures, les services extérieurs

²⁰ L. langlois, C. Bonnier, M. Bringer « contrôle de gestion, édition BERTTI, Paris, 2006, P25

²¹ Debiene Mouloud « le contrôle de gestion comme support de pilotage des banques et des instruments au service du management bancaire », Algérie, P 47

et les charges diverses ordinaires, les dotations aux amortissements sont calculées à base du budget d'investissement, la ventilation et la répartition ou taux de cessation interne.

3-1-1-2 budget d'équipement-investissement

Tout projet d'investissement doit être chiffrée et évalué, une telle estimation doit être exhaustive et doit laisser autant que possible plusieurs versions.

L'investissement peut se traduire par l'acquisition de matériel : nouveau destiné à remplacer le matériel ancien, ou bien par un projet d'extension de l'activité de la banque. Il s'agit dans ce cas d'évaluer le coût d'acquisition du matériel ou de l'immobilisation ainsi que le cout d'installation et de mise en place.

- Le budget d'investissement peut s'étaler sur plusieurs exercices.

Les facteurs clés de succès de la procédure budgétaire

La procédure budgétaire a un caractère quasi obligatoire : elle doit être conduite afin que ses résultats prévisionnels a fin de période puissent être calculés et communiqués aux instances de supervision et de gouvernance ; les facteurs de succès qui vont conférer une valeur Ajoutée managériale a la procédure budgétaire dans le cadre d'un véritable contrôle de gestion stratégique, trois dimensions essentielles sont a retenir : le budget comme support au changement organisationnel, le budget comme support a la contractualisation hiérarchique et le budget comme support du dialogue et de la négociation a tous les échelons de la banque .

3.1.2- les cinq phases d'une procédure budgétaires :

Les différentes phases clés qui peuvent être mises en évidence dans l'organisation de la procédure :

- **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 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 chiffrages fournis par les centres, le contrôle de gestion peut demander à 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 chiffrages 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.
- **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.

3.1.3 Le suivi budgétaires

Corollaire de cette phase de budgétisation le suivi budgétaire ou contrôle budgétaire est un élément très formalisé puisqu'il est intégré dans le reporting mensuel ; le contrôle de gestion a pour rôle de produire des estimations de résultat en fin d'année tout au long de l'exercice, ce dernier ne se substitue pas au budget initial et ne change pas les engagements budgétaires des centres de responsabilités et ce qui assure le caractère dynamique de la procédure budgétaire.²²

²²L. langlois, C. Bonnier, M. Bringer « contrôle de gestion, édition BERTTI, Paris, 2006, P30

- **L'organisation du suivi budgétaire :**

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

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

3-2 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 bancaires. Des activités et les différents métiers pratiqués peuvent en effet être caractérisés par le niveau de risques de consommation de fonds propres qui peuvent être associés. L'objectif est de permettre d'équilibrer en permanence les portefeuilles d'activités entre les activités à risques, consommant beaucoup de fonds propres comme les crédits aux entreprises, et des activités moins exposés, consommant peu ou moins de fonds propres comme l'activité et par métier. Cette mesure de rentabilité, exprimant la valeur créée, est devenue la mesure de référence puisqu'elle permet un pilotage fin des ratios de solvabilité.

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 profits 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 cette méthode réside dans le fait que les fonds propres réels sont connus avec certitude et précision. Cela permet de mesurer le rendement ou l'équité rationnelle de rentabilité le plus connu.

et le seul qui permette véritablement de comparer la rentabilité des différents établissements bancaire entre eux ; il est obtenu en divisant le résultat par les fonds propres réels, qui est directement issu de la comptabilité générale par les fonds propres réels il peut être formulé comme suite :

ROE = résultat fond propre réels /fonds propres réels

3-3 Le tableau de bord de gestion bancaire

3.3.1. Définition

Le tableau de bord de l'agence bancaire est un tableau de bord décentralisé qui recouvre un certain nombre d'instruments de mesure (tableaux, valeurs, ratios, graphiques, etc.). Il renferme un *flux d'informations* diverses relatives à l'activité de l'agence et qui permettent la prise de décisions au niveau de cette dernière. Ces informations doivent être mises à jour de manière périodique afin d'aider au pilotage et de permettre un suivi permanent des performances atteint par l'agence.²³

En effet, le tableau de bord de l'agence suit, grâce à l'évolution de ses indicateurs, le degré d'atteinte des objectifs finaux et des objectifs intermédiaires qui leur correspondent. Ces objectifs sont fixés, au début de l'exercice, par la Direction Générale, par le chef d'agence ou suite à une concertation entre les deux parties.

En outre, le tableau de bord induit une analyse dynamique par la comparaison immédiate qu'il permet entre les résultats obtenus et le référentiel fixé. Il est aussi un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer.

- D'avoir une connaissance sur les informations essentielles au pilotage.
- D'obtenir des données le plus rapidement possible, et en permanence.

3-3-2 la conception générale du tableau de bord

Un tel système d'information n'est efficace et donc utile que si sa conception répond à certaines règles précises tant pour son fonctionnement que pour son contenu. La présentation des informations, si elle peut revêtir des formes variées, se doit de respecter certaines contraintes de concision et de pertinence.

Dans ce cas, l'ensemble des tableaux de bord de l'entreprise incite au dialogue et à la motivation des responsables. Son rôle dépasse alors la stricte fonction de contrôle qu'il était censé remplir.

C'est la définition même du tableau de bord qui impose ces principes de conceptions :

- Une cohérence avec l'organigramme ;
- Un contenu synoptique et agrège ;

²³ L. Langlois, C. Bonnier, M. Bringer « contrôle de gestion, édition BERTTI, Paris, 2006, P30

- Une rapidité d'élaboration et de transmission

3-3-3 Les instruments du tableau de bord

3-3-3-1 les écarts

Le contrôle budgétaire permet le calcul d'un certain nombre d'écarts. il s'agit alors de repérer celui qui représente un intérêt pour le dentinaire du tableau de bord.¹

Exemple

Un directeur commercial ne sera pas intéressé par un écart de rendement d'un atelier alors qu'il désire des informations sur des écarts sur les ventes

3-3-3-2 Les ratios

Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise. En règle générale, un ratio respecte le principe suivant :

- Un ratio seul n'a pas de signification : c'est son évolution
- dans le temps et dans l'espace qui est significative.
- Il faut définir le rapport de telle sorte qu'une augmentation du ratio soit signe d'une amélioration de la situation

3-3-3-3 Les graphiques

Permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance. Leurs formes peuvent être variées.

3-3-3-4 Les clignotants

Se sont des seuils limites définis par l'entreprise et considères comme variables d'action. Leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives.

Toute la difficulté d'utilisation de tels indicateurs réside dans leur définition .puisqu'il faut choisir l'information pertinente parmi la masse des informations disponibles.

Tous ces instruments ne se révéleront performants que dans le mesure ou ils sont une aide à la décision, notion essentiellement contingente puisqu'elle dépend des entreprises, des secteurs d'activité, des niveaux hiérarchiques, des délégations données.

3-3-4 Le rôle de tableau de bord

- Le tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison qui permet de contrôler en performance les réalisations par rapport aux objectifs fixés, attirer l'attention sur les

points clé de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnement prévus

- Le tableau de bord outil de dialogue et de comparaison qui ^permet un dialogue entre le différent niveau hiérarchique et permettre aux subordonnés de commenter les résultats de sanction les faiblesses et les points forts.
- Le tableau de bord aide à la décision. Il peut être considéré comme une aide à la prise de décision par la connaissance et l'analyse des causes, les points faibles et par la mise en œuvre des actions correctives pour recueillir des suggestions d'améliorations.²⁴

3.3.5 Caractéristiques

Les caractéristiques du tableau de bord de l'agence bancaire tournent autour des notions suivantes :

- **La notion de flux d'informations**

Le tableau de bord ne doit pas être statique, il doit se baser sur un flux d'informations, diverses mais pertinentes, continues et mises à jour, permettant la mesure et le pilotage des performances de l'agence. Ces informations, indispensables à la production du tableau de bord, peuvent être choisies parmi celles circulant au sein de l'agence elle-même, entre l'agence et le siège ou encore entre cette dernière et les autres agences du réseau de la banque.

- **La notion de mise à jour**

Les informations du tableau de bord doivent parvenir à temps et d'une manière périodique au responsable de l'agence afin qu'il puisse mettre à jour, dans les brefs délais, son tableau de bord, analyser les écarts à temps et mener les actions correctrices nécessaires. Un tableau de bord non mis à jour perdra son utilité et biaisera toute analyse

- **La notion de périodicité**

Le tableau de bord de l'agence est un outil de pilotage de la performance de celle-ci. Sa périodicité dépend à la fois de l'horizon de décisions et du temps de réaction dont veut se doter le responsable pour mettre en place les actions correctrices nécessaires, de la nature de l'activité et des services rendus par l'agence et donc de la possibilité d'obtention et de traitement des informations nécessaires, c'est-à-dire de leur périodicité.

De ce fait, il est nécessaire de déterminer, pour chaque nature d'activité ou service rendu, la période caractéristique nécessaire pour réactualiser les indicateurs du tableau de bord (le jour, la semaine, le

²⁴ G. Naulleau, M. Rouach « contrôle de gestion est stratégie dans la banque », OP- Cit, P117

mois, etc.). Dans les faits, la périodicité du tableau de bord de l'agence bancaire est généralement mensuelle.

L'importance ne n'est pas de créer le tableau de bord mais de s'en servir utilement, pour cela quatre aspects sont déterminants pour faciliter son utilisation.

- le choix des indicateurs significatifs : cela veut dire choisir pour chaque service des indicateurs significatifs ;

- la fréquence de la consultation : elle peut être hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle selon le rythme d'évolution des phénomènes que l'on souhaite maîtriser.

- la dimension : il est préférable de ne retenir qu'un petit nombre d'indicateur, car on ne peut pas de toute façon tout suivre ;

- la rapidité : le temps d'obtention des données doit être suffisamment court pour permettre des réactions à temps.

3.4 La mise en place des tableaux de bord de gestion

La mise en place du tableau de bord de gestion permet, avec la procédure de planification et de budgétisation, de déployer la stratégie dans la grande organisation. Redéploiement passe par un important travail de formalisation conduisant à la diffusion d'objectifs calés sur des indicateurs et sur l'identification des enjeux stratégiques dont les responsables d'entités de gestion ont la maîtrise opérationnelle. Cette mise en place suppose également la mise en cohérence des informations (indicateurs, fréquence de diffusion, modalités d'agrégation des informations) et des analyses.²⁵

- **Du plan stratégique aux tableaux de bord**

Le tableau de bord rassemble des indicateurs qui renseignent sur la marche d'une entité par rapport à son budget et à ses objectifs de performance. Suivant, cette formalisation, les objectifs approuvés en comité exécutif sont déclinés en objectifs de performance économique et en objectifs de performance opérationnelle. Ces derniers, constituent des leviers intermédiaire de performance, fréquemment dénommé facteurs clés de succès, définis comme un élément déterminant dans l'acquisition, le maintien ou le développement d'un avantage concurrentiel.

- **Le tableau de bord central : synthèse de performance pour la direction générale**

Il a pour objectif de faire ressortir pour la Direction Générale les performances économiques des différents métiers de l'établissement vis-à-vis des orientations stratégiques retenues. Il est le support de l'analyse permanente des conditions de formation du Produit Net Bancaire, des différents niveaux

²⁵ G. Naulleau, M. Rouach « contrôle de gestion est stratégie dans la banque », OP- Cit, P111

de marge ainsi que des principaux générateurs de coûts : personnel, autres frais généraux et informatique.

Les différents tableaux de bord et indicateurs mis en place dans une organisation ne remontent pas tous à la direction générale : cette dernière serait en effet très vite saturée d'informations. Il appartient au service de contrôle de gestion de mettre au point un niveau de synthèse du suivi des résultats et des performances qui soit suffisamment agrégé pour une direction générale tout en lui permettant de bien être au fait de l'évolution des résultats et des performances. Ce niveau de synthèse de l'information est le *reporting* ou le tableau de bord central de l'entreprise.

Ce niveau d'agrégation de l'information peut être défini comme le tronc commun d'informations économiques, financières et opérationnelles reliant les entités de gestion à la direction générale. Il permet à cette dernière de suivre et d'analyser les résultats et les performances de façon rapprochée, selon un rythme mensuel, grâce à une évaluation homogène des résultats des différentes entités de l'entreprise. Il permet également au service contrôle de gestion d'actualiser en permanence la projection des résultats à fin de période, que ce soit le semestre, l'année ou les différents horizons de la planification opérationnelle et stratégique.

Les indicateurs de tableau de bord central auront donc une forte connotation économique et financière, les ratios de synthèse de type : rentabilité économique (résultat net/actifs) et rentabilité financière (résultat net/fonds propres) étant, dans tous les cas, calculés par le contrôle de gestion central²⁶.

- **Tableau de bord décentralisée :**

Le tableau de bord décentralisé est défini comme un outil d'aide au pilotage des entités décentralisées. Il suit, par des indicateurs, un nombre limité de points clés de gestion, qui sont sous le contrôle effectif de l'entité, et qui correspondent aux priorités stratégiques de l'entreprise. Il induit une analyse dynamique des termes de la gestion de l'entité, par la comparaison immédiate qu'il permet entre résultats obtenus, et des cibles, ou des références²⁷.

C'est donc un outil d'aide au pilotage des entités décentralisées : il est destiné à l'animation locale de la gestion. Leurs indicateurs sont calés à la fois sur les priorités stratégiques de l'entreprise et des objectifs précis d'amélioration de performance et de progrès propres à l'entité. La plus grande part d'un tableau de bord décentralisé est donc en cohérence directe avec le système de pilotage central de la banque (tableau de bord central).

²⁶ G. Naulleau, M. Rouach « contrôle de gestion est stratégie dans la banque », OP- Cit, P113.

²⁷ G. Naulleau, M. Rouach « contrôle de gestion est stratégie dans la banque », OP- Cit, P116.

-Model générale de tableau de bord

Le modèle présenté dans la figure, rassemble les principales colonnes d'analyse habituellement utilisées dans un tableau de bord. En mettant en regard la réalisation du mois considère avec celle du mois précédent ou avec celle du mois correspondant de l'année antérieure, il permet d'apprécier les tendances, en comparant le réalisé du mois avec l'objectif du mois ; il est possible de calculer un taux de réalisation de l'objectif mensuel. le même calcul peut être effectuer a partir de montant cumulés , on peut alors dispose de taux de réalisation de l'objectif depuis le début de l'année et du taux de réalisation sur l'objectifs annuel prévu . Ce dernier chiffre pouvant donner, par différence, une indication de l'effort restant à fournir pour réaliser l'objectif annuel.

Les indicateurs peuvent être déterminés en valeur ou en moyenne dans le cas des encours de crédit ; un calcul d'écrit relatif par rapport à l'objectif peut être effectué, c'est un pourcentage qui permet d'effectuer des comparaisons. Aussi des modules de visualisation graphique et différentes valeurs sont généralement associés avec un code de couleur permettant des systèmes d'alerte déclenchés à partie des seuils d'écart préalablement déterminés, attirant l'attention immédiate des responsables.

La proximité des tableaux de bord, particulièrement ceux des entités décentralisées, avec la gestion des opérations ; c'est là un avantage considérable de cet outil de gestion ; il permet au contrôle de gestion de dépasser la logique budgétaire et comptable qui agrège les informations. C'est d'ailleurs souvent par la mise en place de tableaux de bord que l'on légitime le plus rapidement une action de mise en œuvre du développement du contrôle de gestion car c'est un outil qui permet d'aligner la gestion des opérations avec la stratégie.

Conclusion

En conclusion a ce premier chapitre, nous pouvant dire que le contrôle de gestion bancaire est un système de mesure de rentabilité qui repose sur des dispositifs organisationnels comme la définition des centres de responsabilité, et la mise au point de procédures de gestion prévisionnelle.

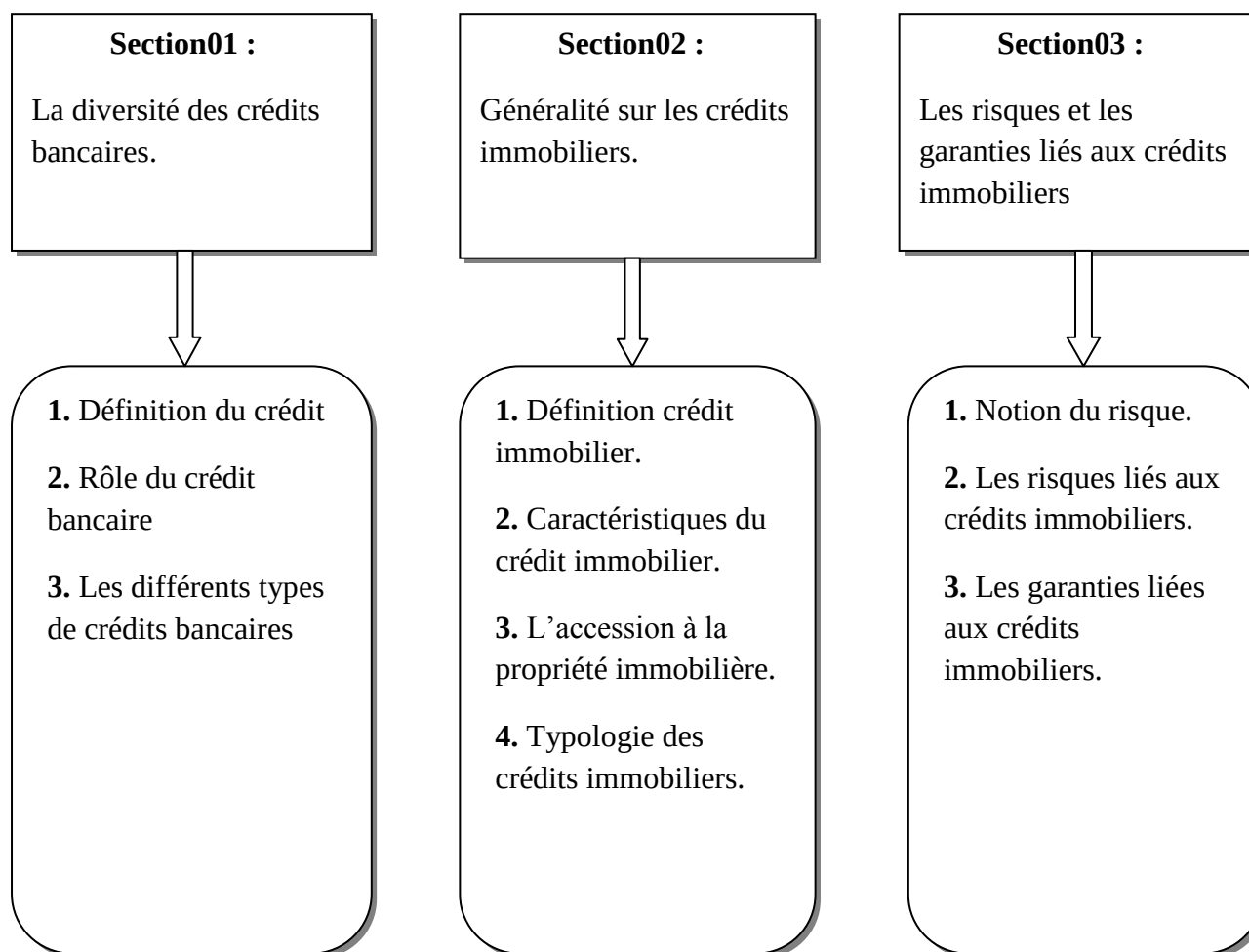
On peut dire aussi que le contrôle de gestion permanent exercé à tous les niveaux, sur toutes les activités de la banque, constitue la condition première d'efficacité des organisations et d'amélioration de la rentabilité. La qualité de ce contrôle de gestion et la maîtrise de son rôle conditionnent l'efficacité et le bon fonctionnement de ces outils et de ces techniques au sein de la banque.

