MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITES

Mémoire de fin d'études

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Financière

Spécialité : Audit et Contrôle de Gestion

THEME :

Les enjeux des nouvelles technologies d'information sur la fonction contrôle de gestion bancaire

Cas : BNA de Boumerdes (Agence n°645)

Présenté par :

- **HAMDANI Idir**
-
- **LAOUADI Mohamed Lotfi**

Encadré par :

- Mr OUALIKENE Selim

Membre du jury:

-	Président : ABIDI MOHAMMED	MC	U.M.M.T.O
-	Promoteur : OUALIKENE Selim	Professeur	U.M.M.T.O
-	Examinateur : ACHIR MOHAMMED	MC	U.M.M.T.O

Promotion : 2021/2022

Remerciements

On remercie Dieu le tout puissant de nous avoir donnée la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire.

Tout d'abord, ce travail ne serait pas aussi riche et n'aurait pas avoir le jour sans l'aide et l'encadrement de Mr OUALIKENE Selim on le remercie pour la qualité de son encadrement exceptionnel, pour sa rigueur et sa disponibilité durant notre préparation de ce mémoire.

Nos remerciements s'adresse également aux membres de jurys, pour leur générosités et à la grande patience dont ils ont jugé ce travail.

Dédicaces

On a le plaisir de dédier ce travail à :

- *Nous chères parents tout d'abord qui n'ont jamais cessé de nous encourager et nous conseiller ;*
- *Au corps enseignants qui nous a donné une très bonne formation pendant notre cursus universitaire, on dédier aussi ce travail à nous frères et sœurs et à toute la famille pour la quelle on exprime notre amour et notre respect le plus dévoué.*
- *A tout les amis et camarades de notre promotion en générale, puisse ce travail vous exprimes nos souhaits de succès, et nos sincères sentiments envers vous.*
- *Toutes les personnes qui nous a aidé et contribué à la réalisation de ce travail.*

Idir & Mohamed Lotfi

Liste des abréviations

BADR : Banque de l'Agriculture et de Développement Rural

BNA : Banque Nationale d'Algérie

CDA : Caisse Algérienne de développement

CNEP : Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance.

CPA : Crédit Populaire d'Algérie

CPDC : Compartiment prospection et démarche commerciale.

CPPD : Compartiment promotion publicité et développement.

DAF : Direction Administrative et Financière

DC : Département Contrôle

DC : Direction Comptabilité

D.G : Directeur Générale

D.E.J.C : Direction des études juridiques contentieuses

DGAB : Le département de gestion administrative et du budget

DPAC : Département Promotion et Animation Commerciale.

DRE : Direction Réseau d'Exploitation

GRH : Gestion des Ressources Humaines

HQLA High Quality Liquid Assets

NSFR : Net Stable Funding Ratio)

NTIC : Nouvelle Technologie de l'Information et de Communication

P.D.G : Président Directeur Générale

PME : Petit et Moyen Entreprises

RH : Ressource Humaine

SD : Secrétaire de direction

SGES : *Service gestion des engagements et statistique*

SJC : Section juridique et contentieux

SSE : Section statistique et engagement

TBD : Tableau de bord décentralisé

TBC : Les tableaux de bord centraux

TBP : Tableau de bord prospectif

.

Liste des tableaux

Tableau n°01 : Les qualités du contrôleur de gestion dressé par Bouin et Simon. 09
Tableau n°02 : Rôles du contrôleur de gestion. 10
Tableau n°03 : Les fonctions de base des technologies de l'information..... 43
Tableau n°04 : Limites de risques mises à jour au 30/06/N 44
Tableau n°05 : Les fonctions de base des technologies de l'information..... 54
Tableau n°06 : Dans votre banque avez-vous le système du contrôle de gestion ? 84
Tableau n°07 : Quelle sont les acteurs du contrôle de gestion ? 85
Tableau n°08 : Le contrôle de gestion que vous avez mis en place se sert de données. .. 86
Tableau n°09 : Quels sont les outils de contrôle de gestion au sein de votre banque?..... 87
Tableau n°10 : Selon vous, la performance peut-elle être évaluée à partir des outils de gestion suivante? 88
Tableau n°11: Utilisez-vous les outils suivants pour la mesure de la performance ? 89
Tableau n°12 : Utilisez-vous le tableau de bord ? 90
Tableau n°13 : Quel intérêt représentez vous le tableau de bord ?..... 91
Tableau n14 : Avez vous un changement après l'implantation du tableau de bord ? 92
Tableau n°15: Au niveau des processus, est ce qu'il a permis d'améliorer la performance de votre établissement ?..... 93
Tableau n°16 : Les nouvelles technologies sont-elles un déterminant de la performance bancaire ? 94

Liste des figures

Figure n°01 : Mission du contrôleur de gestion 07
Figure n°02 : Les profils du contrôleur de gestion 08
Figure n°03 : La gestion budgétaire. 14
Figure n°04 : Procédure d'élaboration du budget..... 16
Figure n°05 : Missions des nouveaux tableaux de bord 31
Figure n°06: Le tableau de bord prospectif. 32
Figure n°07 : La méthode OVAR 33
Figure n°08 : Les réformes de Bâle II. 42
Figure n°09 : Organigramme général de la BNA 56
Graphe n°10: Dans votre banque avez-vous le système du contrôle de gestion ?..... 84
Figure n°11 : Quelle sont les acteurs du contrôle de gestion ? 85
Figure n°12 : Le contrôle de gestion que vous avez mis en place se sert de données 86
Figure n°13 : Quels sont les outils de contrôle de gestion au sein de votre banque? 87
Figure 14 : Selon vous, la performance peut-elle être évaluée à partir des outils de gestion suivante? 88
Figure n°15: Utilisez-vous les outils suivants pour la mesure de la performance?89
Figure n°16 : Utilisez-vous le tableau de bord ? 90
Figure n°17 : Quel intérêt représentez vous le tableau de bord ? 91
Figure n°18 : Avez vous un changement après l'implantation du tableau de bord ?..... 92
Figure n°19: Au niveau des processus, est ce qu'il a permis d'améliorer la performance de votre établissement ? 93
Figure n°20 : Les nouvelles technologies sont-elles un déterminant de la performance bancaire ? 94

Sommaire

Introduction générale 01

Chapitre I

Evolution et principaux normes prudentiel dans le système bancaire

Introduction du chapitre 03

Section 1 : Evolution du métier bancaire. 04

Section 2: Le contrôle de gestion bancaire et les règles prudentielles 20

Conclusion du chapitre 50

Chapitre II

L'impact des nouvelles technologies sur le métier du contrôleur de gestion bancaire

Introduction du chapitre. 51

Section 1 : Les technologies d'information liées au secteur bancaire. 52

Section 2 **:** Les nouvelles technologies sont-elles un déterminant de la performance bancaire ? 63

Conclusion du chapitre. 72

Chapitre III

L'enjeu des nouvelles technologies au sein de l'agence BNA Boumerdes n°645

Introduction au chapitre 73

Section 01 : L'évolution historique, missions et structure de la B.N.A 74

Section 2 : Structure interne de la B.N.A et délimitation du champ d'étude 78

Conclusion du chapitre 83

Conclusion générale 84

Introduction générale

Introduction générale

De nos jours, avec la mondialisation de l'économie et l'existence des nouvelles technologies qui envahissent notre quotidien et conduisent à une compétitivité très solide. Cet environnement exige à l'entreprise d'assurer une meilleure gestion, une bonne maitrise afin de prendre des décisions concrètes et efficaces. Parmi les fonctions qu'aident l'entreprise d'assurer une meilleure gestion est le contrôle de gestion, ce dernier influence sur la motivation des équipes, sur le pilotage stratégique et sur la prise de décision.

Le contrôle de gestion est une fonction major au pilotage des entreprises, il est défini par J.L.Ardouin, M. Michel, J.Shmit (1985) : « le contrôle de gestion est l'ensemble des actions, procédures et document visant à aider les responsables opérationnels à maitriser leur gestion pour atteindre les objectifs »

Pour bien gérer l'entreprise, le contrôleur de gestion ; utilise des différents outils pour orienter et prendre une décision finale. Parmi ces outils : la comptabilité analytique, le contrôle budgétaire et le tableau de bord.

La fonction de contrôle de gestion est une fonction clé pour l'entreprise, car elle est indispensable pour bien gérer l'organisation et en particulier aide à la prise de décision.

Le contrôle de gestion joue un rôle très important dans la prise de décision au sein d'une entreprise, car cette dernière repose sur des informations recueillies auprès de différents sources.

Suite à ceci, les marchés financiers ont connus des évolutions qui constituent autant de défis pour les établissements de crédits que pour les responsables de la réglementation. En outre, l'implantation de la nouvelle technologie, internationalisation et renforcement des fonds propres mentionnée par la réglementation sont les éléments marquants qui ont convergé les banques vers le statut des entreprises. C'est ainsi que leur survie et leur développent passent d'une compétitivité capable d'assurer cet objectif. Ainsi, connu une tournure en terme de sécurité notamment tout ce qui a relation aux paiements électroniques. Dans le secteur bancaire, de nouvelles techniques d'identification des personnes, ont été mises en

place. Pour authentifier un client, le banquier ne se limite pas, seulement, à des techniques traditionnelles (signature) mais, il profite, également de l'évolution technologique en utilisant des méthodes plus efficaces et plus efficientes dans le but de reconnaitre mieux son client qui devient difficilement identifiable.

Pour cela l'entreprise doit mettre en place un système d'information pertinent lui permettant la collecte d'informations fiables afin de faciliter aux dirigeants la bonne conduite du processus de prise de décision.

La question qui en découle est de savoir ***qu'elle est l'impact de la nouvelle technologie sur la gestion bancaire ?***

La réponse à cette problématique implique les réponses aux questions suivantes :

- ***Quel est le rôle du contrôleur de gestion dans le métier bancaire ?***
- ***Comment peut-on décrire le contrôle de gestion bancaire et les normes prudentielles ?***
- ***Comment liés les différents processus de contrôle de gestion à l'évolution de la technologie ?***

A cette fin, nous allons présenter dans le premier chapitre « Evolution et principaux normes prudentielles dans le système bancaire » et dans le deuxième second chapitre « L'impact des nouvelles technologies sur le métier du contrôleur de gestion bancaire», ensuite, dans le troisième chapitre, nous allons présentée la partie la pratique « L'enjeu des nouvelles technologies au sein de l'agence BNA Boumerdes n°645

Chapitre I

Evolution et principaux normes prudentielles dans le système bancaire

Introduction du chapitre

A travers les métiers qui lui sont conférées, et notamment par le système d'information et les procédures qu'il met en place, le contrôle de gestion contribue à répondre aux besoins de compétitivité recherchés par les banques.

L'évolution progressive du contrôle de gestion dans l'environnement bancaire, car elles incitent les banques à travailler vers des stratégies innovantes, à moderniser les systèmes de contrôle administratif et faire face aux défis de rentabilité de l'activité bancaire, de rentabilité des produits bancaires, d'allocation des ressources, de coût de traitement, etc.

Le contrôle de gestion s'intègre de plus en plus dans le métier bancaire, à l'instar de ce chapitre est décliné en deux sections. Nous aborderons dans la première section l'évolution du métier bancaire. Dans la deuxième section nous présentons le contrôle de gestion bancaire et les règles prudentielles.

Section 1 : Evolution du métier bancaire.

L'évolution de la profession bancaire met l'accent sur la consolidation des nouvelles compétences les plus importantes et la transformation des activités qui conduisent à une nouvelle restructuration des métiers au sein des organisations bancaires afin de relever et répondre aux nouveaux enjeux.

1-1- Evolution du métier de contrôleur de gestion bancaire.

C'est au début des années 80 que le département de Contrôle de gestion apparaît dans les organigrammes des établissements de crédit. Ce département suscite alors de nombreux que stationnements et de profondes incompréhensions de la part des personnels en fonction; du dirigeant au chargé de clientèle. Les banquiers alors convaincus de leur capacité à gérer leur établissement, comme ils l'avaient toujours fait, sans avoir à se référer à toutes une batterie de ratios où techniques, émanant de surcroît d'un département de « contrôle » ont boudé un temps le Contrôleur de gestion. Mais c'était sans compter sur toutes les modifications structurelles, organisationnelles, règlementaires,…qu'allaient impliquer dans un premier temps la loi bancaire de 84, et dans un deuxième temps le nouveau contexte règlementaire (Bâle I 1988, puis Bâle II 2004, puis Bâle III).

Les difficultés du Contrôleur de gestion à faire évoluer les mentalités et les structures ont cependant été bien présentes jusqu'à la fin des années 80. Les éléments suivants ont notamment assuré au Contrôle de gestion un démarrage difficile.[1]

- La traduction erronée du terme « control » en anglais, devenu « contrôle » en français, alors qu'il faut comprendre ce terme dans sa définition anglo-saxonne de «maîtrise» ;
- Un positionnement hiérarchique inadéquat qui le lie au département de la comptabilité générale avec lequel il n'a pas vraiment d'affinité (le comptable lui reprochera son manque de rigueur et la non fiabilité de l'information qu'il

[1] Elisabeth Callandret-Bigot, Dominique Bonet et Jean-Louis Gallian, « Contrôle de Gestion Bnacaire : de l'évolution de la fonction et des outils, IPAG, Business Scool, Working Paper Series, Paris, 2014, p5.

diffuse; le Contrôleur de gestion étudie les tendances, le comptable travaille au centime d'euro près !!!) ;

- Un système d'information de gestion quasi inexistant et totalement inapproprié aux attentes d'un gestionnaire.

Il faudra attendre une quinzaine d'années environ pour que le Contrôleur de gestion soit accepté, voire sollicité par l'ensemble des directions et des personnels de la banque.

L'exacerbation de la concurrence, la volonté de diriger les établissements de crédit comme des entreprises, la recherche de la performance dans un contexte très concurrencé ont eu raison de la méfiance des banquiers des années 80.

Aujourd'hui le Contrôleur de gestion est sollicité par toute la hiérarchie, on attend de lui des conseils opérationnels et stratégiques. Son positionnement hiérarchique, rattaché à la Direction Administrative et Financière (DAF), lui permet des prises de position sur des domaines stratégiques (dans certaines banques la gestion actif/passif est assurée par le Contrôle de gestion). Pour les établissements présents sur tout le territoire, organisés en « Caisse régionale » un département Contrôle de gestion est présent dans chaque siège régional. Des rencontres trimestrielles sont organisées afin que les Contrôleurs de gestion de chaque caisse puissent échanger sur les techniques et méthodes qu'ils utilisent et sur les outils qu'ils proposent. C'est ce que les Contrôleurs de gestion appellent les « échanges de bons procédés ». Pour les banques régionales, il n'y a qu'un département Contrôle de gestion situé au siège. [1]

Quelle que soit l'organisation de chaque réseau bancaire, il ressort de nos entretiens que le contrôleur de gestion a des relations très privilégiées avec les différentes directions de l'établissement, et plus particulièrement avec les directions Marketing et Commerciale.

La direction Marketing parce qu'elle est une de ses sources d'informations : dans ses études de la mesure de la performance, concernant notamment le réseau commercial, le Contrôleur de gestion ne doit pas se contenter d'une étude financière,

[1]Elisabeth Callandret-Bigot, Dominique Bonet et Jean-Louis Gallian, op.cit., p5.

des éléments économiques, environnementaux, lui seront également nécessaires (segmentation de la clientèle, présence de la concurrence,….). C'est la direction du Marketing, via l'ERP, qui lui fournira ses éléments.

La direction Commerciale parce qu'elle est un de ses clients : les directeurs d'agence(s) attendent beaucoup des tableaux de bord de gestion. « Ils leur permettent de ne plus naviguer à vue, de chiffrer leur effort, et de disposer d'éléments les confortant dans leur prise de décisions » nous livre un Contrôleur de gestion très sollicité par le réseau commercial de son établissement.

Le département Contrôle de gestion a aussi beaucoup évolué en termes d'effectif ; il représente 0,5 à 1% du nombre total de salariés, alors qu'il était parfois l'affaire d'un seul homme au début des années 80. Aujourd'hui le Contrôleur de gestion est diplômé d'une université ou d'une grande école, il est assisté d'un informaticien et d'un personnel diplômé issu le plus souvent du milieu bancaire.

Les Contrôleurs de gestion interrogés définissent leur fonction dans les termes suivants : « un bon Contrôleur de gestion doit avoir une excellente connaissance du secteur, il doit faire preuve de beaucoup de rigueur, d'écoute, d'un excellent relationnel, d'esprit d'analyse et de synthèse, de pédagogie et d'opiniâtreté ». [1]

Ce sont aussi en ces termes que Fornerino et Godener (2006) définissent la fonction de Contrôleur de gestion en évoquant le modèle « OCEAN » : acronyme reprenant les cinq éléments de la personnalité du Contrôleur de gestion : **O** pour **«ouverture», C** pour **«caractère consciencieux», E** pour **«extraversion», A** pour **«amabilité »** et **N** pour **«neurotisme».** [2]

Le métier du contrôleur est fondamentalement lié à la logique de la collecte et du traitement des informations de gestion, comme à celle de la structuration et de l'adaptation des procédures de gestion. C'est aussi un métier dont la composante relationnelle est importante.[3]

[1]Elisabeth Callandret-Bigot, Dominique Bonet et Jean-Louis Gallian, op.cit., p6.
[2]Ibid.
[3] Hélène Löning, Véronique Mallert, Jérôme Méric, Yvon Pesqueux, avec la participation d'Andreu Solé, Contrôle de gestion, des outils de gestion aux pratiques organisationnelles, 4ème édition, DUNOD, Paris, 2013, p181

Alors que son principal interlocuteur était la Direction Générale, tous les responsables fonctionnels et opérationnels font aujourd'hui faire appel à ses compétences.[1]

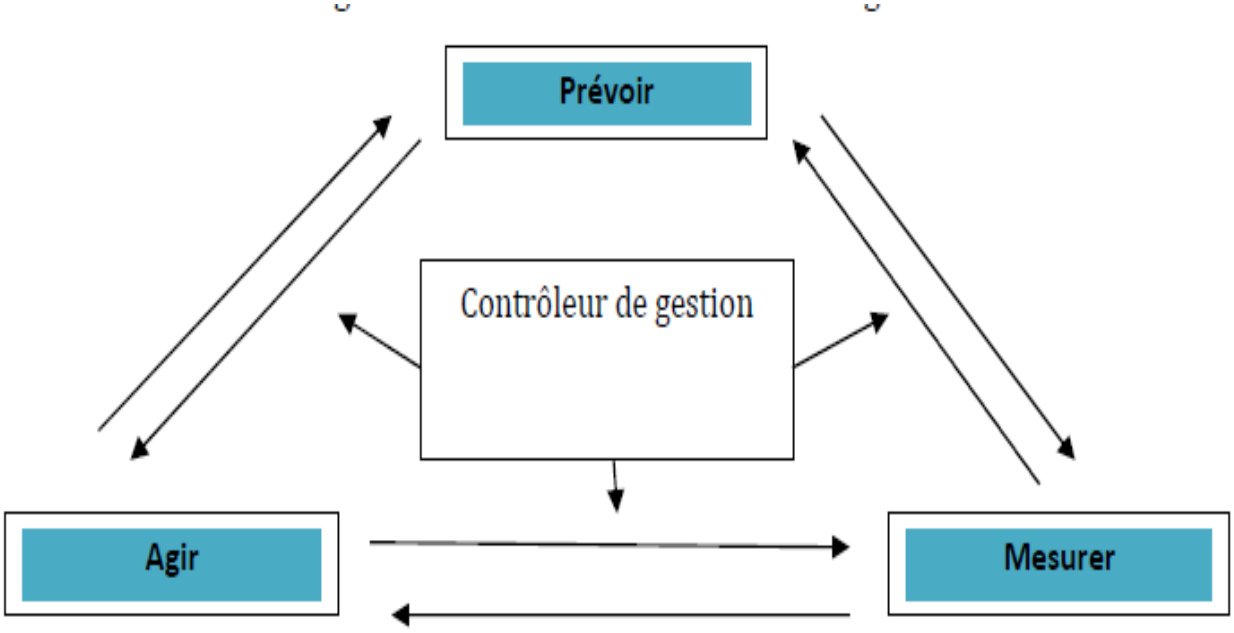
1-1-1- Le contrôleur de gestion.

