



Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences
De Gestions
Département des Sciences Economiques



*Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention
du Diplôme de Master en Sciences
Economiques*

OPTION : ECONOMIE MONETAIRE ET BANCAIRE

THEME

**Contribution du contrôle de gestion dans la
mesure de la performance dans une agence
bancaire
Cas de la CNEP-Banque**

Réalise par :

M^{lle} CHABANE Lila
M^{lle} CHEBIRI Nadia

Dirigé par :

M^f FIRLAS Mohammed

Soutenu publiquement devant le jurys composés :

Président : M^f HABBAS Boubakeur, Maître Assistant classe "A", UMMTO

Rapporteur: M^f FIRLAS Mohammed, Maître Assistant classe "A", UMMTO

Examineur: M^f Nait SLIMANI Mohand, Maître Assistant classe "A", UMMTO

Promotion : 2018/2019

Remerciements

Avant tout, nous remercions le DIEU le tout puissant de nous avoir donné le courage et la santé de mener ce travail.

Ceux-ci sont destinés, essentiellement, à notre encadrant M^r FIRLAS Mohammed pour son entière disponibilité à notre égard, ses remarques pertinentes, ses conseils avisés, ses recommandations objectives. On le remercie d'avoir bien voulu nous encadrer et nous guider tout au long de notre travail ainsi que pour la qualité de la formation dont on a pu bénéficier.

Nos sincères remerciements s'adressent aussi à l'ensemble des enseignants de département des sciences économique de l'université MOULOUD MAMMERIE de Tizi-Ouzou.

Nos remerciements s'adressent également à l'ensemble du personnel de la CNEP-Banque spécialement M^r HAMDANI le chef de service comptabilité qui nous a accordé son aide sans la moindre hésitation.

Nous remercions les membres du jury d'avoir accepté d'examiner notre travail.

Enfin, nous remercions tous ceux qui nous ont aidés et encouragés.

Nadia et Lila

Dédicaces

J'ai l'honneur de dédier le fruit de mes années d'étude aux deux bougies qui s'allument rien pour éclaircir mon chemins, ma très chère mère mon exemple de sagesse et mon très cher père mon exemple de courage.

A mes frères "Malis" et "Yacine", à ma tante et mes oncles.

A ma très chère amie "Célia".

Et à tous mes ami (e)s sans exception pour tous les moments de joies et de peines qu'on a passées ensemble.

Lila

Dédicaces

J'ai l'honneur de dédier le fruit de mes années d'étude aux deux bougies qui s'allument rien pour éclaircir mon chemins, ma très chère mère mon exemple de sagesse et mon très cher père mon exemple de courage.

A mes frères, mes sœurs et mes belles sœurs sans oublier mes nièces et mes neveux.

Et à tous mes ami (e)s sans exception pour tous les moments de joies et de peines qu'on a passées ensemble.

Nadia

SOMMAIRE

Introduction générale.....1

CHAPITRE I : Présentation du contrôle de gestion bancaire

Introduction

Section 1 : Les concepts fondamentaux du contrôle de gestion.....6

Section 2 : Les intervenants et rôle du contrôleur de gestion.....12

Section 3 : Les outils du contrôle de gestion.....17

Conclusion

CHAPITRE II : L'approche théorique de la performance bancaire

Introduction

Section 1 : Concepts de base de la performance.....28

Section 2 : Outils de la mesure de la performance.....36

Section 3 : Les déterminants de la performance d'une agence bancaire.....41

Conclusion

CHAPITRE III : L'application du contrôle de gestion et la mesure de la performance au niveau de la CNEP-Banque

Introduction

Section 1 : Présentation de l'organisation d'accueil.....50

Section 2 : Les outils de la mesure de la performance de la CNEP-Banque.....58

Conclusion

Conclusion générale.....76

Introduction générale

Contexte et problématique

Avec l'amplification de la globalisation financière qui a connu ses débuts pendant les années quatre-vingt, caractérisée par une forte libéralisation économique a conduit à la volatilité des services et des produits bancaires et a fait apparaître les banques dans leurs différentes activités à de nouvelles menaces ou formes de risques et se trouvent confrontées à un environnement économique instable, incertain et imprévisible. Et la mise en place d'un système de contrôle de gestion sévère être une condition primordiale pour survivre et se développer tout en tenant compte de telles contraintes.

Dans toute industrie, l'estimation de la frontière efficiente productive est un sujet suscite un grand intérêt, et pour cela des travaux sur la performance ont été très intenses ces dernières années. Ceci a donné naissance à une littérature bien établie sur les concepts fondamentaux et la méthodologie d'analyse de la performance.

La performance est une notion générique qui englobe divers notion telles que la compétitivité, l'efficacité, l'efficience, la création de valeur... Elle repose sur trois principales dimensions : La performance économique, financière et concurrentielle, chaque dimension de la performance requiert à la fois l'efficacité et l'efficience, l'efficacité s'applique à la réalisation des objectifs fixés et l'efficience recherche la combinaison des moyens disponibles de la manière la plus productive possible.

La performance se réfère à la capacité de la banque à concrétiser ses objectifs stratégiques en adoptant les meilleures façons de faire et les meilleures techniques de réduire les risques car la banque représente un certain nombre de caractères spécifiques et sa gestion est différente des autres entreprises, c'est ce que justifier l'utilisation des méthodes et instruments d'analyses qui lui soient propre. À cet égard, la banque doit mettre en place un système capable de produire des informations et de les analyser non seulement d'une façon rétrospective (indicateurs de coûts) mais également de façon perspective (planification et objectifs à court et à long terme). Son domaine d'intervention englobe plusieurs structures d'activités simultanément et ce dans des lieux géographiques éloignés les uns des autres, il est donc indispensable de coordonner ses activités.

En parallèle, le contrôle de gestion a une préoccupation majeure qui est la maîtrise de la gestion et la coordination des différentes actions. D'une manière générale, le contrôle de gestion peut être perçu comme un outil d'amélioration des performances, pour cela le contrôleur de gestion dispose d'une multitude d'outils permettant l'efficacité, lorsque les objectifs tracés sont atteints et l'efficience, lorsque les quantités obtenues sont maximisées à partir d'une quantité de moyens, ses outils nous permettent de classer l'élaboration d'un système budgétaire adaptés à la banque.

En effet, le contrôle de gestion est défini comme étant le pilotage de la performance. Il vise à atteindre les objectifs que la banque s'est fixée d'après une stratégie déterminée, tout en cherchant l'optimisation des moyens mises en œuvre.

Introduction générale

Le pilotage de la banque repose sur la bonne compréhension et l'utilisation d'outils de gestion tels : Les budgets, la comptabilité analytique et les tableaux de bord, Ces outils offrent aux managers la possibilité de suivre la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels de localiser et interpréter les mesures correctives adéquates.

Vu la complexité de l'activité bancaire par rapport à l'activité industrielle d'une part, et la limitation de la concurrence d'autre part. Néanmoins, les mutations qu'a connu le secteur bancaire par la suite n'ont fait qu'accroître l'importance du contrôle de gestion au sein des banques. Actuellement, il présente le système nerveux des banques, par son intermédiaire sont organisés, définition et articulation des objectifs, mesure et diffusion des résultats, évaluations des performances, responsabilisation des niveaux hiérarchiques et procédures d'autocontrôle.

À cet égard, notre étude vise à répondre à la question suivante :

« Comment le contrôle de gestion peut contribuer et mesurer la performance au sein d'une banque ? »

Une réponse exhaustive à une telle question inclue des interrogations secondaires telles que :

- Comment se pratique le contrôle de gestion au niveau de la CNEP-Banque ?
- Quelles sont les spécificités et le rôle du contrôle de gestion dans la mesure et le pilotage de la performance au sein de la CNEP-Banque ?
- Quels sont les mécanismes appliqués au niveau de la CNEP-Banque pour piloter et mesurer la performance ?

Hypothèses de recherche

La réponse à ces questionnements engendre nécessairement les hypothèses suivantes permettant la précision des axes d'investigation retenus dans notre étude :

- Le contrôle de gestion au sein d'une banque répond à une préoccupation majeure qui est la maîtrise de la gestion, le suivi des réalisations, l'aide à la décision et l'adaptation des mesures correctrices ;
- Le pilotage de la performance est une finalité qui sera atteinte à partir de la maîtrise de nombreux outils qui se résume par la gestion budgétaire, la rentabilité et le tableau de bord de l'agence bancaire.

Objectif de la recherche

Notre recherche s'est fixée comme centre d'intérêt et de préoccupation l'importance et le rôle du contrôle de gestion et sa contribution dans la mesure et le pilotage de la performance des agences bancaires.

Introduction générale

Choix et intérêt de sujet

La principale motivation qui nous a incités à opter pour cette thématique est le fait qu'il permettra d'offrir une illustration d'un sujet d'actualité. Et nous permettra aussi de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises et de perfectionner nos compétences en matière de la mesure de la performance bancaire.

À cet effet, nous allons essayer dans notre travail de mettre en place une vision globale de la performance et du contrôle de gestion, tout en apportant un éclairage compte tenu de notre problématique et les objectifs de recherche.

Méthodologie

Pour mener à bien cette étude, notre méthodologie de recherche est ainsi axée sur deux approches :

Approche théorique : Examiner avec soin et d'une manière très méthodologique l'ensemble des documents disponibles susceptibles de nous aider dans la réalisation de notre mémoire (ouvrages, articles, revues, rapports, mémoires, thèses...)

Approche empirique : La méthode retenue pour cette étude est monographique « l'étude de cas ». Cette méthode nous a apparait appropriée au regard de notre recherche puisqu'il s'agit d'explorer un sujet qui a été peu analysé dans le contexte algérien. En effet, il est question dans cette étude de comprendre la contribution du contrôle de gestion dans la mesure de la performance au sein des banques publiques algériennes.

Nous retenons, alors, comme cas la CNEP-Banque. Cette banque a été choisie car un contact personnel à rendre possible l'accès à des informations et documents interne au niveau de l'agence CNEP-Banque, et ce durant la période allant du 25 Août 2019 au 25 Septembre 2019. Ainsi notre approche est purement qualitative fondée sur la consultation et l'exploration de plusieurs documents interne à la banque.

Architecture du mémoire

Pour répondre à notre problématique, nous avons structurés notre mémoire en trois chapitres distincts mais complémentaire.

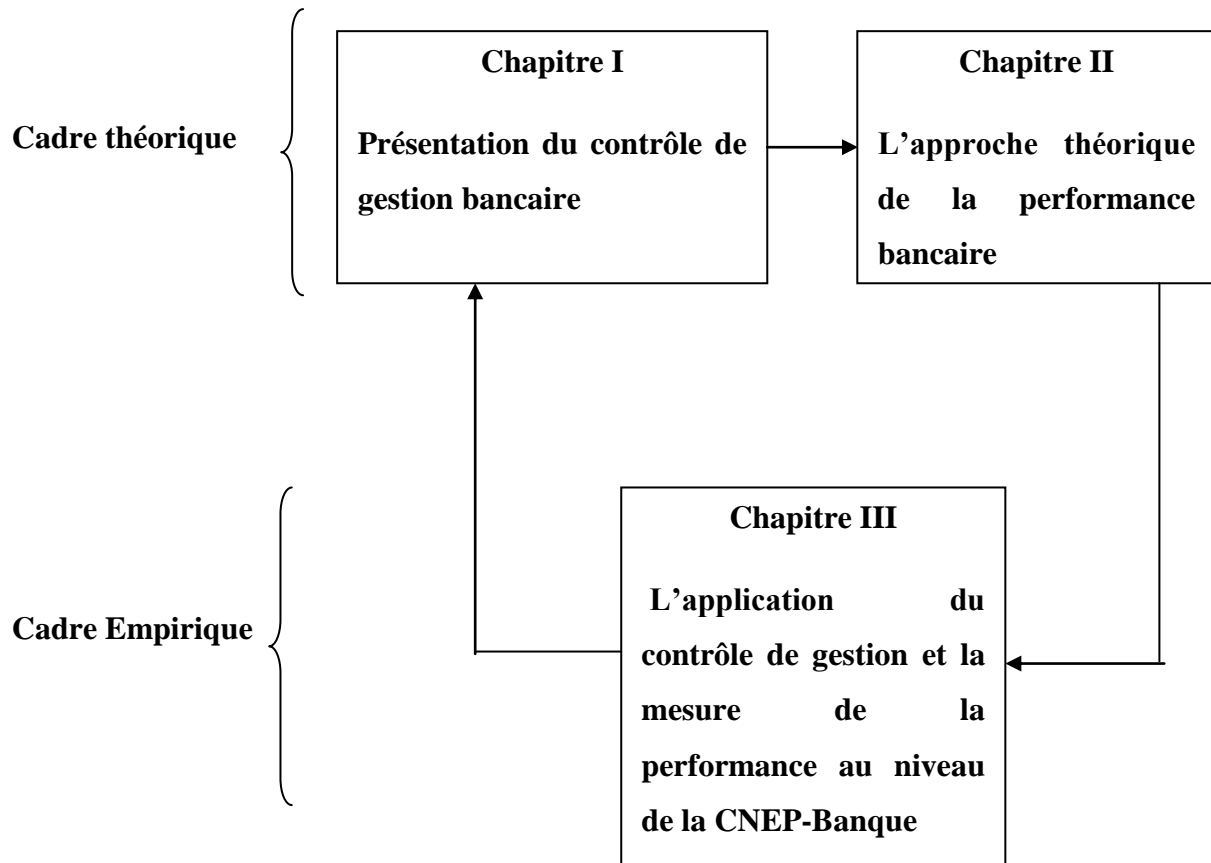
Le premier chapitre porte sur la présentation du contrôle de gestion bancaire, on s'est approfondi sur : Concepts de base, objectifs, conditions de mise en œuvre d'un système de contrôle de gestion, ses outils, ...

Le second chapitre tentera de clarifier les notions de performance, de sa mesure dans les agences bancaires, il tentera également d'expliciter ses objectifs, ses outils ; ...

Enfin, le troisième chapitre est consacré sur la pratique du contrôle de gestion à la CNEP-Banque afin de mettre en évidence le lien existant entre la mesure de la performance et le contrôle de gestion.

Articulation de thème :

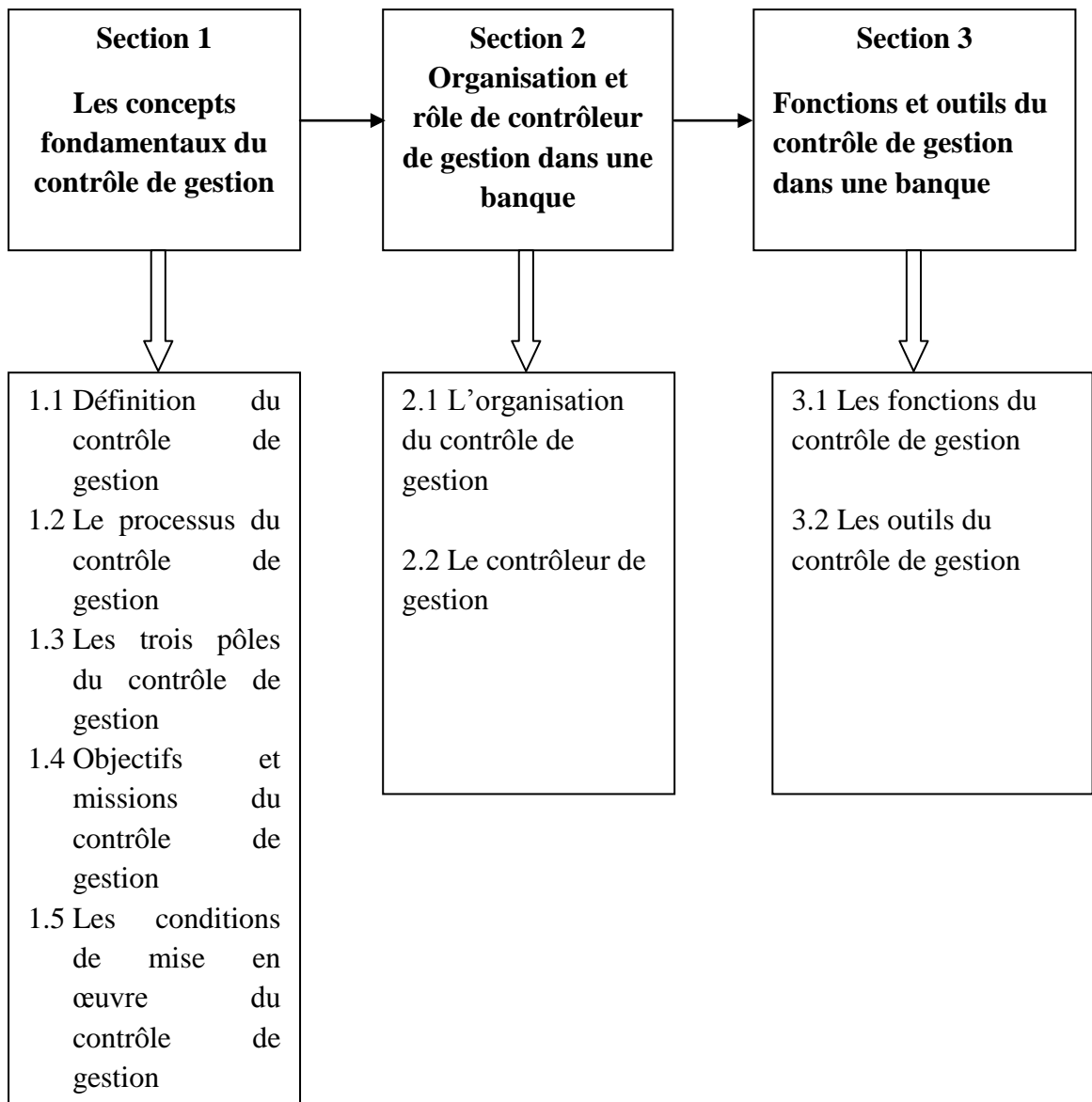
Schéma N°1: Articulation générale de thème



Source : Construction personnelle

Chapitre I : Présentation du contrôle de gestion bancaire

Schéma N°2 : Articulation du chapitre I



Source : Construction personnelle

Chapitre I : Présentation du contrôle de gestion bancaire

Introduction

Le contrôle de gestion est une discipline du management dont le contenu est « flou », certains n'y voient qu'une utilisation améliorée de techniques comptables en vue de maîtriser le chiffrage budgétaire et qui produit rapidement les résultats afin d'informer la direction générale.

D'autres voient dans cette discipline une véritable fonction de direction générale prennent en charge un vaste champ allant de la stratégie à la gestion opérationnelle en passant par l'organisation, la planification, ou la gestion des ressources humaines.

Vu cette complexité, nous essaierons d'éclaircir cette discipline dans ce premier chapitre. La première section présente les notions générales sur le contrôle de gestion : définition, rôle et objectifs.... La deuxième section concerne l'organisation du contrôle de gestion et rôle du contrôleur de gestion et la troisième section porte sur les fonctions et outils de contrôle de gestion.

Section 1 : Concepts fondamentaux du contrôle de gestion

Au long de cette section, nous essaierons de définir le contrôle de gestion, et de présenter son processus ainsi que ses pôles, ses objectifs et ses missions puis expliciter ses diverses conditions de mise en œuvre.

1.1 Définition du contrôle de gestion

Le mot « contrôle » est souvent associé à celui de vérification. Lorsqu'au cours d'une vérification, il apparaît que les règles ne sont pas respectées, il s'ensuit généralement une sanction. Limiter le terme de contrôle à un processus de vérification sanction conduirait à réduire considérablement le champ de cette discipline.

Il existe de nombreuses définitions du contrôle de gestion. Chacune d'entre elles développe un aspect particulier de cette discipline en constante évolution. Traditionnellement, le contrôle de gestion est considéré comme un contrôle de l'utilisation des ressources allouées aux différents services ou départements d'une organisation comme une fonction indispensable au pilotage de la performance.

1.1.1 Selon l'auteur : Robert N. ANTHONY (2011)

« Le contrôle de gestion est un processus par lequel les dirigeants influencent les membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de manière efficace et efficiente. »¹

Cette définition présente le contrôle de gestion comme étant une fonction d'accompagnement du déploiement de la stratégie car il permet de concrétiser les objectifs stratégiques au niveau de la gestion quotidienne et de formaliser les aptitudes ou le savoir-faire du quotidien au niveau stratégique. Offre une vision managériale en soulignant l'implication des dirigeants en matière de contrôle de gestion en définissant le modèle de

¹ LANGLOIS. G, BRINGER. M, BONNIER. C, « Contrôle de gestion », 4^eED, France, 2011, Page12.

Chapitre I : Présentation du contrôle de gestion bancaire

performance. Affirme l'importance de la gestion du couple coût valeur en formulant le concept d'efficience.

1.1.2 Selon les auteurs : Alain BURLAUD et Claude SIMON (2011)

« Le contrôle de gestion est un système de régulation des comportements de L'homme dans l'exercice de sa profession et, plus particulièrement lorsque celle-ci s'exerce dans le cadre d'une organisation. »²

Cette définition souligne le rôle, abondamment développé par les théories des organisations, du contrôle de gestion en matière de coordination des comportements. Une organisation est constituée d'êtres humains poursuivant des objectifs propres qui sont généralement différents de ceux de l'organisation. Le contrôle de gestion doit s'efforcer de mettre en place des dispositions qui conduisent à une convergence des intérêts individuels avec l'objectif de l'organisation.

1.1.3 D'après l'auteur : H. Bouquin (1994)

« On conviendra d'appeler contrôle de gestion les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes». ³

1.2 Processus du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion apparaît comme un processus qui correspond aux phrases traditionnelles du management :

- prévision.
- action.
- évaluation.
- apprentissage.

1.2.1 Phase de prévision

Cette phase est déterminée par la stratégie définie par l'organisation. La direction prévoit les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie en fonction de l'horizon temporel. Les résultats attendus par la direction constituent un modèle de représentation des objectifs à court terme retenus.

1.2.2 Phase d'exécution

Cette phase se déroule à l'échelon des entités de l'organisation. Les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui leur sont alloués. Ils disposent d'un système d'information qui mesure le résultat de leur action. Ce système de mesure doit être compris et

² LANGLOIS. G, BRINGER. M, BONNIER. C, « Contrôle de gestion », 4^eED, France, 2011, Page13.

³ BOUQUIN. H, « Les fondements du contrôle de gestion », Presse universitaire de France « Que sais-je ? », Paris, 1994, Page 06.

Chapitre I : Présentation du contrôle de gestion bancaire

accepté par les responsables d'entités. Il doit uniquement mesurer les actions qui leur ont été déléguées.

1.2.3 Phase d'évaluation

Cette phase consiste à confronter les résultats obtenus par les entités aux résultats souhaités par la direction afin d'évaluer leur performance. Cette étape de contrôle (au sens strict) met en évidence des écarts et en détermine les causes. Elle doit conduire les responsables à prendre des mesures correctives. Le processus est plus réactif lorsque cette étape de contrôle est réalisée régulièrement au niveau des entités.

1.2.4 Phase d'apprentissage

Cette phase permet, grâce à l'analyse des écarts, de faire progresser l'ensemble du système de prévision par apprentissage. Des facteurs de compétitivités peuvent être découverts ainsi que d'éventuelles faiblesse. Une base de données est constituée peut être utilisée pour les futures prévisions.⁴

1.3 Trois pôles du contrôle de gestion

Un système de contrôle de gestion dans sa construction et son fonctionnement, se base sur trois (03) composantes : les objectifs, les moyens et les résultats ;

1.3.1 Objectifs

La détermination d'objectifs à un an est le point de départ du processus, qui est considéré comme un référentiel qui permet de donner un sens aux informations collecté par les dispositifs de mesure et d'évaluation. On comprend par ça que ces objectifs doivent correspondre au plan de développement et aux finalités déterminées à long terme. Cependant, ces finalités qui ont un caractère global (croissance, rentabilité, survie... etc.) doivent être déclinées de manière fine au niveau des divisions, départements et services.