Par ailleurs, le tableau de bord doit être considéré comme un outil d'orientation, de suivi et d'analyse de points clés de l'action organisationnelle. Il doit « interpeller » son destinataire en suscitant des réponses, des retours « feed-back », des débats, en l'amenant à se prononcer (analyse) et à prendre une décision pertinente dans le cadre de sa délégation de responsabilité.

Chapitre II

Les Crédits immobiliers

Schéma N°2 : Articulation du chapitre 2



Source : Construction personnelle

Introduction

Le crédit bancaire est l'un des moyens les plus importants du financement de l'économie, il joue un rôle important dans le développement de l'activité économique.

Dans ce présent chapitre, nous essayerons de définir la notion du crédit, de mettre en évidence son rôle et de présenter les différents types de crédits accordés par la banque.

Le crédit est l'activité première de la banque, il joue un rôle considérable dans les modernes.

Section01 : La diversité des crédits bancaires.

1. Définition du crédit

Nous allons citer deux définitions du crédit.

1.1. Définition économique

Pour petit Dutallis « faire crédit, c'est faire confiance, mais c'est aussi donner librement la disposition effective et immédiate d'un bien réel ou d'un pouvoir d'achat, contre la promesse que le même bien ou un bien équivalent vous sera restitué dans un certain délai, mais plus souvent avec rémunération du service rendu et du danger couru, danger de perte partielle ou totale que comporte la nature même de ce service ».¹

1.2. Définition juridique

Le crédit est défini : « ...comme étant tout acte à titre onéreux par lequel une personne met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne ou prend, dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement ou une garantie. Sont assimilés à des opérations de crédit, les opérations de location assorties d'options d'achat, notamment le crédit bail ».²

D'une façon générale, les crédits résultent de la combinaison de trois caractéristiques : le temps ou le délai pendant lequel le bénéficiaire dispose des fonds prêtés, la confiance faite par le créancier au débiteur, la promesse de restitution des fonds prêtés.

2. Rôle du crédit bancaire

Le crédit est un moteur de l'économie, c'est un facteur important du développement des entreprises. Il permet de faire face à tous les décalages entre les recettes et les dépenses, quelque soient leurs origines.

Le crédit joue un rôle considérable dans les économies modernes car il ³ :

- Permet d'accroître la qualité de production ;
- Met à la disposition d'une personne un pouvoir d'achat immédiat, ce qui facilite les échanges entre les entreprises et les particuliers ;
- Permet d'assurer la continuité dans un processus de production et de commercialisation ;

¹Petit Dutallis « Le risque du crédit bancaire » Edition Dunod, Paris, page 5

² L'article 68 de l'ordonnance 03-11 du 26-08-2003 relative à la monnaie et au crédit.

³ Petit Dutallis « Le risque du crédit bancaire » Edition Dunod Paris 1999, page 20.

- Est un moyen de création monétaire.

3. Les différents types de crédits bancaires

Vu la diversité des besoins des agents économiques, nous pouvons distinguer plusieurs types de crédit.⁴

3.1. Le crédit d'exploitation

Il permet aux entreprises de couvrir en temps leur besoin de trésorerie en finançant l'actif circulant du bilan, plus précisément les valeurs d'exploitation et/ou réalisables. Il sert généralement à lui procurer des liquidités de façon à pouvoir assurer des paiements à court terme, dans l'attente de recouvrement de créances facturées. Ces liquidités sont soumises aux variations saisonnières ou conjoncturelles.

3.2. Le crédit d'investissement

Ce sont des garanties qui permettent aux entreprises d'acquérir des équipements, des biens et des matériels pour démarrer leurs activités, ou en vue de les développer.

Les ressources dégagées pour le fonctionnement de ces biens acquis contribueront au remboursement du crédit.

3.3. Le crédit pour le financement du commerce extérieur

Le commerce extérieur désigne l'ensemble des transactions commerciales (importations et exportations) réalisées entre pays et le reste du monde, ces transactions engendrent une importante circulation des biens, des services et des capitaux. Les opérations avec l'extérieur comportent beaucoup de risques en raison de l'éloignement des partenaires, de la différence des réglementations, des problèmes de langue et de politiques monétaires et financières.

Les pouvoirs publics encouragent les opérations économiques nationales à s'ouvrir sur l'extérieur. Par conséquent, les banques sont amenées à satisfaire les besoins de l'entreprise en matière de réalisation d'opérations d'importation et d'exportation, ces opérations peuvent être réalisées par le biais de diverses formes de crédit, liées à chaque fois à l'objet du financement, soit les exportations ou les importations.

3.4. Les crédits aux particuliers

Comme les entreprises, les particuliers peuvent avoir des ressources suffisantes pour financer leurs besoins, comme il peut leur arriver que leurs disponibilités ne leur permettent pas de

⁴ Bouyakoub Farouk « l'entreprise et le financement bancaire » Editions Casbah, Alger 2003, page 229.

réaliser une opération. Pour cela, ils peuvent solliciter l'appui du banquier pour faire face à leurs divers besoins.

Les crédits aux particuliers sont des crédits affectés essentiellement à la consommation de biens et services octroyés à des personnes physiques pris en dehors de leur activité professionnelle⁵. Ils peuvent être subdivisés en deux catégories:

3.4.1. Crédit à la consommation

C'est un nouveau produit bancaire permettant aux particuliers d'acquérir, sous certaines conditions des équipements domestiques fabriqués et/ou montés, ou des produits importés tels que les automobiles par le recours à des facilités de paiement. Cette forme de crédit est accordée aux résidents sur le territoire nationale, avec une activité stable et un revenu régulier.

Le montant du crédit peut aller jusqu'à 70% du coût total du bien acheté⁶.

3.4.2. Crédit immobilier

C'est un prêt octroyé par une banque aux particuliers et aux entreprises et destiné à financer une opération immobilière (acquisition, construction, travaux...) le logement peut être affecté à une résidence principale, secondaire ou à un investissement locatif. Les établissements prêteurs prennent généralement une hypothèque sur le bien acheté, se protégeant ainsi contre le non-remboursement du prêt.⁷

Afin que l'emprunteur puisse bénéficier des dispositions relatives au crédit immobilier, les fonds prêtés doivent être destinés à l'achat ou la construction d'un immeuble à usage d'habitation.

Par crédit immobilier, le législateur entend un prêt d'argent sans qualifier précisément le type de prêt, ce qui permet d'envisager de multiples formules de financement. Toutefois, le contrat de crédit quel que soit sa forme, doit remplir un certain nombre de critères afin de permettre à l'emprunteur de bénéficier de son utilisation. Il se caractérise par les points suivants :

- **La durée du crédit immobilier**

C'est la durée calculée pour rembourser en totalité le capital emprunté et les intérêts. Elle varie selon l'établissement prêteur qui l'impose. Généralement c'est entre 30 et 40 ans dans la limite de l'âge de 65 à 70 ans.

⁵ Luc Bernet-Rollande « principes des techniques bancaires » 24ème édition, Dunod Paris, 2006, page 272.

⁶ Idem, page 149.

⁷ Philippe Narassiguin « Banques et banques centrales dans la zone euro » 1ère édition, de Bock université Bruxelles, 2004, page 50.

▪ **La quotité de financement**

La quotité est généralement entre 80 et 90% de la valeur de base considérée ou du devis; pour le montant restant, la production d'un apport personnel est exigée. Cet apport présente deux avantages : il permet de s'assurer de la capacité d'épargne de l'emprunteur et surtout il diminue son risque car, en cas de prise de garantie réelle sur le bien, il aura pour garantie un bien dont la valeur vénale sera supérieure au montant du crédit consenti.

▪ **Le taux d'intérêt**

C'est le taux de base majoré pour tenir compte des coûts de gestion du crédit et du risque encouru ; En effet, tous les crédits immobiliers sont accordés avec un taux d'intérêt qui peut être fixe ou variable.

▪ **Le différé**

C'est lorsque les premières mensualités comprennent uniquement les intérêts sans amortissement du capital. On commence à rembourser le principal à partir de la fin de la période de différé.

▪ **Modalités et périodicité de remboursement**

Le mode de remboursement du capital est laissé au client, soit :

○ **Par échéance constante**

L'emprunteur paie à chaque échéance une charge constante qui comprend l'intérêt du capital restant dû et une part du capital (amortissement).

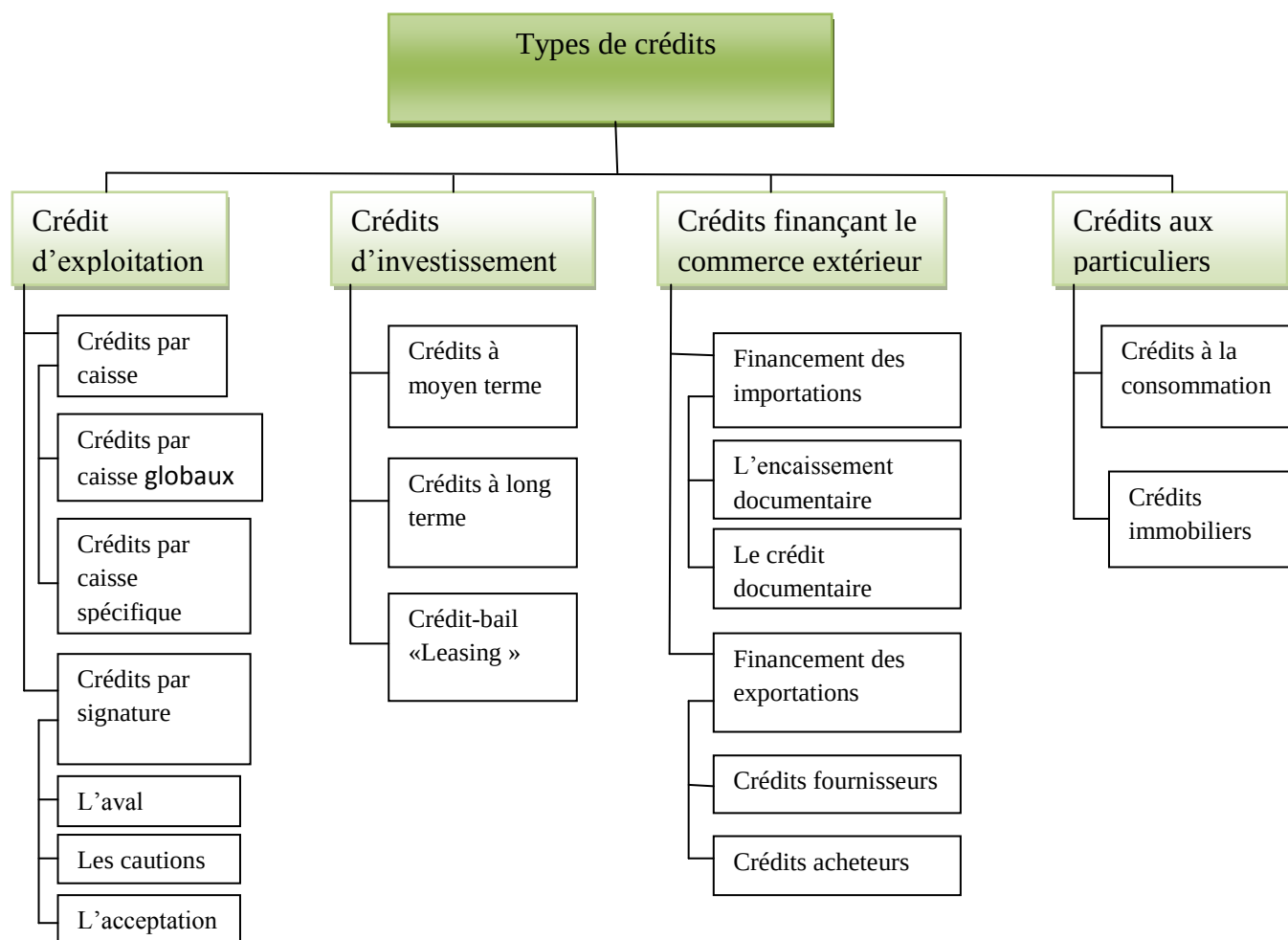
○ **Par principal constant**

L'emprunteur rembourse à chaque échéance une tranche égale de capital et il paie les intérêts sur le capital restant dû.

○ **Le remboursement par anticipation**

C'est lorsque l'emprunteur rembourse son prêt avant la fin de son échéance. A cette occasion, la banque réclame le paiement d'une indemnité du montant restant dû.

Schéma n°01 : Typologies des crédits



Source : DJALIL H. et OUATMANI N., « Le financement de l'immobilier en algérie », mémoire de licence, option finance et comptabilité, université de Bejaia, 2010.

Section02 : Généralités sur les crédits immobiliers

Introduction

Parallèlement aux crédits consentis aux promoteurs immobiliers, les banques sont appelées à financer la « demande », c'est-à-dire apporter leur concours financier aux ménages pour leur permettre de réaliser leurs projets immobiliers.

« Le crédit immobilier aux particuliers est un crédit hypothécaire, c'est aussi un prêt conventionnel à long terme destiné au financement d'un bien immobilier à usage d'habitation, garanti pour une hypothèque de premier rang, sur le bien objet du financement ou à défaut un bien de substitution donné en garantie, d'une valeur supérieure ou égale ».⁸

1. Définition crédit immobilier

L'immobilier est d'abord une réalité matérielle et physique. Dans la plupart des pays, le secteur de l'immobilier en général et du logement en particulier est l'objet d'interventions publiques, « le logement est un bien sous tutelle, au même titre que la santé ou l'éducation »⁹.

« Par ailleurs, la construction et l'investissement en biens immobiliers nécessitent des moyens financiers qui sont apportés en partie sous la forme d'un capital de prêt »¹⁰, c'est ce qui pousse les ménages à demander des crédits immobiliers.

Cela dit, un crédit immobilier aux particuliers est un prêt conventionnel à long terme destiné au financement d'un bien immobilier à usage d'habitation soit par l'achat, la construction, la rénovation ou l'extension d'un bien immobilier, garanti par une hypothèque de premier rang du bien financé¹¹.

Donc un crédit immobilier peut être défini comme étant un crédit destiné à financer l'acquisition d'un logement, d'un terrain ou des travaux de rénovation ou d'aménagement.

⁸Manuel de MAHIOU Samira « le crédit immobilier aux particuliers » novembre 2012, P8.

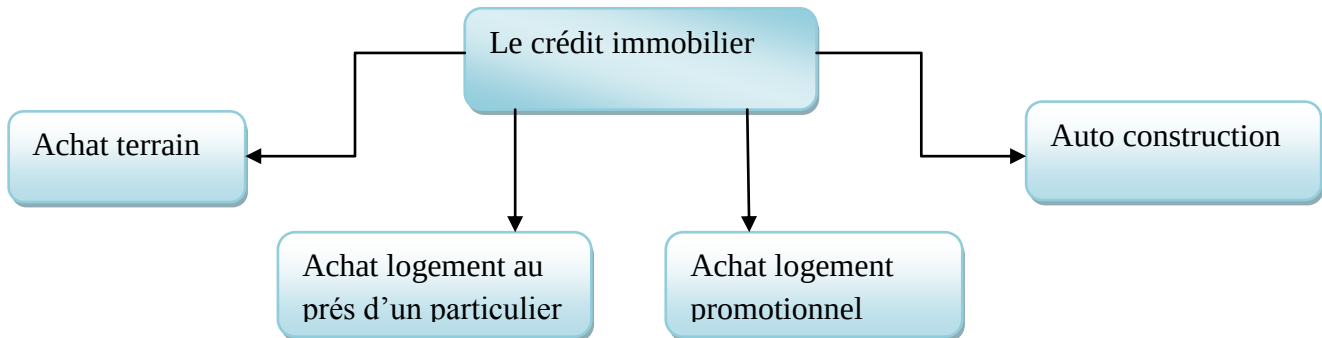
⁹ CORNUEL Didier, Op.cit, p 4.

¹⁰ CORNUEL Didier, Op.cit, p 3.

¹¹ LARBANI Lynda, TMOURT Karina, le financement des crédits immobiliers : cas de la BNA, mémoire de Master en sciences économiques option Monnaie Finance Banque, université MOULOUD MAMMERI de TiziOuzou, 2015, p43.

