



**UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
SCIENCES DE GESTION**

DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES

Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences commerciales

Spécialité : ManagementMarketing

Thème

**Le contrôle de gestion au sein d'une entité
bancaire Cas de CNEP/Banque
Tizi-Ouzou**

Réalisé par :Dirigé par :

BOUGUERROUMA kenza

HOURGA Randa

Mr ACHIR Mohamed

Membre de jury :

Président : ABIDI Mohamed professeur à l'UMMTO

Rapporteur : ACHIR Mohamed professeur à l'UMMTO

Examineur : OUALIKEN Salim professeur à l'UMMTO

Promotion 2019



Remerciements

Nous remercions Dieu, le tout puissant, de nous avoir accordé le courage pour récolter le fruit de ce modeste travail après tant de sacrifices.

Nous tenons aussi à remercier nos enseignants qui nous ont suivis durant notre cursus universitaire.

Nous exprimons nos vifs remerciements, à notre promotrice Mme LOUGGAR, pour sa contribution à la réalisation de ce travail.

Que les membres de jury acceptent l'expression de notre gratitude pour nous avoir honorés en acceptant de lire et d'évaluer notre travail de recherche.

Nous remercions également Mr CHERGUI Noureddine notre encadreur de stage pour son accueil et sa gentillesse, son aide pour amener en meilleur travail.

Sans oublier de remercier toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de notre travail.





Dédicaces



Nous dédions ce travail

À nos parents qui nous ont soutenus et encouragés durant ces longues années d'étude. Qu'ils trouvent ici le témoignage de notre profonde reconnaissance.

À nos frères et sœurs, amis et tous ceux qui ont partagé avec nous des moments d'émotion lors de la réalisation de ce travail, ils nous ont chaleureusement supporté et encouragé tout au long de notre parcours.

À nos famille, nos proches et à ceux qui nous donnent l'amour et la vivacité

À tous nos amis qui ont été près de nous à qui nous souhaitons plus de succès.

À tous ceux qu'on aime.

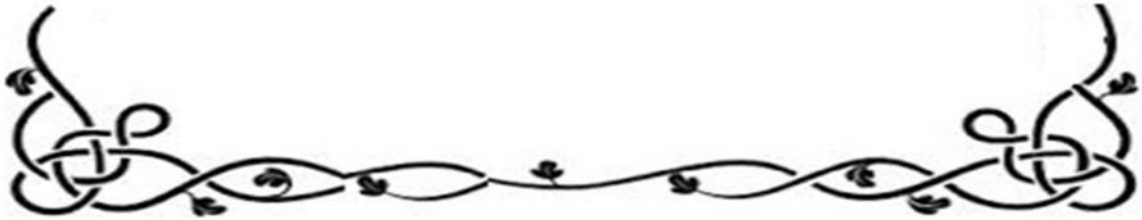
KATIA & RABEA

A decorative border consisting of two horizontal lines of stylized, symmetrical floral and scrollwork patterns, framing the central text.

Sommaire



Introduction générale



A decorative border consisting of a central horizontal line with small floral motifs, and four ornate corner flourishes that curve inward to meet the central line.

Chapitre IV

A decorative border consisting of two horizontal lines of stylized, symmetrical floral and scrollwork patterns. The top line features a central floral motif with two large, curved petals and a central stem, flanked by smaller, similar motifs. The bottom line is a mirror image of the top line. The text "Chapitre II" is centered between these two lines.

Chapitre II

A decorative border consisting of two horizontal lines of stylized, symmetrical floral and scrollwork patterns, framing the central text.

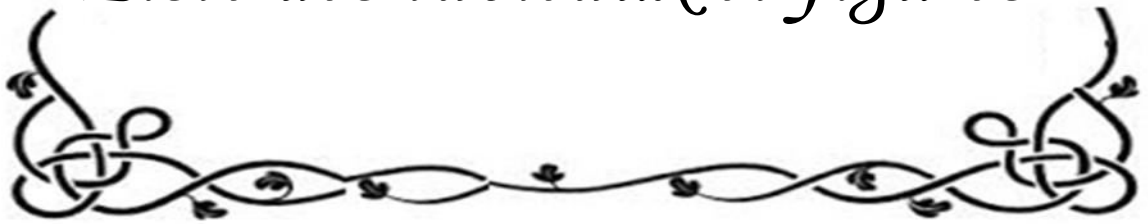
Chapitre III



Annexes



Liste des tableaux et figures

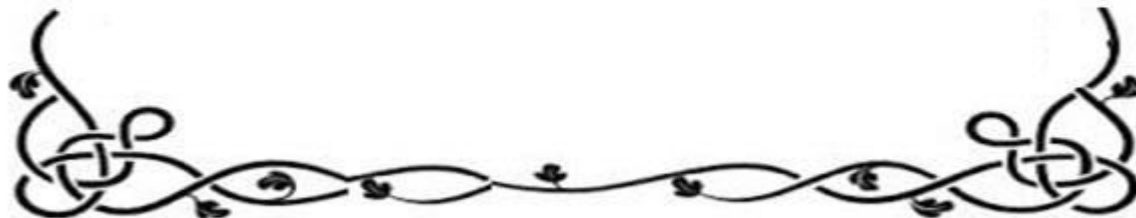


A decorative border consisting of two horizontal lines of stylized, symmetrical floral and scrollwork patterns, framing the central text.

Bibliographie



Table des matières



A decorative border consisting of two horizontal lines of stylized, intertwined floral and leaf motifs, framing the central text.

Conclusion générale

Liste des principales abréviations

B to B : **B**usiness to **B**usiness

CRM : **C**ustomer **R**elationship **M**anagement

GRC : **G**estion de la **R**elation **C**lient

NTIC : les **N**ouvelles **T**echnologies de l'**I**nformation et de la **C**ommunication

RFM : **R**écence, **F**réquence, **M**ontant

TIC : **T**echnologies de l'**I**nformation et de la **C**ommunication

SICOGE : **S**ociété **I**ndustrielle de **C**onfiserie **G**énérale

Dédicace

Toutes les lettres ne sauraient trouver les mots qu'il faut... Tous les mots ne sauraient exprimer la gratitude, l'amour, Le respect, la reconnaissance... Aussi, c'est tout simplement que Je dédie cette Thèse....

A ma chère mère :

Autant de phrases aussi expressives soient-elles ne sauraient montrer le degré d'amour et d'affection que j'éprouve pour toi. Tu m'as comblé avec ta tendresse et affection tout au long de mon parcours. Tu n'as cessé de me soutenir et de m'encourager durant toutes les années d'études, tu as toujours été présente à mes cotés pour me consoler quand il fallait. En ce jour mémorable, pour moi ainsi que pour toi, reçoit ce travail en signe de ma vie reconnaissance et ma profonde estime. Puisse le tout puissant te donner santé, bonheur et longue vie afin que je puisse te combler à mon tour.

A mon très cher père :

Autant de phrases et d'expressions aussi éloquentes soit-elles ne sauraient exprimer ma gratitude et ma reconnaissance. Tu as su m'inculquer le sens de la responsabilité, de l'optimisme et de la confiance en soi face aux difficultés de la vie. Tes conseils ont toujours guidé mes pas vers la réussite. Ta patience sans fin, ta compréhension et ton encouragement sont pour moi le soutien indispensable que tu as toujours su m'apporter. Je te dois ce que je suis aujourd'hui et ce que je serai demain et je ferai toujours de mon mieux pour rester ta fierté et ne jamais te décevoir. Que Dieu le tout puissant te préserve, t'accorde santé, bonheur, quiétude de l'esprit et te protège de tout mal

A MES CHERS ET ADORABLE FRERES ET SŒURS

Lynda la prunelle de mes yeux, Dihia la douce au cœur, Massinissa le généreux, Youva mon petit frère que j'adore, En témoignage de mon affection fraternelle, de ma profonde tendresse et reconnaissance, je vous souhaite une vie pleine de bonheur et de succès et que Dieu, le tout puissant, vous protège et vous garde.

À mes chères amies Laila chegrani, Rahma ait Abdallah, Kahina benmerah Malika.Lila Hayet, lynda Rabea, Katia, Silina, Katia Boudif, imane meghari

Kenza

Liste des abréviations

CNEP : Caisse National d'Epargne et de Prévoyance

DAB : Distributeur

PV : procès verbale

VSP : Vente Sur Plan

PNB : Produit Net Brut

RBE : résultat brut d'exploitation

DR : direction générale

SPA : société par action

PDG : Président Directeur Général

DGA : Directeur Général Adjoint

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

CCP : compta courant particulier

LEL : Livret d'Epargne Logement

LEP : Livret d'Epargne Populaire

DAT : dépôts à terme

CIB : Cartes Interbancaire

CTRF : Cellule de Traitement et de Renseignement Financière

LABTF : Lutte Anti Blanchement et Financement et Tourisme

SGCI : société de garantie de crédit immobilier

CPT : compte de placement a terme

Liste des tableaux

Tableau N° 01 : les agences de la direction de Tizi-Ouzou.

Tableau N° 02 : frais de gestion

Tableau N° 03 : Produit de gestion

Tableau N° 04 : Ressources épargne

Tableau N° 05 : La monétique

Tableau N° 06 : BANCASSURENCE

Tableau N° 07 : Emplois crédits au particulier

Tableau N° 08 : crédit aux professionnels

Tableau N° 09 : crédit à la consommation

Tableau N° 10 : les recouvrements

Sommaire

Introduction

Chapitre I cadre général du contrôle de gestion

Introduction	01
Section 01 : Aperçu historique, définition et conditions de contrôle de gestion	02
Section 02 : Rôle, objectifs et processus de contrôle de gestion.....	04
Section 03 : Le contrôle de gestion dans l'organisation et ses outils.....	09
Conclusion	32

Chapitre II Le contrôle de gestion bancaire

Introduction	33
Section 01 : présentation du contrôle de gestion bancaire.....	34
Section 02 : organisation du contrôle de gestion bancaire.....	34
Section 03 : les supports du contrôle de gestion bancaire.....	37
Section 04 : les rapports du contrôle de gestion avec les autres services.....	47
Conclusion	53

Chapitre III la gestion des risques et les normes prudentielles

Introduction	54
Section 01 : la gestion des risques.....	55
Section 02 : la mesure de la performance.....	59
Section 03 : les normes prudentielles (Ball III).....	69
Conclusion	87

Chapitre IV La pratique du contrôle de gestion au sein d'une entité bancaire

Section 01 : présentation de l'organisation d'accueille.....	88
Section 02 : la gestion de la CNEP/banque	96
Section 03 : le contrôle de gestion au sein d'une entité bancaire.....	118
Conclusion	123

Conclusion générale

Bibliographie

Annexe

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale

Gérer c'est décider, mais aussi contrôler les résultats obtenus. Dans les entreprises, à partir d'une certaine taille, le contrôle se structure en une fonction de supports clés, tout en s'adaptant aux spécificités de l'activité et aux contraintes de l'environnement.

En effet pour maîtriser des situations de plus en plus complexe, il fallait créer une fonction de contrôle de gestion, dont les principaux instruments peuvent être constitués par : la maîtrise des coûts, maîtrise du futur par les budgets, maîtrise de la rétroaction par les tableaux de bord.

La survie de telle entreprise passe nécessairement par l'amélioration de leur performance. Donc le contrôle de gestion peut être perçu comme une amélioration des performances économiques des entreprises. Il constitue un outil permettant l'efficacité, lorsque les objectifs tracés sont atteints et l'efficience, lorsque les quantités obtenues sont maximisés avec un minimum de coût.

La banque représente un certain nombre de caractères spécifiques et sa gestion est différente des entreprises. C'est ce qui justifie l'utilisation de méthodes et d'instruments d'analyse qui lui sont propres.

A cet égard, la banque doit mettre en place un système capable de produire d'une façon rétrospective (indicateur de coût) mais également de façon prospective (planification et objectifs à court et long terme).

Son domaine d'intervention englobe plusieurs structures d'activités, simultanément et ce dans des lieux géographiques éloignés les uns des autres. Il est donc indispensable de coordonner ses activités. Pour ce faire, le contrôle de gestion devient l'outil essentiel du pilotage de la banque et du couple « produit-décision » et passe d'une conception plutôt instrumentale à une conception d'animation dans le cadre d'une structure décentralisée.

Cependant, le contrôle de gestion est plus difficile à introduire dans les banques que dans l'industrie en raison de la nature même de l'activité bancaire.

Introduction générale

Dans le cadre de notre recherche, nous essayerons d'apparaître l'importance de la fonction du contrôle de gestion, qui est devenue primordiale au sien de toute banque, notamment le rôle qu'elle joue dans l'amélioration de la performance de cette dernière pour cela la problématique principale à laquelle nous nous allons intéressons est lié de manière directe à la fonction du contrôle de gestion et précisément nous essayerons de répondre à la question principale **« comment le contrôle de gestion contribue à la réalisation des objectifs assignée à la structure bancaire ? »**

Pour développer cette étude, notre choix d'entreprise est porté sur la CNEP/ banque de Tizi-Ouzou.

La recherche des éléments de réponse nous a amenés à poser quelques questions secondaires à s'avoir :

- Qu'elle est le rôle du contrôle de gestion ?
- Qu'est-ce que la notion de performance ?
- Quels sont les outils du contrôle de gestion qu'il faut mettre en œuvre pour aboutir à une bonne performance de la banque?
- Est-ce que le système du contrôle de gestion de la CNEP/banque répond t-il aux principes théoriques de conception ? , quels compléments pouvons-nous intégrer à ce système ?

Notre objectif n'est pas de mettre en place un nouveau système de contrôle de gestion au sien de l'organisation, mais nous tenterons de comprendre le fonctionnement de celui existant à travers une analyse minutieuse des donnés.

Nous allons émettre quelques hypothèses nous permettant de guider notre travail, qui seront à vérifier tout au long de notre étude :

- « le contrôle de gestion est le pilote de la performance à travers les outils dont-il dispose tel que la comptabilité analytique, la gestion budgétaire et le tableau de bord »
- « pour la CNEP/banque le tableau de bord de gestion est l'outil le plus adéquat pour la mesure de sa performance »

Pour infirmer ou confirmer ces hypothèses, nous avons opté pour une méthodologie de recherche déductive, qui consiste à vérifier pratiquement l'application des théories du contrôle de gestion pour le cas de la CNEP/ banque au niveau de Tizi-Ouzou.

Pour bien mener notre travail, nous allons utilisés pour la partie théorique les ouvrages bibliographiques, mémoire de fin de cycle, thèse, cite web...etc., pour la partie pratique nous utilisons les documents de la CNEP/banque.

Nous avons optés pour un plan de travail de quatre chapitres :

La première partie est essentiellement consacrée à une revue de la littérature sur les différents éléments de notre problématique. Elle comprend trois chapitres.

- Le premier chapitre traite le cadre général de contrôle de gestion.
- Le deuxième aborde le contrôle de gestion bancaire.
- Le troisième présente la gestion des risques et les normes prudentielles (Bal III).
- Enfin, le dernier est le cas empirique ou nous allons essayer de mieux comprendre le déroulement de système du contrôle de gestion au niveau de la CNEP/banque.

Introduction

L'intensification des activités durant ces dernières années a poussé les banques à faire appel à un élément apparu dans le secteur industriel dans les années 1930 puis appliqué aux autres secteurs : le contrôle de gestion, en tant que discipline, en tant que mode de management, il répond à une préoccupation majeure qui est la maîtrise de la gestion et la coordination des différentes actions que la banque entreprend, donnant lieu à la mesure de la rentabilité des différents métiers bancaires, il permet aussi l'élaboration d'une stratégie efficiente, ultérieurement définie et un pilotage affiné.

Ce chapitre s'articule autour de trois sections : la première définit l'historique, définitions et conditions du contrôle de gestion, quant à la seconde, porte sur le rôle, objectifs et processus de contrôle de gestion, enfin la troisième section porte sur le contrôle de gestion dans une organisation et les principaux outils.

Section 01 Aperçu historique, définitions et conditions de contrôle de gestion.

1.1 Aperçu historique

Afin de comprendre le processus de contrôle de gestion, il faut d'abord le situer dans son cadre théorique et historique ¹

- **La théorique classique** considère que **l'homme est paresseux et limité par la connaissance**. L'organisation doit donc simplifier son travail et le rendre moins pénible physiquement. Le rôle du contrôle est d'informer la hiérarchie sur le rendement du subordonné.
- **La théorie des relations humaines** suppose que **l'homme est un être sensible**. La hiérarchie doit donc le considérer et le faire participer aux objectifs de l'entreprise afin de le motiver. Le rôle de contrôle de gestion est d'organiser la délégation d'autorité en mettant en place un système d'animation motivant.
- **Les nouvelles théories économiques** considèrent que **l'homme est rationnel et opportuniste**. Il agit dans le sens souhaité par l'organisation dans la mesure où il y trouve un intérêt personnel. Le contrôle doit être un système de surveillance qui doit évoluer en permanence afin de limiter les possibilités de dérive.

A titre indicatif, nous pouvons rappeler qu'il est apparu dans les années 1920 au sein de quelques grandes entreprises industrielles américaines, le contrôle de gestion a été pleinement développé dans les entreprises françaises au début des années 1970 ; dont la principale mission était d'identifier et de maîtriser les sources de la création de valeur dans un environnement économique devenu de plus en plus turbulent à cause des crises successives qui ont secoué le système capitaliste et l'exemple qui les illustre c'est bien évidemment, la grande crise économique mondiale de 1929, ont renforcé la volonté de réduire le coût et ont créé un besoin nouveau, celui qui dispose d'une « information totale » Permettant la prise de décisions rapides et opportunes, ainsi la technique budgétaire s'est développée afin de répondre à ces besoins.

Ce bref historique permet aussi de déceler les conditions de l'évolution du contrôle de gestion qui ne saurait être considéré comme une simple technique mais relève en fait d'un certain contexte socio-économique.

¹ L. Langlois, C. Bonnier, M. Bringer « contrôle de gestion », édition BERT ? paris, 2006, P : 13

1.2 Définition du contrôle de gestion

Le concept de contrôle de gestion est souvent difficile à cerner car il repose sur deux termes (**contrôle** et **gestion**), eux-mêmes susceptibles d'avoir un contenu varié.

La notion du contrôle fait souvent penser aux aspects répressifs des contrôleurs, entendus dans le sens de vérification et de surveillance. Toutefois, cette définition semble aujourd'hui en voie de dépassement au profit de l'acceptation anglo-saxon ne du terme (contrôle) employé dans le sens de maîtrise. Contrôler signifie également «piloter la performance recherchée par l'entreprise».¹

La gestion, quant à elle, peut se définir comme «l'activité sociale qui consiste à utiliser les ressources dans une organisation de façon la plus performante possible afin de réaliser le mieux les but assignés à cette organisation ».² En effet, gérer c'est choisir un but, c'est mettre en œuvre un plan d'action, c'est mesurer et décider pour suivre et se développer.

Le contrôle de gestion où « Management contrôle » n'a donc pas le sens de vérifier ou de surveiller, mais il a plutôt le sens de maîtriser pour mieux gérer.

Plusieurs définitions lui ont été données, chacune est différentes de l'autre selon la version de son auteur, mais elles sont toutes complémentaires.

Toutefois, la définition formelle la plus répondue reste celle proposée par ANTHONY.R.N et DEAREN elle met l'accent sur les finalités de la fonction :

Le contrôle de gestion est un «processus par lequel les dirigeants de l'entreprise s'assurent que les ressources sont utilisées de façon efficace et effcience pour atteindre les objectifs fixés »³

Pour d'autres auteurs, le contrôle de gestion est défini comme « une démarche permettant à une organisation de clarifier ses objectifs de performance, en assurant la convergence des actions engagées par les différents entités de la structures »¹

¹ GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMOND M.H., BESCOS P.L., *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance*, Gualino Editeur, France, 2002, p.15

²ERFI (Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie), Université de Montpellier I, *Initiation à la gestion*, Edition Eyrols, Paris, 1991, p.1

³ ROUACH M., NAULLEAU G., *Le Contrôle de Gestion Bancaire et Financier*, 3^{ème} édition, Revue banque éditeur, Paris, 2000, p.49

A partir de ces définitions, nous sommes en mesure de définir le contrôle de gestion comme, étant l'activité qui vise à la maîtrise de conduire d'une organisation en prévoyant les événements et en s'adaptant à l'évolution, en définissent les objectifs en mettant en place des moyens, en comparant les performances et les objectifs tout en corrigeant les moyens utilisés².

1.3 Les conditions de mise en œuvre du contrôle de gestion

La mise en œuvre du contrôle de gestion est à deux conditions :

1.3.1- Le caractère non ambigu des objectifs : si les objectifs ne sont pas correctement identifiables par les membres d'une organisation, il est impossible de mettre en œuvre des dispositifs pour les atteindre, dans ce cas, l'organisation n'est pas efficace et elle n'est pas donc performante.

1.3.2- la possibilité de mesurer les résultats : il est parfois impossible de quantifier les résultats obtenus, soit parce qu'ils sont trop qualitatifs ou soit qu'il n'existe pas de représentation. Dans la plupart des cas, on se limite alors à un contrôle des moyens engagés.

Section 02 Rôle, objectifs et processus de contrôle de gestion

2-1 Rôles il a pour mission

- **organiser un système d'information orienté vers la décision** Piloter une organisation, c'est à la fois fixer les objectifs, se doter de moyens et prévoir les régulations assurant l'adéquation objectifs / moyens. Le pilotage s'appuie sur le système d'information de gestion et sur les outils comme la gestion budgétaire, la gestion prévisionnelle, et le contrôle des risques.
- **Garantir la médiation entre stratégie et opérations** Les instruments du contrôle doivent assurer la liaison entre la stratégie et la gestion des opérations. Autrement dit, assurer la relation entre la direction générale et les opérationnels exerçant les opérations de la banque.

¹ GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMOND M.H., BESCOS P.L., *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance*, Gualino Editeur, France, 2002, p.34

² GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMOND M.H., BESCOS P.L., *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance*, Gualino Editeur, France, 2002, p.34

Donc le contrôle de gestion, au-delà d'une maîtrise des actions de chaque fait facilite également la coordination des décisions.

- **Maitriser l'activité et améliorer la performance** Le contrôle de gestion vise la maîtrise des activités dans le but de rechercher la maximisation des gains, de productivité et d'efficacité. De manière générale, le contrôle de gestion contribue à accroître la convergence des buts autrement-dit, plus de transparence et plus de rationalité. En effet, de fixer des objectifs permet d'indiquer clairement le rôle des acteurs, ainsi chacun d'eux se trouve obligé de respecter le plan d'action qui constitue un engagement de sa part.

2.2 objectifs

Le contrôle de gestion, lors de son exercice, a de multiples objectifs qui sont ici précisés en référence à deux aspects majeurs :

2.2.1 La mesure des performances

La mesure des performances, globale et intermédiaire (des centres de profit par exemple) constitue un élément majeur demandé au contrôle de gestion. Ce qui nécessite la fourniture aux responsables de différent niveaux, d'indicateurs de performance évaluant l'efficience et l'efficacité de leur gestion.

Ces indicateurs sont nécessaires :

➤ Pour assurer le suivi des réalisations et les comparer systématiquement au référentiel préalablement défini, et ce grâce aux outils de reporting comme le tableau de bord. Cette démarche permet de dégager des écarts dont l'analyse aide à prendre des actions correctives, le cas échéant :

➤ Pour faciliter et aider à la prise des décisions, quelque niveau que se soient, notamment des décisions en matière de stratégie commerciale basée sur le couple produit client, en matière de tarification des produits ou de redéploiements des moyens.

Ce suppose que le contrôle de gestion soit en mesure de mettre en place un système de comptabilité analytique et un système d'informations permettant la collecte, la synthèse et la diffusion de la bonne information, au bon moment.

2.2.2 La mise en point d'un système de pilotage

Le contrôle de gestion est défini depuis quelques années comme « une démarche de pilotage de performance de l'entreprise »¹: cette définition indique la nature de l'objectif visé par le contrôle de gestion qui est le pilotage de l'organisation.

En fait, piloter c'est à la fois, fixer des objectifs mettre en œuvre des moyens et prévoir des régulations assurant l'adéquation objectifs-moyens.

Les systèmes de pilotage sont alimentés par le système d'information et s'appuient sur des outils comme la planification opérationnelle, la gestion budgétaire ou le contrôle des risques qui s'articule autour du contrôle interne.

2.3 Le processus de contrôle de gestion

Le processus de contrôle de gestion correspond aux phases traditionnelles du management.²

- **Phase de prévision** : cette phase est dépendante de la stratégie définie par l'organisation. La direction prévoit les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par l'organisation, les résultats attendus par la direction constituent un modèle de représentation des objectifs à court terme.
- **Phase d'exécution** dans cette phase, les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui leur sont alloués, ils disposent d'un système de mesure doit être compris et accepté par les responsables d'entité et il doit uniquement mesurer les actions qui ont été déléguées.
- **Phase d'évolution** cette phase consiste à confronter les résultats obtenus par les entités aux résultats souhaités par la direction afin d'évaluer leur performance. Cette étape de contrôle met en évidence des écarts et en détermine les causes. Elle doit conduire les responsables à prendre des **mesures correctives**.

¹ GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMOND M.H., BESCOS P.L., *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance*, Gualino Editeur, France, 2002, p.19.

² L.Langlois, C.Bonnier,M.bringer« contrôle de gestion», op-cit, p :18

Le processus est plus réactif lorsque cette étape de contrôle est réalisée régulièrement au niveau des entités.

- **Phase d'apprentissage** cette phase permet, grâce à l'analyse des écarts, de faire progresser l'ensemble du système de prévision par apprentissage.