1.3.2 Moyens

C'est tous les moyens matériels, techniques et humaines misent en place d'une manière pertinente pour atteindre les objectifs ; c'est-à-dire que les moyens utilisés doivent être les outils nécessaires pour atteindre les objectifs.

⁴ LANGLOIS. G, BRINGER. M, BONNIER. C, « Contrôle de gestion » 4^eED, France, 2011, Page15

Chapitre I : Présentation du contrôle de gestion bancaire

1.3.3 Résultats

Le dispositif d'analyse mesure le résultat et compare les résultats obtenus aux référentiels et dégage les écarts qui doivent être corrigés dans le cas où ils sont négatifs, cette analyse permet de qualifier le niveau de performance atteint.

1.4 Objectifs et missions du contrôle de gestion

1.4.1 Objectifs

Le contrôle de gestion vise à atteindre des objectifs fondamentaux :

- Formaliser et diffuser les orientations de la direction générale :

La contribution pour formaliser les grandes priorités puis de les décliner dans des objectifs quantifiables décentralisés avec ultérieurement appréciation des performances et mesure des écarts.

- Faciliter l'action des opérationnels :

L'objectif est de mettre à la disposition des opérationnels, un système d'information sur les résultats adaptés à leurs besoins et bénéficiant d'un bon rapport coût- efficacité.

Ces informations doivent être concrètes et orientées vers la gestion opérationnelle. Ainsi, le contrôle de gestion reste un outil de synthèse et de pilotage. D'une manière générale, deux étapes doivent être distinguées : la collecte des données de base, leur interprétation et leur diffusion.

- Orchestrer la décentralisation :

La décentralisation peut être souhaitée pour motiver les acteurs, en outre, le contrôle de gestion doit répondre aux besoins de coordinations des organisations décentralisées.

- Mesurer la performance :

Le contrôle de gestion fournit au responsable les indicateurs de performances évaluant l'efficacité de la gestion. Ces indicateurs sont nécessaires :

- Pour assurer un suivi des réalisations de la banque et les comparer systématiquement aux objectifs, et ce grâce aux outils de reporting comme les tableaux de bord.
- Pour faciliter les prises de décision en matière de stratégie commerciale basée sur le couple produit- client, la tarification des produits ou de redéploiement des moyens.

- Mise au point de systèmes de pilotage :

Piloter une organisation, c'est tout à la fois fixer les objectifs, se doter de moyens et prévoir des régulations assurant l'adéquation objective - moyens. Comme le pilotage ne saurait être aveugle, il s'appuie sur le système d'information de gestion et sur les outils comme la gestion

Chapitre I : Présentation du contrôle de gestion bancaire

budgétaire, la gestion prévisionnelle ou le contrôle des risques qui s'articulent avec le contrôle interne.⁵

1.4.2 Missions

Le contrôle de gestion à pour rôles :

- Organiser un système d'information orienté vers la décision :
Piloter une organisation, c'est à la fois fixer les objectifs, se doter de moyens et prévoir les régulations assurant l'adéquation objectifs / moyens. Le pilotage s'appuie sur le système d'information de gestion et sur des outils comme la gestion budgétaire, la gestion prévisionnelle, et le contrôle des risques.
- Garantir la médiation entre stratégie et opérations :
Les instruments du contrôle doivent assurer la liaison entre la stratégie et la gestion des opérations. Autrement dit, assurer la relation entre la direction générale et les opérationnels exerçant les opérations de la banque. Donc le contrôle de gestion, au-delà d'une maîtrise des actions de chaque fait facilite également la coordination des décisions.
- Maîtriser l'activité et améliorer la performance :
Le contrôle de gestion vise la maîtrise des activités dans le but de rechercher la maximisation des gains, de productivité et d'efficacité. De manière générale, le contrôle de gestion contribue à accroître la convergence des buts, autrement dit ; plus de transparence et plus de rationalité. En effet, le fait de fixer des objectifs permet d'indiquer clairement le rôle des acteurs, ainsi chacun d'eux se trouve obligé de respecter le plan d'actions qui constitue un engagement de sa part.⁶

Le contrôle de gestion ne peut se comprendre que dans une entreprise finalisée, une entreprise qui a des buts et dans laquelle un processus de fixation d'objectifs (on parle parfois de contractualisation dans le secteur public) a été mise en place au niveau des individus. Cette notion d'objectifs qui a donné lieu à des travaux théoriques importants est inhérente au contrôle de gestion, il est logique de n'avoir besoin d'un système de pilotage que si l'on est finalisé, que si l'on a des objectifs qui vous mettent sous tension.

L'objectif par rapport à la prévision est volontariste ; il est assorti d'un plan d'action qui assure la mise en œuvre de la volonté affichée, en détaillant les moyens qui vont être pris pour atteindre l'objectif. Ceci peut être résumé par l'équation suivante :

Objectifs = engagements + plan d'action
--

⁵ BOUAZIZ. N, GHEZZELI. H, « Le contrôle de gestion bancaire, cas CNEP-Banque », Mémoire de master en SE option MFB, UMMTO, 2011, Pages 09-10.

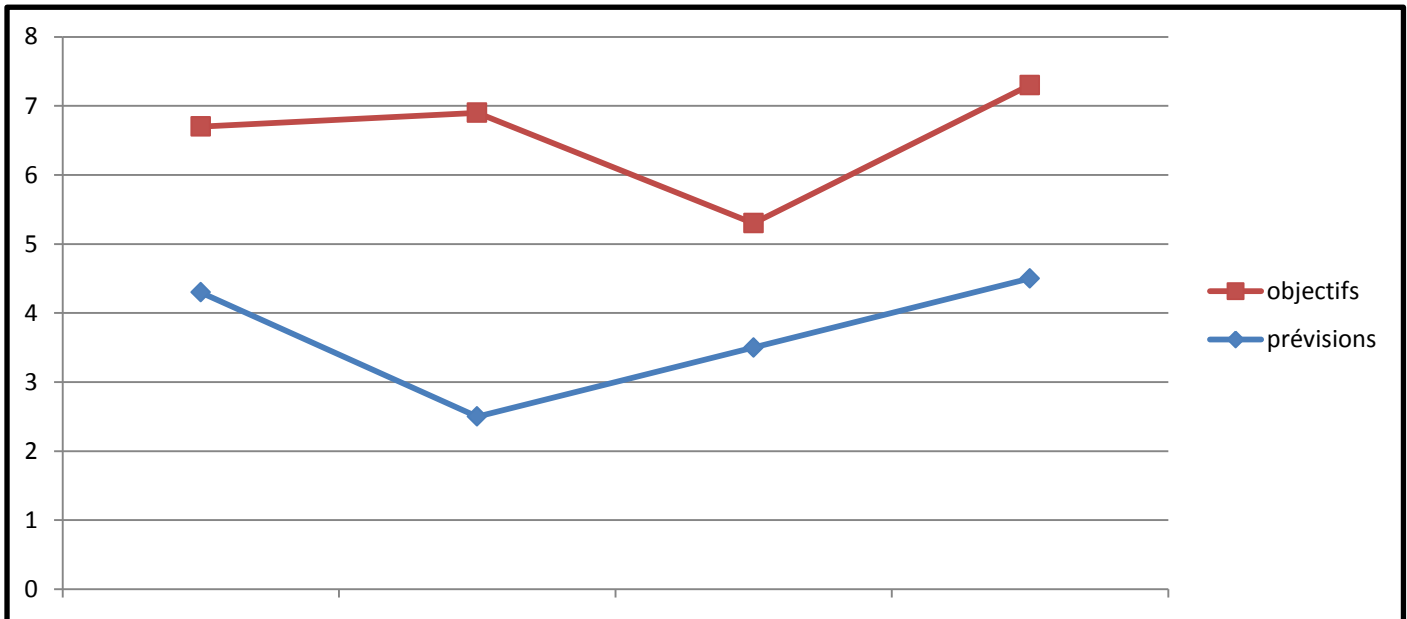
⁶ Idem

Chapitre I : Présentation du contrôle de gestion bancaire

A partir de ça, on déduit que le responsable se définit par un champ d'action dans lequel son activité consiste à mettre en relation trois éléments :

- Les objectifs à atteindre.
- Les ressources mises à sa disposition.
- Les résultats obtenus.

Figure N°1: Représentatif de l'état des objectifs et prévisions dans une banque

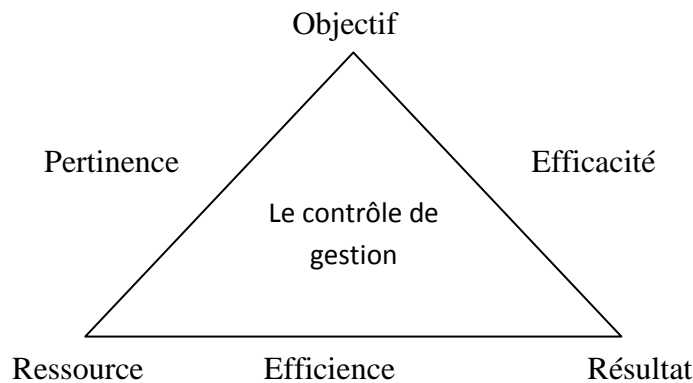


Source : HELENE. L, « le contrôle de gestion, organisation, outils et pratiques », 3^{ème} édition, Paris, Page 05.

Et qui donne naissance à trois critères d'évaluation pour le responsable :

- La pertinence (les moyennes mises en œuvre par rapport aux objectifs).
- L'efficacité (la capacité à atteindre l'objectif, c'est à dire ; à atteindre un résultat conforme à l'objectif)
- L'efficience (la mise en œuvre du minimum de ressources nécessaires pour le résultat obtenu).

Figure N°2 : Le triangle du contrôle de gestion



Sources : HELENE. L, « le contrôle de gestion, organisation, outils et pratiques », 3^{ème} édition, Paris, Page 06.

1.5 Conditions de mise en œuvre du système de contrôle de gestion

La mise en œuvre du système de contrôle de gestion exige le respect de trois conditions :

- La formulation d'une stratégie claire : l'orientation de l'entreprise ou la stratégie est fixée par le dirigeant, leurs choix sont établis en fonction de nombreux paramètres interne et externe. La récente ingérence des actionnaires dans la détermination de la stratégie constitue une contrainte supplémentaire que les dirigeants doivent impérativement considérer. En l'absence de stratégie de contrôle de gestion n'assure pas le suivi des objectifs stratégiques puisqu'ils n'existent pas, il est totalement dénaturé et se cantonne au simple suivi des dépenses.
- Le caractère non ambigu des objectifs : en effet, si les objectifs ne sont pas correctement identifiables par les membres d'une organisation, il est impossible d'envisager et de mettre en œuvre des dispositifs pour les atteindre. Dans ce cas l'organisation n'est pas efficace et donc pas performante.
- La possibilité de la mesure des résultats : il est parfois impossible de changer les résultats obtenus soit parce qu'ils sont trop qualitatifs ou qu'il n'existe pas de représentation de l'activité. Il est alors impossible d'évaluer l'efficience de l'organisation qui se limite dans la plupart des cas à un contrôle des moyens engagés.⁷

Section2 : Organisation et rôle de contrôleur de gestion dans une banque

A ce niveau, notre recherche tourne autour de deux principales notions ; l'organisation du contrôle de gestion et le rôle du contrôleur dans une banque.

⁷ Langlois. G, Bringer. M, Bonnier. C, « Contrôle de gestion », 4^{ème}ED, France, 2011, Page16.

Chapitre I : Présentation du contrôle de gestion bancaire

2.1 L'organisation du contrôle de gestion

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.

2.1.1 Clients du contrôle de gestion

Une bonne organisation de la prestation contrôle de gestion repose sur une identification claire des clients ; de leurs besoins et de leurs capacités à être des utilisateurs actifs des informations de gestion qu'ils peuvent avoir à disposition.

- Direction générale :

Dans la plupart des cas ; c'est la direction générale qui a l'initiative de la mise en place de la fonction du contrôle de gestion, mais elle est considérée aussi comme étant le principal client et elle a une perception assez claire de ces propres besoins qu'on peut classés en trois catégories : un besoin d'information, un besoin de suivi et d'évaluation des résultats et enfin, un besoin d'aide à la décision.

Une direction générale est maintenue de faire des projections des résultats financiers au cours de l'année, ce qui lui permettra d'anticiper les résultats réels de cette année. Et pour répondre à ces besoins dans le cadre de la cumulation des informations synthétiques nécessaires pour faire ces projections, il utilise les tableaux de bord mensuels de la direction générale qui joue à la fois le rôle d'un document financier et porte aussi des indications sur l'atteinte des objectifs stratégiques.

Le contrôle de gestion aide aussi dans le processus de prise de décisions.

- 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

Chapitre I : Présentation du contrôle de gestion bancaire

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, en 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 transmise 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. Aussi, la place des responsables opérationnels dans l'ensemble du dispositif de contrôle de gestion constitue-t-elle un aspect essentiel de l'organisation de la fonction.

- Responsables opérationnels :

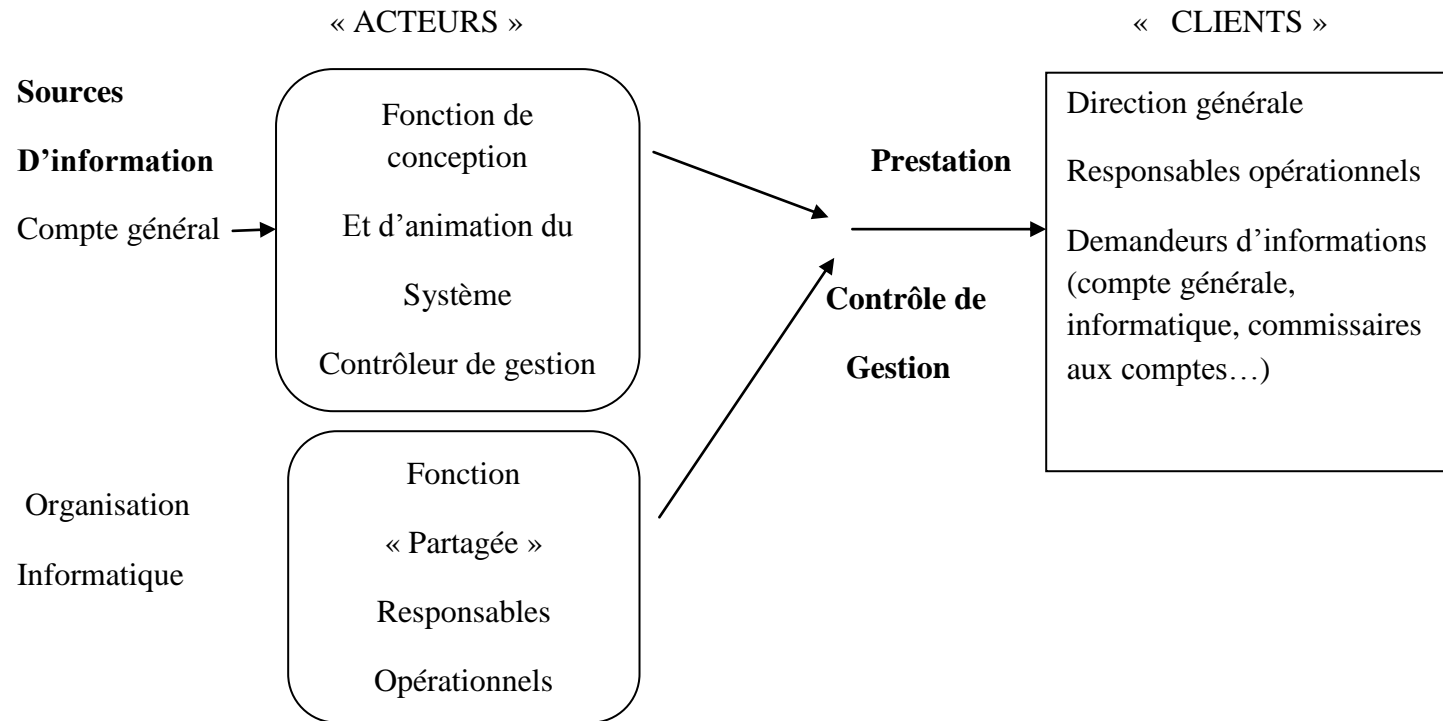
L'ambition du contrôleur de gestion doit bien être, à terme, celle de « faire le contrôle de gestion par les responsables opérationnels ».

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.⁸

⁸ ROUCH. M, NAULLEAU. G, « Le contrôle de gestion bancaire et financier », 3^{eme} édition, Paris, 2012, Pages 72-74.

Chapitre I : Présentation du contrôle de gestion bancaire

Figure N°3 : « acteurs » et « client » de la prestation contrôle de gestion



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

Chapitre I : Présentation du contrôle de gestion bancaire

2.2 Contrôleur de gestion

Toutes les banques de taille moyenne et les groupes ont besoin des services d'un(e) contrôleur (se) de gestion bancaire pour un pilotage efficace, à la fois grâce à une mesure fiable de leur performance financière, mais également pour l'élaboration de prévisions exactes et leur suivi.

2.2.1 Rôle de contrôleur de gestion

Il a pour mission :

- D'établir des indicateurs permettant de vérifier que l'entreprise fonctionne conformément aux objectifs (indicateurs financiers, comme le chiffre d'affaires ou le niveau des stocks, mais aussi indicateurs non financiers, tels le nombre d'heures de production) ;
- D'établir des objectifs mesurables, quantifiables (un budget en est un exemple) ;
- De mesurer les résultats réels obtenus ;
- De signaler les écarts par rapport aux objectifs définis ;
- De tenter d'analyser leurs causes réelles ;
- De proposer des actions correctrices qui permettent d'atteindre ces objectifs ou de réduire ces écarts.

2.2.2 Caractéristiques de contrôleur de gestion

Le métier de contrôleur de gestion est très connu dans l'univers industriel, bien moins dans l'univers de la banque.

Pour certains défenseurs d'un rôle évolué du contrôleur de gestion, ce collaborateur va également demander aux différents responsables de s'engager sur un plan correctif afin de maintenir les indicateurs qui dérivent, et va enregistrer ces plans. Pour autant, il n'a pas de pouvoir de décisions sur ces acteurs.

Les services qui utilisent ces personnes sont typiquement les services comptables et financiers, ou les directions générales, et également certains cabinets d'audit/conseil. Par ailleurs, dans les grandes entreprises, la fonction est également décentralisée.

Les contrôleurs travaillent alors en étroite collaboration avec les responsables opérationnels : responsables commerciaux, responsables d'usines, d'ateliers. Plus récemment, le métier se développe dans la fonction publique. Ainsi, les réformes des hôpitaux visent à une meilleure optimisation des ressources financières grâce à l'instauration de différentes méthodes qui s'inspirent du contrôle de gestion et mobilisent des contrôleurs. Les collectivités territoriales (conseils généraux, communes, conseils régionaux), les universités, les académies de l'éducation nationale font également de plus en plus appel à des contrôleurs de gestion notamment pour la mise en œuvre de la loi organique relative aux lois de finance (LOLF).⁹

⁹ ROUCH. M, NAULLEAU. G, « Le contrôle de gestion bancaire et financier », 3^{ème} édition, Paris, 2012, Page93.

Chapitre I : Présentation du contrôle de gestion bancaire

Section 3 : Fonctions et outils de contrôle de gestion dans une banque

Pour élaborer cette section, nous allons détailler les fonctions et les outils de contrôle de gestion des agences bancaires.

3.1 Fonctions de contrôle de gestion

3.1.1 Analyse des coûts

Dans le cas de la banque, le suivi et l'analyse des coûts est particulière dans la mesure où il existe trois (03) coûts qui composent le coût de revient : le coût financier, le coût opérationnel, et le coût du risque.

- Le coût financier : qui représente le coût de la ressource qui a servi à financer les capitaux distribués (les emplois).
- Le coût opérationnel : représente les frais généraux qui prennent en compte à la fois les frais administratifs et commerciaux de mise en place des prestations ainsi que les frais de gestion et de suivi des différents dossiers.
- Le coût du risque : correspond à la différence entre les créances exigibles du fait des défauts de paiement et les sommes recouvrées. Sa difficulté qui réside dans son calcul qui consiste à anticiper ce risque et à le traduire par un coût prévisionnel qui sera facturé au client. Ainsi, on peut déduire que le prix du crédit facturé au client englobe le coût financier, le coût opérationnel, le coût du risque, et bien sûr la marge que souhaite récupérer l'établissement.

3.1.2 Analyse de la rentabilité

La mesure de la rentabilité des différents métiers de la banque est incontestablement l'une des clés de la compétitivité des banques et l'une des conditions de leur survie. La rentabilité d'un établissement de crédit représente son aptitude à dégager de son exploitation des gains suffisants, après déduction des coûts nécessaires à cette exploitation, pour poursuivre durablement son activité. Plusieurs moyens se présentent dans cette perspective :

- 1- Les soldes intermédiaires de gestion.
- 2- La comptabilité analytique pour mieux connaître les coûts.
- 3- Les ratios d'exploitation calculée.

3.2 Outils de contrôle de gestion

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

3.2.1 Mesure de la rentabilité

La rentabilité est considérée comme l'indicateur de performance le plus synthétique qui soit. De ce fait, sa mesure constitue l'un des principaux rôles confiés au contrôle de gestion dans la banque. Cette mesure s'attache à déterminer la marge (Recettes – Coûts)

Chapitre I : Présentation du contrôle de gestion bancaire

dégagée par l'entité qui fait l'objet de l'analyse. Il s'agit alors de reconstituer les produits et les charges qui peuvent être rattachés aux différentes entités.

La mesure de la rentabilité bancaire peut se dérouler selon plusieurs axes d'analyses, mais les trois principaux axes restent : les centres de profit, les produits ou services, les clients ou segments de clientèle.

- **Rentabilité par centre de profit**

Elle permet de découper le résultat global par centre de profit et de porter une appréciation sur les éléments internes de la compétitivité de la banque. La démarche de calcul, qui sera détaillée plus loin par agence bancaire, se décompose en trois étapes intermédiaires suivantes:

- La détermination du Produit Net Bancaire (PNB) du centre de profit.

$$\text{PNB} = \text{produits d'exploitations} + \text{marges sur intérêts} + \text{commissions perçues} - \text{charges d'exploitations}$$

La détermination des charges affectées. Elle consiste à ajouter aux charges propres du centre de profit, les charges des centres de structure et de support et les charges liées aux prestations rendues par les centres opérationnels.

- Le calcul du Résultat Brut d'Exploitation (RBE)

$$\text{RBE} = \text{PNB} - \text{charges d'exploitation}$$

- Le calcul du Résultat Net (RN)

$$\text{Résultat Net} = \text{RBE} - \text{charges comptables et fiscales}$$

Ces calculs sont souvent complétés par différents ratios d'analyse et de suivi de la rentabilité. Citons à titre d'exemple le ratio de profitabilité $RP = RN / PNB$ qui mesure la capacité du centre à générer des profits par son activité courante.

- **Rentabilité par produit**

Le calcul de la rentabilité par produit complète l'approche de la rentabilité par centre de profit. Il s'agit de fournir des éléments précis sur les marges dégagées par les produits et les services commercialisés.

La connaissance des coûts des produits et des services est indispensable pour la mise au point de la politique de tarification et pour la stratégie commerciale.

L'analyse de la rentabilité par produit à la banque qui offre différents produits permet :

Chapitre I : Présentation du contrôle de gestion bancaire

- D'identifier les produits les plus rentables.
- De contribuer à déterminer les tarifications des produits et services de la banque.

La méthodologie de détermination de la rentabilité par produit peut être décomposée en trois temps :

- L'établissement d'une nomenclature des produits et des services commercialisés par la banque
- Détermination des charges et des recettes à affecter à chacun des produits et des services
- Le calcul des marges par produit et par service et l'analyse des résultats.

- **Rentabilité par client**

L'analyse de la rentabilité client permet une appréhension de la relation par les responsables commerciaux et notamment par le réseau. C'est pourquoi les chargés de clientèle préfèrent suivre la rentabilité client par client plutôt que par segment de clientèle.