Le crédit immobilier se subdivise comme suit :

Source : Construction personnelle



2. Les caractéristiques du crédit immobilier

Quelle que soit la forme du crédit immobilier, il doit répondre à un certain nombre de critères lui permettant d'être accessible par le demandeur, on peut distinguer plusieurs caractéristiques dont :

2.1 La durée du crédit immobilier :

C'est le temps qu'il faut pour rembourser en totalité le capital emprunté, elle varie selon l'établissement prêteur qui l'impose, cette durée varie aussi « en fonction des capacités de remboursement de l'emprunteur, ainsi, un allongement de durée à des taux des conditions des conditions d'intérêt fixe entraîne un surcoût, mais diminue en parallèle les montants des remboursements mensuels ou semestriel ». ¹²

2.2 La quotité de financement :

Le client peut bénéficier d'un financement qui peut atteindre la hauteur de 100% de la valeur de base considéré ou du devis.

2.3 L'apport personnel :

Pour se protéger contre les risques de non remboursement, la banque doit recourir à des suretés réelles et personnelles, cela lui permet de s'assurer de capacité d'épargne de l'emprunteur et diminue son risque. En cas de prise de garantie réelle sur le bien, le banquier aura pour garantie un bien dont la valeur vénale sera normalement supérieure au montant du crédit consenti.

¹² DOUMANE.B, HAFFAF.F, « la gestion des crédits immobiliers, cas de la CNEP-BANQUE », mémoire en vue d'obtention d'une licence en sciences de gestion, option finance, université MOULOUD MAMMERI de Tizi-Ouzou, 2010, p27.

2.4 Le taux d'intérêt :

La banque doit toujours étudier le risque relatif à la durée du prêt et à l'importance de la somme empruntée et aux garanties proposées par le client pour couvrir le montant du prêt afin de déterminer le taux d'intérêt, qui « est un taux annuel fixé par une banque ou un établissement de crédit et destiné à être appliqué à ses clients »¹³

En effet, les crédits immobiliers sont accordés avec des taux d'intérêts qui peuvent bien être fixes ou variables.

2.4.1 Taux d'intérêt fixe :

Un prêt à taux fixe est un crédit dont le taux d'intérêt est identique pendant toute la durée de vie de crédit¹⁴, ce qui permet à l'emprunteur et à la banque d'assurer les conditions définitives qui leurs permettront de prévenir leurs trésoreries à long terme.

En revanche, ce type de taux oblige le banquier à se soumettre au taux initial fixé pour toute la durée du prêt, et ce, quel que soit son évolution sur le marché, ce qui lui engendrer des problèmes de trésorerie et dans la gestion du risque du taux d'intérêt.

De même pour l'emprunteur, qui ne peut en aucun cas bénéficier d'une quelconque baisse du taux d'intérêt, car « il est possible que le taux fixe négocié soit plus élevé que ceux du marché »¹⁵.

2.4.2 Le taux d'intérêt variable (révisable) :

Contrairement au taux fixe, le taux variable « varie proportionnellement à un indice ou un taux de référence »¹⁶ qui généralement le taux de marché.

Ce type de taux peut être avantageux pour le client en cas d'une éventuelle baisse du taux, mais dans le cas contraire, une hausse de taux peut engendrer une augmentation des intérêts à payer ce qui sera avantageux pour la banque.

¹³ ANNE Claude, CHAIGNEAU Gérard, Mathématiques financières, ELLIPSES édition, 2ème édition, 2010, Paris, p 47.

¹⁴ www.quechoisir.org (consulté le 09/01/2022 à 18 :25)

¹⁵ ECKERT.M, PERISSE.M, le guide du crédit immobilier, OOREKA, Boulogne, 2013, page 10, sous format PDF, disponible sur <http://credit-immobilier.ooreka.fr/ebibliotheque/liste> (consulté le 13/01/2022 à 14:13).

¹⁶ AMOUR Ounissa, KAB Younes, « le financement des investissements : Étude comparative entre banque publique (CNEP-BANQUE) et banque privée (SGA) », mémoire en vue d'obtention d'un master en sciences de gestion, option finance d'entreprise, université ABDERAHMAN MIRA de Bejaia, 2014, page 37.

2.5 Le différé :

Représente la période pendant laquelle le débiteur ne procède pas au remboursement de sa dette, mais uniquement au remboursement des intérêts intercalaires, c'est-à-dire il n'y a que « les intérêts dus sur le montant des tranches de crédits débloqués, y compris la prime d'assurance, sont acquittés durant la période de différé »¹⁷.

2.6 Les intérêts intercalaires :

Représente les intérêts dus sur le montant des tranches de crédits débloqués et la prime d'assurance, le paiement de ces intérêts s'opère 30 jours après la date de chaque mise à disposition des fonds au profil du client. En effet, le remboursement des intérêts intercalaires permet de réduire l'effort de remboursement du client.

A) Le remboursement des intérêts intercalaires :

Il s'effectue mensuellement pendant la période de différé 30 jours après la date de mise à disposition des fonds. La date de paiement correspondra à la date anniversaire de déblocage de la 1ère tranche. Ou c'est un remboursement en flat il s'effectue par capitalisations des mensualités.¹⁸

B) Modalités et périodicité de remboursements :

Le mode de remboursement du capital est laissé au choix du client, soit :

- **Par échéance constante:**

L'emprunteur paie à chaque échéance une charge constante qui comprend l'intérêt du capital restant dû et une part du capital (amortissement).

Il s'agit donc d'un emprunt remboursable par amortissement progressif.¹⁹

- **Par principal constant :**

L'emprunteur rembourse chaque échéance une tranche égale de capital et il paie les intérêts sur le capital restant dû. En effet, Pour calculer l'amortissement, il suffit de diviser le montant

¹⁷ CNEP-Banque, direction générale adjointe/administration, centre d'étude bancaires appliquées, « séminaire recouvrement », 2004, page 7.

¹⁸ <http://www.lexinet.net/>. (Consulté le 13/01/2022)

¹⁹ FLISSI.Y « marketing du crédit immobilier aux particulier ». Cas de la BNA. (En ligne), diplôme supérieur des études bancaires, Alger, école supérieure de banque, finance bancaire, 2012, p74.Format PDF. Disponible sur : www.esb.edu.dz. (Consulté le 17/01/2022).

de l'emprunt par le nombre d'échéances mensuelles. Si le montant du prêt n'est pas divisible par le nombre d'échéances, le dernier amortissement est adapté.²⁰

C) Le remboursement par anticipation :

C'est lorsque l'emprunteur rembourse son prêt avant la fin de son échéance. A cette occasion la banque réclame le paiement d'une indemnité du montant restant du.

Par contre, dans le cas d'un remboursement partiel soit un nouvel échéancier sera établi sur la durée restante en réduisant la charge mensuelle ou bien la mensualité reste inchangée en réduisant la durée de remboursement sans l'établissement d'un nouveau tableau d'amortissement²¹.

3. L'accession à la propriété immobilière

Elle prend l'une des trois (03) formes suivantes :

Logement neuf ;

Habitat ancien;

Construction d'une maison individuelle.

Ces trois modes d'accession au logement regroupent six(06) formules de financement, les plus usités sur le marché algérien.

3.1 Le logement neuf (avec ou sans l'aide d'accès à la propriété)

Il s'agit en effet de biens immobiliers réalisés par un promoteur (il peut être privé ou public). Le logement neuf est également appelé « logement promotionnel », il s'agit d'un sous ensemble de la promotion immobilière qui se définit par la réalisation ou la rénovation de biens immobiliers destinés à la vente. La location ou pour des besoins propres, les locaux pouvant être à usage d'habitation ou d'abris pour des activités professionnelles, industrielles ou commerciales.²²

²⁰ www.Algérie-focus.com (Consulté le 17/01/2022).

²¹ Ibid, p76.

²² B, FROMMES. « Le logement dans son environnement ». Luxembourg. Edition S.N.B.H.M. 1980, P137.

On peut distinguer deux catégories :

3.1.1 Vente sur plan :

La vente sur plans (VSP) est un nouveau produit et est régit par les décrets législatif n° 93-03 du 01/03/1993 relatif à l'activité immobilière et exécutif n° 94-58 du 07/03/1994 relatif au modèle de contrat V.S.P.

C'est un mode de vente qui permet au promoteur de vendre le bien en question avant que celui-ci ne soit achevé, c'est-à-dire pendant qu'il est en cours de réalisation. Ce dernier doit être publié et enregistré à la conservation foncière. A l'achèvement des travaux du logement, il est complété par un procès-verbal afin de constater la prise de possession par l'acquéreur et la livraison de l'immeuble achevé par le promoteur en conformité avec les engagements contractuels.²³ Cette technique a été introduite par le décret législatif n°93-03 du 1er mars 1993 relatif à l'activité immobilière où il stipule dans son article 9 que : « Sous réserves de présenter des garanties techniques et financières suffisantes, un promoteur immobilier peut céder à un acquéreur un immeuble ou une fraction de l'immeuble avant achèvement. Dans ce cas, la transaction est formalisée par un contrat de vente sur plan (VSP) ».²⁴

A)Caractéristiques de la vente sur plans:

Selon la Circulaire numéro 2054 du 07 novembre 2014 :²⁵

- Un contrat de vente sur plans est lui-même l'acte de vente c'est-à-dire que la vente a lieu dès la signature du contrat de vente sur plans contrairement au contrat de réservation ;
- Le contrat de vente sur plans doit être établi par-devant notaire et conforme aux dispositions légales;
- Le contrat VSP doit être enregistré et publié ;
- Le promoteur doit prendre une assurance obligatoire auprès de la PGCMPI. Cette attestation de garantie est obligatoirement annexée au contrat de vente et elle garantit à l'acquéreur le remboursement des paiements qu'il aura effectués au promoteur en cas d'insolvabilité de ce dernier ;

²³ Le décret : législatif n° 93-03 du 01/03/1993, relatif à l'activité immobilière et exécutif n° 94-58 du 07/03/1994, relatif au modèle de contrat V S.P.

²⁴ "Le décret : législatif n°93-03 du 1er mars 1993, relatif à l'activité immobilière article 9.

²⁵ La Circulaire numéro 2054 du 07 novembre 2014.

- Le justificatif de la part de contribution initiale de l'emprunteur, ou la décision d'octroi d'aide d'accès à la propriété (aide CNL) ;
- L'attestation de garantie du FGCMPI en cours de validité, avec acte de subrogation au profit de la banque établie suivant le modèle annexé à la circulaire.
- Une décision d'affectation ou de réservation de logement, à compléter par un contrat de vente sur plans conforme à la réglementation en vigueur.

B) Intérêts de la vente sur plan :

a) Pour l'acquéreur : Cette technique permet à l'acquéreur de :²⁶

- Etre déjà propriétaire du bien acheté à un prix moins cher ;
- Personnaliser le bien qu'il veut acheter et le réceptionner à une date déterminée ;
- Ramasser les montants nécessaires durant la période de construction.

b) Pour le promoteur: La VSP présente pour le promoteur deux avantages principaux qui sont :²⁷

- L'assurance que le bien qu'il va réaliser sera vendu et donc pas de problème de mévente;
- Possibilité d'utilisation des fonds payés par l'acquéreur pour la réalisation du bien en question et donc il aura moins de recours au crédit bancaire ce qui réduira le prix de vente.

c) Pour la banque: Dans cette technique, la banque tire son intérêt dans le fait qu'elle intervient dans un environnement sécurisant car ce dispositif, la vente sur plans, est une technique relativement sûre.²⁸

3.1.2 Logement neuf

C'est un crédit destiné à l'achat d'un logement neuf auprès d'un promoteur. Il existe deux types de logement neuf finis : le Logement Promotionnel Aidé (LPA) avec un taux d'intérêt bonifié

²⁶ B, FROMMES Op, cit. p57.

²⁷ Ibid, p62

²⁸ Ibid, p65

(1%) plus une aide CNL ainsi que le Logement Promotionnel Public avec uniquement un taux bonifié à 3%.²⁹

3.2 Habitat ancien

Il s'agit en réalité d'une vente de biens immobiliers entre deux (02) particuliers; la construction du bien peut être achevée ou pas encore.³⁰

3.3 Construction d'une maison individuelle

C'est un propriétaire qui assure l'exécution des travaux, et on distingue trois catégories :³¹

- **Construction;**
- **Extension/surélévation:**
 - crédit pour agrandissement d'un bien immobilier;
 - ajout de pièces ou d'étages ;
- **Aménagement:** crédit pour l'amélioration ou la rénovation.

4. Typologie des crédits immobiliers

4.1. Le secteur libre

Les crédits de ce secteur n'obéissent à aucune réglementation particulière et ils sont classés en deux catégories : les prêts à remboursements échelonnés et prêts à remboursements non échelonnés.³²

4.1.1 Les prêts à remboursements échelonnés

Ils sont classés à leur tour suivant le taux d'intérêt appliqué ; fixe ou révisable.

A) Les prêts à taux fixes :

Dans ce type de prêt, le taux d'intérêt moyen applicable sur la durée totale du crédit est connu dès le départ et ne peut en aucun cas être modifié. Ces crédits à taux fixe sont :³³

²⁹ BOUBAKEUR, S « L'habitat en Algérie : stratégies d'acteur et logique industrielles ». Alger, Office des publications universitaires. 1986 P44.

³⁰ DEPAULE, J.« A propos de l'habitat en Algérie ». Paris, Edition Les cahiers de la recherche architecturale 20/21. Espace central. Ecole d'architecture Versailles 1987 P216.

³¹ Ibid, p217-218.

³² <http://www.economie.gouv.fr/> (consulté le 22/01/2022).

a) Les prêts à échéances constantes : Ce type de prêt est le plus utilisé généralement par les emprunteurs car il présente un grand avantage en matière des charges qui sont connues d'avance et souvent dégressives en terme réel.

b) Les prêts à échéances progressives : Le montant des échéances augmente selon une périodicité annuelle et un pourcentage fixé au départ.

c) Les prêts à échéances par paliers (ou prêt complémentaire par paliers): Dans ce cas, les montants des échéances peuvent être progressifs ou dégressifs, mais selon une périodicité qui n'est plus annuelle.

d) Le prêt modulable: ce type de prêt permet de proposer aux emprunteurs des financements adéquats à leurs besoins. Les prêts modulables se différencient des autres prêts par le fait qu'ils peuvent être modifié à tout moment et qu'il est possible d'apporter des modifications en cours de vie du crédit.

B) Les prêts à taux révisibles :

Dans ce type de prêt, le taux d'intérêt peut être réajustée périodiquement en fonction d'un index et selon un mode de calcul déterminé contractuellement. Ces prêts permettent une meilleure adaptation du crédit aux évolutions de l'environnement financier. Ils sont pratiqués dans les périodes de taux élevés, anticipant ainsi une baisse des taux.³⁴

4.1.2 Les prêts à remboursements non échelonnés

Dans ce type de prêts, la période d'amortissement du capital est soit reportée, soit laissée à l'initiative de l'emprunteur. Et donc on peut diviser ce type en deux (02) catégories qui sont :³⁵ les prêts à amortissement différé et les prêts amortissables au gré de l'emprunteur.

A) Les prêts à amortissement différé :

Ce sont les prêts dont le remboursement du principal et parfois même le paiement des intérêts intervient au terme d'une période préalablement définie et qui peut aller de quelques mois après la mise en place du prêt à plusieurs années pour le capital et dans ce cas son est face à une franchise de remboursement. Sinon, il peut s'étendre sur toute la durée du crédit et on parlera alors d'un prêt « in fine ».

³³ JEAN, Jacques. FORTUNAT, Christel Et JANET, Varnet. « Lexique pratique du financement de l'immobiliers ». (Lieu inconnu). Editions La Revue Banque, 2003, P125.

³⁴ DEPAULE, J.Op, Cit, P220

³⁵ JOEL, Boumendil. «Crédit immobilier : empruntez malin » (Lieu inconnu). Editions Vuibert. 2008, P119.

a) Les prêts différés et à amortissements « in fine » : Ils permettent à l'acquéreur d'un bien immobilier d'anticiper la vente d'un autre bien immobilier destiné à financer tout ou partie de la nouvelle acquisition où un autre prêt doit venir boucler le financement de l'opération.

b) Les prêts différés et à amortissements échelonnés : Ils se présentent sous deux formes :

- Le crédit acquisition revente : Il couvrira l'ensemble des deux besoins d'acquisition du nouveau bien et d'anticipation de la vente du logement ancien.
- Dans l'autre cas, la durée et l'objet du différé (capital seul ou capital + intérêts) peuvent être définis en fonction des besoins et des capacités de l'emprunteur.

B) Les prêts amortissables au gré de l'emprunteur :

Ce sont des ouvertures de crédits utilisables par découvert en compte mais pas sous la forme d'une mise à disposition de fonds. Ce type de crédit est généralement d'une durée comprise entre 01 et 10 ans et ils sont octroyés à des professionnels de l'immobilier.³⁶

C) Les prêts hypothécaires en Algérie : En Algérie les prêts hypothécaires sont accordés à taux variables et ils sont constitués des crédits destinés à :³⁷

- La construction individuelle ;
- La construction en coopérative immobilière ;
- L'achat ou l'acquisition d'un logement, ou d'un terrain pour la construction.

a) Les crédits à la construction : Ce type de crédit est destiné au financement de projet de construction pour son propre compte, pour le compte du conjoint, ou d'un ascendant âgé :

- D'une construction individuelle ;
- De l'extension ou de la surélévation ;
- D'une construction déjà existante, L'aménagement d'une habitation.

³⁶ <https://www.amazon.fr/>. (Consulté le 25/01/2022).

³⁷ NAPPI, Choulet. « Marketing et stratégie de l'immobilier » Paris, édition Dunod, 1999 P64.

b) Les crédits à l'accession: Ils sont destinés au financement de l'acquisition pour son propre compte³⁸ :

- D'un logement neuf ou d'un logement selon la formule de vente sur plans auprès d'un promoteur ;
- D'une habitation ou d'une construction en cours de réalisation auprès d'un particulier ou d'une personne morale ;
- D'un terrain à bâtir.

³⁸ AMICHI,H. « Le financement bancaire des entreprises» Cas : BADR (En ligne), Mémoire de fin d'étude, Alger, Ecole Supérieure de Banque, finance et comptabilité, 2012 P43 Format PDF Disponible sur : www.ESB.COM (Consulté le 25/01/2022).

