

**MINISTERE DE L'ENSIEGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI OUZOU

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion

Département des Sciences Commerciales

MÉMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de Master

en Sciences Commerciales

Option : Finance

THÈME :

L'importance du contrôle de gestion dans la *détermination de la rentabilité dans une banque*

**Cas de la Banque de l'Agriculture et de Développement Rural
(BADR) « agence 580 »**

Dirigé par :

M^{me} BOUCIF Lynda

Réalisé par :

M^{elle} BAAZIZI Meriem

M^{me} CHEBLI Tassadit

Soutenu devant le jury composé de :

Président : M^r DOUAR

Examinatrice : M^{me} AMACHE

Promotrice : M^{me} BOUCIF Lynda

Date de soutenance 21 octobre 2015

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI OUZOU

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion

Département des Sciences Commerciales

MÉMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de Master

en Sciences Commerciales

Option : Finance

THÈME :

***L'importance du contrôle de gestion dans la détermination de la
rentabilité dans une banque***

**Cas de la Banque de l'Agriculture et de Développement Rural
(BADR) « agence 580 »**

Dirigé par :

M^{me} BOUCIF Lynda

Réalisé par :

M^{elle} BAAZIZI Meriem

M^{me} CHEBLI Tassadit

Soutenu devant le jury composé de :

Président : M^f DOUAR

Examinatrice : M^{me} AMACHE

Promotrice : M^{me} BOUCIF Lynda

Date de soutenance 21 octobre 2015

Remerciements

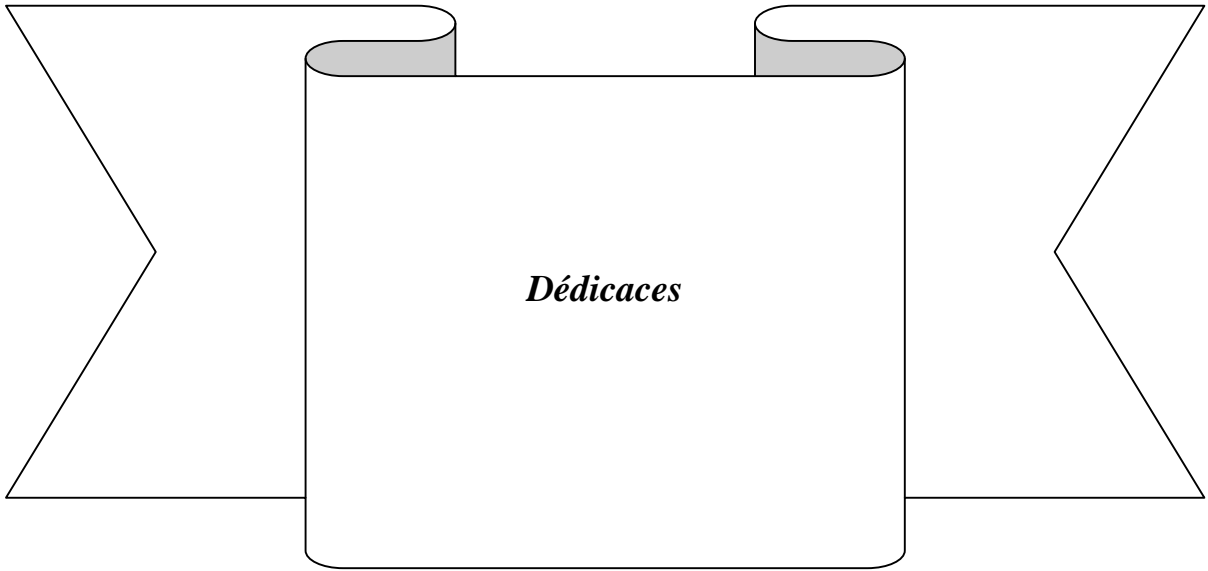
Au terme de ce travail, nous tenons à exprimer nos vifs remerciements à M^{me} BOUCIF Lynda pour avoir accepté de diriger ce modeste travail, et pour son aide, sa disponibilité, ses orientations, ses conseils et sa volonté qu'elle a manifesté tout au long de l'élaboration du présent mémoire.

Nous tenons à remercier tous les enseignants du département des Sciences Commerciales qui ont contribué à notre formation.

Nous tenons à remercier aussi le personnel de la BADR pour l'aide qu'ils nous ont témoigné et plus particulier Mr ADDAR et Mr BOUDJEMAI pour leurs conseils.

Il est un agréable devoir d'exprimer nos sentiments reconnaissants à tous ceux qui ont participé de loin ou de près à l'élaboration de ce mémoire et qui se sont dévoués pour nous venir en aide.

Nos sincères remerciements et notre profonde gratitude s'adressent également aux membres de jury qui nous feront l'honneur de juger notre travail.



Dédicaces

Je dédie ce mémoire,

*A mes chers parents ma mère et mon père pour leur patience, leur amour,
leur soutien et leurs encouragements ;*

A ma sœur ;

A mon frère ;

A mon beau frère ;

A mes adorables neveux ILYES et RAFIK ;

A tous mes ami(e)s et mes camarades.

B.Meriem

Dédicaces

Je dédie ce travail :

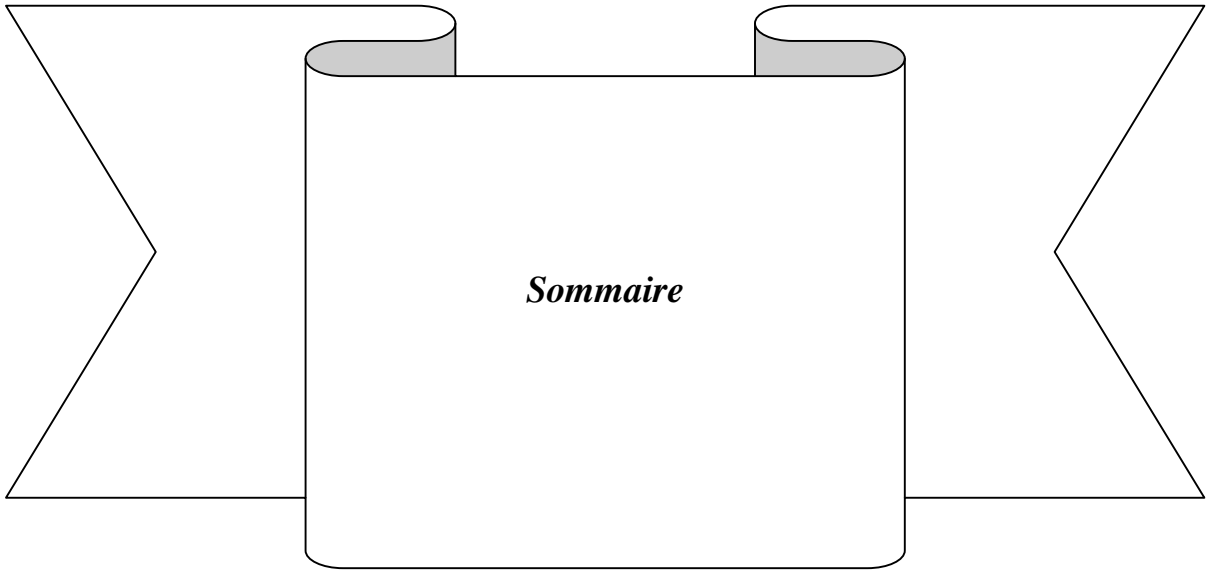
A la mémoire de mon père

A ma mère

A mon âme-sœur

A ma petite et ma grande famille.

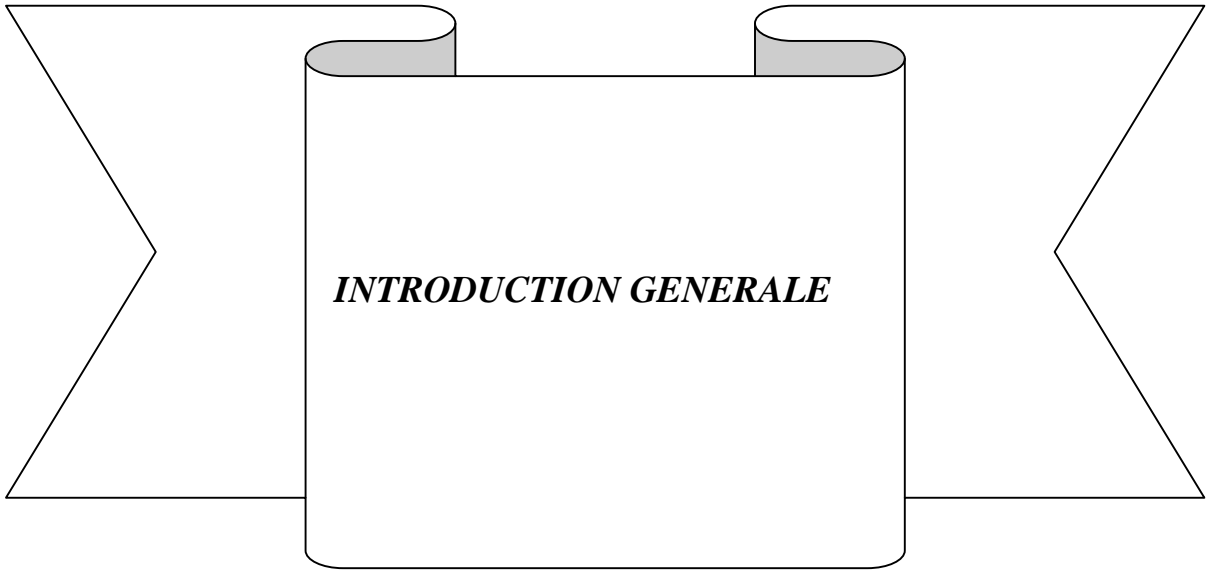
TASSADIT.



Sommaire

Introduction générale	01
Chapitre I : Concepts fondamentaux du contrôle de gestion bancaire	05
Introduction	05
Section I : Evolution et définition du contrôle de gestion	06
Section II : Les particularités du contrôle de gestions appliquées au domaine bancaire	15
Section III : Les outils du contrôle de gestion	21
Section VI : Les méthodes du contrôle de gestion dans la banque	30
Conclusion	36
Chapitre II : Les indicateurs de performance bancaire et méthode de calcul de coûts	37
Introduction	37
Section I : Le contexte bancaire et rentabilité	38
Section II : La détermination du produit net bancaire (PNB)	44
Section III : La mesure des résultats	50
Section VI : Allocation des fonds propres et ratios de rentabilité	54
Conclusion	56
Chapitre III : Mesure et analyse de la performance au sein de la BADR	57
Introduction	57
Section I : Présentation générale de la Banque de l'Agriculture et de Développement Rural (BADR)	58
Section II : L'organisation de l'agence locale d'exploitation	61
Section III : Les paramètres déterminants la rentabilité de l'agence « 580 » de la BADR	67
Section VI : Mesure et analyse de la rentabilité de la BADR	77
Conclusion	83
Conclusion générale	84

Annexes	85
Liste des abréviations	91
Liste des tableaux et figures	92
Liste des annexes	94
Bibliographie	95
Table des matières	96



Introduction générale :

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

Depuis les années 90, le monde bancaire a connu une nouvelle ère dans l'industrie bancaire. Et depuis, le secteur bancaire est devenu de plus en plus concurrentiel, où seules les banques les plus performantes trouvent leur place. Celles-ci, cherchent à accroître leurs parts de marché, et priment pour un objectif de maximiser leurs profits.

Autrement dit, le monde bancaire a changé, et poursuit son évolution à une vitesse difficile à imaginer, déréglementation, globalisation, redéploiement stratégique et recherche de compétitivité sont le quotidien des banques d'aujourd'hui confrontées à une pression concurrentielle accrue, et à la nécessité de gérer au plus près afin d'optimiser leurs activités et mesurer leur rentabilité instantanée et prévisionnelle.

Cette mutation a provoqué une pression à la baisse de la tarification qui a conduit à l'égarment des marges, accompagnée d'une fragilisation du compte de résultat, et dans le même temps, l'accroissement de la complexité des produits et services et le risque bancaire. Après la phase de déréglementation, une nouvelle réglementation est de retour, à savoir l'entrée en vigueur d'un dispositif prudentiel ainsi que l'entrée en vigueur du ratio international de rentabilité (Ratio Cooke).

Suite à cette évolution, les banques pour se maintenir, doivent améliorer leur rentabilité et leurs performances, et cela à travers la mise en place d'un système de contrôle de gestion pertinent et la disposition d'un système d'information fiable.

On peut considérer, selon les termes de S.de COUSSERGUE (S.de COUSSERGUE, [2010], p141), que le contrôle de gestion se situe à l'interface de la démarche stratégique et de la gestion opérationnelle. C'est en effet, un système d'évaluation des responsabilités et d'amélioration des performances qui présente un double aspect :

- un aspect rétrospectif, lorsqu'il s'agit d'évaluer les réalisations de la gestion passée, en organisant le *reporting* et en concevant des indicateurs de performances ;
- un aspect prospectif, avec la traduction des objectifs stratégiques en plans opérationnels, sa finalité étant de veiller à l'allocation optimale des ressources de la banque pour atteindre ces objectifs.

Sous l'effet des profondes mutations qu'a subi le secteur bancaire, le contrôle de gestion bancaire a pris aujourd'hui, une place très importante. Il occupe un rôle clé qui devient dans certains cas, un avantage concurrentiel vu les outils de calcul et d'analyse de la rentabilité qu'il utilise et l'aide à la prise de décision. Quelque soit sa forme, la nécessité du contrôle de gestion s'impose dans n'importe quel type de banque. En effet, le contrôle de gestion consiste en la mise en place des procédures et des systèmes de contrôle qui permettront aux dirigeants de s'assurer de la cohérence de leurs choix stratégiques.

De plus, le contrôle de gestion est le processus par lequel les membres d'une entité s'assurent que les ressources sont utilisées de façon efficace (atteindre les objectifs), efficiente (aux moindres coûts), et pertinente par rapport aux objectifs fixés. L'identification de la création de valeur en interne est le but premier du contrôle de gestion, en mettant en place des dispositifs qui se sont constamment développés en intégrant des pratiques de planification, d'allocation stratégique des ressources, de mesure et d'analyse des résultats qui ont élargi le champ de celui-ci. Ainsi, la finalité du contrôle de gestion est la performance qui englobe à la fois, l'efficacité et l'efficacités dont le but est la maximisation du profit, donc de la rentabilité.

Le choix du thème de recherche est motivé par deux raisons, à savoir :

. dans un environnement devenu très concurrentiel, l'exigence de rentabilité s'est traduite par une meilleure appréhension des coûts bancaires, et un développement du contrôle de gestion dans le pilotage de la performance des banques ;

. les travaux de recherche sur le contrôle de gestion en Algérie et leur intégration comme un paramètre de performance globale sont rares. De ce fait, nous avons essayé de lancer dans ce modeste travail, une réflexion sur la nécessité d'adaptation des systèmes de contrôle de gestion dans l'environnement général des affaires notamment, dans le monde bancaire.

Notre travail de recherche, se propose d'étudier le contrôle de gestion dans une perspective d'analyse de la rentabilité. C'est dans ce contexte, que notre thématique s'articule, à savoir étudier « l'importance du de contrôle de gestion dans la détermination de la rentabilité dans une banque ». La question à laquelle nous allons essayer de répondre dans ce travail, peut être résumée comme suit :

- **en quoi réside l'importance du contrôle de gestion, et comment contribue-t-il à la détermination de la rentabilité de la banque ?**

Telle est la question qui guidera notre recherche. Nous avons défini deux hypothèses de travail pour lesquelles nous nous proposons de tester la validité :

l'hypothèse 01 : le contrôle de gestion développe continuellement des outils et méthodes à mettre en œuvre permettant de minimiser les coûts bancaires et maximiser la rentabilité.

l'hypothèse 02 : le contrôle de gestion a une mission principale de doter l'organisation bancaire des moyens et d'indicateurs de mesure de la performance.

Pour accomplir ce travail, nous avons effectué d'une part une recherche bibliographique et d'autre part, une enquête sur le terrain.

La recherche bibliographique nous a permis de délimiter notre champ d'analyse qu'est le système de contrôle de gestion et la place qu'il occupe dans le domaine bancaire et les institutions financières.

Par ailleurs, nous avons élargi notre recherche bibliographique et nous nous sommes rendu à la BADR où nous avons recherché des documents qui se rapportent à notre étude, contenant des informations pertinentes en s'appuyant sur la documentation interne de la banque. Cela nous a permis d'améliorer notre connaissance de la BADR et d'approfondir l'étude documentaire sur le fonctionnement de la banque en matière de contrôle de gestion.

Les données collectées ont été utilisées pour vérifier les hypothèses énoncées auparavant. A la lumière de ces informations, nous avons procédé à un diagnostic du système de contrôle de gestion.

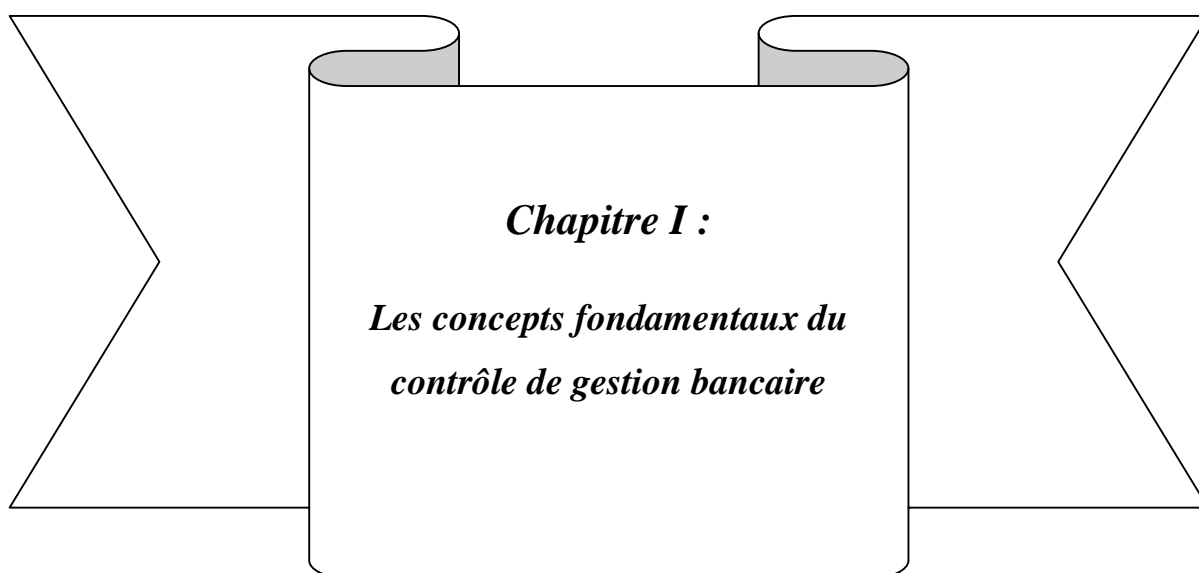
Nous avons structuré notre travail autour de trois chapitres.

Le premier chapitre aborde en premier lieu, les concepts de base du contrôle de gestion et présente un bref historique de la fonction du contrôle de gestion en montrant son développement relatif aux évolutions de l'environnement économique, concurrentiel et technologique pour mieux saisir l'importance de l'évolution de celui-ci. En deuxième lieu, il retrace les particularités du contrôle de gestion appliquées dans une banque et ce qui l'a ramené de plus au système bancaire. Ensuite, il définit les outils du système utilisés pour l'aide à la prise de décision. Et enfin, la dernière partie sera consacrée aux méthodes du contrôle de gestion dans la banque.

Le deuxième chapitre porte sur la détermination des différents indicateurs de performance bancaire et les différents risques liés à l'activité bancaire. Ensuite, il passe au calcul des différents éléments composant le produit net bancaire (PNB) et les charges engendrées de cette activité. De plus, il présente la rentabilité d'une banque qui peut être appréciée par trois composantes qui sont la rentabilité par centre de profit, la rentabilité par produit et la rentabilité par client. Enfin, il termine par présenter les divers modes d'affectation des fonds propres dans les établissements bancaires, ainsi que les différents ratios (solvabilité, liquidité...).

Le troisième chapitre illustre par un cas réel, le système de contrôle de gestion à partir du cas de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR), banque de détail dont nous ferons une présentation générale. Ensuite, nous présenterons l'organisation de l'agence locale d'exploitation et les paramètres déterminants la rentabilité de l'agence « 580 » de la BADR. Enfin, nous tenterons de mesurer et d'analyser la rentabilité de la BADR.

Nous veillerons tout au long de notre travail à illustrer au mieux possible, les parties évoquées.



Chapitre I :

***Les concepts fondamentaux du
contrôle de gestion bancaire***

Introduction :

Le contrôle de gestion a pris aujourd'hui une place très importante dans le domaine bancaire et les institutions financières. Quelque soit sa forme, la nécessité du contrôle de gestion s'impose dans n'importe quel type de banque auquel on est confronté. En effet, le contrôle de gestion consiste à mettre en place des procédures et systèmes de contrôle qui permettront aux dirigeants de s'assurer de la cohérence de leur choix stratégiques.

Ce premier chapitre a pour objet d'introduire les concepts de base du contrôle de gestion, de présenter un bref historique de la fonction de contrôle de gestion en montrant son développement relatif aux évolutions de l'environnement économique, concurrentiel et technologique pour mieux saisir l'importance et l'évolution de celui-ci (section I). En suite, nous aborderons les particularités du contrôle de gestion appliquées dans une banque et ce qui l'a ramené de plus au système bancaire (section II). Puis nous définirons les outils du système utilisés pour l'aide à la prise de décision (section III). Et enfin, la dernière partie sera consacrée aux méthodes du contrôle de gestion dans la banque (section IV).

Section I : Evolution et définition du contrôle de gestion

Dans cette section, nous allons d'abord faire le point sur l'évolution qu'a connu le contrôle de gestion à travers le temps, et donner les différentes définitions qui lui ont été attribuées et enfin déterminer l'origine et la définition du contrôle de gestion bancaire.

I.1 Evolution du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion (CG) s'est développé tout au long du XXe siècle. Mais ses origines remontent avant cette date, même s'il ya peu d'approches historiques du CG. En revanche, il ya de nombreux travaux qui ont examiné sous un angle historique soit une époque, soit une pratique précise (le calcul des coûts, l'évaluation des investissements, le contrôle budgétaire) communément considérées comme appartenant au contrôle de gestion.

Selon l'expression de F.PERROUX, le contrôle de gestion peut être considéré comme une innovation sans signature. Étant donné la difficulté de situer la date de naissance du CG, l'avis de deux auteurs qui ont mené des travaux en la matière ont été pris en considération à savoir ; JEAN MEYER et MICHEL ROUACH & GERARD NAULEAU.

Selon JEAN MEYER, (JEAN MEYER [1983], p47), c'est la grande crise économique de 1929 qui a permis l'éclosion du contrôle de gestion aux Etats-Unis. Les grandes entreprises préoccupées par leur survie ont cherché des moyens de réduire leur coûts (contrôle budgétaire, prix de revient, études de rentabilité, etc..), et de gagner des parts de marchés dans une conjoncture devenue défavorable. La guerre de 1941-1945 les a conduits à persévérer dans cette direction d'autant plus que les autorités fédérales, soucieuses de mener leur effort de guerre au moindre coût, ont mobilisé les contrôleurs de gestion des entreprises les plus dynamiques. Ce qui a contribué, à propager, dans un grand nombre d'entreprises, ces méthodes. Après 1945, l'effort se poursuit et se complète par des techniques elles-mêmes issues de la guerre (recherches opérationnelle) et par une volonté plus grande de maîtriser l'avenir (plans à moyen et long terme). L'évolution actuelle se traduit par un élargissement, aborde la stratégie et va bien au-delà du contrôle de gestion proprement dit.