Le pilotage de la relation clientèle se révèle en outre, d'un grand intérêt pour l'étude de certaines opérations complexes comme le lancement de nouveaux produits susceptibles d'être, dans un premier temps, non rentable, mais qui peuvent permettre d'attirer de nouveaux clients dont la rentabilité, appréciée de manière générale, pourra être, à terme, positive.

En outre, la prise en compte de la relation clientèle est indispensable pour les principaux clients compte tenu du contexte bancaire actuel marqué par le rétrécissement des marges et une concurrence exacerbée.

Le calcul de la rentabilité par client se fait en dressant un compte d'exploitation et un bilan pour chaque client.

Chapitre I : Présentation du contrôle de gestion bancaire

- Compte d'exploitation

Il met en exergue la composition des charges et des produits induits par le client :

Tableau N°1 : Le compte d'exploitation client

-Intérêts créditeurs	- Intérêts débiteurs
-Coûts des utilisations de services	-Commissions
-Dotation aux provisions pour créances douteuses	-Valorisation des « float »
-Coût du déficit de capitaux	-Rémunération de l'excédent de capitaux
↑ Perte ou profit ↓	

Source : Construction personnel à partir des données présentées ci-dessus

- Bilan

Il sert à calculer le taux de rentabilité par client :

Tableau N°2 : Le bilan par client

Actif	Passif
-Emplois obligatoires	-Dépôts à vue
-Crédits moins provisions pour créances douteuses	-Dépôts à terme
↑ Excédent ou déficit de capitaux ↓	

Source : Construction personnel à partir des données présentées ci-dessus.

3.2.2 Gestion budgétaire

Le système budgétaire est constitué par l'ensemble des outils et procédure nécessaire, aussi bien, à la préparation du budget d'une période, qu'au suivi et au contrôle de ce dernier. C'est un système de gestion prévisionnelle à court terme, comprenant des budgets et un processus de contrôle budgétaire.

Chapitre I : Présentation du contrôle de gestion bancaire

- **Définition de la gestion budgétaire**

La gestion budgétaire est définie par le plan comptable français général comme étant un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrés appelés « budgets », les décisions prises par la direction avec la participation des responsables.¹⁰

- **Définition du budget**

Le budget s'inscrit dans le cadre de la planification stratégique et opérationnelle. Ceci est dit que le budget est avant tout « un plan », c'est-à-dire que les décisions doivent être prises à propos de ce que l'entreprise veut faire dans le futur.

Le budget est l'expression économique des plans d'action « c'est-à-dire un instrument de prévision mais aussi de coordination entre les unités décentralisées » pour l'avenir afin d'allouer les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.

- **Types de budget**

Il existe plusieurs catégories de budget : le budget de fonctionnement, le budget d'investissement et le budget d'emplois ressources, chacun répond à un besoin particulier et est essentiel pour qu'une entreprise puisse planifier correctement ses activités financières.

- **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 de personnel et des charges sociales qui s'y rapportent ainsi que les frais généraux, tels que les consommations des imprimés et fourniture, les services extérieurs et les charges diverses ordinaires. Les dotations aux amortissements sont calculées à base du budget d'investissement ; la ventilation et la répartition des charges entre les différentes unités de gestion s'effectuant en fonction de clés de répartition ou de taux de cession interne.

Pour le cas de la CNEP-Banque, la répartition de budget de fonctionnement selon les comptes appropriés se fait comme suit :

62 → Services

¹⁰ DORIATH. B et GOUJET. C, « Gestion prévisionnelle mesure de la performance », Paris, 2002, Pages 100.

Chapitre I : Présentation du contrôle de gestion bancaire

63 → Frais de personnel

64 → Impôts et taxes

66 → Assurances

- Budget d'équipement-investissement

Tout projet d'investissement doit être chiffré 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 coût d'installation et de mise en place.

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

Dans le cas de la CNEP-Banque, la répartition de budget d'investissement selon le compte approprié se fait comme suit :

42 → Budget d'investissement.

- Budget emplois ressources (objectifs commerciaux)

Le budget d'emplois ressources consiste à évaluer les prévisions de clôture de l'exercice N et produire les estimations de l'exercice N+1 en matière de crédit, des ressources et de recouvrement, sur la base des situations arrêtées au 30/09 de l'exercice N pour chaque agence, les quelles sont confrontées avec celles des structures régionales

• Phases de la gestion budgétaire

Dans le cadre du processus de la gestion budgétaire, des dialogues s'instaurent au sein de la hiérarchie, des échanges d'informations interviennent sous forme de navettes entre la direction et les centres budgétaires. Dans un premier temps, il s'agit de définir les objectifs dans le plan stratégique. L'attitude adoptée est prospective. Les objectifs sont établis annuellement et sont fixés avant le démarrage du budget, par la direction générale. Ces objectifs seront retenus lors de l'élaboration du budget de l'exercice N+1. Ils sont diffusés à l'ensemble des centres de responsabilité dans la note d'orientation. Cette dernière contient aussi les hypothèses qui doivent être retenues, en indiquant la valeur exacte des paramètres

Chapitre I : Présentation du contrôle de gestion bancaire

utilisés (inflation, augmentation des salaires, taux de change, croissance du marché et autres). Les centres de responsabilité élaborent leurs budgets en fonction de leurs besoins, de leurs réalisations antérieures et des objectifs qui leur sont assignés sur la base des états prévisionnels vierges joints à la note d'orientation envoyés par la direction générale.

Dans cette optique, les différentes propositions budgétaires établies par les centres de responsabilités seront soumises à la direction des prévisions et de contrôle de gestion pour vérifier la cohérence et la pertinence des éléments constitutifs des budgets. La direction des provisions et de contrôle de gestion, consolide et arrête la première proposition du budget définitif global et détaillé à soumettre au conseil d'administration pour approbation. Le budget approuvé sera notifié aux centres budgétaires.

Quant au suivi des réalisations, consiste à mesurer les résultats périodiquement, et cela se fait en les comparant au budget notifié rubrique par rubrique et en interprétant ainsi les écarts constatés. La comparaison entre les réalisations et les prévisions sont faites à travers la comptabilité générale, les postes budgétaires et les postes comptables sont identiques.

En effet les réalisations budgétaires sont fournies par la comptabilité générale, les différentes rubriques budgétaires ont les mêmes regroupements de compte tels que présenté par la comptabilité générale au niveau des états financiers de la banque, ce principe facilite le suivi d'exécution des budgets.

Cheque centre de responsabilité suit d'une façon permanente le budget qui lui est alloué, ce qui lui permettra de connaître à tout moment le niveau de ses réalisations budgétaires. Après avoir identifié les causes des écarts, le responsable de l'unité de gestion va devoir expliquer au directeur de contrôle de gestion comment il va corriger et qu'elles sont les actions qu'il va entreprendre par rapport au budget.

3.2.3 Tableaux de bord

Les tableaux de bord partagent avec les autres outils de gestion de nombreuses caractéristiques. Cependant leur flexibilité et leur adaptation aux différents niveaux décisionnels font de cela un véritable outil de pilotage.

- **Définition**

Un tableau de bord est un document comprenant un ensemble d'indicateurs, peu nombreux, destinés au pilotage d'une entité, centre sur les principaux leviers de la

Chapitre I : Présentation du contrôle de gestion bancaire

performance. C'est la recherche du lien de la causalité entre la performance d'une part, et ses leviers d'action d'autre part, qui donne naissance aux indicateurs de pilotage.¹¹

Les tableaux de bord ont des contenus qui diffèrent en fonction de leurs utilisateurs :
On distingue :

- Le tableau de bord de la direction générale : centré sur la performance globale de la banque, il contient des indicateurs synthétiques à dimension économiques et financières et inclut des éléments de comparaison avec les réalisations des principaux concurrents.
- Le tableau de bord des services opérationnels destinés aux entités de gestion : Il est adapté à la nature de l'activité : indicateurs de volume pour les centres à activité commerciale, indicateurs de marge pour les centres de type gestion de trésorerie ou de bilan.
- **Objectifs de tableau bord**

La mise en place de tableaux de bord poursuit trois principaux objectifs qui peuvent être parfois contradictoires :

-Modéliser la performance pour améliorer le pilotage local des entités de gestion : les centres de responsabilité ont objectifs à réaliser, ils doivent alors identifier et comprendre comment les atteindre concrètement sur le plan opérationnel sans dégrader les résultats financiers. On présume que les bonnes performances opérationnelles induiront de bonnes performances financières. Réciproquement, les performances financières vérifient que les gains réalisés au niveau opérationnel ont été employés à bon escient.

- L'évaluation de la performance : dans un contexte décentralisé, il est indispensable de vérifier que la délégation d'autorité a bien été employée pour atteindre les objectifs fixes. L'utilisation des tableaux de bord en tant qu'outil d'évaluation de la performance entraîne parfois des effets pervers. La finalité de pilotage et de compréhension de l'activité peut être compromise en particulier lorsque le tableau de bord est utilisé pour fixer de la rémunération des responsabilités.

- Favoriser la communication interne : lors de l'élaboration des tableaux de bord ou lors de leur utilisation à des fins de pilotage, les responsables communiquent constamment avec :

Leur hiérarchie pour justifier l'état de certains indicateurs mais également pour leur faire part de nouvelles difficultés rencontrées ou de nouveaux risques apparus qui méritent d'être partagés par l'ensemble de l'organisation.

D'autre responsable de centre de responsabilité pour améliorer des points transversaux (qualité, turn-over) ou pour identifier certaines bonnes pratiques.

¹¹ LANGLOIS. G, BRINGER. M, BONNIER.C, « Contrôle de gestion » 4^eED, France, 2011, Pages 542-545.

Chapitre I : Présentation du contrôle de gestion bancaire

- **Niveau de tableaux de bord**

En principe, il existe autant de tableaux de bord différents que de fonctions distinctes ou de niveaux hiérarchiques apparents. Les objectifs assignés à cet outil sont cependant identiques : ils doivent contribuer à améliorer le pilotage aussi bien de la direction générale que celui des autres centres de responsabilité. On distingue alors deux grandes familles de tableaux de bord : le tableau de bord stratégique et les tableaux de bords opérationnels.

- **Tableau de bord stratégique**

La fonction essentielle de la direction générale est d'établir la stratégie. L'horizon de ce tableau de bord stratégique est à long terme. 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 intermédiaires de performance, fréquemment dénommés facteurs clés de succès (FCS), définis comme un élément déterminant dans l'acquisition, le maintien ou le développement d'un avantage concurrentiel. Ces facteurs sont déclinables en leviers d'action et en objectifs opérationnels immédiats pour les entités, et peuvent alors être suivis dans les tableaux de bord.

- **Tableau de bord opérationnels**

Les tableaux de bord opérationnels communiquent aux responsables des centres de responsabilité les données indispensables au contrôle à court terme de la marche de leur activité. Ce sont de véritables outils d'autocontrôle des entités décentralisées. Ils sont établis dans des délais très brefs et avec une périodicité élevée, ce qui permet aux responsables d'exercer rapidement des actions correctives et même d'anticiper l'événement avant toute conséquence comptable (baisse du chiffre d'affaires, hausse des coûts, baisse de la rentabilité). Il y a un (ou plusieurs) tableau de bord pour chaque centre de responsabilité. La pluralité des tableaux de bord au niveau d'un centre est liée à leur périodicité. Nous allons distinguer :

Un tableau de bord journalier avec les informations qu'il est urgent de connaître quotidiennement.

Un tableau de bord hebdomadaire.

Un tableau de bord mensuel.

Chapitre I : Présentation du contrôle de gestion bancaire

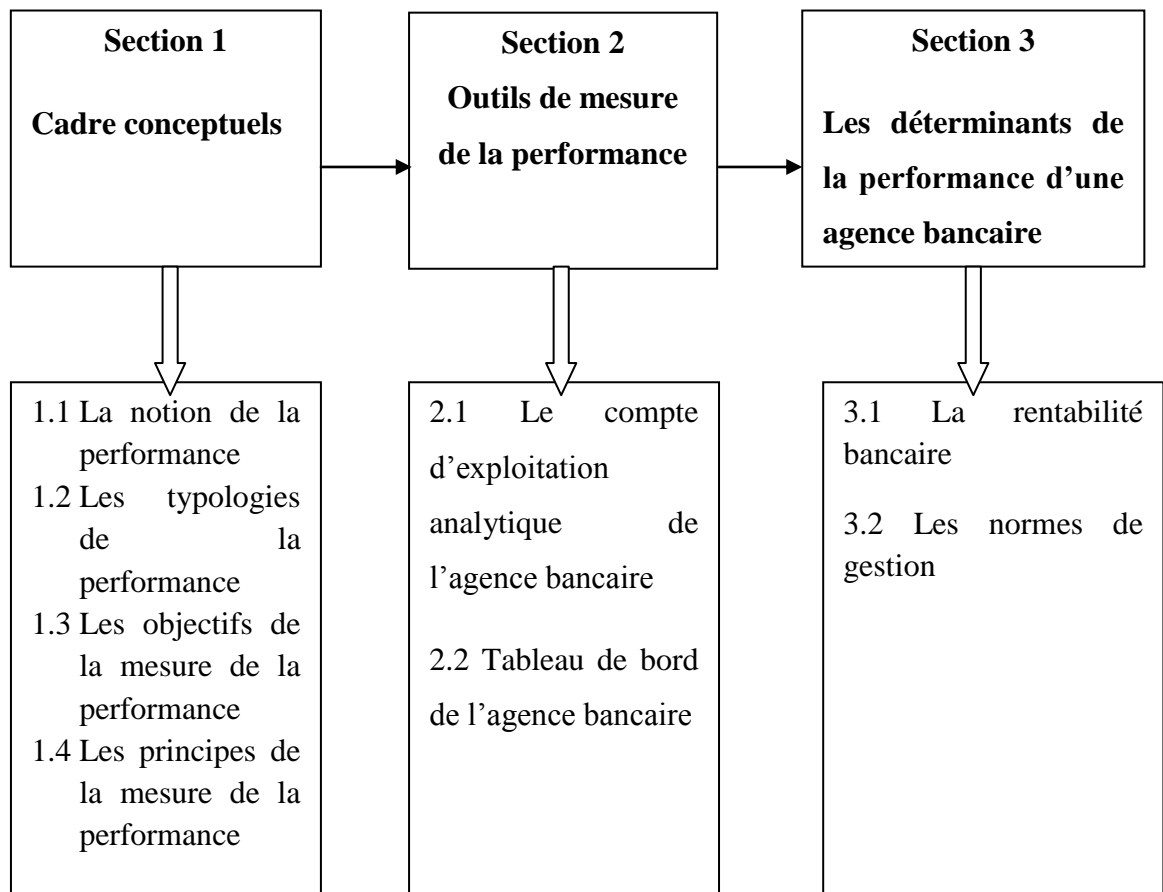
Conclusion

Il est indispensable qu'une banque se dote d'un système de contrôle de gestion, en ces temps de perturbations profondes auxquels elle est confrontée. Le contrôle de gestion étant un système adaptable à toutes sortes d'entreprises et toutes formes d'organisation, les outils et les pratiques qui le composent, sont porteurs de variété.

Le service contrôle de gestion doit aider les responsables dans la prise de décision tout au long du processus stratégique et opérationnel, son fonctionnement est assuré par le contrôleur qui intervient par le biais d'outils indispensables qui sont : la gestion budgétaire, le tableau de bord et l'allocation des fonds propre.

Chapitre II : L'approche théorique de la performance bancaire

Schéma N°3 : Articulation du chapitre II



Source : Construction personnelle

Chapitre II : L'approche théorique de la performance bancaire

Introduction

« Être performant » est devenue de nos jours un véritable impératif, tant pour les entreprises que pour les salariés. Pour les entreprises, c'est une condition de leur compétitivité, et donc de leur survie, pour les salariés c'est une condition de leur employabilité, et donc également de leur survie. La notion de performance est donc très fréquemment évoquée (voire même invoquée). Encore faudrait-il s'entendre sur la manière de la définir, de la mesurer et de l'améliorer.

Dans ce deuxième chapitre nous allons développer ce concept, la première section représente les concepts de base de la performance (définition de la performance, types, mesure de la performance, objectifs ...), la deuxième section porte sur les outils de mesure de la performance et pour la troisième section on va la consacrer aux déterminants de la mesure de la performance.

Section 01 : Cadre conceptuels

Dans cette section nous allons procéder à l'éclaircissement de la notion, de la typologie et des objectifs de la performance, ainsi que la rémunération des différents principes de mesure de cette dernière.

1.1 Notion de performance

La performance peut être définie de plusieurs manières, à cet effet, nous avons choisi quelques définitions des auteurs :

1.1.1 Selon l'auteur : Michel LEBAS (1995)

« La performance n'est pas une simple constatation, elle se construit.

- Elle est le résultat d'un processus de causalité ;
- Elle est une indication d'un potentiel de résultat futurs ;
- Elle se définit par un vecteur de paramètre reflète le modèle de causalité dans l'espace et dans le temps ;
- Elle n'a pas de sens que par rapport à une prise de décision ;
- Elle est spécifique à un utilisateur et à un horizon de temps ;
- Elle correspond à un domaine d'action ;
- Elle résulte de la définition d'un champ de responsabilité ».¹

1.1.2 Selon l'auteur : Patrice MARTEAU (2002)

« La performance désigne le rapport entre une production de valeur et une consommation de ressources (coûts) ».²

¹ LEBAS. M, « Oui, il faut définir la performance », Chronique comptabilité de gestion, Paris, 1995, Page26.

² GIRAUD. F, SAULPIC. O, NAULLEAU G, DELMOND. M.H, BESCOS. P.L, « Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance », Gualino éditeur, France, 2002, Page 44.

Chapitre II : L'approche théorique de la performance bancaire

1.1.3 D'après l'auteur : LORINO Philippe (2003)

« Est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur (a contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, si cela n'améliore pas le solde valeur-coût ou le ratio valeur-coût) ».

Elle est également « Tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques ».³

Le concept de performance n'est pas simple à cerner. Il existe néanmoins un consensus relatif aux conditions requises pour qualifier une organisation performante.

Une organisation est performante lorsqu'elle est efficace et efficiente, elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs poursuivis et elle est efficiente lorsqu'elle maximise les qualités (ou les valeurs) obtenues à partir d'une quantité donnée de moyens. Ces deux concepts sont des aspects distincts, car on peut bien être efficace sans être efficient et inversement.

- **L'efficacité :** L'orientation de l'entreprise est fixée par les dirigeants qui ont pour mission principale de formuler la stratégie, leurs choix sont établis en fonction d'un diagnostic mentionnant les forces et faiblesses de l'entreprise et les menaces et les opportunités de l'environnement. En dit qu'une entreprise est efficace si elle réussit à atteindre les objectifs fixés dans sa stratégie, ces objectifs peuvent être quantifiables et mesurables (ex. le but de profit, de croissance...), ils peuvent aussi être appréciés de façon uniquement qualitative (ex. réussite ou échec du lancement d'un produit).⁴

D'une manière plus brève nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Résultat atteints}}{\text{Objectifs visés}}$$

- **L'efficience :** Quant à elle, « maximise la qualité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressource ou de minimise la quantité de ressource consommées par une production donnée »⁵. Nous entendons alors par efficience, la mesure d'absence de gaspillage dans l'emploi de ressources (humaines, techniques, financières et autres) toute en étant efficace.

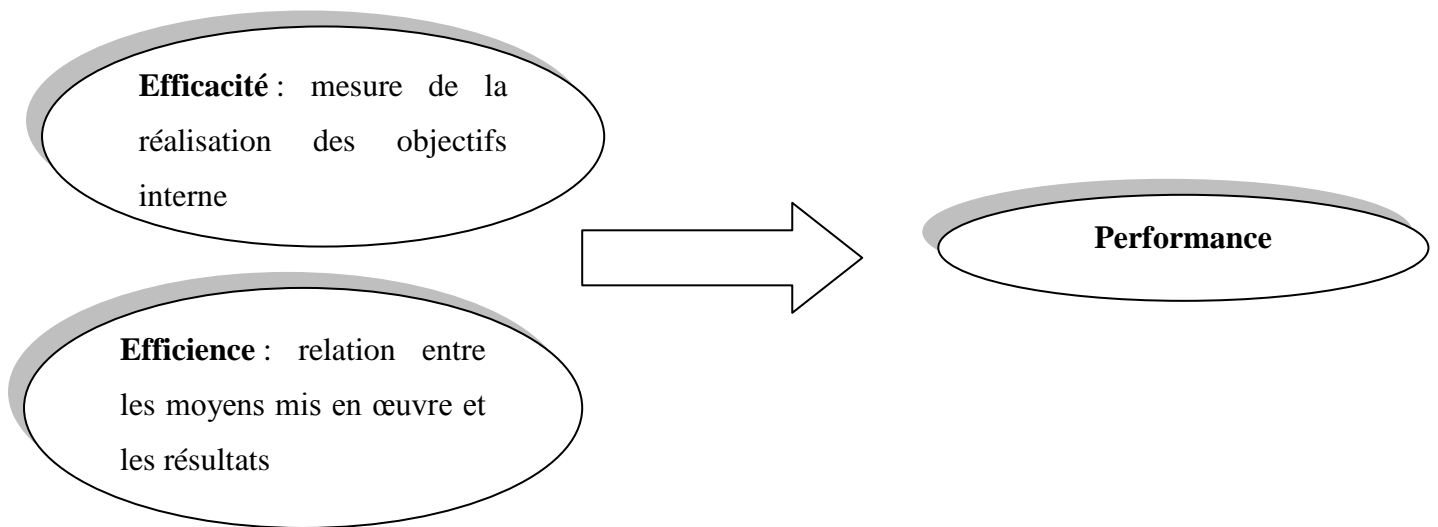
³ LORINO. P, « Méthodes et pratiques de la performance », 3^{ème} édition, France, 2003, Page 05.

⁴ LANGLOIS. G, BRINGER. M, BONNIER. C, « Contrôle de gestion », 4^{ème}ED, France, 2011, Page14.

⁵ MALO. J.L, MATHE. J.C, « L'essentiel du contrôle de gestion », Edition d'organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2000, Page106.

Chapitre II : L'approche théorique de la performance bancaire

Figure N°4 : Le concept d'efficacité, d'efficience et de performance.



Source : BESCOS P.L, « Contrôle de gestion et Management », Montchrestien, 4^{ème} édition, Paris, 1997, Page42.

La performance est une notion complexe, multiforme et multidimensionnelle du fait de la diversité de l'entreprise et de ses partenaires.

1.2 Typologies de la performance

Depuis plusieurs années, la performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu dont il importe de comprendre et de maîtriser les règles du jeu, nous pouvons distinguer divers types de performance :

1.2.1 Performance économique

Généralement la performance économique désigne celle engendrée en réduisant ses coûts par la maximisation du chiffre d'affaire, du profit, de la rentabilité des investisseurs et de son produit net. Ce type de performance est mesuré selon deux composantes :

- Une composante à court terme évaluée à partir d'indicateurs de résultats immédiats choisis spécifiquement pour rendre compte de l'activité de l'entreprise.
- Une composante à moyen et long terme correspondant à des objectifs de création de potentiel relatif à des actions auront des effets dans l'avenir : formation du personnel, insertion des nouvelles techniques ou innovation-produit.⁶

⁶ BERNARD. M, « Piloter les performances RH », Edition Liaisons, Pays-Bas, 2008, Page22.

Chapitre II : L'approche théorique de la performance bancaire

1.2.2 Performance sociale

Au niveau des organisations, la performance sociale est souvent définie comme le rapport entre un effort social et l'attitude des salariés. Cependant, ce type de performance est difficile à mesurer quantitativement.

Selon **BAYED.M(1992)**, « la performance sociale est définie comme le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation. En effet, la performance sociale est la réduction des dysfonctionnements qui affectent les conditions de vie au travail prises au sens large. Le niveau de performance social a été apprécié en fonction de l'évaluation des salaires. la performance dépend des conditions de vie au travail des salariés et des actions mises en œuvre par l'organisation pour les transformer »⁷.