Tableau n°01 : « Les principaux crédits immobiliers aux particuliers ».

Classification des crédits immobiliers bancaires aux particuliers			
Crédits à remboursement échelonnés		Crédits à remboursements non Echelonnés	
Taux	Echéances	Amortissement	Produits
Fixe	Constantes	Différé total « in fine »	Crédit relais en franchise totale
	Progressives		
	Dégressives		Crédit relais à la franchise partielle
	Par paliers		Crédit Acquisition-Fixe revente
Révisable (à la baisse et à la hausse, ou seulement dans un seul sens)	Modulables	Différé partiel	Multiplicité des différé possibles
	Echéances Constante et durée variable		Overture de crédit hypothécaire
	Echéances Variables et durée constante		
	Echéances et durée variable		Revolving
	Modulables	Au gré de l'emprunteur	

Source : « BOUBAKEURS.S. Op,cit.p56 »

4.2. Le secteur réglementé

Ces crédits sont octroyés par les établissements de crédit et ils sont régis par des dispositions réglementaires spécifiques en matière de modalités d'octroi et de la détermination du taux d'intérêt.

On y trouve trois types de prêts qui sont :

4.2.1. Les prêts épargne-logement

Cette technique est surtout connue en Algérie sous nom du prêt épargne logement.

Elle a été instituée par l'arrêté du 19.02.1971, avec pour objectif le financement de la construction d'un logement à toutes personnes physiques ayant souscrit un compte épargne ordinaire de la banque en lui offrant en sus du financement, des avantages qui sont des conditions préférentielles de durée et de taux pour la partie du crédit représentant vingt (20) fois les intérêts cumulés dans son compte épargne.³⁹

4.2.2. Les prêts conventionnés

Comme son nom l'indique ce type de prêt est le résultat d'une convention passée entre l'établissement de crédit et l'Etat qui bonifie le taux d'intérêt ou encore, dans le cadre de l'aide social, elle met des fonds à la disposition des banques.⁴⁰

4.2.3 Les prêts à l'accession sociale

Ces prêts communément permettent de bénéficier de l'aide de l'Etat et sont consentis suivant les mêmes critères des prêts conventionnés sauf que les intérêts sont moindres du fait de la prise de risque par un fonds de garantie spécialisé. Seulement, seuls les établissements adhérents au fonds ont le droit de proposer ce type de crédit.⁴¹

³⁹ CHANTAL, B « le crédit-bail mobilier », banque éditeur, France, 1999, p220.

⁴⁰ Ibid, p222.

⁴¹ MESSAHEL, N. « la production de logement en Algérie : enjeux et acteurs» (En ligne), Mémoire de magister, Constantine, université de Constantine, 2000, P128 Disponible sur : www.umc.edu.dz/. (Consulté le 28/01/2022).

4.3. Le secteur aidé

Le secteur aidé représente le secteur bénéficiant d'un soutien budgétaire de l'Etat.

Cette aide peut se présenter sous plusieurs forme ; ça peut être des bonifications de taux d'intérêts ou encore des aides directes sous formes de primes et autres subventions (essentiellement de la C.N.L)⁴².

Les principales formes que peuvent prendre les aides de l'Etat dans le secteur du logement en Algérie sont les suivantes :

4.3.1 Le logement social

C'est tout logement financé par des fonds du trésor public ou sur le budget de l'Etat.

Ce type de logement est destiné à des populations qui vivent dans des conditions précaires et n'ayant pas les ressources nécessaires pour se procurer un logement ou pire encore ne pouvant même pas payer les loyers très élevés⁴³.

4.3.2 Le logement aidé ou participatif

Dans ce type de crédit, la participation de l'Etat s'effectue en accordant une dite « Aide à l'accession à la Propriété (AAP) » qui est une aide financière non remboursable.

Cependant, Le financement de l'immobilier en Algérie et le logement aidé ou participatif a pour but essentiel de satisfaire la demande de logement de la classe à revenu intermédiaire, c'est-à-dire de revenu inférieur à cinq (05) fois le SNMG et qui doivent répondre à bon nombre de conditions d'éligibilité qu'on verra ultérieurement⁴⁴.

4.3.3 La location-vente

Ce type de logement est régi par le décret exécutif n° 01-105 du 23 Avril. C'est une promotion sur fonds publics sans aucune intervention bancaire. C'est un nouveau segment de l'offre de logement avec possibilité de son acquisition en toute propriété au terme d'une durée convenue au départ par un contrat. Il est destiné aux catégories moyennes de population ayant un revenu ne dépassant pas 05 fois le SNMG (et supérieur à 12.000 DA), n'ayant pas possédé ou ne possédant pas en toute propriété un bien à usage d'habitation et aussi ne pas bénéficier d'une aide de l'Etat pour la construction ou l'acquisition d'un logement⁴⁵.

⁴² www.mhu.gov.dz. (Consulté le 30/01/2022).

⁴³ BOUBLI, B. « Le logement » Paris, Edition PUF, 1994. P66.

⁴⁴ Ibid, p69.

⁴⁵ Le décret : exécutif n°01-105 du 23avril.

En effet, le banquier doit donc adapter ces produits aux besoins de la clientèle en lui offrant des crédits ajustés à la situation socio-économique actuelle ou le pouvoir d'achat des ménages ne cesse de se détériorer et en parallèle le besoin en logement se manifeste de plus en plus.

Section03 : Les risques et les garanties liés aux crédits immobiliers

Après la présentation du concept crédit immobilier, ses caractéristiques et ses différents types, nous allons essayer de cerner les différents risques et garanties liés à ce dernier qui définit l'objectif de cette section.

1.La notion du risque

« Au cours de leur activité, les banques sont exposées à une vaste série de risques »⁴⁶, dès qu'un créancier accorde un prêt à un débiteur, il court le risque que ce dernier n'honore pas ses engagements relatifs au service de la dette⁴⁷.

Le risque se rapporte à l'incertitude qui entoure des événements et des résultats futurs. Il est l'expérience de la probabilité et de l'incidence d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs de l'organisation, et donc un risque peut être défini comme étant « un danger éventuel plus ou moins prévisible. La caractéristique propre du risque est donc l'incertitude temporelle d'un événement ayant une certaine probabilité de survenir et de mettre en difficulté la banque »⁴⁸.

2.Les risques liés aux crédits immobiliers

le crédit immobilier, il est confronté à différents types de risques à savoir :

2.1 Le risque économique :

L'activité économique ne peut se passer de financement, c'est pourquoi le recours au crédit représente la principale source de création monétaire, c'est un moyen qui permet aux agents économiques de se procurer un capital dont ils ne disposent pas mais qui pourront tout de même utiliser.

Cette distribution de crédit peut engendrer de nombreux risques pouvant nuire à la stabilité financière de la banque qui peut être même l'origine de la faillite, cela dit le risque économique regroupe l'ensemble des risques associés à l'activité économique, à savoir :

⁴⁶ Hennie van Greuning, Sonja Brajovic Bratanovic, Analyse et Gestion du Risque Bancaire : Un cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance d'entreprise et du risque financier, édition ESKA, 1ère édition, 2004, Paris, page 3.

⁴⁷ -Cécile Kharoubi, Philippe Thomas, Analyse du risque de crédit : banque & marchés, RB édition, 2ème édition, 2016, page 17.

⁴⁸ FEKIH Fatima Zohra, Étude de la relation Crédit – Information à travers la mise en place des Bureaux de crédit : Essai de modélisation en données de panel, thèse en vue de l'obtention du diplôme de doctorat en sciences économiques, option Entreprises, Banques et Finance, Université ABOU BAKER BELKAID de Tlemcen , 2014, p31.

2.1.1 Le risque de contrepartie :

Le risque de contrepartie fait référence au risque auquel s'expose un investisseur, où le prêteur assume le risque de défaillance de l'emprunteur⁴⁹, ou encore on peut le définir comme étant « un risque de perte lié à la défaillance d'un débiteur sur lequel l'établissement de crédit détient un engagement »⁵⁰, ce risque peut porter sur la totalité ou une partie de la somme prêtée.

Ce risque peut être la conséquence d'éléments imprévisible, il peut être du client de la banque, de la politique générale intérieure ou tout simplement du marché⁵¹, c'est pourquoi on en distingue deux types : le risque crédit et le risque sur les marchés.

A) Le risque crédit :

Étant en position d'insolvabilités, l'emprunteur n'est plus en mesure de rembourser les sommes dues. Ce risque pèse lourd sur la situation financière de la banque, car il suffit qu'un nombre restreint de clients importants aient des difficultés à rembourser pour que la banque enregistre des pertes.

Pour couvrir ses pertes, la banque puise sur ses fonds propres, les réserves et le capital, mais à partir du moment où la banque commence à puiser ses fonds propres d'une manière significative elle serait amenée à devenir insolvable et peut être même disparaître⁵²

Ce risque ne peut être mesuré et apprécié facilement, c'est pourquoi les autorités monétaires nationales lui ont réservé une attention très particulière, même à l'échelle internationale par le comité de Bâle.

B) Le risque sur les marchés :

Sur les marchés hypothécaires les banques détiennent des titres pour des montants, c'est pourquoi elles sont exposées au risque d'insolvabilité de l'émetteur de ces titres, ce qui peut engendrer une perte totale ou partielle de la créance.

Dans ce type de risque, l'incertitude réside dans l'évolution future de la valeur de marché des titres détenus.

⁴⁹ <https://droit-finances.commentcamarche>.

⁵⁰ CALVET Henri, Établissement de crédit : appréciation, évaluation et méthodologie de l'analyse financière, Edition Economica, Paris, 1997, page 78.

⁵¹ DE COUSEUSE Selve, gestion de la banque, édition DUNOD, Paris, 2005, p 152.

⁵² IMOUDACHE Nadir, « le contentieux bancaire en Algérie », mémoire en vue d'obtention du diplôme d'un magister en sciences économique option monnaie finance banque, université MOULOUD MAMMERI de TiziOuzou, 2009, p 32.

2.1.2 Risque de liquidité :

« Il s'agit du fait pour un établissement bancaire de faire l'objet de retraits imposants de la part des clients lesquels ne sont pas compensés par des dépôts à court terme réalisés par ces derniers »⁵³ car les banques reçoivent généralement des dépôts à court terme de leurs clients, mais elles les distribuent sous forme de prêts à moyen et long terme. Cela peut engendrer un décalage entre les sommes prêtées et les dépôts, ces derniers peuvent être insuffisantes, on parle donc de manque de liquidité. Ce type de risque concerne les placements financiers qui sont très difficiles à liquider rapidement tel est le cas des crédits immobiliers.

Le risque de liquidité est calculé par le « ratio COOKE » qui traduit la santé financière de l'emprunteur et la confiance de la banque envers celui-ci, ce risque peut prendre deux formes à savoir :

A) Le risque de liquidité immédiate :

C'est lorsque une banque est incapable de satisfaire des demandes massives de retraits de leurs clients épargnants, ce qui peut générer un comportement mimétique, une panique générale chez les clients déposants, alors ils se précipitent pour réclamer leurs dépôts.

Cela nuit à la situation financière d'une banque vu que ses dépôts ne sont pas disponibles, ils ont été placés et investis.

Afin d'éviter ce risque, la réglementation bancaire impose un ratio de liquidité à respecter pour toutes les banques.

B) Le risque de transformation :

Consiste à ce qu'une banque transforme les ressources de durée courte en source de financement de ses emplois sous forme de crédit à moyen et long terme comme le crédit immobilier ; La banque dans ce cas risque de ne pas pouvoir faire face à ses engagements immédiats. Ce risque peut être surveillé par un coefficient de fonds propres et de ressources permanentes.

⁵³ -DUFOUR Nicolas, « contribution à l'analyse critique de la norme de contrôle : le cas des risques opérationnels dans le secteur financier de la normativité à l'effectivité », thèse en vue de l'obtention du grade de docteur du conservatoire national des arts et métiers, spécialité de gestion, option comptabilité -contrôle- audit, école doctorale Management&Sociétés, paris, 2015 (sous format pdf disponible sur : <https://tel.archivesouvertes.fr/tel-01283041> publié le 4 mars 2016), p 58

2.1.3 Le risque de taux d'intérêt :

Toutes les banques sont confrontées au risque de taux d'intérêt ; lorsque les taux fluctuent les profits et les dépenses de la banque varient, de même que varie la valeur économique de ses actifs, de ses passifs et ses positions hors bilan

On peut donc définir ce risque comme « la sensibilité du capital et du profil aux variations des taux d'intérêt »⁵⁴.

Le risque de taux d'intérêt peut avoir un impact négatif aussi bien sur les profits de la banque que sur sa valeur économique, il existe deux méthodes pour évaluer l'exposition au risque⁵⁵ :

- **Du point de vue des profits**, l'analyse est centrée sur l'impact des variations de taux d'intérêt sur le produit financier net de la banque ; le produit non financier ayant pris de l'importance, les variations de la valeur économique qui résulte des variations de taux en ont pris également.
- **Du point de vue de la valeur économique**, il reflète la sensibilité de la situation nette de la banque aux fluctuations des taux d'intérêt ce qui nous fournit donc une vision plus complète des éventuels effets à long terme des variations de taux d'intérêt que celle qu'offre le point de vue des profits.

2.1.4 Risque de solvabilité :

Les établissements prêteurs consentent des crédits à de taux variables à de niveau élevé de risques, ces conditions d'octroi font peser un risque de solvabilité sur les emprunteurs⁵⁶, ce risque est appelé aussi risque d'insolvabilité, ce dernier « se réfère à une situation où les pertes enregistrées par la banque absorbent ses fonds propres »⁵⁷.

Il peut être causé par un choc négatif qui affecte la rentabilité ou la chronique des remboursements sur les prêts déjà consentis. Aussi, les pertes successives engendrés par les

⁵⁴ Hennie van Greuning, Sonja Brajovic Bratanovic, Analyse et Gestion du Risque Bancaire : Un cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance d'entreprise et du risque financier, édition ESKA, 1ère édition, 2004, Paris 249.

⁵⁵ <https://fr.wikipedia.org/risque-de-liquidité> consulté le 02/02/2022 à 23:08

⁵⁶ SIMONNET Carole, « la gestion des risques portés par le client en banque et assurance », thèse en vue de l'obtention du grade de docteur du conservatoire national des arts et métiers, spécialité de gestion, option Prospective Innovation Stratégie et Organisation, école doctorale Management&Sociétés, paris, 2015 (sous format pdf disponible sur : www.archives-ouvertes.fr) p 69.

⁵⁷ ZEMIRLI Radhia, « Essai d'analyse de la contagion de la crise financière internationale de 2007 aux pays émergents » mémoire en vue d'obtention du diplôme d'un magister en sciences économique option monnaie finance banque, université MOULOUD MAMMERI de Tizi-Ouzou, p 23.

créances irrévocables ou douteuses vont réduire les profits de la banque au point d'entamer ses fonds propres d'où la nécessité, pour la banque, de détenir une structure optimale de fonds propres.

Cette insolvabilité peut se manifester sous 3 formes :

- Une insolvabilité qui peut s'étendre à l'ensemble du système bancaire sous forme de crise d'insolvabilité.
- Une insolvabilité limitée à un ou un nombre restreint d'établissements de crédits mais qui ne débouche pas sur une crise systématique.
- Une insolvabilité qualifiée de crise silencieuse ou de détresse financière qui se manifeste à travers une dégradation progressive des bilans des banques.

Pour faire face à ce type de risque, certains « ratios de sécurité ont été posés par les autorités afin de moraliser l'activité bancaire »⁵⁸ il s'agit du ratio COOKE et du ratio MC DENOUGH.

2.2 Autres risques :

Autres risques pouvant être liés aux crédits immobiliers sont :

2.2.1 Le risque opérationnel :

Représente l'ensemble des pertes que la banque pourrait supporter suite à un mauvais fonctionnement de ses processus de gestion interne, d'erreurs humaines ou de problèmes informatiques, voire d'événements purement externes comme par exemple une inondation ou un incendie⁵⁹.

2.2.2 Le risque technique :

Risque d'erreurs ou d'irrégularités lié à une mauvaise maîtrise des instruments financiers utilisés ou à des manœuvres frauduleuses sur ceux-ci.

2.2.3 Le risque administratif :

Représente le risque de mauvais fonctionnement des systèmes, des contrôles administratifs, des procédures et des méthodes qui ont été mis en place pour assurer l'utilisation appropriée des instruments financiers.

⁵⁸ LARBES Melha, « Les restructurations bancaires : Cas des Fusions-Acquisitions en Europe », mémoire en vue d'obtention du diplôme d'un magister en sciences économique option monnaie finance banque, université MOULOU MAMMERI de Tizi-Ouzou, 2011, p 110.

⁵⁹ DOV Ogien, « comptabilité et audit bancaire », édition DUNOD, 2eme édition, Paris, 2008, p 409.

2.2.4 Le risque juridique :

Le risque juridique représente un risque important pour les établissements de crédit, l'importance de ce risque apparaît lors de l'octroi des crédits qui sont couverts par des contrats comportant bien évidemment un certain degré de risque juridique. Ce risque est souvent lié à la rédaction des contrats du crédit, et à l'hypothèque.

Le risque juridique doit être identifié, évalué, quantifié et ensuite pris en compte en tant que partie intégrante du risque opérationnel dans le calcul de capital de la banque.

2. Les garanties liées aux crédits immobiliers

Pour définir la garantie, on peut dire « qu'elle sert à anticiper et couvrir un risque futur possible de non recouvrement du crédit », Elle sert à anticiper, ou encore prévenir, car il est supposé au départ que le client rembourse mais peut advenir qu'il ne le soit pas. Elle sert aussi à couvrir le risque de non recouvrement du crédit et donc le choix de la nature et du niveau de la garantie va participer à atteindre cet objectif.⁶⁰

3.1 L'hypothèque

3.1.1 Définition

Définition L'hypothèque est la garantie la plus utilisée en matière de crédit immobilier. C'est une sûreté réelle qui confère un droit réel sur les immeubles affectés à l'acquittement d'une obligation. Elle est définie par l'article 822 du Code Civil comme suit « Le contrat d'hypothèque est le contrat par lequel le créancier acquière sur un immeuble affecté au paiement de sa créance, un droit réel qui lui permet de se faire rembourser par préférence aux créanciers inférieurs en rang, sur le prix de cet immeuble en quelque main qu'il passe.⁶¹ »

3.1.2 Les différentes formes de l'hypothèque

Il existe trois (03) sortes d'hypothèques qui sont classées suivant leurs modes de constitution :

A) L'hypothèque conventionnelle :

Le débiteur, appelé constituant, consent une hypothèque lui appartenant, à son créancier, par un contrat passé entre eux. Le contrat d'hypothèque doit être notarié et soumis à l'enregistrement et à la publication par une inscription à la conservation des hypothèques.