Le contrôleur de gestion, aide les décideurs de l'entreprise à atteindre leurs objectifs, et les opérationnels, il élabore les outils d'analyse des résultats et d'aide à la décision nécessaire au pilotage de l'entreprise. [2]

1-1-1-1- Mission de contrôleur de gestion.

Le métier de contrôleur de gestion a pour mission d'assure ainsi le lien entre les dirigeants et les différents services de l'entreprise.

Figure n°01 : Mission du contrôleur de gestion



Source : Aziza Sonia, Hamdi Fares,op.cit.,p9

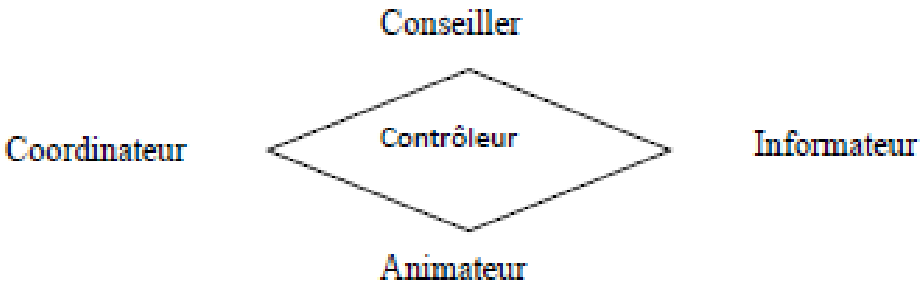
[1]Elisabeth Callandret-Bigot, Dominique Bonet et Jean-Louis Gallian, op.cit., p6.
[2] Aziza Sonia, Hamdi Fares, Le contrôle de gestion comme outil d'aide à la prise de décision, cas : entreprise DANONE DJURDJURA ALGERIE, master en finance et comptabilité, Université Abderrahmane Mira, Béjaia, 2019, p 9.

1-1-1-2- Les profils du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion doit posséder de nombreuses compétences et avoir beaucoup de qualités ; il est diplômé supérieure et titulaire de diplôme comptables.

Le contrôleur de gestion doit, connaitre les techniques comptables afin de pouvoir dialoguer utilement avec les responsables de la comptabilité et comprendre ce qui se passe dans les comptes de l'entreprise ou de l'unité (ceci est contraire à l'idée souvent répandue qu'un gestionnaire doit être plus administratif que comptable.[1]

Figure n°02 : Les profils du contrôleur de gestion



Source : Alazard.C et Separi.S, DCG11 contrôle de gestion manuel et application, DONUD, 2010, p666.

1-1-1-3- La qualité du contrôleur de gestion :

Le tableau ci-dessous montre les différentes qualités du contrôleur de gestion :

[1] Aziza Sonia, Hamdi Fares,op.cit.,p9

Tableau n°01 : Les qualités du contrôleur de gestion dressé par Bouin et Simon.

Qualités techniques	Qualités humaines
- Rigoureux, méthodique, organisé - Fiable, clair - Cohérent - Capable de synthèse - Faisant circuler l'information - sélectionnée - Maitrisant les délais - Connaissant les outils	- Morals : honnêteté, humilité - Communicantes : dialogue, animation, - formation, diplomatie, persuasion - Mentales : ouverture, critique, créativité - Collectives : écoute, accompagnem-ent, implication - Sociales : gestion des conflits - Entrepreneuriales : esprit d'entreprise

Source : *ALAZARD.C, SEPARI.S « Contrôle de gestion manuel et application », DUNOD, Paris, 2007, p34.*

1-1-2- Le rôle du contrôleur de gestion au sein de l'organisation

L'information et les indicateurs produits doivent permettre d'informer le responsable sur la situation de son activité et lui faciliter la prise de décision. Ils doivent découler des principes et règles de gestion que l'entreprise a définis et doivent être adaptables au métier observé. Ils doivent être lisibles et fiables, c'est-à-dire compréhensibles, acceptés, exhaustifs et à jour. Le système d'information de gestion prend une place décisive dans le management.

Certains auteurs pensent que le processus de contrôle peut être conçu comme étant lui-même un système d'information, tant sur le plan de son automatisation (système informatique) que sur celui de la mise en relation d'un émetteur et d'un récepteur au moyen d'un support puisque l'information n'a pas de statut elle-même si elle n'est pas communiquée (Bouquin H, Pesqueux Y, 199). En effet, le rôle du contrôleur qui était souvent axé sur l'édition de documents comptables et budgétaires, évolue vers une fonction de communication rendant sa mission plus informelle

cherchant la cohérence entre les systèmes d'information afin de développer la capacité à communiquer entre les membres de l'organisation.[1]

Le contrôleur de gestion doit être garant des informations qu'il présente et animateur des processus d'apprentissage en rendant compréhensible la vision des autres.

Le contrôle de gestion doit répondre à deux catégories de besoins différenciés qui spécifient deux profils de fonctions distincts.

Le tableau suivant présente la différence entre le rôle classique et le nouveau rôle du contrôleur de gestion.

Tableau n°02 : Rôles du contrôleur de gestion.

Rôle classique	Nouveaux rôles
Traduction de la politique générale en plans, programmes, budgets.	Démarche dynamique permanente d'amélioration Accompagnement du changement, de l'organisation et des compétences.
Analyse des résultats et des écarts, sur les couts, les budgets et les tableaux de bord.	Amélioration des systèmes d'information et des outils.
Coordination et liaison avec les autres services.	Dialogue, communicateur, conseil et formateur manager d'équipe et de projet.

Source : ALAZARD.C, SEPARI.S « Contrôle de gestion, manuel et application », DUNOD, Paris, 2007.p32.

On peut citer aussi d'autres rôles du contrôleur de gestion dont les quels :

- **Concevoir,** mettre en place ou adapter le système de contrôle ;

[1] Olfa Turki. Op.cit, p3.

- **Faire fonctionner** le système de contrôle :
  - Etablir les plans à long terme et les budgets,
  - Contribuer au choix des méthodes de prévisions,
  - Etablir une coordination lors de l'établissement des plans et des budgets,
  - Faire respecter les délais,
  - Consolider l'ensemble des documents pour porter un jugement global,
  - Analyser les résultats,
  - Proposer des actions correctives ;
  - Suivre la mise en place des plans d'actions.[1]

Le contrôleur de gestion assure également pour ce rôle qualifié de rôle de service, l'aide à la décision et le diagnostic de la performance dans toutes ses dimensions.

1-2- Les outils du contrôle de gestion

Comme toute autre pratique, le contrôle de gestion aussi fait recours à des outils. Ces outils sont développés pour être adaptés aux différentes structures d'entreprises. Ils permettent de faciliter l'analyse des différentes informations, afin de les diffuser sous forme de données facilement utilisables pour les dirigeants de l'entreprise.

Nous allons présenter ci-dessous, quelques uns des ces outils.

1-2-1- La comptabilité financière.

La comptabilité financière a, comme objectif principal, la production d'informations synthétiques, susceptibles d'intéresser tout utilisateur, qui souhaite porter un jugement sur la situation financière de l'entreprise, et ce, du double point de vue de la rentabilité et de l'équilibre financier. L'utilisateur peut êtres interne ou externe. L'utilisateur interne qu'est la direction générale, s'appuie sur la connaissance de la situation financière qui existe sur une date donnée afin de définir une stratégie pour l'avenir. Les utilisateurs externes s'appuient sur la perception qu'ils ont de l'entreprise, afin d'orienter leur décisions en ce qui la concerne : y investir ou non, lui accorder un délai de règlement ou pas. [2]

[1] Aziza Sonia, Hamdi Fares, op.cit, p10
[2] S. Alcouffe, M.Boitier, A.Rivvière, Contrôle de gestion interactif, DONUD, 2013, p.11.

La comptabilité financière s'appuie sur un ensemble de pièces justificatives qui sont analysées, classées, enregistrées et synthétisées afin de fournir les états financiers que sont le bilan , le compte de résultat. Le bilan décrit les ressources mises à la disposition de l'entreprise, ainsi la manière dont ces ressources sont employées. Le bilan constitue le document de base utilisable par un analyste financier pour porter un jugement sur la structure financière, pour savoir si elle est équilibrée ou non. Le compte de résultat renseigne sur la capacité de l'entreprise à générer des résultats. [1]

1-2-2- La comptabilité de gestion

La comptabilité de gestion constitue un mode de traitement de l'information comptable visant à fournir une information utile aux mangers. À l'origine, focalisée sur le comportement des coûts (en particulier les coûts de production), la comptabilité de gestion s'intéresse non seulement aux causes, à l'origine des coûts, mais porte également sur la création de richesse et sur des éléments de patrimoine, notamment la trésorerie.

La comptabilité de gestion constitue une représentation du fonctionnement économique des organisations (entreprise, hôpitaux, universités….Ets), du comportement de leur charges et produits en particulier, identifiant des facteurs explicatifs. Elle permet une analyse des réalisations autant que des projections et des simulations. L'information produite dépend des utilisateurs: elle peut êtres précise et détaillée, si nécessaire, ou simplement avoir vocation à donner rapidement un ordre de grandeur.

Le principe de cohérence est cependant fondamental. Par exemple, dans le cadre de la grande distribution, le calcul de la marge opérationnelle n'est pas complètement normalisé. Cependant, si un décideur souhaite comparer la performance relative de plusieurs magasins, il conviendra d'adopter la même méthode de calcule de cette marge.

Globalement trois types d'utilisation des donnés comptables sont observés et ce, selon H.Bouquin en 1997[2] :

[1] S.Alcouffe, M.Boitier,A.Rivvière, op.cit., p11.
[2]. Ibid, p12.

- L'évaluation de la performance réalisée, auto-évaluation par le manager ou évaluation de ses subordonnés, des produits, des entités ou des processus ;
- L'organisation de la vigilance sur les zones critiques à regarder de plus prés ;
- La résolution des problèmes, notamment, le choix à partir de différents scénarios.

Une même donnée peut être utilisée par des personnes différentes pour des usages différents. Mais globalement, la multiplicité des décisions à prendre appelle une certaine diversité d'information comptable.

La comptabilité de gestion a comme caractéristique de fournir des informations financières et non financières, permettant de faire le lien entre la réalité opérationnelle et stratégique d'une organisation et la mesure financière de sa performance. Elle peut servir à éclairer des décisions très ponctuelles qui ne concernent qu'un service opérationnel à court terme, ou au contraire, participer à des décisions stratégiques de moyen et long terme[1].

1-2-3- La gestion budgétaire.

La gestion budgétaire se définit comme l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions à court terme applicable à la gestion d'une entreprise ou d'un état.

Cette gestion consiste à contrôler la réalisation des dépenses et des recettes prévues dans le budget ; et de les comparer aux résultats effectivement enregistrés.

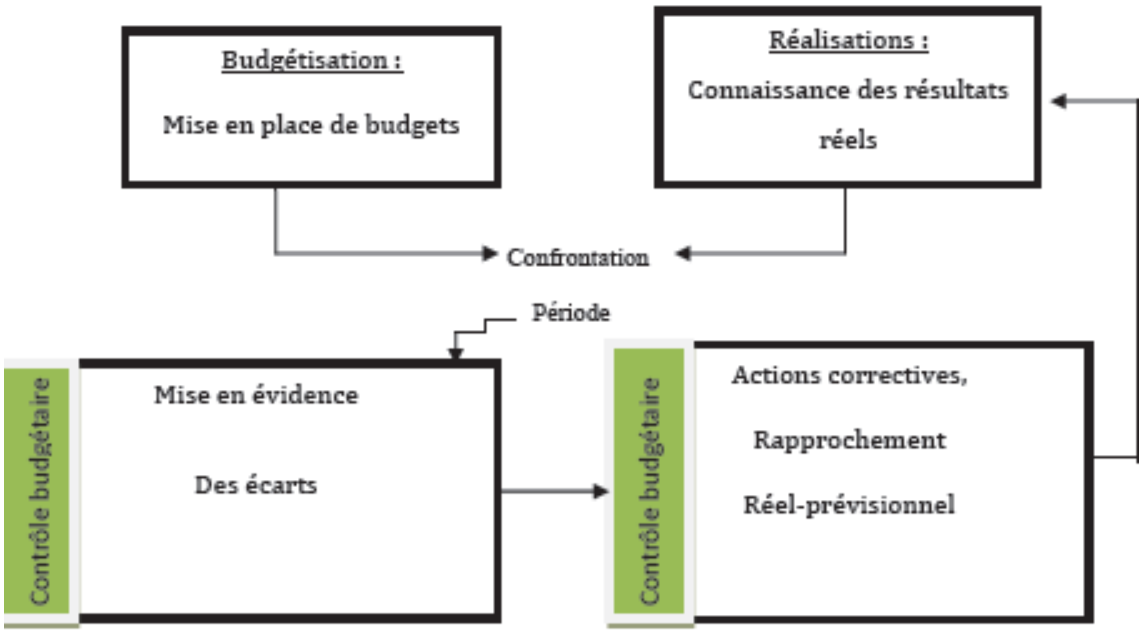
Selon Horngren, «le budget est l'expression quantitative comptable et financière d'un programme d'actions envisagées pour une période donnée. Le budget est établit en vue de planifier l'exploitation future et de contrôler à posteriori les résultats obtenus»[2].

La gestion budgétaire selon ALAZARD.C, SEPARI.S, est comme étant «comme un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'action chiffrés appelés « budget » les décisions prises par la direction avec la participation des responsables »[3]

[1] S.Alcouffe, M.Boitier,A.Rivvière, op.cit., p12.
[2] Horngren, 2006, cité par S.Alcouffe, M.Boitier,A.Rivvière, op.cit, p13.
[3] ALAZARD.C, SEPARI.S, « CG manuel et application », DUNOD, 2ème édition, Paris, 2010, p225

De cette définition, on peut comprendre que le budget est met l'ensemble d'actions chiffrées pour mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise à court terme (l'année en général).

Figure n°03 : La gestion budgétaire.



Source : ALAZARD.C, SEPARI.S, « contrôle de gestion, manuel et application », DUNOD, 2eme édition, paris, 2010, p 225.

1-2-4 Etapes de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire consiste à établir des programmes d'actions chiffrés (budget), ce mode de gestion peut être perçu comme un outil de motivation (atteindre un objectif) ou comme un outil de sanction (respecter la norme), et pour réaliser une GB efficace ; les gestionnaires et les responsables ; doivent respecter et suivre plusieurs étapes liée à la démarche budgétaire.[1]

Ces étapes sont :

Etape 01 : avoir un plan stratégique et opérationnel.

Cette étape permet de définir les objectifs de l'entreprise pour une durée de 5 ans, et ces objectifs (le plan) sont réalisés via une lettre de cadrage envoyée aux différents services de l'entreprise.

[1] ALAZARD.C, SEPARI.S, op.cit., p 225.

Etape 02 : définir l'objectif partiel par centre

Dans cette étape le premier responsable de la GB doit déterminer et mentionner les objectifs de chaque centre de l'entreprise et de chaque responsable, à partir de l'utilisation des valeurs et des donnés des années précédentes.

Etape 03 : construction des programmes et budgets

Cette étape est le plus important parmi les autres étapes, car chaque centre et chaque responsable doit commencer son travail, données des quantités et des valeurs (c'est-à-dire est une adaptation éventuelle des prévisions budgétaire) et commence la préparation des budgets.