1.2.3 Performance financière

La performance financière désigne la capacité de l'organisation à maîtriser ses modes de fonctionnement ; c'est-à-dire la manière avec laquelle l'entreprise transforme les intrants en extrants de la façon la plus optimal possible. Ainsi, ce type de performance se présente comme étant la manière avec laquelle l'organisation formule une stratégie, la communique et a fixé des objectifs tout en respectant tous les moyens humains, matériels et financiers disponibles.

1.2.4 Performance commerciale

La performance commerciale peut être considérée comme étant la capacité d'une organisation à satisfaire les besoins de sa clientèle en offrant des produits et services conforme aux attentes des consommateurs. Dans ce cadre, l'objectif de l'organisation est la satisfaction des besoins de sa clientèle afin de prendre en compte les stratégies des concurrents et en assurant la conservation et le développement d'une meilleure part de marché. La mesure de ce type de performance fait recours à plusieurs indicateurs tels que :

- La part de marché ;
- La fidélisation de la clientèle ;
- La satisfaction des clients ;
- La rentabilité par client, par produit, par marché, etc.

1.2.5 Performance organisationnelle

Selon les études de Taylor et de Fayol, la performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre.

⁷ BAYED. M, « Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles », Annales du Management, Paris, 1992, Page381.

Chapitre II : L'approche théorique de la performance bancaire

La performance organisationnelle est définie par **M. Kalika (1988)** comme « Les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique ». ⁸

L'auteur **M. Kalika** avance quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- Le respect de la structure formelle : le non-respect de la structure annoncée par la direction, peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation.
- Les relations entre les services : la recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité.
- La qualité de la circulation de l'information : l'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention d'informations fiables et exhaustives, indispensables au bon fonctionnement de l'organisation.
- La flexibilité de la structure : l'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement.

1.2.6 Performance stratégique

La performance stratégique peut être définie comme le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable.

La performance stratégique est associée à :

- La capacité à remettre en cause les avantages stratégiques acquis.
- La définition d'un système de volontés visant le long terme.
- La capacité de l'entreprise à développer un avantage compétitif durable.
- La capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge.
- L'excellence à tous les niveaux de l'entreprise.

1.2.7 Performance humaine

La question de la performance humaine est une préoccupation fondamentale de tous les acteurs de l'entreprise aujourd'hui. Elle est perçue, aussi bien du côté des dirigeants d'entreprises que du côté des salariés, comme le facteur essentiel contribuant à la performance économique de l'entreprise.

⁸ KALIKA. M, « Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances », Editions Economisa, Paris, 1988, Page212.

Chapitre II : L'approche théorique de la performance bancaire

Alors qu'à l'ère de l'organisation Taylorienne, on n'exigeait du salarié que sa force de travail, on exige de lui aujourd'hui une implication directe, intellectuelle et psychologique dans son travail. Ceci se traduit au niveau des ressources humaines par des interrogations autour des notions de motivation, d'autonomie et de responsabilisation. La performance humaine passe alors par une redéfinition individuelle et collective des règles régulant les rapports entre les salariés et l'entreprise.

Pour **M. Lebas(1998)**, « La clé de la performance humaine se trouve non seulement dans les résultats passés, mais plus en amont, dans les capacités d'action des salariés, c'est à-dire, dans leur capacité à mettre en œuvre leur sens de l'initiative pour faire face aux aléas du travail »⁹.

La performance humaine est alors définie comme une question de potentiel de réalisation. Par conséquent, la performance est un concept qui a trait au futur et non au passé.

1.3 Objectifs de la mesure de la performance

Avant de parler sur les objectifs de la mesure de la performance, nous avons jugé nécessaire de donner une vision globale sur cette notion.

La mesure des performances constitue un ensemble de techniques de contrôle destiné à s'assurer que les réalisations des divers centres de responsabilités dans la banque sont conformes aux normes établies par chacun d'eux, et à appliquer des sanctions positives ou négatives dans le cas où les réalisations s'écartent sensiblement des normes choisies.

Une bonne mesure des performances implique que l'on puisse directement comparer les réalisations de chacune de ces entités avec les normes qui sont assignés.

L'appréciation des performances implique des notions et des conditions de mesure. Elle nécessite la mise en place d'un système de notification pour le personnel.

La mesure de la performance peut être :

- Financière : Exprimée en unités monétaires ou reliée à un aspect financier.
- Non financière : Exprimée en unités autres que financières et ne provenant pas de transformation ayant comme origine des unités monétaires.

La performance peut être également mesurée :

- A posteriori : Il s'agit de mesurer le degré de performance atteint ou le degré de réalisation des objectifs. Il s'agit d'un constat fait grâce aux indicateurs de résultats ou indicateurs de reporting.

⁹ LEBAS. M, « Performance : Mesure et management. Faire face à un paradoxe », Edition d'organisation, Paris, 1998, Page45.

Chapitre II : L'approche théorique de la performance bancaire

- A priori : Il s'agit en fait de mesurer la progression de réalisation des objectifs et de permettre de réagir par des actions correctives. Cette mesure est possible grâce à des indicateurs de suivi ou les indicateurs pilotage.

La mesure de la performance joue un rôle majeur dans le contrôle. Elle vise en effet, une multitude d'objectifs et de buts, qui se résument comme suit :

1.3.1 Objectif d'information

La mesure de performance des agences bancaires assure avant tout une fonction sur le plan cognitif dans la mesure où :

- Elle oriente les comportements en leur donnant une orientation, un cap,
- Et où elle informe les responsables en charges des agences des choix stratégiques opérés au niveau global de la banque en leur indiquant, à travers des critères de performance, les priorités qu'elle veut qu'ils suivent.

Cela permet d'amortir le risque d'incohérence entre les buts globaux de la banque et les actions locales prises au niveau des agences.

Par ailleurs, en fournissant l'information aux managers, le système de mesure de performance permet d'apporter une aide aux agences pour se situer entre elles et par rapport à la concurrence si des références externes ont été prises en compte.

De plus, la mesure des performances a pour objectif d'informer la hiérarchie des niveaux de performances et les résultats atteints par les agences bancaires à des fins de pilotage.

1.3.2 Objectif d'incitation

La performance des agences bancaires joue également un rôle d'incitation qui demeure très important dans la mesure de la performance car elle incite les responsables des agences bancaires en les mettant sous tension, qui peut être transformée en une dynamique créatrice de performance et d'apprentissage.

Cela se reflète en termes de sanction/récompenses indexés sur la performance recherchée.

Les sanctions et les récompenses se traduisent dans les rémunérations, statut, reconnaissance, pouvoir déléguer....

Par ailleurs ; le dispositif d'incitation qui intègre dans le cadre de la mesure de la performance est censé constituer un moteur d'actions et de motivation important, mais pour qu'il soit efficace, il est important que les systèmes d'évaluation économique d'une agence (son activité globale, sa rentabilité, la productivité de ses capitaux, etc.) et les systèmes d'évaluation de ses hommes soient cohérents les uns aux autres.

Chapitre II : L'approche théorique de la performance bancaire

1.3.3 Objectif de pilotage

Le pilotage est l'ensemble des décisions prises afin de faire en sorte que les performances effectives de l'entreprise se rapprochent le plus possible des performances recherchées (telles qu'elles ont été chiffrées dans les objectifs stratégiques de l'entreprise), et cela malgré les écarts, retards et perturbations.

On comprend bien alors qu'il n'y a pas de pilotage sans mesure des performances, mais que la mesure des performances ne constitue pas à elle seule un véritable pilotage. Il n'y a véritablement de pilotage de l'entreprise que si, à tout moment, le suivi des performances effectives donne lieu à un réajustement des moyens employés et à une rectification de la trajectoire suivi pour atteindre le but recherché.¹⁰

1.4 Principes de la mesure de la performance

Deux principes importants doivent être respectés lors de la mesure de la performance :

- Principe de pertinence
- Principe de contrôlabilité

1.4.1 Principe de pertinence

La mesure de la performance d'une entité est considérée comme pertinente si elle oriente le comportement du manager dans le sens des objectifs de l'organisation. Ce qui veut dire que tous les objectifs individuels doivent converger vers un but commun, à savoir l'atteinte de la performance globale de l'organisation.

1.4.2 Principe de contrôlabilité

Le principe de contrôlabilité stipule que la mesure de la performance d'un manager en charge d'une entité doit être construite sur la base des éléments qu'il peut maîtriser. Ce principe repose sur l'hypothèse d'un partage clair et sans ambiguïté des responsabilités. La mise en place de ce principe exige l'existence d'objectifs clairement établis pour être contrôlables.¹¹

1.4.3 Autres principes

En plus de ces deux principes, cités ci-dessus, nous pouvons citer d'autres principes :

- **Principe de simplicité et lisibilité** : assurant que les méthodes utilisées et les indicateurs choisis par la mesure de la performance soient aisément compréhensibles.

¹⁰ MOLHO. D, DOMINIQUE. F.P, « Tableaux de bord outils de performance », Edition d'organisation, 2009, France, Pages 92-100.

¹¹ GIRAUD. F, SAULPIC. O, NAUCLEA. G, DELMOND. M.H, BESCOS. P.L, « Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance », 2^{ème} édition, 2002, France, Page 40.

Chapitre II : L'approche théorique de la performance bancaire

- **Principe de sélectivité** : assurant un meilleur choix des indicateurs à utiliser pour que les managers ne soient pas débordés avec les indicateurs qui peuvent être inutiles.¹²

Section 2 : Outils de la mesure de la performance bancaire

Au cours de la section suivante, nous allons étudier le compte d'exploitation analytique et le tableau de bord de l'agence bancaire.

2.1 Compte d'exploitation analytique de l'agence bancaire

Le compte d'exploitation analytique de l'agence bancaire est un instrument de mesure de performance très important. La hiérarchie y trouve les éléments les plus intéressants, nécessaires à l'analyse des résultats de l'agence en vue d'évaluer sa rentabilité, apprécier les performances de sa direction et, le cas échéant, prendre des décisions de nature stratégique (fermer l'agence, revoir sa localisation, procéder à des mesures de redressement...).¹³

Il retrace le résultat de l'activité d'une agence grâce à sa présentation sous forme d'un état de charges supportées et de produits réalisés pendant une période déterminée.

¹² Idem, Page18.

¹³ PAUCHER. P, « Mesure de la performance financière de l'entreprise », France, 1993, Page 23.

Chapitre II : L'approche théorique de la performance bancaire

Tableau N°3 : Le Compte d'Exploitation Analytique de l'agence bancaire

Produits	Charges
➤ Produits d'exploitation bancaire	➤ Charges d'exploitation bancaire
Intérêts et produits assimilés	Intérêts et charges assimilés
Commissions perçues	Commissions versées
Autres produits d'exploitation bancaire	Autres charges d'exploitation bancaire
Produit Net Bancaire	
➤ Produits d'exploitation générale	➤ Charges d'exploitation générale
	Charges propres (Services, Impôts et taxes, Frais de personnel, ...)
	Charges affectées
Autres produits d'exploitation	Autres charges d'exploitation
Résultats Brut d'Exploitation	
➤ Produits comptables et fiscales	➤ Charges comptables et fiscales
	Dotations aux amortissements
Reprises de provisions	Dotations aux provisions
Produits divers	Charges diverses
Résultats d'Exploitation	
➤ Produits exceptionnels (Plus-value de cession, Reprises sur charges, ...)	➤ Charges exceptionnels
Résultats Avant Impôts	
	➤ Impôts Sur les Bénéfices (IBS)
Résultat Net de l'Exercice	

Source : PAUCHER. P, « Mesure de la performance financière de l'entreprise », 1993, France, Page 30.

L'élaboration d'un compte d'exploitation analytique par agence bancaire repose sur le principe fondamental : l'agence est un centre de profit, d'où l'idée de la considérer comme une banque à part entière avec ses propres clients et sa propre organisation logistique.

2.1.1 Détermination du PNB de l'agence bancaire

Le PNB par agence représente la différence entre ses produits et ses charges d'exploitation. Il mesure sa capacité à générer une marge d'intérêt reflétant son effort d'intermédiation. En outre, il indique dans quelle mesure les produits d'exploitation bancaire de l'agence couvrent-ils ses charges d'exploitation bancaire.

Le produit net bancaire est un solde composé, par construction, agréant trois éléments :

- La marge d'intérêt, qui est le solde entre les flux d'intérêts perçus sur les créances et les flux d'intérêts payés sur les dettes. C'est la marge d'intermédiation ;

Chapitre II : L'approche théorique de la performance bancaire

- Les commissions perçues au titre des prestations de services rendues : Commissions de cartes de crédit, frais de dossiers, commissions de placement ou de garantie, ...etc.
- Les produits et charges divers correspondent aux plus-values et aux moins-values des activités de marché (titres et instruments dérivés), ainsi qu'aux opérations de trésorerie et interbancaires.¹⁴

Le produit net bancaire est calculé en tenant compte de la rémunération des emplois, augmentée des autres produits bancaires et déduction faite du coût des ressources. Les intérêts découlant du recours au marché monétaire sont ajoutés dans le cas où ils présentent des produits de placement et retranchés en cas d'insuffisance de ressources.

Pour équilibrer sa trésorerie, la banque place l'excédent de ressources sur le marché monétaire qui génère des intérêts à son profit. Ils sont ajoutés aux produits de la banque. Le déficit de ressources dégagé crée un besoin de refinancement emprunté sur le même marché monétaire.

Les intérêts correspondants sont considérés comme frais bancaires.

2.1.2 Détermination du Résultat d'Exploitation

Le résultat d'exploitation est déterminé en retranchant du produit net bancaire les frais opérationnels, les frais fonctionnels et les charges de structure en plus des provisions et des impôts, et après avoir ajouté les autres frais bancaires.

- Les frais opérationnels, les coûts des unités opérationnelles de l'ensemble de la banque qui concourent directement la réalisation des opérations bancaires, tels que le portefeuille des effets ou les services à l'étranger.
- Les frais fonctionnels : constituent les coûts des unités fonctionnelles qui réalisent des prestations pour l'ensemble des activités de la banque, tels que la comptabilité, l'informatique, les services généraux, l'audit et l'inspection.
- Les charges de structure : sont les coûts relatifs à l'encadrement de la banque, tels que les frais de la direction générale ou les frais des directeurs ou chefs de services.
- Les autres produits : ce sont les produits qui ne relèvent pas de l'exploitation directe de la banque et possèdent un caractère exceptionnel, tels que les produits de la location des biens appartenant à la banque ou les plus-values de cession des immobilisations.
- Les provisions : le plus important des provisions résident dans les créances contentieuses dont le défaut de recouvrement est probable. Il existe aussi les provisions pour risque d'exploitation qui découlent de l'activité même de la banque.¹⁵

¹⁴ NAULLEAU. G, ROUCHAR. M, « Contrôle de gestion et stratégie dans la banque », 2^{ème} édition, 2009, France, Pages 57-60.

¹⁵ Idem, Page 82.

Chapitre II : L'approche théorique de la performance bancaire

2.2 Tableau de bord de l'agence bancaire

2.2.1 Définition du tableau bord

Le responsable de l'agence a besoin d'un outil qui lui permet :

- D'avoir une connaissance sur les informations essentielles au pilotage ;
- D'obtenir ces données le plus rapidement possible et en permanence dans le but de suivre les résultats et de faire une analyse des points clés qui conditionnent l'obtention de la rentabilité.

Cet outil s'appelle le tableau de bord.

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisé en un système, suivi par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner et à contrôler les actions d'une unité.

« Le tableau de bord est 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 les améliorer et de l'aider au pilotage de son action, et pour cela les informations échangées entre les différents niveaux hiérarchiques doivent être mises à jour de manière périodique ». ¹⁶

2.2.2 Rôles du tableau de bord

Un tableau de bord, présente une vision aussi synthétique que possible de la situation de gestion de l'agence, c'est-à-dire de son activité et de ses résultats. Il doit remplir trois rôles essentiels :

- Une représentation de la situation de l'agence dont les faits saillants se trouvent résumés ;
- Un outil de communication entre les agences et les services centraux intéressés par leur activité ;
- Un outil de prise de décision par la mise en évidence d'anomalies et d'écarts entre les objectifs et les résultats. Ces rôles peuvent être remplis à condition que les indicateurs utilisés soient à la fois :
 - Synthétiques et compréhensibles par l'ensemble des utilisateurs éventuels ;
 - Significatifs et liés aux objectifs de l'agence ;
 - Fiables et invariables d'une période à une autre (périodicité habituellement mensuelle ou trimestrielle).

Il est conçu et réalisé par le contrôle de gestion en collaboration avec le responsable d'agence qui suggère les ratios et les indicateurs qui l'intéressent dans le cadre de son activité.

L'ensemble des tableaux de bord de la banque incite au dialogue et à la motivation des responsables. Son rôle dépasse la stricte fonction de contrôle.

¹⁶ MOLHO. D, DOMINIQUE. F.P, « Tableaux de bord outils de performance », édition d'organisation, 2009, France, Page 103.

2.2.3 Caractéristiques du tableau de bord

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

- **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.

- **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.

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

- **Notion de forme du tableau de bord**

En réalité, il n'existe pas de forme universelle ou unique mais une forme du « sur-mesure » adéquate et flexible qui tient compte des objectifs visés et des changements introduits au sein de l'agence et de la banque. Généralement, le tableau de bord de l'agence bancaire se présente comme un ensemble d'instruments retraçant l'évolution périodique des points clés de gestion de l'agence.

- **Notion du contenu du tableau de bord**

Le tableau de bord de l'agence bancaire doit renfermer des indicateurs qui soient pertinents, aussi bien pour l'agence que pour d'autres destinataires. Ces indicateurs doivent fournir des mesures qualitatives et quantitatives qui couvrent les points clés de gestion de l'agence et qui correspondent généralement aux critères suivants : la rentabilité, le niveau

Chapitre II : L'approche théorique de la performance bancaire

d'activité, la productivité, la qualité de service et la sécurité des opérations (incluant le contentieux).¹⁷

2.2.4 Construction du tableau de bord

Pour pouvoir gouverner, son unité le contrôleur de gestion met à la disposition du responsable de l'agence les facteurs clés et les indicateurs de gestion, nécessaires pour l'aider à analyser l'exploitation et l'activité de son agence et aussi pour l'aider à prendre des décisions (voir annexe n°1). Ces indicateurs peuvent être :

- Des ratios
- Des tendances
- Des données quantitatives en volumes d'opérations
- Des indicateurs financiers
- Des indicateurs en rapport avec la gestion de son agence

Section 3 : Déterminants de la performance d'une agence bancaire

Au sein de la section qui suit, nous allons nous approfondir sur la rentabilité bancaire ainsi que les normes de gestion.

3.1 Rentabilité bancaire

La rentabilité est considérée comme un indicateur de performance et d'un point de vue stratégique, elle constitue l'évaluation comptable de la banque.

3.1.1 Définition et objectifs de la rentabilité bancaire

- **Définition de la rentabilité**

La rentabilité peut être définie comme : « un indicateur de la capacité d'une banque à supporter les risques et/ou accroître ses fonds propres ». ¹⁸

La rentabilité est donc un concept qui peut être définie comme étant la capacité d'un capital investis à produire un revenu, en d'autre terme : c'est le rapport entre un résultat et le moyen mis en œuvre pour l'obtenir. Ce résultat peut être présenté sous forme de rentabilité économique, ou financière. Cette multiplicité d'indicateurs est due au faits que la banque doit satisfaire ces différents partenaires (dirigeants, actionnaires, salariés...etc.).

- **Rentabilité économique**

La rentabilité économique permet de mesurer si une opération dégagera un coût ou au contraire si elle permettra de réaliser un excédent.

¹⁷ FEISTHAMMEL. D, MASSOT. P, « Fondamentaux de pilotage de la performance, le tableau de bord adapté à la réalité des activités », Paris, Page 82-83.

¹⁸ HADJELAOUI. S, MOUHOUNE. M, « Mesure de la performance d'une agence bancaire, cas de la CNEP-Banque », Mémoire master, en SE option EMB, UMMTO, 2017, Page 33.

Chapitre II : L'approche théorique de la performance bancaire

- Rentabilité financière

Est une rentabilité calculée après prise en compte du financement, c'est-à-dire : après la prise en compte de coût des dettes, c'est le rapport entre le résultat net et les capitaux propres mis en œuvre pour l'obtenir.

- **Objectifs de mesure de la rentabilité bancaire**

La détermination de la rentabilité permet de mesurer la capacité d'une banque à créer de la valeur et cherche à comprendre le potentiel dont dispose l'institution aussi pour crée de la valeur.¹⁹

La rentabilité suffisante permet à un établissement de crédit d'assurer par le virement des dividendes une rémunération à ses apporteurs de capitaux. Une rentabilité en évolution sera également un élément qui vas faciliter la mise en œuvre des plans stratégiques de la banque.

3.1.2 Mesure de la rentabilité bancaire

Les autorités prudentielles utilisent différents moyens et instruments d'analyses et d'évaluation de la rentabilité. La banque comme toutes les autres organisations a pour objectif principal de rentabiliser ses fonds en appuyant sur les outils qui permettent de mieux cerner la formation de son résultat.

Ses outils découlent des informations figurant dans le compte de résultat qui donne lieu au calcul des soldes intermédiaires de gestion (SIG), et des ratios de rentabilité d'exploitation, ainsi que des ratios de rentabilité globale.

- **Mesure de la rentabilité bancaire à travers les SIG**

Ces soldes de gestion permettent d'identifier les éléments qui concourent à la formation du résultat.

La détermination d'un résultat d'une banque repose sur quatre calculs d'intermédiaires : la détermination du **PNB**, du **RBE**, du **RE** et enfin **RN**. Cette démarche est assez difficile et limiter. Des méthodes telles que le calcul des ratios est nécessaire.

- Produit net bancaire (PNB)

Le produit net bancaire (PNB) est un indicateur qui nous indique sur l'ensemble des activités de la banque (dans ses différentes fonctions, d'intermédiation, de marché, etc.) et détermine sa marge brut dégagée par les établissements de crédits sur l'ensemble de leurs

¹⁹ MADIOU. L, « Mesure et optimisation de la rentabilité des banques par application du benchmarking et les méthodes d'enveloppement des données, cas de la BNA », Mémoire de magistère, en SE option MFB, UMMTO, 2015, Pages 22-25.

Chapitre II : L'approche théorique de la performance bancaire

activités bancaires. Le PNB est les produits d'exploitations bancaires diminués des charges d'exploitation bancaires.

De même, le PNB mesure la capacité de la banque à générer une marge d'intérêt reflétant son effort d'intermédiation financière, et indique dans quelle mesure les produits d'exploitation bancaires couvrent les charges d'exploitation.

$$\text{PNB} = \text{Produits d'exploitation bancaires} - \text{Charges d'exploitation bancaires}$$

Les produits d'exploitation qui comprennent : marge d'intermédiation (les intérêts recueillis par les crédits octroyés par la banque), les commissions perçues aux titres des prestations de services pour le compte des tiers, les plus-values réalisées provenant des activités de marché, les produits des opérations de trésorerie et des opérations interbancaires.

Les charges d'exploitation qui comprennent (en négligent les commissions versées) : les intérêts versés sur les dettes résultant de l'activité d'intermédiation, les moins-values réalisées au titre des activités de marché.

- **Résultat brut d'exploitation(RBE)**

Est un indicateur ou un vecteur permettant de connaître et de renseigner sur la marge dégagée par l'activité courante de la banque après prise en compte des coûts de fonctionnement générés. Il est aussi un indicateur qui permet de savoir si l'ensemble des produits bancaires ont pu couvrir l'ensemble des dépenses courantes. Ce dernier est obtenu en retranchant du produit global l'ensemble des charges de structure telle que : charges de personnel et autres frais généraux comme : loyers, frais de transport, d'entretien, de publicité et dotations aux comptes d'amortissement. etc.

$$\text{RBE} = \text{PNB} - \text{Charges de fonctionnement}$$

- **Résultat d'exploitation (RE)**

C'est un indicateur qui présente la marge dégagée par la banque après prise en compte des frais de fonctionnement.