Selon MICHEL ROUACH et G. NAULEAU (MICHEL ROUACH et G. NAULEAU [1998], p123) par contre, le contrôle de gestion est apparu dans les grandes entreprises industrielles en réponses à une double exigence :

- maintenir et développer les préoccupations d'efficacité économique au plus près des opérations, c'est à dire auprès des premiers niveaux de responsabilité hiérarchique ;
- assurer la cohérence et la coordination de structures devenant de plus en plus complexes à la suite du mouvement de décentralisation des responsabilités qui s'est opéré dans les grandes entreprises.

Selon ces auteurs, le contrôle de gestion a connu quatre grandes étapes que nous allons énumérer comme suit :

- l'utilisation de la comptabilité générale à des fins de gestion ;
- la décentralisation coordonnée, un mécanisme clé de l'émergence du CG ;
- l'institutionnalisation du reporting de gestion ;
- le contrôle de gestion, un mode de coordination hiérarchique.

I.1.1 L'utilisation de la comptabilité générale à des fins de gestion :

Les premiers fondements du contrôle de gestion datent de l'utilisation progressive de la comptabilité générale (financière) à des fins de gestion. La comptabilité a en effet, été progressivement adaptée de telle sorte qu'elle puisse informer les gestionnaires, des rentabilités relatives des activités et produits réalisés et vendus par l'entreprise. C'est ainsi que la mise au point et l'utilisation systématique des premiers ratios et indicateurs de performances économiques, date du début du siècle. Le fameux arbre des ratios fut développé dans l'entreprise chimique américaine « Du pont de Nemours » en 1907. Cet arbre des ratios a mis en relation, pour la première fois, comptes de bilan et comptes de résultat, en explicitant les différentes étapes de la formation de la rentabilité des fonds propres investis par l'actionnaire.

I.1.2 La décentralisation coordonnée, un mécanisme clé de l'émergence du contrôle de gestion :

La deuxième étape clé de l'émergence du contrôle de gestion peut être datée de la mise au point par SLOAN des mécanismes de « décentralisation coordonnée » à la General Motors, à la fin des années 20. L'entreprise, structurée en divisions, ne garda que quelques fonctions au siège central comme la trésorerie, les financements ou la recherche. Chaque division était désormais, jugée annuellement sur la rentabilité de ses actifs gérés et entrainée en compétition interne avec les autres divisions pour l'octroi des ressources nécessaires aux investissements et aux nouveaux développements. L'évaluation annuelle des performances par division était ainsi institutionnalisée. Il s'agissait d'une première tentative d'organiser une forte décentralisation des responsabilités dans le but de maintenir une réactivité suffisante à une entreprise qui commençait à s'offrir de comportements bureaucratiques (L'expression est entendue ici dans son acception négative qui traduit généralement la perte de vue des objectifs et des finalités de l'organisation pour réaliser ses missions et activités ou encore la lenteur et l'inertie qui caractérisent les arbitrages économiques), du fait de sa taille qui devenait comparable aux plus grandes administrations d'Etat.

I.1.3 L'institutionnalisation du *reporting* de gestion :

La troisième pierre de touche apportée à l'édifice du contrôle de gestion intervient après la deuxième guerre mondiale à l'époque où les méthodes et techniques de la gestion prévisionnelle ont été transférées et appliquées aux entreprises privées. Ces dernières sont dotées alors de stratégies, de plans, de plans opérationnels et de budgets par divisions. Les responsables de ses entités ont dû « vendre » leur plan opérationnel et leur budget en interne, afin que les ressources correspondantes leur soient allouées. C'est l'institutionnalisation du *reporting* de gestion.

I.1.4 Le contrôle de gestion un mode de coordination hiérarchique :

Enfin, la dernière étape de cette construction du contrôle de gestion intervient dans les années 60 avec la diffusion des principes de Direction par les Objectifs qui ont institutionnalisé un mode de coordination hiérarchique fondé sur la négociation d'objectifs et le contrôle par les résultats. Parallèlement, un niveau supplémentaire de responsabilisation, au-delà des divisions, a été inauguré par les contrôleurs de gestion avec la généralisation des

centres de responsabilité. Ces entités sont désormais les interlocuteurs privilégiés du contrôle de gestion qui s'adresse ainsi, aux premiers niveaux de responsabilité hiérarchique et pas seulement aux responsables de divisions.

I.2 Définitions du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion peut prendre plusieurs définitions, il peut être considéré comme la fonction chargée d'assurer l'efficacité du pilotage économique des grandes organisations dans la mise en œuvre des stratégies.

Le contrôle de gestion est un processus permanent de pilotage global de l'entreprise et de mesure en temps réel des réalisations dans une optique de perfectionnement de la performance au sein de l'entreprise. C'est un outil d'aide à la prise de décision qui évalue l'efficacité et l'efficacités de la mise en œuvre des ressources de l'entreprise.

- **L'efficience** : elle représente la capacité de minimiser les moyens mis en œuvre pour atteindre un objectif. L'efficience peut généralement se mesurer à l'aide d'un ratio, c'est-à-dire un rapport entre deux grandeurs. Un système de production est efficace s'il produit un nombre donné d'unités, d'une qualité donnée, au moindre coût. S'il produit au moindre coût, mais sans tenir compte de la qualité, il est « économique », mais pas forcément efficace.
- **L'efficacité** :
 - elle se définit par rapport à un objectif donné ;
 - elle indique à quel point l'objectif est atteint ;
 - elle est complètement indépendante du coût ;
 - l'évaluation de l'efficacité ne tient aucunement compte des frais de gestion ni des coûts de production.

Nous pouvons citer en exemple le cas d'un système de production qui doit fabriquer 10.000 unités/semaine, d'une qualité donnée, qui est considéré comme efficace s'il respecte cette norme.

Plusieurs spécialistes en gestion ont proposé de nombreuses définitions, on cite parmi eux : R.N. ANTHONY ; KHEMAKHEM ; H. BOUQUIN.

I.2.1 La définition de R. N. ANTHONY :

Selon ANTHONY (1965), « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation » (Hervé ARNOUD [2001], p8).

En 1988, il ajoute une autre définition : «le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies» (Hervé ARNOUD [2001], p9).

Retenons le fait que le contrôle de gestion pour Anthony, suppose l'existence des objectifs préalables que le manager est chargé de réaliser à travers l'action d'autres individus tout en s'assurant la mise en œuvre de stratégies définies et l'utilisation des ressources de manière efficace et efficiente.

I.2.2 La définition d'A.KHEMAKHEM :

« Le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité » (A.KHEMAKHEM [1976], p18).

A.KHEMAKHEM insiste dans cette définition sur la flexibilité du contrôle de gestion pour tenir compte des spécificités de chaque entreprise et de chaque situation, il insiste aussi sur la mobilité des énergies et des ressources pour atteindre les objectifs prévus de l'entité.

I.2.3 La définition de H. BOUQUIN :

« On conviendra d'appeler contrôle de gestion les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes » (H.BOUQUIN [1994], N°2892).

Selon H. BOUQUIN, les managers qui sont chargés de définir la stratégie ont besoin de dispositifs et processus pour s'assurer que l'action quotidienne des individus est cohérente avec la stratégie. Donc, le contrôle de gestion est un régulateur des comportements.

I.3 Définition et organisation du service contrôle de gestion dans une banque :

Dans ce qui suit, nous définirons le contrôle de gestion bancaire, ainsi que l'organisation de ce service (contrôle de gestion) au sein d'une banque.

I.3.1. Définition du contrôle de gestion d'une banque :

Toutes les banques de taille moyenne et les groupes ont besoin des services d'un Contrôleur 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. (ROUACH et NAULLAU [1998], p21).

Le Contrôleur de Gestion Bancaire occupe une fonction de support essentielle. Il évalue les performances de la banque sur la base des indicateurs définis dans les tableaux de bord. Ses analyses périodiques permettent aux managers, de prendre les décisions stratégiques appropriées.

Il contribue activement à la gestion prévisionnelle, en établissant le budget sur la base des principaux objectifs fixés par la direction et assure le contrôle permanent des réalisations par rapport aux estimations, jouant le rôle d'alerte en cas d'écart.

Il est également, le garant du respect des procédures, et de l'application des mesures correctives éventuelles, et œuvre à l'amélioration constante des performances de la banque et à la minimisation des charges.

I.3.2 Organisation du service du contrôle de gestion :

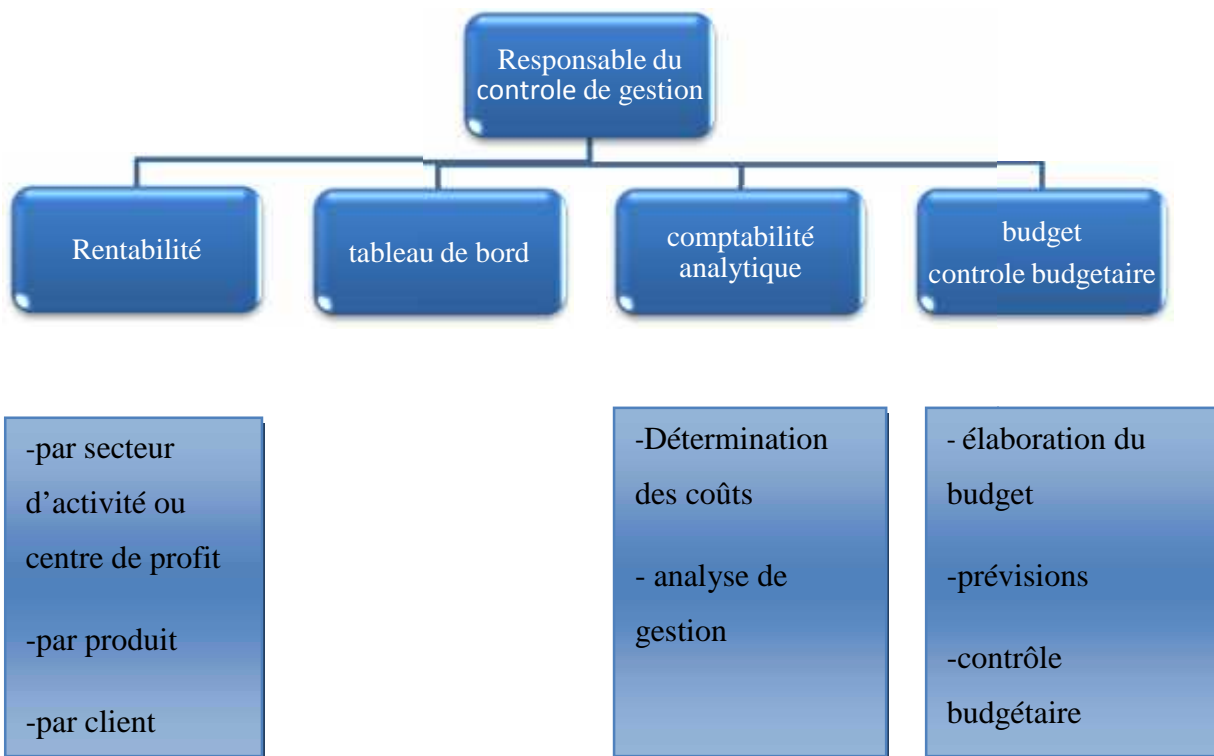
Les modes d'organisation les plus courants d'un service de contrôle de gestion dans une banque s'articulent généralement autour de 03 configurations :

- organisation par fonction ;
- organisation par activité et par fonction ;
- organisation par fonction et par activité.

❖ Organisation par fonction :

Ce type d'organisation convient à des banques de taille moyenne. Il permet aux membres du service de connaître l'ensemble des activités, mais au travers d'un seul aspect du contrôle de gestion comme le suivi de la rentabilité, le budget ou le tableau de bord, tel que présenté dans la figure n°01.

Figure n° 01 : organisation par fonction

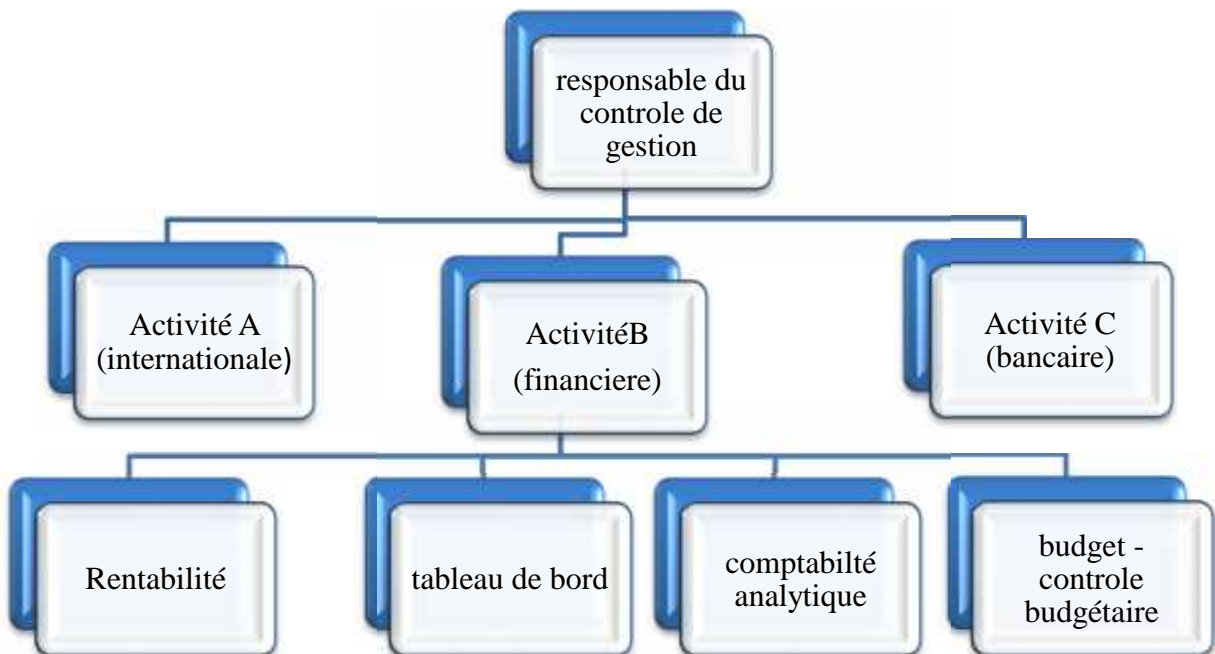


Source : M. ROUACH & G. NAULEAU, « Le contrôle de gestion bancaire et financier », 4^{ème} édition, revue banque édition, 2002, p72.

❖ Organisation par activité et par fonction :

Dans des banques d'une taille plus importante, la configuration la plus courante est précisément une configuration plus décentralisée, c'est-à-dire une organisation de contrôle par grand secteur d'activité, tel que présenté dans la figure n°02.

Figure n°02 : Organisation par activité et par fonction

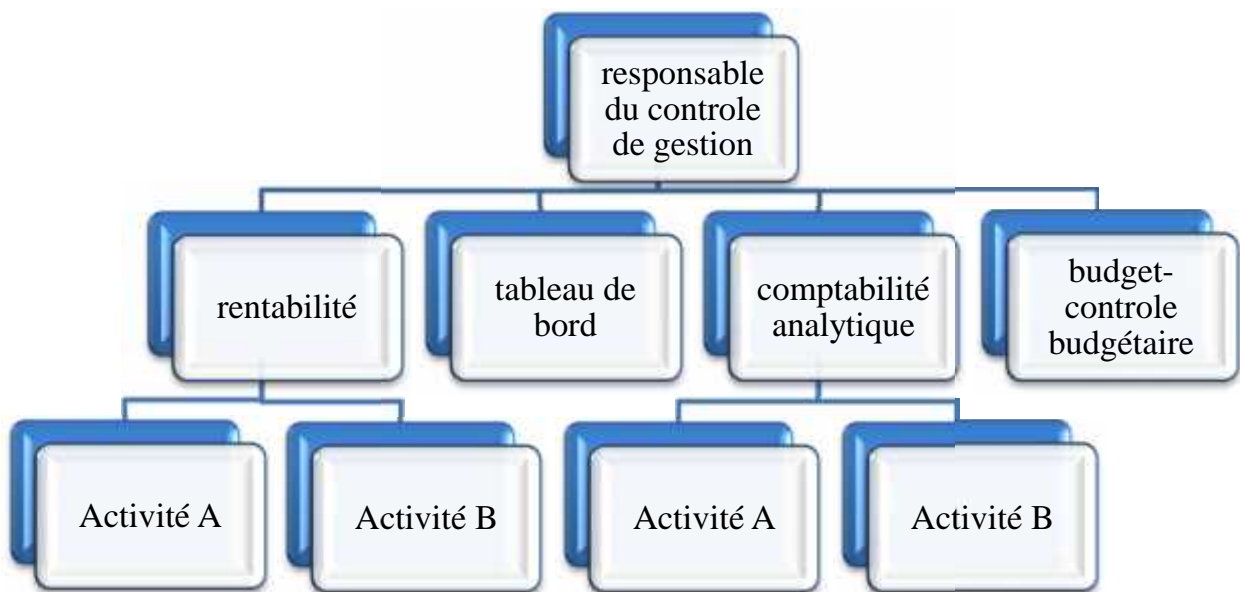


Source : M. ROUACH & G. NAULEAU, op.cit.p72.

❖ Organisation par fonction et par activité :

On peut toutefois, rencontrer une organisation de CG globalement plus centralisée, c'est-à-dire, par fonction et par activité, tel que présenté dans la figure n°03.

Figure n°03 : organisation par fonction et par activité



Source : M. ROUACH & G. NAULEAU, op.cit. p73.

Section II : Les particularités du Contrôle de Gestion appliquées au domaine bancaire

Dans la présente section, nous présenterons en premier lieu, les différents rattachements hiérarchiques que prend le contrôle de gestion dans une entreprise bancaire. Par la suite, nous déterminerons les missions et les rôles qu'occupe ce dernier, ainsi que ses objectifs.

II.1 La place du contrôle de gestion dans la banque :

Les grandes entreprises de banque calquent leur CG sur leur structure. Cependant, il reste à clarifier la question du mode de rattachement hiérarchique des contrôleurs de gestion, d'une part aux responsables opérationnels auprès desquels ils sont placés et d'autre part, à la Direction Générale(DG); deux possibilités peuvent s'offrir, soit :

- le service CG est rattaché hiérarchiquement à la DG et entretient des liens fonctionnels avec les responsables opérationnels ;
- soit à l'inverse, il dépend hiérarchiquement des responsables opérationnels.

Un certain nombre d'études sur la situation du contrôle de gestion dans l'organigramme des banques ont été réalisées, dont l'une par l'Ecole supérieure de commerce de Paris en 1990. D'après ces études, les cas les plus fréquents de positionnement des services de contrôle de gestion sont au nombre de trois :

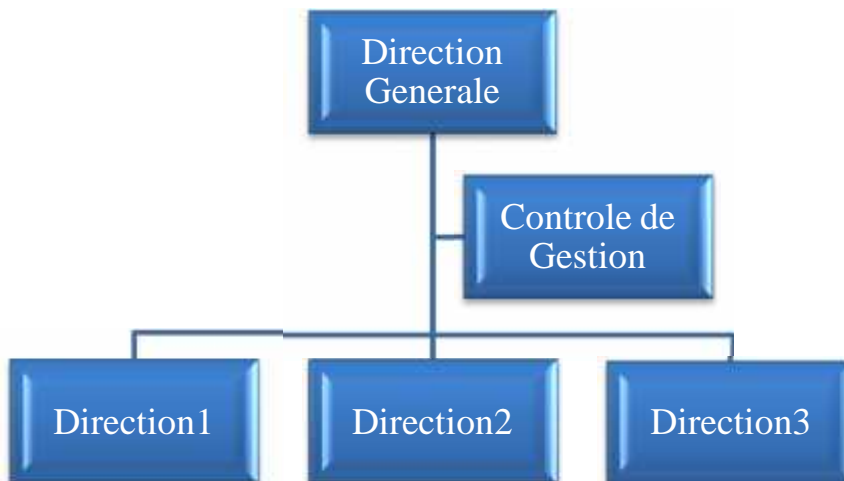
- le contrôle de gestion est rattaché directement à la direction générale, sans liens hiérarchiques avec les autres directions ;
- le contrôle de gestion et la comptabilité générale dépendent d'une direction fonctionnelle ;
- le contrôle de gestion et la comptabilité générale sont en position d'état-major.

II.1.1 Le CG est rattaché directement à la DG, sans liens hiérarchiques avec les autres directions :

Quand le CG est rattaché directement à la DG, il ya peu de problème de « transparence » dans l'établissement et donc dans la diffusion de l'information.

Dans cette situation, le contrôle de gestion a un poids important du fait de son rattachement direct à la direction générale, il reçoit des informations de tout premier ordre sur les orientations de la DG. Nous pouvons représenter ce mode de rattachement dans la figure ci- après :

Figure n°04 : Le contrôle de gestion rattaché à la direction



Source : M. ROUACH & G. NAULEAU, op.cit. p69.

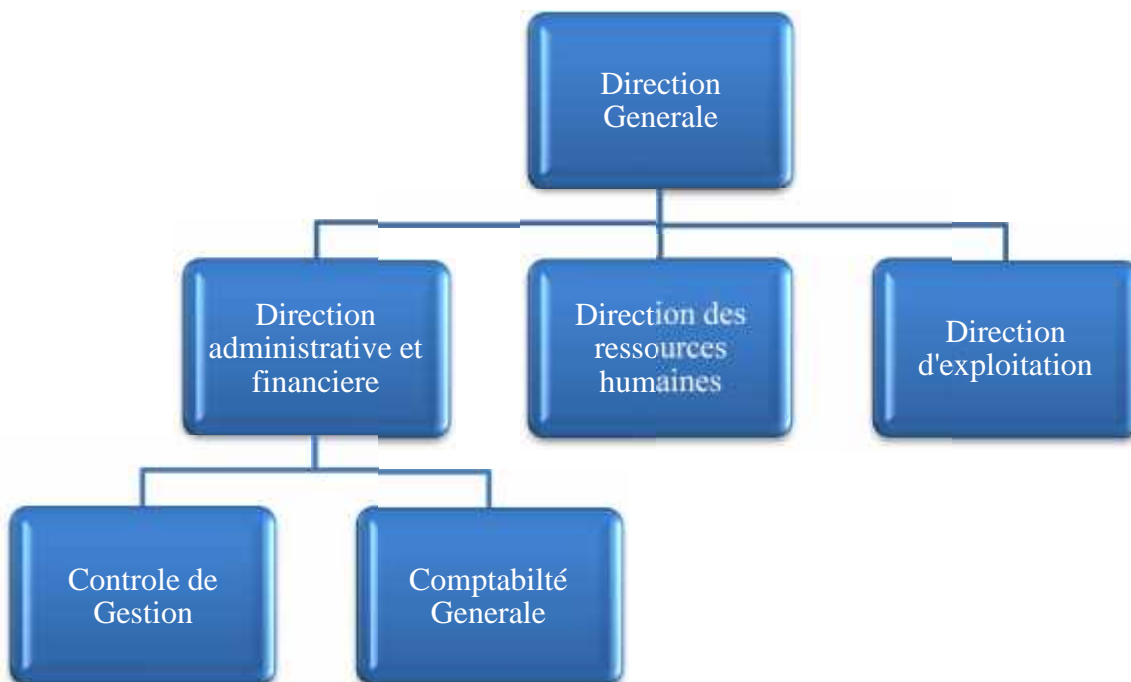
II.1.2 Le contrôle de gestion et la comptabilité générale dépendent d'une direction fonctionnelle :

Dans ce cas, la direction fonctionnelle peut être « la direction financière », « la direction gestion et plan », « la direction administrative » ou « la direction information et gestion ».

Dans ce mode de rattachement, le contrôle de gestion dépend de la direction financière ou de la direction administrative ou de toute autre direction opérationnelle. Il est ainsi, plus proche des informations financières et comptables de l'entreprise. Il n'est pas assimilé à la direction générale, ce qui permet une meilleure communication avec les directions opérationnelles. L'inconvénient de ce mode de rattachement est qu'il limite l'application du CG dans la discussion des orientations stratégiques de l'entreprise, ce qui fait courir le risque de réduire son rôle à une implication mécanique dans la procédure budgétaire.