⁶⁰ <http://dz.kompass.com/société-de-garantie-du-crédit-immobilier-spa/dz165516/>. (Consulté le 06/02/2022).

⁶¹ L'article 822 du Code Civil.

Au terme de son délai qui est de dix (10) ans, et à défaut de renouvellement l'inscription ne produit plus d'effet. Il est à noter seulement que l'hypothèque peut être dispensée de renouvellement pendant 35 ans à condition que ce soit précisé.⁶²

B) L'hypothèque légale :

Elle est instituée par l'article 96 de la loi n° 02-11 du 24 décembre 2002 portant loi de finances pour 2003. Cette loi a retenu disposition en faveur des banques et établissements financiers : « Il est institue une hypothèque légale sur les biens immobiliers du débiteur au profit des banques et établissements financiers en garantie de recouvrement de leurs créances et des engagements consentis envers eux ».

Elle doit être inscrite à la conservation des hypothèques pour qu'elle soit inopposable aux tiers. Cette inscription est dispensée de renouvellement pendant un délai de trente (30) ans.⁶³

C) L'hypothèque judiciaire :

Elle est définie dans l'article 345 du code de la procédure civile comme suit :

«L'hypothèque judiciaire est une mesure conservatoire immobilière. Elle porte sur un ou plusieurs immeubles (terrains constructions, etc.) appartenant au débiteur ou à la caution, si elle existe, et vise à les mettre sous mains de justice et d'empêcher leur propriétaire d'indisposer au préjudice du créanciers⁶⁴ ».

3.1.3 Droits conférés pour la banque :

L'hypothèque confère à la banque un droit de suite et un droit de préférence⁶⁵ :

- Le droit de suite : Il confère la possibilité de suivre l'immeuble hypothéqué en quelques mains qu'il passe pour être payé suivant l'ordre d'inscription de sa créance.
- Le droit de préférence : Il permet de se faire payer par priorité aux autres créanciers une fois le bien vendu.

⁶² Le décret : n° 77/47 du 19 février 1977.

⁶³ L'article : 96 de la loi n° 02-11 du 24 décembre 2002. Portant la loi de finances 2003.

⁶⁴ L'article : 345 du code de la procédure civile.

⁶⁵ TOUALBIA, M « Crédit hypothécaire : Amélioration du cadre législatif et réglementaire »,BNA finance, n°2, Octobre/Décembre 2002, P18-20 ».

3.1.4 Condition de formation de l'hypothèque :

Le contrat de l'hypothéqué doit être conforme a certaines conditions de fond et de forme qui sont⁶⁶ :

- Le constituant doit être en mesure d'hypothéquer : un mineur émancipe ou un majeur ont la capacité d'hypothéquer un bien immobilier contrairement au mineur non émancipé. Pour le majeur en curatelle et en tutelle, ils peuvent hypothéquer un bien avec les autorisations du curateur et du conseil de famille respectivement.

-« Le constituant doit être propriétaire de l'immeuble à hypothéquer ». C'est-à-dire qu'il doit être en possession d'un titre prouvant qu'il est titulaire du bien qu'il veut hypothéquer.

-L'acte constitutif d'une hypothèque conventionnelle doit être nécessairement un acte authentique et revêtant la forme notariée sous peine de nullité.

3.2 Le cautionnement

3.2.1 Définition

Le cautionnement peut être défini comme étant « le contrat par lequel une personne appelée caution s'engage à l'égard d'un créancier à exécuter l'obligation de son débiteur encas où celui-ci ne l'exécuterait pas lui-même ». C'est une sûreté personnelle, qui confère à son titulaire un droit de gage général. Il est de ce fait un créancier chirographaire et ne dispose donc ni de droit de préférence, ni de suite sur les biens de la caution.⁶⁷

3.2.2 Caractéristiques du cautionnement :

Ces caractéristiques sont⁶⁸ :

- Il lie la caution a la banque ;
- Le cautionnement est une garantie personnelle ;
- C'est un contrat unilatéral, c'est-à-dire qu'il ne crée d'obligations qu'à la charge de la caution ;
- L'acte de cautionnement s'effectue le plus souvent sous seing privé et il doit comporter des mentions obligatoires.

⁶⁶MATHEU.M. Op, cit, P94.

⁶⁷ COUSSERGUES, S.« Gestion de la banque ». Paris, Ed, Dunod, 1992. P177.

⁶⁸Ibid, p179-180.

3.2.3 Différents types de cautionnement

Il existe deux types de cautionnement qui sont ⁶⁹:

A) Le cautionnement simple :

Il confère à la caution poursuivie par l'établissement de crédit deux bénéfices : bénéfice de discussion et bénéfice de division.

a) Le bénéfice de discussion: Il permet à la caution d'exiger du créancier qu'il poursuive d'abord le débiteur principal, avant de lui réclamer un paiement.

b) Le bénéfice de division: Il offre en cas de plusieurs cautions simples, la possibilité à la caution poursuivie d'exiger du créancier qu'il divise les poursuites entre toutes les cautions pour une fraction de la dette.

B) Le cautionnement solidaire et indivisible:

Dans ce cas, la caution s'engage solidairement avec le débiteur principal et se trouve du coup sur le même plan que l'emprunteur. Elle renonce de surcroît aux bénéfices de discussion et de division. Elle peut aussi être poursuivie pour la totalité de la dette, sans obligation pour la banque quant à l'ordre des poursuites⁷⁰.

3.2.4 Avantages du cautionnement

La prise du cautionnement comme garantie présente plusieurs avantages qui sont ⁷¹ :

- Il offre une grande souplesse et sa mise en place est très simple ;
- Il peut garantir tout type de crédit que ça soit acquisition d'un logement neuf, construction, amélioration, etc ;
- Le remboursement de la créance est assuré à 100% ;
- La simplicité de la mise en place réduit les coûts des procédures de gestion.

3.3 La garantie de la SGCI

3.3.1 Présentation et étendue de la garantie :

La garantie des crédits aux particuliers, peut être simple ou totale⁷² :

⁶⁹ Fonds de Garanti et de Caution Mutuelle de la Promotion Immobilière. « Guide à l'usage des acquéreurs d'un logement » Alger, 2000.

⁷⁰ COUSSENGUES.S.Op, cit, P179.

⁷¹ FRIGGIT, Jacques. « Prix des logements, produits financiers immobiliers et gestion des risques »,Paris, Economica, 2001. P78.

A) Garantie simple: Elle couvre l'assuré, c'est-à-dire la banque, contre le risque d'insolvabilité définitive de l'emprunteur du crédit garanti.

B) Garantie totale: Elle comprend, outre la garantie simple, une couverture des retards momentanés de règlement d'échéances par l'emprunteur.

3.3.2 Modalités de couverture du sinistre

Les modalités sont⁷³ :

A) Insolvabilité momentanée : Durant la durée de la garantie, couverture porte au maximum sur :

- Quatre (04) échéances mensuelles cumulables ;
- Six (06) échéances mensuelles non cumulables ;
- La couverture des sinistres liés aux retards de règlements ne court qu'après un délai d'une année après la mise en place du crédit garanti.

B) Insolvabilité définitive: On distingue⁷⁴ :

a) Couverture limitée : Dans le cas d'une couverture limitée, la mise en jeu de l'hypothèque et la réalisation des biens hypothéqués ne relève pas de la responsabilité de l'assureur. L'indemnité due en cas de sinistre, est égale à 90% du cumul de l'encours en principal et des intérêts courus, diminuée du montant obtenu de la mise en vente du bien hypothéqué.

b) Couverture intégrale: Dans le cas d'une couverture intégrale, la mise en jeu de l'hypothèque et la réalisation des biens hypothéqués relève de la responsabilité de l'assureur. L'indemnité due en cas de sinistre, est égale à 60% du cumul de l'encours en principal et des intérêts courus à la date de la mise en jeu de la garantie, après constatation du sinistre.

Le solde du bien, déduction faite de l'indemnité de 60% déjà versée, est payé à l'assuré, après ladite vente, dans la limite des 30% restants.

3.3.3 Avantages liés à l'intervention de la SGCI

Cette intervention présente des avantages certains pour l'établissement prêteur qui sont⁷⁵ :

- La diminution du risque crédit ;

⁷² Ibid, p179.

⁷³ <http://www.okbob.net/>. (Consulté le 10/02/2022).

⁷⁴ Rapport d'activité de la société de garantie au crédit immobilier.2004.

⁷⁵ www.sgci.dz. (Consulté le 12/02/2022).

- L'étude du risque et de la faisabilité du projet qui se fait par une partie extérieure ce qui engendre moins de coûts à supporter ;
- En cas de défaillance de l'emprunteur, la banque évite les procédures de la saisie immobilière (qui sont très lentes et lourdes), la SGCI se substituera au client et honorera ses échéances et aux banques pour le suivi des opérations de recouvrement des échéances.

3.4 Les assurances

3.4.1 Définition

L'assurance est définie par l'article 619 du code de commerce comme étant « le contrat par lequel l'assureur s'oblige, moyennant des primes ou autres versements pécuniaires, à fournir à l'assuré ou aux tiers bénéficiaires, au profit duquel l'assurance est souscrite, une somme d'argent, une rente ou une autre prestation pécuniaire, en cas de réalisation du risque prévu au contrat »⁷⁶.

3.4.2 Les formes d'assurances

A) Assurance décès incapacité:

En matière de crédit hypothécaire, cette assurance est la plus répandue. La banque prêteuse fait souscrire à l'emprunteur cette assurance pour garantir le risque décès ou incapacité de travail.⁷⁷

B) Assurance chômage :

Dans un contexte économique très difficile, surtout avec l'augmentation du chômage liée aux licenciements des travailleurs (surtout durant les années90), une nouvelle assurance s'est considérablement développé à savoir l'assurance chômage. En cas de chômage de l'assuré, l'assurance prend en charge les échéances de remboursement du prêt, en capital et en intérêts.

En réalité, l'analyse du risque représente la principale garantie pour le banquier, En utilisant, l'analyse traditionnelle des risques. Le banquier peut avoir une appréciation relative de la

⁷⁶ L'article 619 du code de commerce.

⁷⁷ BENAHMED, Kfia « Essai d'analyse de la relation entre l'assurance et la croissance économique en Algérie » (En ligne), Mémoire de magister, Tizi-Ouzou, Université de UMMTO, MFB, 2014, P115. Format PDF Disponible sur <http://www.ummtto.dz/>. (Consulté le 14/02/2022).

situation du client qui reste cependant discutable, car les crédits hypothécaires sont des crédits à long terme et donc l'évolution de l'environnement peut s'avérer néfaste pour la banque⁷⁸.

Toutes opérations de crédit engendrent des risques multiples, donc le banquier doit trouver les outils adéquats pour mesurer et se prémunir contre ses risques.

⁷⁸BENAHMED, Kfia Op. cit, P117.

Conclusion :

La banque joue un rôle assez important dans le développement économique, et cela vu son rôle qui consiste en l'octroi des crédits pour les agents économiques afin de réaliser leurs projets. Les crédits sont parmi les principales ressources de la banque et le moteur de la création monétaire.

De ce fait, la banque doit prêter une attention particulière aux différents risques qui sont multiples et multidimensionnels, auxquels elle est exposée tout au long de son activité. Elle doit impérativement identifier le mieux possible dans la perspective de les mesurer, de les suivre et de les contrôler.

Chapitre III :

*Crédit immobilier et le contrôle de gestion
au sein de la BNA*

Introduction

Le bon financement du marché immobilier dépend de l'existence d'une offre intéressante et d'une demande solvable. Ceci ne peut être réalisé que par la disponibilité des fonds nécessaires à la réalisation des biens immobiliers et à l'achat de ce dernier. C'est la raison pour laquelle l'existence des banques est indispensable pour le développement du secteur de l'immobilier ; Elles jouent un rôle très important en matière de mobilisation des ressources de financement nécessaires au développement de l'offre et de la demande des biens immobiliers.

La BNA « la Banque Nationale d'Algérie » est spécialisée depuis sa création, 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, elle a pu soulager le trésor public.

La BNA reste la banque qui offre la plus large gamme de crédits immobiliers sur le marché national aux meilleurs taux pour ses épargnants cet élargissement de l'offre de crédit a été accompagné par un allègement des conditions d'éligibilité avec moins de bureaucratie, plus de sécurité qui est assuré par le contrôle de gestion bancaire qui veille à contrôler la validation des transactions et la conformité à la loi réglementaire, et l'assurance de la fiabilité de la qualité des systèmes d'informations.

A travers ce chapitre, nous allons aborder la présentation de la BNA en mettant l'accent sur sa création, son évolution et son organisation ; ensuite nous expliquons la structure de contrôle de gestion et nous terminons par un cas pratique de contrôle de gestion d'une opération de crédit immobilier réalisé au sein de la BNA 183 de Tizi-Ouzou.

Section 01: Présentation générale de l'organisme d'accueil « BNA »

Cette section est consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil, qui se fera à travers son historique, sa structure et son organisation.

1. Création et évolution de la BNA :

Après l'indépendance, l'état Algérien se trouve obliger de restaurer son système bancaire qui va répondre aux exigences de l'économie et la population Algérienne. Car les banques françaises qui existaient ne pouvaient pas financer l'activité économique particulièrement dans une économie socialiste.

La réorganisation du système bancaire Algérien a commencé en 1966 en nationalisant des banques étrangères en créant d'autres banques. Mais avant, nous avons marqué la création de la banque centrale d'Algérie (BCA) le 13 /12/1962 pour fonctionner effectivement le 02/01/1963, suite à la création de cette dernière (BCA) une seconde opération a eu lieu. C'est la création de deux institutions à savoir :

- La caisse Algérienne de développement (CAD) créée le 07/05/1963 et pris l'appellation de la banque Algérienne du développement (BAD) le 30/06/1971/
- La caisse Nationale d'Epargne et de prévoyance (CNEP) par la loi du 10/08/1964.

C'est sous cette conjoncture que fut créée le Banque Nationale d'Algérie (BNA) par de décret n°66/178 du 13 juin 1966.

La banque Nationale d'Algérie a été chargée d'exercer toutes les activités d'une banque de dépôt, elle détenait le monopole de financement de l'agriculture jusqu'à ce qu'elle Soit exonérée de cette fonction suite à la création de la Banque Algérienne du développement rural (BADR) en mois de mars 1982.

En 1988 la loi n° 88-01 12 janvier 1988 portant orientation des entreprises économiques vers leur autonomie, avait des implications incontestables sur l'organisation et les missions de la BNA avec notamment :

- Le retrait du trésor des circuits financiers et la non centralisation de distribution des ressources par trésor,
- La libre domiciliation des entreprises auprès des banques,
- La non automaticité des financements.

En 1990 la loi n°90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit quant à elle, a provoqué une refonte radicale du système bancaire en harmonie avec les nouvelles orientations économiques du pays. Elle a mis en place des dispositions fondamentales dont le passage à l'autonomie des entreprises publiques. La BNA à l'instar des autres banques est considérée comme une personne morale qui effectue, à titre de profession habituelle principalement des opérations portant sur la réception de fonds du public, des opérations de crédit ainsi que la mise à disposition de la clientèle, des moyens de paiement et la gestion de ceux-ci.¹

En 1995 la BNA était la première Banque qui obtenu son agrément par délibération du conseil de la monnaie et du crédit le 5 septembre 1995

Au mois de juin 2009, le capital de la BNA est passé de 14,6 milliards de dinars algériens à 41,6 milliards de dinars algériens.

Au mois de juin 2018, le capital de la BNA est passé de 41,6 milliards de dinars algériens à 150 milliards de dinars algériens.

2. Définition de la Banque Nationale d'Algérie :

La Banque Nationale d'Algérie est une banque de détail. Elle exerce son activité dans plusieurs régions de pays. Cette banque commerciale, traditionnelle par ses produits et ses services, évolue dans un contexte économique et financier favorable. Elle bénéficie d'une bonne image de marque assise sur sa proximité relationnelle et son professionnalisme. En effet, elle s'adresse aussi bien aux chefs d'entreprises, qu'aux professionnels et/ou particuliers.²

3. Les principales missions de la BNA :

La BNA exerce toutes les activités d'une banque de dépôts, elle assure notamment le service financier des groupements professionnels des entreprises. Elle traite toutes les opérations de banque, de change et de crédit dans le cadre de la législation et de la réglementation des banques.

¹ Disponible sur : <http://www.bna.dz/presentation.html> (consulté le 21/03/2022).