La banque doit assumer les risques qu'elle a acceptés de prendre dans le cadre de son activité que ce soit le risque de crédit ou autres risques, le résultat d'exploitation s'écrira donc :

$$\text{RE} = \text{RBE} - \text{coûts de risque}$$

La banque enregistre la concrétisation des risques dans son propre compte comme une perte.

Chapitre II : L'approche théorique de la performance bancaire

- Résultat net de l'exercice (RN)

Ce résultat s'obtient par la soustraction du résultat brute d'exploitation (RBE) d'un certain nombre de postes comptables et fiscaux. Ces postes se sont des amortissements d'exploitation ou des amortissement financiers, les dotations et reprises de provisions, des pertes et profits divers et les impôts.

Le résultat net permet l'appréciation de la performance du centre de profit ainsi que sa comparaison aux concurrents internes et externes et l'analyse de son évolution sur plusieurs années. Aussi le résultat net permet d'apprécier la rentabilité de la banque.

$$\text{RN} = \text{RCAI} + \text{Produits exceptionnels} - \text{Charges exceptionnels} - \text{IBS}$$

- **Mesure de la rentabilité bancaire à travers les ratios de rentabilité d'exploitation**

Ces ratios mettent en relation différents flux et ils complètent tout à fait l'analyse des soldes du compte de résultats.

- Coefficient d'exploitation

Ce coefficient indique la part du produit net bancaire absorbée par les frais généraux

$$\text{Le coefficient d'exploitation} = \frac{\text{frais généraux}}{\text{PNB}} < 65\%$$

C'est un ratio qui nous renseigne sur la gestion de la banque ;

Si le coefficient d'exploitation est supérieur à 70% on constate qu'il est élevé et s'il est inférieur à 65% dans ce cas est considérée convenable.

- Ratios de productivités par agent

Le calcul des ratios par agent est indispensable car la banque est considérée comme étant une prestation de services, pour cela, la main d'œuvre est le principal facteur de production.

Ces ratios se présentent comme suit :

$$\frac{\text{Crédit}}{\text{Effectif}} \text{ Et/ou } \frac{\text{Dépot}}{\text{Effectif}}, \frac{\text{PNB}}{\text{Effectif}}$$

Chapitre II : L'approche théorique de la performance bancaire

- Ratios de productivité par agence

Ces ratios permettent la comparaison entre les banques et aussi de juger l'efficacité d'un réseau bancaire. Il se calcul comme suit :

$$\text{Les crédits par agence} = \frac{\text{crédits}}{\text{nombres d'agence}}$$

$$\text{Les dépôts par agence} = \frac{\text{dépôts}}{\text{nombres d'agence}}$$

L'intérêt principal de cette méthode est qu'elle permet de déterminer la productivité par une seule agence.

• Mesure de la rentabilité bancaire à travers les ratios de rentabilité bancaire

Les ratios de rentabilité globale permettent d'étudier le rendement de la banque et sa capacité à gérer des bénéfices. Deux ratios, qui sont d'ailleurs entretiennent des interrelations. Ces deux ratios se calcul comme suit :²⁰

- Coefficient de rentabilité « Return On Equity ROE »

Ce ratio exprime le rendement de point de vue de l'actionnaire et ne recoupe pas forcément les besoins de l'analyse financière et met en évidence le rendement des investissements des actionnaires. Ce coefficient se détermine par deux manières :

$$ROE = \frac{RN}{\text{Fonds propres}}$$

Où :

$$ROE = MP \times RA \times LF$$

Avec :

MP : Marge des Profits = bénéfices nets après l'impôt / revenue total

RA : Rendement de l'Actif = revenus totaux / actifs totaux moyens

LF : Levier Financier = actifs totaux moyens / fonds propres moyens

Cet indicateur peut donner une fausse image de la rentabilité car sa baisse peut être le résultat de la volonté des dirigeants d'un établissement de crédit de renforcer son assise financière par l'augmentation des fonds propres. Egalement un ratio élevé peut se traduire par une insuffisance des fonds propres.

²⁰ HADJELAOUI. S, MOUHOUNE. M, op.cit, P37-38.

Chapitre II : L'approche théorique de la performance bancaire

- Coefficient de rendement « Return On Assets ROA »

Il exprime de façon générale le rendement des actifs. Le retour sur l'actif (ROA) est l'expression de la rentabilité des actifs de la banque, il rapporte le résultat net au total du bilan.

$$ROA = \frac{RN}{\text{Totals du bilan}}$$

L'inconvénient de cet indicateur :

D'une part, il place la totalité des actifs sur un même plan, alors que les risques correspondants à chaque actif sont différents.

D'autre part, il néglige les activités du hors bilan qui prennent de plus en plus une ampleur ces dernières années.

3.2 Normes de gestion

Les normes de gestion sont des grandeurs ou des ratios à respecter qui sont fixés par la réglementation. Dans le domaine bancaire, les banques sont tenues de respecter des normes de gestion sous forme notamment de ratios de liquidité et de solvabilité.

Ces normes sont destinées à sécuriser l'ensemble du système bancaire et financier. Parmi les ratios les plus mis en pratique nous avons cité :²¹

- **Ratio de liquidité (le coefficient de liquidité)**

Le ratio de liquidité (ratio) est une comparaison des actifs à court terme (Current Assets) d'une entreprise ou d'un particulier à ses passifs à court terme (Current Liabilities).

Le ratio de liquidité est un indicateur de la liquidité d'une entreprise ou d'un particulier et de sa capacité à rembourser ses dettes à court terme. Les ratios acceptables dépendent du secteur, mais un ratio d'environ 2 est considéré comme raisonnable. Si ses dettes à court terme dépassent les actifs à court terme (c'est-à-dire si le ratio est inférieur à 1), l'entreprise peut ne pas être en mesure de tenir ses engagements, tandis que si le ratio est trop élevé, il est possible que l'entreprise n'utilise pas efficacement ses actifs.

Le respect de ce ratio permet aux banques de faire face à leurs exigibilités à court terme avec les emplois de même durée. L'ensemble de crédits inférieurs à un mois doit être supérieur aux ressources de la même durée.

Avoir un ratio de liquidité supérieur à 1 équivaut à avoir un Besoin en fonds de roulement positif

Les banques doivent avoir un rapport supérieur ou égal à 100% entre les liquidités détenues et les exigibilités. Son calcul se présente comme suit :

²¹ BELKACEM. B, AZZAZ. A, « Les déterminants de la performance financière des firmes bancaires », Mémoire licence, en SE, UMMTO, 2010, Pages13-14.

Chapitre II : L'approche théorique de la performance bancaire

$$\frac{\text{Actifs réalisable à un mois}}{\text{Passifs exigible}} \geq 100\%$$

- **Ratios de solvabilité ou Ratio COOKE**

Il est le plus connu des ratios bancaires. Ce dernier révèle le respect ou non de la principale règle prudentielle bancaire.

L'activité bancaire est régie essentiellement par la réglementation sur l'adéquation des fonds propre instaurée par le Bale dans les accords de 1988 sous la terminologie de ratio Cooke ou ratio de solvabilité. Il prévoit que les banques détiennent au moins des fonds propres à hauteur de 8% par rapport aux risques de crédit qu'ils encourent du fait de leurs opérations.

La formule de ce ratio Cooke est comme suite :

$$\text{Ratio Cooke} = \frac{\text{Fonds propres nets}}{\text{les risques pondérés}} \geq 8\%$$

Le ratio Cooke exprime le rapport entre le montant des fonds propres nets et celui de l'ensemble des risques de crédit.

-Les risques pondérés = engagement \times coefficient de pondération (variable)

- **Ratios de division de risque**

L'objectif de ces ratios est de faire éviter les emprunteurs de subir une très forte concentration de risque qui touche en général les mêmes, ce qui engendre une difficulté immense pour la banque en cas de défaillance.²² On distingue deux types de ce ratio qui sont les suivants :

- Le rapport entre les fonds propres réglementaires et l'ensemble des risques de crédit nets pondérés encourus sur un même bénéficiaire qui ne doit pas excéder 25%.

$$\frac{\text{fonds propres réglementaires}}{\Sigma \text{risques crédits nets pondérés}} \leq 25\%$$

- Le total des grands risques (dont les montants varient entre 10% et 25% des fonds propres réglementaires) ne doit pas dépasser 8 fois les fonds propres réglementaires :

$$\text{Total des grands risques} \leq 8 \times \text{fonds propres}$$

²² HADJELAOUI. S, MOUHOUNE. M, op.cit, P 41-42.

Chapitre II : L'approche théorique de la performance bancaire

Conclusion

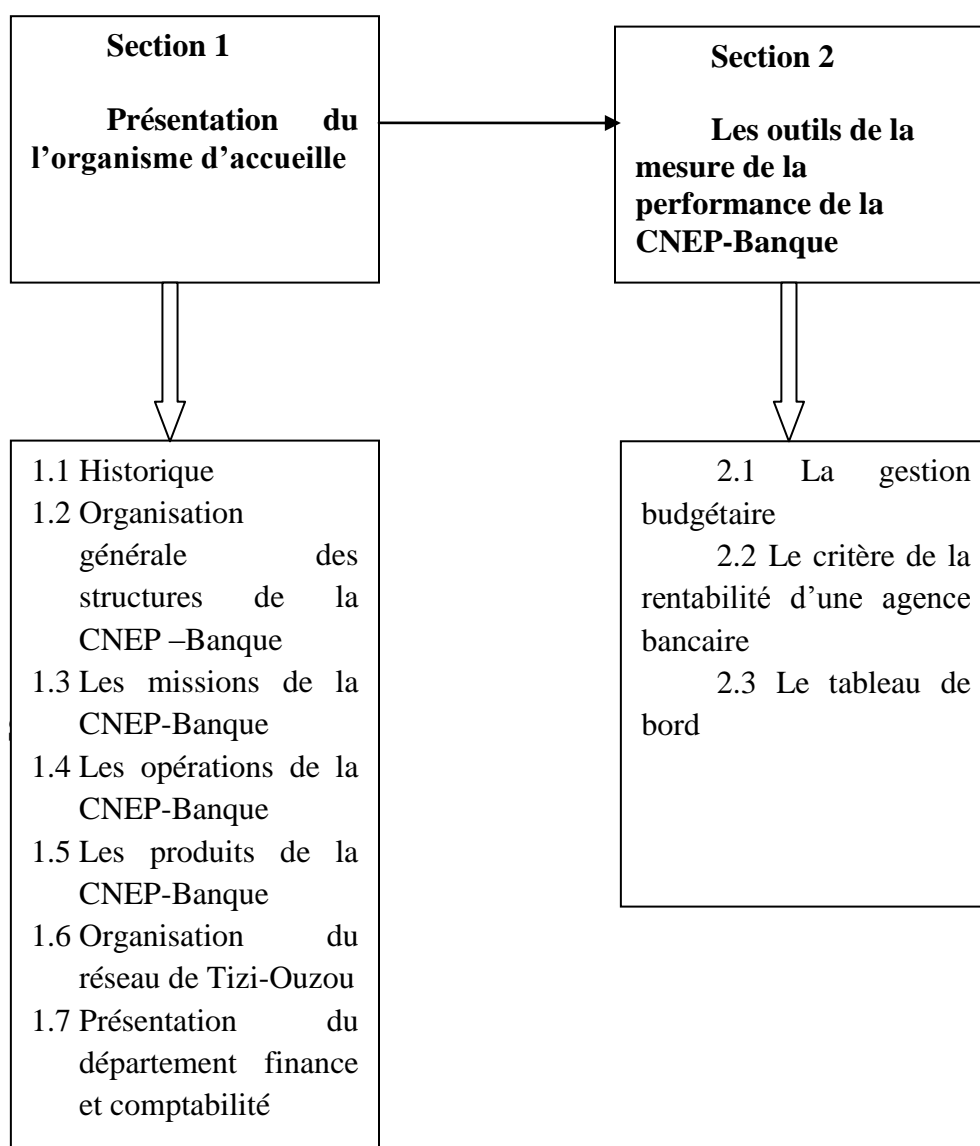
En guise de conclusion pour ce chapitre que la notion de la performance bancaire occupe une place centrale dans le processus de contrôle et d'évaluation financière des établissements bancaires.

En effet la performance des établissements bancaires désigne d'être à la fois efficaces et efficace. Celle-ci peut être définie comme le rapport entre les résultats réalisés et les résultats escompter (objectifs) alors que l'efficacité s'intéresse à la quantité des facteurs utilisés pour atteindre les objectifs

La mesure des performances des agences bancaires, en fournissant des informations sur les actions entreprises, en incitant et en aidant à s'ajuster, suscite le progrès et l'amélioration des résultats de ces agences, assure la cohérence et organise la convergence de leurs actions vers les choix stratégiques de la banque.

Chapitre III : L'application du contrôle de gestion et la mesure de la performance au niveau de la CNEP-Banque

Schéma N°4 : Articulation du chapitre III



Source : Construction personnelle

Chapitre III : L'application du contrôle de gestion et la mesure de la performance au niveau de la CNEP-Banque

Introduction

À travers une quête d'information effectuée au sein de la CNEP-Banque, nous allons essayer de comprendre la pratique de contrôle de gestion ainsi que la mesure de la performance.

Pour illustrer notre sujet de recherche, nous avons choisi la Caisse National D'épargne et de Prévoyance (CNEP-Banque), une banque publique qui s'inscrit dans une stratégie de diversification, de modernisation et de reconstitution de son portefeuille.

Dans ce présent chapitre, nous allons d'abord présenter l'organisme d'accueil comme première section, puis nous allons développer dans la seconde section les outils de mesure de la performance à travers ces concepts fondamentaux : la gestion budgétaire, la rentabilité et le tableau de bord.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Avant de passer à l'étude de notre cas pratique, nous avons jugé nécessaire de présenter l'organisme d'accueil.

1.1 Historique

La Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance, par abréviation (CNEP), est une société par actions au capital social de 46 milliards de dinars entièrement libérés, constituant une dotation de trésor public. Elle a obtenu son agrément de banque, au sens de l'article 114 de la loi 90-10, en 1997, par le règlement n°01/97 du conseil de la monnaie et du crédit créée en 1964, la CNEP-Banque a dû attendre l'année 1997 pour qu'elle soit érigée en société par action (SPA) et devienne ainsi une banque universelle exerçant toutes les activités que lui confère la loi. Il convient donc de relater brièvement, ce qu'était cette grande institution algérienne avant cette date et ce qu'elle est devenue par la suite.

1.1.1 Avant 1997

La CNEP-Banque est créée par la loi n°64-227 du 10 août 1964. Elle était venue en remplacement de la caisse de la solidarité des Départements et des Communes d'Algérie (CSDCA). Dont elle a hérité d'une partie à savoir, ces fonds de prêt. Elle a par ailleurs, géré de façon distincte l'autre partie, constituée de fonds transférés à la caisse d'assurance des fonctionnaires (CAF), à partir de 1974.

Durant cette période, la CNEP-Banque était une institution placée sous le contrôle direct des pouvoirs publics. Son activité était limitée à la collecte de l'épargne et au financement du

Chapitre III : L'application du contrôle de gestion et la mesure de la performance au niveau de la CNEP-Banque

secteur immobilier par le biais de prêts hypothécaires et de prêts aux promoteurs.

S'agissant de sa nature juridique, l'article premier de la loi 64-227 définit la CNEP-Banque comme un établissement public doté de personnalité civile et de l'autonomie financière. Elle réputée commerçante dans ses relations avec le tiers. La loi 90-10 de 14 avril 1990, relative à la monnaie et au crédit, et notamment dans son article 202, stipule que la CNEP-Banque doit mettre ses statuts en conformité avec les dispositions de la loi.

1.1.2 Depuis 1997 à ce jour

Le 06 avril 1997, en délivrant la décision d'agrément n°01-97, le C.M.C. (Conseil de la Monnaie et du Crédit) a transformé la caisse en banque. Ses nouveaux statuts établis le 27 juillet 1997 lui confèrent un statut de « banque » et de « SPA », sous la dénomination de CNEP-Banque. Dès lors, elle est soumise aux dispositions du code de commerce, à la loi sur la monnaie et le crédit, notamment aux dispositions relatives aux règles prudentielles et au contrôle de la commission bancaire.

En outre, son capital social est fixé à 46 milliards de dinars, divisé en 46 000 actions, d'une valeur d'un million de dinars chacune. Ces actions sont entièrement libérées et matérialisées par des titres établis au nom de l'unique actionnaire, le Trésor Public, en l'occurrence

La transition de statut de "caisse" à celui de "banque" a métamorphosé la CNEP sur plusieurs plans :

Sur le plan institutionnel : Sa politique de développement est, dès lors, du ressort de son conseil d'administration et la mise en œuvre de cette politique appartient à ses managers.

Sur le plan commercial : La CNEP-Banque est d'une part, soumise à la libre concurrence pour ses activités. Elle bénéficie du soutien du réseau des banques et établissements financiers et offre les services de son réseau aux confrères. D'autre part, elle perd le monopole des produits qu'elle commercialise, cela l'amène à la recherche d'une plus grande maîtrise de ses charges et de diversification de ses activités afin de soutenir la concurrence.

En effet, conformément à ses statuts, la CNEP-Banque est habilitée à effectuer toutes les opérations de banque définies par la loi sur la monnaie et le crédit, à l'exclusion, dans un premier temps, des opérations de commerce extérieur.

A ce titre, elle peut :

- Recevoir et gérer des dépôts, quel qu'en soient la durée et la forme.
- Emettre des emprunts à court, moyen et long terme sous quelle que forme que ce soit.
- Participer à des emprunts ainsi qu'à toute souscription.

Chapitre III : L'application du contrôle de gestion et la mesure de la performance au niveau de la CNEP-Banque

- Contracter tout emprunt.
- Consentir des prêts, sous toute forme, en plus de ceux destinés au financement de l'habitat.
- Donner toute acceptation, caution, aval et garantie.
- Effectuer toute opération sur valeurs mobilières aux conditions légales et réglementaires.
- Effectuer plus généralement toute opération financière, commerciale, industrielle, mobilière et immobilière se rattachant directement ou indirectement à son objet ou susceptibles d'en faciliter le développement ou la réalisation.

Au niveau du secteur bancaire, la CNEP-Banque, en tant que caisse, ne pouvait octroyer de crédits aujourd'hui, en tant que banque, elle peut faire plus de crédits que ses seules ressources l'autorisaient.

Elle jouit, en fait, d'un pouvoir de création monétaire et a accès au refinancement auprès de la Banque d'Algérie. Elle peut également délivrer des chèquiers à ses clients et leur ouvrir des comptes à vue (comptes courants aux entreprises et comptes chèques aux particuliers et aux associations)

En matière de politique monétaire, la CNEP-Banque est intégré dans le mécanisme de garantie des dépôts, elle est soumise au système de contrôle de la Banque d'Algérie et son bilan fait partie des statistiques monétaires.

1.2 Organisation générale des structures de la CNEP-Banque

La CNEP-Banque est dotée d'une assemblée générale et d'un conseil d'administration, son contrôle est assuré par deux commissaires aux comptes. Son organisation est fixée par les dispositions de la décision réglementaire n°78-95 du 25 novembre 1995, elle a évolué au fur et à mesure de la diversification de ses activités.

Dans son organigramme hiérarchique présenté en annexe n°2, nous distinguons trois niveaux de structures :

1.2.1 Structures centrales

Centralement, l'autorité du Président Directeur Général s'exerce par l'intermédiaire de sept Directeurs Généraux Adjointes (développement, administration, assainissement, crédit, recouvrement, systèmes d'informations et finances, comptabilité et contrôle). Ces DGA ont pour mission, chacun dans son domaine, l'animation, la coordination, l'assistance et le suivi des activités des vingt et une (21) Directions Centrales placées sous leur autorité.

Chapitre III : L'application du contrôle de gestion et la mesure de la performance au niveau de la CNEP-Banque

En vue de mieux maîtriser et suivre les fonctions fondamentales de la CNEP-Banque, exercées fondamentalement au niveau des agences, des directions centrales chargées de l'assainissement, du contrôle de l'épargne, des engagements et de la comptabilité, ont été mises en place.

Sont aussi rattachés au PDG la Direction de l'Inspection Générale et une structure d'Audit Interne.

1.2.2 Directions régionales

Les directions régionales (appelées également directions de réseaux) constituent le maillon intermédiaire entre les agences et les directions du siège. Elles exercent toute fonction déléguée par la Direction Générale.

L'article premier de la décision réglementaire n° 74-95 du 21 novembre 1995 fixant l'organisation des directions régionales, définit ces dernières comme « structure hiérarchique de soutien des agences implantées dans sa circonscription territoriale définie par voie réglementaire ».

Les missions dévolues à ces directions sont prises en charge par des directeurs de réseaux assistés, chacun, par six chefs de département (personnel et moyens, financement, finance et comptabilité, informatique, épargne et contrôle du premier degré).

La CNEP-Banque compte actuellement quinze (15) réseaux d'exploitation.

1.2.3 Agences

L'organisation des agences de la CNEP-Banque est définie par la décision réglementaire n°75-95 du 21 novembre 1995. Au sens de cette décision, l'agence est une structure d'exploitation décentralisée dont le directeur est placé sous l'autorité du directeur du réseau auquel elle est rattachée administrativement.

La liste des agences, au 30/06/2003 sont comptait :

- 50 agences du type « A » ;
- 68 agences du type « B » ;
- 71 agences du type « C ».

Plus de détails sur l'organisation et les missions des agences de la CNEP-banque sera précisé dans le paragraphe « l'agence CNEP-Banque : missions et organisation ».

Remarque

Notons qu'en plus de ces agences, 3500 guichets des services des Postes & Télécommunications sont mis à la disposition de la CNEP-Banque pour la collecte des ressources au moyen de LEL (Livret d'Epargne Logement) et de LEP (Livret d'Epargne Populaire).

Chapitre III : L'application du contrôle de gestion et la mesure de la performance au niveau de la CNEP-Banque

1.3 Missions de la CNEP-Banque

Les missions de la CNEP-Banque porte essentiellement sur :

1.3.1 Collecte de l'épargne

La collecte de l'épargne des ménages s'effectue par l'intermédiaire de deux réseaux :

- Le réseau propre à la CNEP-Banque reparte à travers tous le territoire national.
- Le réseau postal, compose de 3204 points de collectes repartis sur 48 wilayas.

Outre les livres d'épargne (livret d'épargne logement et livret d'épargne populaire), la CNEP-Banque offre d'autres produits d'épargne à ses clients :

- Les dépôts à terme logements pour les personnes morales ;
- Les bons de caisses ;
- Les dépôts à terme banque pour les personnes physiques ;
- Les comptes chèques aux particuliers ;
- Les comptes courants ou commerciaux pour les commerçants.

1.3.2 Financement de l'habitat

Les prêts accordés par la CNEP-Banque servant principalement à :

- La construction, l'extension, la surélévation ou l'aménagement d'un bien immobilier (épargnant et non épargnant) ;
- La construction par des tiers (promotion immobiliers privée ou publique) ;
- L'achat, l'aménagement neuf des promoteurs publics ou privés ;
- La cession de biens entre particuliers ;
- La location habitation ;
- L'acquisition de terrains destinés à la construction.

1.3.3 Promotion immobilière

Autre le financement des particuliers, la CNEP-Banque intervient aussi en amont dans le cadre du financement des promoteurs immobilier publics et privées ayant des projets et destinées à la vente ou à la location.

Elle intervient aussi dans le financement de l'acquisition des terrains destinés à la promotion immobilière.