Ce mode de rattachement est représenté dans la figure suivante :

Figure n° 05 : Le contrôle de gestion et la comptabilité générale dépendent d'une direction fonctionnelle :



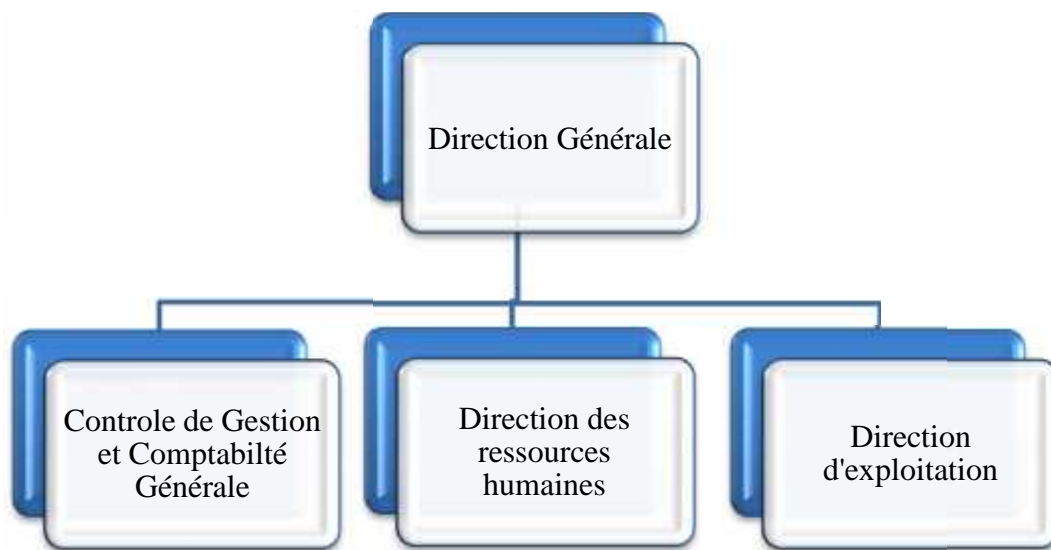
Source : M. ROUACH & G. NAULEAU, op.cit. p69.

II.1.3 Le contrôle de gestion et la comptabilité générale sont en position d'état-major ou en position de dépendance hiérarchique directe par rapport à la direction générale :

Dans ce cas, le contrôle de gestion et la comptabilité générale sont étroitement liés, et ils sont rattachés en ligne directe à la direction générale soit en « état-major » soit, en « hiérarchique ». Cependant, les liens entre la comptabilité générale et le CG peuvent apparaître trop exclusifs : la comptabilité générale est l'un des fournisseurs du contrôle de gestion comme le sont l'audit interne ou l'informatique. L'avantage de ce mode de rattachement du contrôle de gestion est la possibilité d'une transmission et d'une analyse efficace et rapide de l'information comptable.

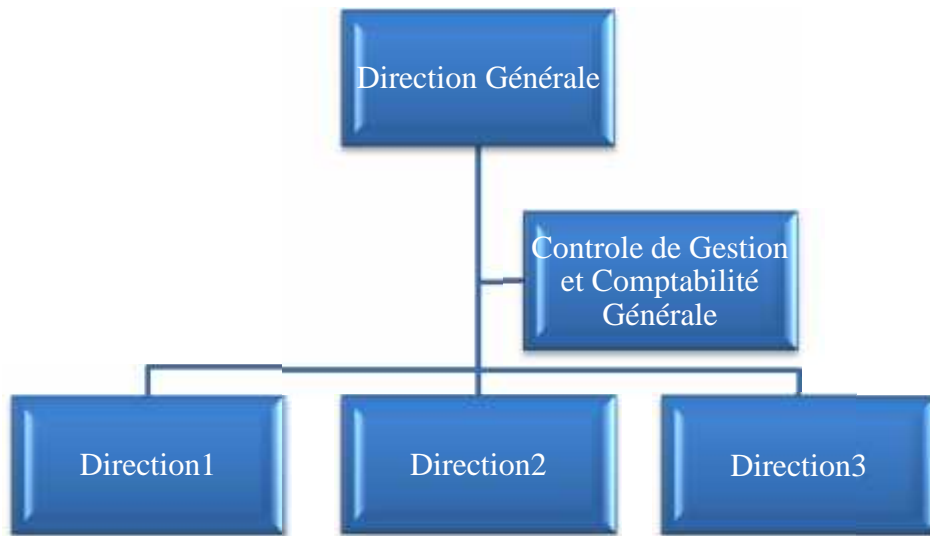
Ce mode est représenté dans la figure suivante :

Figure n° 06 : le CG et la comptabilité générale en position de dépendance hiérarchique directe ou d'état-major :



Source : M. ROUACH & G. NAULEAU, op.cit. p69.

Ou :



Source : M. ROUACH & G. NAULEAU, op.cit. p69.

II.2. Missions et Rôle du contrôle de gestion dans la banque :

Dans ce qui suit, nous présenterons les différentes missions ainsi que les différents rôles du contrôle de gestion au sein d'une banque.

II.2.1 Missions du contrôle de gestion dans la banque :

Selon ROUACH et NAULEAU, les missions du contrôle de gestion se résument comme étant la projection des besoins en ressources nécessaires à :

- la réalisation des plans stratégiques ;
- la gestion de la procédure annuelle de budgétisation et l'organisation ;
- l'enregistrement et la diffusion des informations par les reporting et les tableaux de bord.

Quand à Boisvert (1991), il assigne au CG les missions suivantes :

- planification financière ;
- évaluation des résultats ;
- analyse des projets d'investissements,

- protection des actifs ;
- la fiscalité ;
- le respect des obligations légales ;
- la production de l'information financière.

Donc, nous pouvons résumer les missions du contrôle de gestion comme suit :

- connaître l'état de l'entreprise bancaire à tout moment et projeter ses besoins pour atteindre ses objectifs à court, moyen et long terme ;
- évaluer les écarts par rapport aux objectifs fixés, et entreprendre des actions correctrices ;
- connaître l'environnement de l'entreprise bancaire et en estimer son évolution et son impact sur le fonctionnement de l'entreprise ;
- procéder à une allocation des ressources de l'entreprise et effectuer un arbitrage entre les différents centres de responsabilité.

II.2.2 Le Rôle du contrôle de gestion dans la banque :

Un contrôleur de gestion est chargé habituellement de concevoir et d'adapter à l'organisation, des outils et des procédures. Cette charge a trait à la mise au point et l'amélioration des procédures de budgétisation, de planification, de mesure et d'analyse des résultats ainsi, qu'à la mise au point des tableaux de bord et des indicateurs.

Le contrôleur de gestion est demandé d'expliquer aux opérationnels, les objectifs et leur enjeux pour l'organisation (banque).

La fonction du service CG est généralement spécialisée dans un domaine du système d'information et de son animation et ce par :

- le suivi et l'analyse des résultats et de la rentabilité ;
- l'établissement et la diffusion des prévisions ;
- le budget et le centre budgétaire ;
- la synthèse des tableaux de bord ;
- l'analyse de l'activité.

Il revient au responsable du service CG, d'organiser une rotation de son équipe sur chacune de ces fonctions afin d'obtenir une polyvalence suffisante générant souplesse dans l'organisation et motivation chez les collaborateurs.

II.3 Les objectifs du contrôle de gestion :

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

Les objectifs du contrôle de gestion peuvent être résumés dans les points suivants:

- contribuer à la définition de la stratégie ;
- suivre la mise en œuvre de la stratégie ;
- préparer l'allocation maximum des ressources en conformité avec les objectifs à court terme et les objectifs stratégiques ;
- mesurer les performances ;
- piloter l'activité et prendre les actions correctrices.

Section III : Les outils du contrôle de gestion

On peut classer les outils du contrôle de gestion en trois catégories qui sont : les outils de prévision, les outils de suivi et les outils d'analyse, (Claude ALAZARD et Sabine SEPARI, [2011], p78).

III.1. Les outils de prévision :

En matière de prévision, le contrôle de gestion se base sur l'élaboration et la mise en place d'un plan qui comporte une démarche stratégique et un plan opérationnel et un budget prévisionnel.

III.1.1 Le Plan :

Dans le domaine du contrôle de gestion, les prévisions se basent sur des analyses très poussées tel que l'évolution de l'environnement ; c'est pour cela, qu'il faut d'abord faire une analyse des prévisions avant la mise en place d'un plan.

A partir des prévisions, la direction générale établit des plans stratégiques de la banque, ces plans portent sur une période de plus d'un an. (Michel ROUACH & Gérard NAULLEAU, [2012], p33).

Le plan comporte une démarche ou un plan stratégique et un autre plan opérationnel.

a) Le plan stratégique :

Cette phase est initiée par la direction générale, dans laquelle elle vise à connaître les forces et les faiblesses de la banque et les opportunités et menaces qui pourraient l'influencer à moyen terme et ce à travers un ensemble de questionnements.

Il est évident que pour qu'un tel processus soit bien mené, on intègre les responsables des différents centres de responsabilités de la banque, ceci dans la mesure où ils connaissent mieux leur secteur que la DG et sont ceux qui doivent mettre en place des mesures pour atteindre les objectifs.

Les responsables des centres de responsabilités peuvent faire des analyses, ces dernières vont permettre aux décideurs d'identifier les axes de développement, ainsi que les priorités pour l'avenir de la banque.

b) Le plan opérationnel :

Dans cette phase, les décideurs formalisent les options retenues lors de la démarche stratégique (plan stratégique), elle consiste en une quantification de la démarche globale de planification.

En général, un plan opérationnel a une durée d'un an, d'où la désignation de plan opérationnel annuel (POA). Le POA indique par écrit, les stratégies idéalisées par les directeurs pour parvenir aux buts.

A l'image de tous les plans du genre, un plan opérationnel permet de faire le suivi des actions pour en juger l'efficacité ; au cas où les objectifs sont loin d'être satisfaits, le directeur a la possibilité de proposer de nouvelles mesures.

Le POA comporte aussi, des détails sur le moyen de réussir ce qui est prévu dans le plan stratégique.

L'avantage pratique du plan opérationnel est de permettre le pilotage financier de la banque, car le plan permet d'anticiper sur les besoins éventuels de financement de l'activité et ainsi de mieux les gérer.

c) Le budget :

Le Budget désigne un ensemble de prévisions chiffrées relatives à l'activité d'un individu ou d'une organisation (entreprise, association, administration) [Dictionnaire de Gestion, Elie Cohen].

Le budget est le premier outil de la gestion par objectif, c'est un document de travail sur lequel les dirigeants se mettent d'accord sur les prévisions des dépenses et des encaissements futurs. Une fois les prévisions fixées, ils pourront :

- suivre les réalisations par rapport aux prévisions ;
- calculer les écarts ;
- interpréter les résultats et définir les causes des écarts ;
- prendre les actions correctives ;
- faire de nouvelles prévisions si nécessaires (généralement on ne change pas les objectifs globaux, mais uniquement les rubriques et les sous rubriques).

On distingue deux types de budget : le budget de fonctionnement et le budget des activités.

Le budget de fonctionnement :

Appelé aussi budget d'exploitation, il regroupe les prévisions de charges ou de produits de l'entreprise (banque). Les charges sont regroupées par nature (avec d'autres méthodes tel que la comptabilité analytique, les charges sont découpées par destination).

Les prévisions des produits de l'entreprise permettent de suivre l'évolution future du Chiffre d'affaires.

Une fois les prévisions établies, les responsables pourront suivre l'évolution des réalisations, les accoupler avec les réalisations et établir les écarts.

Le budget des activités :

Les budgets d'activités concernent les services opérationnels .Ils sont présentés en quantités et en valeurs.

Parmi les services opérationnels de la banque de détail on peut citer :

- le service comptabilité ;
- le service administration ;
- le service crédit aux particuliers ;
- le service recouvrement ;
- le service épargne ;
- le service marketing...etc.

Dés lors, de l'élaboration des prévisions et du plan, le CG établit un pré-budget qui sera diffusé aux différents centres de responsabilités. Les responsables des centres de responsabilités proposent des objectifs qui seront transmis à la direction générale ; celle ci va émettre son avis, ce qui va ouvrir l'occasion à une véritable négociation entre les deux parties.

III.2 Les outils de suivi :

Une fois le budget établi, il doit être suivi sur une base mensuelle par le CG, à travers les systèmes de *reportings* et les tableaux de bord.

III.2.1. Les centres de responsabilités dans la banque :

Un centre de responsabilité peut être défini comme une entité de gestion disposant d'une délégation d'autorité pour négocier des allocations de ressources lors de l'établissement du budget et qui est tenu de rendre compte de sa gestion. (Sylvie de COUSSERGUE, [2005], p 142).

De manière générale, il participe au principe de la décentralisation des entreprises tant sur le plan géographique que stratégique. On distingue plusieurs types de centres de responsabilité à savoir les centre de profit ; les centres de coût ; les centres de support et les centres de structure.

a) Les centres de profit :

Un centre de profit est un centre qui à la maîtrise de ses coûts et de son chiffre d'affaires, sa mission essentielle consistera à trouver un équilibre optimum entre le chiffre d'affaires et les coûts. Et ceci dans le but d'atteindre les objectifs fixés dans le cadre de la politique budgétaire. Leur profit est généralement mesuré analytiquement comme la contribution du centre à la couverture des frais de siège et au bénéfice.

b) Les centres de coûts :

Les centres de coût sont définis comme des centres de responsabilité sans objectif de profit (exemples des centres de dépenses, des centres de chiffre d'affaires et des centres de frais). Ce sont des entités de gestion qui sont chargées de maîtriser des coûts uniquement. On peut citer l'exemple du service de contrôle de gestion dans une banque.

L'entité de gestion n'engendre que des charges afin de réaliser une prestation ou un produit. Dans la banque, les centres de coût sont particulièrement nombreux, d'où l'intérêt de les rattacher à l'une des catégories suivantes :

- les centres de structure qui réalisent des prestations non identifiables et non répétitives. Leur mission est de contrôler et de coordonner les activités des autres centres comme par exemple la Direction générale ou la Direction des engagements ;
- les centres de support qui réalisent des prestations identifiables et non répétitives et dont le mode opératoire n'est pas aisé à formaliser, car il relève souvent du « sur mesure », modifié pour chaque prestation. On trouve les centres de support au sein des services généraux, comme l'informatique et l'organisation, le marketing ou les études économiques et financières ;
- les centres opérationnels qui réalisent des prestations identifiables, répétitives et à mode opératoire formalisé comme le traitement des chèques et virements ou l'exécution des ordres de bourse. Ces centres fonctionnent selon la logique « fournisseur-client » en livrant aux autres centres, des prestations dont ils ne maîtrisent pas le volume. Leur mode opératoire étant stable à court terme, les systèmes de facturation interne permettent de valoriser leurs prestations.

III.2.2 Les tableaux de bord :

« Un tableau de bord est un document rassemblant des indicateurs financiers et économiques d'une entreprise. Le plus souvent, il est mensuel, mais il peut s'établir sur des périodes plus ou moins courtes. C'est une aide à la gestion de l'organisation ». (Claude ALAZARD, Sabine SEPARI [2011], p289). En effet, il regroupe des informations telles que le carnet de commandes, les ventes, les parts de marchés, le niveau de la trésorerie ou encore le résultat sur la période. Un rapprochement peut être fait avec le compte de résultat. Les tableaux de bord sont apparus pour combler un inconvénient de ce dernier, sa fréquence. En effet, le compte de résultat est établi uniquement à la fin de la période, il y a donc un manque de visibilité durant l'année. C'est le rôle des tableaux de bord. Ainsi, les dirigeants de l'entreprise peuvent modifier leur stratégie commerciale si les indicateurs sont mauvais.

Les tableaux de bord sont des outils d'aide à la décision .Ils sont fournis aux opérationnels qui les utilisent au quotidien pour orienter leurs actions managériales. Ils fournissent des informations adaptées aux besoins des utilisateurs. Ceci est tout à fait logique dans la mesure où les besoins en information dans une banque varient considérablement d'un poste à un autre et selon le niveau hiérarchique. Les responsables de centre de décision ont en tout cas à travers les tableaux de bord, l'occasion de contrôler et maîtriser l'évolution de leurs activités. Ainsi, d'éventuelles difficultés peuvent être identifiées à temps et des mesures correctives peuvent être prises.

Le tableau de bord :

- est un support de communication entre responsables ;
- peut être un instrument de veille permettant de déceler les opportunités et risques nouveaux ;
- permet le contrôle de gestion en mettant en évidence les performances réelles et potentielles et les dysfonctionnements ;
- favorise la prise de décision, après analyse des valeurs remarquables, et la mise en œuvre des actions correctives.

La structure et le contenu du tableau de bord dépendent :

- de l'organisation, de son activité, et de sa taille ;
- de l'environnement : marché, concurrence, conjoncture ;

- du responsable auquel il s'adresse : son champ de responsabilité et d'intervention.

II.2.3 Le *reporting* :

Le *reporting* est un ensemble d'indicateurs de résultat, construit à posteriori, de façon périodique, afin d'informer la hiérarchie des performances de l'unité. Dans le cadre d'une gestion décentralisée, le *reporting* permet de vérifier que les centres de responsabilité respectent leurs engagements contractuels. (Claude ALAZARD, Sabine SEPARI [2011], p308).

Les *reportings* sont des rapports de gestion fournis selon une périodicité variable aux organes de contrôle bancaire ou à la direction générale. C'est en fait, une synthèse des différents tableaux de bord de la banque. Il fait ressortir la situation de la banque à un moment donné concernant un domaine bien précis. Par exemple, les banques sont censées fournir à la fin de chaque mois, un arrêté des informations concernant leur niveau de risques à la commission bancaire. Ces informations vont être constituées en utilisant les différents *reporting* établis sur une base quotidienne dans la banque.

En résumé, le tableau de bord est un outil de pilotage, et le *reporting* est un outil de contrôle.

III.3 Les outils d'analyse :

Les outils d'analyse sont matérialisés par la comptabilité générale et la comptabilité analytique, elles sont la concrétisation de l'amendement du contrôle de gestion.

III.3.1 La comptabilité générale :

La comptabilité générale est la première source d'information de l'organisation. Elle permet de procéder à un contrôle automatique des opérations enregistrées. La lecture du journal fournit l'état des dettes, l'état des créances, et les états de toutes les organisations, elle permet aussi :

- de constater les produits et les charges que l'organisation (banque) génère au cours d'un exercice et de déterminer le résultat qui en découle ;

- de dresser à la fin de chaque exercice, un état de sa situation patrimoniale, le bilan que l'on peut définir comme la description en valeur de la situation patrimoniale d'une entreprise à un moment donné, et éventuellement d'en étudier l'évaluation (tableau de financement).

En outre, la comptabilité générale permet aux dirigeants de déceler les points faibles de leurs entreprises, d'identifier les causes de leurs malaises et de prendre les mesures correctives à fin de rétablir la situation. Donc, elle sert à aider les administrations à mieux contrôler, coordonner et planifier les opérations quotidiennes de l'organisation.

III.3.2 La comptabilité analytique :

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

La comptabilité analytique est un mode de retraitement des données dont les objectifs sont :

- connaître les coûts des différentes fonctions de l'entreprise ;
- expliquer les résultats en calculant les coûts des produits et les comparer aux prix de vente correspondants.

III.4 Le contrôle interne :

Dans un environnement très évolutif tel que celui du secteur bancaire, les banques adoptent un système de pilotage dont les outils peuvent différer d'un établissement à l'autre mais qui tous comportent obligatoirement, du fait de la réglementation, un système de contrôle interne.

Le contrôle interne dans les établissements de crédit permet d'examiner les conditions de l'efficacité d'un système de contrôle interne qui tiennent au respect de principes et à une organisation adéquate.

Habituellement, l'organisation du contrôle interne repose sur la distinction de deux niveaux, le contrôle de premier degré et le contrôle de second degré.

III.4.1 Le contrôle de premier degré :

Au niveau des unités opérationnelles, le contrôle de premier degré s'appuie sur un manuel des procédures, une procédure permettant la réalisation d'une opération conformément aux normes fixées par la banque. Pour toutes les opérations, le manuel indique :

- les étapes successives et logiques du traitement ;
- la responsabilité de chaque intervenant dans la chaîne de traitement ;
- l'enregistrement comptable des informations et leur restitution ;
- les procédures de contrôle.

Le contrôle de premier degré est effectué de façon permanente par le supérieur hiérarchique des participants à la procédure ou par du personnel spécialisé. (Sylvie de COUSSERGUES & Gautier BOURDEAUX, [2010], p161).

III.4.2 Le contrôle de second degré :

Le contrôle de second degré requiert un organe spécialisé qui, d'un établissement à l'autre, s'appelle inspection générale ou audit. Ce type de contrôle est inopiné et a posteriori des opérations, réalisé fréquemment de façon transversale et périodique (engagements, trésorerie, gestion actif-passif...). (Sylvie de COUSSERGUES & Gautier BOURDEAUX, [2010], p162). dont le rôle est :

- d'évaluer l'opportunité des opérations ;
- de suivre les risques qui s'y attachent, compte tenu des délégations de pouvoir accordées ;
- d'éclairer les organes dirigeants sur la réalisation des objectifs du contrôle interne.

Les tableaux de bord, les indicateurs de performances, les rapports thématiques sont les instruments habituels de ce type de contrôle.

Tous ces outils permettent à la banque d'avoir un « système d'information »¹ pertinent et bien organisé permettant ainsi, aux dirigeants la prise de décision en leur fournissant les informations utiles.

Section VI : Les méthodes du contrôle de gestion dans la banque :

Avec la spécificité de la réglementation bancaire et le renforcement des contraintes prudentielles, la maîtrise des outils et des méthodes de contrôle de gestion est incontournable.

Dans cette section, nous énumérons les différentes méthodes appliquées pour mesurer la rentabilité et la performance des activités des entreprises et en particulier l'entreprise bancaire.

VI.1 La Méthode *Economic Value Added* (EVA):

Dans ce qui suit, nous définirons la méthode *economic value added*, ses objectifs, ainsi que le principe de calcul de l'EVA.

VI.1.1 Définition de l'EVA:

L'EVA ou valeur ajoutée économique est un indicateur de performance interne du management qui est égale à la différence entre le résultat opérationnel de l'entreprise après impôt et la rémunération du capital employé pour son activité.

Lorsque l'EVA est positive, cela signifie que le management a créé de la richesse ; dans le cas contraire, il ya eu destruction de la valeur.

VI.1.2 Objectifs de la méthode :

La valeur ajoutée économique a été développée pour aider les dirigeants à incorporer deux principes de base de la finance à leur prise de décision :

Le premier objectif financier de n'importe qu'elle entreprise devrait être de maximiser la richesse de ses actionnaires ;

¹ Système d'information : un système d'information de gestion se définit comme l'ensemble des méthodes et moyens se rapportant au traitement des différentes formes d'informations nécessaires à la bonne marche de l'entreprise. Sylvie de Coussergues, « gestion de la banque », édition DUNOD 4eme éd, p129, paris, 2005

La méthode EVA repose sur l'idée que les indicateurs de mesure du passé, en particulier la rentabilité des capitaux propres, laissent à désirer lorsqu'il s'agit d'estimer la création de valeur. L'un des apports essentiels de l'EVA est de mettre en exergue le fait que le capital a un coût, même s'il n'est pas enregistré en comptabilité à la différence du coût de la dette (intérêts). Pour favoriser la recherche de ressources rares telles que les capitaux, les organisations doivent rémunérer leurs actionnaires à un taux égal à celui que ces derniers obtiendraient pour d'autres investissements, et compte tenu d'un ajustement lié au risque.