Des facteurs de compétitivité peuvent être découverts ainsi que d'éventuelles faiblesse. Une base de données est constituée pour être utilisée en vue des futures prévisions. Ces phases peuvent être schématisées dans les figures suivantes :

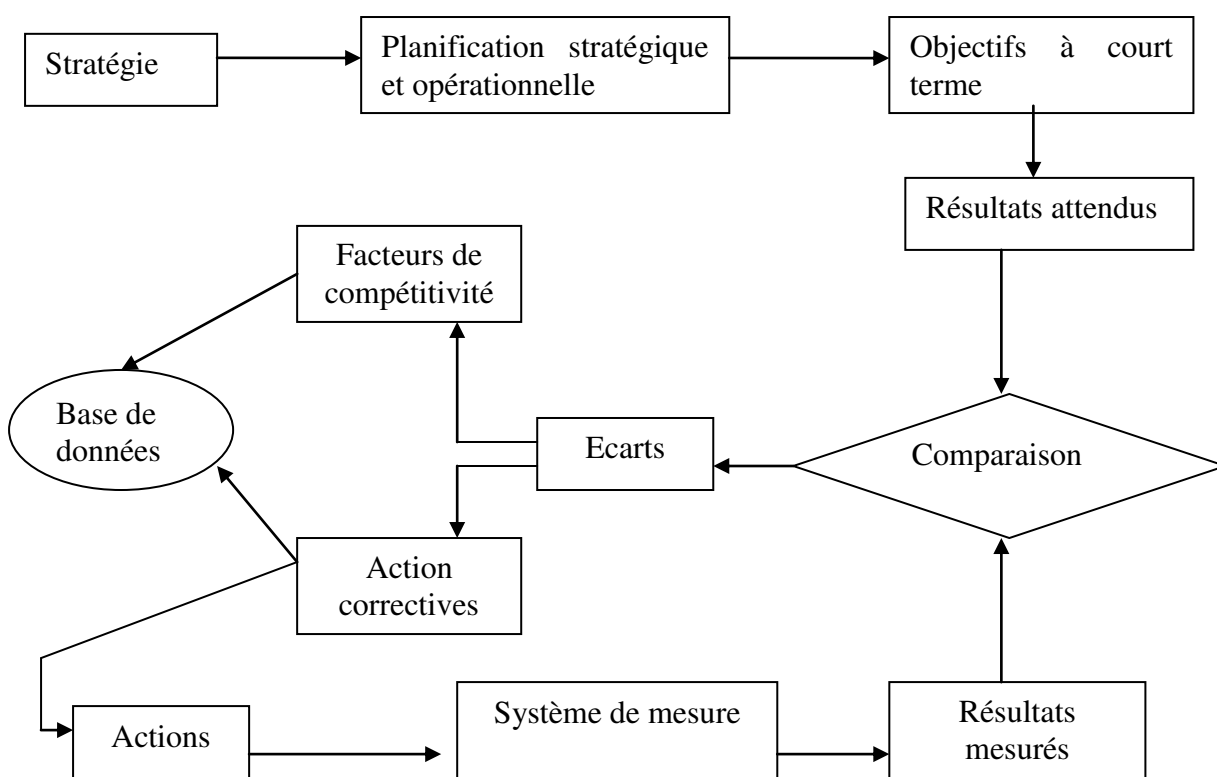


Figure 01 schéma du processus du contrôle de gestion

Source L.Langlois, C .Bonnier,M. Bringer« contrôle de gestion », édition BERTI ,paris,2006.

De ce qui précède, il apparaît que le contrôle de gestion est un processus qui met en relation trois éléments. Ces éléments définissent le champ d'actions de chaque responsable :

- des objectifs à atteindre ;
- des ressources mises à sa disposition ;
- et des résultats obtenus.

Il en résulte ainsi trois critères d'évaluation, comme le montre le schéma ci-dessous :

- L'efficacité (la capacité à atteindre un résultat conforme à l'objectif) ;
- L'efficience (la mise en œuvre du minimum de ressources pour le résultat obtenu) ;
- La pertinence (des moyens mis en œuvre par rapport aux objectifs).

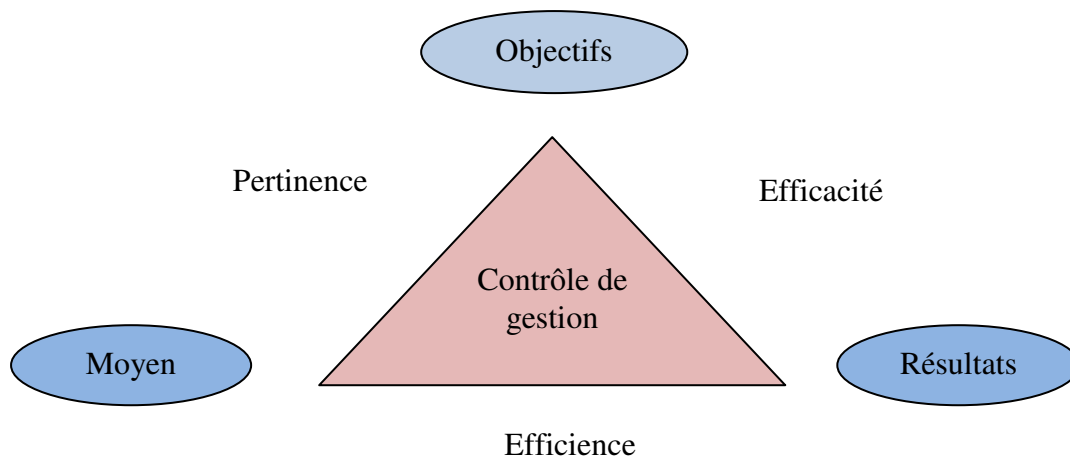


Figure 02 Le triangle du contrôle de gestion

Source : BESCOS P.L., DOBLER P., MENDOZA C., NAULLAU G., GIRAUD F., LEVRILLE ANGER V., *Contrôle de Gestion et Management*, Monchrétien, 4^{ème} édition, Paris, 1997, p.42

Le processus de contrôle de gestion se résume, selon ROUACH M. et NAULLAU G., en trois points principaux :

- La définition d'un référentiel (objectifs, normes internes ou externes) qui permet de donner un sens aux informations collectées par les dispositifs de mesure et d'évaluation ;
- Un système de mesure et d'évaluation qui valorise l'utilisation des ressources et l'atteinte des résultats ;
- Et un dispositif d'analyse où le réalisé, mesuré, est comparé au référentiel. Cela permet de qualifier le niveau de performance atteint et un retour d'information (feed-back) sur le réalisé.

Le feed-back est une composante cruciale du processus car c'est là où réside la notion d'apprentissage pour les différents responsables de l'organisation. Les analyses effectuées servent, entre autres, à améliorer le processus de prévision afin de fiabiliser la connaissance des conditions d'obtention de la performance et de maintenir la crédibilité des engagements relatifs à la performance.

Mettre en place un système de contrôle de gestion n'est pas une chose aisée, particulièrement quand les activités sont multiples et complexes comme c'est le cas de la banque. Il importe alors de s'interroger sur les objectifs recherchés de cette mise en place.

Section 03 Le contrôle de gestion dans l'organisation et ses outils :

3.1 Le contrôle de gestion dans l'organisation

Le contrôle de gestion est un véritable réceptacle d'information, il est au centre de tous flux d'informations de l'organisation. Il reçoit, traite, analyse, explique et transmet à d'autres les informations reçues.¹

Sa place dans l'organisation est donc essentielle , Elle dépend :

- De la taille de l'organisation.
- De son mode de fonctionnement (décentralisé ou non).
- Des moyens disponibles.

¹ A. kirouani « le tableau de bord : outil de pilotage dans un environnement concurrentiel » op-cit, :26

- Des objectifs poursuivis par la direction générale.

Généralement, le contrôle de gestion se situe au sein de **la direction financière** soit en tant que responsabilité à part entière, soit en tant que responsabilité partagée quand la fonction est assurée par le directeur financier. Mais l'évolution la plus récente tend à situer le contrôleur de gestion dehors de toute hiérarchie et à le rattacher directement au dirigeant (directeur générale) de l'organisation.

Le contrôle de gestion s'effectue sur deux niveaux :

3.1.1 : contrôle de gestion central

C'est une division de direction financière, il a pour mission centrale :

- Structurer la doctrine en matière de gestion ;
- Normaliser les procédures et le vocabulaire ;
- Fournir les outils techniques aux contrôleurs opérationnels ;
- Animer les processus de gestion ;

3.1.2 : contrôle de gestion opérationnel

Parmi les missions de ce contrôle de gestion, on peut citer :

Réaliser par les contrôleurs de gestion opérationnels des études ponctuelles demandées, tout en fournissant des explications des écarts et proposant des actions correctives ;

- Assurer le contrôle de gestion au niveau de l'unité ;
- Elaborer les comptes de résultats de gestion ;
- Conseiller les opérationnels et les décisionnels ;
- Garantir le respect et procédure de gestion ;
- Assurer l'obtention des informations de qualité facilitant le pilotage de l'entité ;
- Créer un réflexe de gestion chez les agents.

3.2 Les principaux outils de contrôle de gestion

Il n'existe pas de contrôle de gestion dont les méthodes seraient les mêmes et adaptées à toutes les organisations, entreprise et administrations. Le contrôle de gestion doit s'adapter aux

particularités des missions et recouvrir des champs d'éléments constitutifs selon lesquels les méthodes de contrôle de gestion choisis, à savoir :

3.2.1 : le système d'information

Pour faciliter la compréhension de ce concept, nous allons d'abord, définir l'information qui est une composante de base d'un système, elle peut être définie comme étant un moyen qui permet à toutes entreprises de s'adapter à son environnement. Cependant, elle est présentée ainsi par certains auteurs.

-« L'information est une image des objets et des faits, elle représente, apporte les connaissances que le destinataire ne possédait ou pas qu'il ne pouvait pas prévoir, ainsi, elle réduit l'incertitude, elle n'a de valeur que si elle a une influence bénéfique sur les décisions et les actions¹».

« Et information peut être vivante (automate) tout signal, tout message, toute perception qui produit un effet sur son comportement ou sur son état cognitif, par exemple en modifiant la représentation qu'il se fait d'un phénomène».²

D'après A. Mayer, l'information est ce que forme ou transforme une représentation dans la relation qui lie un système à son environnement.

De cela, on peut retenir que, l'information représente les données transformées sous une forme significative pour la personne qui la reçoit, elle a une valeur réelle pour les décisions et pour les actions, et sert à modéliser, motiver et mobiliser des personnes dans le cadre des actions futures. Elle peut être comprise comme un ensemble de données (formules écrites, enregistrées graphiques, textuelle, orale et brutes véhiculées par le système opérationnel) groupées pour avoir un sens dans un contexte défini. Dans l'entreprise, elle est dirigée par des acteurs conduisant à un savoir faire réalisable dans la conduite ou le développement des activités.

Les critères d'une information de valeur

L'information peut prendre des formes diverses, mais elle doit répondre à des caractéristiques standards de :

¹ C. Lesnard, S. Verbughe «organisation et gestion d'entreprise», édition DUNDO, 2^{ème} édition paris, 1995, P : 07.

² A. fernandes « nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise», édition d'ORGANISATION, paris, 1999, p : 153.

- **rapidité ou vitesse** : c'est le temps que met l'information pour aller de l'émetteur au récepteur, c'est le fait de recevoir l'information à temps voulu pour agir rapidement ;
- **l'accessibilité** : c'est la possibilité à toute personne de l'entreprise d'obtenir l'information désirée au moment voulu et son obstacle ;
- **l'intelligibilité** : c'est la capacité de l'information à être conçue, comprise, claire, facile à déchiffrer et être utilisée par son récepteur ;
- **la pertinence** : c'est la capacité à répondre à un problème posé ;
- **l'exhaustivité** : c'est la capacité de l'information à représenter d'une façon complète un objet ou un évènement ;
- **la précision** : c'est la mesure plus ou moins exacte d'un phénomène, elle doit concerner que le domaine du travail ;
- **la fiabilité** : c'est la capacité d'une information à être une image fidèle et sûre d'un objet ou d'un évènement ;
- **la valeur** : c'est le coût économisé ou le gain réalisé grâce à de meilleures décisions prises en disposant de l'information ;

A présent, on passe à la définition d'un système qui est un ensemble organisé d'éléments participants à l'atteindre d'un ou plusieurs objectifs, grâce à la réalisation d'un certain nombre d'opérations sur des entités reçues en entrée pour produire d'autres entités en sortie.

Néanmoins, quelques définitions de certains économistes sont à relever selon L. Rigaud définit le système comme « l'ensemble d'éléments ou une interaction organisée en vue d'atteindre un objectif commun » ;

Selon J – L.lemoine «le système est un objet qui dans son environnement est doté de finalités, exerce une activité et voit sa structure interne évoluée au fil du temps sans qu'il perde pour autant identité unique»

La fonction d'un système consiste à transformer des entrées prévenantes de l'environnement sous forme de sorties, ainsi, on étudie en générale un système du point de vue de ses échanges avec l'environnement et de point de vue de ses fonctionnements internes de transformation. Il peut être décomposé en plusieurs sous système et ce dernier insère dans un système le plus global.

Les déterminants d'un système

- **les éléments** : ils constituent la matière fondamentale de tout système.ils peuvent être concret et/ou abstrait comme ils sont de très grandes variétés. Ils peuvent être aussi qualifiés d'objets comme par exemple les nombres composants :
- **les attributs des éléments** : tout élément quelque soit sa nature, possède des propriétés et des caractéristiques, tout attribut est la manifestation externe de l'existence d'un élément et de la manière dont elle est observée et connue : le fonctionnement des caractéristiques (le choix des éléments) est une tache extrêmement importante dans le système de l'entreprise.
- **les relations entre les éléments c'est-à-dire** que les éléments interagissent entre eux, et la condition d'existence d'un système est liée à l'existence de relations et de liaisons entre ces éléments. La place et la fonction d'un élément dans un système, dépend à la fois de ses qualités propres et attributs, et ses relations avec les autres éléments du système.

Le système est constitué d'un ensemble d'éléments en vue d'atteindre un but donné à savoir : **Le contrôle et la régulation**, dans le but de préserver son unité et de poursuivre mesure les résultats obtenus en les comparant aux objectifs afin de détecter les écarts et de passer au stade de correction et de régulation, ce qui entend la réorientation du système.

Les différents types du système

Un système peut être classé comme suit :

- les systèmes déterministes et les systèmes probabilistes

Les systèmes déterministes : travaillent d'une manière prévisible comme un programme dans un ordinateur.

Le système probabiliste : dont le comportement ou le fonctionnement est accompagné d'un risque d'erreur.

-les systèmes fermés et les systèmes ouverts

Le système fermé : se définit comme étant un système qui satisfait de lui-même, risque de disparaître puisqu'il n'a pas de relation avec l'environnement ;

Le système ouvert : il échange des informations, du matériel, de l'énergie avec l'environnement même avec les entrants aléatoires non définis, ceci sert à enrayer l'augmentation d'entropie pour continuer à exercer.

Les apports de la théorie du système

L'analyse systémique appliquée aux organisations permet de mieux comprendre le fonctionnement des sous- systèmes des systèmes entreprise et les réseaux des flux monétaires, matériels ou d'informations qui l'engendrent. De ce fait, elle a enrichi les approches en fournissant des outils pour prendre en compte la complexité du phénomène étudié, elle permet d'identifier des éléments et des interactions les plus importantes du système, s'appuyant ainsi en outre sur l'informatique, elle permet de construire des modèles de simulation pour étudier les problèmes qui sont hors de portée des capacités humaines.

Les limites d'un système

Pour distinguer un système de son environnement, il est important de fixer ses limites :

- **conceptuelles** : sont formées des caractéristiques qui définissent et démarquent le système par rapport à son environnement ;
- **liées à l'environnement** : l'environnement se définit comme étant l'ensemble des éléments n'appartenant pas au système, mais dans l'état de la situation est susceptible d'affecter ou d'être affecté par ce dernier.

Le système se trouve à l'intérieur de la frontière et l'environnement se trouve à l'extérieur. Il contient des données et des contraintes qui constituent un cadre déterminant de performance pour un système donné.

Les outils d'un système d'information

- **l'écoute l'environnement** évolutif et concurrentiel impose un suivi permanent de tout changement ou développement qui se dessine afin de déterminer les menaces qui peuvent se présenter, pour s'adapter avec l'environnement, cette écoute externe doit être suivie par une interne afin de réceptionner l'information externe ;
- **la collecte** on distingue : la collecte ponctuelle qui a pour but d'éclairer une décision particulière, non répétitive et la collecte systématique qui implique une information formalisée, structurée, stockée en attendant d'utilisation pour résoudre des problèmes répétitifs. Cette collecte nécessite la saisie sur un support bien déterminé ;

- **la mémorisation** le stockage des informations suppose l'utilisation des moyens techniques (dossiers, fichiers, etc.), elle est l'une des plus importantes fonctions, c'est la faculté par laquelle le système conserve la fonction, la perception d'un objet, elle est aussi une fonction fondamentale pour le contrôle au moment où elle contient l'historique de l'évolution des variables ;
- **le traitement** c'est un processus qui permet d'obtenir des résultats, il, peut être manuel ou informatisé, il est important de ne pas confondre conception d'un système d'information et informatisation même si le nombre important de tâches sont informatisées.
- **la transmission** puisque l'organisation est un système d'interrelation, on constate alors l'évolution du système de communication qui est primordial afin d'assurer le maintien et l'adaptation des objectifs, faire agir les individus en vue de la réalisation des buts de l'organisation en question.

Les objectifs d'un système d'information

Ils peuvent se résumer comme suit¹ :

- **le contrôle** : le système d'information est la mémoire de l'organisation, il traite des informations concernant la passé, et permet de construire un historique des situations, ce qui rend possible la détection des anomalies dans l'évolution. Il doit donc présenter comme caractéristique : **la fiabilité.**
- **la coordination** le système d'information présent un aspect dynamique car, il traite aussi les informations concernant le présent il doit assurer la coordination entre les différents services. Il doit donc présenter comme caractéristique : **la rapidité.**
- **la décision** le système d'information traite aussi les informations concernant le futur, il doit permettre la construction de scénarios, et grâce à la simulation, il rend possible le choix une solution et donc la prise de décisions. Il doit donc présenter comme caractéristique : **la pertinence.**

A cela, on peut attribuer quatre autres rôles principaux au système d'information dans une organisation :

¹ www.Scribd.com/doc/11317180/contrôle-de-gestion-et-tableau-de-bord.

- produire des informations légales, réclamées par l'environnement socio-économique : les factures les bulletins de salaires, etc.
- déclencher les décisions programmées : décision pour lesquelles, on dispose de procédures et de règles spécifiques, bien formalisées et non ambiguës ;
- aider à la prise de décision non programmées en fournissant aux décideurs, de l'organisation, un ensemble d'informations brutes (statistiques, tableau de bord, modèles, simulation, etc.) ;
- assurer la coordination des tâches en permettant les communications entre les individus du système organisationnel ;

Le système d'information conditionne plus que jamais la justesse et la finesse des décisions, il participe à l'équilibre consensuel de l'organisation.

3.2.2 Le tableau de bord de gestion

Beaucoup d'auteurs ont présenté des définitions de ce concept, parmi elle on peut citer celles-ci

« Le tableau de bord de gestion est un ensemble d'indicateurs et d'informations essentielles permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il est aussi un langage commun aux différents membres de l'entreprise et permet de relier le contrôle de gestion à la stratégie et aux opérations par le biais d'une liste non exhaustive des indicateurs».¹

« le tableau de bord de gestion correspond à un système d'information permettant de connaître le plus rapidement possible, les données indispensable pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et facilité dans celle-ci l'exercice des responsabilités. Le problème est de sélectionner un nombre réduit de données importantes, rapidement obtenus et cohérentes entre elles, afin de permettre au responsable, soit d'agir directement, soit de contrôler l'action des ses principaux collaborateurs auxquels il a délégué ; cernant d'emblée la zone ou ca manifeste le problème, le tableau de bord de gestion précise les pistes à

¹ C. Semler « concevoir le tableau de bord de gestion », édition DUNOD ? paris, 1998,p :2.3.

explorer, les informations complémentaires à demander, et permet de prendre plus vite les décisions ». ¹

«Un ensemble d'indicateurs organisés en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer» ²

A partir de ces définitions, nous pouvons dire que le tableau de bord est considéré comme étant un outil de pilotage permettant au contrôleur de gestion de réagir avec un ensemble de données organisées, composé des indicateurs pertinents par apport à un objectif clairement fixé, ces données fournies par l'analyse des coûts et les techniques budgétaires. Il n'ya pas de forme standard de présentation des tableaux, il doit rassembler le maximum de donnée et d'informations utiles, il doit être simple à lire et à éditer.

Rôles le tableau de bord est pour le responsable, un outil d'aide au management, pour :

- **Piloter** le tableau de bord est un instrument d'aide à la réflexion, il permet d'avoir une approche globale d'un système, dans la mesure où il en est une représentation réduite. Le responsable peut ainsi mieux définir les actions indispensables pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés ;
- **Animer** la mise en place d'un tableau de bord est une excellente occasion pour développer une réflexion collective entre les différents acteurs d'un même service ou d'une direction. A travers la démarche de conception de l'outil, est surtout lors de l'utilisation des informations, le responsable redonne du sens à l'action et rétablit l'articulation entre les niveaux stratégique et opérationnel ;
- **Organiser** par son effet miroir, le tableau de bord est un reflet du niveau de performance d'un service. Les indicateurs alertes le responsable sur les domaines problématiques. Il peut alors

¹ M. Gervais « contrôle de gestion », ECONOMICA 6^{ème} édition , paris, 2007, p :594.

² [www. Scribd.com/doc / 11317180/ contrôle-de-Gestion-Et-Tableau-de-Bord.](http://www.Scribd.com/doc/11317180/contrôle-de-Gestion-Et-Tableau-de-Bord)

réfléchir sur les leviers d'action qui vont permettre d'atteindre les objectifs alloués, en recherchant la meilleure combinaison des ressources techniques et humaines.

L'élaboration d'un tableau de bord les phrases successives de l'élaboration d'un tableau de bord peuvent correspondre au graphique suivant¹ :

Phase 1 organigramme de gestion et points clés :

Il est nécessaire de rappeler que l'établissement d'une structure par centre de responsabilité est un préalable à la mise en place de tout outil de contrôle de gestion, entre autre le tableau de bord.

En effet, la constitution de l'organigramme de gestion revient à définir et à situer relativement chacun des centres de responsabilité par son domaine d'action (découpage vertical) et par son niveau hiérarchique (découpage horizontal). « A chaque centre correspond ainsi des attributions que l'on peut analyser en un certain nombre de points clés».

Quant à la recherche de points clés, elle est guidée par trois principes qui peuvent se réunir ainsi :

A chaque centre de responsabilité, ses objectifs ;

Les objectifs doivent être traduit en indicateur ;

Des possibilités d'action correctives doivent correspondre à chaque indicateur ;

Phase 2 choix des indicateurs caractéristique :

Un indicateur est une information, généralement chiffrée et choisie pour rendre compte, à intervalle rapproché de l'exécution d'une mission.

Le choix des indicateurs doit répondre à un certain nombre de principe base dont les plus important sont :

-la participation des responsables concernés dans le choix des indicateurs ;

-la définition des activités à caractériser dans le tableau de bord que l'on peut classer en trois catégories ;

- Les activités propres au centre ;

¹ Centre national de l'enseignement professionnel à distance, certificat d'économie et de droit « CED », cycle 2, serie 4, p : 6, 12.

- Les activités déléguées ;
- Les activités «connexes ».

Phase 3 collecte de l'information :

Conçu pour être un outil de gestion orienté vers l'action, le tableau de bord donne aux responsables des différents niveaux hiérarchiques des informations qui doivent leur permettre d'agir. Les données sont connues à partir de la comparaison avec les normes de réalisation.

Si les normes à ce stade ne posent pas de problèmes majeurs dans la mesure où elles sont déjà déterminées (essentiellement dans le cadre du processus budgétaire), la connaissance des résultats présente une certaine difficulté.

En effet, ces informations proviennent en grande partie des services comptables et financiers et nous savons que l'inconvénient majeur de la comptabilité au regard du tableau de bord, c'est la lenteur, puisque les informations ne sont souvent pas disponibles qu'après un délai incompatible avec le critère de rapidité.

Devant une telle situation, il serait préférable de recourir à une méthode qui consiste à prendre en considération les réalisations comptabilisées durant la période précédente en y ajoutant les estimations des responsables pour la période concernée.

Phase 4 le contenu du tableau de bord :

Selon J. ARBOIN, le tableau de bord couvre des informations qui peuvent être regroupées en trois groupes

- **Groupe « A » :** les informations comptables et budgétaires qui permettent
 - D'élaborer un compte des résultats ;
 - De contrôler les coûts ;
 - De suivre les marges, etc.
- **Groupe « B » :** les informations d'activités qui sont prélevées dans les services opérationnels pour servi à interpréter les informations de type comptable et budgétaire.
- **Groupe « C » :** les informations d'efficacité permettant de saisir la contribution de chaque centre à l'expansion de l'entreprise à travers la maîtrise de points clés.

Les ratioypes d'information peuvent être présentés sous forme d'écarts, ratios et graphiques :

- **Les écarts** sont tirés du contrôle budgétaire, ils touchent à tous les aspects de l'activité de l'entreprise.
- **Les ratios** définis comme un apport entre deux grandes caractéristiques, ils sont un rapport décisionnaire, parce qu'ils peuvent être suivi facilement dans le temps, qu'ils présentent la réalité en chiffres simple set enfin, qu'ils peuvent être comparés à rapports types :
- Enfin, **les graphiques** qui sont d'une utilité certaine pour le tableau de bord, parce qu'ils constituent un moyen visuel, donc plus direct et plus rapide et ils permettent d'apprécier globalement une situation avant d'en faire une analyse plus détaillée ;

Une fois conçu, le tableau de bord doit être largement diffusé dans l'entreprise.

La classification des tableaux de bord

On peut classer les tableaux de bord en trois niveaux selon la nature des indicateurs. On distingue ainsi ;¹

1- le tableau de bord stratégique :

Les indicateurs appartenant à ce type de tableau de bord sont intimement liés à la politique et à l'image de marque de l'entreprise. Ils sont généralement à caractère générique et on les appelle les indicateurs de stratégie ou indicateurs de résultat.

On peut définir un indicateur stratégie comme celui décrit des résultats, obtenus de point de vue qualitatif, par apport aux objectifs fixés par la politique de l'entreprise.

Exemple :

- Une cible d'évaluation : image de marque de l'entreprise.
- Un facteur à évaluer : sécurité du système d'information.
- Les critères à respecter : disponibilité, intégrité et confidentialité de l'information.

¹ M.Bertin, C.Bostffocher « démarche de conception de tableau de bord », édition BERTI , paris,1997, p : 30.

On va donner à chacun de ces critères une pondération qui sera intimement liée à l'image, que l'entreprise désire donnera ses clients et partenaires. Suite à cette pondération, la direction va s'intéresser au suivi des indicateurs attachés aux critères de plus haute pondération car ils seront considérés comme étant les plus représentatifs de l'image de marque.

Ainsi, s'il s'agit d'une entreprise de vente par correspondance, on va s'intéresser aux critères : disponibilité et intégrité de l'information.

On peut constater que dans ce type d'entreprise

- L'indisponibilité de l'information peut se traduire par une perte d'activité
- Si l'information est disponible mais l'intégrité n'est pas assurée, ceci peut se traduire par des dysfonctionnements organisationnels et/ou la perte de clients

Les indicateurs seront alimentés par consolidation des indicateurs d'un niveau fonctionnel correspondant.