Chapitre III : L'application du contrôle de gestion et la mesure de la performance au niveau de la CNEP-Banque

1.4 Opérations de la CNEP-Banque

Aujourd'hui, la CNEP-Banque n'est plus une caisse d'épargne, c'est une banque à part entière, cela suppose donc que les types d'opérations qu'elle accomplit sont ceux relevant de son statut de banque de 1997, et qui consistent à :

- Recevoir et gérer des fonds quel que soit leur durée et leur forme ;
- Emettre des emprunts à court, moyen et long terme, sous toutes formes ;
- Consentir des prêts sous toutes formes dont ceux destinés au financement de l'habitat ;
- Participer à des emprunts ainsi qu'à toute souscription ;
- Donner toute acceptation, caution et garantie de toute nature ;
- Effectuer toutes les opérations sur les valeurs mobilières conformément aux conditions légales et réglementaires ;
- Les crédits hypothécaires prévus par les textes réglementaires au sein de la banque.

1.5 Produits de la CNEP-Banque

Elle fournit de grands efforts pour développer ses produits. Parmi ces produits, on retrouve :

- Le livret d'épargne logement (LEL) ;
- Le livret épargne populaire (LEP) ;
- Le compte de placement à terme (CPT) ;
- Le dépôt à terme (DAT logement) ;
- Le dépôt à terme banque (DAT banque) ;
- Le bon de caisse ;
- Le compte chèque ;
- Le compte courant.

La collecte des LEL et LEP se fait sur deux niveaux : Au niveau des agences CNEP-Banque et au niveau des guichets de la poste et télécommunication (P& T).

Pour les emplois, on retrouve :

- Les bons du Trésor et les obligations ;
- Prêts interbancaires (sur le marché monétaire) ;
- Les crédits d'investissement et d'exploitation pour les entreprises (PME, PMI) ;
- Les crédits d'habitat pour les particuliers et les entreprises : construction, acquisition, extension, aménagement...
- Les crédits à la consommation : le crédit véhicule, le crédit adouaet et le crédit convenance.

Chapitre III : L'application du contrôle de gestion et la mesure de la performance au niveau de la CNEP-Banque

Après la présentation générale de la CNEP/Banque, de ses produits et de ses missions, nous avons jugé nécessaire d'explicitier le réseau de Tizi-Ouzou.

1.6 Organisation du réseau de Tizi-Ouzou

La direction du réseau est une structure hiérarchique et du soutien des agences implantées dans son inscription territoriale, définie par voie réglementaire, elle exerce au niveau régional toute fonction déléguée par la direction générale.

Ses missions sont prises en charge par un directeur régional assisté de 05 chefs de départements et chaque département à des services :

- Département développement commercial ;
- Département support ;
- Département crédit ;
- Département risques ;
- Département juridiques et contentieux ;

La direction de réseau Tizi-Ouzou a été créé en 1992, elle compte 15 agences réparties sur les territoires de trois wilayas : Bordj Menaiel (1 agence), Tizi-Ouzou (9 agences), Bouira (5 agences).

Tableau N°4 : Tableau des agences de la direction du réseau Tizi-Ouzou

Code	Agence	Adresse
117	Bordj Menaiel	Bd. Colonel Amirouche, Bordj Menaiel
201	Abane Remadane	Avenue Abane Remadane Tizi-Ouzou
202	Tizi-Ouzou Ben Mhidi	Cité de 20 aout Tizi-Ouzou
203	Larbaa Nath Irathen	52 rue Abane Remadane Larbaa Nath Irathen
204	Ain El Hemmam	Cité des 38 logements
205	Draa El Mizan	Cité colonel Amar Ouamrane, Draa El Mizan
206	Azazga	Rue de parc Azazga Tizi-Ouzou
207	Tizi-Ouzou Lamali	52, avenue Abane Remadane Tizi-Ouzou
208	Draa ben khedda	Rue des frères HADDAD D.B.K Tizi-Ouzou
214	Bouira	Cité 20 logements, Bouira
215	Lakhdaria	Cité 39 logements, Lakhdaria
216	Sour El Ghozlane	30 avenues de 1 ^{er} novembre Sour El Ghozlane
217	Ain Bessam	Cité Karim Belkacem, Ain Bessam
218	M'Chedellah	Cité des 200 logements M'Chedellah
219	Boghni	Cité des 100 logements APC/ CNEP-Banque

Source : Document interne de la CNEP-Banque

Chapitre III : L'application du contrôle de gestion et la mesure de la performance au niveau de la CNEP-Banque

En terme d'effectif le réseau compte près de 300 employés (siège réseau et agence), dont 40% sont des cadres. L'effectif du réseau de Tizi-Ouzou est ainsi jeune et plus de 35% des cadres sont des formations universitaires.

S'agissant de la collecte de l'épargne, le réseau de Tizi-Ouzou figure parmi les trois premiers réseaux à l'échelle nationale, alors que pour le placement des crédits, il est à la 4^{ème} place.

La direction de réseau compte investir dans l'ouverture des nouvelles agences dans les régions à forte densité de population et qui représentent un crédit certain en matière de collecte de l'épargne et de placement des crédits.

C'est ainsi que dans le cadre du plan de développement du réseau à moyen terme, l'ouverture d'agences dans les localités de Mekla, Azeffoun et Tizirt est prévue.

1.7 Présentation du département finances et comptabilité

Conformément aux dispositions réglementaires régissant la structure et l'organisation de la CNEP-Banque, le département finances et comptabilité est rattachée à la direction du réseau, ayant pour principale mission, la constatation et la comptabilisation des dépenses budgétaires de fonctionnement et d'équipements.

Le département finance et comptabilité est composé de 02 services :

1.7.1 Services budget et trésorerie

Les principales attributions de ce service sont :

- Assurer l'exécution des dépenses de fonctionnement et d'équipements durant l'exercice budgétaire ;
- Veiller au contrôle et suivi des différentes rubriques budgétaires afin d'arrêter les dépassements ;
- Coopérer avec les agences rattachées au réseau aussi qu'avec la direction de prévisions et du contrôle de gestion en conformité aux directives réglementaires régissant la gestion budgétaire à la CNEP-Banque.

1.7.2 Services finances et comptabilité

Les missions de ce service sont :

- Assurer la gestion de la trésorerie des différents comptes y afférents (compte caisse,

Chapitre III : L'application du contrôle de gestion et la mesure de la performance au niveau de la CNEP-Banque

- compte CCP, compte trésor...) et ce conformément aux directives réglementaires édictées par la direction centrale de la trésorerie ;
- Constatation et comptabilisation des dépenses budgétaires de fonctionnement et d'équipements ;
 - Constatation et comptabilisation des charges fiscales (TVA sur facteur, IRG sur salaires, TAP...) et des charges para fiscales (règlement des cotisations à la sécurité sociale) ;
 - Prise en charge des travaux de clôture de l'exercice comptable pour l'arrêté des états financiers au 31 décembre (bilan et tableau de compte de résultat) qui seront transmis ultérieurement au commissaire aux comptes.

Section 2 : Outils de la mesure de la performance de la CNEP-Banque

Après avoir détaillé dans les deux premiers chapitres les fondements théoriques du contrôle de gestion et la performance, nous essayerons de traiter quelques opérations qui nous a étaient confiées lors de notre stage pratique au sein de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou.

Pour se faire, nous avons structuré la présente section en trois (03) points :

- La gestion budgétaire
- Le tableau de bord
- La rentabilité

2.1 Gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un mode de gestion qui englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise dans un ensemble cohérent chiffré, elle sert à détecter les dysfonctionnements, opérer les actions correctives nécessaires et situer les responsabilités.

Comme nous l'avant déjà exposé dans le premier chapitre lors du développement de la partie concernant la gestion budgétaire qui représente l'un des outils du contrôle de gestion. Nous avons présenté les phases qui sont en nombre de six (06) par lesquelles s'élabore le processus budgétaire, ce dernier part de la formulation des objectifs généraux en passe de l'élaboration des pré-budgets au traitement des propositions budgétaires pour aboutir au budget définitif approuvé par le Conseil d'Administration et clôturer par le suivi des réalisations.

A cet effet, et pour bien comprendre le déroulement de la gestion budgétaire, nous allons nous approfondir dans l'analyse de ces deux concepts fondamentaux : L'exécution budgétaire et le contrôle des prévisions budgétaires.

Chapitre III : L'application du contrôle de gestion et la mesure de la performance au niveau de la CNEP-Banque

2.1.1 L'exécution budgétaire

Durant l'exercice comptable, chaque structure ordonnatrice de dépenses budgétaires procède à la prise en charge des dépenses de fonctionnement pour assurer l'exploitation courante de l'activité ou des dépenses d'équipements pour consolider la structure de l'investissement d'autre part.

A cet effet, le chargé de la comptabilité avant l'exécution de la dépense et sa comptabilisation sur système T24, effectue certains contrôles tels que prévus par la réglementation en vigueur, entre autre :

- S'assurer de l'existence d'une enveloppe budgétaire allouée au chapitre approprié.
- S'assurer de la bonne imputation comptable au compte approprié.
- S'assurer que le dossier de paiement reprend les documents réglementaires (ordre de paiement (annexe n°3), fiche de contrôle de dépenses (voir annexe n°4), facture pro-forma, facture définitive, avec toutes ses mentions obligatoires, en plus des mentions « service fait » et « bon à payer ».
- Soumettre le dossier de paiement pour visa et approbation aux responsables réglementairement habilités.
- Procéder à la comptabilisation sur système informatique de la banque T24.
- Etablir le chèque de règlement ou effectuer un virement via L.I.S si le prestataire est domicilié auprès d'une agence CNEP Banque.
- Procéder au classement du dossier dans la journée comptable.

Pour les dépenses d'équipements, une situation des travaux est jointe à un ordre de service ainsi qu'une copie de marché et éventuellement un avenant au marché doivent être introduit avant de procéder au paiement.

Il est à signaler que les dépenses budgétaires d'Equipement investissement sont régies par la décision réglementaire n°1369/2013 du 23.07.2013 portant procédure d'élaboration de contrôle et de passation des marchés par les structures ordonnatrices des dépenses budgétaires de la CNEP Banque.

2.1.2 Suivi des réalisations budgétaires :

Le suivi des réalisations budgétaires afférentes aux dépenses de fonctionnement et d'équipements se fait de manière régulière afin d'assurer une meilleure gestion des prévisions budgétaires (voir annexe n°5).

Exemple : Quelques opérations des charges dans la fiche de suivi des réalisations budgétaires de l'exercice 2018.

Chapitre III : L'application du contrôle de gestion et la mesure de la performance au niveau de la CNEP-Banque

1^{ère} opération du 31/01/2018 concernant la dépense caisse :

- Date : 31/01/2018
- Objet de la dépense : Dépense caisse
- Montant de la dépense : 7 850 DA
- Compte 62
- Cumul (solde) : 7 850 DA (le premier solde est le même montant de la dépense)
- Reste à consommer : Montant de notification – Montant de la dépense

Reste à consommer = 1 500 000 – 7 850

Reste à consommer = 1 491 250 DA

2^{ème} opération du 31/02/2018 concernant la récupération du véhicule :

- Date : 01/02/2018
- Objet de la dépense : Récupération véhicule
- Montant de la dépense : 24 380,89 DA
- Cumul (solde) : cumul de la 1^{ère} opération +montant de la dépense de cette opération

Cumul (solde) = 7 850 + 24 380,89

Cumul (solde) = 33 130,89

- Reste à consommer : reste à consommer de la 1^{ère} opération – montant de la dépense de cette opération

Reste à consommer = 1 491 250 – 24 380,89

Reste à consommer = 1 466 869,11 DA

Remarque :

- Les autres opérations sont soumises à la même méthode de calcul de la 2^{ème} opération jusqu'à la dernière opération de l'exercice 2018.
- Aucun dépassement de l'enveloppe n'est toléré.
- Dans le cas où un règlement d'une charge n'a que de dépasser l'enveloppe, il y a lieu de demander une rallonge budgétaire avant l'exécution et ainsi revoir l'enveloppe à la hausse (voir annexe n°6).

Chapitre III : L'application du contrôle de gestion et la mesure de la performance au niveau de la CNEP-Banque

2.1.3 Contrôle des réalisations budgétaires

Dans le cadre du suivi des réalisations budgétaires un contrôle à posteriori est instauré tel que le rapport trimestriel permettant de confronter à la fin de chaque trimestre les réalisations budgétaires par rapport aux prévisions contenues dans le budget afin de prévoir tout dépassement budgétaire constaté, et une copie du rapport sera transmise à la direction centrale de la prévision et du contrôle de gestion (DPCG).

Quant aux écarts constatés seront étudiés et analysés afin de procéder à leur révision éventuelle en réduisant l'enveloppe allouée ou demander une autorisation supplémentaire au cas d'insuffisance budgétaire.

2.1.4 Modèle de rapport sur les consommations budgétaires

Le rapport trimestriel a pour objet le suivi des consommations budgétaires durant chaque exercice, son objet reprend toutes les dépenses de fonctionnement (voir annexe n°7) et d'équipements (voir annexe n°8) exécutées durant le trimestre en question en les rapprochant aux notifications budgétaires allouées à chaque chapitre en faisant ressortir un pourcentage de réalisation. En ce sens le suivi budgétaire permet de contrôler les niveaux des consommations par trimestre et de prévoir d'éventuels dépassements.

A titre d'exemple, les réalisations budgétaires illustrées ci-après sont enregistrées au terme du 1^{er} trimestre de l'exercice 2018 sont comme suit :

•Equipements :

- Notification = 129 185 8001, 00
- Réalisation = 0,00

Soit, en valeur relative, une réalisation de 0,00%.

•Fonctionnement :

- Notification = 650 700 570, 12
- Réalisation = 143 139 293, 04

Soit, en valeur relative, une réalisation de 22%.

Chapitre III : L'application du contrôle de gestion et la mesure de la performance au niveau de la CNEP-Banque

Budget d'équipement

Exemple : sur les terrains administratifs (420 100)

- Notification = 10 200 000,00 DA
- Réalisation = 0,00 DA

Soit, en valeur relative, une réalisation de 0,00%.

Structure	Montant notifié	Montant réalisé	Commentaire
Réseau siège « 200 »	10 200 000,00	0,00	Budget alloué au siège réseau,(non encore consommé)
Total	10 200 000,00	0,00	

Budget fonctionnement

Les réalisations imputables au volet « fonctionnement » sont de l'ordre de 22% comme indiqué ci haut et concernant exclusivement les opérations courantes liées à l'exploitation.

Par compte, ces réalisations se décomposent comme suit :

Compte 62 (services)

- Notification = 79 102 000,00 DA
- Réalisation = 8 733 822,70 DA

Soit un taux de 11,00%.

Compte 63 (frais du personnel) :

- Notification = 488 619 879,67 DA
- Réalisation = 134 339 152,54 DA

Soit un taux de 27%.

Compte 64 (impôts et taxes) :

- Notification = 77 290,00 DA
- Réalisation = 39 851,00 DA

Soit un taux de 0,05%.

Chapitre III : L'application du contrôle de gestion et la mesure de la performance au niveau de la CNEP-Banque

Compte 66 (frais divers) :

- Notification = 5 738 900,00 DA
- Réalisation = 26 466,80 DA

Soit un taux de 0,46%.

Remarque

Nous avons remarqué qu'aucune dépense n'est constatée sur le budget « équipement » durant le premier trimestre avec un taux de réalisation de 0%, néanmoins l'exécution se fera durant les trimestres suivants afin de concrétiser les objectifs inscrits dans le budget de l'exercice concerné portant sur l'acquisition des équipements prévus et réaliser les investissements prévus dans cadre du plan de développement du réseau commercial de la banque.

Le budget de fonctionnement a subi des chargements notamment avec 22% de taux de réalisation.

En conclusion, les agences bancaires constituant le réseau commercial de la CNEP-Banque sont perçues comme étant des centres de couts vu qu'elles sont des structures ordonnatrices des dépenses budgétaires de fonctionnements ou d'équipements.

Durant l'exercice budgétaire, ces dites structures en plus de l'exécution des dépenses, elles assurent un contrôle permanent tantôt pour réaliser les objectifs inscrits dans le cadre de la stratégie de la banque, tantôt pour maitriser les écarts sur allocations budgétaires afin d'éviter les dépassements.

La direction centrale du budget dénommée la direction de la prévision et du contrôle de gestion (D.P.C.G) assurent le contrôle à distance de la gestion budgétaire inscrite dans la stratégie de la banque à travers les états de suivi mensuel et les rapports des réalisations trimestriels.

2.2 Critère de la rentabilité d'une agence bancaire

Parmi les principaux instruments du système du contrôle de gestion, le concept de la rentabilité joue un rôle majeur dans une banque et dans un établissement financier. La rentabilité est un concept qui conduit à comparer un résultat réalisé durant un exercice aux moyens mis en œuvre pour atteindre un objectif bien déterminé. Le résultat peut être celui dégagé par l'une des composantes de l'activité d'une banque (par centre de profit, par produit, par client...). Chacune de ces composantes constitue un axe de mesure de la rentabilité par le contrôle de gestion.

L'exposition théorique de la méthode d'analyse de la rentabilité mérite une application pratique à travers une illustration en essayant d'appliquer une démarche d'analyse cohérente sur des données réelles à savoir les tableaux de comptes d'exploitation des deux années 2017-2018

Chapitre III : L'application du contrôle de gestion et la mesure de la performance au niveau de la CNEP-Banque

2.2.1 Présentation du tableau d'exploitation analytique

Le tableau d'exploitation analytique et comme nous l'avons déjà détaillé dans le deuxième chapitre, que c'est l'un des instruments de mesure de performance d'une agence bancaire ; cet outil permet aux dirigeants des institutions bancaires d'analyser les différents soldes intermédiaires de gestion afin de déterminer leur rentabilité, ceci à partir du résultat dégager à la clôture de l'exercice comptable.

Dans ce qui suit, nous allons présenter une illustration sur le compte d'exploitation analytique de l'agence Draa Ben Khedda pour bien cerner le principe de détermination de rentabilité.

Dans cette étude comparative, nous avons analysé les soldes dégagés de cette agence dans les deux années successives et nous avons dégagé les variations dans le but de donner une image sur la situation financière de cette agence.

2.2.2 Soldes de l'agence Draa Ben Khedda

Chapitre III : L'application du contrôle de gestion et la mesure de la performance au niveau de la CNEP-Banque

Tableau N°5 : Le compte d'exploitation analytique

Compte	Intitulé	Soldes au 31/12/2017	Soldes au 31/12/2018	Variation en capital	Variation en pourcentage
70/71	Produits d'exploitations bancaires (1)	3 435 548	982 002	-2 453 545	-71,42
	Intérêts et produits assimilés	428 615	978 517	-2 450 098	-71,46
	Commissions perçues	6 933	3 485	-3 447	-49,73
	Autres produits d'exploitation bancaire	0	0	0	
60/61	Charges d'exploitations bancaires (2)	321 652	972 166	650 514	202,24
	Intérêts et charges assimilés	321 652	287 808	-33 844	-10,52
	Commissions versées	0	0	0	
	Autres charges d'exploitations	0	684 357	684 357	
	Produit Net Bancaires (3)=(1)-(2)	3 113 896	9 837	-3 104 059	-99,68
	Produits de placements après de la trésorerie (4)	-125 493	-841 732	-716 240	570,74
	Produit Net Bancaire corrigés (5)=3+4	2 988 403	-831 896	-3 820 299	-127,84
62/63/ 64/66	Charges générales d'exploitations (charges propres) (6)	82 787	42 074	-40 713	-49,18
62	Services	2 865	3 577	712	24,86
63	Frais de personnels	15 571	17 782	2 211	14,20
64	Impôts et taxes	64 283	20 573	-43 710	-68,00
66	Charges diverses	68	142	74	108,64
	Contribution sur charges propres (7)= 5-6	2 905 616	-873 969	-3 779 586	-130,08
	Coûts d'opérations et charges de structure et de services généraux (8)	53 971	89 954	35 983	66,67
	Résultat Brut d'Exploitations (9)= 7-8	2 851 645	-963 923	-3 815 568	-133,80
67/68/ 69	Autres charges (10)	99 937	10 693 626	10 593 689	10 600,37
67	Dotations aux provisions	0	6 340 754	6 340 754	
68	Dotations aux amortissements	1 658	3 093	1 435	86,56
69	Charges hors exploitations	98 279	4 349 780	4 251 501	432,94
77/79	Autres produits (11)	1 725 123	5 476 181	3 751 057	217,44
	Résultat D'Exercice(12)= (9+11) -10	4 476 832	-6 181 369	-10 658 201	-238,07

Source : Document interne de CNEP-Banque.

Chapitre III : L'application du contrôle de gestion et la mesure de la performance au niveau de la CNEP-Banque

2.2.3 Analyse des soldes intermédiaires de gestion de l'agence Draa Ben Khedda

La connaissance du seul résultat net de l'exercice est insuffisante pour porter une appréciation sur la manière dont le résultat est obtenu. En distinguant différents niveaux dans les produits et les charges, nous pouvons calculer, pour chaque niveau, une fraction du résultat global, appelé solde intermédiaire de gestion.

Le tableau des soldes intermédiaires de gestion représente une cascade de soldes qui constituent des paliers dans la formation du résultat. Il s'agit d'un agencement différent des charges et des produits afin de calculer des résultats intermédiaires. Ces soldes servent à l'analyse financière de l'activité et de la gestion de la banque.

La formation du résultat concerne le calcul des soldes intermédiaires de gestion, à partir du tableau de compte de résultat. De cette démarche, nous pouvons retenir trois soldes de gestion qui sont : le produit net bancaire(PNB), le résultat brut d'exploitation(RBE) et le résultat d'exercice(RE).

Tableau N°6 : Présentation des soldes intermédiaires de gestion

Rubriques	31/12/17	31/12/18	Variation	
			Montant	%
Le produit net bancaire	2 988 403	-831 896	-3 820 299	- 127,84
Le résultat brut d'exploitation	2 851 645	-963 923	-3 815 568	- 133,80
Le résultat d'exercice	4 476 832	6 181 369	-10 658 201	-238,07

U : Milliers de DA

Source : Document interne de la CNEP-Banque

• **Produit Net Bancaire(PNB) :**

Le Produit Net Bancaire (PNB) représente l'écart entre les produits d'exploitation bancaire (intérêts débiteurs et commissions perçues) et les charges (le coût d'achat des ressources auprès des apporteurs de capitaux).

Le Produit Net Bancaire (PNB) traduit en quelque sorte, la maîtrise d'une banque du rendement de ses emplois par rapport au coût de ses ressources. De par son rôle consistant à financer les frais généraux, et les risques des crédits accordés, le PNB est un solde de gestion fondamental pour la banque.

Chapitre III : L'application du contrôle de gestion et la mesure de la performance au niveau de la CNEP-Banque

Tableau N°7 : Démonstration de la méthode de calcul de PNB

Rubrique	31/12/17	31/12/18	Variations	
			Montant	%
Produits d'exploitation bancaire	3 435 548	982 002	-2 453 545	-71,42%
Charges d'exploitation bancaire	447 145	1 813 898	1 366 754	305,66%
Produit net bancaire	2 988 403	831 896	-3 820 299	-127,84%

U : Millier de DA

Source : Documents consulté auprès de la CNEP-Banque

Nous avons constaté que le PNB est passé de 2 988 404 MD en 2017 à -831 896 MD en 2018 avec une régression de - 3 820 299 et un pourcentage de - 127,84%.

Cela implique que pendant l'année 2017, les produits couvrent la totalité des charges d'exploitation de par le volume important des emplois placés par l'agence durant l'exercice générant les intérêts (3 435 548) contre une modeste collecte de la ressource rémunérée dont les intérêts à servir (447 145) ce qui a impacté positivement le PNB. A contrario, durant l'exercice suivant 2018 l'agence bancaire n'a pas placé suffisamment de crédits générant les produits de l'ordre (982 002), par contre l'agence a drainé une ressource rémunérée considérable générant les produits d'intérêts de (1 813 898) sanctionnant négativement le (PNB).