VI.1.3 Principe de calcul de l'EVA :

Dans cette approche, le revenu (re) le plus fréquemment retenu est le résultat d'exploitation ou le résultat opérationnel hors charges financières (Sylvie de COUSSERGUES, [2005], p120).

$$EVA = (re - k) \times C$$

Avec :

- (re) : ratio de rentabilité économique = résultat d'exploitation après impôt mais avant frais financiers, rapporté au total des actifs ;
- K : coût moyen pondéré des capitaux investis ;
- C : capitaux investis, propres et empruntés.

Il existe une autre méthode de création de valeur, cette dernière représente une mesure financière, c'est la méthode MVA (*Market Value Added*) (Sylvie de COUSSERGUE, [2005], p121).

$$MVA = \text{Capitalisation boursière} / \text{Capitaux propres comptables}$$

La MVA compare la valeur de marché de la banque et la valeur historique des capitaux propres qui y sont investis. Plus la MVA est élevée, plus les actionnaires qui vendent leurs actions récupèrent la richesse accumulée depuis la création de la banque.

VI.2 Le *Benchmarking*:

À présent, nous définirons une autre méthode du contrôle de gestion qui est le *benchmarking* ainsi, que la démarche à suivre dans l'application de cette méthode.

VI.2.1. Définition du *Benchmarking* :

Le terme de *Benchmarking* (le benchmark, point de repère) désigne un procédé de comparaison systématique des produits, services et activités aux meilleurs niveaux de résultats. Ces meilleures performances peuvent se rencontrer à l'intérieur de l'organisation (*Benchmarking* interne) ou à l'extérieur chez les concurrents ou dans des organisations semblables (*Benchmarking* externe). (Alain BURLAUD et Claude. J.SIMON, [2013], p 66).

VI.2.2 La démarche du *Benchmarking* :

La démarche du *Benchmarking* est résumée ci-après :

- ✓ identifier les missions et les objectifs de la banque en privilégiant les attentes des clients ;
- ✓ identifier et décrire les processus de la banque ;
- ✓ déterminer quels sont les processus de la deuxième étape qui sont essentiels à la réalisation des missions et des objectifs identifiés dans la première étape ;
- ✓ choisir une entreprise (banque) de référence, pour chaque processus déterminé dans la troisième étape ;
- ✓ identifier les pratiques de la banque de référence susceptibles d'être adaptées chez la banque (la banque qui compare ses performance par rapport à la banque de référence) ;
- ✓ mettre en œuvre les améliorations.

Le risque du *Benchmarking* est de se situer en suiveur plutôt qu'en innovateur et de conduire à une stagnation d'activité.

VI.3 Les Méthodes ABC/ABM :

Dans ce qui suit, nous aborderons une autre méthode du contrôle de gestion qui est la méthode ABC /ABM. En premier lieu, nous allons donner une définition à cette méthode, par la suite, nous définirons ses différents objectifs.

VI.3.1 Définition de la méthode :

Le modèle *Activity Based Costing - Activity Based Management* (ABC/ABM) est apparue à la fin des années 1980 aux États-Unis. Il répond à des besoins accrus d'analyse et de réactivité en environnements complexes et s'applique particulièrement aux secteurs dans lesquels les coûts indirects sont prépondérants. Cette méthode permet l'établissement des couts de revient selon tous les axes d'analyse qui sont indispensables à la mesure de la rentabilité de l'organisation sur son marché (produit, client, secteur géographique...etc.).(Abdelatif KHEMAKHEM, [1976], p32). Ce modèle se compose de deux volets à savoir :

- l'ABC qui consiste à modéliser et mesurer les couts par activités et processus ;
- l'ABM qui fournit aux managers à partir de l'ABC, les clés pour la maximisation de la performance (définition d'objectifs, arbitrages, planification d'actions, suivi des objectifs). C'est une gestion managériale pure et simple des coûts.

VI.3.1 Les Objectifs de la méthode ABC/ABM :

La méthode ABC/ABM apporte une réponse complémentaire aux organisations qui souhaitent développer de nouveaux modèles de pilotage de leurs coûts et de leur rentabilité.

La Direction générale, la Direction commerciale et surtout la fonction gestion -finance de l'organisation sont les principaux demandeurs et acteurs de la mise en œuvre de cette méthode.

La gestion par activités a déjà fait ses preuves aux États-Unis et en France. Elle permet notamment de maîtriser les coûts et les marges, mettre en place des indicateurs pour réagir à temps, comprendre d'où vient la rentabilité d'une organisation (banque), réduire les frais généraux, et orienter une organisation vers ses clients.

Cette approche permet aux dirigeants une compréhension complète des vrais coûts de chaque produit, elle permet également d'identifier des capacités en excès au niveau de leurs opérations et de prendre des décisions fondées pour améliorer l'efficacité.

Elle permet d'analyser de manière fine les coûts indirects qui composent les produits ou services. Désormais, on prend conscience au sein d'une organisation qu'il est utile non pas de calculer un coût mais de le piloter.

La méthode ABC/ABM qui est une gestion par activité se révèle un outil efficace pour connaître et piloter une organisation.

VI.4 Méthode *Budget Based Zero* (BBZ):

À présent, nous définirons la méthode *budget based zero* (BBZ), ensuite nous citons les différents objectifs de cette méthode.

VI.4.1 Définition de la méthode BBZ:

Le budget base zéro est une technique budgétaire de prise de décision qui a pour objectif, d'allouer les ressources de manière la plus efficace possible en « repensant » chaque dépense. Elle s'oppose à la procédure classique pour établir un budget qui consiste à considérer comme acquis, celui de l'année précédente et à travailler de manière incrémentale.

Toutes les dépenses doivent donc être justifiées puisqu'on attribue à chaque poste budgétaire, une valeur « 0 » et que l'on ne l'augmente qu'au vu des résultats attendus.

VI.4.2 Les Objectifs de la méthode :

L'objectif initial du BBZ, est d'améliorer la gestion publique en mettant en évidence les corrélations entre les budgets alloués et les performances réalisées. On vise ainsi, la réduction des frais généraux et la mise en place d'indicateurs de mesure permettant d'avoir un contrôle de gestion efficace.

Le BBZ tire son efficacité d'un certain nombre de traits qui lui sont caractéristiques :

- il est mieux adapté à la nécessité du redéploiement ;
- il est conçu spécialement pour maîtriser les frais de structure et les frais indirects ;

- il suscite la participation constructive du personnel ;
- il est fait pour la négociation entre supérieurs et subordonnés ;
- il facilite les choix budgétaires par le lien qu'il établit entre budget et résultats.

Effectivement, le BBZ permet d'atteindre des objectifs différents:

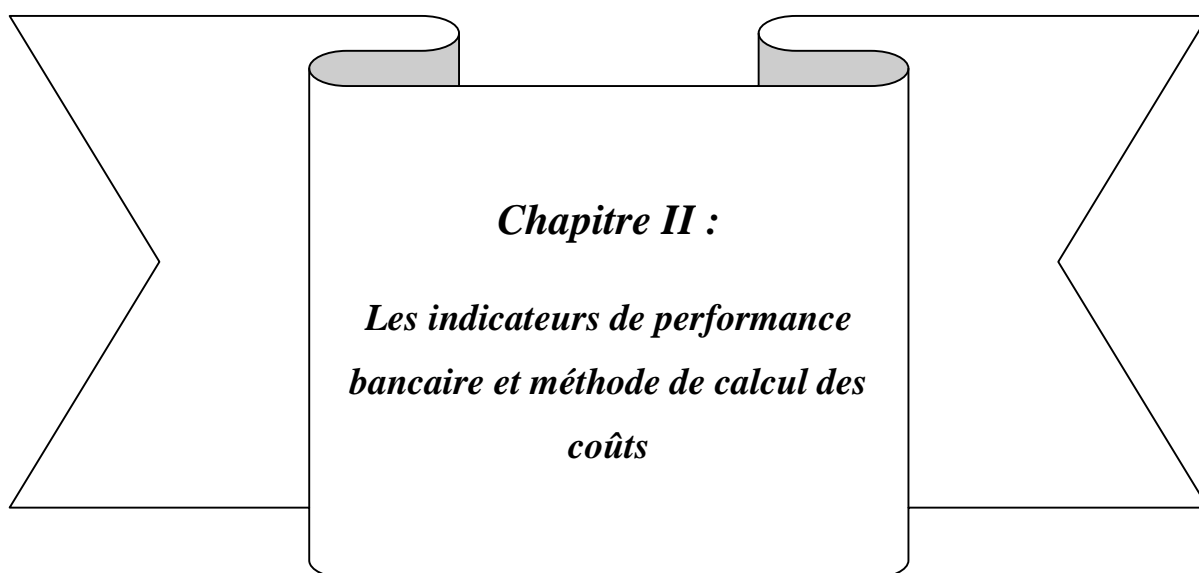
- **optimisation des ressources** d'une organisation débouchant soit sur des économies budgétaires, à prestation égale, soit sur des prestations supplémentaires, à égalité de budget, soit sur une combinaison des deux ;
- **meilleure adaptation de l'organisation à son environnement** grâce à une allocation judicieuse des ressources aux services et activités correspondant le plus, aux besoins du moment et aux besoins futurs ;
- **meilleure planification opérationnelle** permettant une meilleure circulation de l'information ;
- **motivation accrue de la ligne hiérarchique** grâce à la participation au processus budgétaire et à l'amélioration de la communication au sein de l'organisation.
- **stimulation de la créativité et de l'innovation** à tous les échelons de l'organisation ;
- **accroissement de la compétence au management** de l'encadrement grâce à une formation, à un meilleur dialogue entre supérieurs et subordonnés ;
- **réorganisation** d'un service, de façon à clarifier les objectifs du service.

Il existe une grande disparité dans l'application par les banques des nouvelles méthodes de gestion. Des études ont par le passé, montrer que seulement une dizaine de banques utilisent la méthode ABC sur un échantillon de 134(GODOWSKI 2004).

Pour ce qui est de la méthode budget base zéro, elle est bonne en théorie dans la mesure où elle propose que soit allouées des ressources aux centres de responsabilités en fonction de leur pertinence. Cependant, l'expérience montre qu'elle est rigide dans son application et n'est finalement pas très utile, car elle ne permet pas toujours d'avoir un diagnostic précis.

Conclusion :

Comme conclusion a ce chapitre, nous pouvons dire que le contrôle de gestion est devenu essentiel pour les décideurs des établissements bancaires et financiers afin de piloter avec efficacité, l'entreprise bancaire en lui permettant de mesurer ses performances par rapport aux objectifs qu'elle s'est fixés et ce, en mettant à leur disposition (décideurs), de différents outils et méthodes de contrôle de gestion.



Chapitre II :

***Les indicateurs de performance
bancaire et méthode de calcul des
coûts***

Introduction :

La mesure des coûts, des revenus et des rentabilités constitue un élément majeur demandé au contrôle de gestion.

Ce chapitre, sera consacré à déterminer les différents indicateurs de performance bancaire. La mesure de 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. C'est pour cela, que nous avons trouvé nécessaire de déterminer d'abord les différents risques liés à l'activité bancaire (section I), avant de passer au calcul des différents éléments composant le produit net bancaire (PNB), qui constitue la différence entre les produits issus de l'activité bancaire et les charges engendrées par cette même activité (section II).

La rentabilité d'une banque, peut être appréciée par trois composantes qui sont la rentabilité par centre de profit, la rentabilité par produit et la rentabilité par client, c'est ce que nous présenterons dans la (section III). Enfin, nous terminerons par présenter les divers modes d'affectation des fonds propres dans les établissements bancaires, ainsi que les différents ratios (solvabilité, liquidité...) que les banques doivent respecter, et qui servent à sécuriser l'ensemble du système bancaire et à l'amélioration de la performance des banques (section VI).

Section I : Le contexte bancaire et rentabilité

Dans cette section, on citera d'abord en premier lieu les contraintes liées à l'activité bancaire, par la suite, on abordera la notion de rentabilité ainsi que la définition de ce concept c'est-à-dire, la rentabilité dans la banque.

I.1 Les contraintes liées au métier bancaire :

Plusieurs contraintes sont liées au métier bancaire, nous pouvons retenir le risque qui est inhérent à l'activité bancaire d'une part et à la réglementation, d'autre part.

I.1.1 Les risques liés à l'activité bancaire :

Le risque est tout événement susceptible d'entraver la réalisation des objectifs de l'entreprise (banque). Le banquier, en plus des risques que court toute entreprise (risques commerciaux, risques de gestion, risques opérationnels et techniques...) doit faire face à des risques spécifiques, les principaux sont : risques de contrepartie ou risque de crédit, le risque d'illiquidité, le risque de marché, le risque de change, le risque pays, le risque d'insolvabilité, risques opérationnels, et le risque systémique.

I.1.1.1 Le risque de contrepartie :

Il désigne le risque de défaut des clients ou des correspondants, c'est-à-dire le risque de pertes consécutives au défaut d'un emprunteur face à ses obligations. C'est le risque immédiat auquel est confrontée une banque dès la mise en place d'une opération de crédit. (Sylvie de COUSSERGUES, [2010], p121)

I.1.1.2 Le risque d'illiquidité :

C'est un risque de trésorerie qui correspond au cas où les actifs détenus par la banque (créances) ont des échéances plus lointaines que son passif exigible (dépôts), sans qu'elle puisse mobiliser ou trouver de nouvelles ressources à un taux normal pour faire face à des échéances contractuelles. (Sylvie de COUSSERGUES, [2010], p123).

I.1.1.3 Le risque taux d'intérêt :

Il résulte d'une inadéquation entre la structure de rémunération des actifs de la banque et celle de ses passifs ; asymétrie qui peut lui être profitable ou catastrophique selon l'évolution des conditions de marché. (SERVIGNY .A, BENOIT.M, ZELENKO.I, [2001]).

1.1.1.4 Le risque de marché :

Il correspond aux pertes susceptibles de provenir de la diminution de la valeur des actifs à la suite de l'évolution défavorable des cours. L'importance de ce risque dépend de la structure du portefeuille de titres détenus par la banque. (SERVIGNY .A, BENOIT.M, ZELENKO.I, [2001], p 69).

1.1.1.5 Le risque de change :

C'est l'éventualité de pertes dues à l'évolution des taux de change.(SERVIGNY .A, BENOIT.M, ZELENKO.I, [2001], p71).

1.1.1.6 Le risque pays :

C'est le risque qu'un emprunteur, situé dans un pays étranger n'honore pas ses engagements. Il est non seulement lié à l'insolvabilité de l'emprunteur mais il peut aussi, résulter du risque politique ainsi que du risque économique ou monétaire qui est lié à sa situation économique.(SERVIGNY .A, BENOIT.M, ZELENKO.I, [2001], p75).

1.1.1.7Le risque d'insolvabilité :

C'est celui que court la banque de ne pas disposer de fonds propres suffisants pour absorber des pertes éventuelles consécutives aux risques précités.(Sylvie de COUSSERGUES, [2010], p126).

1.1.1.8 Les risques opérationnels :

D'après le second document consultatif du comité de Bale sur la réforme du ratio Cooke : « les risques opérationnels se définissent comme les risques de pertes directes et indirectes résultant de l'inadaptation ou de la défaillance de procédures, de personnes ou de systèmes ou résultant d'événements extérieurs », ils proviennent de dysfonctionnements de la banque. (Sylvie de COUSSERGUES, [2010], p126).

1.1.1.9Le risque systémique :

À l'intérieur du système bancaire, on parle de risque systémique lorsque la faillite d'une institution importante, ou d'un ensemble d'institutions, quelque soit le motif de sa défaillance, peut provoquer par un effet de contagion, la faillite d'autres institutions et des situations de ruptures grave au sein du système bancaire et financier.

L'étude de ces risques ne saurait toutefois être dissociée de celle de la réglementation bancaire qui a pour objet d'imposer aux banques un comportement de prudence face à ces risques dont l'accroissement a pour effet, d'affecter la rentabilité de la banque et pourrait même à terme, menacer sa survie.

I.1.2 La réglementation bancaire :

Les banques sont soumises en même temps à une réglementation comptable et à une réglementation prudentielle.

I.1.2.1 La réglementation comptable :

En tant qu'établissements de crédit soumis à une réglementation, les banques doivent publier des états financiers conformément aux principes comptables et aux règles de comptabilisation du plan comptable auquel elles sont soumises.

Les principaux états financiers sont : le bilan, le hors bilan, et le compte du résultat.

- ***Le bilan*** : il récapitule l'état du patrimoine de la banque en terme de dettes et de créances à un moment donné.

A l'actif, sont inscrits les emplois de fonds faits par la banque (crédits à la clientèle, placements en titres).

Au passif, sont enregistrées les ressources collectées sous forme de titres, de dépôts ou de comptes d'épargne.

- ***Le hors bilan*** : il retrace les engagements futurs ou potentiels de la banque.
- ***Le compte du résultat*** : il regroupe d'une part, les charges qui sont liées à l'exploitation bancaire et à la gestion de la banque, et d'autre part, les produits correspondants aux commissions perçues et à la rémunération des emplois de fonds.

L'étude du bilan et du hors bilan permet d'apprécier l'activité de la banque, tandis que celle du compte de résultat permet d'apprécier la rentabilité de la banque.

I.1.2.2 La réglementation prudentielle :

Il s'agit de l'ensemble des normes que les établissements de crédit doivent respecter de manière à maîtriser convenablement leurs risques et à prévenir d'éventuelles difficultés provenant des différents risques cités précédemment. Les banques sont de ce fait, tenues de

respecter quatre principaux ratios qui sont : le ratio de couverture des risques, le ratio de transformation, le ratio de division des risques, le ratio de liquidité que nous allons définir dans les sections qui suivent.

I.2 La rentabilité dans la banque :

Certains concepts sont devenus au sein des banques, de véritables facteurs clés de succès d'une croissance et d'une rentabilité pérenne. Leur prise en compte dans la gestion de la banque contribue à une gestion optimale du couple risque/rentabilité permettant ainsi à la banque, de s'assurer une rentabilité optimale dans les conditions de risques maîtrisés.

Parmi ces facteurs, on peut citer : le contrôle de gestion, la gestion actif-passif et le management de la qualité.

1.2.1 Le contrôle de gestion :

La fonction de contrôle de gestion a connu son véritable essor dans le secteur bancaire depuis les années 1980. Le rôle de ce dernier, c'est-à-dire le CG, a évolué du contrôle budgétaire à la mesure de performance. Il est chargé aussi, de la mise en place d'un système d'information permettant aux responsables des différents centres de responsabilité, d'apprécier leur résultat et d'arrêter les mesures correctives.

1.2.2 La gestion actif-passif :

Cette fonction a pour objectif de coordonner l'utilisation de l'actif et du passif de la banque, afin de maximiser la rentabilité dans le cadre d'une gestion saine des risques. Son rôle est : la gestion des risques et l'allocation des fonds propres.

- *la gestion des risques* : et cela depuis l'identification des risques jusqu'à la mise en place des différents outils et méthodes d'évaluation de ces derniers (risques) ;
- *l'allocation des fonds propres* : elle constitue une dimension stratégique de la gestion des établissements bancaires. Les activités et les différents métiers pratiqués peuvent en effet, être caractérisés par le niveau de risque et de consommation de fonds propres susceptibles de leur être associés. L'objectif est de permettre d'équilibrer en permanence les portefeuilles d'activité entre des activités à risque consommant beaucoup de fonds propres, on peut citer l'exemple des crédits aux PME/PMI et des activités de conseil ou de gestion de fortune.

Les stratégies d'allocation des fonds propres, influencent fortement les banques et établissements financiers, étant donné qu'elles sont fondées sur la mesure des consommations par activité et par métier et sur le calcul de la rentabilité des fonds propres ainsi alloués.

1.2.3 Le management de la qualité :

La qualité est devenue dans les banques comme dans les entreprises, un véritable outil de pilotage stratégique. Plusieurs raisons peuvent expliquer ceci. Parmi ces raisons on peut citer :

- la vivacité de la concurrence dans le secteur bancaire ;
- le niveau de saturation de certains marchés ;
- une clientèle de plus en plus exigeante.

Pour assurer la satisfaction des besoins des clients, il est nécessaire pour une banque d'instituer un système de contrôle de la qualité au sein de ces agences qui constituent sa force de vente.

1.3 Définition du concept de rentabilité dans la banque :

La rentabilité dans la banque peut être définie, comme l'aptitude d'un établissement de crédit à dégager de son exploitation des gains suffisants, après déduction des coûts (coûts directs et de structure) nécessaires à cette exploitation, pour poursuivre durablement son activité.

A cet effet, on distingue trois types de rentabilité, à savoir : la rentabilité d'exploitation, la rentabilité économique, et la rentabilité financière.

1.3.1 La rentabilité d'exploitation :

Elle mesure la marge dégagée par l'activité courante de l'entreprise (banque). L'analyse est effectuée à partir des soldes intermédiaires de gestion et éventuellement par le calcul des ratios d'exploitation. Elle se mesure par le coefficient de rentabilité d'exploitation qui est représenté par le rapport, (Sylvie de COUSSERGUES & Gautier BOURDEAUX, [2010], p132) :

$$\text{Rentabilité d'exploitation} = \frac{\text{frais généraux}}{\text{produit net bancaire}} \quad 60\%$$

Il existe d'autres ratios déterminants la rentabilité d'exploitation qui sont les ratios de productivité par agent et les ratios de productivité par agence.

- *les ratios de productivité par agent* : la banque étant une activité de prestation de services, donc avec la main d'œuvre comme principal facteur de production, des ratios calculés par agent sont utiles pour mieux cerner la productivité du personnel (Sylvie de COUSSERGUES & Gautier BOURDEAUX, [2010], p132) :

Crédits / Effectif

Dépôts / Effectif

Produit net bancaire / Effectif

- *les ratios de productivité par agence* : afin de juger de l'efficacité d'un réseau, on calcule des ratios comme (Sylvie de COUSSERGUES & Gautier BOURDEAUX, [2010], p132) :

Crédits / Nombre d'agences

Dépôts / Nombre d'agences

Les ratios de productivité par agent ou par agence sont instructifs pour les comparaisons entre banques.

1.3.2 La rentabilité économique :

Elle mesure l'efficacité des moyens économiques à travers les résultats que les dirigeants de l'entreprise (banque) génèrent. Elle reflète la gestion des décisions stratégiques, de la position concurrentielle et du niveau d'activité de la banque. (Sylvie de COUSSERGUES & Gautier BOURDEAUX, [2010], p133). Elle se mesure par le rapport :

Rentabilité économique ou *Return On Assets* (ROA) = résultat / total actif 1%

1.3.3 La rentabilité financière :

C'est la rentabilité du point de vue des actionnaires qui apprécient le résultat de leurs apports en capitaux (Sylvie de COUSSERGUES & Gautier BOURDEAUX, [2010], p133). Elle s'apprécie par le rapport :

Rentabilité financière ou *Return On Equity* (ROE) = résultat net / capitaux propres 15%

Section II : La détermination du produit net bancaire (PNB)

Dans cette section, on déterminera le produit net bancaire (PNB), qui représente pour une banque l'équivalent de la valeur ajoutée créée par l'activité. C'est le point de départ de tout diagnostic de la rentabilité puisqu'il indique la marge dégagée par la banque sur l'ensemble de ses activités avec ses trois composantes : la marge sur intérêts, les commissions perçues et les produits et charges divers.

II.1 Détermination de la marge sur intérêts :

La détermination de la marge sur intérêts repose sur des mécanismes d'affectation des ressources (de refinancement) aux emplois (crédits, financement) mis en place par les services de gestion actif-passif et/ou de contrôle de gestion, ainsi que sur des mécanismes de mesure de capitaux et de détermination du « float » et enfin sur la mise au point du taux de cession interne de capitaux.