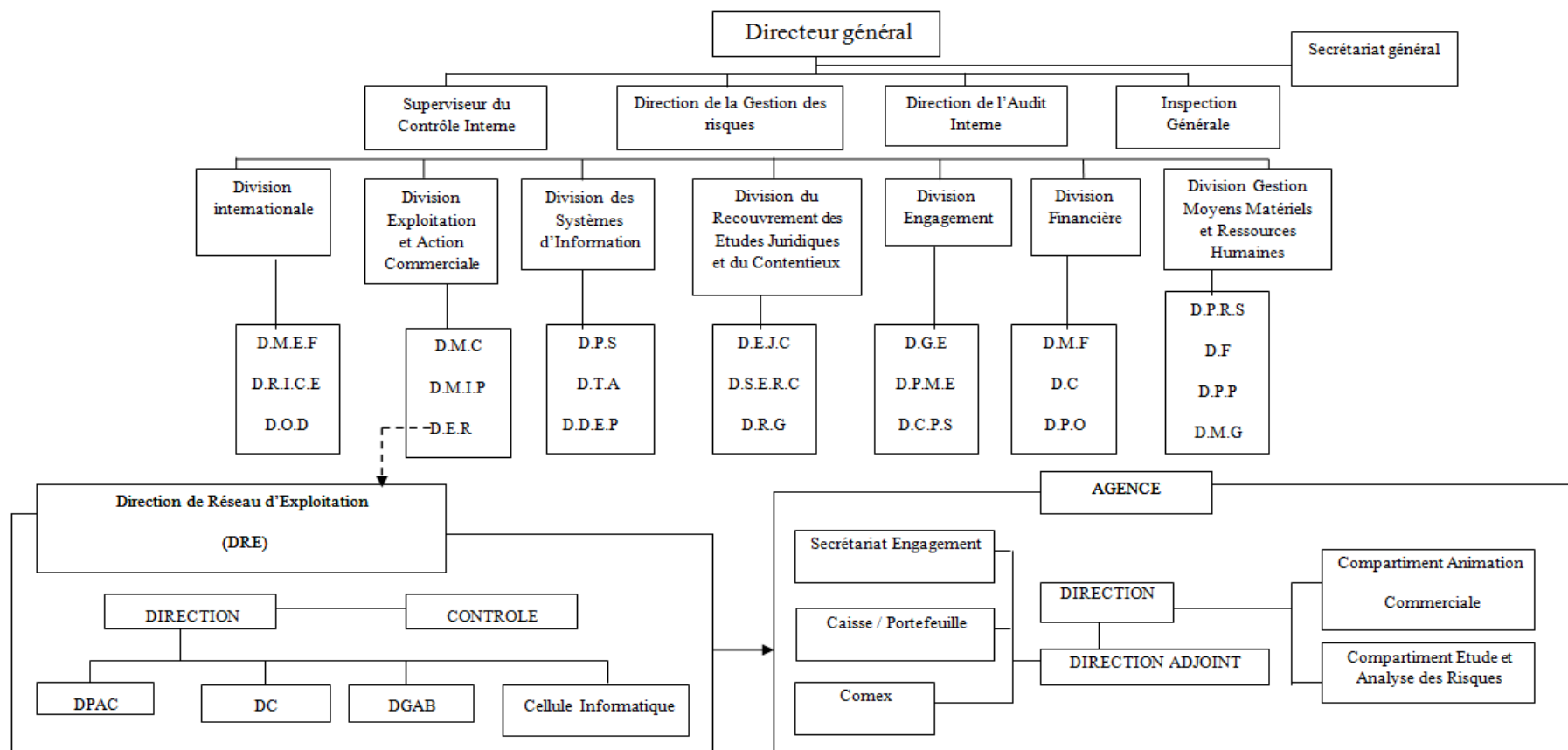
² Secrétariat générale du gouvernement, Algérie. Loi no 88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques [en ligne]. Journal officiel, 13/01/1988, p. 18-19. (Consulté le 23 /03/2022).

L'ordonnance N° 66-178 du 13 juin 1966 créant la BNA charge cette dernière des missions suivantes³ :

- En tant que banque commerciale : elle traite toutes les opérations de banque, recueille des dépôts et souscrit des crédits à court terme ou crédits d'exploitation, finance les opérations du commerce extérieur ;
- En tant que banque d'investissement : elle collabore avec les autres institutions financières les crédits à moyen et long terme ;
- En tant que société nationale : elle sert d'instrument de planification financière, chargée d'exécuter et de mettre en œuvre la politique du gouvernement en matière de crédit.

³ BELIMANE, Sarah. Contrôle interne: finalité de l'audit interne. Etude de cas: audit du cycle de financement des opérations Commerce extérieur par Crédit Documentaire Alger, 2012, p. 30. Disponible sur : http://www.memoireonline.com/01/13/6806/m_Contrle-interne-finalite-de-l-audit-interne-Etude-de-cas-audit-

4. L'organigramme général de la Banque National d'Algérie⁴ :



La source : Document intérieur de la BNA agence de Tizi-Ouzou.

⁴ Document interne de la BNA de Tizi-Ouzou

Section 02 : La structure de contrôle de gestion de la BNA :

Notre intérêt sera focalisé à travers cette section sur la présentation de la structure de contrôle de gestion au sein de la Banque Nationale d'Algérie en appuyant sur le contrôle interne de cette dernière, ainsi que le système de contrôle des opérations et des procédures internes, et par la suite nous allons présenter la structure de la DRE .

1. Le contrôle interne de la BNA⁵ :

1.1 La définition du contrôle interne :

Le contrôle interne est l'ensemble des procédures visant à assurer dans la mesure du possible, la réalisation des objectifs définies en matière d'utilisation optimale des ressources, d'efficacité des opérations, de fiabilité de reportings financiers et de conformités aux lois règlement en vigueur.

1.2 Les principes du contrôle interne de la BNA:

- Objectifs de contrôle clairement définis.
- Existence de manuel de procédures (opérationnel).
- Séparation des tâches (respect strict).
- Justification des comptes (en permanence).
- Audit interne efficace
- Système d'information et de contrôle de gestion.
- Qualification du personnel (qualité).

1.3 Les objectifs du contrôle interne :

- Objectifs opérationnels
- Objectifs de reporting
- Objectifs de conformité

Les objectifs dits autrement

- La protection et la sauvegarde du patrimoine ;
- La fiabilité des informations financières ;

⁵ Document interne de l'agence de BNA de Tizi-Ouzou

- La conformité aux lois et règlements notamment BA n° 11/08 du 28/11/2011 relatif au contrôle interne des banques et établissement financiers ;
- L'application des instructions de la Direction Générale ;
- L'amélioration des performances;

2. Le système de contrôle des opérations et des procédures interne⁶ :

Selon l'article 7 du règlement 11-08 le système de contrôle des opérations et des procédures interne s'assurer par :

A) Un contrôle permanent : il s'intéresse notamment en matière de décision, de prise et de surveillance des risques inhérents ;

B) Un contrôle périodique : il assure l'efficacité du contrôle permanent ; et l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques.

2.1 Architecture du Dispositif de Contrôle Interne :

Le dispositif de contrôle interne repose sur le principe de séparation des tâches.

2.1.1 Les niveaux de contrôle des opérations et des procédures interne :

Le contrôle interne des opérations et des procédures internes s'appuyer sur deux niveaux de contrôle :

2.1.1.1 Le niveau de contrôle permanent (contrôle régulier) :

Le contrôle permanent est le premier niveau de contrôle il s'effectue au niveau de l'agence, la DRE et au niveau de directions centrales.

a) Agence :

Au niveau des agences le contrôle est exercé sous la responsabilité d'entité de type Back ou Middle-office et s'intègre dans les processus opérationnels et fonctionnels, afin d'assurer le bon fonctionnement des activités. Il requiert un recensement permanent des fonctions exercées et des risques liés.

b) La direction de réseau d'exploitation (DRE) :

Au niveau de la DRE la BNA exécute le premier (1er) degré de contrôle où le contrôle est exercé par chaque agent, dans le cadre de ses attributions ; il est exercé par la hiérarchie,

⁶ Document interne de l'agence de BNA de Tizi-Ouzou

au titre du processus de supervision, pour le bon fonctionnement du système de contrôle interne.

c) Les directions centrales :

Au niveau des directions centrales la BNA exécute le deuxième (2ème) degré de contrôle où le contrôle exercé par les fonctions spécialisées, indépendantes des activités contrôlées.

2-1-1-2 Le niveau de contrôle périodique (contrôle des systèmes internes de contrôle) :

Le contrôle périodique est le deuxième niveau de contrôle il s'effectue niveau d'Audit et inspection.

a) Audit et inspection :

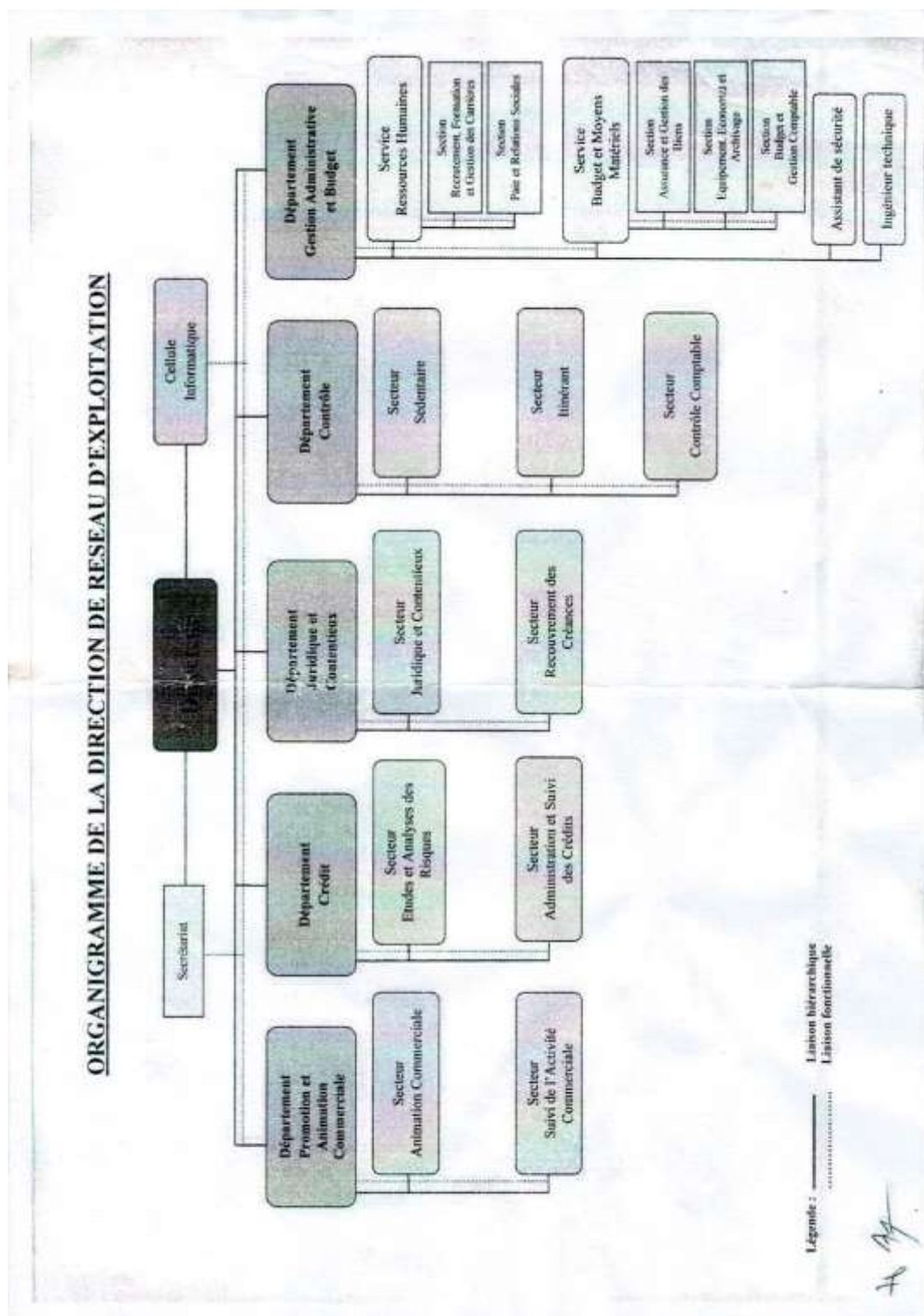
Au niveau de l'audit et inspection la BNA exécute le troisième (3ème) degré de contrôle, ce dernier est chargé de vérifier le bon fonctionnement du dispositif de contrôle permanent et confirmer son aptitude à maîtriser les risques spécifiques.

C'est donc le contrôle à posteriori de l'efficacité et de la cohérence des systèmes de contrôle interne.

Le contrôle périodique exercé par la structure d'audit/inspection ; qui veille en permanence sur le bon fonctionnement du contrôle permanent (s'assurer de l'efficacité du dispositif de contrôle interne).

Remarque : Dans notre cas pratique nous allons exécuter le contrôle de gestion de type premier degré au niveau de la Direction Réseau D'exploitation (DRE) ; précisément au département de contrôle de gestion.

3. Organigramme de la DRE⁷ :



⁷ Document interne à DRE de la BNA de Tizi-Ouzou

4. Organisation du département contrôle de gestion⁸ :

Le département contrôle est constitué de (3) secteurs :

- b) Secteur Sédentaire.
- c) Secteur Itinérant.
- d) Secteur Contrôle Comptable.

4.1 Secteur Sédentaire :

Placé sous la responsabilité d'un chef de secteur assisté de contrôleur(s), ce secteur est chargé du contrôle à distance.

A ce titre, il a pour attributions :

- D'exploiter les rapports élaborés par les contrôleurs permanents des agences rattachées et de suivre la mise en œuvre des mesures correctives ;
- D'exploiter les reportings reçus des agences rattachés ;
- De collecter, de traiter et de communiquer les informations nécessaires à l'engagement des missions de contrôle ;
- De transmettre et de suivre la prise en charge des rapports de missions de contrôle réalisées par le Département Contrôle aux structures concernées ;
- D'exploiter et de suivre les rapports élaborés par les organes de contrôle interne et externe ;
- D'établir les statistiques et reportings relevant du département et d'assurer leur transmission aux structures concernées ;
- De veiller au respect des procédures réglementaires ;
- D'assurer la conservation des rapports de mission ainsi que les dossiers y afférents permettant une exploitation efficiente ;
- D'élaborer le rapport d'activité du département ;
- De vérifier et de consolider les situations mensuelles des domiciliations des agences rattachées et de s'assurer de leur transmissions à la D.R.I.C.E.

⁸ Ibid

4.2 Secteur Itinérant :

Placé sous la responsabilité d'un chef de secteur assisté de contrôleur(s), ce secteur est chargé des interventions et missions sur place.

A ce titre, il a pour attributions :

- De réaliser des missions de contrôle au niveau des agences rattachées de nature ponctuelle, thématique, de suivi, spéciale et inopinée ;
- D'élaborer les rapports de contrôle à l'issue des missions diligentées ;
- D'assurer la conservation des supports à l'origine des missions engagées.

4.3 Secteur contrôle comptable :

Placé sous la responsabilité d'un chef de secteur assisté de contrôleur(s), ce secteur a pour attributions :

- D'exploiter les rapports élaborés par les contrôleurs permanents des agences rattachées et de suivre la mise en œuvre des mesures correctives ;
- De vérifier et d'analyser les soldes des comptes d'existence et des comptes d'ordre déclarés périodiquement par les agences ;
- De s'assurer de la prise en charge par les agences des instructions relatives à l'arrêter des comptes ;
- De veiller à l'apurement des suspens dans les délais des comptes d'ordre et financiers ;
- D'exploiter les états comptables et de gestion édités par le système d'information ;
- D'assurer la conservation des supports comptables permettant une exploitation efficiente ;
- D'exploiter les situations des comptes de télé compensation ;
- De suivre les situations des comptes de télé compensation et de veiller à leur apurement.

Section 3 : Le contrôle de gestion des crédits immobiliers au niveau de la BNA

Dans cette section nous allons présenter les types des crédits immobiliers de la BNA, et outils de contrôle de gestion de ses derniers ainsi que la méthode de traitement d'une opération de crédit immobilier.

On clôture par le contrôle effectué sur un cas de crédit de logement.

1. Les types des crédits immobiliers accordés par la BNA de Tizi-Ouzou ⁹ :

Selon le taux d'intérêt il existe deux types de crédits immobiliers :

1.1 Les crédits immobiliers Bonifiés avec un taux d'intérêt de 1% ou 3% :

-Auto. Construction (avec l'aide CNL)

-Promotionnel : le cas de logement vente sur plan et le logement fini à condition que logement ne dépasse pas 12.000.000,00 DA.

Remarque:

* Le client octroie son crédit immobilier bonifié avec un taux d'intérêt de 1% ; Si son salaire maximum est 6 fois de SMIG ($20.000,00 \times 6 = 120.000,00$ DA).

* Le client octroie son crédit immobilier bonifier avec un taux d'intérêt de 3% ; Si son salaire est entre 6 fois le SMIG et 12 fois le SMIG

($120.000,00 \leq \text{Salaire max} \leq 240.000,00$).

1.2 Les crédits immobiliers Non bonifié avec un taux d'intérêt de 6,25% :

- Auto. Construction (sans décision CNL)
- Promotionnel : le cas de logement vent sur plan et le logement fini à condition que le logement dépasse 12.000..000,00 DA.
- Particulier à particulier (PAP).
- Aménagement.
- Extension.

⁹ Document intérieur de l'agence de la BNA de Tizi-Ouzou

2. Les outils de contrôle de gestion bancaire des crédits immobilier de la BNA T.O¹⁰ :

Afin d'effectuer le contrôle de gestion des crédits immobiliers que ce soit bonifié ou non bonifié, le contrôleur dépend des outils de contrôle qui l'aide à accomplir sa mission.

Les outils de contrôle de gestion qu'on peut citer sont :

2.1 La circulaire à l'ensemble des agences et structures de la banque :

*La check liste contient :

- Disposition générales de crédits immobiliers.
- Conditions d'éligibilité au financement.
- Document constitutifs de dossier.
- Modalités et conditions d'octroi du crédit immobilier.
- Modalités de traitement des dossiers.
- Conditions de mise en place du crédit immobilier.
- Modalités de remboursement du crédit immobilier.
- Procédures de recouvrement des créances.
- Modalités et conditions de récupération de la bonification auprès du trésor.
- Dispositions finales.

2.2 Le système d'information delta :

C'est un système d'information utilisé par le contrôleur, afin de pouvoir contrôler les dossiers des crédits. Chaque contrôleur a un accès à ce système à travers son propre code d'utilisateur.

- Rubrique de consultation du compte :

Le système delta d'un contrôleur est constitué d'un menu principale qui se dispose de 9 rubriques dont il permet l'apparition de toutes les opérations effectuées sur le compte de l'emprunteur, et comme dans notre cas de contrôle des dossiers de crédit immobilier, le contrôleur utilise la rubrique engagement pour consulter le dossier à effectuer.

par ailleurs il fait ressortir le détail des échéances mensuelles à payés dont les intérêts intercalaires.