Pour mener une meilleure analyse du Produit Net bancaire considéré comme solde intermédiaire de gestion élémentaire qui contribue grandement à la formation du résultat et mesurant le niveau de l'activité d'une entité commerciale, il y a lieu de présenter ses principales composantes retracé dans le tableau présenté ci-dessous :

Chapitre III : L'application du contrôle de gestion et la mesure de la performance au niveau de la CNEP-Banque

Tableau N°8 : Récapitulatif de l'ensemble des charges et des produits contribuant dans le calcul du PNB

Charges	Produits
Intérêts sur dépôts à la clientèle	Intérêts sur crédits à la clientèle
Intérêt sur comptes ordinaires banques	Produits des engagements bancaires
Intérêt sur comptes d'emprunts interbancaires	Intérêts sur comptes ordinaires banques
Marges financières	Autres intérêts et revenus assimilés
	Commissions sur opérations avec la clientèle
	Commissions sur autres opérations bancaires
	Marges financières
Produit net bancaire	

Source : Constitution personnel à partir de compte d'exploitation présenté ci-dessus

- **Résultat brut d'exploitation(RBE) :**

Le Résultat Brut d'Exploitation est un agrégat étroitement lié à l'activité d'exploitation représentant la marge dégagée, après déduction faite des frais généraux (charges générales d'exploitation) représentant les coûts de fonctionnement d'une banque. Généralement, les frais généraux sont constitués à plus de 50% des frais du personnel (norme universelle).

Chapitre III : L'application du contrôle de gestion et la mesure de la performance au niveau de la CNEP-Banque

Tableau N°9 : Démonstration de la méthode de calcul de RBE

Rubrique	31/12/17	31/12/18	Variations	
			Montant	%
Produit net bancaire	2 988 403	-831 896	-3 820 299	-127,84
Charges général d'exploitation (62-63-64-66)	82 787	42 074	40 713	49,18
Contribution sur charges propres	2 905 616	-873 969	-3 779 586	-130,08
Coûts d'opérations et charges de structures et services généraux	53 971	89 954	35 983	66,67
Résultat brut d'exploitation	2 851 645	-963 923	-3 815 568	-133,80

U : Milliers de DA

Source : Document analysé auprès de la CNEP-Banque

Le RBE c'est le résultat obtenu après déduction des coûts d'opérations et charges de la structure et de services généraux et les contributions sur charges propres, ce dernier est le résultat de réduction des charges générales d'exploitations du PNB.

Nous avons constaté que le résultat brut d'exploitation est passé de 2 851 645 MD en 2016 à 963 923 en 2018 avec une régression de 3 815 568 MD et en pourcentage de 133,80%.

Cela veut dire que l'agence à supporter plus de charge en 2017, mais puisque le PNB est très important, il a pu couvrir la totalité de ces charges. Par contre, en 2018, le PNB est pénalisé par des charges alourdis.

- **Résultat d'exercice(RE)**

Le résultat net correspond à la somme d'argent qu'une banque a réellement gagné. Il se compose des résultats d'exploitations financiers et exceptionnels, auxquels il faut retirer les impôts. Le résultat net sert de base de calcul à de nombreux ratios comme le bénéfice net par action (BPA), un résultat net positif est un bénéfice qu'une banque peut distribuer aux actionnaires sous forme de dividendes ou le mettre en réserve. Un résultat net négatif est un déficit qui impact négativement la réserve et la valeur de la banque.

Chapitre III : L'application du contrôle de gestion et la mesure de la performance au niveau de la CNEP-Banque

Tableau N°10 : Démonstration de la méthode de calcul de RE

Rubriques	31/12/17	31/12/18	Variations	
			Montant	%
Résultat brut d'exploitation	2 851 645	-963 923	-3 815 566	-133,80
Autres charges (67-69)	99 937	10 693 626	10 593 689	10 600,37
Autres produits (77-79)	1 725 123	5 474 181	3 751 057	217,44
Résultat de l'exercice	4 476 832	-618 136	-10 658 201	-238,07

U : Millier de DA

Source : Document interne à la CNEP-Banque

Le résultat de l'exercice est le solde obtenu en faisant l'addition des autres produits aux résultats brut d'exploitation d'une part et soustraire les autres charges.

Le RE est passé de 4 476 832 DA en 2017 à -618 136 DA en 2018 cela reflète que le RE est pénalisé d'avantages par des charges supportées

Les soldes intermédiaires de gestion permettent de comprendre la construction du résultat en identifiant en mettant en valeur quelques indicateurs clés tel que la marge, l'excédent brut d'exploitation ou encore le résultat d'exploitation.

On utilise notamment les indicateurs figurant dans les soldes intermédiaires de gestion pour se comparer aux statistiques du secteur voir directement à des concurrents. C'est également un bon outil pour analyser les variations par rapport aux exercices précédents.

2.3 Tableau de bord

Après avoir développé les fondements théoriques du tableau de bord dans les deux chapitres précédents, nous avons jugé qu'un tableau de bord est loin d'être un instrument aussi simple qu'il y paraît. C'est un instrument de pilotage, d'orientation, de suivi et d'analyse de points clés de l'action organisationnel. Le tableau de bord est un outil de communications suite à la facilité de l'accès à l'information et il constitue un élément fondamental qui aide le contrôleur de gestion dans le processus de prise de décision. Donc il est préférable de présenté un cas chiffré pour bien illustrer ce concept.

Chapitre III : L'application du contrôle de gestion et la mesure de la performance au niveau de la CNEP-Banque

Tableau N°11 : Représentatif de tableau de bord de l'agence Draa Ben Khedda

Indicateurs	Réalizations Au 31/12/2017	Objectifs 2017	Ecart	Commentaire
I Indicateurs de rentabilité				
Marge d'intermédiation financière (en valeur)	3270	5688	-2418	Marge de 3270, constatée par différence entre intérêts perçus et les intérêts servis, en deçà de l'objectif prévu 5688.
Produit net bancaire (PNB)	8727	9243	-516	Le solde du PNB 8727, se rapproche de l'objectif prévu 9243, vu que l'agence a boosté le volume de ses emplois générant plus de produits.
Résultat brut d'exploitation (RBE)	4092	4548	-456	Le solde constaté après déduction des charges de fonctionnement du PNB. Le RBE a sensiblement baissé de par l'importance des charges d'exploitation supportées. Néanmoins il se rapproche de la prévision.
Résultat net d'exercice (RNE)	4442	4848	-406	Le résultat net est l'agrégat traduisant le résultat effectif de l'exercice après déduction des autres charges. Le contrôleur de gestion s'intéresse essentiellement à son solde vu qu'il est lié étroitement à la rentabilité escomptée. Le solde réalisé 4442 est proche de l'objectif escompté.
Total produits sur crédits octroyés par l'agence	14 867	15405	-538	Cet agrégat nous renseigne sur l'activité de l'agence durant l'exercice reprenant la totalité des emplois réalisés (14 867) en comparaison avec l'objectif prévu (15 405).
PNB / Produit	58,70%	60%	-1,3%	Ce ratio utile pour le contrôleur de gestion dans la mesure où nous renseigne sur la part des produits d'intérêts perçus dans la structuration du P.N.B qui dans ce cas de figure représente 58,70% du total des produits d'intérêt générés.
RBE / Produit	27,50%	29,50%	-2%	Ce ratio utile pour le contrôleur de gestion dans la mesure où nous renseigne sur la contribution des produits d'intérêts perçus dans la formation du R.B.E qui représente 27,50% Non loin de l'objectif assigné.

Chapitre III : L'application du contrôle de gestion et la mesure de la performance au niveau de la CNEP-Banque

RNE / Produit	30%	31,50%	-1,50%	Ce ratio est élémentaire pour déterminer la part des produits d'intérêts dans le résultat réalisé. Il nous renseigne sur le niveau des emplois accordés par l'agence et sa contribution à la formation du résultat net. Le présent ratio est déterminant du niveau de la rentabilité de l'agence. Il représente 30% du total des intérêts générés très proche des objectifs.
II indicateurs d'exploitation de gestion				
Coefficient d'exploitation	53%	50,80%	2,20%	Agrégat élémentaire qui nous renseigne sur le degré de couverture des charges de fonctionnement par le produit net bancaire (P.N.B). Dans ce cas de figure les charges de fonctionnement sont couvertes à 53% par le P.N.B qui demeure en dessus de l'objectif assigné pour l'exercice 2016.
Commissions / PNB	37,50%	38,50%	-1%	Ce ratio nous renseigne sur la part des commissions sur les services bancaires dans la formation du PNB qui est de l'ordre de 37,50% qui se rapproche de leurs objectifs prévus.
Marges d'intérêts / PNB	48,50%	61,50%	-79%	Ce ratio nous renseigne sur la part de la marge sur intérêts issue de l'intermédiation bancaire entre intérêts perçus et intérêts servis dans la constitution du PNB qui est de l'ordre de 48,50% (le PNB est constitué à 48,5% de la marge d'intérêts).
III Analyse des facteurs de productivité				
PNB / Effectif	210	230	-20	Ce ratio nous indique sur la part le produit net bancaire dégagé par employé (agent bancaire) c.à.d. la productivité de chaque employé et sa contribution dans la formation du P.N.B
Nombre de comptes clientèle	5200	5000	200	Cet indicateur nous donne l'image sur le nombre important de la clientèle qui rejoint cette banque suite à sa bonne réputation se qui a mené à la réalisation de résultats meilleurs que ceux estimés et qui a dépassé la barre de 5000 comptes (objectifs)
Nombre d'ouverture de comptes	1112	920	192	Cet indicateur nous montre le nombre de comptes ouverts auprès de cette agence durant l'exercice 2016 de 1112 (l'agence a atteint son objectif commercial).

Chapitre III : L'application du contrôle de gestion et la mesure de la performance au niveau de la CNEP-Banque

IV Indicateurs financiers				
Douteux et litigieux / Engagements	0,60%	1,20%	-0,60%	Ratio utile pour le contrôleur de gestion qui nous renseigne sur le degré de couverture des créances douteuses et litigieuses par les crédits engagés durant l'exercice qui reste en deçà de l'objectif assigné
Dépôts particuliers / Dépôts	14%	12,50%	1,50%	Ce ratio nous renseigne sur la part des dépôts des clients particuliers dans la totalité des dépôts, ils représentent 14% des dépôts qui dépasse l'objectif prévu.
Dépôts entreprises / Dépôts	86%	87,50%	-1,50%	Ce ratio représente la part des dépôts entreprises dans la totalité des dépôts ; ils représentent 86% des dépôts et il se rapproche de l'objectif prévu
Crédits particuliers / Crédits	25%	20%	5%	Ce ratio nous informe sur la part des crédits particuliers dans la totalité des crédits octroyés, ils occupent 25% des crédits.
Crédits entreprises / Crédits	75%	80%	-5%	Ce ratio nous indique la part des crédits octroyés aux entreprises dans la totalité des crédits qui représente 75% des crédits. ce ratio se rapproche des prévisions.

Source : Document interne de la CNEP-Banque

Chapitre III : L'application du contrôle de gestion et la mesure de la performance au niveau de la CNEP-Banque

De ce qui précède, les éléments d'informations fournis par le tableau de bord cité supra porte sur les résultats réalisés durant l'exercice 2017 par l'agence bancaire.

Ainsi, ce tableau de bord est instrument qui aide le responsable de la structure y afférente à la prise de décision en exploitant les données chiffrées réellement enregistrées en les relativisant à la prévision initialement fixées dans la stratégie de la banque afin détecter les écarts constatés et d'y remédier en entreprenant des actions correctives.

A cet effet, le tableau de bord demeure le principal outil permettant d'assurer un meilleur pilotage de la gestion de l'activité de l'agence bancaire et qui oriente le directeur de l'agence à œuvrer dans le sens de l'objectif à réaliser.

Conclusion

En conclusion, nous tenons à souligner que les deux mois passés au sein de l'organisme de la CNEP-Banque nous ont permis de prendre connaissances de la pratique des outils de la mesure de performance des modalités pratiques de la mise en place et de la finalité d'un système de contrôle de gestion au sein d'une agence bancaire et sa contribution au pilotage de la performance grâce aux outils de contrôle tels que le tableau de bord, la gestion budgétaire, le tableau d'exploitation analytique...etc.

Au terme de ce chapitre, nous devons mettre l'accent sur l'importance des outils du contrôle de gestion (la mesure de la rentabilité ; le tableau de bord et la gestion budgétaire) dans la mesure des performances des agences bancaires. En effet, bien qu'ils soient difficiles à mettre en œuvre, ces outils contribuent à l'amélioration des performances de l'ensemble des agences bancaires, et à l'adhésion de celles-ci aux objectifs de la banque à travers la création d'un climat de communication et de dialogue. Toutefois, ces outils risquent de fausser le jugement de la performance d'une agence, car le chef d'agence n'a souvent aucune prise sur les facteurs de performances, de recettes et de dépenses mis en avant notamment par le compte d'exploitation analytique. Ce dernier ne rend compte que d'une façon incomplète de la performance de l'agence. Il se limite aux seules mesures financières : rentabilité à court terme. Cela nécessite de le soutenir et de le consolider par d'autres mesures cohérentes de productivité, de développement commercial, de qualité de service, de satisfaction des clients, etc.

C'est en fait, le rôle du tableau de bord de combler cette lacune grâce aux indicateurs le composant. Afin de remédier aux comportements passifs que peut engendrer le tableau de bord.

Le tableau de bord agence édité actuellement au niveau des agences dotées de l'applicatif informatique « tableau de bord ». Il est beaucoup plus orienté vers la mesure des performances que vers la gestion et l'aide à la décision En effet, pour renforcer ces outils de suivi de la gestion

Chapitre III : L'application du contrôle de gestion et la mesure de la performance au niveau de la CNEP-Banque

décentralisée et ayant senti le besoin et la nécessité de disposer d'un instrument pertinent, permettant le pilotage et la mesure des performances, la CNEP-Banque a décidé de mettre en place un système de tableaux de bord.

Et parmi, ces outils qu'on vient de citer rajoutons la gestion budgétaire comme étant un outil prévisionnel qui joue un rôle dans le pilotage de la performance qui consiste à suivre les réalisations budgétaires et les comparer aux objectifs dans les prés budgets, et cela pour éviter les dépassements en ce qui concerne les enveloppes budgétaires allouées et de garder le cap des prévisions préétablies permettant de mener l'activité d'exploitation de l'agence bancaire selon le référentiel budgétaire pour réaliser les objectifs stratégiques escomptés.

La recherche de la rentabilité suffisante et durable reste la principale préoccupation de l'agence CNEP-Banque par la concrétisation des objectifs commerciaux assignés à chaque agence bancaire à travers l'octroi des crédits (hypothécaires, promotionnels, investissement...) et la commercialisation de toute la nomenclature des services bancaires générant des commissions pour consolider le produit net bancaire qui demeure le principal agrégat contribuant à l'amélioration du résultat net et par conséquent conforte le niveau de la rentabilité de l'agence.

In fine, l'activité d'exploitation d'une agence bancaire durant un exercice donné repose inéluctablement sur un système de contrôle de gestion à travers des instruments élémentaires de maîtrise de la gestion permettant de traduire les objectifs commerciaux inscrits dans la politique générale en résultats effectifs chiffrés à travers un certain nombre d'indicateurs financiers, de rentabilité, de gestion et d'activité permettant d'orienter le manager de la structure à l'effet d'asseoir un meilleur pilotage de la performance, qui reste l'objectif recherché par chaque structure bancaire.

Conclusion générale

Le thème de ce mémoire porte sur le contrôle de gestion et la performance au sein des établissements bancaires et financiers, qui traitent la gestion de performance concrétisée par l'application des différents outils de pilotage, ce processus de contrôle permet d'observer à échéances fixés, les résultats atteints grâce aux moyens mis en place par la banque, qui sont nécessaires pour piloter les différentes opérations, et activités en fonction de la vision stratégique de l'entité en question.

Le contrôle de gestion bancaire est défini depuis quelques années comme un processus de pilotage de la performance de la banque qui, grâce à ses outils (de suivi et de prévision) assure une fonction de coordination des différentes actions et d'incitation des acteurs de la banque à agir dans le sens des objectifs généraux.

D'après ce que nous avons appris au cours de la réalisation de notre stage au sein de la CNEP-Banque, nous avons constaté que le tableau de bord est le seul outil qui nous donne une vision claire sur l'état des réalisations par rapport aux objectifs, il permet aux responsables un accès rapide aux différentes informations sur lesquelles les responsables s'appuient afin de pouvoir prendre les décisions les plus pertinentes, ce qui confirme la première hypothèse qui stipule que le contrôle de gestion au sein d'une banque répond à une préoccupation majeure qui est la maîtrise de la gestion, le suivi des réalisations, l'aide à la décision et l'adaptation des mesures correctrices.

Toutefois, la performance d'une agence bancaire renferme une notion difficile à cerner à cause de la multiplicité de ses aspects. La performance est une notion multidimensionnelle, elle est à la fois efficacité et efficience, financière ou non financière ; elle doit être rattachée à un horizon de temps et dépend d'un référent ; sa mesure peut être effectuée a priori ou a posteriori.

De ce fait, les techniques, les outils, les instruments et les indicateurs de mesure de performance doivent être conçus dans le cadre d'un système permanent, cohérent et réactif. Ils doivent être faciles à mettre en œuvre tout en permettant une analyse profonde des performances des agences. Leur choix requiert de la rigueur, de la précision et de l'objectivité puisqu'il conditionne la valeur des résultats de la mesure des performances ainsi que la pertinence des conclusions qui en découlent. Ce choix conditionne la nature même des décisions à prendre, cela permet à la CNEP-Banque qu'à partir des résultats obtenus lors de notre recherche d'avoir ce statut de performance suite à sa maîtrise de l'évaluation des outils du contrôle de gestion qui l'aide à prendre des bonnes décisions.

Conclusion générale

En référence aux principes que nous avons développés, la mesure des performances doit être pertinente, en orientant les comportements des managers en charge des agences dans le sens de la performance globale et de l'intérêt général de la banque ; elle doit être construite sur la base des éléments maîtrisables par l'agence et relevant de ses efforts ; elle doit être fiable en satisfaisant aux conditions d'objectivité et de vérifiabilité. De plus, le système de mesure de performance doit être relativement stable dans le temps afin de permettre d'effectuer des comparaisons d'une période à l'autre.

D'après les résultats que nous avons fait ressortir à partir l'analyse des trois outils du contrôle de gestion qu'utilise la CNEP-Banque, nous avons pu déduire que le contrôle de gestion est le système principal qui permet à la CNEP-Banque d'atteindre ces objectifs prévus dans son plan stratégique, de ce fait être performante. Ce qui confirme la deuxième hypothèse qui stipule que le pilotage de la performance est une finalité qui sera atteinte à partir de la maîtrise des nombreux outils qui se résume par la gestion budgétaire, la rentabilité et le tableau de bord de l'agence bancaire.

La bibliographie

Ouvrages :

01. BAYED. M, « Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles », Annales du Management, Paris, 1992.
02. BERNARD. M, « Piloter les performances RH », Edition Liaisons, Pays-Bas, 2008.
03. DORIATH. B et GOUJET. C, « Gestion prévisionnelle mesure de la performance », Edition d'organisation, Paris, 2002.
04. FEISTHAMMEL. D, MASSOT. P, « Fondamentaux de pilotage de la performance, le tableau de bord adapté à la réalité des activités », Edition AFNOR, Paris, 2000.
05. LANGLOIS. G, BRINGER. M, BONNIER. C, « Contrôle de gestion », 4[°]ED, France, 2011.
06. ROUCH. M, NAULLEAU. G, « Le contrôle de gestion bancaire et financier », 3^{ème} édition, Paris, 2012.
07. LEBAS. M, « Oui, il faut définir la performance », Chronique comptabilité de gestion, Paris, 1995.
08. GIRAUD. F, SAULPIC. O, NAULLEAU G, DELMOND. M.H, BESCOS. P.L, « Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance », Gualino éditeur, France, 2002.
09. GIRAUD. F, SAULPIC. O, NAUCLEA. G, DELMOND. M.H, BESCOS. P.L, « Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance », 2^{ème} édition, Paris, 2002.
10. KALIKA. M, « Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances », Editions Economisa, Paris, 1988.
11. LEBAS. M, « Performance : Mesure et management. Faire face à un paradoxe », Edition d'organisation, Paris, 1998.
12. LORINO. P, « Méthodes et pratiques de la performance », 3^{ème} édition, France, 2003.
13. MALO. J.L, MATHE. J.C, « L'essentiel du contrôle de gestion », Edition d'organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2000.
13. MOLHO. D, DOMINIQUE. F.P, « Tableaux de bord outils de performance », édition d'organisation, France, 2009.

14. NAULLEAU. G, ROUACH. M, « Contrôle de gestion et stratégie dans la banque », 2ème édition, France, 2009.

15. PAUCHER. P, « Mesure de la performance financière de l'entreprise », France, 1993.

Mémoires :

01. BELKACEM. B, AZZAZ. A, « Les déterminants de la performance financière des firmes bancaires », Mémoire licence, en SE, UMMTO, 2010.

02. BOUAZIZ. N, GHEZZELI. H, « Le contrôle de gestion bancaire, cas CNEP-Banque », Mémoire de master en SE option MFB, UMMTO, 2011.

03. HADJELAOUI. S, MOUHOUNE. M, « Mesure de la performance d'une agence bancaire, cas de la CNEP-Banque », Mémoire master, en SE option EMB, UMMTO, 2017.

04. MADIOU. L, « Mesure et optimisation de la rentabilité des banques par application du benchmarking et les méthodes d'enveloppement des données, cas de la BNA », Mémoire de magistère, en SE option MFB, UMMTO, 2015.

Articles et revues :

01. BOUQUIN. H, « Les fondements du contrôle de gestion », Presse universitaire de France « Que sais-je ? », Paris, 1994.