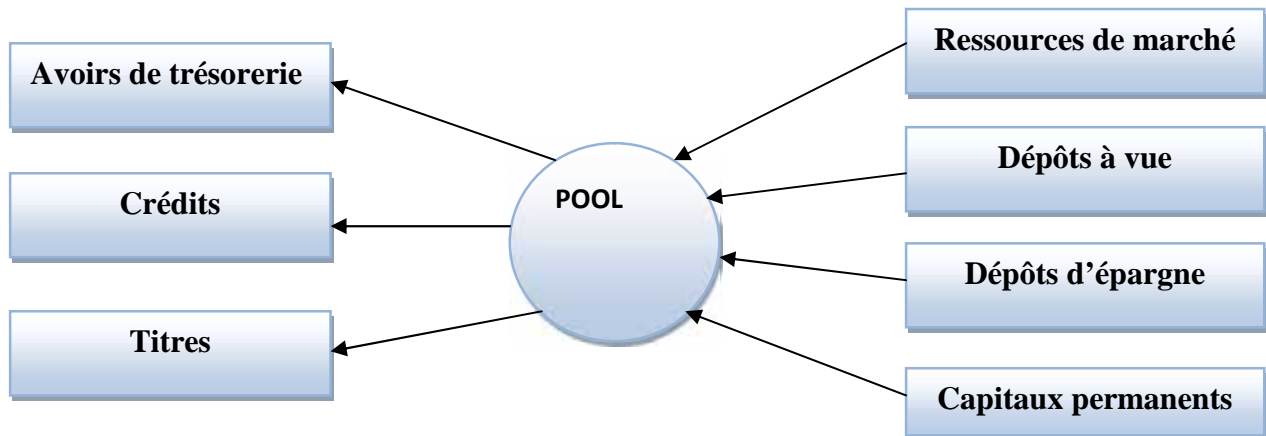
II.1.1 Les mécanismes d'affectation des ressources aux emplois :

Les dépôts, les emprunts obligataires et autres formes de refinancement collectés sont autant de ressources qui permettent aux banques la redistribution des capitaux sous forme d'accord de crédit ou de financements. Ces emplois et ces ressources sont fongibles puisqu'il s'agit de signes monétaires qui ne peuvent être « tracés » physiquement, d'où la nécessité de mettre en œuvre des conventions d'allocation des ressources aux emplois par des méthodes de « pool de trésorerie », qui sont représentées par la méthode du pool unique et la méthode du pool multiple. (Gérard NAULLEAU et Michel ROUACH, [2009], p 61).

❖ *La méthode du pool unique :*

Cette méthode repose sur l'hypothèse que toutes les ressources d'une banque, indépendamment de leur origine, sont mises en commun et versées dans un pool de fonds (ou de trésorerie) dans lequel la banque puise pour financer ses emplois. Chaque fois qu'un crédit est accordé, qu'un titre est acheté, on considère que cette opération a été financée par des capitaux en provenance de ce pool. Ainsi, chaque unité monétaire d'emploi supporte un coût de financement identique. Cela est représenté dans la figure suivante :

Figure n° 07 : Le pool unique



Source : S.de COUSSERGUES & G.BOURDEAUX, 'Gestion de la banque', 6^{éd}, édition DUNOD, 2010, p149.

L'avantage de cette méthode réside dans la simplicité dans l'affectation d'un coût de ressources aux emplois. En revanche, elle a l'inconvénient de traiter de façon semblable des capitaux hétérogènes tant dans leur exigibilité que dans leur liquidité, d'où la méthode des pools multiples.

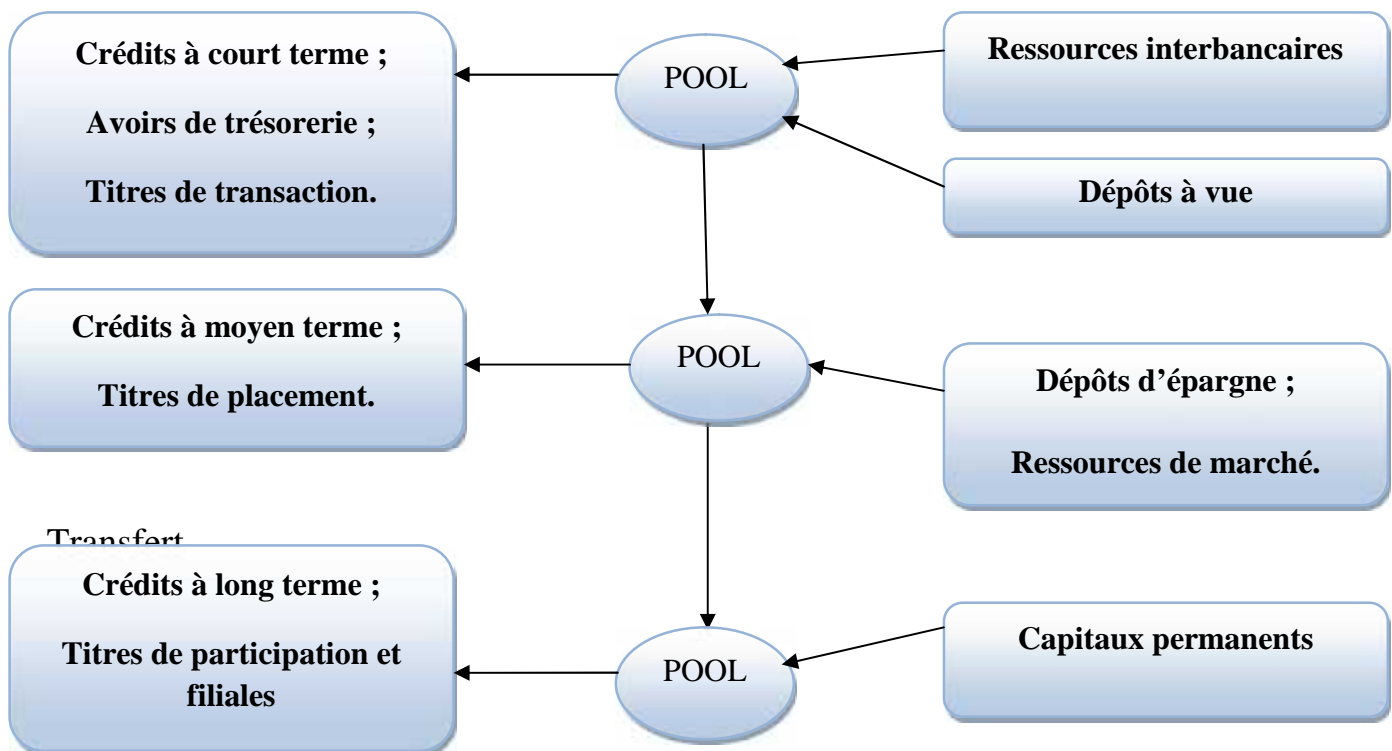
❖ **La méthode des pools multiples :**

La méthode des pools multiples consiste à faire correspondre les ressources et les emplois en durée (court / moyen/ long terme), et en taux (taux fixe/ taux variable). Cette méthode s'efforce de tenir compte de l'hétérogénéité des emplois qui sont plus ou moins liquides et des ressources qui sont plus au moins exigibles en réalisant une stratification de ces capitaux :

- les dépôts à vue à forte exigibilité financeront les crédits à court terme ;
- les ressources plus longues comme les certificats de dépôts financeront des crédits à plus long terme ou des titres de placement ;
- les ressources permanentes financeront les crédits immobiliers ou les participations.

Cela est représenté dans la figure suivante :

Figure n° 08 : Les pools multiples



Source : S.de COUSSERGUES & G. BOURDEAUX, « Gestion de la banque », 6^{ème} éd, édition dunod, 2010, p150.

II.1.2 La mesure des capitaux et le calcul du « float » :

La mesure des capitaux est considérée comme une opération primordiale pour la banque dans la mesure où elle influence de façon significative le calcul des rentabilités par centre de profit (exemple : agence), par produit ou par client.

Elle repose sur trois méthodes détaillées comme suit :

- la mesure des capitaux moyens à la date d'opération ou de comptabilisation ;
- la mesure des capitaux en date de valeur, qui correspond à la date effective de prise en compte financière par la banque d'une écriture ;

- parallèlement, à la mesure des capitaux ; le calcul du float¹ client est d'une importance capitale pour le banquier, dans la mesure où il constitue une rémunération pour la banque en contrepartie d'une opération comptabilisée au crédit ou débit d'un compte.

II.1.3 Les taux de cession interne des capitaux :

On avait vu précédemment la méthode d'affectation des ressources aux emplois ainsi que les méthodes de mesure des capitaux. Maintenant, il reste à déterminer le taux de cession interne des capitaux c'est-à-dire le taux auquel la trésorerie va rémunérer les ressources apportées par l'agence à la trésorerie centrale pour pouvoir refinancer ses emplois, et ce, par deux méthodes soit la méthode du taux unique, soit un taux multiple. (Gérard NAULLEAU et Michel ROUACH, [2009], p64).

❖ *Méthode du taux unique :*

Tous les fonds apportés ou empruntés à la trésorerie par les agences sont valorisés à un seul taux, qui est en général un taux de marché monétaire. Ainsi, une agence située dans un quartier résidentiel et qui collecte beaucoup de dépôts verra ses produits d'exploitation bancaire majorés de la rémunération des capitaux versés dans le pool, au taux de cession interne. À l'inverse, une agence spécialisée dans la clientèle entreprise, verra ses charges d'exploitation bancaire majorées du coût de l'emprunt des capitaux au pool, au taux de cession interne.

Cohérent avec la méthode du pool unique, le taux de cession interne sera fixé par la banque soit d'après le coût moyen des ressources collectées, soit en se référant au taux de marché monétaire.

❖ *Méthode des taux multiples :*

Cette méthode, plus complexe à mettre en œuvre, est beaucoup plus précise économiquement que la méthode du taux unique. Elle consiste à séparer la marge commerciale de la marge de transformation. La marge commerciale qui permet de

¹Float :se définit comme la trésorerie positive résultant du décalage existant entre les dates de débit et les dates de crédit des comptes des clients d'une banque.

Le float correspond donc au nombre de jours pendant lequel une banque dispose de ressources, avant de devoir les transférer à un de ses clients ou vers un autre établissement.

neutraliser le risque de transformation pour le réseau commercial se calcule par crédit et par ressource, en retenant :

- pour chaque crédit, un taux de refinancement égal au coût de la ressource de même nature de taux et de même échéance que celle du crédit ;
- pour chaque ressource, un taux de placement égal au taux de l'emploi, sans risque, de même échéance et de même nature de taux.

La différence entre la marge totale et la marge commerciale représente alors la marge de transformation, cette dernière permet de couvrir les risques de taux, de change et de liquidité.

En pratique, la marge de transformation est affectée soit à un centre de responsabilité déjà existant comme la trésorerie de la banque, soit à un centre de responsabilité spécifique qui s'appelle généralement « centre de transformation » ou « centre de gestion actif-passif ».

La marge sur intérêts représente la marge sur l'activité d'intermédiation bancaire, elle se calcule comme suit :

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

II.2 Les commissions perçues :

Les commissions perçues sont liées à l'activité bancaire, elle peuvent être des commissions de mouvement, de crédit, de change ou de caisse, comme elles peuvent être des commissions financières telles que les commissions sur titres, de gestion des Opcvm ou les commissions d'ingénierie financière.

II.3 Les produits et charges divers :

Les produits et charges divers correspondent principalement aux produits du portefeuille- titres de l'établissement ainsi qu'aux opérations de trésorerie et interbancaires.

A partir de ces trois composantes, c'est-à-dire les intérêts, les commissions et les produits et charges divers, on fait ressortir la formule de calcul du produit net bancaire (PNB) :

Intérêts et produits assimilés

-	intérêts et charges assimilés
+	commissions (produit)
-	commissions (charges)
+/-	gains ou pertes nets sur actifs financiers
+/-	gains ou pertes sur actifs financiers disponibles à la vente
+	produit des autres activités
-	Charges des autres activités
<hr/>	
=	Produit Net Bancaire

Section III : La mesure des résultats

La rentabilité est l'un des rôles majeurs assignés au contrôle de gestion dans la banque et les établissements financiers. Cette dernière est un concept qui conduit à comparer un résultat à des moyens mis en œuvre. 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). (Gérard NAULLEAU et Michel ROUACH, [2009], p81).

Dans cette section, on déterminera la rentabilité par ces trois composantes à savoir : la rentabilité par centre de profit, par produit et par client.

III.1 La rentabilité par centre de profit :

La formation d'un résultat par centre de profit (agence) se décompose en quatre phases principales :

- la contribution sur charges propres ;
- la contribution sur charges propres et sur les coûts d'opération ;
- le résultat brut d'exploitation ;
- le résultat net par centre de profit.

III.1.1 La contribution sur charges propres :

Ce niveau de marge ne prend en compte que les charges directes au centre de profit (ex : les dotations aux amortissements). Elle s'obtient par la différence entre le PNB du centre de profit et les charges propres du centre de profit.

III.1.2 La contribution sur charges propres et sur les coûts d'opération :

A la suite de l'obtention de la contribution sur charges propres, on déduit de cette dernière les coûts d'opérations facturés par les centres opérationnels. On obtient donc, la contribution sur charges propres et sur les coûts d'opération.

III.1.3 Le résultat brut d'exploitation :

De la contribution sur charges propres et sur les coûts d'opérations, sont soustraites les charges imputées aux centres de profit par les services généraux et les centres de structure, ce qui nous permet d'obtenir le résultat brut d'exploitation des différents centres de profit.

III.1.4 Le résultat net par centre de profit :

Pour déterminer le résultat net par centre de profit, il sera retranché du résultat brut d'exploitation, un certain nombre de postes comptables et fiscaux généralement non maîtrisés par les centres. Ces postes sont les dotations et les reprises de provisions, les profits et pertes divers, et les impôts.

La formule de calcul du résultat net est comme suit (G.NAULLEAU & M.ROUACH, [2009], p59) :

$$\begin{aligned} & \text{Produit net bancaire} \\ & - \text{charges d'exploitation (y compris amortissements)} \\ & = \text{Résultat brut d'exploitation} \\ & - \text{coût du risque} \\ & = \text{Résultat d'exploitation} \\ & +/- \text{divers éléments} \\ & = \text{Résultat net avant impôt} \\ & - \text{impôts} \\ & = \text{Résultat net} \end{aligned}$$

III.2 La rentabilité par produit :

La connaissance des coûts par produit est très importante dans la mise au point de politiques de tarification et pour les stratégies commerciales.

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

- la mise à jour de la nomenclature des produits ;
- la détermination des charges et recettes par produit ;
- la détermination des marges par produit.

III.2.1 La mise à jour de la nomenclature des produits :

Il s'agit, et ce dans le but de calculer la rentabilité par produit, de mettre à jour une nomenclature des produits et services vendus par la banque. Celle-ci doit répertorier tous les produits et services commercialisés en indiquant clairement le niveau de regroupement que l'on retient pour le suivi des rentabilités.

III.2.2 La détermination des charges et des recettes par produit :

Dans ce qui suit, nous allons voir comment sont déterminées les charges et les recettes par produit.

❖ *Détermination des charges :*

Lorsque les coûts d'opération bien identifiés sont attachés à l'existence d'un produit, alors la détermination des charges à affecter à ce produit est simple, il suffit de multiplier le volume d'opérations induites par le produit par le coût unitaire de chacune des opérations.

Dans le cas où les coûts induits par un produit ne sont pas des coûts d'opération bien identifiés, il est alors nécessaire de réaliser un suivi, et d'estimer les temps passés par les intervenants sur chaque prestation afin d'en attribuer des coefficients de difficulté relative, ce qui permet de tenir compte à la fois des temps passés et des compétences mobilisées.

❖ Détermination des recettes :

Les banques se rémunèrent le plus souvent directement par les commissions prélevées sur les clients et indirectement par l'utilisation des dépôts à vue non rémunérés, correspondant aux recettes tirées du float.

III.2.3 La détermination des marges par produit :

Différents niveaux de marges par produit peuvent être calculés. Ces niveaux de marge peuvent alors être comparés aux marges dégagées l'année précédente ou à des objectifs.

III.3 La rentabilité par client :

Au contrôle de gestion, l'identification de la rentabilité client est une dimension de plus en plus demandée. L'organisation de cette rentabilité client suit généralement les trois grandes lignes d'activité de la banque :

- les dépôts à vue, à terme et d'épargne ;
- les crédits ;
- les services bancaires et financiers.

III.3.1 Les dépôts à vue, à terme et d'épargne :

La mesure des capitaux par client peut se faire suivant l'une des méthodes de détermination du PNB (capitaux moyens en date de valeur, ou en date d'opération ou en date de trésorerie).

La valorisation des capitaux moyens dépend du système de taux de cession interne des capitaux en usage dans la banque. Tandis que, les coûts d'opération sont calculés par le contrôle de gestion suivant l'une des méthodes présentées précédemment. La marge sur opération de dépôts et d'épargne réalisées par client peut alors être obtenue.

III.3.2 les crédits :

La marge sur crédits est liée au système de mesure des capitaux et des taux de cession interne des capitaux retenus pour la détermination du PNB.

La méthode la plus pertinente dans l'appréhension de la marge sur crédits est celle du taux de cession interne multiple. La marge sur les opérations de crédit peut alors être obtenue par client.

III.3.3 Les services bancaires et financiers :

La majorité des commissions de services bancaires et financiers sont directement affectables par client. Dans certains cas, des conventions analytiques de répartition par client doivent être mises en place. Par exemple, une entreprise émettant des obligations ou des actions verse une commission de « placement » qui est directement liée au nombre d'actions ou d'obligations placées par le réseau bancaire. C'est cependant, grâce au client final souscrivant l'action ou l'obligation, que la banque reçoit la commission de placement de l'entreprise émettrice. L'important est de disposer d'une convention de calcul qui soit connue de tous les opérateurs concernés.

Section VI : Allocation des fonds propres et ratios de rentabilité :

Le développement des banques et des établissements financiers est fortement influencé par les stratégies d'allocation des fonds propres fondées sur la mesure de la rentabilité.

Pour parvenir à ces mesures de rentabilité, plusieurs principes de calcul peuvent être utilisés et qui sont :

- l'allocation fondée sur les fonds propres réels ;
- l'allocation fondée sur fonds propres prudeniels ;
- l'allocation fondée sur fonds propres économiques.

VI.1 L'allocation fondée sur fonds propres réels :

L'allocation fondée sur les fonds propres réels consiste à prendre en compte les capitaux propres, apparaissant comptablement au passif du bilan pour une banque ou une filiale d'un groupe bancaire.

Le principal intérêt de la méthode d'allocation fondée sur les fonds propres réels réside dans le fait que les fonds propres réels sont connus avec certitude et précision. Cela permet de mesurer le ROE (*return on equity*), ratio de rentabilité qui permet véritablement de comparer la rentabilité des différents établissements bancaires entre eux.

$$\text{ROE} = \text{Résultat net} / \text{Capitaux propres} \quad 15\%$$

VI.2 L'allocation fondée sur fonds propres prudentiels :

L'allocation fondée sur fonds propres prudentiels repose sur plusieurs conventions dont nous présenterons les grands principes.

VI.2.1 Le ratio de couverture des risques (Bâle I) :

Le ratio de couverture des risques ou ratio de solvabilité, plus connu sous le nom de ratio Cooke qui est défini par le rapport :

$$\text{Fonds propres effectifs} / \text{Risques nets pondérés} \quad 8\%$$

VI.2.2 Le ratio de couverture des risques (Bâle II) :

Le ratio de Cooke, s'avérait de moins au moins adapté à l'environnement financier international, suite aux profondes mutations qu'a connu ce dernier.

Sa réforme conduit à l'adoption du ratio (Bâle II), appelé de manière courante ratio (Mac Dounough), qui repose sur trois piliers respectivement relatifs au risque de crédit, au risque de marché et au risque opérationnel.

Le ratio Mac Dounough se calcule par le rapport :

Ratio (Bâle II) = Total des fonds propres / (risque de crédit + risque de marché + risque opérationnel).

VI.3 L'allocation fondée sur les fonds propres économiques :

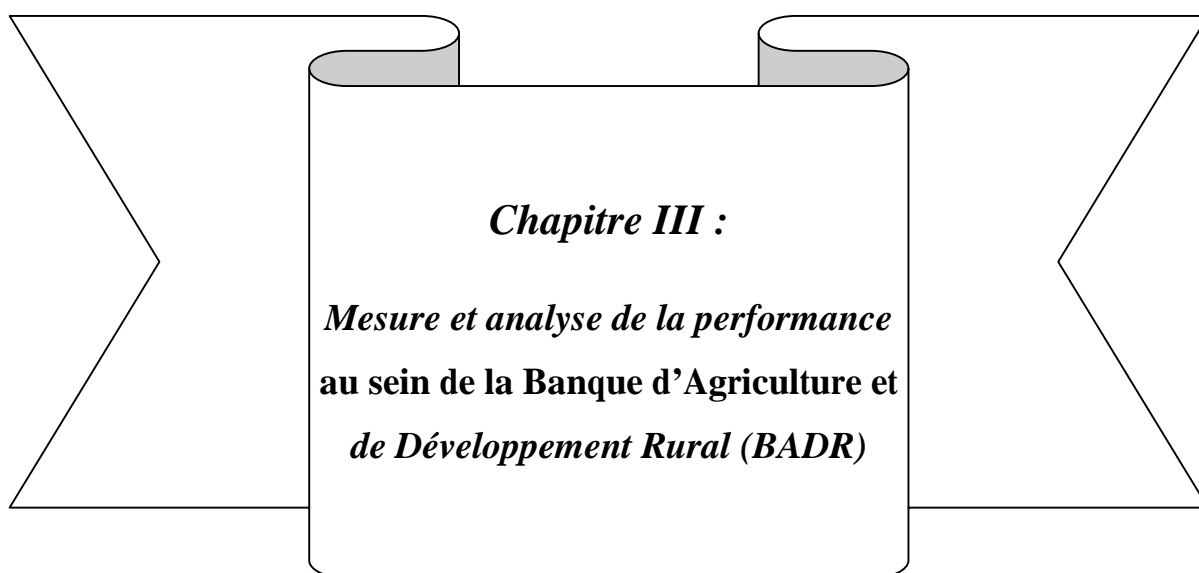
L'allocation fondée sur des fonds propres économiques repose sur un principe de probabilisation statistiques des risques. Cette méthode prend en considération un segment d'activités concernées et le niveau de risque maximal à couvrir.

Selon cette méthode, le ratio RAROC (*Risk Adjusted Return On Capital*) est le principal ratio de rentabilité des fonds propres économiques, il se calcule par le rapport :

$$\text{RAROC} = (\text{revenus} - \text{coûts} - \text{pertes moyennes}) / \text{Capital économique}$$

Conclusion :

Ce chapitre nous aura permis connaître en premier lieu, les différentes contraintes liées à l'activité bancaire. Par la suite, on a pu définir le concept de rentabilité dans la banque, ainsi que les différentes méthodes de mesure de celle-ci à travers les différents indicateurs de performance et méthodes de calcul des coûts. Et enfin, nous avons terminé par les différents modes d'allocation de fonds propres et le calcul des ratios de rentabilité.



Chapitre III :
Mesure et analyse de la performance
au sein de la Banque d'Agriculture et
de Développement Rural (BADR)

Introduction :

Ce chapitre sera consacré à la mesure de la rentabilité au sein de la banque de l'Agriculture et de Développement Rural BADR. L'organisme qui nous a accueilli et nous a fourni la documentation nécessaire pour l'élaboration de notre travail de recherche, et rapporter ce qu'on a vu en théorie et l'appliquer à la pratique.

Comme nous avons mentionner précédemment, la mesure des performances globales et intermédiaires (centre de profit), constitue un élément majeur demandé au contrôle de gestion, ce qui nécessite la fourniture aux responsables des différents niveaux, d'indicateurs de performance évaluant l'efficacité et l'efficacité de leur gestion.

Nous avons subdivisé ce chapitre en quatre sections, en premier lieu, nous présenterons l'organisme d'accueil (section I). Ensuite, nous déterminerons l'organisation de cette agence, ainsi que les missions et attributions des différents responsables de celle-ci (section II).

Dans la troisième section, nous citerons les paramètres déterminants la rentabilité de l'agence 580 de la BADR. Et enfin, nous tenterons de mesurer et d'analyser la rentabilité de la BADR (section VI).