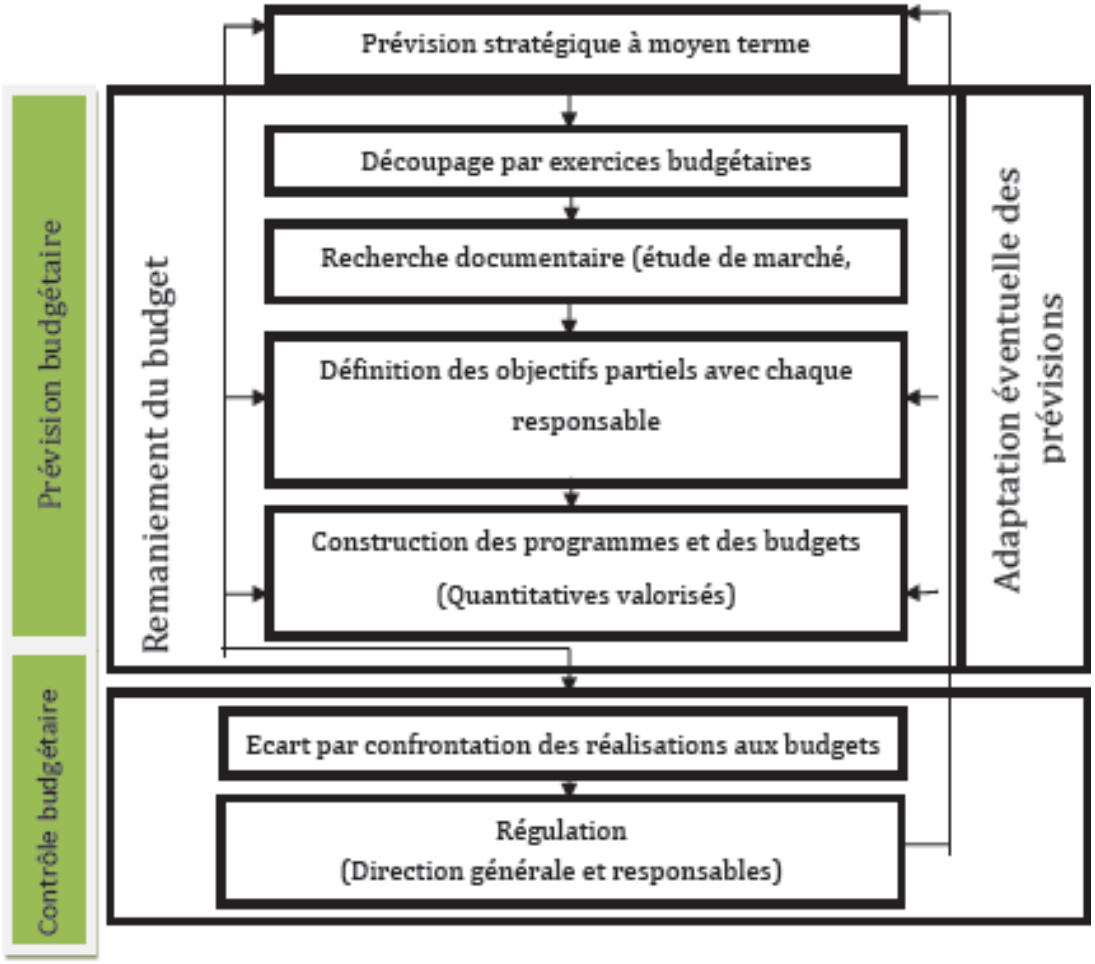
Etape 04 : analyse des écarts

Dans cette étape, le principe est de faire des calculs et des comparaisons entre les prévisions et les réalisations, et déterminer le résultat obtenu appelé « écart ». Cet écart peut être favorable ou défavorable.

Etape 05 : régulation

Consiste à corriger les résultats obtenus dans chaque centre par la direction générale et le responsable.

Figure n°04 : Procédure d'élaboration du budget



Source : DORIATH.B, « Contrôle de gestion », 5éme Edidion, DUNOD, Paris, 2008, p2.

De façon général les rôles attribués aux budgets sont à la fois :

- Participer à la démarche prévisionnelle de l'entreprise, en articulant ses différents horizons temporels. Cette articulation des plans à long, moyen et court termes est différente selon les secteurs, l'environnement et les choix stratégiques, notamment, qui induisent différentes capacités de projection, différents cycles de développement, production et commercialisation des produits et service ;
- Assurer une coordination entre les différents centres de responsabilité. La phase de prévision permet de définir des projections fonctionnelles cohérentes avec la stratégie et tenant compte des interdépendances entre les différentes zones de

responsabilités. Elle participe à l'allocation des ressources, en conséquence, des choix opérationnels effectués ;

- Permettre la délégation de responsabilités en s'assurant de l'engagement des acteurs sur des objectifs négociés. A cet égard, les budgets jouent un rôle managérial majeur ;
- Contribuer à l'évaluation des performances et à l'apprentissage organisationnel;
- Pouvoir communiquer avec des tiers financeurs, comme dans le secteur associatif par exemple.[1]

1-2-5- Le contrôle budgétaire

Vue la difficulté de piloter avec des budgets établis annuellement dans un environnement changeant, le remède adopté, par nombre d'entreprises, consiste à établir sut l'année plusieurs budgets souvent qualifiés de *révisés* ou de budgets *glissants.*

Les budgets donnent lieu en définitive à un contrôle systémique des résultats comptables, par l'analyse des écarts entre objectifs et réalisations aux différents niveaux de responsabilités. Puis des propositions de mesures correctives. Un tel suivi correspond à un contrôle cybernétique de la performance, induisant des corrections potentielles à plusieurs niveaux; correction en terme de pilotage par le manager lui-même, information transmise au niveau supérieurs via le *reporting* pour évaluation, et/ou apprentissage conduisant à réviser les objectifs, voire à infléchir les orientations stratégiques.

Le contrôle budgétaire constitue l'un des éléments fondamentaux du système du contrôle de gestion dans la plupart des organisations. Il peut être mobilisé dans le cadre d'un contre diagnostic, en environnement relativement stable ou sur des processus récurrents. Cela peut concerner toute partie d'une organisation – dans le cadre d'un contrôle interactif conduisant parfois à revoir certains objectifs selon une périodicité qui correspond aux cycles de l'organisation (cycle du marché, développement de nouveaux produits, selon les technologies mises en oeuvre ….). Les

[1] Ait Meziane Aghilas, Ben Lounes Sabrina, op.cit, p20.

budgets présentent certaines limites, qui conduisent l'organisation à les mobiliser de manière complémentaire d'autres dispositifs tels que les tableaux de bord.[1]

1-3- Le Rôle de l'information dans le changement du système de contrôle de gestion[2]

Suite à la libéralisation des économies, les entreprises deviennent ouvertes sur leur environnement extérieur et se trouvent obligées de prendre en considération les éléments et informations externes. Bien gérer ces informations permet à toute entreprise de justifier ses décisions, d'assurer le meilleur fonctionnement interne de ses activités et de décider par conséquent ; des objectifs, programmes et actions à mettre en œuvre.

Ces informations devraient donc être précises, détaillées, fiables et pertinentes. En effet, les prises de décisions sont largement influencées par les signaux émis par les systèmes d'information et tout spécialement par celui qui est animé par le contrôle de gestion.

1-3-1- Le système d'information.

Le système d'information est un élément essentiel du processus de gestion et une composante fondamentale du contrôle de gestion. Il doit fournir une description précise d'une évolution passée, faire apparaître les écarts et permettre d'en expliquer les causes afin d'éclairer la prise de décision. Il assure la facilité de compréhension et de mise en œuvre des différentes applications entre les postes de travail et les fonctions.

1-3-2- Les limites des pratiques traditionnelles de contrôle de gestion face à une évolution des critères de mesures de la performance organisationnelle.

Dans le cadre conceptuel traditionnel de des systèmes d'information, a été définie par Gorry et Morton dans les années 80. Ils ont appuyé dans leurs modèle

[1] Ait Meziane Aghilas, Ben Lounes Sabrina, op.cit, pp20-21.
[2] Olfa Turki. Les pratiques du contrôle de gestion face au changement. " COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION(S) ", May 2006, Tunisie, pp2-7.

d'une part sur les travaux en contrôle de gestion de Anthony et d'autre part sur les recherches de Simon dans le domaine de l'aide à la décision.[1] Contrôle de gestion et systèmes d'information sont en effet deux disciplines profondément liées depuis l'origine, tant sur le plan conceptuel que dans la réalité quotidienne des entreprises.

Ce modèle à segmenter les systèmes d'information en fonction de la nature des décisions prises dans l'entreprise. Il reprend la séparation en trois niveaux d'Anthony (contrôle opérationnel, contrôle de gestion, contrôle stratégique), qu'il croise avec la distinction opérée par Simon entre décisions structurées (dont les données, la modélisation et les modes de résolution sont connues) et non structurées (qui concernent des problèmes inhabituels et pour lesquels il n'existe pas de méthode définie de résolution).[2]

Bien que le contrôle de gestion importe pour l'entreprise des avantages, ceux-ci impliquent quelques limites à cette fonction à savoir[3] :

1-3-2-1- Limites et recommandations du contrôle de gestion

En effet, les collaborateurs peuvent, dans certains cas, appréhender et avoir quelques aprioris sur le contrôleur de gestion notamment à cause de la consonance négative du mot « contrôle » en français. En effet, cela peut parfois être générateur de stress pour certains, il est donc important de prendre en compte le côté humain du personnel de l'organisation. Je pense également qu'il est important que le contrôleur de gestion puisse aller directement sur le terrain et au contact des opérationnels pour se rendre compte de la situation et des réalités qui ne sont parfois pas visible à travers de simples chiffres.

De plus, il ne faut pas tomber dans l'exagération à vouloir tout calculer et tout mesurer avec une extrême précision. Le but premier est d'augmenter la performance et le fonctionnement globale de l'entreprise, de pouvoir respecter les objectifs et notamment de maîtriser les coûts. Par conséquent il faut garder en tête que les coûts

[1] Françoise Giraud, Olivier Saulpic, Carole Bonnier, François Fourcade, Contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2ème édiction, édition Gualino, Paris, 2004, p348.
[2] Ibid.
[3] Idem, p349.

engendrés par le contrôle de gestion doivent être supportable pour l'entreprise et surtout inférieur à ce que les nombreux travaux rapportent.

1-3-2-2- Limites du lien entre contrôle de gestion et performance

Le lien entre le contrôle de gestion et la performance inclus une dimension d'aide les entreprise pour atteindre la performance économique. Et selon l'étude menée par Shun-Hsing, Yang et Shiau motrent que les outils du contrôle de gestion peuvent être efficace pour améliorer la performance mais uniquement sous certaines conditions. Parmi celles-ci on retrouve notamment l'importance de la recherche dans le choix des indicateurs retenus pour mesurer la performance, sans quoi le risque est que les objectifs ne soient pas réellement atteints.[1]

Section 2: Le contrôle de gestion bancaire et les règles prudentielles

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

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

[1] Françoise Giraud, Olivier Saulpic, Carole Bonnier, François Fourcade, op.cit, p349.

identifier les risques qui pourraient affecter le fonctionnement de la banque dans le futur.[1]

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

2-1-Organisation du contrôle de gestion bancaire

Le contrôle de gestion remplit une mission de soutient a 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.

2-1-1- 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

2-1-1-1- La direction générale

C'est le directeur générale qui, a 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.[2]

[1] ALAZARD (C.) – SEPARI (S.), Contrôle de gestion (Manuel & Applications), Dunod, 5ème édition, Paris, 2001,p

[2] L. Langlois, C. Bonnier, M, Bringer, Contrôle de gestion, édition BERTTI, Paris, 2006, p21

2-1-1-2- Les responsables opérationnels.

a- Centre de responsabilité

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

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

b- Les centres de profit

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

Un centre de profit est un centre qui à la maitrise de ses couts et de son chiffre d'affaires. Un exemple peut être celui d'une filiale .Leur mission essentielle consiste à trouver un équilibre optimum entre le chiffre d'affaires et les couts. Ceci dans le but d'atteindre les objectifs fixés dans le cadre de la politique budgétaire. Leur profit est généralement mesuré analytiquement comme la contribution du centre à la couverture des frais de siège et au bénéfice.[1]

c- Les centres de coût

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

[1] Ait Meziane Aghilas, Ben Lounes Sabrina, « Le contrôle de gestion comme outil d'aide à la prise de décision : cas de l'entreprise publique de travaux publics de Gherdaia, Master en Sciences de gestion, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2020, p33.

− Les centres des coûts productifs dont on peut mesurer les performances ne seraient ce qu'en quantité pour les mettre en rapport avec les moyens. Les mesures de performance se font à travers le budget flexible, les coûts standards par une unité. Ces méthodes permettent de mesurer la quantité produite afin de la comparer au budget.

Les centres des couts discrétionnaires (ou de structure) dont les performances ne sont pas mesurables et dont les coûts sont laissés à la discrétion du management. Le contrôle de fait ici au moment de l'élaboration du budget. Ceci afin de s'assurer de la pertinence de ces centres, mais aussi de l'évolution de leur coût .Ce que nous pouvons dire concernant la mesure des coûts de ces centres c'est qu'on procède très souvent par facturation interne. C'est une méthode qui est utilisée lorsqu'un centre des coûts fournit des prestations pour d'autres centres de responsabilité. Le service rendu est alors facturé à un prix de cession interne. Ce prix doit être comparé à ce qui se fait sur le marché et être l'objet de négociation. En tout cas, il serait raisonnable qu'il n'excède pas le prix du marché.

d- Les centres de structure

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

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

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

Certaines de ces méthodes sont plus utiles que d'autres et plus ou moins bien intégré dans les banques. C'est notamment le cas du benchmarking et du reegineering qui ont déjà fait leurs preuves au sein des banques. Le benchmarking disons le propose de comparer en interne et externe les performances des entités de gestion. Celles qui

font mieux que les autres en matière de réduction des couts ou de productions de meilleurs résultats sont limitées systématiquement. Le reengineering par contre étudie les processus de l'entreprises afin d'éliminer les phases inutiles ou redondantes. Son but c'est de rendre les processus plus fluides afin de fournir un meilleur output à la banque.[1]

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

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

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

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

[1] Ait Meziane Aghilas, Ben Lounes Sabrina, op.cit., p34.

2-1-3-1- Calcul des coûts d'opération.

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

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

Le calcul du cout d'opération nécessite la mise à jour d'un « catalogue des opérations» qui recense l'ensemble des opérations effectuées dans la banque. Ce catalogue des opérations peut, à son tour, servir de base à l'établissement d'une «nomenclature des produits et services » vendus par la banque.[1]

2-1-3-2- La méthode des couts standards.

Les couts standards peuvent être définis comme des couts prévisionnels, déterminés dans un contexte de fonctionnement « normal » du centre de responsabilité, en particulier de son niveau d'activité mais aussi des prix d'acquisition des ressources et du niveau de la productivité du centre. Ils constituent une norme à respecter pour une période donné.[2]

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

[1] Ait Meziane Aghilas, Ben Lounes Sabrina, op.cit., pp34-35.
[2] Ibid, p35.

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

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

➢L'utilisation de cette méthode

Son coût standard permet également de ne pas faire supporter aux centres utilisateurs l'éventuelle sous-activité un centre opérationnel, ce qui permet de mieux cerner la performance des centres de profit et d'éviter ainsi des frictions entre ces derniers et les centres de traitement des opérations.[1]

2-1-3-3- La méthode des coûts de marché

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

[1] Ait Meziane Aghilas, Ben Lounes Sabrina, op.cit., p36.

Cette méthode de fixation des prix de cession interne, sur la base des prix du marché, est fréquemment utilisée dans l'industrie et pourrait se diffuser dans les banques et les établissements financiers.[1]

2-1-3-4- Coûts variables et coûts fixes

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

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

2-1-3-5- Méthode des coûts cible.

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

Coût cible = prix de vente concurrentiel - marge attendue

La marge attendue est définie par le management en fonction de ses objectifs et du positionnement technique et marketing du produit.[2]

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

Ce type d'approche accompagne de plus en plus les transformations de structure et d'organisation : il s'agit d'une aide à la mise en place de nouveaux produits ou prestation, ou au reengineering de processus existants. On notera au passage que cette méthode du cout cible inverse formellement les processus traditionnels de décision qui

[1] Ait Meziane Aghilas, Ben Lounes Sabrina, op.cit., p36..
[2] Ibid., p37.

consistent, à partir des opérations à en déterminer un cout de revient, puis une tarification compte tenu d'un objectif de marge.

2-1-4- Analyse la rentabilité.

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

2-1-5- Les tableaux de bord

Selon H.BOUQUIN (2008) : « le tableau de bord comme un instrument qui donne une Information sur le futur, une valeur ajouté qui éclaire les zones non atteintes par la Comptabilité traditionnelle»[1].

Les tableaux de bord apparaissent comme des dispositifs de contrôle complémentaires du contrôle budgétaire. Donnant différentes représentations de la performance perçue par les organisations. Ils permettent un pilotage de la performance plus interactif. Les tableaux de bord ont ainsi comme vocation à la fois de communiquer et de déployer la stratégie au sein de l'organisation et de faciliter le pilotage opérationnel de l'ensemble des responsables.[2]

Il regroupe par conséquent un ensemble d'indicateurs peu nombreux conçus pour amener les mangeurs à décider en toute connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent. Ces outils leur permettent en principe d'identifier des tendances sur un horizon de temps cohérent avec la nature de leur fonction. Parmi les indicateurs, en retrouve en général :

- Des indicateurs d'objectifs et de moyens financiers, mais également non financiers.
- Des indicateurs correspondant à des variables d'action sur lesquelles le manager peut agir avant que son action ne montre ses effets en termes financiers.

[1] H.Bouquin, « comptabilité de gestion », édition PARIS, 2008, p39.
[2] Mendoza et al, « tableaux de bord, donnez du sens à vos indicateurs », 2011, p. 53.

- Des indicateurs d'environnement, sur lesquels le manger n'a pas forcément de contrôle, mais dont il doit tenir compte dans son pilotage.

Le contrôle de gestion qui s'appuie sur les tableaux de bord, incite à identifier la cause des dérives et à agir dès leur origine. Il peut servir un pilotage serré à court termes, mais également une prise en compte d'indicateurs qui n'auront un effet sur la performance économique et financière qu'à moyen et long termes, tels que des indicateurs de satisfaction du client ou de niveau de compétences du personnel.

Les tableaux de bord permettent un suivi de la performance par comparaison des objectifs et du réalisé, mais intègrent également la comparaison avec les performances réalisées précédemment (le moi précédent ou même le moi de l'année d'avant). Cet outil doit être adapté aux besoins des manageurs sur leur zone de responsabilité, en phase avec les orientations stratégiques de l'organisation, avec son *business model* et ses facteurs clés de succès.

2-1-5-1- Objectifs de tableau de bord.

Le gestionnaire utiliser un tableau de bord pour répondre à plusieurs questions et pour réaliser quelques objectifs principaux pour prendre des meilleures décisions. Aussi doit permettre de[1] :

1- Un instrument de contrôle et de comparaison.

- Le tableau de bord permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire.
- Il attire l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnement prévues.
- Il doit permettre de diagnostiquer les points faibles et faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise.

2- Un outil d'aide à la décision

Le tableau de bord donne des informations sur les points clés de la gestion sur les dérapages possibles mais il doit surtout être à l'initiative de l'action.