¹⁰ Note interne de la DRE de BNA Tizi-Ouzou

Pour contrôler le crédit immobilier par ce système, le contrôleur à besoin soit : numéro de dossier ou le numéro du compte de l'emprunteur ou bien la fiche client.

Cas pratique de contrôle

3. Le contrôle de gestion bancaire des opérations de crédit immobilier :

Dans notre cas pratique de contrôle nous allons suivre l'opération de contrôle de crédit immobilier de type vente sur plan (VSP) au niveau du département contrôle de la BNA Tizi-Ouzou DRE 183.

3.1 Modèle type de traitement d'un crédit immobilier (VSP) au sein de la BNA:

C'est au niveau de l'agence de la BNA que s'effectue le traitement des dossiers des crédits immobiliers en suivant les étapes suivantes :

-Entrevue avec le client

Le client se présente au bureau de chargé des dossiers de crédit immobilier pour d'éventuels renseignements afin d'acquérir un logement promotionnel auprès d'un promoteur immobilier.

Le chargé des dossiers de crédit lui pose un certain nombre de questions à savoir :

-L'âge (âge maximum 75 ans)

-Le salaire (il doit dépasser le SMIG)

-Le poste de travail (il doit être permanent dans son poste de travail) ...etc.

Après avoir réunies toute les conditions, le banquier procède à une simulation de crédit provisoire selon les informations annoncées par le client.

Une fois le client satisfait du montant de crédit escomptés, le banquier lui demande la formalisation du dossier dont les pièces sont énumères ci-dessous :

- Une copie de la pièce d'identité
- Une fiche familiale
- Un acte de naissance
- Un certificat de résidence
- Une copie des 02 premières pages du livret épargne pour les épargnants
- Une copie de la carte fiscale pour les entrepreneurs individuels (commerçants, artisans, professionnels)

- Les trois 03 derniers avertissements fiscaux ou tout autres justificatifs de revenu pour les non salariés
- Une attestation de travail récente et les 03 dernières fiches de paie pour les salariés
- Les bilans et comptes résultats des 03 derniers exercices pour les non salariés (commerçants) postulants à un crédit supérieur à 20 millions de dinars.
- Un extrait de rôle de date récente pour les non salarié
- Copie carte CHIFA
- Cheque barre
- Une attestation de réservation du logement établie par le promoteur.

Ces documents doivent être fournis en double exemplaires.

Le promoteur doit fournir un dossier de base qui doit comporter les pièces suivantes :

- Copie de la CNI
- NIF
- NIS
- Acte de propriété du terrain
- Permis de construire
- Fonds de garantie

Une fois tous ces documents réunis, le banquier procède à une simulation officielle comme suit :

Tableau N° 02 "SIMULATION CREDIT IMMOBILIER"

Nom de l'emprunteur	Xxxxxxxxxx
Prénom de l'emprunteur	Yyyyyyyy
Date de naissance	26/02/1984
Revenu de l'emprunteur	65 000,00 DA
Bénéficiaire épargnant BNA	- Non Epargnant
Coût du logement	9 000 000,00 DA
Apport personnel	900000 DA
Durée maximum du crédit	441 mois
Durée demandée	432 mois

Tableau N°03 RESULTAT DE LA SIMULATION

Prix du logement après augmentation du prix	9 000 000,00 DA
Apport perso supplémentaire à verser en cas de révision	0 DA
Montant du crédit accordé par la banque	8 100 000,00
Taux de l'apport personnel du client	10,00 %
La durée du crédit (Mois)	432 mois
Dont un différé de remboursement de (Mois)	24 mois
Taux d'intérêt	1,00 %
Prime SGCI	TTC : 96390 soit 96 390,00 + 0
Montant de la mensualité du crédit :	23 427,02 DA
Mensualité TOTALE en (DA) :	23 427,02 DA
Etat final de la demande de crédit	Demande Acceptée

TVA 19 %

Ceci n'est qu'une simulation et ne peut être considérée comme un accord de financement. Les paramètres de calcul peuvent être revus entre le moment de la simulation et celui de la formalisation du dossier de crédit.

Il s'agit dans notre cas pratique de la cliente Madame X, née le 26/02/1984 et travaille comme architecte au sein de la Direction de l'urbanisme de la wilaya de Tizi-Ouzou qui sollicite notre banque pour l'achat d'un logement promotionnel auprès du promoteur Z pour un prix de 9000.000.00 en vente sur plan.

La capacité de remboursement du client est de 26000 DA soit 40% du salaire ce qui couvre largement la mensualité de 23.427.02DA.

Une fois le dossier complet, la simulation arrange le client, le dossier sera présenté dans un comité de crédit agence compose de plusieurs membres à savoir le Directeur, le sous-directeur, les juristes, le chargé de clientèle ainsi que le chargé d'études qui a réceptionné ce dossier.

Une fois le dossier validé par le comité de crédit, le banquier procède a l'ouverture d'un compte immobilier qui va abriter tous les frais du dossier ainsi que l'opération de déblocage.

La formalisation de la SGCI (assurance insolvabilité), qui est dans notre cas de: 96390.00DA ainsi qu'une assurance de ces invalidités d'un montant de 477.090.00DA.

La formalisation de la convention de crédit, une fois signée par le client et le Directeur, elle doit être enregistrée au niveau des impôts.

Une fois enregistrée, la banque procède au déblocage du crédit selon l'avancement des travaux du promoteur en 05 tranches: (20%, 15%, 35%, 25% et 5%)

La première tranche sera donnée entre les mains du notaire contre un engagement de la formalisation de l'acte de vente et de l'hypothèque.

Une fois l'hypothèque recueillie, les autres tranches seront débloquées selon l'avancement du chantier.

3.2 Le contrôle de gestion de l'opération de crédit immobilier VSP (bonifié) :

Dans notre cas nous allons voir comment s'effectue le contrôle de crédit immobilier (VSP) au niveau de la DRE.

3.2.1 Le contrôle de l'aspect administratif:

Lors de la mission thématique de contrôle de gestion, les contrôleurs se déplacent au niveau de l'agence et procèdent à la vérification des dossiers de crédit par sondage. Dans chaque dossier de crédit immobilier choisi pour le contrôle; les étapes l'effectuent ainsi :

3.2.1.1 Contrôle du dossier emprunteur:

Le contrôleur vérifie le dossier administratif des conditions d'éligibilité au financement selon la check liste de la circulaire "2164" crédit immobilier bonifié cas (Vente Sur Plan)

3.2.1.2 Contrôle du dossier promoteur:

Le contrôle des documents constitutifs du dossier :

- y compris l'attestation de réservation du logement établi par le promoteur.
- perception de font établie par le promoteur.

3.2.2 Le contrôle de déblocage de crédit:

Le contrôleur vérifie le degré de respect des conditions de déblocage.

On se référant à la circulaire n°2164 de 16 octobre 2017, les conditions de déblocage de crédit vente sur plan s'effectuent comme ci-dessous :

- Le crédit est mobilisé par tranche selon les modalités de paiement indiquées sur le contrat de vente sur plans.
- Lorsque l'avance nécessaire à l'établissement du contrat de vente sur plans est prise en charge par la banque (cas de bénéficiaires de l'aide d'accès à la propriété) ; la première tranche du crédit est effectuée par un chèque de la CNL.
- Le déblocage des tranches de crédit se fait sur la base remise des rapports d'avancement des travaux délivrés par le promoteur.
- La mobilisation de la première tranche du crédit est effectuée par un chèque de banque établi à l'ordre du notaire contre l'engagement de recueillir dans les meilleurs délais, l'hypothèque de premier rang en faveur de la banque.
- L'hypothèque de premier rang du bien à financer sera recueillie sur la base du contrat de vente sur plans et l'attestation de garantie du FGCMPI.
- La mobilisation des autres tranches est effectuée par virement au compte du promoteur et ce après la signature par l'emprunteur des ordres de virement correspondants aux tranches débloquées.

3.2.3 Le contrôle des comptes des crédits immobiliers:

Par ailleurs, les contrôleurs procèdent à la vérification du compte de l'emprunteur sur le système d'information delta. Le contrôle se fait à travers:

- La vérification des tranches: le contrôle des modalités de financement des tranches de crédit immobilier à mobiliser.
- Vérification de la perception (compte débiteur) des frais et commission de gestion du compte de l'emprunteur ainsi que les frais de timbre de convention.
- Vérification du recueille et garanties à priori (assurance SGCI, assurance vie) et pour les garanties à posteriori (l'hypothèque) et leurs paiement sur le compte.
- Vérification des modalités de remboursement du crédit à travers le contrôle du compte client (vérifier si le client est à jour dans ses échéances).

3.2.3.1 Exemple du contrôle de compte de crédit immobilier (VSP): (voir l'annexe n°01)

Dans notre cas on utilisant le système d'information delta on a choisi par sondage un compte d'un emprunteur qui bénéficie d'un crédit immobilier de type vente sur plan.

A) Contrôle de montant du crédit :

Le montant du crédit est de 7.512.300,00 DA il ne dépasse pas les 10.000.000,00 DA

B) Contrôle des tranches à débloquent pour le promoteur:

La Première tranche:

Représente 20 % du montant du crédit qui sera remis par un chèque de banque à l'ordre de notaire et à la signature de l'acte VSP chez le notaire (client + promoteur).

Le calcul s'effectue ainsi:

- La première tranche: $7.512.300,00 \times 20\% = 1.502.460,00$ DA

La deuxième tranche:

Représente 15% du montant du crédit elle sera donnée après le rapport d'évaluation des travaux et par virement.

Le calcul s'effectue ainsi:

- La deuxième tranche: $7.512.300,00 \times 15\% = 1.126.548,00$ DA

La troisième tranche:

Présente 35% du montant du crédit elle sera donnée après le rapport d'évaluation des travaux et par virement. Le calcul s'effectue ainsi:

- la troisième tranche: $7.512.300,00 \times 35\% = 2.629.305,00\text{DA}$

La quatrième tranche:

Représente 25% du montant du crédit elle sera donnée après le rapport d'évaluation des travaux et par virement. Le calcul s'effectue ainsi:

- la quatrième tranche: $7.512.300,00 \times 25\% = 1.878.075,00\text{DA}$

La cinquième tranche :

Représente 5% du montant de crédit elle sera donnée par chèque de banque à l'ordre de notaire. Le calcul s'effectue ainsi:

- La cinquième tranche: $7.512.300,00 \times 5\% = 375.615,00\text{DA}$

C) Extraction des anomalies :

-Après l'achèvement de calcul des tranches, le contrôleur doit vérifier l'exactitude des montants des tranches enregistrés sur le compte client.

Dans notre cas: D'après l'annexe n°01, nous remarquons que les montants des tranches sont exacte donc y'a pas d'anomalie par rapport aux tranches déjà calculer.

-Nous constatons dans l'annexe n°01 l'apparition du solde débiteur d'un montant de -2194,10 DA.

D'après l'annexe N°02 nous constatons une position débitrice de client qui revient à la présentation des trois échéances en impayées.

En effet, le client n'a pas effectué aucun versement depuis l'ouverture de compte à ce jour.

L'agence n'a pas envoyé aucune mise en demeure; donc elle doit contacter le client pour la régulation de ses impayés.

Rédaction d'un rapport :

Après chaque fin de mission le contrôleur procède à la rédaction d'un rapport où il site toute les anomalies constatés et qui sera envoyé à l'agence visitée pour l'annoter avec des réponses dans un délai de 10 jours.

Conclusion

En conclusion à ce dernier chapitre, Notre stage à la BNA nous a permis de savoir d'avantages sur l'organisation du système de contrôle de gestion bancaire et comment s'effectue le traitement ainsi que le contrôle de crédit immobilier.

La banque nationale d'Algérie, a mis en place toute une panoplie de prêt immobiliers adaptés aux différents besoins des emprunteurs, toutefois, chaque demande du crédit immobilier doit faire l'objet d'un traitement d'un dossier du crédit pour minimiser les risques qui peut encourir la banque.

Les crédits immobiliers sont des crédits à hauts risques car, ils mobilisent d'importantes sommes à long terme. De ce fait, toute demande du crédit doit être bien étudiée et contrôler ce, à travers, les étapes suivantes :

- Vérification des documents ;
- Le contrôle de l'aspect administratif ;
- Le contrôle de déblocage ;
- Le contrôle des comptes des crédits immobiliers.

Conclusion général

Conclusion générale

La rédaction de ce mémoire et les questionnements qui en sont ressortis nous ont conduits à mieux cerner le contrôle de gestion bancaire des opérations de crédits logements à la clientèle.

Dans un premier temps, nous avons défini Le contrôle de gestion comme étant 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...). Ainsi nous avons évoqué deux principales notions ; l'organisation du contrôle de gestion et les supports du contrôle de gestion dans une banque.

Dans un second temps, on a enchaîné avec les crédits immobiliers, leur diversité ainsi que les risques et garanties liés à ces derniers.

Pour ce faire, nous avons utilisé l'exemple de la Banque National d'Algérie.

En effet, notre stage à la BNA nous a permis de constater que 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.

Néanmoins cette 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.

De ce fait nulles banques ne sauraient 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 pour qu'elles continuent d'exister dans cet environnement.

En effet, l'intégration du contrôle de gestion dans les divers domaines bancaire, précisément dans le secteur de l'habitat qui constitue un secteur stratégique et privilégié du développement économique et social, vise à réduire la crise de logements au sein du pays.

Le crédit immobilier est ainsi rendre le marché hypothécaire plus crédible. A cet effet, la création de la Société de Garantie de Crédit Immobilier (SGCI) et le Fond de Garantie et de

Caution Mutuelle de la Promotion Immobilière (FGCMPI), permet de donner plus de sécurité aux banques en matière d'octroi du crédit immobilier.

Toutefois, chaque demande de crédit immobilier doit faire l'objet d'une étude, d'un contrôle et d'un suivi du dossier pour minimiser les risques que peut encourir la banque, cette étude se fait selon plusieurs étapes, à savoir :

- ✓ Faire une analyse approfondie du dossier de l'emprunteur.
- ✓ Prendre des garanties réelles et personnelles contre tout événement imprévisible.
- ✓ Recourir aux produits offerts par les nouvelles institutions en matière de solvabilité des documents de crédit (assurance décès, SGCI, FGCMPI).
- ✓ Le contrôle des comptes des crédits immobiliers.

L'objectif de notre recherche réside sur le contrôle de gestion bancaire des opérations crédits logement à la clientèle, les nouveautés apportées à ce dernier. Cela en étudiant un modèle de crédit logement au niveau de la BNA.

Des conseils sont à formuler pour permettre à une banque quelconque d'appliquer les supports du contrôle de gestion de manière efficace :

- ✓ Créer un service spécifique à la notion du contrôle de gestion ;
- ✓ 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.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage :

1. BESCOS.P , DOBLER.PH , MENDOZA.C , NAULLEAU.G , GIRAUD.F , LERVILLE
2. ANGER.V, Contrôle de gestion et management, Montchrétien, 4èmeédition, Paris, 1997.
3. NAULLEAU.G – ROUACH.M, Le contrôle de gestion bancaire et financier, Banque éditeur, 3ème édition, Paris, 1998.
4. LONING.H – PESQUEUX .Y, Le contrôle de gestion, édition Dunod, Paris, 1998.
5. BOISSELIER.P, Le contrôle de gestion (épreuve et application, DECF), édition Vuibert,Paris, 1999.
6. CALVET.H, Etablissements de crédit « Appréciation, Evaluation et Méthodologie d'analyse financière ».Ed Economica, Paris, 1997.
7. ROUCH. M, NAULLEAU. G, « Le contrôle de gestion bancaire et financier », 3eme édition, Paris, 2012.
8. Langlois.L, Bonnier.C, Bringer.M « contrôle de gestion, édition BERTTI, Paris, 2006.
9. Naulleau.G, M. Rouach « contrôle de gestion est stratégie dans la banque », OP- Cit, P117.
10. DUTALLIS Petit « le risque du crédit bancaire » Ed. Dunod, Paris 1999.
11. BOUYAKOUB Farouk « L'entreprise et le financement bancaire » Ed. AGA, Casbah, Alger, 2003.
12. BERNETLuc Rolland « Principes des techniques bancaires » 24eme édition, Dunod, Paris 2006.
13. NARASSIGUIN Philippe « Banques et banque centrale dans la zone euro » 1ère édition de Bock université, Bruxelles 2004.
14. FROMMES.B « Le logement dans son environnement ». Luxembourg. Edition S.N.B.H.M. 1980.
15. BOUBAKEUR, S « L'habitat en Algérie : stratégies d'acteur et logique industrielles ».Office des publications universitaires. Alger. 1986.
16. DEPAULE, J.« A propos de l'habitat en Algéries ». Paris, Edition Les cahiers de la recherche architecturale20/21. Espace central. Paris. Ecole d'architecture Versailles.1987.

Bibliographie

17. JEAN, Jacques. FORTUNAT, Christel Et JANET, Varnet. « Lexique pratique du financement de l'immobiliers ». Editions La Revue Banque, 2003.
18. JOEL, Boumendil. «Crédit immobilier : empruntez malin ». Editions Vuibert. 2008.
19. NAPPI, Choulet. « Marketing et stratégie de l'immobilier » Paris, édition Dunod, 1999.
20. CHANTAL, B « le crédit-bail mobilier », banque éditeur, France, 1999.
21. BOUBLI, B. « Le logement » Paris, Edition PUF, 1994.
22. Hennie van Greuning, Sonja Brajovic Bratanovic, Analyse et Gestion du Risque Bancaire : Un cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance d'entreprise et du risque financier, édition ESKA, 1ère édition, 2004, Paris.
23. CALVET Henri, Établissement de crédit : appréciation, évaluation et méthodologie de l'analyse financière, Edition Economica, Paris, 1997.
24. DOV Ogien, « comptabilité et audit bancaire », édition DUNOD, 2eme édition, Paris, 2008.
25. COUSSERGUES, S.« Gestion de la banque ». Ed, Dunod, Paris, 1992.
26. FRIGGIT, Jacques. « Prix des logements, produits financiers immobiliers et gestion des risques »Economica, Paris, 2001.