Section I : Présentation générale de la banque de l'Agriculture et de

Développement Rural (BADR)

Cette première section a pour objectif de présenter la Banque d'Agriculture et de Développement Rural (BADR), la banque qui nous a accueilli et apporté toute l'aide nécessaire pour mener à bien notre mémoire.

I.1 Historique de la BADR :

La banque de l'agriculture et de développement rural est une institution financière nationale créée par le décret n°82-106 le 03 mars 1982.

Constituée, au départ, de 140 agences héritées de la Banque Nationale d'Algérie, son réseau avoisine plus de 300 agences et 41 directions régionales. Aujourd'hui il est le plus important de toutes les banques implantées en Algérie, tous statuts confondus.

Tout en demeurant le principal partenaire financier du monde agricole et de la pêche, la BADR a étendu son champ d'action à tous les secteurs d'activité. Elle est devenue la banque universelle la plus impliquée dans le financement du développement économique.

La BADR est une société par action, chargée de fournir aux entreprises publiques économique conseil et assistance dans l'utilisation et la gestion des moyens de paiement mis à leur disposition, et ce dans le respect du secret bancaire.

En vertu de la loi 90/10 du 14 avril 1990, relative à la monnaie et au crédit, la BADR est devenue une personne morale effectuant les opérations de réception des fonds du public, les opérations d'octroi des crédits, ainsi que la mise à la disposition de la clientèle, des moyens de paiement et de gestion.

Depuis 1999, le capital social de la BADR a augmenté et a atteint le seuil 33.000.000.000 DA.

I.2 La place de la BADR dans le système bancaire algérien :

De par la densité de son réseau et l'importance de son effectif (7000 cadres et employés actifs au sein des structures centrales et locales), la BADR est classée par le « BANKERS ALMANCH » (édition 2001) première banque au niveau national, 13^{ème} au niveau africain et 668^{ème} au niveau mondial sur environ 4100 banques classées.

1.3 Les étapes d'évolution de la BADR :

La BADR est un établissement à vocation agricole à sa création. Elle est devenue au fil du temps, et notamment depuis la promulgation de la loi 90/10, une banque universelle qui intervient dans le financement de tous les secteurs d'activités. Ainsi donc, les grandes étapes qui caractérisent l'évolution de la BADR sont explicitées ci-après.

I.3.1 Première étape (1982-1990) :

Au cours de ces huit années, la BADR a eu pour objectif, d'asseoir sa présence dans le monde rural en ouvrant de nombreuses agences dans les zones à vocation agricole. Elle a acquis une notoriété et une expérience certaine dans le financement de l'agro-alimentaire et de l'industrie mécanique agricole, cette spécialisation s'inscrivant, dans un contexte d'économie planifiée où chaque banque publique avait son champ d'intervention.

I.3.2 Deuxième étape (1990-1999) :

La loi 90/10 ayant mis un terme à la spécialisation des banques, la BADR a élargi son champ d'intervention vers les autres secteurs d'activités, et notamment, vers les PME/PMI, tout en restant un partenaire privilégié du secteur agricole.

Sur le plan technique, cette étape a été celle de l'introduction des technologies informatiques :

- 1991 : utilisation du système « SWIFT » dans le commerce extérieur ;
- 1992 : installation du logiciel « SYBU » pour les opérations bancaires ;
- 1993 : installation de l'outil informatique dans toutes les agences BADR ;
- 1994 : utilisation de la carte BADR ;
- 1996 : introduction du télétraitement pour faire les opérations bancaires en même temps ;
- 1998 : utilisation de la carte interbancaire.

I.3.3 Troisième étape (2000-2002) :

Cette étape se caractérise par l'incitation de l'intervention de la banque publique pour dynamiser les investissements et s'adapter aux règles de l'économie de marché, et pour cela la BADR a augmenté le niveau des crédits octroyés aux PME/PMI du secteur privé (toutes branches confondues) tout en accroissant son aide au monde agricole et para-agricole.

I.4 Les missions et les objectifs de la BADR :

Dans ce qui suit, nous présenterons les missions ainsi que les objectifs de la banque de l'agriculture et de développement rural (BADR).

I.4.1 Les missions de la BADR :

La BADR a été créée pour répondre à une intensité économique, née d'une volonté politique afin de restructurer le système agricole, assurer l'indépendance économique du pays et relever le niveau de vie des populations rurales. Ses principales missions sont :

- le traitement de toutes les opérations de crédit, de change et de trésorerie ;
- l'ouverture de dépôts à toute personne faisant la demande ;
- l'assurance de la promotion des activités agricoles, agro-alimentaires, agro-industrielles et artisanales ;
- le contrôle avec les autorités de tutelle de la conformité des mouvements financiers des entreprises domiciliées.

I.4.2 Les objectifs de la BADR :

Parmi les objectifs de la BADR, nous pouvons citer :

- l'augmentation des ressources aux meilleurs coûts et rentabilisation de celles-ci par des crédits productifs et diversifiés dans le respect des règles ;
- la gestion rigoureuse de la trésorerie de la banque tant qu'en dinars qu'en devises ;
- l'assurance d'un développement harmonieux de la banque dans les domaines d'activités la concernant.

- l'extension et le redéploiement de son réseau ;
- la satisfaction de ses clients en leur offrant des produits et services susceptibles de répondre à leurs besoins ;
- l'adaptation d'une gestion dynamique en matière de recouvrement ;
- le développement commercial par l'introduction de nouvelles techniques managériales telle que le marketing, et l'insertion d'une nouvelle gamme de produits.

Section II : Organisation de l'agence locale d'exploitation

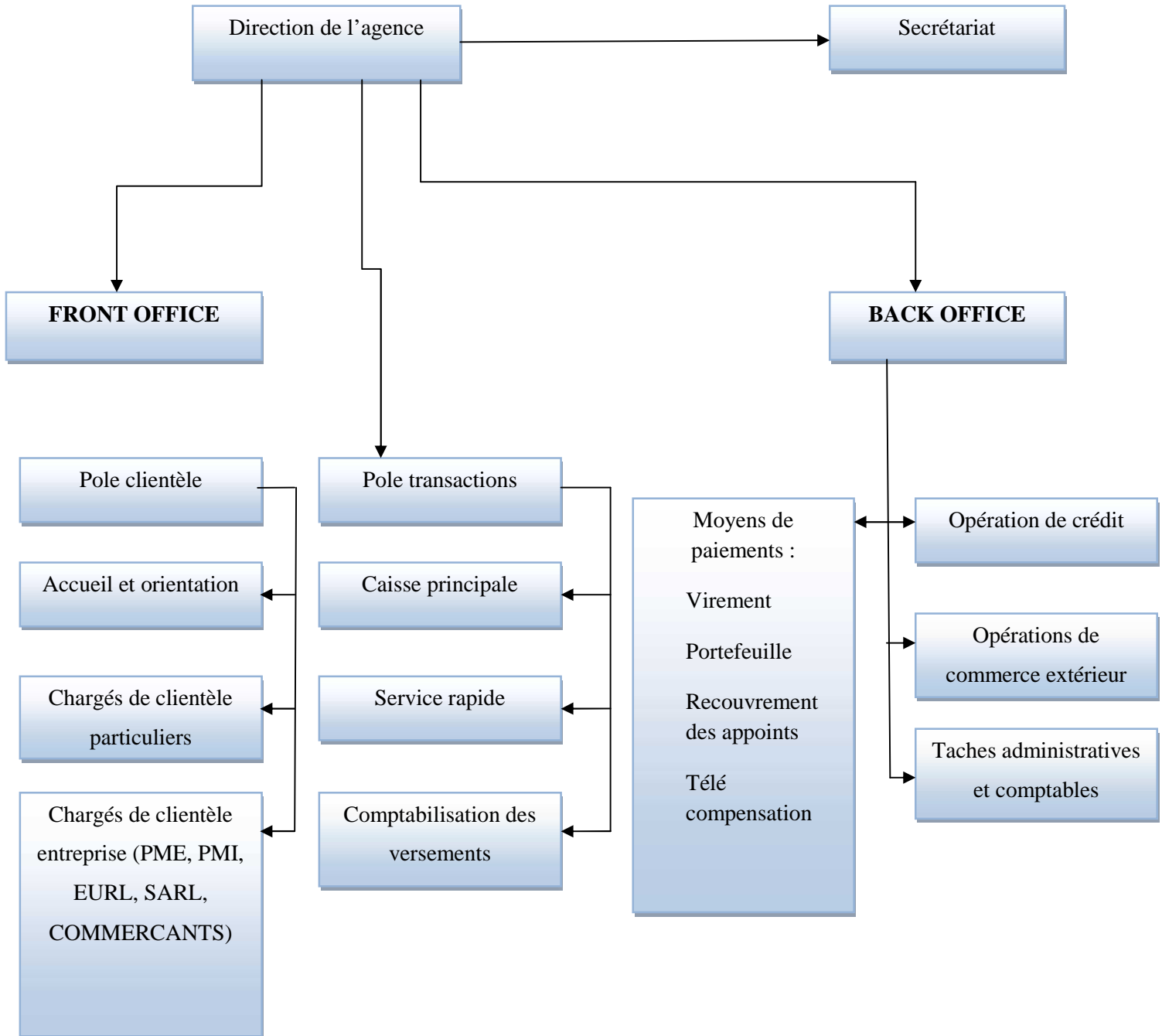
Dans cette section, nous présenterons l'organigramme de l'agence locale d'exploitation « 580 » de la BADR de Tizi-Ouzou, évoluant en Organisation Commerciale Agence « OCA » et les missions de ses deux principaux compartiments, à savoir le FrontOffice et le Back-office.

II.1 Organigramme type de l'agence locale d'exploitation évoluant en « OCA » :

L'agence locale « 580 » est organisée en deux principaux compartiments, le front-office et le back-office, d'un secrétariat et d'un pôle de transactions.

Le schéma ci-après, présente l'organisation de cette agence.

Figure 09 : Organigramme de l'agence 580



Source : document interne de l'organisme d'accueil « agence 580 de la BADR »

II.1.1 Analyse de l'organigramme :

D'après l'organigramme de l'agence « 580 » de la BADR, on a constaté qu'au sein de l'agence, il n'existe pas un service exclusivement dédié au contrôle de gestion.

L'agence est découpée en deux compartiments le Front-office et le Back-office. Le contrôle de gestion est exercé de la part des responsables (superviseurs, directeurs de l'agence) sur leurs subordonnés.

II.1.2 L'organisation de l'agence :

L'organisation de l'agence repose principalement sur :

- **la direction de l'agence** : le Directeur ;
- **les superviseurs** : on trouve deux superviseurs, un superviseur FrontOffice et un superviseur Back-Office.
 - *Le superviseur Front-Office est chargé de superviser :*
 - les chargés de clientèle entreprise ;
 - les chargés de clientèle particuliers ;
 - le personnel chargé de l'accueil et de l'orientation.
 - *Le superviseur Back-Office est chargé de superviser :*
 - le chargé des opérations de crédit ;
 - le chargé des opérations de commerce extérieur ;
 - le chargé des moyens de paiement
 - le chargé de l'administratif et de la comptabilité.
- **le chef du pole transaction** : ayant le rang de chef de service (Front-Office) :
 - du guichetier chargé de la comptabilisation des versements ;
 - des guichetiers « service rapide / banque debout ».

II.2 Missions et attributions du directeur de l'agence :

Le directeur de l'agence est un manager opérationnel, qui a pour mission principale l'application de la stratégie de développement de la banque.

A ce titre, et pour mener convenablement et efficacement ses missions, il dispose des pouvoirs qui lui sont conférés par la direction générale.

Dans le cadre des missions qui lui sont dévolues, il a pour attributions de gérer et rentabiliser le fonds de commerce que constitue l'agence, à cet effet :

- il adapte l'organisation commerciale en fonction des effectifs disponibles de manière à être en situation de traiter l'ensemble des demandes des clients ;
- il fixe les objectifs avec le GRE (groupe régional d'exploitation) et les décline à ses collaborateurs pour l'ensemble des activités qu'il dirige ;
- il pilote et anime la production commerciale de son agence ;
- il élabore les tableaux de pilotage commercial cumulé, et en assure le suivi ;
- il reçoit et conseille les clients importants de l'agence lors de la réalisation d'opérations complexes ;
- il conduit et contrôle la mise en œuvre des plans d'actions arrêtés ;
- il veille à la préservation et à l'amélioration de l'image de marque de la banque ;
- il gère les guichets avancés qui lui sont rattachés ;
- il propose à sa hiérarchie toute amélioration à même d'influencer positivement sur le niveau des prestations rendues ou sur la rentabilité de l'agence ;
- il veille à la sauvegarde, à la sécurité des biens et des personnes et à une utilisation rationnelle du patrimoine ;
- il assure la diffusion et la conservation des textes réglementaires.

II.3 Missions et attributions du superviseur « Front-Office » :

Le Front-Office est structuré en deux pôles, le pôle clientèle et le pôle transactions. Le pôle clientèle est placé sous l'autorité d'un superviseur « pôle clientèle », alors que le « pôle transactions » est placé sous l'autorité d'un chef de service, ce dernier relève, hiérarchiquement, du directeur de l'agence.

Le superviseur « pôle clientèle » et le chef de service « pôle transactions » sont, chacun dans le cadre de ses attributions, les interlocuteurs du Back-Office et du directeur d'agence.

II.3.1 Les missions et attributions du superviseur « pôle clientèle » :

Les missions principales du superviseur « pôle clientèle » se résument comme suit :

- organiser l'activité commerciale entreprises et particuliers, et en favoriser le développement ;
- encadrer l'activité des chargés de clientèle entreprises ;
- encadrer l'activité des chargés de clientèle particuliers ;
- élaborer les tableaux de pilotage commercial et en assurer le suivi.

Les attributions de ce superviseur, se déclinent comme suit :

- gérer et développer le fonds de commerce clients et prospects entreprises et particuliers de l'agence ;
- vérifier la bonne tenue du fichier clients dans le système d'information ;
- contrôler les ouvertures des comptes entreprises/ particuliers et l'enregistrement des données ;
- mettre en place, tenir et effectuer le suivi du fichier et des dossiers prospects ;
- fixer des objectifs individuels aux commerciaux, mettre en place le plan d'actions commercial fixé par la direction générale (DG) et suivre les réalisations ;
- assister, animer et conseiller les commerciaux dans les actions de vente ;
- assurer le reporting des résultats d'activité à la hiérarchie ;
- fournir aux chargés de clientèle une assistance technique ou commerciale sur des dossiers clients/ prospects ;
- s'assurer que les collaborateurs commerciaux disposent et maîtrisent des moyens nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs.

II.3.2. Les missions et attributions du chef de service « pole transactions » :

Le chef de service « pôle transactions » a pour missions :

- de coordonner les activités des guichetiers du service rapide (banque debout), du poste comptabilisation des versements et des caissiers (toutes les opérations de cash management) ;
- d'assurer le bon fonctionnement et l'alimentation du GAB en billets de banque qualité ;
- assurer, en général, les mouvements de fonds en veillant à l'équilibre des liquidités en dépôt.

II.4 Les missions et attributions du superviseur « Back-Office » :

Le Back-Office constitue le prolongement du Front-Office, il lui apporte l'assistance, les conseils et les informations nécessaires à la bonne exécution des opérations de la clientèle. Il regroupe les potentialités techniques et humaines nécessaires pour traiter les ordres et les opérations reçus du Front-Office, du réseau et de la télé-compensation.

Il est chargé du traitement des tâches administratives, techniques et des opérations nécessitant des délais ou impliquant le recours à d'autres structures internes ou externes à la banque (études, recherche d'information, recouvrement d'appoints...).

Il assure ainsi, le lien entre les différents services de l'agence et les organismes extérieurs (confrères, banque d'Algérie, administration fiscale...).

- Le superviseur Back-Office, a pour principal mission de conduire et de contrôler l'activité du Back-Office, et d'assurer la coordination entre les différentes fonctions dont il a la charge.
- Le superviseur Back-Office, a pour principales attributions :
 - d'assurer la répartition du travail à l'intérieur du Back-Office ;
 - d'assister et d'orienter les collaborateurs dans l'accomplissement de leurs tâches ;
 - de contrôler la conformité et la régularité des opérations effectuées à l'intérieur du Back-Office ;

- d'assurer le recueil, l'analyse, la centralisation et la transmission des informations statistiques aux services utilisateurs (internes ou externes) ;
- s'assurer de la conservation dans de bonnes conditions de la sécurité de la cartouche fichiers (sauvegarde après batch) ;
- et d'être l'interlocuteur du pôle clientèle et du pôle transactions.

Les missions et attributions des différents responsables (directeur de l'agence et superviseurs), qu'on vient d'énumérer représentent l'un des outils du contrôle de gestion qui est le contrôle interne.

Le contrôle interne exercé par les responsables sur leur subordonnés leur permet de connaître l'état d'avancement des réalisations par rapport aux objectifs fixés au préalable, et si ces réalisations vont dans le même sens que les prévisions (objectifs).

Section III : Les paramètres déterminants la rentabilité de l'agence « 580 » de la BADR

Les agences sont des structures d'exploitation, chargées d'assurer dans leur zone géographique, la politique commerciale de la banque. Elles sont chargées d'accroître la collecte des ressources et d'augmenter le taux de bancarisation de la population, elles bénéficient de délégation de signature en matière de crédit.

Nous nous proposons dans ce qui suit, de présenter les trois indicateurs clés de mesure de l'exploitation bancaire à savoir : les ressources clientèles, les emplois clientèles et le nombre de comptes clientèles d'une agence de la Banque d'Agriculture et de Développement Rural (BADR).

III.1 Les ressources clientèles :

Les ressources clientèles constituent, le premier paramètre de l'exploitation dans une banque.

Les ressources clientèles figurent au passif du bilan de la banque. Elles déterminent le poids de la banque en matière de collecte des ressources. Ces ressources proviennent de dépôts qui peuvent être publics ou privés, à vue ou à terme.

La maîtrise du paramètre « ressources clientèles », devrait aider la banque à augmenter ses profits dans la mesure où elles sont transformées en crédit.

Le tableau suivant illustre les ressources clientèles de l'agence BADR de Tizi-Ouzou :

Tableau n° 01 : « Les ressources clientèles de l'agence de la BADR (Tizi-Ouzou) en (DA) ».

Libellé	Réalisation au 31/12/2010	Réalisation au 30/06/2011	Réalisation au 31/12/2011
Ressources à vue publiques	182.970.847	259.737.840	25.995.000
Ressources à vue privées	425.093.531	426.409.054	524.995.000
Ressources à terme publiques	321500	0	0
Ressources à terme privées	39.726.371	24.949.614	29.995.000
TOTAL	648.112.249	711.096.508	580.985.000

Source : agence locale d'exploitation (ALE) de la BADR de Tizi-Ouzou, 2011

D'après le tableau ci-dessus, on remarque que les ressources collectées ont connu une légère baisse en passant de 648.112.249 DA en 2010 à 580.985.000 DA en 2011, soit une différence de 67.127.249 DA qui est dû à la baisse des ressources à vue publique.

Ainsi, on voit bien que l'essentiel des ressources de cette agence provient des ressources à vue.

III.2 Les emplois clientèles :

Les emplois clientèles constituent le deuxième paramètre d'exploitation qui sert, à mesurer la capacité de la banque à octroyer des crédits. En effet, plus les dépôts se transforment en emprunts, plus les marges d'intérêts et le profit s'élèvent. En général, le renforcement de la politique de crédit élève les profits bancaires.

Le tableau ci-après présente les emplois clientèles de l'ALE de la BADR de Tizi-Ouzou.

Tableau n° 02 : « Structure des emplois clientèles de l'agence de la BADR de Tizi-Ouzou en dinars algérien (DA) ».

Libellé	Réalisation au 31/12/2010	Réalisation au 30/06/2011	Réalisation au 31/12/2011
Emplois à court terme publics	17.795.000	0	0
Emplois à court terme privés	202.403.000	593.406.000	699.995.000
Emplois moyen terme publics	0	0	0
Emplois moyen terme privé	600.417.000	536.104.000	832.093.000
Crédit moyen terme ordinaire	112.608.000	70.575.000	999.5000
ANSEJ	325.334.000	296.450.000	538.151.000
CNAC	49.806.000	82.365.000	79.709.000
Micro crédit	256.4000	360.9000	424.5000
Total emplois	131.092.7000	1.582.509.000	2.164.188.000

Source : ALE la BADR de Tizi-Ouzou, 2011.

Comme on peut le constater, à travers le tableau n°02 que le total des emplois a augmenté de 853.261.000 DA, (ce montant représente la différence entre les emplois réalisés en 2011 et ceux de l'année 2010) passant de 131.092.7000 DA en 2010 à 2.164.188.000 DA en 2011.

Les données du tableau, démontrent qu'à court et moyen terme, l'augmentation en volume des crédits bancaires induirait une amélioration de la rentabilité de la banque. En effet, le volume des crédits distribués constitue une source importante des profits à l'ère de l'intermédiation et son augmentation pourrait avoir un impact positif sur le PNB, puisque les principales sources de produit d'exploitation bancaires sont les intérêts collectés sur les opérations avec la clientèle.

III.3 Le nombre de comptes clientèle :

Les comptes client sont les comptes par lesquels, le banquier s'engage à recevoir des dépôts et à honorer les retraits des clients.

Le tableau suivant montre la nature et le nombre de comptes ouverts par l'agence de la BADR de Tizi-Ouzou en mois de (Novembre).

Tableau n° 03 : « Nature et nombre de comptes ouverts par l'agence de la BADR de Tizi-Ouzou ».

Libellé	Réalisation au 31/12/2010	Réalisation au 31/12/2011
Compte de chèque	824	890
Compte courant	850	1025
Compte livret d'épargne	780	820
Compte spécial logement	0	0
Compte dépôt à terme	0	0
Compte d'investissement	420	470
Comptes divers	3310	3490
Total	6184	6695

Source : ALE de la BADR de Tizi-Ouzou, 2011.

A la lecture du tableau précédent, on constate que le paramètre « compte clientèle » connaît une évolution entre les deux périodes indiquées, en passant de 6184 comptes ouverts en 2010 à 6695 en 2011.

En effet, l'ouverture quotidienne de ces comptes ne l'expose à aucun risque, contrairement à l'activité d'octroi des crédits qui peut engendrer des pertes pour la banque.

Au total, ces paramètres (ressources clientèle, emplois clientèle, compte clientèle) font l'objet d'exploitation et permettent à la banque d'exploiter sa capacité à créer un bénéfice.

III.4 Les charges et les produits d'exploitation :

Les charges et les produits, sont des facteurs susceptibles d'expliquer la rentabilité d'une banque. On distingue les charges d'exploitation et les produits d'exploitation.

III.4.1 Les charges d'exploitation :

Les charges d'exploitation bancaires mesurent les revenus versés par une banque dans le cadre de la collecte des ressources.

Le tableau ci-dessous présente les principaux intérêts versés par l'agence de la BADR de Tizi-Ouzou :

Tableau n° 04 : « Les charges bancaires de l'agence de la BADR en (DA) ».

Libellé	Réalisation au 31/12/2010	Réalisation au 30/06/2011	Réalisation au 31/12/2011
Intérêts servis sur ressources à terme	39.041	26.388	40.000
Intérêts servis/ banque et correspondant	0	0	0
Intérêts de réescompte	0	0	0
Commissions	0	0	0
Total	39.041	26.388	40.000

Source : ALE de la BADR de Tizi-Ouzou, 2011

De la lecture de ce tableau, on constate que les intérêts servis sur ressource à terme constituent la charge bancaire principale de cette agence.

III.4.2 Les produits d'exploitation :

Les produits bancaires constituent l'ensemble des sommes perçues permettant à la banque de réaliser son bénéfice. Ces produits sont obtenus lors du remboursement des crédits que la banque accorde à travers les intérêts perçus.

Le tableau suivant, présente les différents produits bancaires de la BADR.

Tableau n° 05 : « Les produits d'exploitation bancaire en (DA) ».