-Le tableau de bord fonctionnel

Les indicateurs appartenant à ce type de tableau de bord sont de deux natures :

Indicateurs d'efficacité et indicateurs de satisfaction. Un indicateur fonctionnel décrit des résultats atteints en termes de qualité avec un double point de vue qui comporte à la fois la vision d'efficacité du fournisseur du service et la vision de satisfaction de client ou utilisateur du service, la collecte se fait avec deux types de population et il y aura un tableau de bord par application concernée

Exemple

- Une cible dévolution : application informatique
- Un facteur à évaluer : sécurité du système d'information
- Critère à respecter : disponibilité, intégrité et confidentialité de l'information

S'il s'agit d'une entreprise de vente par correspondance, la consolidation de certains indicateurs attachés aux critères de disponibilité et d'intégrité va permettre d'alimenter les indicateurs du niveau stratégique, les autres seront traités au niveau fonctionnel.

A ce niveau, on traite les indicateurs de satisfaction dédiés aux clients (utilisateurs des applications informatiques) ainsi les indicateurs d'efficacité des fournisseurs (services informatiques). C'est à ce niveau que l'élaboration des indicateurs est la plus complexe, mais c'est aussi à ce niveau qu'on peut déceler la plus part des menaces et prendre les principales mesures de sécurité car on peut agir rapidement.

- le tableau de bord opérationnel

Les indicateurs de ce type de tableau de bord décrivent une situation du point de vue quantitatif pour constater des résultats qualitatifs par rapport à des valeurs de références étalier et la collecte de l'information peut se faire par simple mesure et / ou comptage.

Exemple

La détermination des frontières du domaine, la fixation des objectifs ou la cible de sécurité, l'identification des événements et entités à qualifier, la construction d'indicateurs de mesure.

La dynamique de la politique de l'entreprise et des indicateurs

On peut distinguer trois niveaux au sien de l'organisation de l'entreprise¹ :

- Niveau stratégique ;
- Niveau fonctionnel ;
- Niveau opérationnel.

La dynamique des indicateurs, se résume comme suit :

- **le niveau stratégique** : plusieurs indicateurs stratégiques peuvent alimenter un indicateur stratégique, ce dernier peut aussi être indépendant ;
- **le niveau fonctionnel** : plusieurs indicateurs fonctionnels peuvent alimenter un indicateur stratégique, ou bien plusieurs indicateurs fonctionnels peuvent alimenter un indicateur fonctionnel, ce dernier peut aussi être indépendant.

¹ M. Bertin, C. Bostffocher « démarche de conception de tableau de bord », édition BERTI ? paris, 1997,p : 30.

- **le niveau opérationnel** : plusieurs indicateurs opérationnels peuvent alimenter un indicateur opérationnel, ou bien plusieurs indicateurs opérationnels peuvent alimenter un indicateur fonctionnel, ce dernier peut aussi être indépendant.

Exemple de l'approche par niveaux

- Etablissement des indicateurs

Par exemple :

Le cas de disponibilité de l'information, pour certaines entreprise, la disponibilité est très importante, il faut par ailleurs déterminer ;

- **au niveau stratégique** : met en évidence les activités majeures de l'entreprise qui influencent sue l'image de l'entrepris ;
- **au niveau fonctionnel** : a ce niveau, on peut retrouver « n » applications informatiques pour chaque activité sélectionner, on va sélectionner la (les) application (s) concernée (s) par la disponibilité des informations.
- **le niveau opérationnel** : dans cette étape, pour chaque applications sélectionnée, on peut trouver « n » traitements : Tr1, Tr2..... Tr n ; on commence par l'application la plus représentative de l'activité concernée, puis on cherche l'importance relative des traitements par apport à la disponibilité

Donc pour chaque traitement, il faut un indicateur pour la disponibilité que l'on peut pondérer par le poids du traitement correspondant.

Exemple du découpage schématique de l'entreprise pour une étude de tableau de bord

Selon les entreprises, le découpage et les besoins en indicateurs peuvent être :

- **au niveau stratégique** : la direction détermine, parmi les activités existantes, celles qui ont le plus de liens directs (la plus représentative) avec la disponibilité de l'information, de ce fait elle pourra protéger son image de marque.
- **au niveau fonctionnel** : au sien de l'activité retenue, o détermine la ou les applications les plus liées à la disponibilité de l'information.

- **au niveau opérationnel** : pour chaque application sélectionnée, on pondère les traitements par rapport à la disponibilité puis on sélectionne ceux qui sont pondérées au niveau critique et au niveau stratégique. Pour chaque traitement retenu, on détermine des indicateurs à suivre, pondérés en fonction de leur importance. Les indicateurs opérationnels de forte pondération peuvent être remontés dans les tableaux de bord fonctionnels, voire stratégiques.

3.2.3 La comptabilité de gestion / comptabilité analytique

La comptabilité analytique est une méthode de calcul des coûts des produits d'une organisation. Elle est souvent présentée comme un outil d'aide aux décisions stratégiques de l'entreprise, est un outil indispensable au contrôleur de gestion.

Définition

La comptabilité analytique est un outil de gestion conçu pour mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et des résultats de nature à éclairer les prises de décisions. Le réseau d'analyse à mettre en place, la collecte et le traitement des informations qu'il suppose, dépendent des objectifs recherchés par les utilisateurs.

Objectifs de la comptabilité analytique

- Calculer les coûts des différentes fonctions de l'entreprise et des différents biens produits ;
 - Fournir une base d'évaluation pour certains postes du bilan ;
 - Expliquer les résultats, en comparant les coûts et les prix de vente ;
 - Faire une prévision des charges et des produits ;
 - Donner une base au contrôle de gestion ;

Elle a pour objectifs :

- La réalisation du calcul et l'analyse des coûts : c'est un domaine traditionnel et important du contrôle de gestion, on peut identifier un certain nombre de coûts, généralement, ces derniers sont des coûts de fonctionnement générés par le siège et les agences (centre de responsabilité et centre de profit), et les coûts cachés dont on ne peut pas identifier de manière budgétaire de marque de performances, cette approche se base sur le couple coût/valeur ;
- Eclairer les prises de décisions de gestion : la comptabilité analytique fournit des informations sur lesquelles peuvent s'appuyer les études et les raisonnements permettant de prendre des décisions engageant l'avenir de l'entreprise.

L'apport d'informations utiles à la prise de décisions des dirigeants, et la contribution à l'amélioration de la performance de l'organisation.

3.2.4 La gestion budgétaire

La gestion budgétaire occupe une place primordiale parmi les techniques du contrôle de gestion, car est prédominant dans l'orientation et la prise de décision car les autres outils de contrôle s'établissent et se jugent par référence à cette technique.

2.2.1. Définition

La gestion budgétaire peut se définir comme « une technique de gestion qui consiste à partir d'une prévision objective des conditions internes et externes d'exploitation, de fixer à l'entreprise pour une période définie un objectif, ainsi que les moyens nécessaires pour l'atteindre ».¹

On va définir quelque terme nécessaire pour la gestion budgétaire

Budget est une affectation prévisionnelle quantifiée aux centres de responsabilité de l'entreprise, chaque budget exprime des objectifs à réaliser et des moyens à mobiliser pour une période déterminée limitée au court terme .Budgétisation : définition des objectifs et des moyens propres à les atteindre.

Prévision : la prévision est une étude préalable de la décision, possibilité et volonté de l'accomplir.

Ecart : l'écart c'est la différence entre la réalisation et la prévision.

La gestion budgétaire, technique de l'administration d'organisation et de gestion interne, s'appuie sur les prévisions. A partir de ces prévisions, les responsables de l'organisation reçoivent des attributions sous formes des programmes et moyens pour une durée limitée en valeur et en qualité si possible. Un rapprochement entre les prévisions et les réalisations constituent la dernière étape de la gestion budgétaire.

Contrôle une procédure qui compare a posteriori les réalisations avec les prévisions du budget d'un centre de responsabilité.

2.2.2. Importance de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire permet de préparer l'avenir de l'entreprise par

- une meilleure connaissance de ses potentiels et de son environnement ;

¹ BENKAID K, BENKHELOUF F (2014), « Conception et élaboration d'un tableau de bord de gestion pour une entreprise », Mémoire fin de cycle, p12.

- une volonté de déterminer la place qu'elle occupera dans les années futures en définissant ses objectifs et les différents moyens de les atteindre ;
- une planification et une coordination des actions à mener pour atteindre ces objectifs ;
- l'implication de tous les responsables opérationnels qu'elle engage.

2.2.3. Principes de la gestion budgétaire

Elle repose sur plusieurs principes parmi les quelles on cite :

- La totalité : les budgets doivent couvrir les activités de l'entreprise ;
- La superposition du système budgétaire au système d'autorité : les fonctions de budget coïncident avec le partage de responsabilités dans l'entreprise consignée dans l'organisation ;
- La prévision de solidarité nécessaire entre les départements : une démentions transversale doit être préservé afin d'éviter un cloisonnement des services centrés sur la satisfaction de leur intérêt particulier ;
- Le couplage du système budgétaire et de la politique du personnel : la responsabilité des acteurs ne serait qu'un simple discours, mais passe par un système compris admis, équitable et éventuellement négocie des mesures de performance ;
- L'actualisation des prévisions en vue de nouvelle information : prévoir les cas éventuels résultants des modifications majeurs des paramètres des budgétisations

2.2.4. Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire constitue la raison de mener toute la procédure budgétaire, il assure la vérification que les objectifs fixés sont atteints, en comparant les prévisions aux réalisations.

Définition

Selon GERVAIS M « le contrôle budgétaire est l'ensemble de techniques et de procédés mis en place pour assurer à l'organisation un rendement optimal de chacun de ses responsables et ses employés. Le fonctionnement du système s'articule autour de deux axes principaux : le budget et le programme d'encouragement (d'incitation ou de motivation).

➤ Niveaux du contrôle budgétaire

Trois volets peuvent être distingués :

- Le contrôle des budgets des investissements : à effectuer en cours de réalisation et

A posteriori selon les modalités qui rejoignent celles des dossiers d'investissements ;

- Le contrôle des budgets d'exploitations : présenté sous forme d'un compte de résultat, incluant les coûts totaux ;

- Le contrôle de la trésorerie : le budget de la trésorerie n'est pas un budget comme les autres, c'est un sous produit qui résulte de l'évaluation des autres budgets (de recette et dépense). Pour cette raison il ne fait que de recalculer à chaque échéance périodique les comparaisons avec les prévisions initiales ainsi que les actions à prendre s'effectuant aux niveaux des budgets opérationnels.

➤ **Etapes du contrôle budgétaire**

En distingue trois étapes :

- **Le contrôle avant l'action (a priori)** ce contrôle est assuré principalement dans la phase d'élaboration des budgets. Ce contrôle permet : aux cadre opérationnels, de stimuler les conséquences de leurs décisions avant même de s'engager dans l'action. Et aux supérieurs hiérarchiques, de limiter les frontières de leurs délégations de pouvoir en stimulant le fonctionnement de leurs propre domaine de responsabilité constituer de plusieurs unités auxquelles ils ont délégués une partie de leurs propre pouvoir de décision;

- **Le contrôle pendant l'action** ce contrôle est opérationnel, consiste à fournir les informations nécessaires de manière quasi permanente pour conduire les actions jusqu'à leur terme; Le contrôle après action ou contrôle à posteriori : ce contrôle intervient à la fin de l'exécution budgétaire, il consiste essentiellement en une mesure des résultats et donc en une évaluation des performances en s'appuyant sur deux types d'information :

- Des informations systématiques** qui permettent de comparer la situation finale (réalisation) à celle qui était attendue (prévision) ;

- Des informations potentielles ou conjecturelles** qui font ressentir des événements imprévus, leurs causes et leurs conséquences dans les écarts constatés

2.3.4 La gestion prévisionnelle

L'intensification de la concurrence dans un environnement mouvant et incertain a rendu indispensable pour la banque de mener une réflexion approfondie sur ses choix stratégiques et ses orientations futures. Pour ce faire, elle doit se doter d'outils et de procédures lui permettant d'anticiper le futur et de se conduire vers ses buts stratégiques tout en assurant leur cohérence avec la gestion courante des opérations. Ceci peut être assuré grâce à un outil efficace du contrôle de gestion, en l'occurrence la gestion prévisionnelle.

La gestion prévisionnelle peut être définie comme l'ensemble de procédures et réflexions qui permettent de prévoir et d'anticiper le futur et conduisent à la détermination des plans stratégiques et opérationnels ainsi qu'à l'élaboration des budgets.

2.3.4.1 Les prévisions

En matière de contrôle de gestion, prévoir c'est « se prononcer, à partir d'études et d'analyses spécifiques, sur l'évolution probable de l'environnement et des différents facteurs de gestion affectant l'entreprise, avant prise en compte de toute démarche volontariste »¹.

Les prévisions servent de base pour la mise en œuvre des procédures budgétaires et de planification ainsi que pour l'établissement de projections pluriannuelles de résultat et de comportement des grands équilibres financiers.

2.3.4.2 Le plan

Le plan a pour finalité de permettre le pilotage de l'entreprise à moyen terme.

La planification stratégique a pour finalité de faire en sorte que soit posé un certain nombre de questions sur l'entreprise. Les réponses à ces questions permettent d'évaluer les forces et les faiblesses, les menaces et les opportunités en termes du positionnement concurrentiel de l'entreprise, c'est à dire en prenant en compte les évolutions prévisibles de l'environnement.

La planification stratégique obéit, en fait, à trois considérations :

- C'est une action volontariste, entreprise par la banque en vue de reconnaître ses possibilités d'actions et ses évolutions internes et externes ;
- Elle constitue un moment fort dans la vie de la banque. Cette dernière étant tenue, dans le cadre de la planification stratégique, d'une obligation de réflexions prospectives et collectives qui guident ses actions ultérieures et qui mobilisent ses forces ;

La planification stratégique est enfin une nécessité pour répondre aux besoins de transversalité des projets dont l'horizon est généralement supérieur à l'exercice et dont la définition implique la participation de multiples directions.

La planification opérationnelle consiste à « planifier et programmer les actions, les changements et les investissements permettant d'atteindre les objectifs stratégiques »¹. Les plans

¹ROUACH M., NAULLEAU G., *Le Contrôle de Gestion Bancaire et Financier*, 3^{ème} édition, Revue banque éditeur, Paris, 2000, p.254.

opérationnels sont alors la quantification des options stratégiques retenues. Ils ont pour objectif de chercher le meilleur chemin à suivre pour les réaliser.

2.3.4.3 Le budget

Il décline le plan selon un horizon annuel et permet de disposer de prévisions de résultats en fin de période (l'année, le semestre, et éventuellement le trimestre). Il consiste à définir les objectifs détaillés à tous les niveaux et dans toutes les fonctions de l'entreprise dont il assure la coordination.

L'élaboration du budget s'effectue suivant une procédure appelée procédure budgétaire. Elle commence, d'abord, par un rappel sur les axes stratégiques et les objectifs à retenir pour l'élaboration du budget N+1. L'étape suivante consiste en l'élaboration des pré budgets, leur consolidation et négociation pour établir enfin un budget final à valider par le Conseil d'Administration.

2.3.4.4 Le suivi budgétaire

Il consiste à comparer le niveau des réalisations à celui des prévisions. Les écarts dégagés sont analysés en recherchant leurs causes éventuelles, ce qui permet d'envisager des mesures correctives permettant d'atteindre les objectifs ou de les réactualiser, même en cours d'années, si le besoin s'en fait sentir.

A travers cette modeste présentation de la gestion prévisionnelle, nous pouvons dire qu'elle permet au contrôle de gestion : de donner la direction à suivre pour chaque partie de la banque, de signaler en permanence les écarts, et d'obtenir des corrections.

2.3.6 La mesure de la rentabilité

La rentabilité est considérée comme l'indicateur de performance le plus synthétique qui soit. De ce fait, sa mesure constitue l'un des principaux rôles confiés au contrôle de gestion dans la banque. Cette mesure s'attache à déterminer la marge (Recettes – Coûts) dégagée par l'entité qui fait l'objet de l'analyse. Il s'agit alors de reconstituer les produits et les charges qui peuvent être rattachés aux différentes entités.

¹ ROUACH M. et NAULLEAU G., *Contrôle de gestion et Stratégie dans la banque*, Revue banque éditeur, Paris, 2000. p23.

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

2.3.6.1 La rentabilité par centre de profit

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

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

PNB = marges sur intérêts + commissions perçues + produits et charges divers

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

Le calcul du RBE

RBE = PNB – charges d'exploitation

Le calcul du Résultat Net (RN)

Résultat Net = RBE – charges comptables et fiscales

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

2.3.6.2 La rentabilité par produit

La mesure de la rentabilité par produit constitue un élément fondamental du déploiement stratégique de la banque car, en fournissant des éléments précis sur les marges dégagées par les produits et services commercialisés, elle permet: d'identifier les produits les plus rentables ; de contribuer à la mise au point de politiques de tarification et des stratégies commerciales.

Le calcul de la rentabilité par produit passe par trois phases ¹:

L'établissement et la mise à jour de la nomenclature des produits et services commercialisés;

La détermination des charges et des recettes à affecter à chacun des produits et services ;

Le calcul des marges par produit ou services et l'analyse des résultats

¹ ROUACH M., NAULLEAU G., *Le Contrôle de Gestion Bancaire et Financier*, 3^{ème} édition, Revue banque éditeur, Paris, 2000, p.49.

La détermination de la rentabilité par produit est généralement organisée selon les grandes familles d'activités de la banque (les dépôts, à vue et à terme ; les crédits ; les services bancaires et financiers).

2.3.6.3 La rentabilité par client

Il s'agit d'une dimension de plus en plus demandée au contrôle de gestion. En effet, il est nécessaire pour la banque de savoir si la relation qu'elle entretient avec un client est profitable ou non afin d'orienter ses choix commerciaux et sa stratégie de développement.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis non seulement de comprendre la notion du contrôle de gestion, ses concepts clés, son évolution, ses missions...etc. Mais aussi de comprendre comment s'organise cette fonction au sein de l'entreprise. Le contrôle de gestion est indispensable pour le bon fonctionnement de l'organisation à condition qu'il soit bien instauré au niveau de l'entreprise pour atteindre la performance.

Introduction

Ce chapitre traitera notre thème contrôle de gestion bancaire, et cela a travers la présentation de ce concept et, par ailleurs, il utilise toute une gamme d'outils comptables et statistiques notamment, dans la mise en œuvre constitue l'essentiel de cette discipline. On traitera d'ailleurs, sa prestation au sein de l'entité, ses supports, sa relations avec les autres services, sans oublier ses méthodes de calcul d'application

Section 1 présentation du contrôle de gestion bancaire

Le contrôle de gestion a été introduit dans le secteur bancaire et financier plus tardivement que dans les entreprises industrielles, des facteurs d'ordre techniques ont contribué ce retard en l'occurrence du fait que les banques et les établissements financiers sont des entreprises de service où la mesure des opérations est plus délicate. Néanmoins, ce retard s'est peu à peu résorbé sorte que le système de contrôle de gestion des banques les plus avancées peuvent être considérées comme ayant atteint les standards des meilleurs systèmes de contrôle de gestion des entreprises ¹

Pour la plupart des banques, le contrôle de gestion joue un rôle de plus en plus important. Il est passé du statut de fonction secondaire à celui d'avantage concurrentiel pour les établissements qui se dotent de moyens de calcul de rentabilité, de suivi de performance, et d'une organisation en centre de responsabilité; il n'y a que plus de certitude que toute activité engendre mécaniquement des recettes porteuses d'un résultat et seul le système de contrôle de gestion performant peut permettre aux dirigeants d'arbitrer et de piloter des portefeuilles d'activités de plus en plus complexes.

Quant aux gestionnaires et aux opérateurs, quelque soit leur niveau, ils sont sollicités en permanence pour améliorer, établir ou maintenir des niveaux acceptables de performance économique. Pour cela, une information pertinente, rapide et de qualité leur est nécessaire; c'est le rôle de contrôle de gestion que de la fournir.

Section 2 Organisation du contrôle de gestion bancaire

Le contrôle de gestion remplit une mission de soutien à l'activité et au fonctionnement des autres services, cette démarche a pour avantage de clarifier la relation qu'entretient le contrôle de gestion avec son environnement.

2.1 Les clients du contrôle de gestion

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

¹ L. Langlois, C. Bonnier, M. Bringer « contrôle de gestion, édition BERTTI, Paris, 2006, P20

2.1.1 La direction générale :

C'est le directeur générale qui, dans la grande majorité des cas, l'initiative à la mise en place de la fonction contrôle de gestion. Mais elle en est le principale client et elle a généralement une perception assez claire de ses propres besoins classés en trois catégories : un besoin d'information un besoin de suivi et d'évaluation des résultats, et, enfin un besoin d'aide à la décision.¹

2.1.2 Les responsables opérationnels :

Ils peuvent apparaître à certains contrôleurs de gestion comme des clients moins naturels que la direction générale. Ces responsables ont en effet souvent moins conscience de leurs besoins et sont moins enclins qu'une direction générale à demander assistance au service fonctionnel.²

Le besoin essentiel des responsables opérationnels est **un besoin d'information de gestion**, ce besoin de complexe, il porte à la fois sur les informations prévisionnelles, comme des prévisions d'activité ou de subjectifs de résultats mais aussi sur les réalisations et performances. Ainsi, le contrôle de gestion leur diffuse, d'une part **des états statistique ou comptables détaillé**, qui leur permettent d'organiser la programmation de leurs activités, et d'autre part, des **tableaux de bord** plus synthétique qui leurs donnent une vue d'ensemble des principaux éléments de marche de l'activité.

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

La réussite de la prestation contrôle de gestion au près d'un responsable opérationnel nécessite de la part des contrôleurs de gestion un contrat étroit avec le terrain. **L'implication du contrôle de gestion ne peut en effet être considérée comme réussite que**

¹¹L. langlois, C. Bonnier, M, Bringer « contrôle de gestion, édition BERTTI, Paris, 2006, P21

lors qu'elle s'est traduite par une appropriation significative par les opérationnelle des instruments mis en place.

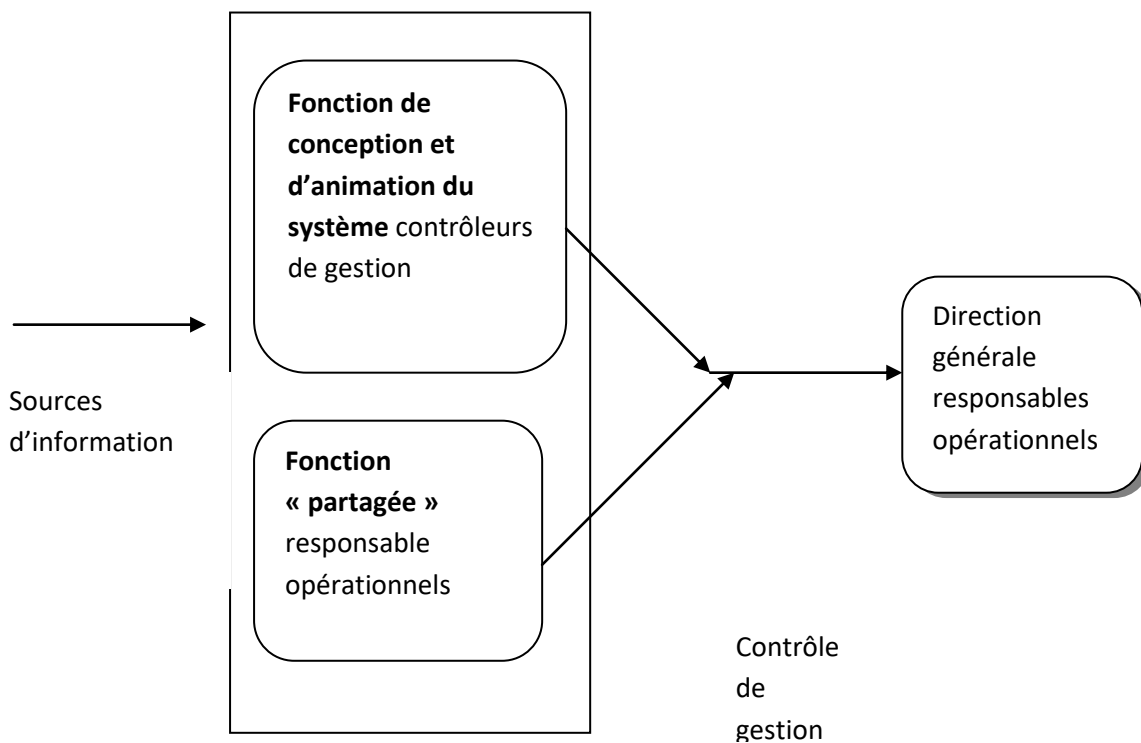
2.2 Les acteurs du contrôle de gestion

Ce sont les contrôleurs de gestion en tant que professionnels de cette discipline comme d'autres services fonctionnels , le contrôle de gestion a tendance a se définir de plus en plus comme une fonction déléguée , c'est-à-dire en partie , prise en charge par les opérationnels eux même .aussi , la place des responsables aspect essentiel de l'organisation de la fonction¹

2.2.1 Les responsables opérationnels et la fonction partagée

Les responsable opérationnels doivent et reconsidères comme des acteurs essentiels de la « prestation contrôle de gestion ». Celle-ci ne sera en effet pleinement efficace que lorsque les responsable ne seront appropriés la démarche, c'està dire lorsqu'ils seront parvenus à effectuer la régularisation de leur activité ; de ce fait, le contrôle de gestion, ne doit donc pas être redéfini comme un métier de spécialistes mais comme **une fonction, partagée** par le plus grand nombre de responsable

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



¹¹ L. langlois, C. Bonnier, M, Bringer « contrôle de gestion, édition BERTTI, Paris, 2006, P23 »

Figure0-3«acteurs» et «clients» de la prestation contrôle de gestion

Source M.Rouach,G.Naulleau « le contrôle de gestion bancaire et financier» 3
Emmeédition banque éditeur, paris, 1998, P : 78

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

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

Section 3 les supports du contrôle de gestion bancaire

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

3-1 la procédure budgétaire

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

La gestion budgétaire : est un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'action chiffrés ; appelés budgets.

La décision prise par la direction avec la participation des responsables.

Le budget :est entendu comme un plan unifié de toutes les activités de la banque pour une période annuelle qui commence l^{er} janvier et se termine le 31 décembre de l'année.

Le budget est l'expression économique et comptable des objectifs de gestion.¹

3-1-1 Les différents types de budget

¹¹ L. langlois, C. Bonnier, M, Bringer « contrôle de gestion, édition BERTTI, Paris, 2006, P25

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

3-1-2-1 Le budget de fonctionnement

Le budget de fonctionnement comporte les budgets par unité de gestion et le budget global qui traduisent les prévisions en matière de frais personnels, et des charges sociales qui s'y rapportent ainsi que les frais généraux, tels que les consommations des imprimés et fournitures, les services extérieurs et les charges diverses ordinaires, les dotations aux amortissements sont calculées à base du budget d'investissement, la ventilation et la répartition ou taux de cessation interne.

Dans le cas de la CNEP-banque, la répartition budget de fonctionnement selon les comptes appropriés se fait comme suite :

- 62 —> services
- 63 —> frais de personnel
- 64 —> impôts et taxes
- 66 —> assurances

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

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

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

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

Dans le cas de la CNEP-banque, la répartition des budgets d'investissement selon les comptes appropriés se fait comme suite :

- 42 —> budgets d'équipement.