Listes des abréviations :

PNB : Produit Net Bancaire

RBE : Résultat Brut d'Exploitation

RN : Résultat Net

RE : Résultat d'Exercice

IBS : Impôts des Biens et Services

SIG : Solde Intermédiaire de Gestion

RCAI : Résultat Courant Avant Impôts

MP : Marge des Profits

RA : Rendement de l'Actif

LF: Levier Financier

ROE: Return On Equity

ROA: Return On Assents

CMC : Conseil de la Monnaie et du Crédit

SPA : Société Par Action

CNEP : Caisse National d'Epargne et de Prévoyance

PDG : Prévision de la Direction Générale

LEL : Livret d'Epargne Logement

LEP : Livret d'Epargne Populaire

CPT : Le compte de placement à terme

DAT : Dépôt à Terme

PME : Petite et Moyenne Entreprise

PMI : Protection Maternelle et Infantile

TVA : Taxe sur la Valeur Ajouté

RG : Revenu Globale

TAP : Taxe sur l'Activité Professionnelle

DPCG : Direction centrale de la Prévision et du Contrôle de Gestion

Listes des figures :

Figure N°1 : Représentatif de l'état des objectifs et prévisions dans une banque.....	11
Figure N°2 : Le triangle du contrôle de gestion.....	12
Figure N°3 : « acteurs » et « client » de la prestation contrôle de gestion.....	15
Figure N°4 : Le concept d'efficacité, d'efficience et de performance.....	30

Listes des tableaux :

Tableau N°1 : Le compte d'exploitation client.....	20
Tableau N°2 : Le bilan par client.....	20
Tableau N°3 : Le Compte d'Exploitation Analytique de l'agence bancaire.....	37
Tableau N°4 : Tableau des agences de la direction du réseau Tizi-Ouzou.....	56
Tableau N°5 : Le compte d'exploitation analytique.....	65
Tableau N°6 : Présentation des soldes intermédiaires de gestion.....	66
Tableau N°7 : Démonstration de la méthode de calcul de PNB.....	67
Tableau N°8 : Récapitulatif de l'ensemble des charges et des produits contribuant dans le calcul du PNB.....	68
Tableau N°9 : Démonstration de la méthode de calcul de RBE.....	69
Tableau N°10 : Démonstration de la méthode de calcul de RE.....	70
Tableau N°11 : Représentatif de tableau de bord de l'agence Draa Ben Khedda.....	71

Listes des schémas :

Schéma N°1 : Articulation générale de thème.....	4
Schéma N°2 : Articulation du chapitre I.....	5
Schéma N°3 : Articulation du chapitre II.....	27
Schéma N°4 : Articulation du chapitre III.....	49

Liste des annexes :

Annexe N°1 : Construction de tableau de bord

Annexe N°2 : Organigramme de l'agence CNEP-Banque

Annexe N°3 : L'ordre de paiement

Annexe N°4 : Fiche de contrôle des dépenses

Annexe N°5 : Fiche de suivi des réalisations budgétaires

Annexe N°6 : Demande d'autorisation budgétaire

Annexe N°7 : Budgets de fonctionnements

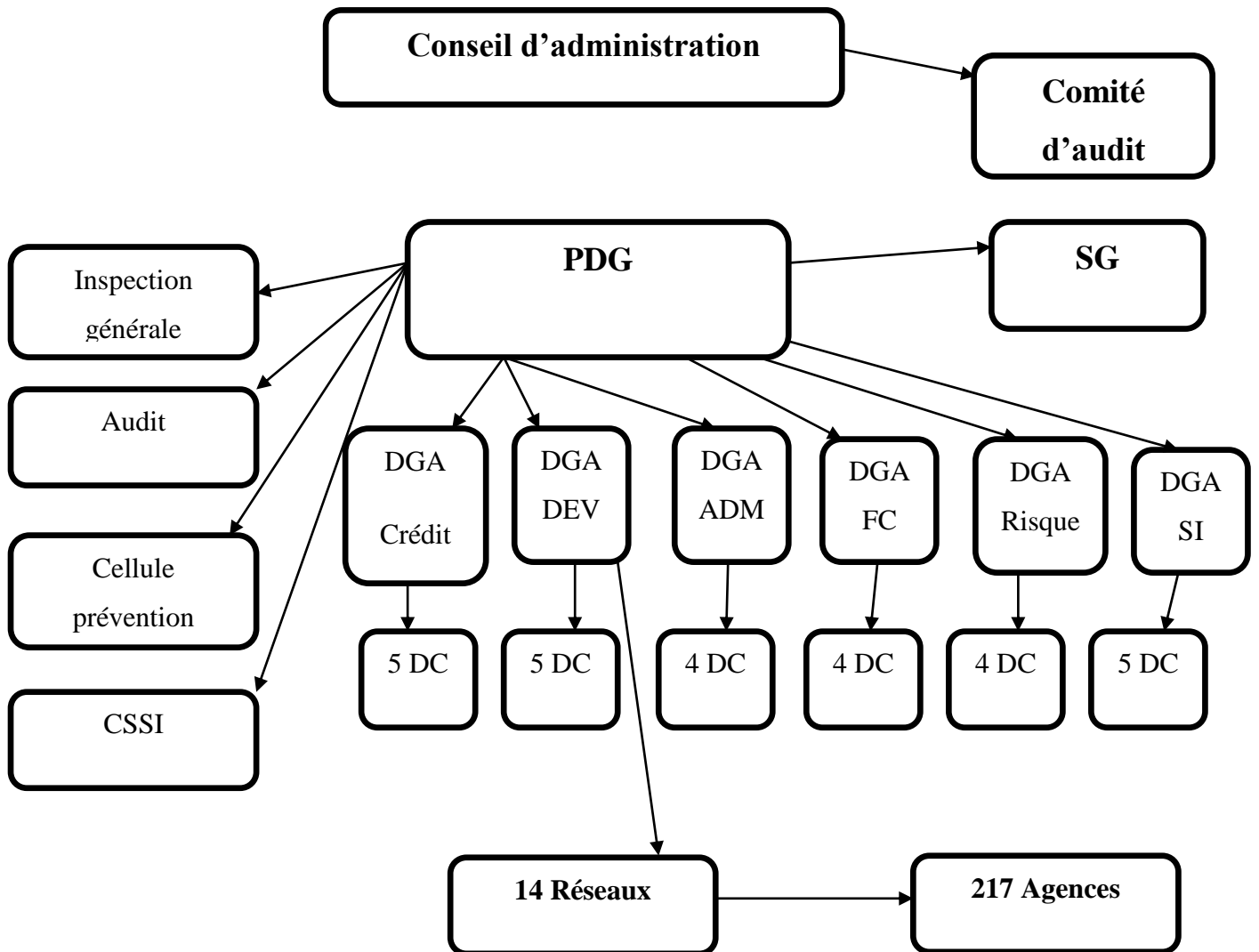
Annexe N°8 : Budgets d'équipements

Annexe N°1 : Construction du tableau de bord

Indicateurs	Réalizations	Objectifs	Ecart
<p>❖ Indicateurs d'exploitation de gestion</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seuil de rentabilité de l'agence - Coefficient d'exploitation - Coefficient net d'exploitation - PNB par effectif - Commissions / PNB - Marges d'intérêts / PNB - Part des charges de structure dans les frais généraux - Part des coûts des cessions internes dans les frais généraux <p>❖ Indicateurs de rentabilité</p> <ul style="list-style-type: none"> - PNB / Produits - RBE / Produits - Bénéfice / Produits - Evolution des résultats - Evolution des résultats par produit <p>❖ Indicateurs de performance et conditions d'exploitation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Taux de rendement global des emplois - Taux de rendement des emplois clientèle - Taux de rémunération globale des ressources - Taux de rémunération des dépôts de la clientèle - Evolution des dépôts par catégorie - Evolution des crédits par catégorie - Evolution des produits par catégorie - Evolution des charges et des produits bancaires - Evolution de la marge financière par service et par client - Evolution de l'équilibre des ressources et emplois (excédent ou déficit de ressources) <p>❖ Analyse des facteurs de productivité</p> <ul style="list-style-type: none"> - Frais de personnel par employé - Frais de fonctionnement par employé - Produit par employé - Dépôt par employé - Crédits par employé - Valeur ajoutée par employé - Nombre de comptes clients ouverts et son évolution - Nombre de comptes par employé - PNB par employé 			

<p>❖ Indicateurs financiers</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ratio de couverture des risques - Besoin de financement d'exploitation - Quote part des dépôts des particuliers - Quote par des dépôts des entreprises - Evolution des dépôts des particuliers - Evolution des dépôts des entreprises - Quote part des crédits à la clientèle particulière - Quote part des crédits des entreprises - Evolution des crédits aux particuliers - Evolution des crédits aux entreprises - Evolution des coûts des ressources et des taux de rendement des crédits par catégorie et globalement - Suivi de la tarification par nature de produit et de service bancaire <p>❖ Coûts de risque</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dotations nettes aux provisions y compris pertes constatés sur créances non provisionnées 			
<p style="text-align: center;">Encours moyens des engagements (bilan + hors bilan)</p>			

Annexe N°2 : Organisation actuelle de la CNEP-Banque



Annexe N° 3

L'ordre de paiement



CNEP - Banque

Structure Ordonnatrice

Code :

ORDRE DE PAIEMENT N° :

Vous voudrez bien payer la somme de (en toutes lettres) :

DA

Montant (en chiffres)

Au profit de :

N° Registre de Commerce	N° Immatriculation Fiscale	N° Article d'Imposition

Objet de la dépense

Pièces justificatives jointes	Imputation Comptable C.C.G	Désignation du Centre de Coût		Désignation du Budget (Investissement ou Fonctionnement)
		Code Structure	Coût	

Fait à _____, le _____

Signature 01

Signature 02

Le Directeur,

Annexe N°4

Fiche de contrôle des dépenses

Exploitation	<input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/>	C.C.G à utiliser :	<input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/>
Investissement	<input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/>	Montant notifié :	<input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/>
Ordre de paiement du :		Montant à consommer :	
Objet de la dépense :		<input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/>	
Désignation du bénéficiaire		Reste à consommer sur l'enveloppe allouée:	
<input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/>		<input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/>	
Liste et références des pièces justificatives			N° carte d'artisan
			<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>
			Numéro fiscal
			<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>
			Non assujetti à la T.V.A
			<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>
Désignation	Références	Date	Référence de l'engagement
Facture			Contrat N°
Bon de commande			Commande
			<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>
Situation du compte	Chèque N°		Du <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
			<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
	Chèque de remplacement N°		Du <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
			<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
Solde avant paiement	Paiement		Solde à nouveau
<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>		<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>

Montant en lettre :	Montant en chiffre
<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>
<u>Chef de Département Personnel et Moyens</u>	<u>Vérificateur (Chargé du suivi du budget)</u>
Date <input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/>	Date <input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/>
Signature	Signature
<input style="width: 150px; height: 50px;" type="text"/>	<input style="width: 150px; height: 50px;" type="text"/>
<u>Chef de Département Comptabilité</u>	<u>Le Directeur du Réseau</u>
Date <input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/>	Date <input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/>
Signature	Signature
<input style="width: 150px; height: 50px;" type="text"/>	<input style="width: 150px; height: 50px;" type="text"/>

Annexe N°6

(Annexe 2)

Réseau:

Agence:

Code Agence:

Demande d'Autorisation Budgétaire
N° du

Investissements:

Objet Concerné:

Rubrique concernée objet de la Demande:

Enveloppe Allouée de l'Exercice:

Engagements à la Date de la demande:

Montants à consommer et/ou Dépassement:

Statut: Transfert (Rubrique concernée objet du transfert)/Nouvelle Demande
Demandeur Demandé:

Destination:

Opportunité de l'opération:

La technique validée par la DPP et DPI : OUI ou NON

Si OUI, N° et date

Demande d'autorisation budgétaire - Agences (Annexe 2)

Motivation de la nécessité de la Dépense :

Visa du Directeur d'Agence

Avis et commentaire du chargé du Budget Réseau :

Le Chargé du Budget

Le Chef de Département F & C

Visa du Directeur du Réseau avec avis motivé :

Visas de la Direction Générale :

Département Budget :

Le Directeur de la D.P.C.G :

Le D.G.A/Développement :

Niveau :

Agence :

Code Agence :

Demande d'Autorisation Budgétaire

N° du

Prévisionnement :

Rubrique concernée objet de la Demande :

Enveloppe Allouée de l'Exercice :

Sommations à la date de la demande :

Reste à consommer :

Type : Transfert (Rubrique concernée objet du transfert)/Nouvelle Demande

Montant Demandé :

Justification :

Opportunité de l'opération :

Demande d'autorisation budgétaire - Agences (Annexe 2 bis)

Motivation de la nécessité de la Dépense :

Le Chef de Département Administration

avis et commentaire du chargé du Budget Réseau :

Chargé du Budget

Le Chef de Département F & C

avis du Directeur du Réseau avec avis motivé :

avis de la Direction Générale :

Département Budget :

Directeur de la D.P.C.G :

D.G.A/Développement :

Annexe N°7

Annexes

Budget de fonctionnement

1. Services	
(624.000)	Loyers des immeubles et locaux commerciaux.
(624.100)	Loyers des immeubles d'habitation
(624200)	Loyer des infrastructures sociales
(624.900)	Autres loyers et charges locatives
(625.000)	Frais de transport de fonds
(625.100)	Frais de transport du personnel
(625200)	Frais de transport de marchandise
(625.300)	Frais de gardiennage
(626.000)	Frais d'acte et de contentieux
(626.100)	Honoraires versés aux nationaux
(626.200)	Honoraires versés aux étrangers.
(626.300)	Redevances diverses (Eau, Gaz, Electricité)
(626.400)	Documentation générale
(626.500).	Documentation technique
(626.600)	Commissions et courtages
(626.900)	Autres services
(627.000)	Annonces Publicitaires
(627.100)	Articles Publicitaires
(627200)	Frais de manifestations Economiques
(627.300)	frais de sponsoring
(627.400)	Annonces courantes
(627.500)	Cadeaux à la clientèle
(628.100)	Frais d'Affranchissement
(628200)	Frais de télégraphe
(628.300)	Frais de téléphone (Standards)
(628.400)	Frais de téléphone (Portable).
(628.500)	Frais de télex
(628.600)	Frais de transmission des données

Annexes

(628.900)	Autres frais postaux
(629.110)	Imprimés spéciaux consommés
(629.120)	Fournitures d'imprimerie consommée
(62 9.130)	Fournitures informatique consommée
(629.140)	Carburant et lubrifiant consommés
(629.150)	Fournitures et articles de bureau consommés.
(629.151)	Accessoires de bureau consommés
(629.160)	Produits d'entretien consommés
(629.170)	Uniforme du Personnel
(629.180)	Autres fournitures
(629.190)	Pièces de rechange consommées
(629.191)	Matériaux divers consommés
(629200)	Frais de mission voyage en Algérie .
(629.210)	Frais de mission voyage à l'étranger
(629.220)	Frais de mission « Hébergement »
(629.230)	Frais de mission restauration « Séjour ».
(629.240)	Autres frais de mission
(629.250)	Frais de réception
(629.260)	Entretien des immeubles
(629270)	Entretien matériel et équipement
(629280)	Entretien et réparation du matériel roulant
(629290)	Frais matières cafétéria
(629.300)	Travaux à façon

2- frais de personnel:

(630.000)	Salaire de base
(630.110)	Présalaire stagiaires
(630.120)	Complément enfant de plus de 10 ans « MIFR »
(630.130)	Salaire Unique « SU »
(630.140)	Indemnité complément de revenu « ICR »
(630.150)	Indemnité d'expérience professionnelle « IEP ».

Annexes

(630.160)	Prime de rendement individuel «PRI ».
(630.170)	Indemnité de travail au Poste « ITP »
(630.180)	Points de bonification individuelle «PBI ».
(630.190)	Indemnité, kilométrique «IK».
(630200)	Heures Supplémentaires
(630210)	Allocation de fin de carrière
(630220)	Indemnité de congés payés
(630.230)	Indemnité forfaitaire service permanent « IFSP ».
(630.240)	Indemnité de Nuisance.
(630250)	Indemnité de Transport « IT ».
(630.260)	Indemnité de Véhicule «IV ».
(630.270)	Indemnité de panier «IP».
(630280)	Indemnité de Panier< Pré Emploi»
(630.290)	Prime de caisse «PC »
(630.300)	Prime de responsabilité «PR »
(630.310)	Indemnité d'intérim
(630.320)	Bonification des anciens moudjahidine «BAM »
(630.340)	Allocation familiale C.N.A.S.AT
(630.350)	Indemnité de Zone «IZ »
(630.360)	Indemnité d'installation
(630.430)	Prime de Scolarité (Employeur
(630.460)	Indemnité familiales non imposable «I.P.S.O ».
(633.000)	Prime d'intéressement des travailleurs
(634.000)	Cotisations aux fonds de solidarité .
(635.000)	Cotisations aux caisses de sécurité sociale
(635.500)	Contribution financement logement social
(635.510)	Cotisations retraite anticipée
(635.600)	Budget des œuvres sociales à 2%.
(635.670)	Assurance groupe du personnel part -patronale
(635.900)	Autres cotisations
(635.920)	Autres frais de personnel

Annexes

3- impôt et taxes :	
(640.000)	Versement forfaitaire «VF »
(640.100)	Taxe sur l'activité professionnelle
(640.200)	Taxe foncière «TF »
(640.300)	Droits de timbre
(640.400)	Taxe d'Assainissement
(640.500)	Droits d'enregistrement
(640.600)	Autres droits
(640.700)	Autres impôts
(640.800)	Autres Taxes
(640.990)	Pénalités fiscales et sociales
(640.999)	Autres pénalités et amendes

4- Assurances	
(660.100)	Assurance des immeubles.
(660200)	Assurance automobiles
(660.300)	Assurance groupe
(660.900)	Autres assurances
(660.400)	Assurance globale banque
(660.500)	Assurance matériel
(669.910)	Jetons de présence
(669920)	Frais de conseil et d'Assemblées
(669.930)	Cotisations et Dons
(669.940)	Frais de formation (classique)
(669.950)	Frais de médecine de travail
(669.960)	Produits pharmaceutiques
(669.970)	Autres frais divers

Annexe N°8

Annexes

Annexes

Budget d'équipement

(420.010)	Frais éd et de recherches
(420.030)	Formation bancaire
(420.040)	Logiciels et Licences
(420.100)	Terrains
(420.130)	Bâtiments administratifs
(420.131)	Autres Bâtiments (logements de fonction)
(420.141)	Autres installations complexes
(420.150)	A.A.I. bâtiments administratifs
(420.151)	Autres A.A.I
(420.200)	Matériels et outillages
(420.210)	Matériels roulants (V.P)
(420211)	Autres matériels roulants
(420212)	Mobilier de bureau
(420213)	Accessoires Auto
(420214)	Matériel de bureau
(420215)	Equipements informatiques
(420216)	Equipements Audio-Visuel.
(420219)	Coffres Forts
(420.540)	Mobiliers équipements ménagers
(420.541)	Mobiliers équipements Centre de Formation
(421.110)	Matériels de sécurité

Table des matières

Sommaire

Introduction générale.....	1
Problématique.....	2
Hypothèse.....	2
Méthodologie.....	3

Chapitre I : Présentation du contrôle de gestion

Introduction	6
---------------------------	----------

Section 1 : Les concepts fondamentaux du contrôle de gestion

1.1 Définition du contrôle de gestion	6
1.1.1 Selon l'auteur : Robert N. ANTHONY (2011)	6
1.1.2 Selon les auteurs : Alain BURLAUD et Claude SIMON (2011)	7
1.1.3 D'après l'auteur : H. Bouquin (1974).....	7
1.2 Le processus du contrôle de gestion.....	7
1.2.1 Phase de prévision	7
1.2.2 Phase d'exécution	7
1.2.3 Phase d'évaluation.....	8
1.2.4 Phase d'apprentissage.....	8
1.3 Les trois pôles du contrôle de gestion	8
1.3.1 Les objectifs.....	8
1.3.2 Les moyens	8
1.3.3 Les résultats	9
1.4 Objectifs et missions du contrôle de gestion	9
1.4.1 Objectifs du contrôle de gestion	9
1.4.2 Missions du contrôle de gestion	10
1.5 Les conditions de mise en œuvre du contrôle de gestion.....	12

Section 2 : Organisation et rôle de contrôleur de gestion dans une banque.....

2.1 L'organisation du contrôle de gestion	13
2.1.1 Les clients du contrôle de gestion	13
2.1.2 Les auteurs du contrôle de gestion	14
2.2 Le contrôleur de gestion.....	16
2.2.1 Rôle de contrôleur de gestion	16
2.2.2 Caractéristiques de contrôleur de gestion.....	16

Section 3 : Fonctions et outils du contrôle de gestion dans une banque.....

3.1 Les fonctions du contrôle de gestion.....	17
---	----

3.1.1	Analyse des coûts	17
3.1.2	Analyse de la rentabilité	17
3.2	Les outils du contrôle de gestion	17
3.2.1	La mesure de la rentabilité	17
3.2.2	La gestion budgétaire	20
3.2.3	Tableau de bord	23

Conclusion.....	26
------------------------	-----------

Chapitre II : L'approche théorique de la performance bancaire

Introduction	28
---------------------------	-----------

Section 1 :Cadre conceptuel	28
--	-----------

1.1	La notion de la performance.....	28
1.1.1	Selon l'auteur : Michel LEBAS (1995).....	28
1.1.2	Selon l'auteur : Patrice MARTEAU (2002).....	28
1.1.3	Selon l'auteur : Lorino Philippe (2003)	29
1.2	Les typologies de la performance.....	30
1.2.1	La performance économique	30
1.2.2	La performance sociale	31
1.2.3	La performance financière	31
1.2.4	La performance commerciale.....	31
1.2.5	La performance organisationnelle	31
1.2.6	La performance stratégique	32
1.2.7	La performance humaine.....	32
1.3	Les objectifs de la mesure de la performance	33
1.3.1	Objectif d'information.....	34
1.3.2	Objectif d'incitation	34
1.3.3	Objectif de pilotage	35
1.4	Les principes de la mesure de la performance	35
1.4.1	Le principe de pertinence	35
1.4.2	Le principe de contrôlabilité	35
1.4.3	Autres principes.....	35

Section 2 : Outils de mesure de la performance dans une banque	36
---	-----------

2.1	Le compte d'exploitation analytique de l'agence bancaire	36
2.1.1	La détermination du Produit Net Bancaire (PNB) de l'agence	37
2.1.2	La détermination du résultat d'exploitation (RE) de l'agence	38
2.2	Tableau de bord de l'agence bancaire	39
2.2.1	Définition du tableau de bord	39
2.2.2	Rôle du tableau de bord.....	39
2.2.3	Caractéristiques du tableau de bord.....	40
2.2.4	Construction du tableau de bord.....	41

Section 3 : Les déterminants de la performance d'une agence bancaire	41
3.1 La rentabilité bancaire	41
3.1.1 Définition et objectifs de la rentabilité bancaire.....	41
3.1.2 Mesure de la rentabilité bancaire.....	42
3.2 Les normes de gestion	46
3.2.1 Le ratio de liquidité (coefficient de liquidité).....	46
3.2.2 Le ratio de solvabilité ou Ratio COOKE.....	47
3.2.3 Le ratio de division de risque	47
Conclusion.....	48

Chapitre III : L'application du contrôle de gestion et la mesure de la performance au niveau de la CNEP-Banque

Introduction	50
---------------------------	-----------

Section 1 : Présentation du l'organisme d'accueil.....	50
---	-----------

1.1 Historique	50
1.1.1 Avant 1997	50
1.1.2 Depuis 1997 à ce jour	51
1.2 Organisation générale des structures de la CNEP –Banque.....	52
1.2.1 Les structures centrales	52
1.2.2 Les directions régionales	52
1.2.3 Les agences	53
1.3 Les missions de la CNEP-Banque.....	54
1.3.1 La collecte de l'épargne	54
1.3.2 Le financement de l'habitat.....	54
1.3.3 La promotion immobilière	54
1.4 Les opérations de la CNEP-Banque	55
1.5 Les produits de la CNEP-Banque.....	55
1.6 Organisation du réseau de Tizi-Ouzou.....	56
1.7 Présentation du département finance et comptabilité.....	57
1.7.1 Services budget et trésorerie	57
1.7.2 Services finances et comptabilité	57

Section 2 : Les outils de la mesure de la performance de la CNEP-Banque.....	58
---	-----------

2.1 La gestion budgétaire	58
2.1.1 L'exécution budgétaire	59
2.1.2 Suivi des réalisations budgétaires.....	59
2.1.3 Contrôle des réalisations budgétaires	61
2.1.4 Modèle de rapport sur les consommations budgétaires.....	61
2.2 Le critère de la rentabilité d'une agence bancaire.....	63
2.2.1 Présentation du tableau d'exploitation analytique.....	64

2.2.2 Les soldes de l'agence Draa Ben Khedda	64
2.2.3 Analyse des soldes intermédiaires de gestion de l'agence Draa Ben Khedda.	66
2.3 Tableau de bord.....	70
Conclusion.....	74
Conclusion générale	76
Références bibliographiques	78
Annexes	80
Liste des Abréviation	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Liste des schémas	
Table des matières	

Résumé

L'un des principes majeurs du contrôle de gestion est celui de piloter la performance d'une agence bancaire, alors, l'objectif de ce travail est d'apporter un éclairage sur cette thématique.

Le contrôle de gestion est le système de pilotage qui permet à l'organisation de garder son caps 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 dans le temps.

La performance est une notion complexe, multiforme et multidimensionnelle du fait de la diversité de l'entreprise et de ses partenaires.

Une organisation est dite performante, lorsqu'elle est efficace et au même temps efficiente, elle est classée efficace lorsqu'elle atteint les objectifs poursuivis et elle est efficiente dans le cas où elle maximise les qualités (ou les valeurs) obtenues à partir d'une quantité donnée de moyens.

D'après notre travail de recherche effectué à la CNEP-Banque de la wilaya de Tizi-Ouzou, nous avons conclu que pour parvenir à mesurer le niveau de performance atteint par une banque, le contrôle de gestion fait appel à divers mécanismes (outils) qui sont: la gestion budgétaire, la rentabilité et le tableau de bord.