L'intérêt des tableaux de bord réside autant dans les tableaux eux-mêmes comme outils de pilotage, que dans les interactions entre mangers de différents niveaux qui amènent à la mise en place de ces tableaux de bord. Ces interactions

[1] Ait Meziane Aghilas, Ben Lounes Sabrina, op.cit, p30

conduisent à clarifier et à partager les objectifs de l'organisation et les moyens de mesurer le pilotage pour assurer un pilotage pertinent. [1]

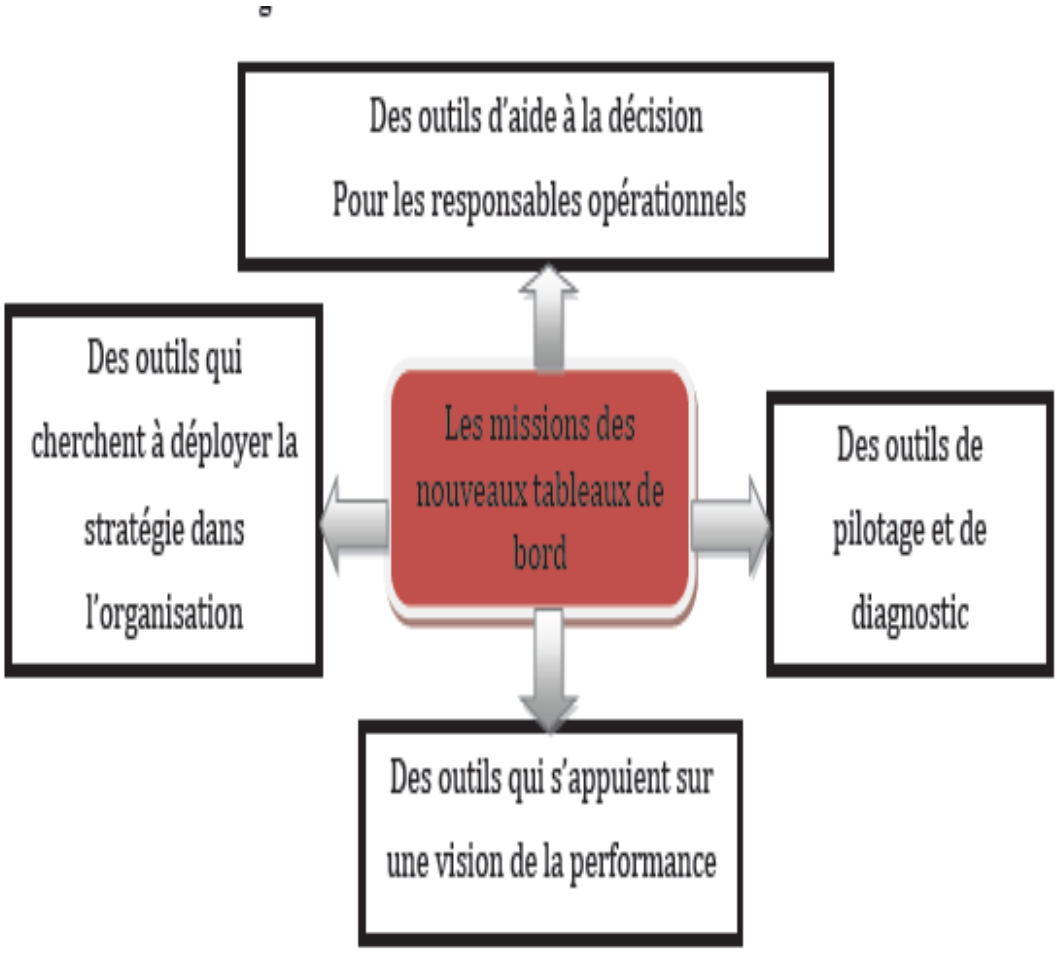
La connaissance des points faibles doit être obligatoirement complète par une analyse des causes de ses phénomènes et par la mise en œuvre d'actions correctives suivies et menées à leur terme. Ce n'est que sous ces conditions que le tableau de bord peut être considéré comme un outil d'aide à la décision et prendre sa véritable place dans l'ensemble des moyens du suivie budgétaire.

3- Outil de dialogue et de communication.

- Le tableau de bord, dès sa parution, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques.
- Il doit permettre aux subordonnés de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts, il permet des demandes des moyens supplémentaires ou des directives plus précises.
- Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives, entreprises en privilégiant
- la recherche d'un optimum global que les optimisations partielles.
- Il peut être un levier pour une coordination et une coopération des acteurs dans un consensus actif.
- Enfin, en attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle intégrateur, en donnant à un niveau hiérarchique donné, un langage commun[2].

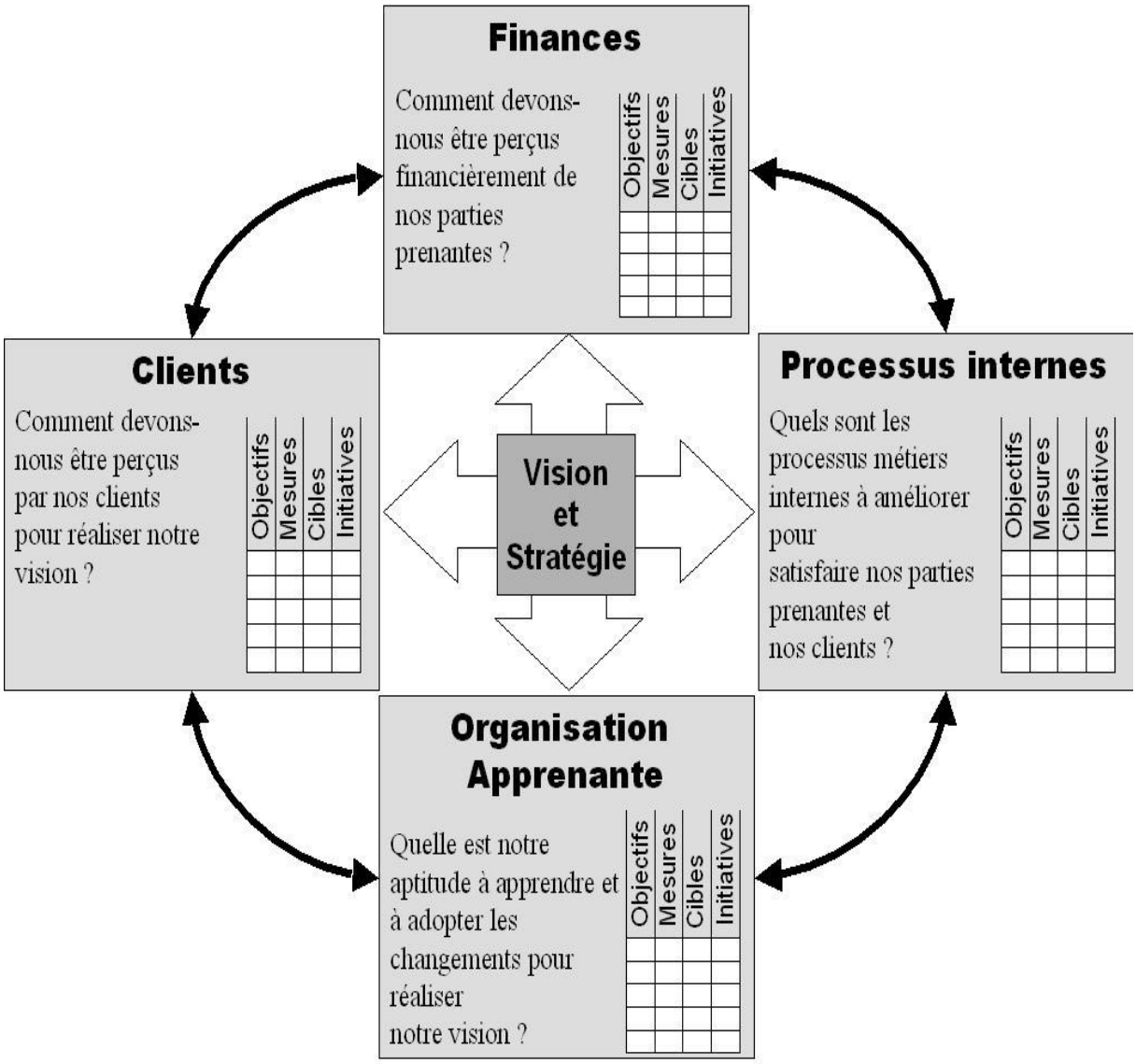
[1] Ait Meziane Aghilas, Ben Lounes Sabrina, op.cit, p22.
[2] Ibid, p31

Figure n°05 : Missions des nouveaux tableaux de bord



Source : *BEN YOUCEF. W.A, Le pilotage de la performance et contrôle de gestion, édition ESLSCA, Paris, 2018, p6.*

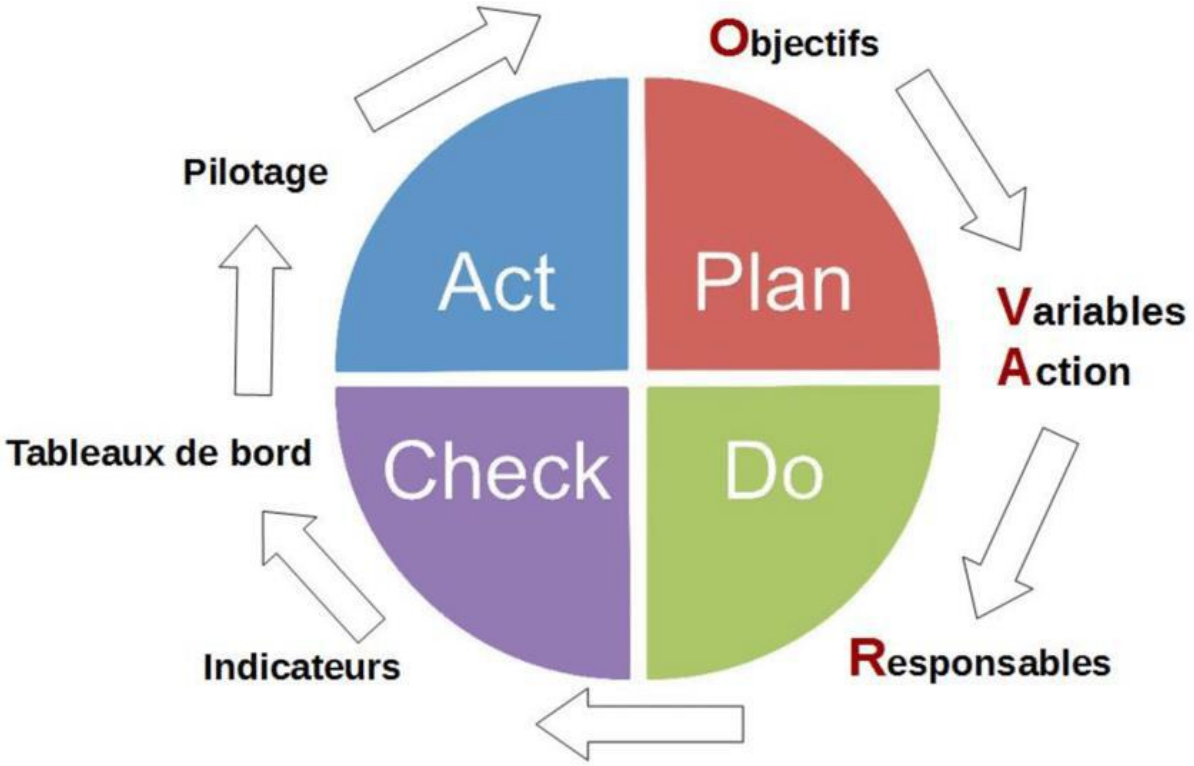
Figure n°06: Le tableau de bord prospectif.



Source : S.Alcouffe, M.Boitier,A.Rivvière, « contrôle de gestion interactif », DONUD, 2013, p.20.

L'objectif de ce modèle est de définir des chaines de causalité entre objectifs, variables d'actions et indicateurs, reliées à la stratégie de l'organisation.

Figure n°07 : La méthode OVAR



Source : Xavier Heguy, extension de BPMN 2.0 et méthode de gestion de la qualité pour l'interopérabilité des données 2018.

L'approche *balanced scorecard* quant à elle, établit des relations de causalités entre quatre axes de la performance, considérant que les compétences humaines et organisationnelles de l'entreprise (axe apprentissage) doivent servir à maîtriser les processus internes (processus d'innovation et service après-vente en particulier) qui, à leur tour, contribuent à mieux satisfaire le client ; tout cela conduit en définitive à une meilleure performance financière.

4- Périodicité du tableau de bord

Le tableau de bord doit être établi à une fréquence suffisante pour permettre aux responsables de réagir à temps. La fréquence ne doit cependant pas être trop élevée,

prenant en compte le temps de réaction (inertie) du système afin de mesurer, par les indicateurs, l'impact des mesures entreprises avant tout autre réaction.[1]

A titre d'exemple,

- Tableau de bord hebdomadaire : établi le lundi (le montant de marge réalisé) ;
- Tableau de bord mensuel : établi dans les premiers jours du mois (répartition du chiffre d'affaires par le niveau de produit).

2-1-5-2- Types de tableau de bord

En matière de contrôle de gestion, l'organisation des tableaux de bord se situe à deux niveaux : [2]

- Le tableau de bord de gestion ;
- Le tableau de bord prospectif.

1- Le tableau de bord de gestion

Selon Gervais[3], «*Le tableau de bord de gestion est un système d'information qui reprend des données importantes et nécessaires afin de contrôler la démarche de l'entreprise à court terme* »

De cette définition, on peut dire que le tableau de bord de gestion est un système d'information alertant le responsable dans sa gestion et qui sert à mieux situer l'action des responsables dans les contextes internes et externes grâce à un langage commun, cohérent avec les plans stratégiques .

Deux types peuvent être distingués selon la place de l'utilisateur dans l'organigramme de l'organisation.

a- Tableau de bord décentralisé (TBD)

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

[1] Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, « contrôle de gestion », DONUD, 2004, P. 557.
[2] Ait Meziane Aghilas, Ben Lounes Sabrina, op.cit., p24
[3] Gervais M. (2005), Contrôle de gestion », Economica, Paris.

b- Les tableaux de bord centraux (TBC)

Les tableaux de bord de la direction générale, représentent un support de l'analyse permanente des soldes intermédiaires de gestion. Ils communiquent équipement à la hiérarchie les performances économiques globales, leur permettant de situer leurs réalisations dans l'environnement concurrentiel. C'est un outil de contrôle *à posteriori* des responsabilités déléguées qui utilise des indicateurs de résultats dont l'actualisation est souvent mensuelle**.** [1]

2- Tableau de bord prospectif (TBP)

Ils sont cependant reliés par des liens de cause à effet et des boucles de rétroactions. Il permet à l'entreprise d'atteindre l'efficience (utilisation optimale des ressources) et l'efficacité (réalisation des objectifs fixés). Le tableau de bord prospectif est un tableau de bord équilibré. Il s'agit d'un outil pluridimensionnel qui donne une vision globale de l'organisation. Il prend en compte les acteurs externes et internes, les indicateurs financiers et non-financiers, le court terme et le long terme. Il met en valeur les actifs intangibles dans lesquels il faut investir afin d'obtenir une croissance exceptionnelle dans le futur. [2]

2-1-5-3- Autres types de tableaux de bord.

1- Le repoting

Le reporting est l'expression anglophone de la communication de données. Il consiste en la présentation de rapport sur des activités et les résultats d'une entreprise ou d'une organisation. Le reporting est destiné à des personnes physiques ou morales ayant un intérêt à recevoir des informations sur la structure concernée.

Dans ce cas, on peut dire qu'il sert à rendre compte que de gérer la réalisation des objectifs et il a pour mission principale d'informer la hiérarchie sur l'état et l'évolution des activités des unités décentralisées et permet de rendre compte des résultats des activités déléguées.

Le reporting fait partie du système d'information de direction générale. Il doit contenir toutes les informations qui vont permettre à la direction générale d'avoir les

[1] Ait Meziane Aghilas, Ben Lounes Sabrina, op.cit., p25
[2] Ibid.

données essentielles pour le pilotage de l'entreprise, ainsi que la mesurer des performances des différentes unités.

2- Les outils d'appui

En plus des outils standards du contrôle de gestion, les dirigeants sont dans l'obligation d'utiliser des outils de soutien, qui leur permettront de récolter des informations plus complètes et pertinentes, facilitant le pilotage et l'orientation stratégique de l'organisation. Actuellement, les entreprises utilisent plus le benchmarking et le Reengineering.

3- Le benchmarking

Kearns définit le benchmarking comme «*un processus continu d'évaluation des produits, services et méthodes d'une entreprise par rapport aux entreprises reconnues comme leaders d'un secteur donné »*[1]

Donc, on peut comprendre de cette définition que le benchmarking répond au besoin continu d'une entreprise de s'améliorer. Le processus inclut pleinement l'idée de se mesurer pour pouvoir se comparer aux meilleurs. Le but est d'adopter, d'adapter et d'implémenter les meilleures pratiques identifiées et les meilleures innovations issues du secteur analysé. Cela permet de garder un avantage par rapport à la concurrence grâce à une recherche continue pour améliorer la compétitivité de l'entreprise. Il existe plusieurs types de benchmarking ; on va évoquer les plus importants :[2]

- Le Benchmarking interne : c'est comparer les processus, produits ou services dans la même organisation.
- Le Benchmarking concurrentiel : c'est comparer l'entreprise au meilleur concurrents sur le marché.
- Le Benchmarking générique : c'est comparer des entreprise qui ont des processus similaire mais qui ne sont pas du même secteur.

[1] D.Kearns, ex directeur général de Xerox Corporation.
[2] M.Mahmoudia, L'applicabilité d'un système de contrôle de gestion fondé sur le tableau de bord prospectif dans l'entreprise publique algérienne, thèse de magister en sciences économiques, 2012, pp 68-69.

- Le Benchmarking fonctionnel : il vise à comparer une fonction génératrice de valeur ajoutée et commune à des entreprises non concurrentes mais appartenant à un même secteur d'activités.
- Le Benchmarking processus : il vise à mettre en évidence, pour chaque entreprise engagée et généralement reconnue comme leader dans son secteur d'activité, la spécificité de certaines opérations de son processus critique.
- Le Benchmarking stratégique : il vise à recueillir les meilleures pratiques des entreprises le plus souvent concurrentes avec une mise en évidence des objectifs stratégiques associés à ces pratiques et grâce à la veille stratégique.