3.1.1 Les facteurs clés de succès de la procédure budgétaire

La procédure budgétaire a un caractère quasi obligatoire : elle doit être conduite afin que ses résultats prévisionnels a fin de période puissent être calculés et communiqués aux instances de supervision et de gouvernance ; les facteurs de succès qui vont conférer une valeur

ajouté managériale à la procédure budgétaire dans le cadre d'un véritable contrôle de gestion stratégique, trois dimensions essentielles sont à retenir : le budget comme support au changement organisationnel, le budget comme support à la contractualisation hiérarchique et le budget comme support du dialogue et de la négociation à tous les échelons de la banque.

3.1.2- les cinq phases d'une procédure budgétaires

Cinq phases clés peuvent être mises en évidence dans l'organisation de la procédure ¹:

3.1.2.1 - La première phase est initiée à la fin de la période par la direction générale. Il s'agit de la diffusion des axes stratégiques et des objectifs généraux à retenir pour l'élaboration du budget N+1. L'envoi de cette lettre de cadrage ou lettre d'intention permet au centre de responsabilité d'initier leur pré budget n+1. Parallèlement, le contrôle de gestion transmet les hypothèses économiques et monétaires à retenir comme référence de valorisation pour l'ensemble des interlocuteurs de la banque

3.1.2.2- la deuxième phase est prise en charge par les centres de responsabilité chargés d'élaborer le pré budget. Pour cela, ils reçoivent une note décrivant la procédure budgétaire, les maquettes des documents à renseigner les délais de renvoi correspondant. Ils reçoivent également l'état du réalisé de l'année en cours concernant leur PNB. Frais généraux, résultats brut d'exploitation et résultat net ainsi que des états statistiques relatifs à l'activité, comme l'état des dépôts et des crédits

3.1.2.3 _ la troisième phase est prise en charge par le service de contrôle de gestion. Il s'agit d'effectuer une première consolidation du pré budgétaire transmise par les centres de responsabilité de réaliser des analyses de cohérences. En cas d'incohérence ou d'imprécision dans les chiffrages fournis par les centres, le contrôle de gestion peut demander à ces derniers de revoir certains de leur pré budgets.

3.1.2.4 - la quatrième phase est une phase de négociation entre la direction générale et les centres de responsabilité lors de réunions ou de comité budgétaire afin d'aboutir à un accord sur les objectifs d'activité. De revenus de charges et d'investissement retenus au niveau de chaque centre de responsabilité. Pour le bon déroulement de la procédure, il est important que les comités ne se tiennent qu'en toute fin d'année, afin de pouvoir disposer de réelles marges de manœuvre sur la finalisation du budget courant. Des chiffrages alternatifs peuvent être

¹¹ L. Langlois, C. Bonnier, M. Bringer « contrôle de gestion, édition BERTTI, Paris, 2006, P30

proposés entre direction la direction générale , les centres de responsabilité et le contrôle de gestion afin de mettre en cohérence hypothèses , objectifs et projets

3.1.2.5_ La cinquième et dernière phase correspond à l'établissement du budget définitif par métier ou par fonction ; elle donne lieu aux derniers arbitrages entre les différentes directions. Le budget définitif est présent au dirigeant de la banque et au conseil administration qui avalise le budget présente par la direction générale ou qui émet éventuellement des remarques. Le budget définitif est alors diffuse a l'ensemble des centres de responsabilité de la banque. Le control de gestion peut utiliser pour cela des documents normalises de notification budgétaire .accompagne d'une note éventuelle signée par la direction générale afin de bien marquer le caractère contractuel de l'engagement prit par le responsable concerné du centre de responsabilité.

3.1.3Le suivit budgétaires

Corollaire de cette phase de budgétisation le suivit budgétaire ou control budgétaire est un élément très formalisé puisqu'il est intégré dans le reporting mensuel ; le control de gestion a pour rôle de produire des estimations de résultat afin d'année toute au long de l'exercice, ce dernier ne se substitue pas au budget initial et ne change pas les engagements budgétaires des centres de responsabilités et ce qui assure le caractère dynamique de la procédure budgétaire.¹

3-2 Allocation des fonds propres et ratios de rentabilités

3.2.1Objectifs des l'Allocation des fonds propres dans les établissementsbancaires :

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

3.2.2 Allocation fondée sur les fonds propres réels

¹¹ L. langlois, C. Bonnier, M, Bringer « contrôle de gestion, édition BERTTI, Paris, 2006, P30

Cette allocation consiste à prendre en compte les capitaux propres, encore appelé fond propre sociaux ; il s'agit d'une approche par entité juridique et non par une entité de gestion : les centres de profits internes à une entité juridique déterminée ne disposent pas, par définition, de fonds propres réels. Les principaux éléments constituant les capitaux propres d'une entité juridique dans le secteur bancaire sont le capital social, les réserves, et le report à nouveau.

Le principal intérêt de cette méthode réside dans le fait que les fonds propres réels sont connus avec certitude et précision. Cela permet de mesurer le Return On Equity (ROE) ou ratio de rentabilité le plus connu et le seul qui permette véritablement de comparer la rentabilité des différents établissements bancaires entre eux ; il est obtenu en divisant le résultat à fonds propres réels, qui est directement issu de la comptabilité générale par les fonds propres réels. Il peut être reformulé comme suit :

$$\text{ROE} = \frac{\text{résultat fonds propres réels}}{\text{fonds propres réels}}$$

3-3 Le tableau de bord de gestion bancaire

3.3.1. Définition

Le tableau de bord de l'agence bancaire est un tableau de bord décentralisé qui recouvre un certain nombre d'instruments de mesure (tableaux, valeurs, ratios, graphiques, etc.). Il renferme un *flux d'informations* diverses relatives à l'activité de l'agence et qui permettent la prise de décisions au niveau de cette dernière. Ces informations doivent être mises à jour de manière périodique afin d'aider au pilotage et de permettre un suivi permanent des performances atteintes par l'agence.¹

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

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

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

¹G. Naulleau, M. Rouach « contrôle de gestion est stratégie dans la banque », OP- Cit, P109

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

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

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

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

- Une cohérence avec l'organigramme ;
- Un contenu synoptique et agrège ;
- Une rapidité d'élaboration et de transmission

3-3-3 les instruments du tableau de bord

3-3-3-1 les écarts

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

Exemple

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

3-3-3-2 Les ratios

Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise.

En règle générale, un ratio respecte le principe suivant :

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

3-3-3-3 les graphiques

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

3-3-3-4 les clignotants

Se sont des seuils limites définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action.

Leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives.

¹G. Naulleau, M. Rouach « contrôle de gestion est stratégie dans la banque », OP- Cit, P111

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

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

3-3-4 lerôle de tableau de bord

- Le tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison qui permet de contrôler en performance les réalisations par rapport aux objectifs fixés, attirer l'attention sur les points clé de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnement prévus
- Le tableau de bord outil de dialogue et de comparaison qui ^permet un dialogue entre le différent niveau hiérarchique et permettre aux subordonnes de commenter les résultats de sanction les faiblesses et les points forts.
- Le tableau de bord aide à la décision. Il peut être considéré comme une aide a la prise de décision par la connaissance et l'analyse des causes, les points faibles et par la mise en œuvre des actions corrective pour recueillir des suggestions d'améliorations.¹

3.3.5 Caractéristiques

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

. La notion de flux d'informations

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

. La notion de mise à jour

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

. La notion de périodicité

¹G. Naulleau, M. Rouach « contrôle de gestion est stratégie dans la banque », OP- Cit, P109

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

De ce fait, il est nécessaire de déterminer, pour chaque nature d'activité ou service rendu, la période caractéristique nécessaire pour réactualiser les indicateurs du tableau de bord (le jour, la semaine, le mois, etc.). Dans les faits, la périodicité du tableau de bord de l'agence bancaire est généralement mensuelle.

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

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

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

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

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

3.3 La mise en place des tableaux de bord de gestion

La mise en place du tableau de bord de gestion permet, avec la procédure de planification et de budgétisation, de déployer la stratégie dans la grande organisation. Ce déploiement passe par un important travail de formalisation conduisant à la diffusion d'objectifs calés sur des indicateurs et sur l'identification des enjeux stratégiques dont les responsables d'entités de gestion ont la maîtrise opérationnelle. Cette mise en place suppose également la mise en cohérence des informations (indicateurs, fréquence de diffusion, modalités d'agrégation des informations) et des analyses.¹

Du plan stratégique aux tableaux de bord

Le tableau de bord rassemble des indicateurs qui renseignent sur la marche d'une entité par rapport à son budget et à ses objectifs de performance. Suivant, cette formalisation, les objectifs approuvés en comité exécutif sont déclinés en objectifs de performance économique

¹G. Naulleau, M. Rouach « contrôle de gestion est stratégie dans la banque », OP- Cit, P117

et en objectifs de performance opérationnelle. Ces derniers, constituent des leviers intermédiaire de performance,fréquemment dénommé facteurs clés de succès, définis comme un élément déterminant dans l'acquisition, le maintien ou le développement d'un avantage concurrentiel.

le tableau de bord central : synthèse de performance pour la direction générale

les différents tableaux de bord et indicateurs mis en place dans une organisation ne remontent pas tous à la direction générale : il appartient au service de contrôle de gestion de mettre au point un niveau de synthèse du suivi des résultats et des performances qui soit suffisamment agrégé pour une direction générale tout en lui permettant de bien être au fait de l'évolution des résultats et des performances . Ce niveau de synthèse de l'information est le report ou le tableau de bord central de l'organisation.

Tableau de bord décentralisée et indicateurs de pilotage

ce sont les outils d'aide au pilotage des entités décentralisées : ils sont destinés à l'animation locale de la gestion , leurs indicateurs sont calés a la fois sur les priorité stratégiques et sur des objectifs précis de l'amélioration de performance et de progrès propre à l'entité la plus grande part d'un tableau de bord décentralisé est donc en cohérence directe avec le système de pilotage central de la banque ; et les responsables d'entité ont toutefois une certaine liberté de détermination d'indicateurs pour le suivi de leurs priorité et l'animation de d'indicateurs pour le suivi de leurs priorité et l'animation de leurs propres dialogues de gestion . Voici quelque règle de détermination des indicateurs de pilotage ¹

-Model générale de tableau de bord

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

¹¹G. Naulleau, M. Rouach « contrôle de gestion est stratégie dans la banque », OP- Cit, P117

annuel prévu . Ce dernier chiffre pouvant donner, par différence, une indication de l'effort restant à fournir pour réaliser l'objectif annuel

A	B	C	D	E	F	g	H	i	J
Réalisé	Réalisé	Réalisé	Cumul	Objectif	Objectif	Objectif	a/e	d/f	d/g
M	M-1	MN-1	Réalisé Fin MN	M	Cumulé Fin M	fin N			

Figure04 modèle général du tableau du bord¹

Source : G. Naulleau, M. Rouach « contrôle de gestion et stratégie dans la banque », édition banque éditeur, paris,2001, P :119

Légende :

M : mois. N : année, M-1 : mois précédent. MN-1: mois de l'année précédente

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

¹¹G. Naulleau, M. Rouach « contrôle de gestion est stratégie dans la banque », OP- Cit, P109

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

Section 4 les rapports du contrôle de gestion avec les autres services

Le contrôle de gestion entretient, par nature, de nombreux contacts avec les autres services, comme la comptabilité générale, l'informatique, l'audit interne, les relations humaines, l'organisation, la stratégie et le plan, la qualité. Certains d'entre eux représentent des sources d'information pour le contrôle de gestion, et d'autres, des destinataires d'information.¹

4-1 la comptabilité générale

La comptabilité générale a pour caractéristique essentielle de reposer sur des règles précises et formelles, contrairement au contrôle de gestion qui cherche à mettre en place des règles analytiques qui lui paraissent les plus pertinentes et les plus satisfaisantes par rapport aux buts et aux capacités des parties concernées.

Donc de ce fait, la comptabilité générale et le contrôle de gestion sont deux fonctions complémentaires, mais dont la différence réside dans les techniques employées qu'à la démarche qui prévaut dans l'application de ces techniques.

La comptabilité générale est la première source d'information de l'entreprise. Elle permet :

- De constater les produits et les charges que la firme génère au cours d'un exercice et de déterminer le résultat.
- De dresser, à la fin de chaque exercice, un état de sa situation patrimoniale et éventuellement à cette effet, elle forme un outil d'analyse non négociable pour le contrôle de gestion.

Elle a donc servi de guide prospectif de gestion et devenir aussi outil de contrôle.

¹L. Langlois, C. Bonnier, M. Bringer « contrôle de gestion, édition BERTTI, Paris, 2006, P65

Ce mode d'utilisation n'est cependant pleinement efficace que si des adaptations sont apportées au système.

4.1.1 Les adaptations à apporter à la comptabilité générale pour devenir un outil de contrôle

4.1.1.1 Fournir les documents de synthèses sur les périodicités plus rapprochées

Attendre un an et bien souvent un peu plus avant de savoir où l'on est, est beaucoup trop long pour garder la maîtrise de l'action et prendre des décisions adéquates. La production de compte de résultats et de bilan sur périodes plus courtes que l'exercice est quasiment obligatoire. Le bilan s'explique par le fait qu'à l'horizon de quelques mois les variations de charges et de produits fournissent plus d'indicateurs pour la gestion¹.

4.1.1.2 Etaler les charges dont la fréquence de facturation est faible

Ces charges (primes, impôts, eau, gaz,...) peuvent être consommées pendant la période de calcul, mais ne pas donner lieu à facturation. Pour éviter les fluctuations de résultats, il est souhaitable de répartir également le montant des facturations sur les périodes de consommation.

4.1.1.3 préciser le mode de traitement des postes évalués lors des travaux de fin d'exercice

Trois postes sont concernés : les stocks, les dotations aux amortissements et les dotations aux provisions.

Evaluation des stocks

En comptabilité générale, la valeur des stocks finaux n'est prise en compte qu'au terme d'un inventaire, physique extracomptable.

¹L. langlois, C. Bonnier, M, Bringer « contrôle de gestion, édition BERTTI, Paris, 2006, P66

L'emploi d'état de synthèse sur des périodes rapprochées rend obligatoire la tenue de comptes d'inventaire permanent. Si les grandes entreprises disposent de cas comptes, pour les petites entités il y'a une contrainte à ne pas mésestimer.

La prise en compte des dotations aux amortissements et aux provisions, les écritures de dotations aux amortissements et de dotations aux provisions se passent en fin d'exercice. Elles traduisent, pour les premières, un amoindrissement de la valeur d'un élément d'actif résultant de l'usage, du temps ou de changements de technique.

4-1-1-4 rapporter les documents de synthèse a des normes prévisionnelles ou a la situation précédente

En l'absence de système budgétaire, il est toujours possible, à partir d'hypothèses globale sur l'évolution de chiffre d'affaire et des principales charges, de construire pour chaque période un compte de résultats prévisionnel, puis, tenu des règles de paiement des clients et des fournisseurs. à la fin de chaque période, les valeurs réalisées seront comparées poste par poste aux valeurs prévues.

4-2 La comptabilité analytique

La comptabilité analytique qui complète la comptabilité générale est un des outils du contrôle de gestion. Elle est mise en place volontairement pour répondre aux besoins des gestionnaires en leur permettant d'obtenir une analyse des flux financières et d'aboutir à des comptes de résultats par exemple. La comptabilité analytique fournit au contrôle de gestion des données quantitatives indispensables qu'elles soient passées, présentes, ou future, C'est une référence en matière de calcul et d'analyse des coûts pertinents pour la gestion.

La comptabilité analytique qu'appliquait essentiellement à l'industrie; progressivement elle s'est étendue sur d'autres activités de l'économie notamment le secteur de service « banque » et les activités commerciales ce qui a permis à ce derniers de maîtriser leurs coûts et les coûts de revient.

Elle a pour objet le calcul et connaître les différents coûts qu'on peut résumer en deux types particulièrement en comptabilité analytique.

4-2-1 les coûts de productions

Représente tout ce qu'ont coûté les produits semi finis, ou les services créés par l'entreprise, c'est-à-dire le cout des matières, fournitures et services consommés et des couts engagés par l'entreprise aux cours des opérations de production, jusqu'au stade qui précède immédiatement leur stockage éventuel leur vente.

4-2-2 les couts de revient

On parle aussi de cout complet si lorsqu'on prend en compte les charges supportées par l'entreprise, et des couts partiels lorsqu'on ne prend pas en compte dans le calcul qu'une partie de ces charges.

4-3 la stratégie et la planification

Les deux fonctions se complètent : le planificateur à besoin des informations fournies par le contrôleur de gestion pour chiffrer son plan ; et le contrôleur de gestion doit cadrer son budget et ses objectifs suivant un plan établi au préalable.

4-3: la qualité

La qualité est récemment devenue pour les banques un véritable impératif stratégique, elle se définit comme étant la «la satisfaction des besoins des clients dans les meilleures conditions de rentabilité pour la banque »

On retrouve ainsi les préoccupations du contrôle de gestion en la productivité et l'adéquation optimale des ressources et des structures à la clientèle et au produit

4-4 l'audit interne

L'audit interne, qui est connu sous le nom d' « inspection » dans la banque, a pour l'objectif principal de protéger cette dernière contre toutes les «agressions» qui peuvent lui porter atteinte. L'audit interne s'assure de la sécurité des opérations, des biens ou des personnes et contrôle l'exactitude et la fiabilité de l'information comptable et financière ainsi que la bonne application de la procédure.

La fonction de l'audit interne, axée sur les notions de contrôle, est très différente de celle du contrôle de gestion, basée sur le conseil et l'aide permanente aux responsables opérationnels pour une meilleure maîtrise de leur gestion.

Ces deux fonctions se complètent, puisque le contrôle de gestion peut détecter des erreurs en appréciant la cohérence de l'ensemble des résultats et l'audit interne peut alors prendre le relais pour détecter et analyser les éventuelles anomalies dans les circuits d'informations ou dans les procédures. Enfin, il peut être pour le contrôle de gestion une source d'information sur les dysfonctionnements de la banque, il peut aussi déclencher une action si le problème relève de sa compétence

L'audit doit permettre de

- Mesure et améliorer la fiabilité des systèmes d'informations comptable et financier existant ;
- Mettre en place des systèmes efficaces de contrôle de tous les domaines de l'entreprise.

Le terme « interne » précise que le contrôle de gestion fait partie de l'entreprise mais l'audit peut être aussi externe

La première acception de l'audit est la révision comptable, c'est à dire l'examen des états financiers. Mais son champ s'est élargi à d'autres domaines : audit informatique, audit social, audit juridique, audit fiscal.

4-5 le contrôle des engagements

4-5-1 définitions Engagement

Désigne toute créance résultant des prêts et avances accordée par l'établissement bancaire, ainsi que toute obligation de l'établissement bancaire en vertu d'un contrat ou tout autre mécanisme, de fournir des fonds à une autre partie engagement de financement ou de garantir à un tiers l'issue d'une opération en se substituant à son client s'il n'honore pas ses obligations.¹

Crédits désigne les fonds mis à disposition par un établissement bancaire directement ou indirectement à une autre partie financement conclu

L'engagement est une opération par laquelle une banque s'engage à titre onéreux à mettre à la disposition de son client soit des fonds, soit dès sa signature en vue de lui permettre de réaliser ses projets. Cela dit, il existe plusieurs types d'engagements.

¹www.Scribd.com/doc/11317180/contrôle-de-gestion-les-engagements

La mise en place d'une gestion efficace des engagements bancaires n'est pas une mission aisée, car elle dépasse le cadre purement théorique du domaine de la gestion. En fait, la gestion des engagements est une réflexion perpétuelle sur la maîtrise et l'adaptation à l'environnement direct de la banque, les variables intéressantes à incorporer dans le traitement des dossiers de crédits, mais aussi sur bien d'autres choses.

Dans le cadre de la Caisse nationale d'épargne et de prévoyance banque, la mise en œuvre d'une gestion des engagements est assurée, au niveau du département du contrôle des engagements, par trois antennes qui se succèdent dans le temps les unes aux autres, puisque chacune d'entre elles correspond à une phase de traitement des dossiers de crédits. Ces fonctions sont appelées à intervenir sur toutes missions de ce type.

La première phase consiste à « étudier » la demande de crédit pour savoir simplement de quoi il s'agit. Ce qui revient à identifier les besoins réels du demandeur et préciser soigneusement la nature de l'encours financier envisagé. La fameuse obligation de prudence fait de cette fonction une véritable collecte de l'information. Il faut, en fait, collecter les données en les vérifiant, les classant de manière à simplifier leurs futurs traitements.

C'est seulement après cette première phase que l'on peut réaliser **la seconde** : la prise de garanties. Nous avons pu constater, après exposition et définition des garanties généralement demandées, la procédure qui accompagne cette démarche de prise de garanties. De plus, nous avons fait remarquer que cette prise de garantie était lourde au point de décourager la clientèle, notamment des entreprises, de s'endetter.

La troisième étape consiste à « contrôler la gestion des engagements » c'est en effet un travail d'une grande sensibilité. Tous les efforts d'un engagement contracté se font ressentir au niveau de cette phase : suivie des échéances, gestion et mesure du risque de non recouvrement, alerte de clients douteux, un travail d'une éminente importance que toute erreur pourrait déboucher sur des répercussions néfastes.¹

4-5-2 L'objectif

- Les prêts et avances et les engagements de financement ou de garantie constituent généralement un segment important des activités des établissements bancaires et représentent une part significative de leurs actifs et engagements hors bilan. les

¹www.Scribd.com/doc/11317180/ contrôle- de gestion- les engagements

banques perçoivent, à l'occasion de l'octroi des ces engagements, différentes rémunérations sous formes d'intérêt et de commissions.

- La survenance d'événements postérieurement à la conclusion de ces opérations peut amener les établissements bancaires à réviser la valeur de ces actifs ou engagements, notamment par la constatation de provisions, et à revoir la façon avec laquelle les revenus y afférents sont pris en compte en résultat.
- L'objectif de la présente norme est de définir les règles de prise en compte, d'évaluation et de présentation des engagements contractés par un établissement bancaire et des revenus y afférents.

Conclusion

En conclusion à ce deuxième chapitre, nous pouvons dire que le contrôle de gestion bancaire est un système de mesure de rentabilité qui repose sur des dispositifs organisationnels comme la définition des centres de responsabilité, et la mise au point de procédures de gestion prévisionnelle. Son efficacité est fortement liée à un savoir-faire dans l'animation de ce processus de gestion dans une entité bancaire dont nous avons décrits les principales composantes. Ces techniques peuvent constituer en soi des embryons de système de contrôle de gestion permettent aux responsables d'agir sur les variables qui sont contrôlables.

Introduction

Les activités de contrôle sont des mesures de gestion qui sont développées et mises en œuvre pour réduire le risque surtout le risque de liquidité pour les banques, pour cela ya des normes à suivre qui sont exigés par le comité.(Ball III).

Ce chapitre traitera trois sections : la première porte sur la gestion des risques, la seconde la mesure de performance, la troisième porte sur les normes prudentielles.

Section 01 la gestion des risques

L'identification des risques est son doute l'étape la plus importante et surtout la plus difficile à apprivoiser dans le processus de management des risques. Les risques eux même sont multiples par leur nombres et leur probabilité et parfois difficile à cerner aussi bien en terme d'intensité qu'on terme de fréquence, mais on s'accorde souvent de les répertorie sous des catégories communément admises afin de facilité la définition des modèles.

1.1 Définitions

1.1.1 Définition du risque

Le risque est une exposition à un danger potentiel, inhérent à une situation ou une activité, ce danger bien identifié est associé à un événement ou une série d'événements, parfaitement descriptibles, dont on ne sait pas s'ils se produiront mais dont sait qu'ils sont susceptibles de se produire.

Le risque est un événement incertain et future dont la survenance prive l'entreprise d'une ressource et l'empêche d'atteindre un ou plusieurs de ses objectifs.

1.1.2 Définition de la gestion des risques

La gestion des risques, ou management du risque, est la discipline qui s'attache à identifier, évaluer et prioriser les risques relatifs aux activités d'une organisation, quelles que soit la nature ou l'origine de ces risques, pour les traiter méthodiquement de manière coordonnée et économique, de manière à réduire et contrôler la probabilité des événements redoutés, et réduire l'impact éventuel de ces événements.

L'activité d'une banque, la place au confluent d'une grande variété de risques. Gérer ces risques fait partie intrinsèquement de son métier. De cela **le risque financier est** un risque de perdre de l'argent suite à une opération financière ou une opération économique ayant un incident financière (par exemple un vote à crédit ou en devises étrangère)

En finance le risque se définit comme étant l'incertitude sur la valeur future d'une donnée actuelle (actif financier). Il correspond à une possibilité de perte monétaire due à une incertitude que l'on peut quantifier.

1.2 Types de risques financiers

On rencontre dans l'analyse et la gestion financier de nombreuses catégories de risque d'abord les principaux types de risque financier sont les suivants : le risque de change, le risque de contrepartie, le risque de taux d'intérêt, le risque de liquidité, le risque pays, le risque de faillite et le risque politique.

1.2.1 Le risque de change

C'est le risque sur les variations des cours des monnaies entre elles, c'est un risque sensiblement lié au facteur temps.

D'autres façons, le risque de change trouve son origine dans les déséquilibres du marché des changes. Si ce dernier était en permanence en équilibre.

Les entreprises pourraient se satisfaire d'une gestion passive et se contenter de subir le risque l'existence de déséquilibre justifie une gestion active du risque de change qui consiste à se protéger contre le risque défavorable tout en profitant éventuellement de l'évolution favorable.

1.2.2 Le risque de contrepartie

C'est le risque que la partie avec laquelle un contrat a été conclu ne tienne pas ses engagements (livraison, paiement, remboursement etc.). Pour une banque, c'est le risque que ses clients soient dans l'incapacité de rembourser leurs emprunt ou qu'une autre banque avec laquelle des opérations encours (correspondant bancaire) est défaillants.

1.2.3 Le risque de taux d'intérêt

Dite aussi le risque des prêts-emprunts, c'est le risque que les taux des crédits évoluent défavorablement, ainsi un emprunteur à taux variable subit un risque de taux lorsque les taux augmentent car il doit payer plus cher, à l'inverse un prêteur subit un risque lorsque les taux baissent car il perd des revenus.

Pour une banque, c'est le risque que l'évolution des taux du marché conduit à un coût de rémunération. Des dépôts supérieurs aux gains générés par les intérêts des prêts accordés.

L'entreprise présente un portefeuille d'actif dont la contrepartie est constituée par un ensemble des titres financiers, titre de capital ou créance.

Le risque de taux d'intérêt d'une entreprise naît des variations de la valeur du marché des capitaux propres dues fluctuations non anticipées des taux d'intérêt.