Revues :

1. LEVY – CARBOUA (V.) – RENARD (F.), « Structure et rentabilité des banques »,Revue Banque n° 365, septembre 1977, PP 952 à 956.
2. LEVY – LAMBERT (H.), « Perspectives d'évolution de la rentabilité des banques »,Revue Banque n° 375, juillet-août 1978, PP 849 à 855.

Autres documents :

1. Robert Anthony : Il est nommé ministre des Affaires étrangères en décembre 1935.
2. Henri Bouquin, est professeur de gestion à l'Université Paris-Dauphine Il est l'auteur de nombreux articles et ouvrages consacrés à la comptabilité et au contrôle de gestion. Il est responsable du Centre de Recherche Européen en Finance et Gestion.
3. BOUANANI Abdelghani, Contrôle de gestion bancaire « mesure de rentabilité », DSEB,ESB,2001.
4. Debiane Mouloud « le contrôle de gestion comme support de pilotage es banques et des instrument au service du management bancaire », Algérie, P 47

Bibliographie

5. PLICHON.C « L'impact sur le PNB », Banque Stratégie n° 158, mars 1999.
6. LOUX.G, « La mesure de la rentabilité des activités bancaires », Banque Stratégien° 140, juillet-août 1997.
7. Manuel de MAHIOU Samira « le crédit immobilier aux particuliers » novembre 2012.
8. ECKERT.M, PERISSE.M, le guide du crédit immobilier, OOREKA, Boulogne, 2013, page 10, sous format PDF, disponible sur <http://credit-immobilier.ooreka.fr/ebibliotheque/liste>.
9. TOUALBIA, M « Crédit hypothécaire : Amélioration du cadre législatif et réglementaire », BNA finance, n°2, Octobre/Décembre 2002, P18-20 ».
10. Fonds de Garanti et de Caution Mutuelle de la Promotion Immobilière. « Guide à l'usage des acquéreurs d'un logement » Alger, 2000.
11. Rapport d'activité de la société de garantie au crédit immobilier.2004.

Textes Réglementaires

1. Le décret : législatif n° 93-03 du 01/03/1993, relatif à l'activité immobilière et exécutif n° 94-58 du 07/03/1994, relatif au modèle de contrat V S.P.
2. Le décret : législatif n°93-03 du 1er mars 1993, relatif à l'activité immobilière article 9.
3. Le décret exécutif n°01-105 du 23avril 2001, fixant les conditions et modalités d'acquisition dans le cadre de la location- vente de logements.
4. Le décret : loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 loi d'orientation sur les entreprises publiques et économiques
5. L'article 822 du Code Civil.
6. Le décret : n° 77/47 du 19 février 1977.
7. L'article 619 du code de commerce.
8. L'article : 96 de la loi n° 02-11 du 24 décembre 2002. Portant la loi de finances 2003.
9. L'article : 345 du code de la procédure civile.

Bibliographie

Mémoires et Thèses :

1. LARBANI Lynda, TMOURT Karina, le financement des crédits immobiliers : cas de la BNA, mémoire de Master en sciences économiques option Monnaie Finance Banque, université MOULOUD MAMMERI de TiziOuzou, 2015.
2. DOUMANE.B, HAFFAF.F, « la gestion des crédits immobiliers, cas de la CNEP-BANQUE », mémoire en vue d'obtention d'une licence en sciences de gestion, option finance, université MOULOUD MAMMERI de Tizi-Ouzou, 2010.
3. AMOUR Ounissa, KAB Younes, « le financement des investissements : Étude comparative entre banque publique (CNEP-BANQUE) et banque privée (SGA) », mémoire en vue d'obtention d'un master en sciences de gestion, option finance d'entreprise, université ABDERAHMAN MIRA de Bejaia, 2014.
4. FLISSI.Y « marketing du crédit immobilier aux particulier ». école supérieur de banque, Alger, 2012.
5. AMICHI,H. « Le financement bancaire des entreprises» Cas : BADR (En ligne), Mémoire de fin d'étude, Alger, Ecole Supérieure de Banque, finance et comptabilité, 2012 P43 Format PDF Disponible sur : www.ESB.COM.
6. MESSAHEL, N. « la production de logement en Algérie : enjeux et acteurs» (En ligne), Mémoire de magister, Constantine, université de Constantine, 2000, P128 Disponible sur : www.umc.edu.dz/.
7. FEKIH Fatima Zohra, Étude de la relation Crédit – Information à travers la mise en place des Bureaux de crédit : Essai de modélisation en données de panel, thèse en vue de l'obtention du diplôme de doctorat en sciences économiques, option Entreprises, Banques et Finance, Université ABOU BAKER BELKAID de Tlemcen , 2014.
8. IMOUDACHE Nadir, « le contentieux bancaire en Algérie », mémoire en vue d'obtention du diplôme d'un magister en sciences économique option monnaie finance banque, université MOULOUD MAMMERI de TiziOuzou, 2009.
9. DUFOUR Nicolas, « contribution à l'analyse critique de la norme de contrôle :le cas des risques opérationnels dans le secteur financier de la normativité à l'effectivité », thèse en vue de l'obtention du grade de docteur du conservatoire national des arts et métiers, spécialité de gestion, option comptabilité -contrôle- audit, école doctorale Management&Sociétés, paris, 2015 (sous format pdf disponible sur : <https://tel.archivesouvertes.fr/tel-01283041> publié le 4 mars 2016)

Bibliographie

10. SIMONNET Carole, « la gestion des risques portés par le client en banque et assurance », thèse en vue de l'obtention du grade de docteur du conservatoire national des arts et métiers, spécialité de gestion, option Prospective Innovation Stratégie et Organisation, école doctorale Management&Sociétés, paris, 2015 (sous format pdf disponible sur : www.archives-ouvertes.fr).
11. ZEMIRLI Radhia, « Essai d'analyse de la contagion de la crise financière internationale de 2007 aux pays émergents » mémoire en vue d'obtention du diplôme d'un magister en sciences économique option monnaie finance banque, université MOULOUD MAMMERI de Tizi-Ouzou.
12. LARBES Melha, « Les restructurations bancaires : Cas des Fusions-Acquisitions en Europe », mémoire en vue d'obtention du diplôme d'un magister en sciences économique option monnaie finance banque, université MOULOUD MAMMERI de Tizi-Ouzou, 2011.
13. BENAHMED, Kfia « Essai d'analyse de la relation entre l'assurance et la croissance économique en Algérie » (En ligne), Mémoire de magister, Tizi-Ouzou, Université de UMMTO, MFB, 2014, P115. Format PDF Disponible sur <http://www.ummtto.dz/>.
14. BELIMANE, Sarah. « Contrôle interne : audit de cycle de financement des opérations commerce extérieur par crédit documentaire. Mémoire de magister. Comptabilité et audit .Alger : Ecole supérieure de commerce Alger, 2012 , Disponible sur : <http://www.memoireonline.com->
15. BENAI.T, DJEBOURL.T « contrôle de gestion au niveau d'une banque cas :CNEP-BANQUE », mémoire de master option finance et banque, UMMTO, TIZI-OUZOU, 2018,

Documents Administratifs :

1. Document interne à la BNA
2. Circulaire à l'ensemble des agences et structure de la banque
3. Document intérieur de l'agence
4. Document interne à la DRE de la BNA
5. Note interne de la DRE de BNA

Bibliographie

Sites Internet :

www.quechoisir.org

<http://www.lexinet.net/>

www.Algérie-focus.com

www.mhu.gov.dz.

<https://droit-finances.commentcamarche.com/faq/23995-risque-de-contrepartie-definition>.

<https://fr.wikipedia.org/risque-de-liquidité>.

<http://dz.kompass.com>.

<http://www.okbob.net/>.

<http://www.bna.dz/>

www.sgci.dz.

Annexes

annexes

Annexes 01

date debut :		24/06/2021	Chapitre :		CCHQ dzd immobilier
date fin ...:		28/03/2022	Solde ...:		-2.194,10

Ope	Eve	Date	Libelle	Sens	Montant	Val.
			Solde au	24/06/2021		0,00
		240621		C	200.000,00	250621
		080721	EMIS CHQ B 3875940	D	1.502.460,00	070721
		080721	EMIS CHQ B 3875940	D	952,00	070721
		080721	VIRTS AUTR SOCIETE DE	D	23,80	070721
		080721	VIRTS AUTR SOCIETE DE	D	89.396,37	070721
		080721	DEBLOCAGE DE PRET	C	1.502.460,00	080721
		110721	FRAIS/COMMISSION/TAX	D	44.698,19	080721

Annexes 02

Date de mise en place :		Capital	7.512.300,00		
Premiere echeance:		Taux d'interets ..	1,000000		
Derniere echeance:		Duree du credit ..	456		
		TEG	0,000000		
No	Date	Echeance	Interets	Frais/Taxes/Com.	Amortisse
001	0721	44.698,19	0,00	44.698,19	0,00 P
002	0821	9.723,96	9.723,96	0,00	0,00 P
003	0921	6.145,29	6.145,29	0,00	0,00 P
004	1021	5.947,05	5.947,05	0,00	0,00 P
005	1121	6.145,29	6.145,29	0,00	0,00 P
006	1221	5.947,05	5.947,05	0,00	0,00 I
007	0122	6.182,34	6.145,29	37,05	0,00 I
008	0222	5.830,79	5.748,82	81,97	0,00 I
009	0322	5.947,05	5.947,05	0,00	0,00
010	0422	6.145,29	6.145,29	0,00	0,00

Table des matières

Table des matières

Table des matières

Remerciement

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

Introduction générale 02

Chapitre 1 : Cadre générale du contrôle de gestion au sein des institutions bancaires

Introduction : 06

Section 01 : Concept du contrôle de gestion bancaire 07

1-1 Définition 07

1-2 Le contrôle de gestion bancaire 08

1-2-1 Centre de responsabilité..... 08

1-2-2 Les nouveaux outils du contrôle de gestion 09

1-2-3 La détermination des prix de cession interne des opérations 10

1-2-4 Analyse la rentabilité 13

Section 02: Organisation du contrôle de gestion 16

2.1 L'organisation du contrôle de gestion 16

2.1.1 Clients du contrôle de gestion 16

2.1.2 Acteurs du contrôle de gestion 18

Section 03:support du contrôle de gestion bancaire et les normes prudentiels bancaire 20

3-1 la procédure budgétaire 20

3-1-1 Les différents types de budget 20

3.1.2- les cinq phases d'une procédure budgétaires 21

Table des matières

3.1.3 Le suivi budgétaires	22
3-2 Objectifs de l'allocation des fonds propres dans les établissements bancaires	23
3-3 Le tableau de bord de gestion bancaire	24
3.3.1. Définition	24
3-3-2 la conception générale du tableau de bord.....	24
3-3-3 Les instruments du tableau de bord	25
3-3-4 Le rôle de tableau de bord	25
3.3.5 Caractéristiques	26
3.4 La mise en place des tableaux de bord de gestion.....	27
Conclusion.....	30

Chapitre02 : Les crédits immobiliers

Introduction	33
Section01 : La diversité des crédits bancaires	34
1. Définition du crédit	34
1.1. Définition économique	34
1.2. Définition juridique	34
2. Rôle du crédit bancaire.....	34
3. Les différents types de crédits bancaires	35
3.1. Le crédit d'exploitation	35
3.2. Le crédit d'investissement.....	35
3.3. Le crédit pour le financement du commerce extérieur.....	35
3.4. Les crédits aux particuliers.....	35
3.4.1. Crédit à la consommation.....	36
3.4.2. Crédit immobilier	36
Section02 : Généralités sur les crédits immobiliers.....	39
Introduction	39

Table des matières

1. Définition crédit immobilier.....	39
2. Les caractéristiques du crédit immobilier	40
2.1 La durée du crédit immobilier	40
2.2 La quotité de financement	40
2.3 L'apport personnel	40
2.4 Le taux d'intérêt	41
2.4.1 Taux d'intérêt fixe	41
2.4.2 Le taux d'intérêt variable (révisable)	41
2.5 Le différé	42
2.6 Les intérêts intercalaires	42
3. L'accession à la propriété immobilière	43
3.1 Le logement neuf (avec ou sans l'aide d'accès à la propriété)	43
3.1.1 Vente sur plan	44
3.1.2 Logement neuf	45
3.2 Habitat ancien	46
3.3 Construction d'une maison individuelle	46
4. Typologie des crédits immobiliers	46
4.1. Le secteur libre	46
4.1.1 Les prêts à remboursements échelonnés	46
4.1.2 Les prêts à remboursements non échelonnés	47
4.2. Le secteur réglementé	51
4.2.1. Les prêts épargne-logement	51
4.2.2. Les prêts conventionnés	51
4.2.3) Les prêts à l'accession sociale	51
4.3. Le secteur aidé	52
4.3.1 Le logement social	52

Table des matières

4.3.2 Le logement aidé ou participatif.....	52
4.3.3 La location-vente.....	52
Section03 : Les risques et les garanties liés aux crédits immobiliers.....	54
1.La notion du risque.....	54
2.Les risques liés aux crédits immobiliers	54
2.1 Le risque économique	54
2.1.1 Le risque de contrepartie	55
2.1.2 Risque de liquidité.....	56
2.1.3 Le risque de taux d'intérêt	57
2.1.4 Risque de solvabilité	57
2.2 Autres risques.....	58
2.2.1 Le risque opérationnel.....	58
2.2.2 Le risque technique	58
2.2.3 Le risque administratif	58
2.2.4 Le risque juridique	59
2.Les garanties liées aux crédits immobiliers.....	59
3.1 L'hypothèque	59
3.1.1Définition	59
3.1.2 Les différentes formes de l'hypothèque.....	59
3.1.3 Droits conférés pour la banque.....	60
3.1.4 Condition de formation de l'hypothèque	61
3.2 Le cautionnement	61
3.2.1 Définition	61
3.2.2 Caractéristiques du cautionnement.....	61
3.2.3 Différents types de cautionnement.....	62
3.2.4 Avantages du cautionnement.....	62

Table des matières

3.3 La garantie de la SGCI.....	62
3.3.1 Présentation et étendue de la garantie	62
3.3.2 Modalités de couverture du sinistre	63
3.3.3 Avantages liés à l'intervention de la SGCI.....	63
3.4 Les assurances	64
3.4.1 Définition	64
3.4.2 Les formes d'assurances	64
Conclusion.....	66

Chapitre03 : Crédits immobiliers et le contrôle de gestion au sein de la BNA

Introduction	68
Section01 : Présentation générale de l'organigramme d'accueil	69
1. Création et évolution de la BNA	69
2. Définition de la BNA	70
3. Les principales missions de la BNA	70
4. L'Organigramme générale de la BNA	72
Section02 : La structure de contrôle de gestion de la BNA.....	73
1. Le contrôle interne de la BNA	73
1-1 Définition de contrôle interne	73
1-2 Les principes du contrôle interne	73
1-3 Les objectifs du contrôle interne	73
2. Le système de contrôle des opérations interne.....	74
2.1 Architecture du dispositif de contrôle interne	74
2.1.1 Les niveaux de contrôle des opérations et des procédures interne.....	74
3. Organigramme de la DRE	76
4. Organisation du département contrôle de gestion	77

Table des matières

4.1 Secteur Sédentaire	77
4.2 Secteur Itinérant	78
4.3 Secteur Contrôle comptable	78
Secteur 03 : Le Contrôle de gestion des crédits immobiliers au niveau de la BNA	79
1. Les types des crédits immobiliers accordés par la BNA de Tizi-Ouzou.....	79
1.1 Les crédits immobiliers bonifiés avec un taux d'intérêt de 1% ou 3%	79
1.2 Les crédits immobiliers non bonifiés avec un taux d'intérêt de 6,25%	79
2. Les outils de contrôle de gestion bancaire des crédits immobiliers de la BNA.....	80
2.1 La circulaire à l'ensemble des agences et structures de la banque.....	80
2.2 Le système d'information delta	80
3. Cas pratique de contrôle	81
3.1 Traitement de l'opération de crédit immobilier de type (VSP) au sein de l'agence principale de la BNA de Tizi-Ouzou	81
3.2 Le contrôle de gestion de l'opération de crédit immobilier VSP (bonifier).....	84
3.2.1 Le contrôle de l'aspect administratif	84
3.2.2 Le contrôle de déblocage de crédit.....	85
3.2.3 Le contrôle des comptes des crédits immobiliers.....	86
Conclusion	88
Conclusion Générale	89
Bibliographie.	
Les annexes.	
Table des matières.	
Résumé.	

Résumé :

Le système bancaire est un des éléments centraux de la vie économique d'un pays. Les banques jouent un rôle majeur dans la vie quotidienne des ménages et des entreprises : assurer la fluidité des transactions en mettant à la disposition des agents économiques des moyens de paiement rapides et en leur accordant différents crédits, le crédit immobilier en fait partie.

L'intégration du contrôle de gestion dans les pratiques bancaires permet à l'organisation de garder son cap et aussi d'assurer le suivi des réalisations des objectifs prévus dans le plan stratégique afin de dégager les écarts, dans le but de mettre des mesures correctrices au fil du temps.

L'objet de notre recherche, consiste à cerner l'utilité du contrôle de gestion dans la banque, et cela on étudiant le fonctionnement du volet contrôle de gestion au sein de la BNA « DRE » à travers une variété d'instruments (comptabilité analytique, gestion budgétaire, tableau de bord).

De ce fait, Pour un bon et un meilleur contrôle, la banque est recommandée de mettre en place des systèmes de contrôle plus élaborés et plus sophistiqués.

Summary

The banking system is one of the central elements of a country's economic life. Banks play a major role in the daily life of households and businesses: ensuring the fluidity of transactions by providing economic agents with rapid means of payment and by granting them various loans, mortgage loans being one of them.

The integration of management control into banking practices allows the organization to keep its course and also to monitor the achievement of the objectives set out in the strategic plan in order to identify deviations, with the aim of implementing corrective measures overtime.

The purpose of our research is to identify the usefulness of management control in the bank, and that we study the functioning of the management control component within the BNA "DRE" through a variety of instruments (cost accounting, budget management).

Therefore, For good and better control the bank is recommended to put in place more elaborate and sophisticated control systems.