4- Le Reengineering

Selon Sandoval, «*Le Reengineering est une refonte ou une reconfiguration de l'entreprise, la faisant passer d'un système orienté produit à un système orienté processus* ».[1]

Le Reengineering, de part sa définition, insiste sur le fait de recommencer à zéro. En effet, pour réinventer leurs entreprises, les managers devront abandonner leurs vieilles notions sur l'organisation et la gestion. En se basant sur une nouvelle approche qui permet une intégration de différentes technologies qui viennent d'autres horizons ,pour une amélioration nette des performances, en se focalisant sur les processus et non sur les fonctions de l'organisation. Ces améliorations spectaculaires sont le résultat de l'élimination des surcoûts et la simplification des structures et des processus. Il existe trois niveaux de reengineering qui sont [2]:

- **La reconception d'un processus de travail** : elle consiste à optimiser le processus en examinant toutes les étapes, afin de supprimer prioritairement celles qui sont inutiles, d'en améliorer certaines, d'en déplacer dans d'autres secteurs de l'entreprise ou d'en externaliser.
- **La reconception du processus d'affaires** : il s'agit d'identifier les processus principaux ou processus opérationnels et les processus de support, de les présenter sommairement et de les assortir de leurs performances et enjeux.

[1] V.Sandoval, 1994, cité par .S.Alcouffe, M.Boitier,A.Rivvière, op.cit, p 32.
[2] M.Mahmoudia, op.cit., p69.

Enfin, assigner les objectifs en termes de performance, et reconfigurer le processus pour les atteindre.

- **La reconception intégrale de l'entreprise** elle consiste à reconcevoir outre (le processus d'affaire, l'ensemble des relations avec les différents partenaires de l'entreprise, clients, collaborateurs, actionnaires, les produits et services, les structures les rémunérations, les comportements…Ets). C'est mettre en place un fonctionnement qui privilégie le parallélisme des actions.

2-2- Les règles prudentielles.

La réglementation est le contrôle de l'activité bancaire par l'Etat et la surveillance du système bancaire par la banque centrale, qui assure le refinancement des banques et joue ainsi le rôle de prêteur. Ce dernier rend les règles prudentielles relativement inutiles.

Selon P. Fister la réglementation prudentielle est définie comme étant : «L'ensemble des mesures qui permettent de réduire ou de mieux assumer les risques gérés par les diverses composantes du système financiers »[1].

Les règles prudentielles sont édictées afin d'atteindre deux objectifs à savoir la stabilité du système bancaire et la protection des déposants et créanciers.

2-2-1- Les objectifs et les types de la réglementation prudentielle.

Les règles parfois restrictives et limitations induites par la réglementation prudentielle visent à répondre à des besoins des déposants et du système bancaire dans son ensemble.

2-2-1-1- Les objectifs de la réglementation prudentielle

Le souci des préservations de la solvabilité du système bancaire a conduit à négliger l'ouverture de la profession, et le maintien d'une concurrence suffisante, ainsi que la réglementation prudentielle vise d'une manière assez prononcée à prendre cinq objectifs principaux [2]:

1. **La solvabilité monétaire :** qui implique une identification précise des établissements bancaires qui contribuent à la créance monétaire et une connaissance précise de l'évolution de leurs opérations actives et passives, et qui

[1] Didier Joël Kama N'Gbesso. Analyse comparative des déterminants macro-économiques du risque financier : un essai d'investigation empirique. Mémoire de Master. Année 2011. p42.
[2] Takerabt samia, Zenadi Dalila, op.cit, p8

peut rendre nécessaire des prescriptions plus contraignantes, telles que des réserves obligatoires.

2. **La stabilité du système bancaire :** qui vise à éviter et contrôler les risques systémiques ou des défaillances en chaîne, et qui implique une surveillance adéquate de la situation financière des établissements de crédit.
3. **La protection des intérêts de la clientèle :** qui vise à garantir un équilibre convenable dans la relation entre les établissements bancaires et leurs clients.
4. **Le bon fonctionnement du système bancaire :** notamment des systèmes de règlement et de paiement, qui doit assurer la qualité et l'efficacité la plus grande au moindre coût pour la clientèle comme pour les établissements participants.
5. **L'orientation des placements et financements :** qui vise à réaliser une allocation des ressources conforme aux objectifs de la politique économique.[1]

2-2-1-2- Les différents types de la réglementation

Les autorités réglementaires des différents pays ont complété le dispositif réglementaire, en particulier en incorporant la réglementation prudentielle qui comprend les règles différentes pour les fonds propres, les taux d'intérêts et la liquidité .cela est dû à la montée générale de l'instabilité bancaire et financière et à la fin des risques bancaires sans crée de distorsion de concurrence entre les établissements.

a- La réglementation de la liquidité

La liquidité bancaire se définit comme la somme des billets et de la monnaie centrale détenu par les établissements de crédit.

Les banques ont besoin de liquidité pour plusieurs raisons[2] :

- ✓ Demande de monnaie fiduciaire de la clientèle.
- ✓ Achat de devises auprès de la banque centrale
- ✓ Règlement des dettes aux autres banques après compensation
- ✓ Exigence d'une liquidité minimale par les autorités.

[1] Takerabt samia, Zenadi Dalila, op.cit, p8.
[2] DOVOGIEN « comptabilité et audit bancaire » ED DUNOD,2 Edition, paris 2008, p17

La réglementation donne à la banque centrale les moyens d'agir, directement ou indirectement sur la quantité de monnaie en influant la liquidité bancaire.

b- La réglementation des taux d'intérêts

Le comité de Bâle a renoncé à introduire une charge en capital standardisée au titre du risque de taux d'intérêt[1].

Un pouvoir discrétionnaire est certes laissé aux superviseurs nationaux pour jauger la couverture de ce risque par les établissements, avec la possibilité d'imposer une méthode standard s'ils la jaugent nécessaire.

c- La réglementation des fonds propres

Les fonds propres réglementaires sont constitués des fonds propres de base et des fonds propres complémentaires, certains éléments sont déduits de ces fonds propre. Les raison justifient une réglementation des fonds propre[2] :

- La protection des déposants contre la menace d'une perte complète de leurs avoirs en cas de faillite de la banque, considérée comme des créanciers, les déposants, qui sont des agents dispersés et souvent peu compétents, n'ont pas toute l'information voulue sur la manière dont la banque et gérée.
- La réduction des problèmes d'alea moral associés à certaines formes d'assurance publique des dépôts, en présence d'un filet de sécurité de type garantie des dépôts, les incitations des banquiers à une prise de risque accrue peuvent augmenter.

2-2-3- Les règles prudentielles de Bale I à Bale III[3]

Pour couvrir les risques bancaires, les autorités de contrôle ont mis en place une réforme de calcule des fonds propres nécessaire après une révision sur le dispositif

[1] www.revue-banque.fr

[2] MARIE-française delaite, les fonds propre bancaire au cœur de la crise financière (en ligne).monde en développement avril 2012,n°160,p117-132 disponible sur https://www.cairn.info /revue –monde-en développement 2012-4-page117htm.

[3] Article Moulay khatir Salih Sabri, Règlementation prudentielle de Bale I à Bale III & Analyse financière des banques publiques En Algérie, pp5-10.

existant. Ce dernier à adopter et augmenter la souplesse du système de surveillance au niveau des banques et des institutions financières.

Le comité de Bâle a pris des décisions pour réviser les dispositifs existants et les autorités du contrôle de G10 ont adopté le nouveau accord dit « de Bâle II » en 2004, qui est progressivement mis en place par des différentes institutions bancaires dans le monde depuis 2007 appelé comité de « Cooke » du nom de son président «Peter Cooke » le comité de Bâle a été créer en 1974 suite aux faillites et crises qui ont secoué le système bancaire internationale. Le ratio Cooke a été établi en 1988.

2-2-3-1- Le calcul du ratio Cooke ; Bâle I.

$$\textbf{Ratio Cooke} = \frac{\textbf{Fonds propres nets}}{\textbf{Engagements pondérés}} \geq 8\%$$

Risques pondérés – Engagements x Coefficients de pondération

Ou :

Le risque pris en compte est le risque de crédit

L'évaluation du ratio Cooke:

Ce ratio a permis de renforcer la solidité du système bancaire, seulement très vite le ratio a démontré un manque de fondement économique.

2-2-3-2- Ratio Mc Donough ; Bâle II

Bâle II est une réforme plus approprié à la gestion des risques bancaires.

Ratio Mc Donough

Ce ratio permet un calcul des fonds propres adapté au profil du risque de l'établissement

$$\textbf{Ratio Mc Donough} = \frac{\textbf{Total des fonds propres}}{\textbf{Risques de crédits + Risques de Marché + Risques Opérationnel}} \geq 8\%$$

a- Les réformes de Bâle II.

La figure suivante regroupe les risques dans une approche globale qui repose sur trois piliers :[1]

Figure n°08 : Les réformes de Bâle II.

Cette approche vise à protéger la solvabilité de la banque auprès de ses actionnaires, de ses clients déposants et des marchés. [2]

1- Premier pilier : exigences minimales de fonds propres

À la fin des années quatre-vingt, le Comité de Bâle pour la supervision bancaire a innové en développant une norme d'adéquation des fonds propres en fonction du

[1] Bernard Koenig, La réglementation Bâle III, est-elle en mesure de prévenir une prochaine crise bancaire ? » mémoire banque –Finance, Université Stransbong, 2012/2013, p44.
[2] François DESMICHT, Pratique de l'activité bancaire, édition DUNOD, Paris, 2004, p253.

risque destinée à amener une convergence inter- nationale des réglementations de supervision régissant l'adéquation des fonds propres chez les banques exerçant leur activité au niveau international. Le double objectif du nouveau cadre était de renforcer la cohérence et la stabilité du système bancaire international et, en assurant un degré élevé de cohérence dans l'application de ce cadre, de faire diminuer les sources de l'inégalité des conditions de concurrence que connaissent les banques internationales.

Ratio Mc Donough ; Bâle II

Bâle II est une réforme plus approprié a la gestion des risques bancaires.

Ratio Mc Donough

Ce ratio permet un calcul des fonds propres adapté au profil du risque de l'établissement

$$\frac{\text{Fonds propres réglementaires}}{\text{Risque de crédit} + \text{Risque de marché} + \text{Risque opérationnel}} \geq 8\%$$

2- La surveillance des risques (Pilier 2).[1]

Ce pilier comprend trois thèmes.

- ***L'existence d'organes adaptés à la surveillance des risques.***

Le tableau ci-après en donne les principaux.

Tableau n° 03 : Organes de surveillance des risques.

ORGANES	RÔLES
Conseil d'administration, DG	Stratégies, procédures, système de gestion des risques, délégations et contrôle des responsabilités, évaluation des FP
Comité d'audit	Qualité du contrôle interne, clarté des informations, avis
Audit interne	Surveillance du contrôle interne
Management des risques	Évaluation, reporting
ALM	Taux de cession et allocation des FP
Contrôle de gestion	Mesure et amélioration des performances
Comités	Trésorerie, bilan, tarification, engagements

[1] François Desmicht, op.cit, p254

- ***La fixation de limites de risque.***

Un système de fixation et de surveillance des limites de risques doit être organisé et donner lieu à reportings et mises à jour régulières. Cet ensemble de données doit être intégré dans tout projet informatique de développement du ratio Mac Donough.

Naturellement, ces limites doivent respecter les ratios de risque, mais la banque peut être plus restrictive et plus détaillée. L'exemple simplifié suivant est retenu.[1]

Tableau n°04 : Limites de risques mises à jour au 30/06/N

RISQUES	LIMITES
Liquidité	[Actif < 3 mois] > 110% [Passif < 3 mois]
Transformation	Ressources longues > 80% emplois longs
Taux	Sensibilité de la VAN < 4 points Pourcentage de nouveaux prêts à taux variable > 20% des prêts octroyés
Grands risques	Encours sur 1 bénéficiaire < 20% des FP Ensemble des risques < 500% des FP
Activités non bancaires	Aucune activité non bancaire
Marché	Sensibilité maximum du portefeuille : 3 points VaR maximum du portefeuille obligations : 8% de l'encours Montant maximum du portefeuille actions : 500 millions euros Montant total des sous-j'acents de produits dérivés < 800 millions d'euros
Change	VaR de la position dollar < 10% de l'encours en dollar Autres devises détenues : 50 millions d'euros maximum
Opérationnel	Aucun retard de production des états réglementaires et des liasses fiscales Externalisation informatique limitée à la maintenance des matériels Délai maximum de traitement des anomalies : 5 jours
Crédit	Particuliers : encours maximum : 150 000 euros, prêt unitaire maximum : 120 000 euros Entreprises : total encours banque maximum : 200 millions d'euros. Prêts < 12 ans Collectivités : Prêts < 20 ans

[1] François Desmicht, op.cit, p255

Les limites sur le risque de crédit devront ultérieurement tenir compte des notations internes.

- L'existence à&procédures de gestion à jour et de procédures de prévention des risques (par exemple le SPR : système de prévention des risques).

3- La discipline du marché algérien (communication et système d'information financière). (pilier 3).

Selon l'article 01 introduit par l'instruction no 09-2002 de la banque d'Algérie de 2002 relative aux délais de déclaration par les banques et les établissements financiers, la banque centrale d'Algérie exige des banques et des établissements financiers ;

La déclaration trimestrielle du ratio de solvabilité.

La banque centrale d'Algérie déclare trimestriellement leur ratio de solvabilité chaque fin du 31 mars, 30 juin, 30 septembre et au 31 décembre de chaque année.

La mise en place d'un système du contrôle interne

La banque centrale d'Algérie à travers la direction de l'inspection générale DGIG exige des banques et les établissements financiers exerçants leurs activités en Algérie qu'ils doivent mettre en place un système de surveillance et de contrôle internes des opérations et procédures interne à la banque. Émission d'un système interne de contrôle des banques et institutions financières dans le règlement no 08-11 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers.

Les cellules responsables chargées du contrôle interne dans les banques, doivent informer le conseil de la surveillance de la banque d'Algérie (CMC) des résultats du contrôle interne, notamment les éléments essentiels qui peuvent se dégager de la mesure des risques auxquels la banque ou l'établissement financier sont exposés et qui doit procéder au moins deux fois par an à l'examen de ces résultats.

A côté de ce flux d'information qui relie l'organe exécutif à l'organe administratif, les banques et les établissements financiers sont tenus également d'élaborer des manuels de procédures pour chacune de leurs activités, ils doivent décrire la façon dont les opérations se déroulent et expliquer comment il faut les enregistrer et comment les comptabiliser.

Le contrôle interne dans des banques doit contenir :

- Un système de contrôle des opérations et des procédures internes
- Une organisation comptable et traitement de l'information
- Un système de mesure des risques et des résultats
- Un système de surveillance et de maitrise des risques
- Système de documentation et d'information

Élaboration des rapports annuels par les banques

Selon l'article 47 du règlement 02/03 du 2002 relatif au contrôle interne, les banques et établissements financiers doivent élaborer deux rapports annuels destinés au conseil comité d'audit ainsi qu'aux commissaires aux comptes et la commission bancaire,

Ces deux rapports sont ;

- Un rapport sur les conditions dans lesquelles le contrôle interne est assuré doit comporter essentiellement l'inventaire des enquêtes réalisées, les anomalies et les dysfonctionnements constatés
- Un rapport sur la surveillance des risques devant mentionner les mesures de sélection des crédits ainsi que les critères de sélection arrêtés, la rentabilité des opérations de crédits sélectionnés.
- La transparence des informations
- Les opérations de déclaration de transparence spécifique à l'activité des banques et établissements financiers doivent intégrer deux points essentiels ;
- Les éléments essentiels à l'activité bancaire comme les risques financiers, les fonds propres et le contrôle interne
- L'exécution des opérations de déclaration et de transparence de manière régulière et continue de la part de toutes les banques et établissements financiers exerçants leurs activités en Algérie.

2-2-3-2- Les contenus de l'accord de Bâle III.

Le comité de Bâle a proposé les nouvelles régulations bancaires visant à augmenter les dispositifs prudentiels en matière de fonds propres réglementaires, l'introduction de nouveaux ratios de la liquidité, ratio de l'effet de levier et

l'amélioration des techniques de couverture de certains risques afin de couvrir les insuffisances des trois piliers de l'accord précédent de Bâle II.[1]

Bâle III a défini plusieurs normes et exigences prudentielles qui peuvent être expliqué comme suit :

- Redéfinitions de fonds propres réglementaires/Amélioration de la qualité des fonds propres.

L'accord de Bale III a introduit des dispositifs destinés à améliorer la qualité des fonds propres des établissements bancaires pour renforcer leurs capacités à absorber des pertes à travers les dispositions suivantes :

- Part prédominante du Tier 1 ; common equity capital (actions ordinaires, réserves et report à nouveau)
- Harmonisation et simplification de Tier 2 avec une seule catégorie de Tier2
- Déduction du niveau de common equity (noyau dur de fonds propres de base) des intérêts minoritaires, des actifs d'impôts diffères au titre des différences temporaires et des participations dans les établissements financiers.
- Restriction des instruments financiers éligibles dans les fonds propres de base avec l'exclusion progressive des produits hybrides innovants (avec clause de step up, émission par des SPV).
- Renforcement au niveau des fonds propres.

Le secteur bancaire a un besoin d'une quantité croissante de fonds propres, Dans ce champ, le comité de Bâle a proposé des exigences en fonds propres les modalités suivantes :

- Common equity tier 1
- Augmentation de ratio de (core tier one) de 2% à 4.5%
- Intégration de matelas de sécurité (coussin de conservation) supplémentaire de 2,5% à horizon 2019

[1] Aziz Rashid, Issa Adinani, L'application de la réglementaton des gestions des risques bancaire en Algérie, Master économie monétaire et bancaire, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2020, pp100-102.

- Niveau de fonds propre dur porte à 7%n à horizon 2019 mis en application entre 2013 et 2019.

Ce nouveau ratio de fonds propres réglementaires a été porte à 10, 5 % contre 8% proposé dans l'accord de Bale I, mis en place à la discrétion du régulateur national d'un coussin de sécurité contra cyclique qui compris entre 0% et 2,5% pour faire face au risque sectoriel.

Ratio de l'effet de levier (leverage ratio).