Cette définition très générale appelle trois remarques :

- L'incidence du risque peut être favorable ou défavorable même si le plus souvent on prêt attention qu'au second aspect. Une gestion efficace du
- Risque de taux d'intérêt vise à couvrir l'entreprise s'appréhende à partir de la somme des variations de valeur des actifs et des et des engagements reçus engendrés par les fluctuations des taux d'intérêt diminué de celle des dettes et engagements donnés.

Variation de la valeur d'actif (Va) = variation de la V.a (actifs+ engagement reçus)
 variation de la V.a (dettes + engagements donnés)

Cette mesure qui résulte directement de la règle d'additivité des V.a montre que le risque de taux est attaché non seulement aux actifs et des dettes figurant en bilan, mais également aux engagements par l'entreprise qui conditionne les flux futurs de trésorerie. La notion d'engagement doit être prise au sens large pour inclure les décisions futures projetées par l'entreprise

Le risque financier est le prix d'un actif étant égal à la v.a des flux. Le risque taux peut s'appréhender indifféremment en terme de valeur (de pris) ou de taux : si le taux augmente, le prix baisse et inversement.

Le risque e taux naît d'une variation potentielle de la valeur d'un actif de dette ou d'un engagement, associé aux fluctuations des taux d'intérêt existante il y a risque car la valeur obtenue au terme d'un horizon donné peut différer de la valeur anticipée, autrement dit y a risque de prix, car le choix des actifs ou des titres financiers peuvent s'écarter des prix anticipés.

- En terme de taux, il y risque pour un investisseur lorsque le taux de rentabilité obtenue de l'investissement peut différer du taux anticipé de façon symétrique, pour un financement. Le risque existe si le coût réalisé peut s'écarter du coût anticipé.

1.2.4 Le risque de liquidité

C'est le risque sur la facilité à acheter ou à revendre un actif. Si un marché n'est pas liquide, vous risquerez de ne pas trouver d'acheteur quand vous en avez absolument besoin, c'est un risque lié à la nature du sous-jacent (de la marchandise) mais aussi à la crédibilité de l'acheteur-vendeur. En effet, il est facile d'acheter ou de vendre un produit courant à une contrepartie de confiance, mais plus difficile avec un produit très spécialisé, le risque de contrepartie pour les éventuels fournisseurs / clients, les dessoudent de traiter. L'acheteur/

vendeurs est en risque d'approvisionnement ; en risque de « liquidité » pour une banque, c'est le risque de se trouver dans l'incapacité de faire face à un retrait massif des dépôts par les clients. Si ce risque est susceptible de s'étendre de proche en proche entre les banques « effet domino », notamment du fait, soit de l'assèchement des financements interbancaires, soit des contagions psychologiques entre déposants, on parle de risque systématique.

1.2.5 Le risque pays

Si un pays connaît une crise très grave (guerre, révolution ; faillite en cascade etc.) alors même les entreprises « de confiance » malgré leur crédibilité vont se trouver en difficulté. C'est un risque de contrepartie lié à l'environnement de la contrepartie.

1.2.6 Le risque opérationnel

Pour les établissements financiers (banque et assurance), c'est le risque de pertes directes ou indirectes dues à une inadéquation ou à une défaillance des procédures de l'établissement (analyse ou contrôle absent ou incomplet, procédure non sécurisée), de son personnel (erreur, malveillance et fraude), des systèmes internes (panne de l'informatique,...) ou à des risques externes (inondation, incendie,...).

1.2.7 Le risque de faillite

Ce risque dit aussi risque de défaillance c'est un risque qui nous permet de s'intéresser à la santé financière de l'entreprise, c'est-à-dire à la solidité de ses structures financières, en portant un jugement sur sa solvabilité, sa liquidité et son aptitude à faire face aux risques. Dans le langage courant, il faut distinguer entre deux types de solvabilité :

- Solvabilité immédiate, qui est le fait d'être capable de payer ces dettes lorsque celles-ci sont exigibles.
- Solvabilité globale ou à long terme, qui est le fait de disposer d'un actif dont la valeur est supérieur au montant des dettes.

1.2.8 Le risque météo

C'est le risque de perte potentielle de chiffre d'affaires ou de profit due aux variations de la météo. Il concerne les grandes familles climatiques que sont la température, les précipitations, l'ensoleillement et le vent. Le risque météo ne concerne que les variations ordinaires de la météo. Il s'agit de l'impact potentiel sur la performance d'une entreprise, d'une entreprise, d'une

anomalie météo, c'est-à-dire de la fluctuation autour de sa valeur moyenne. En météorologie, la moyenne (appelée aussi la normale) est en général calculée sur 30 ans).

1.3 Les objectifs de la gestion des risques

La gestion des risques relève de la direction d'une entreprise .outre son utilité et son importance, elle contribue à :

- Etre en conformité avec les exigences réglementaire
- Mieux comprendre et réduire les risques et les pertes
- Améliore l'efficacité et l'efficience des activités
- Assurer de la conformité, la régularité des activités et de la fiabilité des informations
- Protéger la réputation et l'image de l'entreprise
- Assurer la pérennité de l'établissement ; par une allocation efficiente des ressources et une allocation adéquate contre les pertes futures

1.4 Les facteurs clé de réussite de la gestion des risques

- Le soutien du conseil d'administration et senior management
- Ressources allouées et suffisante
- Formuler une définition de risque claire et commune pour toute l'entreprise
- Crée un référentiel de gestion du risque solide pour assurer l'exhaustivité (méthodologie)
- Responsabilité claire, également pour les risques qui transcendent plusieurs fonctions et des départements
- Etablir une bonne structure de reportings et de suivi des progrès
- Implémenter un outil de support qui répond aux besoins de la compagnie

Section 02 La mesure dela performance

Laquestion de la performance est posée dans toutes les organisations (privé, publiques,...). La mesure de cette dernière nécessite de mettre en place des instruments d'information destiner à permettre aux responsables d'agir en réalisant la cohérence entre Objectifs, Moyens et Réalisation.

2.1 Concepts de base :

2.1.1 Définition de la performance

La performance est un concept difficile à définir de façon précise, il existe plusieurs définitions conceptuelles et distinctives selon le contexte d'utilisation.

- Caroline SELMER définit la performance comme étant ce que l'intéressé peut être capable de réaliser. C'est un acte physique ; même si la performance est mentale, elle se traduit physiquement. Les mots employés pour définir la performance doivent être concrets et non pas abstraits et flou. Elle porte alors sur la résultat attendu d'une activité, on attend en effet du manager qu'il soit **efficace**. Un manager n'est réellement performant que s'il atteint le résultat escompté en respectant un montant de coût souvent matérialisé par une enveloppe budgétaire. On attend du manager qu'il soit aussi **efficace**¹
- A. Bourguignon définit la performance comme étant c'est la réalisation des objectifs organisationnels².
- Donc plusieurs notions sont couramment utilisées pour exprimer la performance. Elles sont chacune une définition proposées par Henri Bouquin³ :
 - **L'économie** : elle consiste à se procurer les ressources nécessaires au moindre coût.
 - **L'efficacité** : elle renvoie à un objectif donné et indique si ce dernier a été atteint.
 - **L'efficace** : elle est la capacité de minimiser les moyens pour un résultat donné.
 - **La productivité** : elle représente le rapport entre une production et le volume des facteurs consommés.
 - **La rentabilité** : elle exprime le rapport d'un résultat par rapport au chiffre d'affaire qui lui est associé.
 - **La rentabilité** : elle se définit par le rapport d'un profit réalisé par rapport aux capitaux investis pour l'obtenir.

La performance sert donc à une vision globale interdépendante de tous les paramètres interne et externe, quantitatif et qualitatif, technique et humain, physique et financier de la gestion.

Enfin, nous pouvons dire que la performance c'est : Efficacité + Efficace.

¹ SEMER C, « concevoir le tableau de bord », Edition DUNOD, Paris, 1998, P 41.

² BOURGUIGNON A ? « peut-on définir la performance », In DORIATH B, GOUJET C « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3^{ème} Edition DUNOD, Paris, 2007, P172.

³ BOUQUIN. H, « comptabilité de gestion », In Op.cit.P172 et 173.

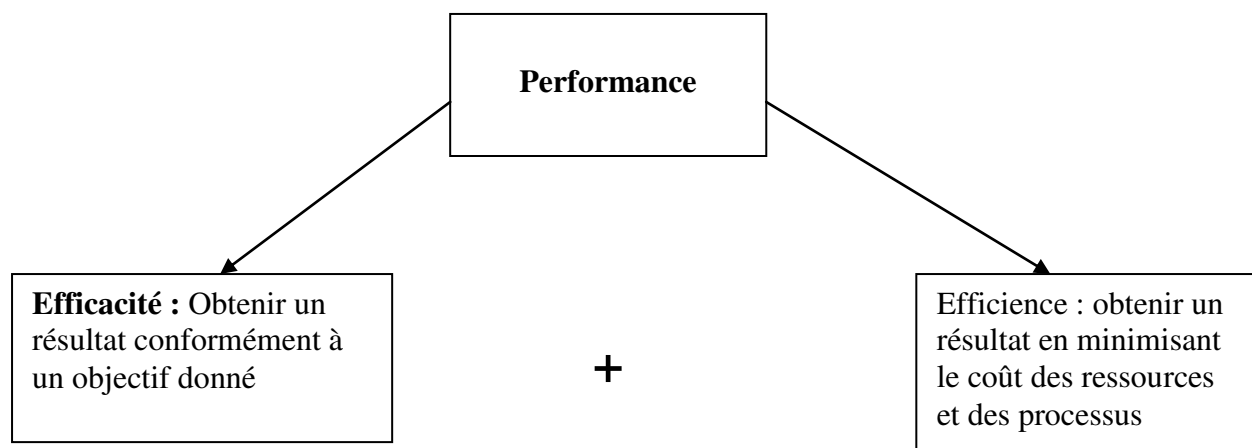


Figure N° 05: Les composantes de la performance

Source : ALGLAVE C. et al, « management des entreprises », BTS Hachette Technique, Paris, 2008, P 39.

2.1.2 Définition de la mesure de la performance

La mesure de la performance est évolution de réalisé par apport à un référentiel préalablement fixé. Elle « permet avant tout d'objectiver à la nature de la performance recherchée, ce qui favorise une représentation commune de cette incontournable pour assurer la convergence des efforts engagés et des actions entreprise ». ¹

2.2 Les indicateurs de la performance

2.2.1 Notion d'indicateur

Un indicateur de performance peut être défini, comme étant « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat. »

Les indicateurs ont des fonctions multiples :

- Suivi d'une action, d'une activité, d'un processus.
- Evaluation d'une action
- Diagnostique d'une situation, d'un problème
- Veille et surveillance d'environnement et de changement

¹GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMOND M.H., BESCOS P.L., *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance*, Gualino Editeur, France, 2002, p.21

Les champs d'analyse des indicateurs sont multiples puisque tous les domaines peuvent être mesurés en fonction des besoins des utilisateurs par des paramètres qui portent sur toutes les variables d'action : rendement, qualité, flux, temps, productivité, taux de marge, sécurité.

Selon C-ALAZARD et S-SEPARI « Un indicateur est une information, ou un regroupement d'informations, précises, utiles, pertinentes pour le gestionnaire, contribuant à l'appréciation d'une situation, exprimé sous des formes et des unités diverses »¹.

Un indicateur de performance est un outil d'évaluation et d'aide à la décision grâce auquel on va pouvoir mesurer une situation ou une tendance, de façon relativement objective, à un instant donné, ou dans le temps.

2.2.2 : typologie d'indicateur

Pour sélectionner correctement des indicateurs et préciser leurs apports, il est utile de se référer à différentes typologies qui sont les suivantes :

2.2.2.1 Indicateur de résultat et indicateur de progression ou de suivi

Un indicateur peut, soit indiquer le niveau de déroulement d'une action en cours (indicateurs de progression), soit indiquer le résultat d'une action achevée (indicateur de résultat).

Ces types d'indicateurs sont relatives à l'horizon de temps et à l'ampleur de la responsabilité concernée : une action limitée et à court terme peut participer d'un plan d'action plus large et à plus long terme ; l'indicateur de résultat sur cette action devient un indicateur de progression de pilotage et un indicateur pour les responsables de l'action plus large.

2.2.2.2 Indicateur de pilotage et indicateur de reporting

Un indicateur de reporting peut servir à informer le niveau hiérarchique supérieur sur des résultats atteints, notamment dans le cadre d'engagement contractuel. Cet indicateur doit correspondre à des objectifs ayant fait l'objet d'engagement et doit surtout être fiable et pertinent par rapport aux objectifs du contrôle.

Un indicateur de pilotage peut servir à éclairer l'action et à soutenir la prise de décision. Cet indicateur doit être lié à une action de manière claire et précise.

¹ ALAZARD C, SEPARI S., Op .cit. P 643

2.2.2.3 Indicateur financier et indicateur non financier

Un indicateur peut être élaboré à partir de données comptables et financières (taux de rentabilité d'un investissement, coût de revient d'un produit...) ou à partir des données opérationnelles extraites d'autres systèmes de gestion (volume, stock, ...). Plus l'indicateur se rapproche de la réalité des modes opératoires et des processus de l'entreprise qu'ils s'agissent de processus industriels ou administratifs, plus il repose sur des données physiques et opérationnelles.

2.2.2.4 Indicateur synthétique et indicateur ciblé

Un indicateur peut être élaboré à partir d'une multitude d'informations pour décrire de manière globale une situation. Il peut être focalisé sur un aspect précis et particulier de la performance.

Un indicateur synthétique est souvent assez difficile à interpréter, compte tenu de ses composantes multiples, par contre, il permet de couvrir un champ très large. À l'inverse, un indicateur ciblé est beaucoup plus directement interprétable pour l'action, mais il présuppose la sélection préalable des bons enjeux.

2.2.3 Les caractéristique d'un bon indicateur

Selon Pierre VOYER, il existe quatre volets qu'il faut respecter, pour assurer la valeur optimale des indicateurs :¹ sa pertinence ; sa faisabilité ; la qualité et la précision de sa mesure et sa convivialité d'interprétation et d'utilisation.

2.2.3.1 La pertinence de l'indicateur

L'indicateur doit correspondre à un objectif ou à une attente. Aussi, il doit répondre au besoin de mesure, avoir une signification dans le contexte d'étude ou de gestion, il doit vouloir dire quelque chose pour ses utilisateurs.

2.2.3.2 La faisabilité de l'indicateur

Pour que l'indicateur soit faisable, il doit d'abord avoir la possibilité informationnelle de produire l'indicateur par l'utilisation de mécanisme de mesure et de traitement rigoureux des données fiables, en temps opportun et de façon rentable. Aussi, avoir la possibilité

¹ VOYER P, « tableau de bord de gestion et indicateur de performance », 2^{ème} Edition, presse de l'université du QUEBEC, 2006 P, 69-71.

organisationnelle, c'est-à-dire s'assurer que quelqu'un assume la responsabilité d'alimenté, de produire et de fournir les indicateurs.

2.2.3.3 La qualité et la précision de sa mesure

L'indicateur doit posséder certaines caractéristiques intrinsèques : la clarté et la précision dans sa formulation, sa qualité théorique, doit être bien formulé, définit précisément et ses paramètres bien établis.

En outre, il doit être assez sensible pour faire ressortir toutes variations significatives de l'objet de mesure et assez homogène dans le temps et dans l'espace pour permettre la comparaison.

2.2.3.4 La convivialité d'interprétation et d'utilisation

La convivialité représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement l'indicateur.

L'accessibilité

L'indicateur doit être accessible, facile à obtenir et à utiliser. Il doit être simple à utiliser et à la mesure des capacités des utilisateurs si le système est informatisé

L'intelligibilité

L'indicateur doit être simple, claire, compris de la même façon par tous et son interprétation doit être commune et partagée.

L'évocation

L'indicateur doit être bien illustré et présenté, visuellement évocateur et facilement interprétable par ses utilisateurs, par le choix de la forme de représentation (tableau, graphique...).

2.3 La mesure de la performance

2.3.1 Les Ecart

Un écart se définit comme la différence entre des données réalisées et des données budgétées, exprimées sous forme monétaire (frais de personnel) ou non monétaire (taux de rebuts d'un atelier de production). Par conséquent, le signe résultant du calcul d'un écart n'a pas la même signification selon l'élément sur lequel il porte. Un écart sur marge positif est favorable car la marge réel est supérieure à celle prévue, par contre un écart sur coût positif est défavorable car il traduit des coûts réels supérieurs aux coûts prévus.¹

¹BERLAND N et DE RONGE Y, « Contrôle de gestion », Edition, PEARSON, France, P 301

L'analyse des écarts a pour objet de : rechercher les causes des écarts et mesurer leur impact et informer les acteurs afin qu'ils prennent les mesures correctives nécessaires. Parmi ces écarts on peut retenir les suivants :

L'écart sur chiffre d'affaire

Le chiffre d'affaire découle de la valeur de deux paramètres, le prix de vente et les quantités vendues. L'écart de chiffre d'affaire est la différence entre le CA réel et le CA prévu.

L'écart de Marge

L'écart sur marge, c'est la différence entre la marge sur coût préétabli de la production réelle et la marge sur coût préétabli de la production prévue.

$$\text{Ecart sur marge} = \text{Marge sur coût préétabli réelle} - \text{Marge sur coût préétabli}$$

L'écart sur Quantité

Cet écart mesure l'impact financier de l'écart des ventes en volume. Il se calcul de la façon suivante :

$$\text{Ecart sur Quantité} = (QR - QP) * Pp$$

QR: Quantité réelle ;

QP: Quantité prévue ;

Pp : Prix prévu

L'écart sur coût

Cet écart appelé aussi écart sur prix, il mesure l'impact d'une variation de prix ou de coût des facteurs de production. Il se calcul de la manière suivante :

$$\text{Ecart sur Prix} = (PR - PP) * QR$$

PR: Prix réel ;

PP: Prix préétabli ;

QR: Quantité réelle.

L'écart sur coût des charges (Frais)

Cet écart appelé aussi écart sur budget (salaires et autre charges). Il valorise le surcoût dus à la variation de prix des charges consommées.

L'écart sur activité

Cet écart symbolise le coût de sur imputation du coût fixe. Il valorise un coût de chômage de suractivité, du fait de l'existence des charges fixes dans le centre.

L'écart sur rendement

Cet écart traduit la plus ou moins bonne utilisation ou qualité des facteurs mis en œuvre

2.3.2 Les ratios

Les ratios sont des rapports entre deux grandeurs financières. Leur calcul permet de porter un jugement rapide sur l'entreprise. Ce calcul se fait à partir des éléments du bilan et du compte de résultat. Les ratios sont essentiels pour le chef d'entreprise, du fait qu'ils permettent de faire une analyse financière de l'entreprise. En outre, pour effectuer cette analyse financière, il suffit de choisir quelques ratios significatifs, on les comparant sur plusieurs périodes afin de procéder à des comparaisons dans le temps.

Parmi ces ratios, on peut retenir ceux qui suivent :

Ratio de Rentabilité

La notion de rentabilité est liée à celle du bénéfice et, d'une manière générale, la rentabilité d'une entreprise exprime le rapport entre ce que l'entreprise offre comme résultat par rapport aux moyens mis en œuvre pour l'obtenir.

Les ratios de structure financière

La liquidité mesure la vitesse de rotation de l'actif par rapport au passif, elle exprime l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses engagements en cas de liquidation.

Une entreprise est en situation d'il-liquidité lorsque la durée des emplois est supérieure à celle des ressources c'est-à-dire lorsqu'elle ne peut pas faire face à ses échéances.

2.3.3 Ratio de Rotation ou des temps de découlement

Selon COHEN les ratios présentent un triple intérêt pour l'analyse statique, d'une part, ils permettent d'évaluer les conditions dans lesquelles les stocks et les créances peuvent être transformées en monnaie, donc de mesurer la liquidité de certains éléments de l'actif circulant,

d'autre part, ils permettent d'évaluer les délais de règlement obtenus des fournisseurs et d'estimer ainsi l'exigibilité d'une composante importante des dettes à court terme.

2.3.4 Les indicateurs de la fonction RH

Les indicateurs de la gestion sociale sont analysés en fonction des différents domaines de la gestion des ressources humaines.

2.4 Objectifs de la mesure de la performance

La mesure des performances des agences bancaires ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts que nous regrouperons comme suit :

2.4.1 Un objectif d'information

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

- elle oriente les comportements en leur donnant une orientation, un cap,
- Elle informe les responsables en charges des agences des choix stratégiques opérés au niveau global de la banque en leur indiquant, à travers des critères de performance, les priorités qu'elle veut qu'ils suivent.
- Permet d'apporter une aide aux agences pour se situer entre elles et par rapport à la concurrence si des références externes ont été prises en compte.
 - Permet d'informer la hiérarchie (Succursales, Directions Régionales, Direction Générale, etc.) des niveaux de performances atteints par les agences bancaires à des fins de pilotage

2.4.2 Un objectif d'incitation

- La mesure des performances des agences bancaires joue également un rôle très important dans une perspective d'incitation des responsables d'agences en les mettant sous tension en direction de la performance définie. Cette tension peut être transformée en une dynamique créatrice de performance et d'apprentissage. Il s'agit, alors, de dynamiser leurs comportements dans cette direction grâce aux systèmes de sanctions/récompenses indexés sur la performance recherchée.
 - Ainsi, Le dispositif d'incitation, qui s'insère dans le cadre de la mesure de performance, est censé constituer un moteur d'actions et de motivation important, mais pour

qu'il soit efficace, il est important que les systèmes d'évaluation économique d'une agence (son activité globale, sa rentabilité, la productivité de ses capitaux, etc.) et les systèmes d'évaluation de ses hommes soient cohérents les uns aux autres.

2.4.3 Un objectif de pilotage

Comme nous l'avons déjà vu, la mesure des performances des agences crée une certaine dynamique au sein de la banque. Cela se trouve bien dans l'expression américaine « *what gets measured gets managed*¹ », qui est traduite en français par « on ne gère bien que ce que l'on mesure », ce qui signifie que pour piloter, il faut bien mesurer.

Effectivement, la mesure de performance fournit aux managers un langage qui a l'avantage d'être explicite et qui rend comparables différents états. Ces managers ont besoins de données qui fassent sens pour la prise de décisions et qui aient une signification et une valeur commune : c'est à dire, pour piloter la performance, ils ont besoin qu'elle soit mesurée, ce qui leur rend possible de conduire des analyses, des décisions et des plans d'action.

La mesure permet alors de s'accorder des objectifs de performance en amont du processus de pilotage, et d'assurer le suivi de la mise en œuvre des choix et des décisions stratégiques en aval de ce processus. Grâce à la mesure, on dégage également des écarts, entre le réalisé et le prévu, dont l'analyse conduit à générer de la réactivité, car le diagnostic des causes des écarts conduit à la détermination des plans d'action ou de décisions correctifs (régulation) et permet, à moyen terme, d'ajuster ou de remettre en cause la stratégie (apprentissage).

Par ailleurs, c'est grâce à la mesure que la banque peut se donner un cap de performance commun, sur la base duquel elle pourra ensuite exercer une dynamique de contrôle de sa performance et de celle de ses différentes agences :

¹ GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMOND M.H., BESCOS P.L., *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance*, Gualino Editeur, France, 2002, p. 44.

Section 03 Les normes prudentielles (Balle III)

Durant la « phase de liquidité » de la crise financière qui s'est déclarée en 2007, de nombreuses banques – quoique dotées d'un niveau de fonds propres adéquat – se sont heurtées à des difficultés parce qu'elles n'ont pas géré leur liquidité de façon prudente. La Crise a fait apparaître, une fois encore, l'importance de la liquidité pour le bon fonctionnement des marchés financiers et du secteur bancaire. Avant la crise, les marchés d'actifs étaient orientés à la hausse, et les financements, facilement disponibles à faible coût. Le retournement brutal de la situation a montré que l'assèchement de la liquidité peut être rapide et durable. Le système bancaire s'est trouvé soumis à de vives tensions, qui ont amené les banques centrales à intervenir pour assurer le bon fonctionnement des marchés monétaires et, parfois, soutenir certains établissements.

Les difficultés rencontrées par certaines banques ont été entraînées par des lacunes dans l'application des principes de base concernant la gestion du risque de liquidité.

Face à cette situation, le Comité a publié, en 2008, les Principes de saine gestion et de surveillance du risque de liquidité, qui constitue le fondement de son dispositif de liquidité. Il y formule des recommandations détaillées sur la gestion et le suivi du risque de liquidité financement, qui devraient contribuer à promouvoir une meilleure gestion des risques dans ce domaine essentiel, mais seulement s'ils font l'objet d'une pleine application par les banques et les autorités de contrôle. Aussi le Comité coordonnera-t-il un suivi rigoureux par les autorités de contrôle, pour s'assurer que les banques respectent ces principes fondamentaux.

Outre ces principes, le Comité a renforcé encore son dispositif de liquidité en élaborant deux normes minimales s'appliquables à la liquidité de financement. Ces normes visent deux objectifs distincts mais complémentaires. Le premier est de favoriser la résilience à court terme du profil de risque de liquidité d'une banque en veillant à ce que celle-ci dispose de suffisamment d'actifs liquides de haute qualité pour surmonter une grave crise qui durerait un mois. Le Comité a mis au point à cet effet le ratio de liquidité à court terme. Le second objectif est de promouvoir la résilience à plus long terme en instaurant des incitations supplémentaires à l'intention des banques, afin qu'elles financent leurs activités au moyen de sources structurellement plus stables. Le ratio structurel de liquidité à long terme, sur une période de 1 an, a été conçu pour fournir une structure viable des échéances des actifs et passifs.

Ces deux ratios se composent essentiellement de paramètres spécifiques « harmonisés » au plan international, dont la valeur a été soit, généralement, fixée de façon contraignante, soit, pour certains, laissée à la discrétion de l'autorité de contrôle nationale, afin de refléter les conditions¹ propres à chaque juridiction. Dans ce dernier cas, les paramètres doivent être transparents et stipulés clairement dans la réglementation de chaque juridiction pour fournir des indications claires aussi bien au sein de la juridiction qu'au niveau international.

Il convient de souligner que ces ratios établissent des niveaux de liquidité minimaux pour les banques internationales. Les banques sont censées les respecter et souscrire aux Principes de saine gestion. Comme c'est le cas pour les exigences d'adéquation des fonds propres du Comité, l'autorité de contrôle nationale est libre d'exiger un ratio minimal de liquidité plus élevé.

Pour accroître encore la cohérence de la surveillance du risque de liquidité au niveau mondial, le Comité a également développé un ensemble d'outils à utiliser pour la surveillance régulière des expositions des banques au risque de liquidité et pour la communication de ces expositions entre autorités des pays d'origine et d'accueil.