Libellé	Réalisation au 31/12/2010	Réalisation au 30/06/2011	Réalisation au 31/12/2011
Intérêts perçus /emploi court terme	102.490.480	25.859.649	52.000.000
Intérêts perçus/ avantages. Garanties.	267.679	667.903	1240.000
Intérêts/ emploi moyen et long terme	43.178.922	10.855.205	22.000.000
Intérêts/ portefeuilles	30.265	21.892	45.000
Commissions	430.616	5.942.810	12.000.000
Produits divers	430.616	29.277	450.000
Total	146.828.578	43.376.736	87.735.000

Source : ALE de la BADR de Tizi-Ouzou, 2011.

D'après le tableau n°05, on remarque qu'il y a une baisse de 590.935.78 DA dans le total des produits d'exploitation de cette agence, malgré que, le volume des crédits octroyés durant cette période a augmenté ; Cette baisse s'explique par le fait que les intérêts perçus de courte durée ont baissé.

Ainsi, à travers l'exploitation des tableaux n°04 et n°05, on pourra déduire la marge d'intermédiation bancaire, et ce par la différence entre les flux perçus sur les créances et les flux payés sur les dettes correspondant à l'activité d'intermédiation bancaire.

La marge d'intermédiation de l'agence de la BADR de Tizi-Ouzou est représentée dans le tableau suivant :

Tableau n° 06 : « La marge d'intermédiation de l'agence de la BADR de Tizi-Ouzou en (DA) ».

Libellé	Réalisation au 31/12/2010	Réalisation au 31/12/2011
Intérêts perçus(X)	164.828.578	87.735.000
Intérêts versés(Y)	39.041	40.000
Marge d'intermédiation (X-Y)	164.789.537	87.695.000

Source : nos calculs à partir du tableau n°04 et n°05.

Le tableau ci-dessus, montre que durant ces deux années (2010 et 2011), la marge d'intermédiation de cette agence a baissé, en passant de 164.789.537 DA en 2010 à 87.695.000 DA en 2011, soit une différence de 77.094.537 DA. Ceci, s'explique par la baisse des intérêts perçus en 2011, ce qui signifie que les crédits restent la principale source du résultat bancaire.

La montée des crédits distribués améliore la rentabilité bancaire. En effet, le volume des crédits distribués est favorable à la profitabilité des banques.

III.5 Les frais de fonctionnement :

Les frais de fonctionnement sont les charges directes, et constituent la partie la plus importante des charges totales. Les principales charges supportées par un service bancaire sont : les charges de personnel et les charges de fonctionnement.

Les contraintes associées à l'efficacité de la gestion au sein de l'entreprise bancaire supposent la maîtrise des coûts à un niveau optimum. On suppose alors, que plus les charges d'exploitation bancaire augmentent, plus la rentabilité baisse et, de ce fait, une meilleure gestion des charges peut aboutir à des niveaux très élevés de la performance bancaire.

III.5.1 Les charges de personnel :

Les charges de personnel comprennent non seulement les salaires et les cotisations sociales, mais, également les charges de formation ou de recyclage.

Ces charges, sont les plus importantes puisqu'elles s'élèvent à plus de trois quart des charges directes.

Le tableau ci-dessous, présente le total les charges de personnel de l'agence de la BADR de Tizi-Ouzou.

Tableau n° 07 : « Les charges de personnel de l'agence de la BADR en (DA) ».

Libellé	Réalisation au 31/12/2010	Réalisation au 30/06/2011	Réalisation au 31/12/2011
Total des charges de personnel	11.609.349	4.291.115	11.922.000

Source : ALE de la BADR de Tizi-Ouzou, 2011.

En analysant les montants, nous constatons que les charges de personnel ont légèrement augmenté en 2011, par rapport à 2010.

III.5.2 Les frais de fonctionnement :

Les frais de fonctionnement comprennent, les charges en papier, les imprimés, le petit matériel, les frais d'expédition et de téléphone.

Le tableau suivant, présente le total des charges de fonctionnement de l'agence de la BADR de Tizi-Ouzou.

Tableau n° 08 : « Les charges de fonctionnement de l'agence de la BADR en (DA) ».

Libellé	Réalisation au 31/12/2010	Réalisation au 30/06/2011	Réalisation au 31/12/2011
Total des charges de fonctionnement	9.072.359	3.764.271	9.369.000

Source : ALE de la BADR de Tizi-Ouzou, 2011.

D'après les données du tableau ci-dessus, nous constatons que même les charges de fonctionnement ont augmenté de 296.641 DA en passant de 9.072.359 DA en 2010 à 9.369.000 DA en 2011.

III.5.3 Le profit de l'agence face au frais de fonctionnement :

La marge de profit mesure la part de la marge bancaire conservée par les banques après constatation des frais de gestion.

Le tableau suivant mesure cette marge :

Tableau n° 09 : « La marge de profit de l'agence de la BADR en (DA) ».

Libellé	Réalisation au 31/12/2010	Réalisation au 31/12/2011
Marge bancaire « A »	146.589.537	87.695.000
Charges de personnel « B »	11.609.349	11.922.000
Charges de fonctionnement « C »	9.072.359	9.369.000
Frais de fonctionnement « D= (B+C)	20.681.708	21.291.000
Marge de profit E = A-D	125.907.829	66.404.000

Source : nos calculs.

On constate en analysant ce tableau, une diminution de la marge de profit en passant de 125.907.829 DA en 2010 à 66.404.000 DA en 2011, soit une baisse de 59.503.829 DA.

La baisse de la marge de profit, est observée essentiellement, suite à la baisse de la marge bancaire alors que les frais de fonctionnement sont restés stables.

À travers ces résultats, nous pouvons conclure que les crédits ont un effet stimulant sur les profits, vu que c'est dans l'ensemble des sommes perçues sur les crédits accordés que la banque réalise son bénéfice.

Section VI : Mesure et analyse de la rentabilité de la BADR

Dans cette section, nous tenterons de mesurer et d'analyser les principaux soldes intermédiaires de gestion constituant le compte de résultat analytique de la BADR. Par la suite, nous analyserons les résultats à travers les différents ratios que nous avons présenté précédemment dans le chapitre II.

VI.1 Mesure du produit net bancaire (PNB)

A partir du compte de résultat de la BADR 2011, on fait ressortir le produit net bancaire de la banque BADR qui regroupe 300 agences et 41 directions régionales.

Le tableau suivant, va nous permettre de démontrer la mesure du PNB :

Tableau n° 10 : « Mesure du PNB de la BADR (en milliers de DA) ».

Désignations	31/12/2010	31/12/2011	Variations	Taux de variation
Produits d'exploitations bancaires	66.505.868	77.307.017	10.801.149	16,24%
Charges d'exploitations bancaires	9.475.904	13.156.576	3.680.672	38,84%
Produit net bancaire	57.029.964	64.150.441	7.120.477	12,49%

Source : compte de résultat de la BADR, 2011.

Comme on remarque à travers ce tableau, la BADR a vu son PNB augmenter en 2011 de 12,49%. En effet, cette augmentation est le résultat de l'évolution simultanée des produits d'exploitation bancaire et des charges d'exploitation. Toutefois, c'est en augmentant les produits d'exploitation et en maîtrisant les charges d'exploitation que la banque est en mesure de dégager un PNB plus important.

VI.2 La mesure du résultat brut d'exploitation (RBE) :

Le RBE s'obtient en retranchant du PNB l'ensemble des charges de structure, celles-ci comprennent les charges de personnel, les autres frais généraux et les dotations aux amortissements.

Le tableau ci-dessous représente le RBE de la BADR.

Tableau n° 11 : « Résultat brut d'exploitation de la BADR (en milliers de DA) ».

Désignations	31/12/2010	31/12/2011	Variations
PNB	57.029.964	64.150.441	7.120.477
- charges générales d'exploitation	12.700.957	14.356.324	1.655.277
- dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immobilisations incorporelles et corporelles	1.089.917	1.184.170	94.253
RBE	43.239.090	48.609.947	5.370.857

Source : compte de résultat de la BADR, 2011.

D'après le tableau ci-dessus, on remarque que le résultat brut d'exploitation, a enregistré une augmentation, en passant de 43.239.090 (milliers de DA) en 2010 à 48.609.947 (milliers de DA) en 2011. Malgré que les charges d'exploitation aient connu une augmentation cela, n'a pas affecté le RBE.

VI.3 La mesure du résultat d'exploitation (RE) de la BADR :

Le résultat d'exploitation (RE) est obtenu après soustraction du RBE des dotations aux provisions et pertes sur créances irrécupérables et le rajout des provisions sur les créances amorties.

Chapitre III : Mesure et analyse de la performance au sein de la BADR

Le tableau ci-dessous présente le RE de la BADR.

Tableau n° 12 : « Le résultat d'exploitation de la BADR (en milliers de DA) ».

Désignations	31/12/2010	31/12/2011	Variations
RBE	43.239.090	48.609.947	5.370.947
- Dotations aux provisions et perte sur créances irrécupérables	13.206.079	20.899.748	7.693.669
+ Reprise des provisions et récupération sur créances amorties	16.147.717	8.561.795	6.947.078
Résultat d'exploitation (RE)	46.180.728	36.271.994	-9.908.734

Source : le compte de résultat de la BADR, 2011.

D'après le tableau, on constate que le RE de la BADR a baissé de 9.908.734 (milliers de DA), en passant de 46.180.728(milliers de DA) en 2010 à 36.271.994 (milliers de DA) en 2011. Cela est dû à l'augmentation des dotations aux provisions et pertes sur créances irrécupérables. Tandis que les reprises des provisions et récupération sur créances amorties aient baissé.

On constate que le solde (résultat d'exploitation RE) est significatif de la performance de la BADR, car il reflète la marge réalisée sur toutes les activités compte tenu des moyens alloués et de la capacité à maîtriser les risques.

VI.4 La mesure du résultat courant avant impôts :

Le résultat courant avant impôts s'obtient par la soustraction / rajout du résultat d'exploitation et des éléments extraordinaires charges / produits. Dans le cas de la BADR, ces éléments sont nuls, ce qui veut dire que le résultat courant avant impôts est égal au résultat d'exploitation.

Le tableau suivant représente le résultat courant avant impôts de la BADR.

Tableau n° 13 : « Le résultat courant avant impôts de la BADR en (milliers de DA) ».

Désignations	31/12/2010	31/12/2011	Variations
RE	46.180.728	36.271.994	-9.908.734
+/- Gains ou pertes nets sur autres actifs	-	-	-
+ Eléments extraordinaires (produit)	-	-	-
- Eléments extraordinaires (charges)	-	-	-
Résultat courant avant impôts	64.180.728	36.271.994	-9.908.734

Source : compte de résultat de la BADR, 2011.

VI.5 Le résultat net de l'exercice (RN) :

Le résultat net de l'exercice est le dernier solde que nous allons calculer. C'est ce dernier qui va nous permettre d'apprécier la rentabilité de la banque et de la comparer à celle de l'année précédente, afin de savoir si la banque est plus performante ou moins performante par rapport à la période de référence.

Le tableau suivant, présente le résultat net de l'exercice de la BADR.

Tableau n°14 : « Le résultat net de la BADR (en milliers de DA) ».

Désignations	31/12/2010	31/12/2011	Variations
Résultat courant avant impôts	46.180.728	36.271.994	-9.908.734
- Impôts différés sur résultat et assimilés	9.156.526	11.382.862	2.226.336
- Impôts différés sur résultat	38.741	65.031	26.290
Résultat net d'exercice (RN)	36.985.461	24.824.101	-12.161.360

Source : compte de résultat de la BADR, 2011.

Nous constatons, que le résultat de l'exercice 2011 connaît une baisse de 12.161.360 milliers de DA, soit une diminution de près de 32% par rapport au résultat de l'année 2010. On remarque bien que c'est le résultat d'exploitation (RE) qui a été la cause de cette baisse.

En somme, on peut dire que l'analyse des soldes intermédiaires de gestion constituant le compte de résultat de la banque, permet de faire ressortir les soldes qui génèrent le plus de profit.

Cependant, l'analyse des soldes intermédiaires de gestion n'est pas, à elle seule, suffisante pour porter une appréciation sur la qualité de la gestion, il convient également, de procéder au calcul de certains ratios dont le pouvoir explicatif est plus important.

VI.6 L'analyse de la rentabilité par les ratios :

Les ratios de rentabilité des banques sont des instruments d'analyse, qui permettent d'évaluer les performances de la firme bancaire. On distingue le ratio de rentabilité de l'actif, le ratio de rentabilité des fonds propres, le coefficient d'exploitation et le ratio de productivité par agence.

VI.6.1 Ratio de rentabilité de l'actif (ROA, return on assets) :

Ce ratio est calculé comme suit :

ROA = résultat net de l'exercice / total actif

$$\text{ROA} = 24.824.101 / 2.060.079.717 = 1,20\%$$

Ce ratio donne une valeur de 1,20%, qui est supérieur à la norme de 1%. Ce résultat montre que le PNB a réussi à couvrir les charges d'exploitation générale et le coût du risque.

VI.6.2 Ratio de rentabilité des fonds propres (ROE, return on equity) :

Ce ratio est calculé selon la formule suivante :

ROA = résultat net de l'exercice / les fonds propres¹

$$\text{ROE} = 24.824.101 / 184.652.380 = 13,44\%$$

Ce ratio donne une valeur de 13,44% qui est inférieure à la norme de 15%. Donc, afin que la banque puisse augmenter son ROE, elle doit augmenter son résultat.

VI.6.3 Le coefficient d'exploitation :

Le coefficient d'exploitation est calculé comme suit :

Le coefficient d'exploitation = frais généraux / produit net bancaire

$$\text{Le coefficient d'exploitation} = (14.356.324 + 1.184.170) / 64.150.441 = 24,22\%$$

¹ Les fonds propres de la banque comprennent : les dettes subordonnées, le capital, les primes liées au capital, les écarts d'évaluation et de réévaluation, les reports à nouveau et le résultat de l'exercice.

Ce ratio est égal à 24,22% une valeur qui est inférieure à la norme de 65%. L'interprétation de ce résultat nous mène à conclure que les charges d'exploitation absorbent 24.22% du PNB.

VI.6.4 Le ratio de productivité par agence :

Dans le but de juger de l'efficacité d'un réseau, on calcule les ratios suivants.

- Les crédits par agence = crédits² / nombre d'agence

Les crédits par agence = (279.869.346 + 1.134.166.041) / 300 = 4.713.451, 29 milliers de DA.

- Les dépôts par agence = dépôts³ / nombre d'agence

Les dépôts par agence = (110.841.943 + 1.325.198.501 + 16.266.146) / 300 = 4.841.021,967 milliers de DA.

On voit bien que la productivité de la collecte des dépôts est plus importante que l'octroi de crédits.

Conclusion :

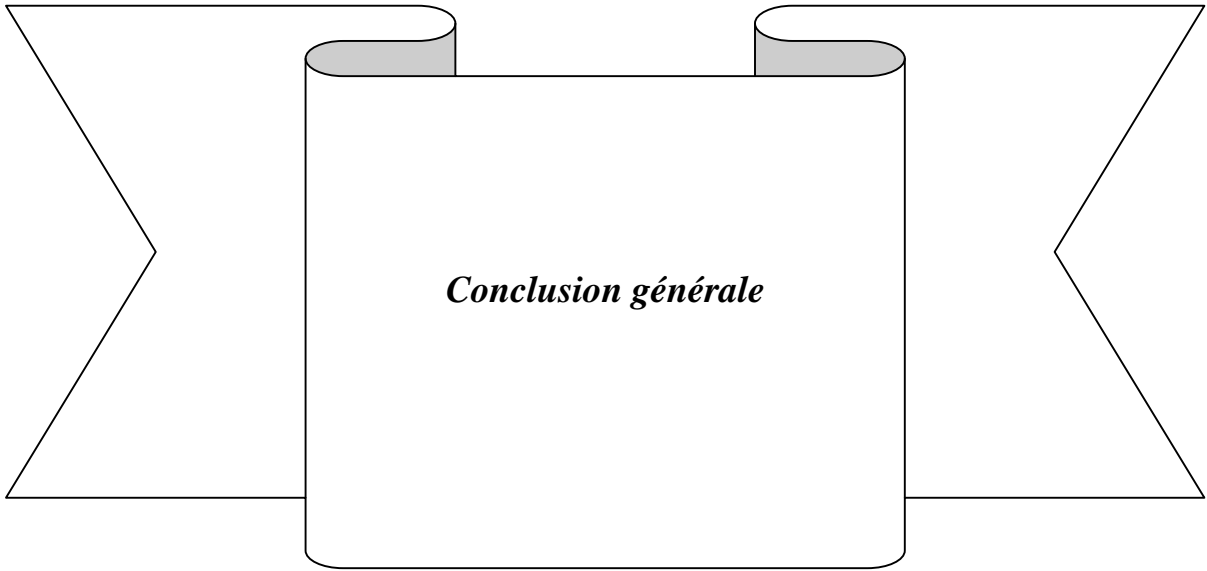
Notre démarche de mesure de la rentabilité auprès d'une agence d'exploitation (agence 580 de la BADR de Tizi-Ouzou), nous a permis de connaître les déterminants de la rentabilité des centres de profit (agence). Ainsi, nous avons constaté que les crédits ont un effet sur la rentabilité. En effet, la distribution des crédits est favorable aux résultats tant aux profits qu'aux marges d'intermédiation.

L'analyse des résultats obtenus, nous a permis de connaître la façon dont se construit le résultat net, et par conséquent, faire ressortir la structure générale de la rentabilité.

Ainsi, nous avons constaté que le produit net bancaire (PNB), est l'un des indicateurs les plus pertinents que le contrôle de gestion fournit aux responsables afin de connaître la performance de la banque.

² Les crédits correspondent aux prêts et créances sur les institutions financières et les prêts et créance sur la clientèle figurant à l'actif du bilan.

³ Les dépôts représentent toutes les dettes envers les institutions financières, envers la clientèle et ceux représentées par un titre figurant au passif du bilan.



Conclusion générale :

Dans le cadre de notre étude, nous avons examiné le contrôle de gestion dans une perspective de mesure et d'analyse de la rentabilité.

Nous avons défini le contrôle de gestion comme un processus de pilotage de l'organisation, lui permettant de mesurer ses performances par rapport aux objectifs qu'elle s'est fixé.

De même, le suivi des réalisations, l'aide à la décision, et l'adoption des mesures correctives représentent des fonctions importantes du contrôle de gestion, qui contribuent fortement à une optimisation de la rentabilité dans une banque.

L'étude que nous avons menée, dans le cadre de ce mémoire a fait ressortir, que le contrôle de gestion met à la disposition des responsables bancaires, différents outils et méthodes stratégiques, traditionnels soient-ils tels que les tableaux de bord, les reportings, le contrôle interne et le contrôle budgétaire, ou moderne, tels que les méthodes ABC/ABM, EVA, BBZ pouvant les aider dans la maîtrise des coûts, la mesure de la performance ainsi, qu'à la prise de décision optimale.

L'étude de la rentabilité dans le milieu bancaire nous a permis, de dire que le contexte de rentabilité bancaire est lié aux risques inhérents à l'activité bancaire. De plus, l'une des missions du contrôle de gestion lors du calcul de la rentabilité, est l'allocation des fonds propres.

Le cas particulier de la BADR, nous a permis d'illustrer les outils ainsi que les indicateurs mis en place par le contrôle de gestion dans le but de la mesure et de l'analyse de la performance.

Nous avons constaté, que pour une agence, c'est la marge de profit qui permet aux dirigeants de savoir, si l'agence est performante et a atteint les objectifs assignés. Et pour la plus haute hiérarchie, ce sont les différents soldes intermédiaires de gestion constituant le compte de résultat de la banque, notamment, le PNB, le RE et le RN et les différents ratios qui en sont à l'origine.

Donc, à travers les résultats obtenus suite à notre stage pratique, on peut dire que les hypothèses stipulant que le contrôle de gestion développe continuellement des outils et méthodes à mettre en œuvre permettant de minimiser les coûts bancaires et maximiser la rentabilité, ainsi que celle dictant que le contrôle de gestion dote l'organisation bancaire de moyens et d'indicateurs permettant la mesure de la performance sont confirmées.

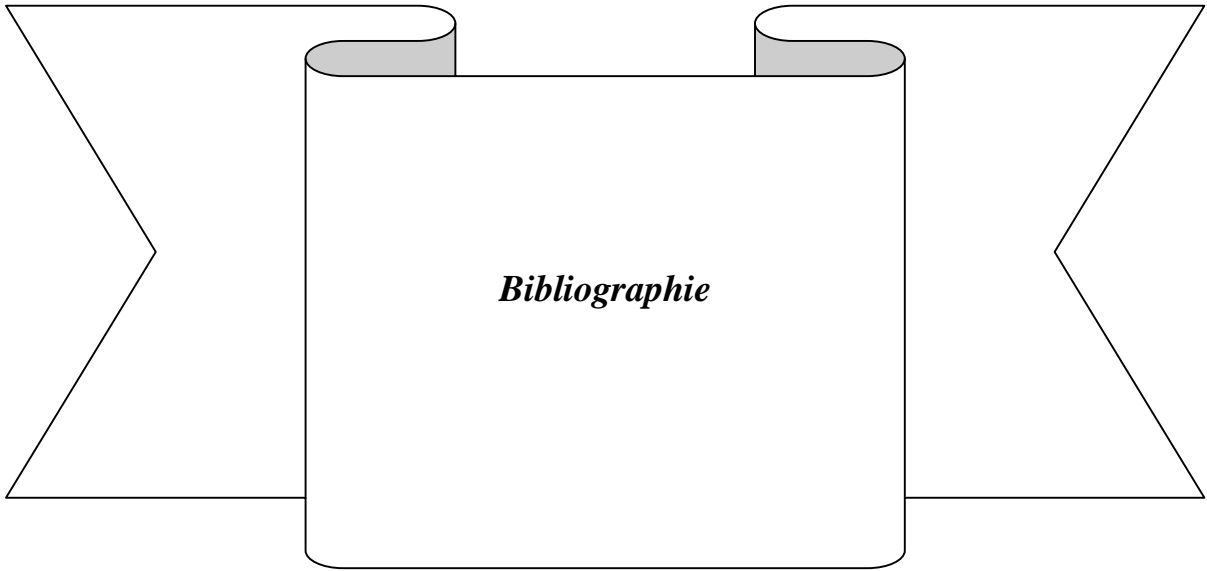
Par ailleurs, nous avons constaté que la banque BADR n'applique pas certaines méthodes du contrôle de gestion dans le calcul des coûts, vu la difficulté de cerner les coûts exacts des produits et services bancaires.

Il en résulte, que la démarche de mise en place d'un système de contrôle de gestion apparaît comme étant indispensable pour tout établissement de crédit. En effet, ce dernier permet la mesure et l'optimisation des unités de base de la banque, c'est-à-dire des agences d'exploitation.

Le cas de la BADR démontre le lien existant entre le contrôle de gestion et certaines variables qui ont une influence sur lui. Nous avons conclu que l'organisation fonctionnelle, les méthodes d'analyse, les outils utilisés par le contrôle de gestion et les valeurs portées au sein de la banque favorisent un développement efficace du contrôle de gestion.

Nous recommandons à la BADR :

- d'avoir un service de contrôle de gestion au moins dans chaque direction régionale ;
- de disposer d'un système d'information fiable, permettant aux contrôleurs de gestion une meilleure prise de décision ;
- d'appliquer les méthodes de calcul des coûts et du contrôle de gestion qui correspondent à son système managérial.