Le comité de Bale a prévu un ratio de capital pour maitriser la croissance des bilans, c'est le rapport entre le total des actifs et les fonds propres de la banque, les accordes de Bâle III a fixé le ratio de l'effet :

- Ratio de l'effet de levier est 3% du Tier 1. Sur un total des expositions de bilan et hors bilan qui ne peut pas dépasser 33 fois le capital de Tier 1 de la banque
- Ratio de l'effet de l'évier peut être présenté dans une formule comme suivant :

$$\textbf{L'effet de levier} = \frac{\textbf{FP}}{\textbf{TA}} > 3\%$$

- L'adoption des nouveaux ratios de liquidité ; liquidity coverage ratio (LCR) et net stable funding ratio (NSFR).

Dans cette réforme de Bâle III il ya deux réformes au niveau des ratios de liquidité :

- Ratio de liquidité à court terme (liquidity coverage ratio LCR) ; afin de faire face au risque de la liquidité les nouvelles exigences de Bâle III a introduit ce ratio de liquidité à court terme, il prévoit que dans les réserves des banques soient supérieur aux sorties nettes de trésoreries sur un mois, l'exigence minimale est de 100% pour assurer la résistance à une situation de liquidité pour pouvoir faire face à des sorties de trésoreries de 30 jours, la pondération des actifs se fait en fonction de leur qualité.

Le ratio de la liquidité à court terme peut être présenté dans une formule comme suit :

$$LCR = \frac{Stock\ of\ HQLA}{total\ net\ cash\ outflow} > 100\%$$

Lorsque, HQLA (high quality liquid assets) sont des réserves de la liquidité qui comprenant cash, titre d'Etat liquides sur le marché et éligible au refinancement en banque centrale. Ils doivent supérieur à 100% aux fuites de liquidités génères par les pertes de possibilité de refinancement sur le marché par la fuite de dépôts (total net cash outflow).

- Ratio de liquidité à long terme (Net stable funding ratio NSFR) ; le ratio NFSR prévoit que les banque soient capable d'exercer leurs activités dans un contexte de tensions prolongées à concurrence d'un an, ce ratio de NSFR est un rapport entre les financements stables disponibles et les besoins stables de financement qui doit être supérieur à 100%.

Le ratio de liquidité à long terme peut être présenté comme suit :

$$\text{Ratio NSFR} = \frac{ressources\ stables}{emplois\ stables} > 100\%$$

Les ressources stables sont des plus d'un an, elles doivent couvrir les besoins en emplois stable à 100%.

- L'introduction de coussin contra-cyclique.

Le coussin contre cyclique représente une assurance supplémentaire allant de 0 à 2,5% du capital, ce dernier est composé de réserves constituées en période de croissance et utilisées en cas de crise.

Conclusion du chapitre.

La banque pour organiser son secteur doit tous d'abord respecter les règles et les mesures destinées pour assurer l'exhaustivité, la sécurité, l'efficacité, la fiabilité, la pertinence et la disponibilité de ces activités produites, cette dernière implique une politique de gestion efficace suppose l'existence d'un système de contrôleur de gestion représenté par l'ensemble des règles mises en œuvre par l'entité dans l'objectif est l'amélioration de sa performance, afin de s'interroger sur la fiabilité et la place qu'occupe le contrôle de gestion au sein des établissements bancaires. Ceux qui pousse les banques de trouver un moyen pour organiser ce secteur et d'intervenir dans l'activité bancaire à travers une réglementation qui est la réglementation bancaire, qui développé dernièrement à travers un grand nombre de dispositions qui ont modifié ou supprimé l'ancienne règle et même institué de nouvelles.

Concrètement, cela se traduit par la formulation de prévisions, en définissant les objectifs, en mettant en place les moyens, en comparant les performances passées et futures et les objectifs, en corrigeant les objectifs et les moyens par lesquels le contrôleur de gestion pense, propose et élabore des outils de gestion au service du management de l'organisation. Il permet de procéder à des évaluations de la performance, c'est-à-dire de l'efficience, de l'efficacité,

Chapitre II

L’impact des nouvelles technologies sur le métier du contrôleur de gestion bancaire

Chapitre II : L'impact des nouvelles technologies sur le métier du contrôleur de gestion bancaire

Introduction du chapitre.

Dans cette partie nous allons étudier l'impact des nouvelles technologies sur le métier du contrôleur de gestion bancaire. On va appui d'abord sur la technologie d'information liées au secteur bancaire dans la première section et puis on va procéder à l'étape suivant dont les nouvelles technologies sont-elles un déterminant de la performance bancaire ? dans la deuxième section.

Section 1 : Les technologies d'information liées au secteur bancaire.

Pour échanger de l'information et exécuter des activités et des transactions plusieurs organismes nationaux et internationaux ont met à la disposition de métier des entreprises et bancaires le commerce électronique. Ce dernier repose essentiellement sur l'existence des nouvelles technologies de l'information et des télécommunications.

1-1- La technologie de l'information.

Il s'agit notamment d'Internet ainsi que les différentes formes de système d'information qui permettent de manipuler, organiser, analyser, transmettre la multitude d'informations et, surtout, d'assurer les transactions électroniques menant au commerce électronique.

1-2- Evolution et développement de nouvelles technologies de l'information.

Le cursus de nouvelles technologies de l'information et de la communication a connu une trajectoire qui se développera au fur et à mesure. Elles se sont développées sur plusieurs angles historiques, suite à l'invention des ordinateurs, en commençant par :

- **Les années 1960 :** cette période est caractérisée par l'automatisation du processus administratif comme la facturation, la comptabilité.
- **Les années 1970 :** pendant ces années, le point a été mis sur un autre type de processus, il s'agit de celui de production dont la robotique et la productique sont les plus récents pour le bon fonctionnement du processus de production;
- **Les années 1980 :** durant ces années, l'automatisation du travail du bureau apparait comme une nouveauté, c'est le cas par exemple des micros-ordinateurs et de la bureautique ;
- **Les années 1990 :** plusieurs systèmes sont mis en réseaux, tels le système informatique, les micro-ordinateurs ainsi que le développement des données informatisées(EDI) ;

- **Les années 2000:** plusieurs éléments sont apparus dans le but d'automatiser les divers échanges (le commerce électronique), l'exploration de l'internet, la téléphonie mobile et les micro-ordinateurs portables. [1]

1-3- La nouvelle technologie de l'information et de communication (NTIC).

Avec la variété existant de notion de la nouvelle technologie et de l'information, il est nécessaire de définir quelques concepts courants.

Cette notion est composé par l'abréviation NTIC, c'est-à-dire :

N : C'est la lettre qui représente la notion **Nouvelle**, qui désigne la plupart du temps, les technologies récentes. Cette lettre a été une source de débats entre les différents auteurs, concernant le sens de la nouveauté. Pour certains, la technologie nouvelle n'est pas le fait d'avoir une technologie qui s'est diffusée depuis quelque années, puisque la plupart des technologies sont intégrées depuis des années.

T : Cette lettre peut désigner les mots **Techniques** ou **Technologie**, dont la différence entre les deux est que les technologies sont l'ensemble des techniques. Ces dernières sont définies comme l'ensemble de procédés utilisés pour la réalisation des opérations servant dans un premier temps à la fabrication des produits ou services.

I : C'est -à-dire l'**Information**, elle est essentielle dans le processus de prise de décision ainsi, son traitement, son partage et sa diffusion avec un maillage de techniques constitue un véritable atout pour l'entreprise.

C : La **Communication**, ses enjeux dans l'entreprise sont doubles, elle sert d'un coté à l'amélioration et le succès des différents projets de recherche, et d'un autre coté, répondre aux besoins quotidiens de l'entreprise sous une adaptation de son fonctionnement et de la modalité de son déploiement.

Toutefois, le consensus sur une définition exhaustive des NTIC est loin d'être à l'ordre du jour, vu leurs hétérogénéités et leurs complexités. La définition internationale qui retient comme champ des NTIC les activités économiques

[1] Takerabet Samia et Zenadi Dalila, L'impact des NTIC sur la performance des PME, un essai d'évaluation dans la wilaya de Béjaia, Master en sciences Economiques, Université Abderahmane Mira, Béjaia, 2013, p13.

contribuant à la visualisation, au traitement, au stockage et à la transmission de l'information par les moyens électroniques.

1-4- Les composants essentiels des technologies de l'information :

Les composants des technologies de l'information sont essentiellement résumé selon Auber (1990) comme étant : « les technologies de l'information comme des techniques permettant de («fabriquer» de l'information «fabriquer » correspond ici à «saisir», « traiter», « stocker», « communiquer »).

Le tableau ci-après résume ces composants à travers les fonctions de base relatives aux données:

Tableau n°05 : Les fonctions de base des technologies de l'information.

Fonction de base	Exemple de dispositif technologique
Saisie : Obtenir les données sous une forme permettant leur stockage, leur traitement et leur transmission.	Clavier d'ordinateur, lecteur de codes à barres, scanner, enregistreur de sons (magnitophone), caméra vidéo, appareil photographique, etc.
Transmission Déplacement des données dans l'espace.	Réseau téléphonique, réseau spécialisé dans la transmission de données, réseau local, réseau de télévision câblée, diffusion hertzienne, par satellite, etc
Stockage : Conservation organisée des données permettant de les retrouver ultérieurement	Imprimé papier, band magnétique audio et vidéo, compact disque audio et vidéo, CD-ROM, Disque optique numérique, mémoire centrale d'ordinateur.
Traitement Création de données nouvelles à partir de données existantes par le calcul, la mise en ordre, le changement de format, etc	Ordinateur avec les logiciels correspondants

Communication Remettre les données sous une forme communicable à l'homme	Imprimante d'ordinateur, écran, haut-parleur, etc.

Source : Alter, S., Information systems: a management perspective. Addision Wesley Company, 1996.

1-4- L'impact de nouvelles technologies de l'information sur la structure de l'emploi et le développement des compétences.

L'impact des nouvelles technologies sur la gestion des ressources humaines est multiforme.

Les bouleversements introduits par les nouvelles technologies de l'information (NT1C) affectent la définition de tous les métiers, notamment ceux qui touchent de prés ou de loin à l'organisation administrative, et a fait explosé le schéma classique de l'organisation taylorienne.

Dans ce contexte, la banque est appelée à vivre une importante transition: le passage de la production et de l'économie à celles des sociétés de connaissances fondées sur l'information et la communication.

L'Internet est une technologie qui a induit de nouveaux modes de gestion qui se conjuguent avec des mots de flexibilité, qualité et responsabilité. [(1)]

1-5-1- L'Internet au cœur du développement des compétences.

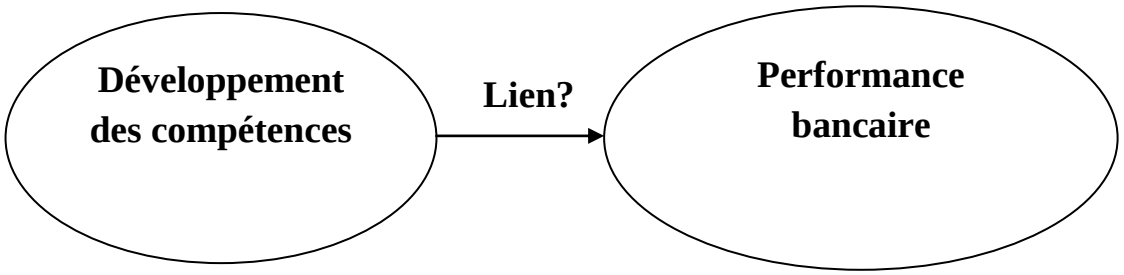
Dans ces dernières années, l'internet est apparu comme une réalité dans notre vie quotidienne, et notamment dans la vie de l'entreprise, car dans certaines activités, l'internet est devenu une partie inséparable du personnel des firmes, puisqu'elle participe directement au développement des compétences et de la performance de l'entreprise.

Il convient de se poser la question suivante : comment peut-on obtenir des résultats performants avec l'Internet ?

[1] - Geneviève la Cono, la gestion des ressources humaines, casbah édition, P 55.

Pour qu'on puisse apporter un éclaircissement à ce sujet, on va essayer de s'appuyer sur la relation de causalité qui existe entre l'internet et le développement des compétences.

Figure n°09: La relation entre le développement des compétences et la performance bancaire



S. MALEK, « le rôle de la formation dans le développement des compétences de personnel INC», Mémoire de licence en science commerciales, 2003, p65.

1-5-2- Les ressources et compétences.

La théorie des compétences a été développée, dans le but de mieux comprendre l'avantage concurrentiel. Ces ressources et compétences sont un cadre théorique promoteur pour l'étude de la performance bancaire.

Le développement des compétences apparaît comme une tâche primordiale pour l'entreprise dont elle doit lui attribuer une place stratégique. [1]

« Les entreprises les plus performantes sont celles qui détiennent le plus grand nombre de compétences. Ils mettent donc à jour le lien existant entre le mode de développement des compétences et la performance des firmes ». [(2)]

[1] S. MALEK, « le rôle de la formation dans le développement des compétences de personnel INC», Mémoire de licence en science commerciales, 2003, p67.

[2] - Conférence internationale de management stratégique, Annecy, Genève, 2006

1-5-2-1- Les capacités dynamiques appliquées à l'évaluation de l'activité internet.

La technologie ne cesse d'évoluer et c'est pour cela que l'entreprise doit évoluer ses compétences pour se confronter à l'environnement économique changeant, et ce à l'aide de ses capacités dynamiques.

Teece, l'Isano et Shuen distinguent les capacités dynamiques :

« Les capacités de la firme à intégrer, construire et reconfigurer ses compétences internes afin de répondre rapidement à un environnement changeant » [(1)]

Les compétences organisationnelles *«Ensemble de ressources individuelles et collectives permettant de réaliser une activité composée de routines organisationnelle et de processus»*et les ressources *«Actifs spécifiques de l'entreprise difficiles à imiter»*[(2)]

Les capacités dynamiques constituent un modèle intégré d'activité collective à travers lequel, l'organisation de manière systématique génère et modifie ses routines opérationnelles.

Le développement des capacités dynamiques au sein de l'entreprise doit se faire par l'investissement dans les ressources humaines et l'acquisition de nouvelles connaissances, et ce par la formation continue et l'apprentissage au sein de l'organisation.

Le développement des compétences par internet est donc important pour l'entreprise qui souhaite être en face avec l'environnement évolutif.

1-5-2-2- Les modes de développement des compétences par Internet:

Le développement des compétences s'étend ici comme un processus à travers lequel l'entreprise acquièrt des compétences nouvelles.

[1]- Conférence internationale de management stratégique, op.cit

Le mode et le niveau de développement des compétences dépendent en grande partie des compétences dont dispose l'entreprise, ce qui nous mène à poser la question suivante :

Quels sont les modes de développement de compétences dont dispose l'entreprise ?

a- Formation :

La formation constitue un mode de développement de compétences. Elle favorise l'adhésion des membres de l'organisation au changement, et il est important de s'intéresser à l'existence de formations consacrées aux technologies internet au sein de l'entreprise.

b- Gestion des connaissances :

La gestion des connaissances se caractérise par le partage et le transfert des savoirs au sein de l'organisation, c'est un facteur favorisant le développement de compétences.

On conclue que, les entreprises ont évolué d'une manière très remarquable durant ces dernières années, surtout avec la perception de la formation comme une mission phare de la direction des ressources humaines.

Cette prise de conscience sur le rôle de l'homme au travail a fait émerger des lois et règlements pour valoriser les compétences dans les entreprises. Actuellement, la formation est devenue une véritable stratégie et un véritable investissement.

1-6- La contribution de la formation à la gestion des ressources humaines:

La formation participe étroitement à la gestion des ressources humaines au niveau de :

- La résolution des dysfonctionnements dans le fonctionnement de l'entreprise ;
- Le maintien de l'employabilité des salariés ;

- La gestion prévisionnelle des compétences.

Dans cette section, nous allons présenter ce que la formation apporte à la gestion des ressources humaines, ainsi que son impact sur le développement des compétences.

1-6-1- La résolution des dysfonctionnements :[(1)]

L'existence des dysfonctionnements au niveau d'une structure entrave sa bonne marche, les dysfonctionnements sont des troubles, des anomalies, une irrégularité du fonctionnement de l'entreprise.

Pour résoudre ces problèmes, les solutions sont diverses, et parmi les solutions possibles, on dénote la formation comme moyen efficace qui peut aider à la résolution de ces problèmes. Les dysfonctionnements peuvent être solutionnés par d'autres moyens, comme le recrutement, amélioration des conditions de travail, etc. ces dysfonctionnements peuvent s'agir des erreurs de gestion, de procédures inadéquates, un rendement insuffisant une mauvaise utilisation des ressources matérielles (équipements, machines…).

L'existence d'un hiérarchique opérationnel peut permettre de déceler cette difficulté et impulser des actions de formation qui peuvent se révéler une rectification de l'anomalie constatée au niveau de la structure de l'entrepris.

1-6-2- La formation professionnelle continue :

La formation professionnelle est actuellement considérée comme un investissement de grande importance à coté des investissements en équipements puisqu'elle est le facteur le plus déterminant quant à la survie et la pérennité des organisations.

En effet, la formation continue est le moyen le plus efficace pour développer les compétences des ressources humaines afin que l'entreprise gagne en compétitivité, en performance et en rentabilité dans un environnement animé par une

[1]- S. MALEK, « le rôle de la formation dans le développement des compétences de personnel INC», Mémoire de licence en science commerciales, 2003, p68.

rude concurrence et des mutations profondes qui ne cessent de bouleverser tous les édifices mis en place et les normes et croyances suivies depuis longtemps.

La formation professionnelle continue devant ces changements et ces mutations tant organisationnelle que technologique ne peut qu'être stratégique sous forme d'un processus de long terme pour accompagner l'organisation et le personnel vers un progrès commun et négocié.

Face à un besoin de développement continu des compétences et des connaissances pour s'adapter le plus rapidement possible aux changements dans un contexte où les connaissances seront très vite dépassées, la formation occupe une place privilégiée et centrale, dans un ensemble large et diversifié de modalités d'acquisition et de développement des capacités organisationnelles.

El Akremi A. et Oumaya Kalbous R., (2004), distinguent deux types de formation :

A) La formation d'adaptation :

Elle est à caractère plutôt technique et se fait au service de la compétitivité de l'entreprise. Elle accroît les compétences opérationnelles et de savoir-faire du salarié, liées à son travail et à son environnement.

Elle contribue plus à l'employabilité et la mobilité internes parce que son contenu est orienté vers des situations locales et spécifiques pour résoudre des problèmes liés au contexte purement propre à l'entreprise dont il est probablement difficile de l'approprier ailleurs.