3.1 Les normes réglementaires

Le Comité a élaboré deux normes ayant des objectifs distincts mais complémentaires, à utiliser par l'autorité de contrôle pour surveiller le risque de liquidité. Pour accroître la résilience des banques à d'éventuels chocs sur la liquidité, les normes doivent être appliquées de manière homogène par les autorités de contrôle du monde entier. Pour cela, la plupart des paramètres utilisés sont harmonisés au plan international et leurs valeurs sont définies de manière contraignante. Cependant, quelques-uns de ces paramètres contiennent des éléments laissés à la discrétion de l'autorité de contrôle nationale, afin de refléter les conditions propres à chaque juridiction. Dans ce dernier cas, les paramètres doivent être transparents et stipulés clairement dans la réglementation de chaque juridiction, pour fournir des indications claires aussi bien au sein de la juridiction qu'au niveau international.

Les normes devraient constituer un élément essentiel de l'approche prudentielle du risque de liquidité, mais elles doivent être complétées par une évaluation détaillée d'autres aspects du cadre de gestion du risque de liquidité de la banque, conformément aux Principes de saine gestion.

¹ GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMOND M.H., BESCOS P.L., *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance*, Gualino Editeur, France, 2002, p. 45

En outre, l'autorité de contrôle peut exiger d'un établissement qu'il adopte des normes ou paramètres plus contraignants, compte tenu de son profil de risque et du résultat de son évaluation.

3.1.1 Ratio de liquidité à court terme

Objectif

Cette norme a pour but d'assurer que la banque dispose d'un niveau adéquat d'actifs liquides de haute qualité non grevés pouvant être convertis en liquidité pour couvrir ses besoins sur une période de 30 jours calendaires en cas de graves difficultés de financement, sur la base d'un scénario défini par les responsables prudentiels. L'encours d'actifs liquides de haute qualité devrait au moins permettre à la banque de survivre jusqu'au 30^e jour du scénario de tensions, date à laquelle la direction de l'établissement et/ou les responsables prudentiels auront dû décider des actions correctives appropriées et/ou le problème de la banque aura pu faire l'objet d'une résolution ordonnée.

Définition de la norme

Le LCR s'appuie sur des méthodes traditionnelles de « ratio de couverture » de liquidité utilisées au sein des banques pour évaluer leur exposition à des événements déclenchant des appels de liquidité. Le total des sorties nettes de trésorerie dans le scénario considéré doit être calculé sur une période de 30 jours calendaires. La norme exige que la valeur du ratio ne soit pas inférieure à 100 % (c'est-à-dire que l'encours d'actifs liquides de haute qualité soit au moins égal au total des sorties nettes de trésorerie). Les banques devraient remplir cette condition en permanence et détenir un volant d'actifs liquides de haute qualité non grevés pour faire face à un éventuel épisode de fortes tensions sur la liquidité. Étant donné qu'on ne sait pas exactement quand se produisent les entrées et sorties, les banques et responsables prudentiels devraient prendre en compte l'éventualité qu'apparaissent des asymétries entre celles-ci au cours de la période de 30 jours et s'assurer que suffisamment d'actifs liquides sont disponibles pour couvrir ces éventuelles asymétries.

1

$$\frac{\text{Encours d'actifs liquides de haute qualité}}{\text{Total des sorties nettes de trésorerie sur}} \geq 100 \%$$

Les 30 jours calendaires suivants

¹ GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMOND M.H., BESCOS P.L., *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance*, Gualino Editeur, France, 2002, p. 46

Le scénario associé à ce ratio suppose un choc à la fois idiosyncrasique (propre à la banque) et généralisé (à tout le marché), qui aurait les conséquences suivantes :

- retrait d'une partie des dépôts de détail ;
- perte partielle de la capacité de financement de gros non garanti ;
- assèchement partiel des financements à court terme garantis par certaines sûretés et auprès de certaines contreparties ;
- sorties contractuelles supplémentaires, y compris obligation de fournir des sûretés, provenant d'un déclassement de la note de crédit de l'établissement allant jusqu'à 3 crans ;
- hausse de la volatilité des marchés affectant la qualité des sûretés ou l'exposition potentielle future des positions sur dérivés, qui exigerait donc d'appliquer aux sûretés une décote supérieure ou de remettre des sûretés supplémentaires, ou entraînerait d'autres besoins de liquidité ;
- tirages non programmés sur les engagements confirmés de crédit et de liquidité accordés, mais non utilisés, fournis par la banque à sa clientèle ;
- besoin potentiel, pour la banque, de racheter ses titres de dette ou d'honorer des obligations non contractuelles, afin d'atténuer le risque de réputation.

En résumé, le scénario défini par l'autorité de contrôle réunit nombre des chocs subis durant la crise qui s'est déclarée en 2007 en une situation unique de graves tensions dans laquelle une banque devrait disposer de suffisamment de liquidité pour survivre pendant une période allant jusqu'à 30 jours calendaires.

Ce test de résistance doit être considéré comme une exigence prudentielle minimale. Les banques devraient procéder à leurs propres tests afin d'évaluer le niveau de liquidité dont elles devraient se doter au-delà de ce minimum ; elles devraient aussi élaborer leurs propres scénarios pouvant affecter leurs diverses lignes de métier. Ces tests de résistance internes devraient porter sur des périodes plus longues que celles imposées par le LCR. Les banques devraient en partager les résultats avec l'autorité de contrôle.

Le LCR comporte deux éléments

- a) la valeur de l'encours d'actifs liquides de haute qualité en cas de tensions ;

b) le total des sorties nettes de trésorerie, calculé à partir des paramètres définis ci-dessous.¹

Caractéristiques

Des actifs sont considérés comme actifs liquides de haute qualité s'ils peuvent être facilement et immédiatement transformés en liquidité sans perdre – ou en perdant très peu – de leur valeur. La liquidité d'un actif dépend du scénario de tensions défini, du volume à mobiliser et de l'horizon considéré. Cependant, certains actifs sont plus à même que d'autres de générer des fonds sans encourir la décote importante normalement entraînée par les ventes forcées, même en période de tensions. Ci-après sont présentés les facteurs qui déterminent si le marché d'un actif peut être une source fiable de liquidité en cas de tensions.

❖ Caractéristiques fondamentales

- Faibles risques de marché et de crédit : les actifs comportant moins de risque sont généralement plus liquides. Une solvabilité élevée de l'émetteur et un degré peu élevé de subordination accroissent la liquidité d'un actif. Une durée courte une volatilité modérée, un faible risque d'inflation et le fait d'être libellé en une monnaie convertible présentant un faible risque de change améliorent également la liquidité d'un actif.
- Valorisation aisée et sûre : un actif est d'autant plus liquide que les intervenants s'accordent plus aisément sur sa valorisation. La formule de valorisation d'un actif liquide de haute qualité doit être facile à calculer et ne doit pas dépendre d'hypothèses hardies. En outre, les données entrant dans cette formule doivent être d'un accès public. En pratique, cela devrait exclure la plupart des produits structurés ou exotiques.
- Faible corrélation avec des actifs à risque : l'encours d'actifs liquides de haute qualité ne devrait pas être associé à un risque de (forte) corrélation défavorable. Par exemple, les actifs émis par des établissements financiers sont plus susceptibles de devenir illiquide en période de tensions dans le secteur bancaire.
- Cotation sur une place bien établie et reconnue : la cotation accroît la transparence d'un actif

¹ GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMOND M.H., BESCOS P.L., *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance*, Gualino Editeur, France, 2002, p. 46

❖ Caractéristiques liées au marché

- Marché dynamique et de taille suffisante : l'actif devrait disposer en permanence de marchés actifs de vente ferme ou de pensions (ce qui signifie un nombre important d'intervenants et un fort volume de négoce). Le marché devrait présenter des antécédents de ¹largeur (effet sur le prix par unité de liquidité) et de profondeur (unités d'actifs pouvant être négociées pour un effet donné sur le prix).
- Présence de teneurs de marché engagés : un actif liquide de haute qualité fait vraisemblablement l'objet, en permanence, de cotations à l'achat et/ou à la vente.
- Faible concentration de marché : la présence d'un groupe diversifié d'acheteurs et de vendeurs sur le marché d'un actif renforce la fiabilité de sa liquidité.
- Attrait de valeur refuge : par le passé, les intervenants ont eu tendance à rechercher ce type d'actifs en cas de crise systémique. Comme le soulignent ces caractéristiques, des actifs liquides sont « de haute qualité » si, en cas de vente ou de mobilisation comme sûreté, leur capacité à générer de la liquidité reste intacte, même en période de graves tensions idiosyncrasiques et de marché.

En de telles circonstances, ces actifs bénéficient souvent d'un mouvement de report vers la sécurité. Les actifs de moindre qualité ne remplissent pas cette condition. Une banque qui voudrait lever de la liquidité en mobilisant des actifs de qualité inférieure dans des conditions de graves tensions sur le marché devrait accepter l'importante décote liée aux ventes forcées et aux situations de risques de marché élevés. Cela peut non seulement entamer la confiance que lui porte le marché, mais aussi provoquer des pertes de valorisation pour les banques détenant des instruments semblables et accroître les tensions sur leur position de liquidité, contribuant donc à de nouvelles ventes forcées, à une baisse des cours et à un amenuisement de la liquidité du marché. En pareil cas, la liquidité de tels instruments est appelée à se tarir très rapidement. Compte tenu de la réaction systémique, seuls des actifs liquides de haute qualité remplissant toutes les conditions requises peuvent être facilement convertis en liquidité en période de fortes tensions sur les marchés.

Dans l'idéal, les actifs liquides de haute qualité devraient aussi être acceptés par la Banque centrale en garantie de l'octroi de liquidité intra journalière et de lignes de crédit au jour le jour. Par le passé, les banques centrales ont apporté au système bancaire un soutien de liquidité

¹ GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMOND M.H., BESCOS P.L., *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance*, Gualino Editeur, France, 2002, p. 50

supplémentaire en cas de graves tensions. Remplir les conditions de présentation des sûretés à la banque centrale devrait donc renforcer le sentiment que les banques détiennent des actifs qu'elles pourraient mobiliser en cas de graves tensions sans porter atteinte au système financier dans son ensemble. Cela contribuerait à accroître la confiance envers la sécurité et la solidité de la gestion du risque de liquidité au sein du système bancaire. Il convient de noter, toutefois, que l'acceptation par la banque centrale n'est pas, à elle seule, un critère de « haute qualité » d'un actif.

3.1.2 Ratio structurel de liquidité à long terme

Objectif

Pour inciter les organisations bancaires à davantage financer leurs actifs et leurs activités sur les moyens et long termes, le Comité a mis au point le ratio structurel de liquidité à long terme. Cette exigence est un montant minimum acceptable de financement stable en rapport avec le profil de liquidité de leurs actifs et de leurs activités sur une période de 1 an. Conçue pour servir de mécanisme minimal à mettre en œuvre, elle complète le ratio de liquidité à court terme et renforce les autres mesures prudentielles. Elle constitue une incitation à apporter des changements structurels aux profils de risque de liquidité des établissements. Ces changements consistent à s'écarter des asymétries de financement à court terme pour viser un financement plus stable et à plus long terme des actifs et des activités.

En particulier, le NSFR est structuré de manière à ce que les actifs à long terme soient financés avec un montant minimum de passifs stables en rapport avec leur profil de risque de liquidité. Il a, par ailleurs, pour but d'éviter un recours excessif aux financements de gros à court terme lorsque la liquidité de marché est abondante et d'encourager une meilleure évaluation du risque de liquidité sur l'ensemble des éléments de bilan et de hors bilan. Enfin, l'approche NSFR vise à dissuader les établissements de financer leur encours d'actifs liquides de haute qualité à l'aide de capitaux à court terme arrivant à échéance immédiatement après la période de 30 jours fixée pour le ratio de liquidité à court terme.

Définition de la norme

Le NSFR suit les approches traditionnelles fondées sur les méthodes de l'« actif liquide net » et du « cash capital », largement utilisées par les banques d'envergure internationale, les analystes bancaires et les agences de notation. Dans le calcul du montant des actifs qui devraient être adossés à un financement stable, la méthodologie du NSFR tient compte des montants de financement stable exigés pour l'ensemble des actifs et des titres illiquide détenus,

quel qu'en soit le traitement comptable (ainsi, les titres peuvent être détenus à des fins de négociation, classés comme disponibles à la vente ou détenus jusqu'à échéance). Des sources supplémentaires de financement stable sont par ailleurs exigées pour répondre à une petite partie, au moins, des appels potentiels de liquidité relevant des engagements et obligations de hors-bilan.¹

Le NSFR correspond au montant de financement stable disponible rapporté au montant de financement stable exigé. Ce ratio doit être supérieur à 100 %. Par « financement stable », on entend la part, dans les types et montants de financement sous forme de fonds propres ou d'autres passifs, censée constituer des ressources fiables sur une durée de 1 an en période de tensions prolongées. Le montant du financement exigé d'un établissement particulier est fonction des caractéristiques de liquidité des différents types d'actifs qu'il détient, de ses expositions de hors-bilan conditionnelles et/ou des activités qu'il mène.

Montant de financement stable disponible > 100 %

Montant de financement stable exigé

Le Comité va continuer d'étudier la question de savoir s'il convient de reconnaître les financements adossés sur une période de 1 an et collectera des données à des fins d'analyse ainsi que pour apporter d'autres modifications structurelles à la proposition.

Pour une banque, le financement stable disponible est la somme totale :

- de ses fonds propres ;
- de ses actions de préférence d'une durée supérieure ou égale à 1 an ;
- de ses passifs d'une durée effective supérieure ou égale à 1 an ;
- de la part des dépôts sans échéance et/ou des dépôts à terme d'une durée inférieure à 1 an qui serait durablement conservée en cas de tensions idiosyncrasiques (propres à l'établissement) ;
- de la part du financement de gros de durée inférieure à 1 an qui serait durablement conservée en cas de tensions idiosyncrasiques.

¹ GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMOND M.H., BESCOS P.L., *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance*, Gualino Editeur, France, 2002, p. 51

Le but recherché par la présente norme est d'assurer à toute banque un financement stable, qui lui permette de poursuivre sainement ses activités, pendant une période de 1 an, dans un scénario de tensions prolongées qui lui seraient propres et dont les investisseurs et la clientèle seraient informés.

3.2 Outils de suivi

Les outils de suivi universels sont des indicateurs qui donnent des informations spécifiques sur les flux de trésorerie d'une banque, la structure de son bilan, les sûretés non grevées disponibles ainsi que l'état des marchés. Ces indicateurs fournissent les informations cruciales qui aident les responsables prudentiels à évaluer le risque de liquidité d'une banque. L'autorité de contrôle peut avoir besoin de compléter ce dispositif par des outils et indicateurs supplémentaires destinés tout spécialement à lui permettre d'identifier des éléments du risque de liquidité propres à sa juridiction. Elle devrait prendre des mesures lorsque des difficultés de liquidité potentielles sont signalées par une tendance négative des indicateurs, quand une détérioration des conditions de liquidité apparaît ou quand la seule valeur de l'indicateur met à jour un problème réel ou éventuel de liquidité.¹

Les indicateurs sont les suivants :

3.2.1 Asymétrie des échéances contractuelles

Objectifs

Le profil de l'asymétrie des échéances contractuelles identifie les écarts entre entrées et sorties de liquidité contractuelles dans des tranches d'échéances données. Ces écarts indiquent la quantité de liquidité qu'une banque est susceptible de devoir se procurer dans chacune de ces tranches si toutes les sorties se produisaient à la première date possible. Cet indicateur indique dans quelle mesure la banque dépend de la transformation des échéances aux termes de ses contrats en cours.

Définition

Entrées et sorties contractuelles de liquidité et de titres pour tous les postes de bilan et de hors-bilan, ventilées par tranches données en fonction de leurs échéances respectives.

¹ GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMOND M.H., BESCOS P.L., *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance*, Gualino Editeur, France, 2002, p. 53

Chaque banque devrait ventiler ses flux contractuels de liquidité et de titres par tranches temporelles selon leur échéance contractuelle résiduelle. L'autorité de contrôle de chaque juridiction fixe le modèle de déclaration (y compris les tranches d'échéances requises). Elle doit définir les tranches d'échéances de façon à pouvoir appréhender la position de trésorerie de la banque, par exemple : d'un jour sur l'autre ; 7 jours ; 14 jours ; 1, 2, 3, 6 et 9 mois ; 1, 2, 3, 5 ans et au-delà de 5 ans. Les instruments sans échéance (échéance indéterminée ou ouverte) doivent être déclarés séparément et de manière détaillée, sans formuler d'hypothèse sur l'échéance. Les données concernant les flux de trésorerie que peuvent engendrer les dérivés tels que les swaps et options de taux d'intérêt devraient également être fournies, dans la mesure où leur échéance contractuelle permet de mieux comprendre les flux de trésorerie.

Les données fournies par l'asymétrie d'échéances contractuelles devraient, pour le moins, renseigner sur les catégories exposées dans le ratio de liquidité à court terme (LCR). D'autres informations comptables (sur des éléments intemporels) telles que les fonds propres et les prêts improductifs peuvent nécessiter une déclaration séparée.

Utilisation de l'indicateur

Les banques fournissent à leur autorité de contrôle les données brutes, sans formuler d'hypothèse à leur égard. Ces données contractuelles uniformes permettront à l'autorité de contrôle de se faire une idée de l'état du marché et d'identifier les comportements atypiques en termes de liquidité.¹

Puisque l'indicateur repose uniquement sur les échéances contractuelles, sans aucune hypothèse de comportement des intervenants, les données ne reflètent pas la valeur actualisée des flux futurs attendus dans une optique de continuité de l'exploitation. En outre, les asymétries d'échéances contractuelles ne tiennent pas compte des sorties que la banque peut être amenée à effectuer, même sans y être contractuellement obligée, pour protéger son image. À des fins d'analyse, l'autorité de contrôle peut appliquer ses propres hypothèses concernant le comportement des parties.

¹ GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMOND M.H., BESCOS P.L., *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance*, Gualino Editeur, France, 2002, p. 54.

Comme indiqué dans les Principes de saine gestion, les banques devraient également effectuer leur propre analyse des asymétries d'échéances à partir d'hypothèses sur le comportement des entrées et sorties de fonds, dans une perspective de continuité d'exploitation, à la fois en temps normal et en période de tensions. Cette analyse devrait tenir compte du plan stratégique et du modèle opérationnel de la banque ; elle devrait être communiquée à l'autorité de contrôle et discutée avec elle ; les données fournies par les asymétries d'échéances devraient servir de base de comparaison. Lorsqu'un établissement envisage de modifier notablement son modèle opérationnel, il est essentiel que l'autorité de contrôle demande un rapport sur les asymétries attendues, afin d'en évaluer l'impact en termes de surveillance prudentielle. Une telle modification peut résulter, par exemple, d'une importante acquisition/fusion ou du lancement de nouveaux produits pour lesquels aucun contrat n'a encore été conclu. Pour évaluer ces données, l'autorité de contrôle doit examiner les hypothèses qui sous-tendent les asymétries attendues et se demander si elles sont prudentes.

3.2.2 Concentration du financement

Objectifs

Cet indicateur a pour but d'identifier les sources de financement de gros d'une importance telle que des retraits pourraient provoquer des problèmes de liquidité. Il va ainsi dans le sens de la diversification des sources de financement recommandée dans les principes de saine gestion du Comité.

Définition et application pratique de l'indicateur

« A » **passifs de financement, par contrepartie significative**

Total du bilan de la banque

« B » **passifs de financement, par produit/ instrument significatif**

Total du bilan de la banque

« C » liste des encours d'avoir et d'engagements, par monnaie significative.¹

Calcul de l'indicateur

Le numérateur des ratios A et B est déterminé par l'examen des concentrations des financements par contrepartie ou par type d'instrument/de produit. Banques et responsables prudentiels doivent surveiller autant le ratio que toute augmentation sensible des concentrations.

A Contreparties significatives

Le numérateur du ratio par contrepartie est calculé en agrégeant tous les types d'engagements envers une contrepartie ou un groupe de contreparties liées ou affiliées, ainsi que tous les autres emprunts directs, en blanc ou contre sûretés, que la banque peut identifier comme correspondant à la même contrepartie(s'agissant notamment des financements sous forme de papier commercial/certificats de dépôt au jour le jour).

Une « contrepartie significative » désigne une contrepartie unique ou un groupe de contreparties liées ou affiliées représentant plus de 1 % du bilan total de la banque, mais, dans certains cas, elle peut être définie par d'autres caractéristiques, en fonction du profil de financement de la banque. Dans ce contexte, un groupe de contreparties liées se définit de la même façon que dans la réglementation sur les « grands risques » en vigueur dans le pays d'accueil régissant la déclaration consolidée aux fins de la solvabilité. Les dépôts intragroupes et les dépôts de parties liées doivent faire l'objet d'une déclaration spécifique dans le cadre de cet indicateur, que celui-ci soit calculé au niveau de l'entité juridique ou du groupe, car les transactions intragroupes pourraient être limitées en période de tensions.²

B Instruments / produits significatifs

Le numérateur du ratio par instrument/produit doit être calculé pour chaque instrument/produit de financement significatif, et pour les groupes d'instruments/produits analogues.

¹ GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMOND M.H., BESCOS P.L., *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance*, Gualino Editeur, France, 2002, p. 56

² GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMOND M.H., BESCOS P.L., *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance*, Gualino Editeur, France, 2002, p. 57.

Un « instrument/produit significatif » désigne un instrument/produit ou un groupe d'instruments/produits analogues dont le montant agrégé représente plus de 1 % du bilan total de la banque.

1

C Devises significatives

Afin de mesurer le montant de l'asymétrie structurelle de devises dans les avoirs et engagements d'une banque, il est demandé aux banques de fournir une liste des encours d'avoir et engagements dans chaque devise significative.

Une devise est considérée comme « significative » si le montant agrégé des passifs dans cette devise représente au moins 5 % du total des passifs de la banque.

Utilisation de l'indicateur

Les banques et responsables prudentiels qui utilisent cet indicateur pour déterminer le degré de concentration des financements par rapport à une contrepartie donnée doivent tenir compte du fait que, à l'heure actuelle, il est souvent impossible d'identifier la véritable contrepartie de certains types de dette de ce fait, la concentration des sources de financement pourrait, en réalité, être supérieure au montant dont fait état l'indicateur. La liste des contreparties significatives risque de changer fréquemment, surtout en période de crise. L'autorité de contrôle devrait anticiper le risque de comportement grégaire des contreparties en cas de problème touchant un établissement particulier. En outre, en période de tensions généralisées à tout le marché, de nombreuses contreparties, comme la banque elle-même, peuvent connaître des problèmes de liquidité simultanés, et avoir des difficultés à maintenir leur financement, même si les sources semblent bien diversifiées.

2

3.2.3 Actifs non grevés disponibles

Objectifs

Cet indicateur permet à l'autorité de contrôle de connaître la quantité d'actifs non grevés à la disposition de la banque et leurs principales caractéristiques, notamment monnaie de libellé et

² GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMOND M.H., BESCOS P.L., *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance*, Gualino Editeur, France, 2002, p. 59

localisation. Ces actifs peuvent servir de sûreté pour obtenir d'autres financements sur les marchés secondaires et/ou sont acceptés par la banque centrale, et pourraient dès lors constituer des sources de liquidité supplémentaires pour la banque.

Définition et application pratique de l'indicateur

Actifs non grevés disponibles mobilisables comme sûretés sur les marchés secondaires et/ou acceptés en garantie dans le cadre des facilités permanentes de la banque centrale.

Les banques doivent déclarer le montant, le type et la localisation des actifs non grevés disponibles qui pourraient servir de sûreté à des emprunts sur les marchés secondaires avec une décote (calculée à des taux prédéfinis ou aux conditions du moment) et à un coût raisonnable.

De même, les banques doivent déclarer le montant, le type et la localisation des actifs non grevés disponibles qui sont acceptés en garantie des concours des banques centrales des monnaies concernées, avec une décote (calculée à des taux prédéfinis, le cas échéant, ou aux conditions du moment) et à un coût raisonnable, pour les facilités permanentes uniquement (c'est-à-dire hors facilités d'urgence). Cela inclut les sûretés déjà acceptées par la banque centrale, mais pas encore utilisées. Pour que des actifs soient comptabilisés dans cet indicateur, il faut que la banque ait déjà mis en place les procédures opérationnelles nécessaires à une éventuelle mobilisation de la sûreté.

Les banques devraient déclarer séparément les sûretés reçues de leur clientèle, qu'elles sont autorisées à livrer ou à gager elles-mêmes, ainsi que la part de ces sûretés qu'elles livrent ou gagent à chaque date de déclaration.

Utilisation de l'indicateur

L'indicateur n'appréhende pas les variations potentielles des décotes et des politiques de prêt des contreparties qui pourraient intervenir en cas d'événement systémique ou idiosyncrasique. Cela pourrait conduire à estimer, à tort, satisfaisante la valeur mobilisable estimée des actifs non gagés disponibles, alors que celle-ci serait inférieure en cas de crise. Les responsables prudentiels doivent se souvenir que l'indicateur proposé ne compare pas les actifs non grevés disponibles à l'encours des financements garantis ni à tout autre facteur scalaire du bilan. Pour avoir une vue plus complète de la situation, ils devraient compléter les informations ressortant de l'indicateur par celles contenues dans l'indicateur d'asymétrie d'échéances et par d'autres données de bilan.

3.2.4 LCR par devise significative :

Objectif

Si les exigences doivent être respectées dans une seule monnaie, le ratio de liquidité à court terme (LCR) doit lui aussi être suivi dans chacune des monnaies significatives, afin de mieux surveiller les éventuelles asymétries de devises. Cela permet aux banques et aux superviseurs de suivre de près les problèmes d'asymétrie de devises qui pourraient se poser.¹

Définition et application pratique de l'indicateur

LCR en devise = encours d'actifs liquides de haute qualité dans chaque devise significative / Total des sorties nettes de trésorerie* dans chaque devise significative sur une période de 30 jours

(Après déduction des couvertures de change)

Les définitions de l'encours d'actifs de haute qualité en devises significatives et du total des sorties nettes de trésorerie en devises significatives doivent refléter celles qui sont données, dans le cadre du ratio de liquidité à court terme (LCR), pour la monnaie de déclaration.

Le LCR par devise n'étant pas une norme, mais un outil de surveillance, il n'est pas soumis à un seuil minimum défini au niveau international. Toutefois, l'autorité de contrôle de chaque juridiction pourrait lui fixer des seuils minimaux de suivi qui déclencheraient un dispositif d'alerte. Le niveau de ce ratio dépendrait de l'hypothèse de tensions sous-jacente.

L'autorité de contrôle devrait évaluer la capacité des banques à lever des fonds sur les marchés des changes et à transférer un excédent de liquidité d'une monnaie à une autre

Ainsi qu'entre juridictions et entités juridiques. Aussi, le ratio devrait-il être plus élevé pour les devises dans lesquelles ces deux capacités sont jugées limitées.

Utilisation de l'indicateur

Cet indicateur est censé permettre à la banque et à l'autorité de contrôle de suivre de près les problèmes d'asymétrie de devises qui pourraient se poser en période de tensions.