Bibliographie :

A. Ouvrages :

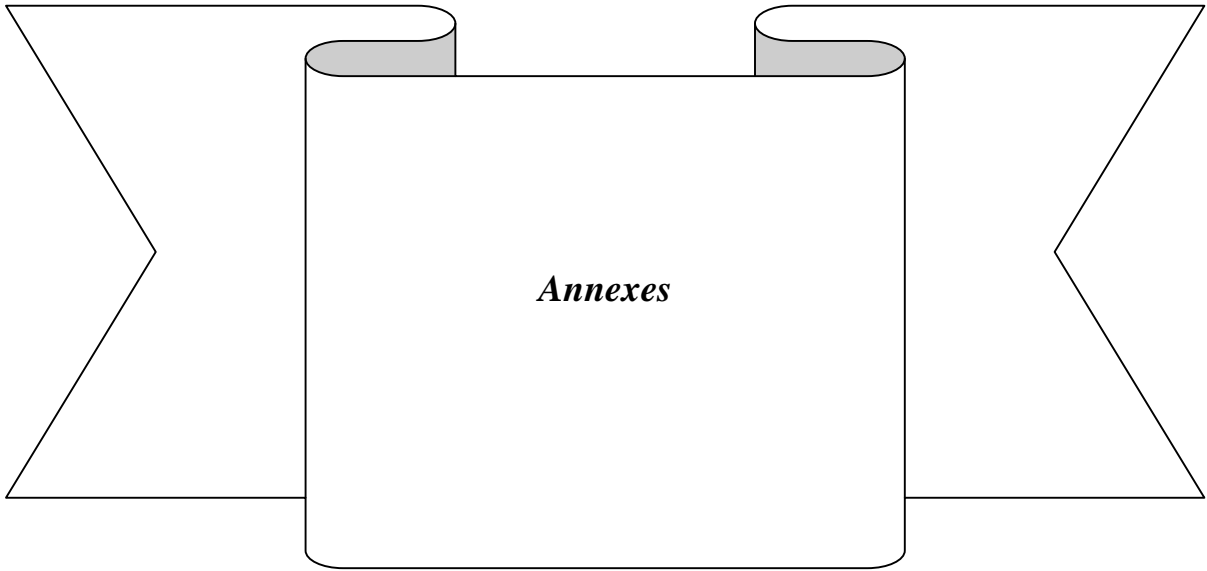
- ALAIN BURLAU C., CLAUDE J.S., « le contrôle de gestion », Edition LA DECOUVERTE, France, 2013.
- ALAZARD C., SEPARI S., « contrôle de gestion », 5^{ème} édition, Edition DUNOD, Paris, 2011.
- ARNOUD H., « Le contrôle de gestion...en action », 2^{ème} édition, Edition Liaisons, France, 2001.
- BOUQUIN H., « Les fondements du contrôle de gestion », Edition PUF, Paris, 1994.
- BOURDEAUX G., COUSSERGUES S., « Gestion de la banque », 6^{ème} édition, Edition DUNOD, Paris, 2010.
- CERRADA Karine, RONGÉ Y., « contrôle de gestion », 3^e édition, Edition Pearson France, Paris, 2012.
- COUSSERGUES S., « gestion de la banque », 4^e Édition, édition DUNOD, Paris, 2005.
- Grenier A., « les pratiques et recherche en contrôle de gestion», Edition DUNOD, Paris, 1994.
- GUILLOUZO Raymond, THENET Gervais, « la conception de la technologie comme boîte noire par le contrôle de gestion bancaire : la mesure de la performance opérationnelle des agences par la méthode (DATA ENVELOPMENT ANALYSIS)».Edition de l'Université de Haute Bretagne, Bretagne, 2011.
- KHEMAKHEM A., « dynamique du contrôle de gestion », 2^e Edition, édition DUNOD, Paris, 1976.
- LAMARQUE Éric, « gestion bancaire », Edition Pearson Education, France, 2004.
- MAYER Jean, « le contrôle de gestion», Edition PUF, France, 1983.
- NAULLEAU Gérard et ROUACH Michel, « contrôle de gestion bancaire et financier », 4^{ème} édition, REVUE BANQUE Edition, France, 2002.
- SERVIGNY A., BENOIT M., & ZELENKO I., «le risque de crédit », Edition DUNOD, Paris, 2001.

B. Revues

- DEMEESRERE R., LORINO P., WACOGNE J.P. , « une nouvelle dimension pour le contrôle de gestion bancaire », REVUE BANQUE Edition, France, 1996.
- NAULLEAU Gérard et ROUACH Michel, « contrôle de gestion et stratégie dans la banque », REVUE BANQUE Edition, France, 2009.
- NAULLEAU Gérard et ROUACH Michel, « contrôle de gestion bancaire et direction financière », REVUE BANQUE Edition, France, 2012.

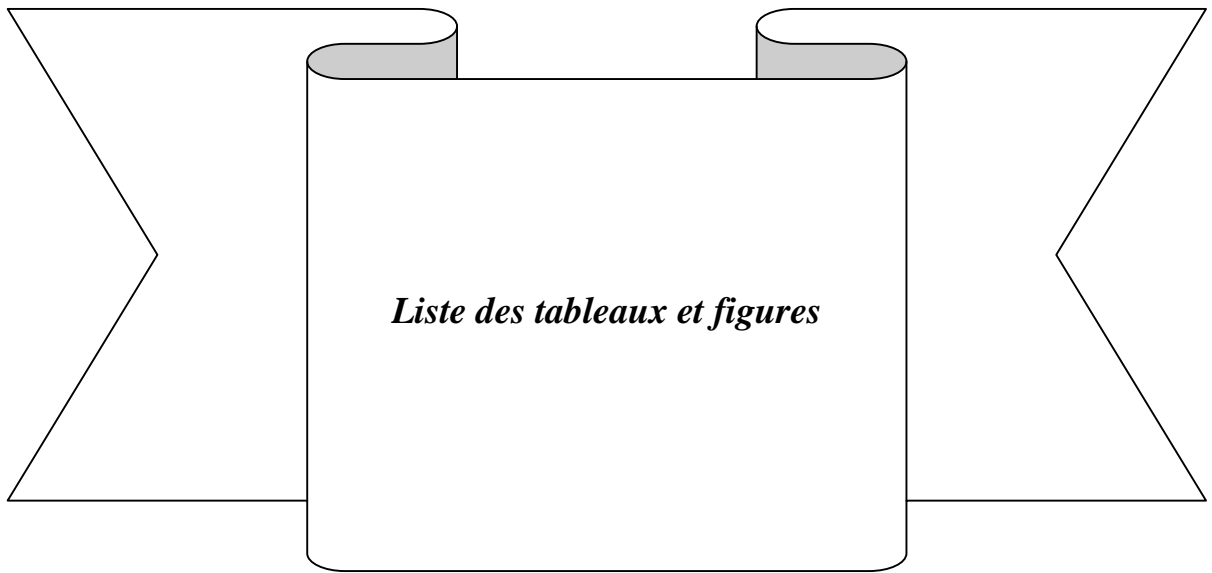
C. Sites internet

- www.badr-bank.dz
- WWW.elwatan.dz
- WWW.google.scholar.com



Liste des annexes

Intitulé	Page
Annexe n° 01 : Organigramme de l'agence d'exploitation « 580 » de la BADR	85
Annexe n°02 : Tableau de compte résultat de la BADR 2011	86
Annexe n°03 : Bilan de la BADR 2010- 2011	87
Annexe n°04 : Tableau de pilotage commercial quotidien	88
Annexe n° 05 : Tableau de pilotage commercial CUMULE	89



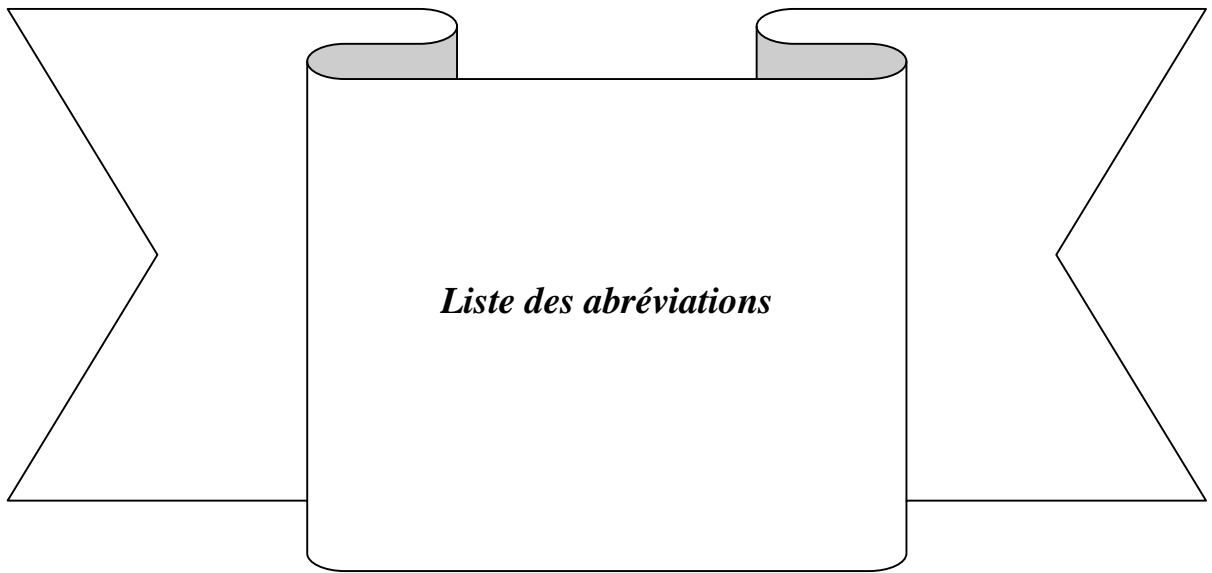
Liste des tableaux et figures

Liste des tableaux

Intitulé	Page
Tableau 01 : les ressources clientèles de la l'agence BADR de Tizi-Ouzou	68
Tableau 02 : Structure des emplois clientèle de l'agence BADR de Tizi-Ouzou	69
Tableau 03 : Nature et nombre de comptes ouverts par l'agence de la BADR de Tizi-Ouzou	70
Tableau 04 : Les charges bancaires de l'agence de la BADR en (DA)	71
Tableau 05 : Les produits d'exploitation bancaire en (DA)	72
Tableau 06 : La marge d'intermédiation de l'agence de la BADR de Tizi-Ouzou en (DA)	73
Tableau 07 : Les charges de personnel de l'agence de la BADR en (DA)	74
Tableau 08 : Les charges de fonctionnement de l'agence de la BADR en (DA)	75
Tableau 09 : La marge de profit de l'agence de la BADR en (DA)	76
Tableau 10 : Mesure du PNB de la BADR (en milliers de DA)	77
Tableau 11 : Résultat brut d'exploitation de la BADR (en milliers de DA)	78
Tableau 12 : Le résultat d'exploitation de la BADR (en milliers de DA)	79
Tableau 13 : Le résultat courant avant impôts de la BADR en (milliers de DA)	80
Tableau 14 : Le résultat net de la BADR (en milliers de DA)	81

Liste des figures

Intitulé	Page
Figure n° 01 : Organisation par fonction	12
Figure n°02 : Organisation par activité et par fonction	13
Figure n°03 : Organisation par fonction et par activité	14
Figure n°04 : Le contrôle de gestion rattaché a la direction	16
Figure n° 05 : Le contrôle de gestion et la comptabilité générale dépendent d'une direction fonctionnelle	17
Figure n° 06 : Le CG et la comptabilité générale en position de dépendance hiérarchique directe ou d'état-major	18-19
Figure n° 07 : Le pool unique	45
Figure n° 08 : Le pool multiples	46
Figure n° 09 : Organigramme de l'agence 580	62



Liste des abréviations

ABC/ABM: *Activity Based costing / Activity Based Management*

ALE: Agence Locale d'Exploitation

BBZ: *Budget Based Zero*

CG : contrôle de gestion

DG: Direction Générale

EVA: *Economic Value Added*

MVA: *Market Value Added*

OCA : Organisation Commerciale Agence

POA : Plan Opérationnel Annuel

PNB: Produit Net Bancaire

RAROC: *Risk Adjusted Return on Capital*

ROA: *Return On Assets*

ROE: *Return On Equity*

SWIFT: *Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication*

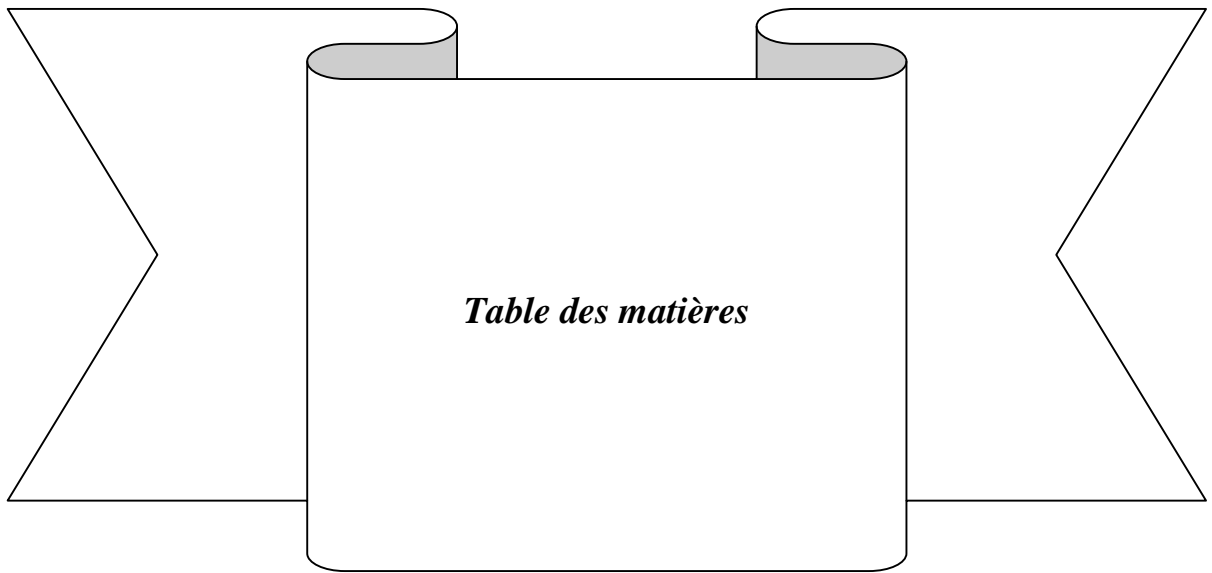


Table des matières

Table des matières

Introduction générale	01
Chapitre I : Les concepts fondamentaux du contrôle de gestion bancaire.....	05
Introduction du chapitre I.....	05
Section I : Evolution et définition du contrôle de gestion.....	06
I.1 L'évolution du contrôle de gestion.....	06
I.1.1 L'utilisation de la comptabilité générale à des fins de gestion.....	07
I.1.2 La décentralisation coordonnée, un mécanisme clé de l'émergence du contrôle de gestion.....	08
I.1.3 L'institutionnalisation du <i>reporting</i> de gestion.....	08
I.1.4 Le contrôle de gestion un mode de coordination hiérarchique.....	08
I.2 Définitions du contrôle de gestion.....	09
I.2.1 La définition de R. N. ANTHONY	10
I.2.2 La définition d'A.KHEMAKHEM	10
I.2.3 La définition de H. BOUQUIN.....	10
I.3 Définition et organisation du service contrôle de gestion dans une banque.....	11
I.3.1. Définition du contrôle de gestion d'une banque.....	11
I.3.2 Organisation du service du contrôle de gestion.....	11
❖ Organisation par fonction.....	12

❖ Organisation par activité et par fonction	13
❖ Organisation par fonction et par activité.....	14
Section II: Les particularités du Contrôle de Gestion appliquées au domaine bancaire.....	15
II.1 La place du contrôle de gestion dans la banque.....	15
II.1.1 Le CG est rattaché directement à la DG, sans liens hiérarchiques avec les autres directions.....	16
II.1.2 Le contrôle de gestion et la comptabilité générale dépendent d'une direction fonctionnelle.....	17
II.1.3 Le contrôle de gestion et la comptabilité générale sont en position d'état-major ou en position de dépendance hiérarchique directe par rapport à la direction générale.....	18
II.2. Missions et rôle du contrôle de gestion dans la banque.....	19
II.2.1 Missions du contrôle de gestion dans la banque.....	19
II.2.2 Le rôle du contrôle de gestion dans la banque.....	20
II.3 Les objectifs du contrôle de gestion.....	21
Section III : Les outils du contrôle de gestion.....	21
III.1. Les outils de prévision.....	21
III.1.1 Le plan.....	21
a) Le plan stratégique.....	22
b) Le plan opérationnel.....	22
c) Le budget.....	23

📌 Le budget de fonctionnement.....	23
📌 Le budget des activités.....	24
III.2 Les outils de suivi.....	24
III.2.1. Les centres de responsabilités dans la banque.....	24
o Les centres de profit.....	25
o Les centres de coûts.....	25
III.2.2 Les tableaux de bord.....	26
III.2.3 Le <i>reporting</i>	27
III.3 Les outils d'analyse.....	27
III.3.1 La comptabilité générale.....	27
III.3.2 La comptabilité analytique.....	28
III.4 Le contrôle interne.....	28
III.4.1 Le contrôle de premier degré.....	29
III.4.2 Le contrôle de second degré.....	29
Section VI : Les méthodes du contrôle de gestion dans la banque.....	30
VI.1 La méthode <i>Economic Value Added</i> (EVA).....	30
VI.1.1 Définition de l'EVA.....	30
VI.1.2 Objectifs de la méthode.....	30
VI.1.3 Principe de calcul de l'EVA.....	31
VI.2 <i>Le Benchmarking</i>	32
VI.2.1. Définition du <i>Benchmarking</i>	32
VI.2.2. La démarche du <i>Benchmarking</i>	32
VI.3 Les méthodes ABC/ABM.....	33
VI.3.1 Définition de la méthode.....	33

VI.3.1 Les objectifs de la méthode ABC/ABM.....	33
VI.4 La méthode <i>Budget Based Zero</i> (BBZ).....	34
VI.4.1 Définition de la méthode BBZ.....	34
VI.4.2 Les objectifs de la méthode.....	35
Conclusion	36
Chapitre II : Les indicateurs de performance bancaire et méthodes de calcul des couts.....	37
Introduction du chapitre II.....	37
Section I : Le contexte bancaire et rentabilité.....	38
I.1 Les contraintes liées au métier bancaire.....	38
I.1.1 Les risques liés à l'activité bancaire.....	38
I.1.1.1 Le risque de contrepartie.....	38
I.1.1.2 Le risque d'illiquidité.....	38
I.1.1.3 Le risque taux d'intérêt.....	38
I.1.1.4 le risque de marché.....	39
I.1.1.5 Le risque de change.....	39
I.1.1.6 Le risque pays.....	39
I.1.1.7 Le risque d'insolvabilité.....	39
I.1.1.8 Les risques opérationnels.....	39
I.1.1.9 Le risque systémique.....	39
I.1.2 La réglementation bancaire.....	40

I.1.2.1 La règlementation comptable.....	40
I.1.2.2 La règlementation prudentielle.....	40
I.2 La rentabilité dans la banque.....	41
I.2.1 Le contrôle de gestion.....	41
I.2.2 La gestion actif-passif.....	41
I.2.3 Le management de la qualité.....	42
I.3 La définition du concept de rentabilité dans la banque.....	42
I.3.1 La rentabilité d'exploitation.....	42
I.3.2 La rentabilité économique.....	43
I.3.3 La rentabilité financière.....	43
Section II : La détermination du produit net bancaire (PNB).....	44
II.1 La détermination de la marge sur intérêts.....	44
II.1.1 Les mécanismes d'affectation des ressources aux emplois.....	44
❖ La méthode du pool unique.....	44
❖ La méthode des pools multiples.....	45
II.1.2 La mesure des capitaux et le calcul du "float".....	46
II.1.3 Les taux de cession interne des capitaux.....	46
❖ Méthode du taux unique.....	46
❖ Méthode des taux multiples.....	47
II.2 Les commissions perçues.....	48
II.3 Les produits et charges divers.....	49
Section III : La mesure des résultats.....	50

III.1 La rentabilité par centre de profit.....	50
III.1.1 La contribution sur charges propres.....	50
III.1.2 La contribution sur charges propres et sur les coûts d'opération.....	50
III.1.3 Le résultat brut d'exploitation.....	50
III.1.4 Le résultat net par centre de profit.....	51
III.2 La rentabilité par produit.....	52
III.2.1 La mise à jour de la nomenclature des produits.....	52
III.2.2 La détermination des charges et des recettes par produit.....	52
❖ Détermination des charges.....	52
❖ Détermination des recettes.....	53
III.2.3 La détermination des marges par produit.....	53
III.3 La rentabilité par client.....	53
III.3.1 Les dépôts à vue, à terme et d'épargne.....	53
III.3.2 les crédits.....	54
III.3.3 Les services bancaires et financiers.....	54
Section VI : Allocation des fonds propres et ratios de rentabilité.....	54
VI.1 L'allocation fondée sur fonds propres réels.....	55
VI.2 L'allocation fondée sur fonds propres prudentiels.....	55
VI.2.1 Le ratio de couverture des risques (Bâle I).....	56
VI.2.2 Le ratio de couverture des risques (Bâle II).....	56
VI.3 L'allocation fondée sur les fonds propres économiques.....	56

Conclusion	56
Chapitre III : Mesure et analyse de la performance au sein de la BADR.....	57
Introduction du chapitre III.....	57
Section 01 : Présentation générale de la Banque de l’Agriculture et du Développement Rural (BADR)	57
I.1 Historique de la BADR.....	58
I.2 La place de la BADR dans le système bancaire algérien.....	58
I.3 Les étapes d’évolution de la BADR.....	59
I.3.1 première étape 1982-1990.....	59
I.3.2 deuxième étape 1990-1999.....	59
I.3.3 troisième étape 2000-2002.....	60
I.4 Les missions et les objectifs de la BADR.....	60
I.4.1 Les missions de la BADR.....	60
I.4.2 Les objectifs de la BADR.....	60
Section II : Organisation de l’agence locale d’exploitation.....	61
II.1 Organigramme type de l’agence locale d’exploitation évoluant en « OCA ».....	62
II.1.1 Analyse de l’organigramme.....	63
II.1.2 L’organisation de l’agence.....	63
II.2 Les missions et attributions du directeur de l’agence	64
II.3 Les missions et attributions du superviseur « <i>Front-Office</i> ».....	65
II.3.1 Les missions et attributions du superviseur « pôle clientèle ».....	65

II.3.2. Les missions et attributions du chef de service « pole transactions ».....	66
II.4 Les missions et attributions du superviseur « <i>Back-Office</i> ».....	66
Section III : Les paramètres déterminants de rentabilité de l'agence « 580 »	
De la BADR.....	67
III.1 Les ressources clientèles	68
III.2 Les emplois clientèles.....	69
III.3 Le nombre de comptes clientèle.....	70
III.4 Les charges et les produits d'exploitation.....	71
III.4.1 Le charges d'exploitation	71
III.4.2 Les produits d'exploitation	72
III.5 Les frais de fonctionnement :.....	74
III.5.1 Les charges de personnel.....	74
III.5.2 Les frais de fonctionnement	75
III.5.3 Le profit de l'agence face au frais de fonctionnement	76
Section VI : Mesure et analyse de la rentabilité de la BADR	77
VI.1 Mesure du produit net bancaire (PNB)	77
VI.2 La mesure du résultat brut d'exploitation (RBE).....	78
VI.3 La mesure du résultat d'exploitation (RE) de la BADR	78
VI.4 La mesure du résultat courant avant impôts	80
VI.5 Le résultat net de l'exercice (RN)	81
VI.6 L'analyse de la rentabilité par les ratios	82
VI.6.1 Ratio de rentabilité de l'actif (ROA, <i>return on assets</i>)	82
VI.6.2 Ratio de rentabilité des fonds propres (ROE, <i>return on équité</i>).....	82
VI.6.3 Le coefficient d'exploitation	82
VI.6.4 Le ratio de productivité par agence	83
Conclusion	83

Conclusion générale	84
Annexes.....	85
Liste des abréviations.....	91
Liste des tableaux et figures.....	92
Liste des annexes.....	94
Bibliographie.....	95
Table des matières.....	96