***B) La formation d'employabilité* :**

Est une formation à caractère général, comme les langues, l'Internet, l'utilisation de l'outil informatique, les techniques de communication et d'information, qui se caractérise par un saut qualitatif dans le réservoir des compétences d'un individu.

Elle accroît l'employabilité de l'individu que ce soit au sein de l'entreprise ou à l'extérieur et élargit le champ des métiers.

1-6-3- Les besoins d'adaptation aux changements.

Tout changement que ce soit organisationnel, de structure, technologique ou autre nécessite une période plus au moins longue d'adaptation et ce compte tenu du degré de cette mutation, sa nature, ses effets immédiats ou non sur les moyens de production, la réactivité de l'entreprise en question et l'état des compétences de ses ressources humaines.

L'entreprise qui vit aujourd'hui dans un environnement de plus en plus instable où les changements sont fréquents adopte une position préventive en cherchant une grande flexibilité et une réactivité en investissant dans son capital humain.

C'est en effet, les compétences humaines qui peuvent trouver les solutions adéquates à tous les problèmes posés à l'organisation afin de dépasser les obstacles et les périodes de transitions sans perte de compétitivité et de performance.

1-7- Les théories de la performance.

On distingue deux principales théories :

1-7-1- La théorie des buts

LEVY LEBOYER[1] définit le but sur le fait de se fixer les objectifs autant sur le niveau personnel qu'au niveau organisationnel. LOCKE définit le but comme le désir d'atteindre un certain niveau de performance. Il démontre que les buts sont des puissants déterminants de l'offre et de l'activité qui conduise à cette performance. Ceci même si le but lui-même n'est pas et ne peut être attient.

Cette notion est subjective, elle est définit par rapport à la probabilité d'atteindre un résultat donné, probabilité estimée en fonction de performance observée dans le passé.

[1] LEVY – LEBOYER : « la motivation dans l'entreprise modèle et stratégie », Edition des EDITION D'ORGANISATION, Paris ,2001.

1-7-2- La théorie du renforcement :

Cette théorie stipule que tout comportement qu'il soit positif ou négatif peut être maitrisé, voire modifier, en fonction du résultat désiré. Elle repose sur le postulat que nos comportements sont contrôlés par leurs conséquents, et nos pas, par des phénomènes internes tels que les besoins, les attitudes, les valeurs, etc.

1-7-3- Les conditions d'une mesure de performance efficace[1]

- **La contrôlabilité.**

Mesure la performance d'un niveau implique l'idée de quantification de certains éléments servant de base à cette mesure, qu'il peut effectivement contrôler. Cela ne signifie pas qu'il s'agit de mesurer uniquement les charges variables. En effet toute dépense doit être contrôlée par quelqu'un dans l'entreprise. La dépone est contrôlable, si elle est engagée par une personne, quel que soit son niveau hiérarchie.

- **Le niveau de tolérance et la sensibilité de l'écart.**

Un standard sert à mesurer une performance. Néanmoins, la qualité de la mesure doit être assurée pour que son appréciation soit la plus objective possible. Pour cela, un dispositif de mesure doit se caractériser par sa fidélité, sa sensibilité et son exactitude.

- **Fidélitéϖ.**

La mesure doit présenter une image fidèle, de manière à ce qu'elle puisse donne le même résultat, même si elle est pratiquée par des différentes personnes. Le standard doit être calculé d'une manière quantitative pour qu'il ait le plus d'objectivité possible, car les opérations qualitatives sont les plus souvent subjectives.

- **Sensibilité :**

Pour être interprétable, un écart doit être significatif. L'appréciation deϖ cette signification résulte le souvent de l'expérience des responsables. En effet, un écart de

[1] SAOU Ouanissa, ABBACHE Khelaf, L'appréciation de la performance de l'entreprise à travers l'analyse financière (cas de l'entreprise portuaire de Béjaia « EPB »), Master en sciences de gestions, Université Abderahmane Mira, Béjaia, 2017, p48.

5% sur un rendement peut être très important dans certaines activités alors qu'il est moins dont d'autres.

- **Exactitude :**

Pour que la mesure de la performance soit exacte, il faut que la référenceϖ soit correcte. Donc, le standard doit être évalué de la manière la plus objective possible en écartant toutes les informations aberrantes. Au niveau des résultats, le calcul permet de dégager un intervalle de performance acceptable et non une performance absolue. 3-3- les étapes d'une mission d'évaluation L'évaluation d'une entreprise réponde à un processus rigoureux qui repose sur certains formalismes plus ou moins complexes en fonction de la taille de l'entreprise, du secteur d'activité ou du modèle de consolidation des filiales au sein d'un groupe.

La valeur finale d'une entreprise n'est que la conclusion de ce processus. Malgré tout, on peut identifier sept étapes-clés nécessaires pour un bon déroulement d'une mission d'évaluation.

Etape 1 : collecter l'information

La première étape consiste à réunir l'ensemble des informations disponibles pour la société, ses produits, ses marchés et ses concurrents, à partir des données publiques (comptes publiés, rapport de gestion …) ou privées (études sectorielles, notes d'analystes financiers).

Cette phase de prise de connaissance générale de l'entreprise est généralement complétée par des réunions avec la direction générale et le management opérationnel, ainsi que par des visites de sites sur le terrain.

Section 2 : Les nouvelles technologies sont-elles un déterminant de la performance bancaire ?

1- Les nouvelles technologies d'information dans le secteur bancaire.

D'après le chercheur Michel Voile les NTIC et les nouveaux systèmes d'information « Le rôle du système d'information dans les entreprises est en train de

changer. La décentralisation de puissance et de mémoire induite par la dispersion des micro-ordinateurs les oriente vers de nouvelles architectures, ainsi que vers un partage différent des responsabilités entre utilisateurs du système d'information et informaticien. Un ensemble de techniques, regroupées sous le terme de "nouvelles technologies", modifie le champ des possibles»[1].

On constate aujourd'hui, qu'il existe trois aspects très avantageux pour toute entreprise qui veut mettre en place ces nouvelles technologies. Il s'agit de[2] :

- **La communication :** La diffusion de l'information d'une manière très facile à travers un média unique et une centralisation des données ;
- **La collaboration :** Le développement du travail collaboratif et la synergie des services ;
- **La coordination :** Le partage des tâches et le suivi de l'information à travers un système de Workflow (un ensemble d'outil logiciels permettant de gérer des procédures de travail, de coordonner des charges et des ressources et de superviser le déroulement des tâches) et une amélioration de la réactivité.

Ce qui revient à dire que le système d'information ne suit plus la gestion de l'entreprise mais devient carrément un acteur principal de l'entreprise. Jean-Yves Prax(1998) affirme que «Dans un nouveau contexte socio-économique de mobilité et d'interdépendance, l'entreprise qui veut rester compétitive doit repenser son organisation, remobiliser ses compétences humaines, réviser ses stratégies, avec le passage d'une organisation traditionnelle à une organisation en réseau, favorisant les processus transverses aux structures, désynchronisant les activités, dématérialisant les échanges, autorisant une plus large autonomie des acteurs »[3]

[1] Michel V, Economie des nouvelles technologies : Internet, télécommunications, informatique, audiovisuel, transport aérien, Ed. Economica, Paris, 1999, p98
[2] Takerabt samia, Zenadi Dalila, L'impact des NTIC sur la performance des PME : un essai d'évaluation dans la wilaya de Béjaia, Master en sciences économiques, Université Abderrahmane Mira, Béjaia, 2013, p27.
[3] J.Y Prax, La Gestion Electronique Documentaire, Ed .Masson, Paris, 1998, p54.

2- L'impact des NTIC sur la performance des banques.

Après de nombreuses recherches, il s'avère, que le problème de mesure de la productivité des nouvelles technologies de l'information et de la communication est quelque peu dépassé et que d'autres perspectives doivent être trouvées pour évaluer la performance des systèmes fondés sur ces technologies.

permettant de déterminer l'impact des NTIC sur la performance des entreprises en utilisant une approche de contingence selon laquelle la performance d'une firme dépend du degré d'adéquation entre sa stratégie et son organisation.

Ces chercheurs suggèrent que le développement de la stratégie de l'entreprise et de son système d'information doit être cohérent. Du fait de l'intérêt qu'il revêt pour l'explication de la performance de l'entreprise. La taille de la firme peut ainsi jouer un rôle de contingence en regard de la rentabilité des NTIC.

L'usage des nouvelles technologies de l'information engendre de véritables transformations dans les systèmes de management, des organisations et des processus des banques et qui permet de produire le meilleur effet sur sa performance.

2-1- La gestion stratégique des NTIC.

Suite à une analyse faite par Venkatraman (1989), l'impact des NTIC sur la performance de l'entreprise, a montré que les NTIC peuvent constituer un axe de développement de nouvelles activités génératrices de rentabilité et donc d'avantages concurrentiels.[1]

Les NTIC possèdent donc une dimension organisationnelle et stratégique très importante. Elles tendent à transformer l'entreprise traditionnelle en une entreprise numérique où les informations sont véhiculées grâce à des systèmes d'information numériques. Elles permettent aussi d'ouvrir aux entreprises la possibilité d'établir des relations électroniques avec leurs clients et leurs fournisseurs, de partager des marchés et des plateformes électroniques (notamment au travers des places de marché) avec leurs concurrents et d'accéder plus facilement à des marchés sur un niveau mondial.

[1] Takerabt samia, Zenadi Dalila, op.cit, p33.

2-2- Les NTIC, un phénomène organisationnel.

Afin de contrôler les changements de leur environnement et de profiter des avantages d'une stratégie d'innovation et d'efficacité, les entreprises se sont engagées dans un processus de révision de leur structure et de leur organisation.

De ce fait, la structure de la firme est considérée en tant que fondement de ses choix stratégiques et technologiques. A cet égard, la plupart des chercheurs et des praticiens étaient à la recherche de la meilleure structure organisationnelle et de la meilleure façon de gérer les organisations. Ils ont proposé une approche contingente selon laquelle la performance d'une firme dépend du degré d'adéquation entre sa structure et son environnement.[1]

2-3- Les NTIC, une ressource stratégique

L'orientation stratégique de la banque est cruciale à sa performance. En effet, quelque soit le type de stratégies pour lesquelles elle va opter pour l'adoption des NTIC, qu'il s'agit de stratégies d'attente ou de stratégies offensive, la banque peut obtenir un avantage concurrentiel qui peut se traduire par une croissance des ventes, des profits ou des rendements, etc., et donc réaliser une meilleure performance. Comme l'a si bien souligné M. Porter, «Se donner une stratégie fait gagner en rapidité»[2].

Selon A, Bounfour (1998) «Si l'information est porteuse de sens pour les entreprises, c'est-à-dire de valeur à créer sur le marché, et si la maîtrise de son contenu et de sa diffusion comporte un caractère stratégique pour l'entreprise alors la mise en œuvre de systèmes d'information stratégique dans les organisations apparaît comme évidente»[3].

[1] Takerabt samia, Zenadi Dalila, op.cit., p33.
[2] Ibid.
[3] Ibid.

2-4- Intégrer les nouvelles TIC : vers une dynamique de travail collaboratif et d'innovation

De nos jours, les NTIC arrivent massivement sous des formes différentes, internet, sites web, messagerie E-mail. La PME est ainsi bouleversée avec ces changements technologiques qui différent énormément des autres types de développement qui concernaient principalement les processus de production (robotisation, automation des processus). Lors de la première partie de cette section, nous avons présenté le concept des NTIC selon une dimension organisationnelle et stratégique qui s'avèrent très importante dans l'amélioration de la performance des PME. Cette seconde section met l'accent sur les différents changements que ces nouvelles technologies engendrent à l'intérieur des PME et dans son environnement le plus proche.

2-4-1- Les NTIC et l'impératif de réformes :

Suite aux nouvelles technologies de l'information et de la communication dans les banque qui ont en relation avec les performances obtenues, ceux-ci exige des reformes profondes dans la structure, suit aux nouveaux modes de management basés essentiellement sur la réactivité et la flexibilité de l'organisation.

Dans l'exemple de Reix R., (1999), la flexibilité, « l'aptitude de l'entreprise à répondre aux modifications de l'environnement pour assurer le maintien de ses objectifs fondamentaux »[1].

Cette définition tend à dire que les nouvelles technologies aident à l'amélioration par une réduction des temps et des coûts de traitement de l'information d'une part, et d'autre part, favorisent la transversabilité de l'organisation et avec un redéploiement en réseau, ou la circulation de l'information se fait sans contrainte hiérarchique avec une réduction de la consommation du papier et de sa manipulation qui peut atteindre 90 % des coûts. [2]

[1] Reix R, Les technologies de l'information facteurs de flexibilité, revue française de Gestion N° 3, Mai 1999, p 5.
[2] Takerabt samia, Zenadi Dalila, op.cit., p36.

Cette flexibilité dans l'organisation face à un environnement en perpétuelle mutation est imprévisible, nécessite une gestion plus poussée de ces processus et oblige de travailler en équipe.[1]

Les NTIC, ainsi optimisent la façon de travailler avec un redéploiement des ressources vers des taches à plus grande valeur. En libérant ces ressources et moyens, la PME doit aussi savoir les maîtriser, les préserver en adoptant bien sur la méthode de KM (Knowledge Management), «combinaison entre des personnes, des processus et des technologies en vue d'obtenir de nouvelles façons de créer, de partager et de retenir la connaissance »[2] .

Ceci nous donne une définition de la gestion des connaissances comme étant un outil qui permet à l'entreprise de cerner ses problèmes organisationnels et de dresser la liste des actions qui lui permettent d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée. Les changements que peuvent apporter ces nouvelles technologies au sein de la PME ne sont pas automatiques, car elles ne représentent en fin de compte qu'un potentiel. Tout dépend en fait de la stratégie de l'entreprise dans l'usage qu'elle en fait et de l'état des rapports de travail entre direction et salariés. Les changements ainsi observés dans le mode de travail et son organisation peuvent varier d'une PME à une autre suivant les modes d'appropriation des NTIC d'une part par les salariés et d'autre part par les dirigeants. Dans ce processus de changement de mode de travail, on remarque :

- Une évolution vers plus d'autonomie des salariés associés à une information partagée ;
- La formation des travailleurs se consulte grâce aux nouveaux canaux de communication (internet, messagerie E-mail….), elle ne se transmet plus de haut en bas en suivant un chemin long et plein de contraintes bureaucratiques ;
- Chaque travailleur devient un centre de décision au plus proche problème à résoudre ce qui donne plus de réactivité à l'entreprise ;

[1] Takerabt samia, Zenadi Dalila, op.cit.,p37.
[2] Ibid.

- La généralisation du travail en groupe doit beaucoup au développement des NTIC. Les réseaux élargies (Internet, messagerie E-mail,….) permettent de dépasser les barrières du temps et des distances dans la composition d'un group réel ou virtuel mais polyvalent et prêt à répondre à toutes les demandes, ce qui donne une grande créativité à l'entreprise.

Le groupe de projets a été conçu de manière interactive et pouvant ainsi accompagner tout développement de toute nature. Il est loin d'être un simple rassemblement d'individus, il se distingue ainsi par sa cohésion, l'intérêt commun et un système d'information approprie au travail collectif.

Ce groupe de travail connu sous le nom générique de groupware comme le définit Marc Maurice : « concept qui désigne à la fois le processus humain et organisationnel de travail en groupe et les outils technologiques nécessaires à l'accomplissement de ce travail. »[1] .

Ceci donc va dans le sens de l'efficacité des projets, qui sont souvent contraints par les exigences des clients en termes de qualité, coût et délai et qui offre une meilleure complémentarité à la messagerie électronique.

L'intérêt de ce groupware est avant tout:

- Améliorer la capacité de réaction en termes de rapidité et de qualité.
- L'information peut circuler plus vite avec de meilleur potentiel de coopération, ainsi il est possible de mettre en réseau les compétences disponibles dans l'entreprise.

Généralement on associe au groupware la coordination de la circulation des documents, une tache accomplie par workflow (un ensemble d'outil logiciels permettant de gérer des procédures de travail, de coordonner des charges et des ressources et de superviser le déroulement des tâches), celui ci peut donc être défini comme un ensemble de dispositifs techniques permettant la diffusion, l'administration et l'exécution d'un flux d'informations au sein du group de travail. L'intérêt du

[1] Takerabt samia, Zenadi Dalila, op.cit.,p37.

workflow est d'optimiser la cohésion entre les intervenants et les temps de réponses, simplifier le travail de chacun en lui précisant les taches réalisé en prévoyant des procédures prédéfinies. Toutefois une implantation de workflow implique que la firme effectue des taches répétitives qui puissent être automatisées. Avant de penser à l'utilisation de ces outils, il faut bien réfléchir sur les besoins réels car les coûts induits par de telle technologie est très lourde à supporter par les PME. Dans ce cas, la formation continue apparaît indispensable étant donnée de l'obsolescence rapide des NTIC.

Le temps de travail ne se mesure plus en temps de présence mais également en temps de disponibilité on line pour coopérer à distance et en temps de créativité. C'est ainsi que le travail a envahi la sphère privée et appellent de nouvelle formes d'organisation et de contrôle. Ainsi, on peut dire que c'est la qualité de l'organisation du travail et de l'entreprise qui permet à ces technologies d'être efficace. Et les indicateurs sont des indicateurs de performance finaux et généraux ; ils ne portent pas sur la performance individuelle de chacun.

2-4-2- Les NTIC, une dialogique gestion des ressources humaines / création de valeur.

La fonction ressource humaine (RH) devient de plus en plus stratégique et occupe une place prépondérante dans le processus décisionnel des PME. La gestion des ressources humaines (GRH) se conçoit comme une fonction intégrée dans la structure organisationnelle et articulée à la stratégie de l'entreprise. De ce fait, les responsables doivent être à l'écoute de l'ensemble des acteurs dans le cadre des orientations stratégiques. La fonction de la direction des ressources humaines (DRH) s'est professionnalisée et outillée, basée sur les NTIC. [1]

La fonction RH voit ses activités et pratiques largement repensées sous l'influence de deux phénomènes : développement de nouvelles formes d'organisation (l'entreprise réseau) et développement de l'utilisation des NTIC par les membres de l'organisation. Donc l'impact des NTIC sur la performance des PME, se manifeste sur

[1] Takerabt samia, Zenadi Dalila, op.cit.,p38.

la maîtrise des finalités stratégique de la GRH qui représente une source de création de valeur. Certaines finalités renvoient à l'efficacité de la GRH, d'autre à son efficience : certains ont le statut de contraintes externes et d'autre celui de contraintes internes. Les NTIC offre à la fonction des ressources humaines des valeurs considérables, tel que la possibilité de publier de l'information à destinations des salariés et faciliter la communication grâce à la messagerie électronique. Puis mettre en ligne les services GRH interactifs grâce à des applications de types workflow qui permet au salarié de saisir les informations qui le concernant par exemple sur sa situation personnelle ; ses demande congé…etc. Ensuite introduire le travail en groupe et la collaboration à distance au sein d'équipe virtuelles (application de type groupware).