¹ GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMOND M.H., BESCOS P.L., *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance*, Gualino Editeur, France, 2002, p.61.

3.2.5 Outils de suivi relatifs

Objectif

Les données de marché à haute fréquence immédiatement ou rapidement disponibles peuvent être utilisées comme indicateurs avancés pour déceler d'éventuels problèmes de liquidité dans les banques.

Définition et application pratique de l'indicateur

Il existe de nombreux types de données disponibles sur le marché et l'autorité de contrôle peut suivre trois niveaux d'information pour détecter les éventuels problèmes de liquidité :

L'information sur l'ensemble du marché

L'autorité de contrôle peut surveiller les informations en niveau et en variation sur les grands marchés et considérer leur impact potentiel sur le système financier et sur une banque donnée. Les informations concernant l'ensemble du marché sont également essentielles pour évaluer les hypothèses qui sous-tendent le plan de financement d'une banque.

Les données de marché dont le suivi présente un intérêt sont, par exemple, les cours des actions (indices généraux et sectoriels dans plusieurs juridictions présentant un intérêt pour les activités de la banque surveillée), les marchés de la dette (marchés monétaires, titres à moyen terme, dette à long terme, dérivés, obligations d'État, indices de primes dérivé sur défaut etc.), les marchés des changes, les marchés des produits de base, les indices liés à des instruments spécifiques, comme ceux issus de la titrisation.

Informations sur le secteur financier

Pour savoir si le secteur financier dans son ensemble suit l'évolution globale du marché ou s'il connaît des difficultés, il convient de surveiller des informations telles que les données, notamment les indices, des marchés d'actions et d'obligations, pour le secteur financier en général et pour certains de ses segments.

Informations propres à la banque ¹

¹ GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMOND M.H., BESCOS P.L., *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance*, Gualino Editeur, France, 2002, p. 62.

Pour savoir si le marché perd confiance en un établissement particulier ou a identifié des risques dans un établissement, il est utile de rassembler des informations sur le cours de ses actions, ses primes CDS, les prix négociés sur le marché monétaire, la situation des renouvellements et la tarification de ses financements à diverses échéances, le ratio cours/rendement de ses obligations et/ou de sa dette subordonnée sur le marché secondaire.

Utilisation de l'indicateur/des données

Des informations telles que les cours des actions et les primes de risque sont faciles à obtenir. Toutefois, il est important de savoir les interpréter correctement. Ainsi, une même prime de CDS en termes numériques ne signifie pas obligatoirement le même risque sur tous les marchés, en raison des conditions propres à chaque marché, comme, par exemple, une faible liquidité. De plus, s'agissant de l'impact sur la liquidité des variations de certaines grandeurs, il faut garder à l'esprit que les autres intervenants peuvent réagir différemment, les divers fournisseurs de liquidité pouvant privilégier différents types de données

3.3 Aspects particuliers de l'application des normes

Sont décrits ci-après plusieurs aspects particuliers liés à l'application des normes de liquidité : fréquence de calcul et de déclaration des indicateurs, champ d'application des indicateurs (au niveau du groupe et/ou au niveau de l'entité et des succursales de banques étrangères), agrégation des monnaies au sein de l'indicateur et précisions sur la période d'observation.

Fréquence de calcul et de déclaration

Les banques devraient utiliser les indicateurs en continu pour surveiller et contrôler le risque de liquidité. Elles devraient respecter les normes à tout instant.

Les banques devraient communiquer le ratio de liquidité à court terme (LCR) au moins une fois par mois et avoir la capacité opérationnelle de passer à une fois par semaine, voire une fois par jour en situation de tensions, si l'autorité de contrôle le juge approprié. Elles devraient calculer et communiquer le ratio de liquidité à long terme (NSFR) au moins une fois par trimestre. L'intervalle de temps entre la date d'arrêt des données et la déclaration devrait être aussi court que techniquement possible et, dans l'idéal, ne devrait pas dépasser deux semaines pour le LCR et le NSFR – intervalle de temps permis en application des normes de fonds propres.

Champ d'application

Les normes et outils de suivi devraient être appliqués à toutes les banques d'envergure internationale, sur une base consolidée, mais elles peuvent l'être aussi à d'autres banques, ainsi qu'à tout sous-ensemble d'entités de banques d'envergure internationale, pour favoriser une plus grande harmonisation et l'égalité des conditions concurrentielles entre banques nationales et internationales. Les normes devraient être appliquées de manière homogène, quel que soit le pays considéré.

Devise

Si les ratios de liquidité sont à respecter sur une base consolidée et à déclarer dans une monnaie unique, l'autorité de contrôle et les banques devraient aussi connaître les besoins de liquidité dans chaque devise significative. Comme indiqué dans le LCR, les monnaies des actifs liquides composant l'encours de haute qualité devraient correspondre aux besoins opérationnels de la banque. Les banques et l'autorité de contrôle ne peuvent pas présumer que les devises resteront cessibles et convertibles en situation de tensions, même celles qui, en temps normal, le sont sans obstacle.¹

Période d'observation et dispositions transitoires

Le Comité observera l'incidence de l'application des normes sur les marchés financiers, l'octroi de crédit et la croissance économique, en vue, le cas échéant, de remédier aux éventuelles conséquences imprévues. La période d'observation servira à suivre de près l'impact des normes sur les établissements, selon qu'ils sont petits ou grands, et sur les différentes lignes de métier, notamment selon qu'il s'agit des activités de détail ou des opérations de gros. Durant la période d'observation, les points suivants feront l'objet d'un étroit suivi : traitement des lignes de liquidité accordées à des entreprises non financières ; mise au point de nouveaux critères quantitatifs et qualitatifs d'éligibilité des actifs de niveau 2 ; traitement des dépôts à terme dans le LCR.

Étapes chronologiques de la période d'observation

¹¹ GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMOND M.H., BESCOS P.L., *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance*, Gualino Editeur, France, 2002, p. 44.

- Étude d'impact quantitative – Le Comité réalisera une étude d'impact quantitative (QIS) supplémentaire à partir de deux périodes de référence (fin 2010 et mi-2011) pour servir de base à son analyse concernant le LCR et le NSFR. Des données supplémentaires pourraient être collectées aussi à d'autres moments de la période d'observation (au choix du Comité).
- Notification à l'autorité de contrôle durant toute la période d'observation – Pour donner aux banques le temps de mettre au point leur système de déclaration, les données sur les deux normes seraient à communiquer à l'autorité de contrôle, pour la première fois, le 1^{er} janvier 2012. Parmi ces informations figureraient les ratios globaux LCR et NSFR ainsi que des informations sur toutes leurs composantes, du même type que celles qui auront été recueillies pour l'étude d'impact quantitative.
- Éventuelles conséquences imprévues – Afin de gérer les éventuels effets inattendus, le Comité est prêt à modifier des éléments spécifiques des normes si cela s'avère nécessaire au vu des analyses réalisées et des données collectées durant la période d'observation. Les éventuelles modifications devraient, au plus tard, avoir été apportées au LCR, à mi-2013, et au NSFR, à mi-2016.
- Entrée en vigueur – Le LCR entrera en vigueur le 1er janvier 2015 et le NSFR deviendra une norme minimale le 1er janvier 2018.

Conclusion

L'évaluation et la gestion des risques nécessite non seulement une bonne connaissance des sciences et techniques de la construction, des normes et des textes de lois, qui évoluent en permanence et oblige un suivi et une veille continue, mais aussi l'expérience et l'expertise des situations (acquisition des données et retour d'expériences).

Nous essayerons dans le chapitre pratique de présenter les outils et les méthodes du contrôle de gestion appliqués à la CNEP/banque, afin de définir le véritable rôle joué par ces derniers dans l'organisation.

Section 01 : présentation de l'organisation d'accueil

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

La caisse nationale d'épargne et de prévoyance, par abréviation (CNEP) est une société par action au capital de 14 milliards de dinars algériens entièrement libérés constituant une dotation du trésor public. Elle obtenu son agrément de banque, au sens de l'article 114 de la loi 90-10 en 1997 par le règlement numéro 01/97 du conseil de la monnaie et du crédit. Créé en 1964, la CNEP a dû attendre l'année 1997 pour qu'elle soit érigée en société par action et deviennent ainsi une banque universelle exerçant toutes les activités que lui confère la loi.

1-1 historique de la caisse nationale d'épargne et de prévoyance

La CNEP/BANQUE crée le 10/08/1964 sous l'égide de l loi N° 64-227 en substitution à la caisse de la solidarité de départements et communes d'Algérie (CSDCA) n'a été opérationnelle qu'à partir de 1966 et depuis trois grandes missions lui sont accordées à savoir :

- La collecte de l'épargne
- Le financement de logement
- La promotion immobilière

La CNEP a connu divers changements tant le plan statutaire que sur le plan de ses activités.

- **1 ère période (1964-1974)**

Durant cette période la CNEP s'est assignée comme mission :

- La collecte de l'épargne sur livret pour les ménages (taux d'intérêt de 2.8% jusqu'à 1970)
- L'octroi de crédits pour achat de logement (prêt sociaux) le réseau de collecte de l'épargne était constitué de deux agences (Alger, Tizi-Ouzou) qui furent ouvertes au public 1967.

La collecte était surtout assurée par le réseau des PTT (575 points de collecte)

- **2ème période (1971-1979)**

Durant cette période, était surtout consacrée à l'encouragement du financement de l'habitat, activités principales durant cette période se résument comme suit :

- Mise en place du système d'épargne logement (arrêté ministériel du 19/02/1971)
- Le financement de l'habitat (instruction CNEP du 08/04/1971)
- Mise en ouvre d'un nouveau produit d'épargne qui est le compte d'épargne devise (instruction CNEP N° 08 du moins de mai 1971)

Ces activités ont donnée un essor considérable en matière d'épargne, le développement de la CNEP par l'amélioration de son réseau qui a joué un rôle important essor en 1979 le nombre d'agences et bureaux de collecte est passé à 46.

- **3ème période (1980-1996)**

La CNEP est assignée de nouvelles activités qui concernent :

- Le suivi des crédits construction octroyés aux particuliers
- Le financement de l'habitat promotionnel « décret N° 80-123 » du 13/009/1980 sur fonds d'épargne avec vente aux engagements seulement
- Le financement des secteurs hors habitat (profession libérales transports, coopérative etc.). Ceci a énormément encouragé grâce à la diversification des produits offerts à la clientèle

La CNEP a également des produits durant cette période, augmentée le nombre d'agences (120 agences en 1988et 172 en 1996).

Suit à la promulgation de la loi sur la monnaie et le crédit (loi 90-10 avril 1990) de nombreux bouleversement ont marqué le système bancaire qui est désormais livré la concurrence et donc à la diversification des ses produits.

Ainsi la CNEP a connu depuis 1997 une modification des statuts qui a marqué son passage d'une caisse chargée de la collecte à une banque exerçant l'ensemble des activités qui lui sont accordée et présente actuellement le statut Juridique de société par action (SPA) à la capitale de 14 000 000 Da déversé en 14 000 actions entièrement libérés par l'unique actionnaire qui est trésor public.

- **4ème période (1997 à nos jours)**

L'assemble générale ordinaire de la 17/07/2008 relative au repositionnement stratégique de la banque décide que son activité autorise au titre crédits aux particuliers :

-Les crédits hypothécaires prévus par les textes particuliers en vigueur au sein de la banque à l' exclusion des prêts pour l'achat locaux, la construction, l'extension et l'aménagement des locaux à l'usage commercial ou professionnel.

Il ya aussi le financement de la promotion immobilière, sont autorisés a s'avoir :

-Le financement des programmes immobilières destinés à la vente ou à la location, y compris à l'intégrant des locaux à usage commerciale ou professionnel.

- Le financement de l'acquisition ou l'aménagement de terrains destinés à la réalisation de logements.

- Financement des entreprises les segments qui sont autorisés :

- Le financement des opérations d'acquisitions, d'extension et ou de renforcement des moyens de réalisation (équipements) initiés par des entreprises de production de matériaux de construction ou des entreprises de réalisation intervenant dans le secteur de bâtiment.

- Le financement des projets d'investissement dans les secteurs de l'énergie, de l'eau, de la pétrochimie ou de l'aluminerie.

1.2 Structure générale de la CNEP –banque

La CNEP devenue SPA, est administrée par un conseil d'administration, présidé par un président directeur général (PDG). Dans son organigramme hiérarchique il ya lieu de distinguer trois niveaux de structures : structure centrales, structures régionales et les structures agences.

1.2.1 Les structures centrales

Le président directeur général (PDG) est assisté par des directeurs généraux adjoints (DGA) pour la direction de la banque :

- ❖ Le DGA chargé du développement
- ❖ Le DGA chargé du recouvrement
- ❖ Le DGA chargé du crédit
- ❖ Le DGA chargé de l'administration
- ❖ Le DGA chargé de l'épargne et des réseaux d'exploitation

❖ Le DGA chargé de l'assainissement

Les DGA sont sous l'autorité directe du PDG. Ils ont pour mission chacun dans son domaine, l'animation, la coordination, l'assistance et le suivi des vingt et une direction centrale placée sous leurs autorités. La direction de l'inspection générale est une cellule chargée de l'audit interne.

1.2.1 Les structures régionales

Ils sont des structures décentralisées ayant pour activité l'animation, la coordination, la gestion et le contrôle de l'ensemble des agences qui leurs sont rattachées.

La décision réglementaire 74-95 du 21 novembre 1995 fixe l'organisation des directions régionales (ou direction du réseau) est définit la direction régionale comme « structure hiérarchique de soutien des agences implantées dans la circonscription territoriale définie par voie réglementaire ».

Chaque direction de réseau est structurée en cinq départements :

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

La CNEP-banque compte actuellement 14 réseaux d'exploitation.

1.2.2 Les agence

Aujourd'hui, la CNEP-banque possède un réseau de 217 agences au niveau du territoire national. Ces agences, sont hiérarchiquement rattachées aux directions des réseaux et classées en trois (3) catégories distinctes :

- ❖ **Les agences de type « A »** ; sises aux chefs-lieux de wilaya. Elles ont pour mission : la collecte de l'épargne, l'octroi du crédit et le financement de l'accession à la propriété.

❖ **Les agences de type « B »** ; qui ont pour mission : la collecte de l'épargne et l'octroi du crédit aux particuliers.

❖ **Les agences de type « C »** ; dont leurs rôle se limite à la collecte de l'épargne.

L'organisation de ces agences est déterminée par la décision réglementaire 75-95 du 21 novembre 1995.

1.3 Présentation de la direction de réseau CNEP-banque de Tizi-Ouzou

Cette partie porte sur la présentation de la direction de réseau CNEP-banque de Tizi-Ouzou à travers son organisation, et celle du département finances et comptabilité.

1.3.1 Organisation du réseau de Tizi-Ouzou

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

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

- ❖ Département développement commercial ;
- ❖ Département crédit ;
- ❖ Département risques ;
- ❖ Département juridique et contentieux ;
- ❖ Département support.

La direction du réseau de Tizi-Ouzou a été en 1993, elle compte 15 agences réparties sur les territoires de trois wilayas : Bordj Menaiel (1 agence), Tizi-Ouzou (9 agences), Bouira (5 agences).

Code	Agence	Adresse
117	Bordj Menaiel	Bd. Colonel Amirouche, bordj Menaiel
201	AbaneRemdane	Avenue AbaneRemdane Tizi-Ouzou
202	Tizi-Ouzou	Cité du 20 aout Tizi-Ouzou
203	LarbaaNathIrathen	52 rue AbaneRemdaneLarbaaNathIrathen
204	Ain El Hammam	Cité des 38 logements
205	Draa El Mizan	Cité colonel Amar Ouamrane, Draa El Mizan
206	Azazga	Rue du parc AZAZGA Tizi-Ouzou
207	Tizi-Ouzou lamali	52, avenue AbaneRemdane Tizi-Ouzou
208	Draa Bel Khedda	Rue des frères HADDAD B.B.K Tizi-Ouzou
214	Bouira	Cité 120 logements, Lakhdaria
215	Lakhdaria	Cité 39 logements, Lakhdaria
216	Sour El Rezlane	30 avenues de 1 ^{er} novembre Sour El Rezlane
217	Ain Bessam	Cité Karim Belkacem, Ain Bessam
218	M'Chandella	Cités des 200 logements M'Chandella
219	Boghni	Cité des 100 logements APC/CNEP- Boghni

Tableau N° 01 les agences de la direction de Tizi-Ouzou

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

S'agissant de la collecte de l'épargne, le réseau de Tizi-Ouzou figure parmi les trois premiers réseaux à l'échelle nationale.

Alors que pour le placement des crédits, il est à la 4^{ème} place.

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

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

1.3.2 Présentation du département finance et comptabilité

Conformément aux dispositions réglementaires régissant la structure et l'organisation de la CNEP-banque, le département finance et comptabilité est rattachée à la direction de réseau comme indiqué dans l'organigramme ci-dessus.

Ayant pour principale mission, la constatation et la comptabilisation des dépenses budgétaires de fonctionnement et équipement, le département finance et comptabilité est composée de deux services :

1.3.2.1 Service budget et trésorerie

Les principales attributions du service sont :

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

1.3.2.2 Service finance et comptabilité

Le service finance et comptabilité assure les missions suivantes :

- Assurer la gestion et la trésorerie des différents comptes y afférent (compte caisse, compte CCP, compte trésor...) et ce conformément aux directives réglementaires édictés par la direction centrale de la trésorerie.
- Constatation et comptabilisation des dépenses budgétaires de fonctionnement et d'équipement ;
- Constatation et comptabilisation des charges fiscales (TVA sur factures, IRG sur salaires, TAP...) et des charges para fiscales (règlement des cotisations à la sécurité sociale ;)

- Prise en charge des travaux de clôture de l'exercice comptable pour l'arrête des états financiers au 31 décembre (bilan et tableau de compte de résultat) qui seront transmis ultérieurement au commissaire aux compte.

1.4 Les produit de la CNEP/banque

Dans le cadre de la commercialisation de ses produits la Caisse Nationale d'épargne et de prévoyance adopte une stratégie articulée sur une gamme de produits et services bancaire. Elle fournit de grands efforts pour développer ses produits. **Parmi ces produits, on retrouve :**

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

La collecte des LEL et LEP sur deux niveaux : au niveau des agences CNEP et au niveau des guichets de la poste et télécommunication.

Pour les emplois, on retrouve

- Les bons de trésor et les obligations ;
- Prêts interbancaire (sur le marché monétaire) ;
- Les crédits d'investissement et d'exploitation pour les entreprises (PEM, PMI)
- Les crédits d'habitat pour les particuliers et les entreprises : construction, acquisition, extension, aménagement
- Les crédits à la consommation : le crédit véhicule, le crédit adoué et le crédit convenance.

Section 02 : La gestion de CNEP/banque.

Afin de mieux gérer leur banque et suivre l'évolution de l'activité, les gestionnaires de la CNEP/banque se sont dotés d'un certain nombre d'outils à savoir :

1.2 Les rapports d'activité mensuels

Afin de rendre compte aux supérieurs hiérarchiques des réalisations du mois, les rapports d'activité sont élaborés par les directeurs d'agence, les directeurs régionaux et les directeurs centraux mensuellement, sur la base des états des lieux de leur structure, et des programmes d'actions.

Le comité exécutif élargi aux directeurs d'agences qui se réunit mensuellement pour évaluer les résultats chaque structure d'exploitation

Dans cette exercice on a opté de contrôler la gestion budgétaire de cette agence pour le mois de janvier 2018

TABLEAU RECAPILATIF

U= dinar

GL	Libellés	Notifications 2018
62	Services	7 000 000
63	Frais de personnels	48 000 000
64	Impôts et taxes	11 000 000
66	Frais divers	1 800 000
Total fonctionnement		67 800 000
42	Investissement / Equipements	170 000
Total équipements		170 000
Total budget		67 970 000

Tableau N ° 02 des frais de gestion

60 : Frais de gestion du mois de janvier = 92 000,00

Frais de gestion antérieur : 5 520 000,00

Le montant à payer = 5 612 000,00

GL	Libellés	Notification janvier 2018
70	Produits de gestion	361 700
	Produits de gestion antérieure	2 170 200
Total de produit de gestion		2 531 900

Tableau N° 03 des produits de gestion

Le résultat du mois de janvier : les produits de gestion – les frais de gestion

= 2 531 900,00 – 5 612 000,00

= (-) **3 080 100,00**

2.2 Le contrôle

Pour un meilleur suivi des fonctions principales de la CNEP/banque, plusieurs structures de contrôle ont été mises en place, telles : la direction du contrôle de l'épargne, la direction du contrôle de la comptabilité, et la direction de contrôle des engagements.

❖ La liste des documents manquants et remarques dans une fiche de contrôle des engagements :

- Dans tous les dossiers absence la notification des intérêts intercalaires

Listes des documents manquants et remarques :

- Absence notification de prêt
- Absence de PC de l'entrée en porte
- Le montant des frais de dossier sont énormes
- Absence de notification du crédit

P.V de fin mission agence X

Volet sécurité

- le coffre fort est dépourvu d'une combinaison ;
- les télécommandes existantes ne sont pas fonctionnelles ;
- la camera de l'entrée principale n'est pas bien orienter ;
- la partie du DAB n'est pas couverte par une camera ;

Volet administratif et organisationnel

L'aménagement de l'agence n'offre pas de bonnes conditions de travail pour le personnel et une bonne prise en charge de la clientèle.

L'archivage

L'archivage existant au niveau de l'agence nécessite une réorganisation ;

Les documents de la caisse

Certaines journée ne sont pas signées par le directeur d'agence a titre d'exemple la période allant du 25/02/ 2018 au 13 /03/2018 ;

La majorité des journées sont dépourvues de la signature du comptable ;

Les brouillards de caisse sont conserves par le caissier comme ils ne sont pas signés quotidiennement par le directeur d'agence et le chargé de la comptabilité.

Autres contrôles

- les contrôles inopinés ne sont pas effectuer par le directeurs d'agence ;
- absence du PV de passation de consignes entre les caissiers pendant l'heure de pose
- les pièces comptables «de retrait et de versement » de la période allant du mois de janvier jusqu'à la date du contrôle étaient conservées au niveau du box caisse ;

L'agence ne procède pas a la déclaration des erreurs de caisse a l'inspection générale.

Contrôle de niveau d'encaisse :

Le niveau d'encaisse moyen pour la période allant du 15/01/2018 au 18/03/2018 est de 12.000.000.00 DA pour un plafond d'encaisse autorisé de 3.500.000.00.

Contrôle du DAB

- la combinaison du DAB n'est pas utilisé et ce dernier s'ouvre avec une clé détenu par le directeur d'agence ;
- le DAB n'est pas arrêté quotidiennement mais mensuellement.

Volet épargne

- les cartons de spécimens de signature sont classe d'une manière désordonnée.
- absence de la griffe et signature du directeur d'agence sur la majorité des fiche KYC des dossiers contrôlés.
- les livrets récupères ne sont pas transfères a la direction du réseau.

Gestion des cartes CIB

Existence de 181 cartes non délivrées aux clients dont vingt-deux cartes expirées qui n'ont pas fait l'objet d'une oblitération.

Traitement des opérations de télé –compensation_ contrôle effectuée le 01/04/2017

- le scanner est défectueux depuis 15 jours.
- non tenu du registre de suivi des remises.

Dispositif de lutte contre le blanchiment d'argent

Seul le répertoire relatif au suivi des opérations de versement et de retraits est tenu, lequel n'est pas à jour.

Crédits d'investissement en situation d'impayé au 31/12/2018 : (géré par le département recouvrement)

Identification : PROMO-BATOIT (en cours de liquidation)

Montant exigible : 17 420 641,14 DA

Montant recouvré : 6 221 657,55 DA

Montant impayé : 11 198 983,53 DA

Dernière action effectuée : ordonnance de saisie notifiée le 18/01/2012 mais non exécutée.

VOLET CREDIT

Les crédits Achat d'un bien auprès d'un particulier (CBEP)

Le contrôle d'un échantillon de onze (6) dossier des crédits CBEP a permis de constater ce qui suit :

Prêt n° 00003780 (part n° 0043133)

- Absence de la consultation des interdits des chéquiers ;
- Absence de la promesse de vente formulaire CNEP-banque ;
- Absence de la décision de crédit ;
- Assurance CAT-NAT n'est pas renouvelée ;
- La pièce comptable d'entrée en portefeuille est dépourvue de la signature directeur d'agence ;

Prêt n° 00004114 (part n° 0043411) :

- Absence du chèque barré ;
- Absence de la décision de crédit ;

Prêt n° 00003929/3930 (part n° 0019720) :

- Le salaire de codébiteur pris en compte pour le calcul de la capacité de remboursement est erroné sur la fiche technique ;
- Assurance CAT6NAT n'est pas renouvelée

Prêt n° 0004037/4038 (part n° 0037469)

- Absence de la consultation de fichier National ;
- Absence de la consultation des interdits de chéquiers ;
- Assurance CAT-NAT n'est pas renouvelée ;
- Absence de la décision de crédit ;
- Absence de signature du directeur d'agence sur le deuxième ordre de mobilisation ;

Prêt n° 00003778 (part n°0021509) :

- Absence de la consultation des interdits de chéquiers ;
- Assurance CAT-NAT n'est pas renouvelée ;

Chapitre 04 la pratique du contrôle de gestion au sien d'une entité bancaire

- Absence de la décision de crédit ;
- Absence de la griffe de signature du directeur d'agence sur l'ordre de mobilisation ;

Prêt n° 00004115 (part n° 0043411) :

- Absence du chèque barré ;
- Absence de la décision de crédit ;

Crédit achat d'un local commercial

Le contrôle d'un échantillon quatre (04) dossiers des crédits achat d'un local commercial a permis de constater ce qui suit :

Prêt n° 00003682 (part n° 0042458)

- Absence de la consultation des interdits de chéquiers ;
- Absence de l'ordre de mobilisation ;
- Le crédit a été mobilisé en date du 23/08/2016 à ce jours il n'est pas consolidé sachant que le différé été de trois mois (le crédit n'est pas bloqué sur le système) ;

Prêt n° 00003604 (part n° 0042667) :

- Absence de la consultation des interdits de chéquiers ;
- Absence du chèque barré ;

Prêt n° 00003677 (part n° 0042865)

- Absence de la consultation des interdits de chéquiers ;
- Absence du numéro d'indentification fiscale ;
- Absence de l'ordre de mobilisation ;

Prêt n° 00003836/3837(part n° 0042865) :

- Absence de la consultation des interdits de chéquiers ;
- Absence de la consultation du fichier national ;
- Absence de la promesse de vente formulaire CNEP-banque ;

Crédit a la construction

Le contrôle d'un échantillon sept (07) dossiers des crédits construction d'une habitation a permis de constater ce qui suit :

Prêt n° 00004108 (part n° 00423991) prêt complémentaire :

- Absence de la consultation des interdits de chéquiers ;
- Absence de la consultation du fichier national ;
- Absence de la décision de crédit ;

Prêt n° 00004169 (part n° 0044077° :

- Absence de la décision de crédit ;
- Les pièces comptables sont dépourvues de la griffe et signature du directeur d'agence ;

Prêt n° 00004076 (part n° 0022014) :

- Absence de la consultation des interdits de chéquiers ;
- Absence de la décision de crédit ;
- Absence de la griffe et la signature du directeur d'agence sur la pièce comptable d'entrée en portefeuille ;

Prêt n° 00003822 (part n° 0010173) :

- Absence de la consultation des interdits de chéquiers ;
- Absence de chèque barré ;
- Absence de la griffe et signature du directeur d'agence sur la pièce comptable d'entrée en portefeuille ;

Prêt n° 00004174 (part n° 0041724) prêt complémentaire :

- Absence de la décision de crédit ;
- La pièce comptable de mobilisation ne porte pas la griffe et signature du directeur d'agence ;
- Les références de l'acte de possession sont erronées sur le rapport d'évaluation ;

Prêt n° 00003514 (part n° 00004224) :

- Absence de la décision de crédit ;

Prêt n° 00004056 (part n° 00038195) :

- Absence de la consultation du fichier national ;
- Absence de la consultation des interdits de chéquiers ;
- La superficie portée sur le bordereau d'hypothèque en chiffre est erronée ;

Crédit vente sur plans (VSP)

Le contrôle d'un échantillon de six (06) dossiers des crédits a permis de constater ce qui suit :

- Absence des ordres de virements dans l'ensemble des dossiers contrôlés à l'exception
- du dossier N° 3970.

Prêt n° 00003907 (part n° 0043118)

- Absence de la consultation des interdits de chéquiers ;
- Absence de la décision de crédit ;
- La pièce comptable d'entrée en portefeuille est dépourvue de la signature du directeur d'agence ;

Prêt n° 00003714 (part n° 0000914)

- Absence de la consultation des interdits de chéquier ;
- L'hypothèque légale est établie par devant notaire ;

Prêt n° 00003706 (prêt n° 0042824)

- Absence de la consultation des interdits de chéquiers ;
- Le montant de la deuxième tranche est erroné sur l'ordre de mobilisation ;

Prêt n° 00004149 (part n° 43983)

- absence des deux (02) ordres de mobilisation de la première et deuxième tranche ;
- absence des pièces comptables d'entrée en portefeuille et de mobilisation ;

Crédit aménagement d'une habitation

Le contrôle deux (02) dossiers aménagement d'une habitation nous a permis de constater ce qui suit :

Prêt n° 000003518 (part n° 0031018)

- Absence de la consultation des interdits ;
- Absence de l'attestation de démarrage des travaux ;
- Assurance CAT-NAT non renouvelée ;

Crédit à la consommation

Crédit véhicule

Le contrôle d'un échantillon des cinq (03) dossiers N° 3938, 4199,3936 et 4036 permis de constater ce qui suit :

Prêt n° 00003938 (part n° 0026041)

- Absence du chèque barré ;
- Absence du justificatif de versement de l'apport personnel ;
- Absence de la carte grise sachant que le crédit a été mobilisé en date du 07/05/2017 ;

Prêt n° 00004199 (part n° 0031039)

- Absence du chèque barré ;
- Absence de la consultation du fichier national ;
- Absence de l'attestation des intérêts (crédit épargnant) ;

Prêt n° 00004139 (part n° 0020823)

- Absence du chèque barré ;
- Absence de la consultation du fichier national ;
- Absence de la consultation des interdits de chèquiers ;
- Absence de la carte grise dans le dossier (crédit mobilisé en date du 05/06/2017)

Crédits à la consommation des biens mobiliers :

Le contrôle des cinq (05) dossiers N° 3817,4005, 4138, 4170 et 3889 permis de constater ce qui suit :

Prêt n° 00003817 (part n° 0011773)

- Absence de la consultation du fichier national ;
- Absence de la consultation des interdits des chèquiers ;

- Absence de la décision de crédit ;

Prêt n° 00004005 (part n° 0043568)

- Absence du chèque barré ;
- Absence de la consultation des interdits de chéquiers ;
- Absence de la décision de crédit ;
- Absence de la pièce comptable d'entrée au portefeuille ;
- Absence de justificatif de versement de l'apport personnel ;

Prêt n° 00004138 (part n° 0028903)

- Absence de la consultation du fichier national ;
- Absence de la consultation des interdits de chéquiers ;
- Absence de la décision de crédit ;
- Absence de justificatif de versement de l'apport personnel ;

Prêt n° 00004170 (part n° 0043359)

- Absence de la consultation du fichier national ;
- Absence de la consultation des interdits de chéquiers ;
- Absence de la décision de crédit ;

Prêt n° 00003889 (part n° 0043359)

- Absence de la consultation des interdits de chéquiers ;
- Absence de la décision de crédit ;
- Absence de justificatif de versement de l'apport personnel ;

Autre remarques

- La requête effectuée sur la base des données agence nous a permis de relever que la prime SGCI n'a pas été transféré pour un nombre de trente trois (33) dossiers.

A noter que la liste de ces dossiers a été remise aux services de l'agence pour prise en charge.

- Six (06) dossiers dont les décisions ont été signés entre 2015 et 2016, ces derniers n'ont pas été transmis à la direction commerciale pour annulation comme le stipule de la DR N° 1409 du 24/09/2014.

- 2.3 Les tableaux de bord

Le tableau de bord de gestion est un ensemble d'indicateurs et d'informations essentiels permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il doit aussi donner un langage commun différent membres de la banque.

2-4 le rôle du tableau de bord

Le tableau de bord est dans sa conception même, un instrument de contrôle et de comparaison. Mais le système d'information le rend un outil de dialogue et de communication ainsi qu'une aide a la prise de décision.

- **Le tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison**

Pour piloter la performance de la banque, le tableau de bord a pour mission de permettre de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixes dans le cadre de la démarche budgétaire

- **Le tableau de bord est un outil de dialogue et de communication**

Le tableau de bord utilise des outils de dialogue et de communication pour atteindre les objectifs fixes par la banque.

- **Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision et a la prévision**

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs de nombreux conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui l'influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions. Sa définition relève de la mission du contrôle de gestion qui devra le négocier avec l'utilisateur

Les principales statistiques peuvent se résumer comme suit

- La masse bilancielle au 31/12/2018 est 517 milliard de dinars.
- Epargne collectée par la CNEP/ banque au 31/01/2018 est de 12 782 000 milliard de dinars ;
- Les crédits accordés par la CNEP / au 31/01/2018 est de 92 700 000 milliard de dinars ;.
- La motivation de la clientèle : l'accès au logement : 7%. BANCASSURANCE : 3%

Chapitre 04 la pratique du contrôle de gestion au sien d'une entité bancaire

- Le taux moyen de la monétique (pour le mois de janvier) 5.5 % est faible car il s'agit d'un produit nouveaux sur le marché difficile à placer.
- Le taux des recouvrements (pour le mois de janvier) 7.7% est satisfaisant parce que il se rapproche de la moyenne qui 8.4% car la banque cherche la ou c'est profitable.

DIRECTION DE RESEAU CNEP/BANQUE DE :

RAPPORT D'ACTIVITE

DU MOIS DE :JANVIER 2018 POUR L'AGENCE (X)

Fait-le : 05/02/2018

.1. COLLECTES DES RESSOURCES DE LA CILENTELE

Chapitre 04 la pratique du contrôle de gestion au sien d'une entité bancaire

Direction de réseau de Tizi-Ouzou

fait le 15/02/2018

Code : 300

période : janvier 2018

Par : Départ épargne

1.1 RESSOURCES EPARGNE

U : K DA

Produit	Nombre de compte	Objectifs	Réalisations du mois	Réalisations cumulées	Taux de réalisation	Observation
LEL	15 000	200 000 000	1400 000	1 050 000 000	7%	
LEP	6 000	20 000 000	1300 000	660 000 000	6.5%	
DAT	10	5 000 000	400 000	15 000 000	8%	
Comptes courant commerciaux	210	70 000 000	4100 000	168 000 000	6%	
Comptes chèques personnel	80	10 000 000	282 000	200 000	3%	
Comptes chèques particulier	3600	50 000 000	3700 000	2 160 000	8%	
Comptes d'épargne sans intérêts	430	100 000 000	1600 000	172 000 000	2%	

Tableau 04 : ressources épargne

Le taux moyens de collecte RESSOURCES EPARGNE pour le mois de janvier est de 5.79 % ce dernier est faible.

Réseau : Tizi-Ouzou

Fait le : 15/02/2018

Code : 300

1.2 MONIETIQUE

période : janvier 2018

Par : départ épargne

U : KDA

Produits	Nombre de cartes	objectifs	Réalisation du mois	Réalisation cumulées	Taux de réalisation	Observation
CIB	420	400 cartes	11	1550	3%	
TPE	20	14	1	7	8%	

Tableau N° 05 MONIETIQUE

Le taux moyen de la collecte de la MONIETIQUE est de 5.5% ce dernier est satisfaisant par ce que c un produit nouveaux, il est difficile à placer.

Réseau : Tizi-Ouzou

Code : 300

Fait le : 15/02/2018

période : janvier 2018

1.3 BANCASSURANCE

part : départ épargne

Produit	Nombre de comptes	objectifs	Réalisation du mois	Réalisation cumulées	Taux de réalisation	Observation
CTP	830	178 000 000	1 560 000	7800 000	1%	
SAHTI	580	109 000 000	908000	6500 000	1%	
RIHLATI	00	1 2800 000	25 000	00	1%	

Tableau N° 06 BANCASSURANCE

Le taux moyen de la collecte pour le produit BANCASSURANCE pour le mois janvier est de 3% ce dernier est insatisfaisant.

2. EMPLOIS

Réseau : Tizi-Ouzou

Code : 300

Fait le : 15/02/2018

période : janvier 2018

Part : départ financement

2.1 EMPLOIS DREDIT AUX PARTICULIER

U= milliers de DA

Catégories	Nombre de dossiers	Objectifs	Réalisation du mois	Réalisation cumulées	Taux de réalisation	Observation
Prêts épargne logements	3990	85 000 000	4200 000	5 985 000 000	5%	
Prêts non épargnants	5115	380 000 000	1 1500 000	7 672 500 000	3%	
Prêts bonifié 1%	1720	1 000 000 000	49 000 000	1 720 000 000	5%	
Prêts bonifié 3%	445	95 000 000	2300 000	667 500 000	3%	

Tableau N° 07 EMPLOIS DREDIT AUX PARTICULIER

Pour les crédits aux particuliers on octroyé 3990 dossiers pour les prêts épargne logement, 5115 dossiers pour prêts non épargnants, 1720 dossiers pour les prêts bonifié 1% , 445 dossier pour les prêts bonifié 3%

Réseau : Tizi-Ouzou

Code : 300

Fait le : 15/02/2018

période : janvier 2018

Part : départ financement

2.2 CREDITS AUX PROFESSIONNELS

U= milliers de DA

Catégories	Nombre de dossiers	Objectifs	Réalisation du mois	Réalisation cumulées	Taux de réalisation	Observation
Crédits promoteurs	13	700 000 000	00	19 500 000	00	
Crédits investissement	7	100 000 000	00	10 500 000	00	

Tableau N° 08 CREDITS AUX PROFESSIONNELS

Pour crédits professionnels 00 réalisation

Réseau : Tizi-Ouzou

Code : 300

Fait le : 15/02/2018

période : janvier 2018

Part : départ financement

2.3 CREDIT A LA CONSOMMATION

U= Milliers de DA

catégories	Nombre de dossiers	Objectifs	Réalisation du mois	Réalisation cumulées	Taux de réalisation	Observation
Crédit confort	31	7 000 000	3 200 000	46 500 000	5%	
Crédit véhicule	150	45 000 000	3 600 000	22 500 000	8%	

Tableau N° 09 CREDIT A LA CONSOMMATION

Pour les crédits à la consommation on a octroyé 31 dossiers pour les crédits confort et 150 dossiers pour crédit véhicule.

Réseau : Tizi-Ouzou

Fait le : 15/02/2018

Code : 300

période : janvier 2018

Part : départ financement

2.3RECOUVEREMENT

Type crédit	Crédit	Encours	Objectifs	Montant recouvert	Taux recouvrement	Observation
Prêt épargnants logement	3990		85 000 000	6 500 000	8%	
Prêt non épargnants	5115		380 000 000	27 000 000	7.5%	
Prêt bonifié 1%	1720		1 000 000 000	74 000 000	8%	
Prêt bonifié 3%	445		95000 000	7 500 000	7.6%	
Crédit promoteurs	13		700 000 000	50 000 0000	7.9%	
Crédits investissements	7		100 000 000	7 000 000	7.4%	
Crédit confort	31		7 000 000	500 000	8%	
Crédit véhicules	150		45 000 000	3 500 000	7.7%	

U= milliers de DA

Tableau N° 10 RECOUVEREMENT

Le taux moyen de recouvrement pour le mois de janvier est de 7.77 % il est proche de la moyenne (8.4%) donc il est satisfaisant

Section 3 le contrôle de gestion au sein de la CNEP banque

3-1 le support de contrôle de gestion au sein de la banque

On traitera les outils et la méthode susceptibles d'être employés pour calculer des coûts et mesurer des rentabilités, seuls les critères de pertinence et de coûts d'obtention de l'information peuvent guider ses choix stratégiques

3-1-1 La gestion prévisionnelle

La mission principale de plan et du budget consiste en la formation d'un processus permanent d'anticipation. D'analyser de remise en cause qu'une allocation cohérente et pertinente des ressources mobilisables peut être réalisée.

3-1-2 les prévisions : elles sont fondamentales pour la mise en œuvre du contrôle de gestion. D'une part, se sont les prévisions sur l'évolution de l'environnement qui permettent de soutenir et d'orienter aussi bien l'analyse stratégique, la procédure de planification que la procédure budgétaire, d'autre part, c'est à partir des prévisions relatives que le service contrôle de gestion peut affecter des projections de résultats et de comportement de la banque.

- **le plan** : la finalité du plan est de permettre le pilotage à moyen terme de l'organisation, il doit en effet s'insérer entre la vision à long terme des dirigeants sur le devenir de la banque et la définition à moyen et à court terme des priorités et des conditions de fonctionnement opérationnel des entités qu'ils dirigent. De ce fait, le plan doit être conçu comme un outil de pilotage qui permet de passer d'une réflexion générale sur les métiers et les stratégies à une formalisation d'une autre part, des ressources nécessaires : les budgets.
- **le budget** dans le cadre de contrôle de gestion le budget doit être considéré comme un instrument de coordination des unités décentralisées de l'organisation. Ce n'est en effet que dans un deuxième temps, qu'il est défini comme l'outil de planification comptable et financière qu'on lui prête généralement ; ainsi les établissements bancaires et financiers n'échappent pas à cette réduction de la perception de l'intérêt de la procédure budgétaire.
- **Le suivi budgétaire** c'est la contrepartie nécessaire et indispensable à la procédure budgétaire, il peut être lié de façon très efficace au système de tableau de bord, puisque ces derniers peuvent en effet, incorporer les principaux éléments de suivi budgétaire de centres de responsabilité

Le suivi budgétaire a pour objectif de comparer le réalisé mensuel et le cumulé en base annuelle, afin de déterminer un pourcentage de réalisation, mais aussi les écarts les plus importants seront analysés, en ce qui concerne les objectifs d'activité de la banque.

3-2 la rentabilité au centre de profit

la rentabilité au centre de profit constitue une matrice des autres méthodes de détermination de rentabilités, elle permet de découper par centre de profit le résultat et de porter une appréciation sur les éléments internes de la compétitivité de la banque

- **le compte d'exploitation générale**

Au cours de ces dernières années, de nombreuses banques ont adapté des méthodes leur permettant d'analyser leur rentabilité de manière plus précise. elle se constitue sur le centre de profit qui est comme étant une entité de gestion disposant d'un système de pilotage lui permettant de prendre en compte l'utilisation de ces ressources et de l'état de ses réalisations par rapport à ses objectifs propres .

- **le produit net bancaire**

C'est la différence entre les produits et charges d'exploitation auxquels s'ajoutent les commissions, elle est la marge brute de l'agence sur l'ensemble des activités bancaires
 $\text{produits d'exploitation bancaire} - \text{charges d'exploitations} + \text{commissions} = \text{produit net bancaire}$

- **le résultat brut d'exploitation :**

Il s'obtient en soustrayant du PNB, les frais généraux les charges du personnel, impôts et taxes, les amortissements et les frais d'exploitations.

- **le résultat net :**

Ils'obtient en soustrayant du RBE, le coût net des risques, et les pertes ou gains exceptionnelles liés :

- aux dotations / reprise pour investissement
- aux dotations pour risques et charges
- aux dotations pour risques opérationnels

- **la marge sur intérêts :** elle représente la marge sur l'activité d'intermédiation bancaire, elle se calcule de la façon suivante :

Intérêts reçus des clients – intérêts payés par la banque = marge sur intérêts

3-3 le calcul des charges par centre de profit et des couts d'opération :

La mesure des charges par centre de profit est l'un des objectifs majeurs du contrôle de gestion bancaire, et son approche est basée sur une architecture décomposée en cinq phases distinctes :

Phase 1 détermination des charges à retenir

A ce niveau, il est à distinguer la nature des différentes catégories de charges, et analyser les écarts génère par ces derniers entre la comptabilité analytique et la comptabilité générale ; d'ailleurs un rapprochement entre les deux comptabilités doit être opère régulièrement.

Phase 2 affectation des charges aux centres de responsabilité

Au niveau de la CNEP banque, on retient quatre types de centres de responsabilités : le centre de profit, générateur de recette et de résultats, le centre des services généraux, fournisseurs des prestations sélectives a des centre identifiées et le centre de structure dont l'activité est diffuse a l'ensemble de l'organisation.

Phase 3 ventilation des charges des centres de structure et celui des services généraux sur les centres de profits et les centres opérationnels

Consiste a mettre en place d'un cote, pour les centre des services généraux, des clés répartition, des unités d'œuvre déterminées, issue d'un comptage de type économique qui représente l'activité de centre. Et de l'autre pour les centres de structure, la clef d répartitions retenues sont des clefs conventionnelles, c'est le coter pratique qui sert lors de critère de choix de répartition, en absence de critère économiques.

Phase 4 calcul des couts d'opération :

L'objectif de cette phase, est de parvenir à calculer les couts des opérations effectuer par les centres opérationnelles, ces couts sont a la base de facturation aux centre utilisateurs des opérations réalisées : les centres de profits

Phase 5 facturation des couts d'opérations aux centres de profits initiateurs des opérations cette opération consiste a mettre a jour des méthode de facturation des opérations traites par les centres opérationnelles mais générées par le centre de profit , cette facturation des opérations se fait sur la base du cout moyen réel des opérations plus au mois affine . Mais elle peut amener à développer pour améliorer la perception de la performance des centres de profits et des centres opérationnels.

3-3 les ratios de suivi de la gestion des centres de profits :

Ils peuvent se résumer en trois types de ratios, qui sont

- **les ratios de rendement des fonds propres**

Pour exprimer l'évolution de la rentabilité bancaire, les critères de performance sont utilisé sa savoir :

- les ratios de productivité : se résumant en ratios suivants
- Les ratios de suivi de risque crédits : se définie comme le rapport des dotations aux provisions

3-4 axes d'analyse de rentabilité

Les méthodologies de calcul des responsabilités mise en place, doivent être suffisamment souples pour répondre une assez grande diversité d'analyse et d'objectifs

3-4-1 la rentabilité par produit : elle constitue un élément fondamental puisqu'elle permet à la banque de se concentrer sur les produits le plus rentables de son portefeuille à travers la tarification de ces produits qui se constitue en : la détermination des produits, des charges et recettes par produit

, calcul des marges et analyse du résultat

3-4-2 la rentabilité par clients : elle est la préoccupation principale de la banque, une analyse de la rentabilité de chaque client et intègre aussi les produits et charges générées

3-4-3 la rentabilité par activité : elle constitue un regroupement de manière global, la rentabilité des produits regroupe une activité à savoir :

- Activité crédit :
- activité dépôts
- activité compte
- activité monétaire

3-5 Le diagnostic du contrôle de gestion à la CNEP banque :

La mise en place du contrôle de gestion est unique à chaque banque, selon ses spécificités et besoins ; nous avons analysé le cadre du contrôle de gestion au sein de la CNEP banque de Tizi-Ouzou, et nous avons constaté certaines lacunes qui sont les suivantes :

- à l'agence CNEP banque de Tizi-Ouzou, il n'existe pas de service à part entière du contrôle de gestion, ce dernier est intégré dans le service comptabilité alors que les deux disciplines sont complètement différentes dans leur fonctionnement mais complémentaires dans certaines caractéristiques.

- la banque applique des outils classiques et traditionnels dans l'analyse de la performance de son activité, appartenant en majorité au domaine de la comptabilité, mais chaque discipline présente des avantages et des limites ce qui conduit a un éventuel changement de ses principes qui seront en adéquation avec l'évolution des contextes bancaires et économiques

De ce fait la banque doit diversifier dans l'application des méthodes de différents domaines, et aussi intégrer progressivement les principes de base des autres outils du contrôle de gestion a sa politique et a sa stratégie ; comme le tableau de bord de gestion, que d'après les dires des responsables peut facilement être insérer et appliquer de manière optimale au sein de cette agence.

- vue l'importance de ce thème qui ne peut être cerner dans un modeste travail comme le notre , on a qu'a encourager les chercheurs a explorer d'avantage ce domaine dans le but d'aider les banques algériennes a moderniser leur mécanismes de gestion et faire face aux conjonctures actuelles.

A la CNEP banque , les aspects techniques de ce processus se résument en : le calcul de la rentabilité par centre de profit : mesure de Produit Net Bancaire , le calcul de charge de centre de profit et des couts d'opération , la définition des ratios de suivi de la gestion des centres de profit , et les différents axes d'analyse de rentabilité , enfin la gestion prévisionnelle

Conclusion

En conclusion de ce dernier chapitre , le succès des outils et méthodes de contrôle repose sur la capacité du contrôle de gestion a assurer un équilibre pertinent entre les choix techniques les définissant de l'organisation de leur diffusion .le contrôle de gestion au sein de la CNEP banque repose essentiellement sur l'élaboration des tableau de bords et la gestion prévisionnelles ainsi que les différents axes d'analyses et de mesure de rentabilité et des couts.

Conclusion générale

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

Le contrôle de gestion correspond donc en termes de responsabilités à une direction chargée de la coordination des instruments de pilotage et de système d'information nécessaires à la médiation entre stratégie et gestion opérationnelle.

Au début de ce mémoire, nous avons posé la problématique principale à ce travail, intitulé :
« Comment le contrôle de gestion contribue à la réalisation des objectifs assignés à la structure bancaire ? ».

Malgré le fait que le contrôle de gestion, est apparu dans les grandes entreprises industrielles dans les années 1960 pour maintenir et accroître l'efficacité économique de ses structures, il ne reste pas moins que son application dans les banques algériennes en générale et à la CNEP banque en particulier, reste modéré et son efficacité limitée ; le problème en fait réside dans le fait que sa définition reste ambiguë et la délimitation de sa fonction et de son rôle par rapport aux autres services opérationnels encore vague surtout en ce qui concerne l'audit interne.

Des conseils sont à formuler pour permettre à l'agence CNEP/banque d'appliquer les supports du contrôle de gestion de manière efficace :

- Créer un service spécifique à la notion du contrôle de gestion ;
- Consacrer un budget pour la formation du personnel au contrôle de gestion, qui reste pour eux un concept complexe et difficile à maîtriser ;
- Faire les changements et les modifications adéquates pour la mise en pratique des autres outils du contrôle au sein de la banque comme le Feed Back ou encore le Balanced

Conclusion générale

Scorecard, qui permet de bien prendre en considération le contexte dans lequel s'analysent les données.

Durant cette recherche nous avons pris en connaissance que pour des raisons complexes, le contrôle de gestion a du mal à s'intégrer dans les organigrammes des banques aux cotés de fonctions plus anciennes comme la fonction comptable ; le contrôle de gestion n'est pas encore perçu de façon très précise tant au niveau de sa définitions et ses missions que l'outil et méthodes qu'il met en œuvre au sien des établissements bancaires et financiers.

Liste des figures

Figure N° 01 : schéma de processus de contrôle de gestion ;

Figure N° 02 : le triangle du contrôle de gestion ;

Figure N° 03 : « acteurs » « client » de la prestation contrôle de gestion ;

Figure N° 04 : Modèle général du tableau de bord ;

Figure N° 05 : les composant de la performance ;

Bibliographie

Ouvrage :

- Alert Borland, Caroline Simon « le contrôle de gestion », édition la découverte, collection Repere N ° 227, Paris, France 1997.
- Claude Alazard, Sabine séparai « contrôle de gestion » : manuel et application » 6^{ème} éditions Dunod , Paris , France , 2002. Louis Langlois, Christine Bonnier, Michel Bringer « contrôle de gestion », édition BERTI ? Paris, France, 2006
- Gerad Naulleau, Michel Rouach « contrôle de gestion et strategie dans la banque » , édition Banque éditeur , Paris , France , 2001
- Robert Kaplan Norton « l’alignement stratégique, créer des synergies par le tableau de bord prospectif, édition d’organisation EYROLLES ? Paris France, 2007

Mémoires

- Anis Kairouan « le tableau de bord : outil de pilotage dans un environnement concurrentiel » fin d’études, encadrer par : Mr ZEKHMI, école supérieure des banques, promotion 2008, Alger, Algérie.
- Hamza Saoudi, Rabah Ouali « système d’information et tableau de bord de gestion », mémoire fin d’étude, encadres par : Mr .ABIDI, Université de MOULOUD MAMMERY, Promotion 2004, tizi ousou, Algerie
- Skoura Guechoud « la comptabilité analytique : outil de contrôle de gestion », mémoire de fin d’études, encadrée par : Mr, Talaoubrid, Universite de MOULOUD MAMMERY ? Promotion 2009, tizi ouzo , Algérie

Site internet :

Www. Mémoire online .com.

www.scribd.com

www. CNEP Banque .dz

Résumé

L'importance de la fonction du contrôle de gestion est devenue primordiale au sein des entreprises, considérant le rôle qu'elle joue dans le pilotage pour l'amélioration de la performance.

L'intérêt de notre travail est en premier lieu de fournir des éléments qui permettent de cerner la notion du contrôle de gestion au sein de la CNEP/banque . En deuxième lieu d'essayer de comprendre le fonctionnement de la fonction contrôle de gestion au sein de la CNEP/banque à travers une variété d'instruments (comptabilité analytique, gestion budgétaire, tableau de bord).

Les mots clés : contrôle de gestion, performance, comptabilité analytique, gestion budgétaire, tableau de bord.