Enfin ces finalités donnent naissance à un ensemble de valeurs tel que la responsabilité, le respect de la discipline, l'amitié, le partage, l'interaction, l'ordre, la solidarité et l'épanouissement. Conclusion L'étude de deuxième chapitre nous a permis de déduire que l'introduction des nouvelles technologies au sein des PME doit répondre avant tout à un besoin bien défini. Elles sont un moyen stratégique qui permet l'amélioration de sa performance.[1]

[1] Ibid pp37-38.

Conclusion du chapitre.

Dans la finalité de ce chapitre nous avons conclu que la banque a connue des profonds réformes dans ces différents métiers qui sont à l'origine de nombreux débats touchant ses activité, dont, réorganisées, informatisées, diversifiées et, donnant ainsi naissance à des firmes qu'il faut certainement examiner avec un regard neuf, se sont actuellement en train de s'internationaliser c'est à dire universalisées. Le cadre réglementaire et les effets externes joue un rôle important sur le reste de l'économie et le contrôle de gestion qui sont les résultats de la libéralisation du secteur financier, et particulièrement le secteur bancaire, de l'augmentation de l'offre à travers de nouvelles formes de financement, de l'introduction des technologies de l'information et de la communication et de la tendance récente à l'accès de nouveaux concurrents étrangers au marché financier national.

Ainsi que les moyens traditionnels ont cédé le pas aux nouveautés technologiques particulièrement l'innovation financière et le marketing relationnel. L'usage de l'ordinateur, de logiciels, de l'internet, de distributeur automatique etc. se généralise. Le comportement de la clientèle lui aussi change en s'adaptant de mieux en mieux aux NTIC.

La nécessité de recourir aux NTIC s'est imposée d'elle-même dans le secteur bancaire comme moyen d'amélioration de la compétitivité et de la productivité et comme moyen d'attraction et de fidélisation de la clientèle

Chapitre III :

L'enjeu des nouvelles technologies au sein de l'agence BNA Boumerdes n°645

Introduction au chapitre

Les banques algériennes sont évoluent dans un environnement marqué par l'ouverture du champ bancaire aux investisseurs étrangers, par une concurrence de plus en plus importante émanant des autres banques notamment du secteur privé et du marché financier. Pour résister sur le marché, les banques publiques doivent se disposer des moyens nécessaires pour faire face à la concurrence. Parmi ces moyens, les NTIC s'avèrent le moyen le plus utilisé par le secteur des banques. Nous avons choisi le cas de la BNA 645 pour étudier les enjeux des nouvelles technologies d'information sur la fonction de contrôle de gestion bancaire

Ce troisième chapitre qui porte sur une étude empirique ayant pour objectif de tester notre model conceptuel. Pour cela, nous sommes contraints tout d'abord d'exposer dans la première section, une présentation de l'agence d'accueil BNA 645 ensuite, dans une deuxième section nous allons présenter l'analyse des résultats du premier questionnaire, pour enfin arriver au détail et discussion des résultats obtenus du guide d'entretien.

Section 01 : L'évolution historique, missions et structure de la B.N.A:

1-1- L'évolution historique de la B.N.A[(1)]

La B.N.A a été créée le 12 juin 1966, aux termes de ses statuts, elle a. la qualité de banque de dépôt.

Elle est chargée d'assurer le service financier des groupements professionnels, des entreprises et l'exploitation du secteur public et de participer au contrôle de leur gestion, an peut retenir selon son historique et en la situant dans un cadre plus large du système bancaire algérien deux grandes périodes.

1-1-1- La période Anti-réforme économique (1962-1988) :

A cette période on trouve deux institutions â savoir :

La Banque Centrale d'Algérie (BCA) créée le 13/12/1962

La Caisse Algérienne de développement (CDA) créée le 07/05/1963 et prit l'appellation de banque algérienne de développement le 30 juin 1971. Dans ce contexte, la première banque commerciale qui a été créée, le13juin1966 est la banque nationale d'Algérie (BNA) suivie du crédit populaire d'Algérie (CPA) et de la banque extérieure d'Algérie (BEA) créé19/10/1967. Le secteur bancaire s'est élargi par la suite avec la création de la banque de l'Agriculture et de développement rural (BADR) créée le 13 mars 1982 et la caisse nationale d'épargne et de prévoyance (CNEP) créée le 10 août.

1-1-2- Les réformes économiques (1988 à nos jours) :

Transition vers l'économie de marche ;

On trouve la loi n° 88-Cil du 02 janvier 1988 pontant orientation des entreprises économiques.

Ce texte consacre une réforme radicale du système bancaire en harmonie avec les nouvelles orientations du pays.

[1] - Document interne de la BNA

1-2- Les missions de la B.N.A :

Les missions de la BNA sont reprises dans ses statuts, au titre de ces derniers, la banque nationale d'Algérie exerce toutes les activités d'une banque de dépôt, elle assure notamment le service financier des groupements professionnels, des entreprises.

Elle traite toutes les opérations des banques, de charges et de crédit dans le cadre de la légalisation et de réglementation des banques et peut notamment : Emettre des bons et obligations emprunts pour les besoins de ses activités.

- Effectuer et reçevoir tous les paiements en espèces ou par chèques, virements domiciliation mis à disposition, lettres de crédit, accréditifs et autres opérations de banques.
- Consentir sous toute forme de crédit prêts ou avances avec ou sans garanties tant par elle-même qu'en participations.
- Exécution en y'attachant ou non sa garantie, toute opération de crédit pour le compte d'autres institutions financières ou pour le compte de l'état, répartir toutes les subventions sur fonds public et en surveiller l'utilisation.
- Payer en lieu et place du débiteur toute créance avec subrogation dans tes droits et rangs du créancier.
- Souscrire, escompter, prendre en pension ou acheter tout effets de commerces, bons annuités et valeur émis par le trésor public ou par les collectivités publiques et semi-publiques en général, tous les engagements a échéance fixe transmissible a ordre résultant d'opérations faites par tout établissement et administration publique.
- Négocier, mettre en pension ou réescompté les valeurs, financières par tous les modes les opérations de commerce extérieur
- A Recevoir en dépôt tout titre et valeur.

- Recevoir ou effectuer tout recouvrement des lettres de changes, billets à ordre, chèques; warrants, coupons d'intérêt ou de dividendes, titres remboursables ou amortis, factures et autres documents commerciaux ou financiers.
- Louer tout coffre et compartiment de coffer,
- Servir d'intermédiaire pour l'achat, la souscription ou la vente de tout effet public, action, obligation, plus généralement, de toute valeur mobilière, soumissionner tout emprunt public ou autre.
- Acquérir, aliéner ou nantir toute valeur mobilière et assurer le service financier de tout titre.
- Traiter toutes les opérations de charge, ou comptant ou à terme.
- Accepter ou confronter toute hypothèse et toute autre sûreté, souscrire tous les engagements de garantie par acceptation, endossement, aval, caution, crédit documentaire irrévocable, confirmation de crédit documentaire, garanties de bonne exécution de toute caution réelle.
- Remplir le rôle de correspondants d'autres banques.
- Assurer le service d'agence des autres institutions officielles de
- Crédits.
- Etablir ou gérer des magasins généraux.
- Assurer la constitution de sociétés ou associations et accepter en conséquence tout mandat ou pouvoir s'y rapportant ou en résultant, prendre éventuellement une du capital des dites sociétés sous réserve des dispositions légales ou réglementaires applicables aux banques.
- Effectuer toute acquisition, vente, location, ou autre opération mobilière ou immobilière nécessaires à l'activité de la banque où les mesures sociales en faveur de son personnel.
- Elle pourra prendre toute forme, tout intérêt et participation, dans toutes les sociétés ou entreprises Algériennes ou étrangères, ayant un objet similaire ou de nature à développer ses propres affaires.

- Elle pourra agir, directement ou indirectement pour son propre compte ou pour le compte du client, soit en association, participation ou société, avec toute autre société ou personne et réaliser, directement ou indirectement en Algérie soit l'étranger, sous quelque formes que ce soit, les opérations fait partie de son Object.

1-3- Structure générale de la BNA:

La B.N.A est structurée de la façon suivente.

1-3-1- Conseil d'administration : C'est un groupe d'actionnaires (entreprises)

I-3-2- P.D.G: président directeur général:

A deux rôles premièrement il est le président du conseil c'est-à-dire le P.D.G et le second rôle qui lui est attribué c'est d'être directeur général de la BNA (D.G)

1-3-3- Le secrétariat général :

Il est à la disposition du conseil d'administration (l'instruction).

1-3-4- Inspecteur général : il intervient pour une meilleure gestion, il assure le contrôle du l[é]" degré.

1-3-5- Cellule d'audit interne:

Est à la disposition des commissaires aux comptes (contrôle l'état de la banque).

1-3-6- Direction des études juridiques contentieuses (D.E.J.C) :

Elle est dirigée par les avocats pour suivre les affaires contentieuses de la banque.

1-3-7- Lesyndicat :

I1 est le défendent légal des employés de la B.N.A en général (il défend le droit des travailleurs).

1-3-8- Division :

Est composée de plusieurs directions centrales.

1-3-9 Direction centrale:

Elle comprend les directions suivantes, direction du personnel, direction de la formation, direction des engagements, et la direction des moyens généraux.

Section 2 : Structure interne de la B.N.A et délimitation du champ d'étude.

2-1- La structure interne de la BNA

Selon le réseau de la BNA il existe 17 directions d'exploitation (DRE) qui sont repartes dans différentes régions du pays ; ces dernières travaillent en collaboration avec un certain nombre d'agences.

La direction réseau d'exploitation (DRE) de TiziOuzou fait partie de la direction généraledont le siège est situé à Alger. Cette direction comprend 10 agences qui sont :

- L'agence de Bouira
- L'agence de Bordj Menail
- L'agence des Ouadhia
- L'agence de TiziOuzou (principale)

- L'agence de la Nouvelle Ville
- L'agence de DBK
- L'agence de Dellys
- L'agence de Boghni
- L'agence de LNI
- L'agence d'Azazga

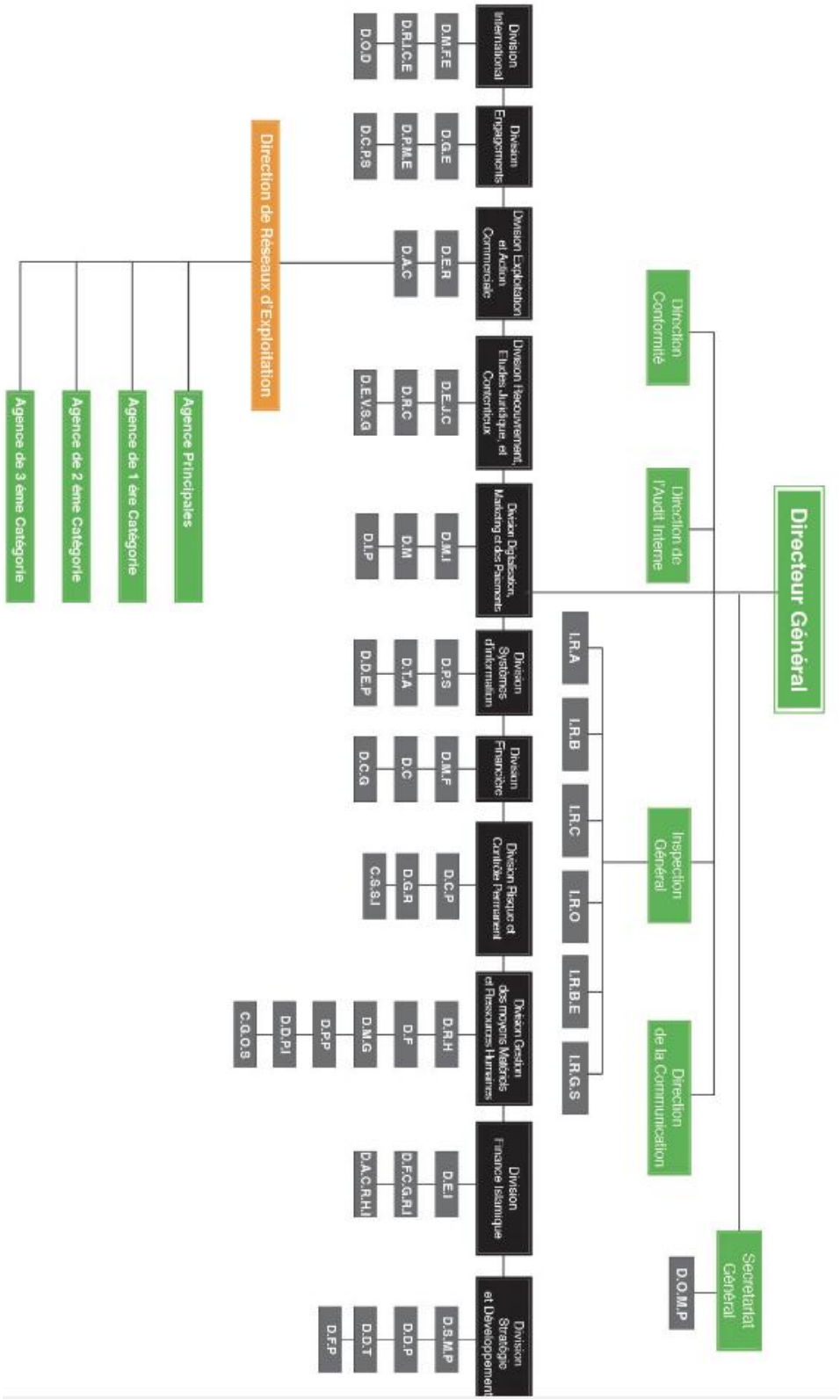
Chaque agence constitue la cellule de base de l'institution bancaire car c'est à ce niveau que sont traitées l'ensemble des opérations avec clientèle.

L a hiérarchie de la BNA nous permet de faire la description de la DRE de TiziOuzou comme suit:

2-1-1- Le directeur: est le premier responsable de la DRE .II assure la bonne gestion de le DRE

2-1-2- Secrétaire de direction (SD) : Il est à ladisposition du directeur

Schéma n° 01 : Organigramme général de la BNA:[(1)]



[1] - document intern à la BNA.

2-1-3- Les départements:

2-1-3-1- Le département contrôle (DC) :

Il est placé sous l'autorité directe du directeur du réseau d'exploitation, cette cellule a pour principale mission d'assurer un contrôle de gestion des agences rattachées de la DRE.

2-1-3-2- Le département promotion et animation commerciale (DPAC) comprend**:**

- Compartiment prospection et démarche commerciale (CPDC)
- Compartiment promotion publicité et développement (CPPD)

2-1-3-3 Le département du crédit (CD) comporte:

A) Lacellule d'étude et analyse : Composé de trios cellules

a) Cellule 1: elle assure le suivi des relations des clients de la banque du secteur public

b) Cellule 2: elle assure le suivi de la relation des clients de la banque du secteur privé

c) Cellule 3: elle a pour tâche le suivi des emplois des jeunes.

B) Service gestion des engagements et statistique (SGES): I1 comprend trios sections:

- Section juridique et contentieux (SJC)
- Section statistique et engagement (SSE)
- Section opérations avec l'étranger et statistique.

2-1-3-4- Le département de gestion administrative et du budget (DGAB)

Ce département a pour mission essentielle la gestion des moyens matériels de la DRE ainsi que les budgets y afférents.

Le DGAB est structuré en quatre services :

A) Le service du budget: il comprend deux sections :

a) La section budget : qui a pour tache principales :

- Elaboration des budgets de fonctionnements et d'investissement de la DRE
- Le suivi, le contrôle, et l'analyse des réalisations budgétaires pour l'ensemble de la DRE.

b) La section comptable : a pour tâche principale ;

- L'exécution des notifications budgétaire propres à la DRE et leur comptabilisation
- La confection ; l'arrêté et l'envoi de la DC (direction comptabilité) et la journée comptable de la DRE

B) Le service des moyens et matériels : ce service est composé de 03 trois sections

a)Lasection immeuble et assurance : Les tâches qui lui sont assignées sont :

- Le suivi des dossiers relatifs à la prospection de locaux et terrains à acquérir
- La souscription et le renouvellement des contrats d'assurance (immeuble, matériel roulant, transport de fond, etc.....)
- Le suivi des consultations et recueil des soumissions relatives à l'appel d'offres d'aménagement et de construction de locaux.

b) La section équipement et économat : Apourtache principale :

- L'étude des besoins de la DRE en matière d'équipement (matériel mécanographique et informatique, outillage et mobilier)
- La satisfaction des besoins en équipements des différentes
- Structures
- La gestion du parc véhicule.

- La gestion des archives de la DR

***C) Atelier de !a maintenance dumatériel**: A* pour tâche principale

- La gestion des stocks de sécurité des matériels
- La gestion des stocks de rechange pour type de matériel.

D) Le service des ressources humaines : Ce service est composé de trois sections à savoir :

- Section recrutement et suivi de carrières ;
- La section paie (charge sociale) ;
- La section formation.

L'impact des NTIC sur la performance des PME

Dans ce dernier axe, nous avons essayé de mesurer l'impact des NTIC sur la performance des PME, nous aurions voulu mesurer la croissance du chiffre d'affaire des PME enquêtées, celle de leurs bénéfices mais comme nous l'avons relevé auparavant, il est impossible d'obtenir ce genre d'informations dans le cadre des enquêtes similaires.

Par conséquent, nous nous sommes contentés de déposer 6 questions (de 24 à 29), qui traitent : en premier lieu, les changements que peuvent apporter ces NTIC en termes de fonctionnement et de management au sein des PME enquêtés, puis voir le degré de satisfaction des clients, la capacité d'innovation de l'entreprise et pour conclure, laisser le champ à l'enquêté de s'exprimer et donner son impression générale sur l'utilité des NTIC dans l'amélioration des relations, l'innovation et la performance des PME au niveau de la wilaya de Bejaia et proposer s'il y a lieu des améliorations.

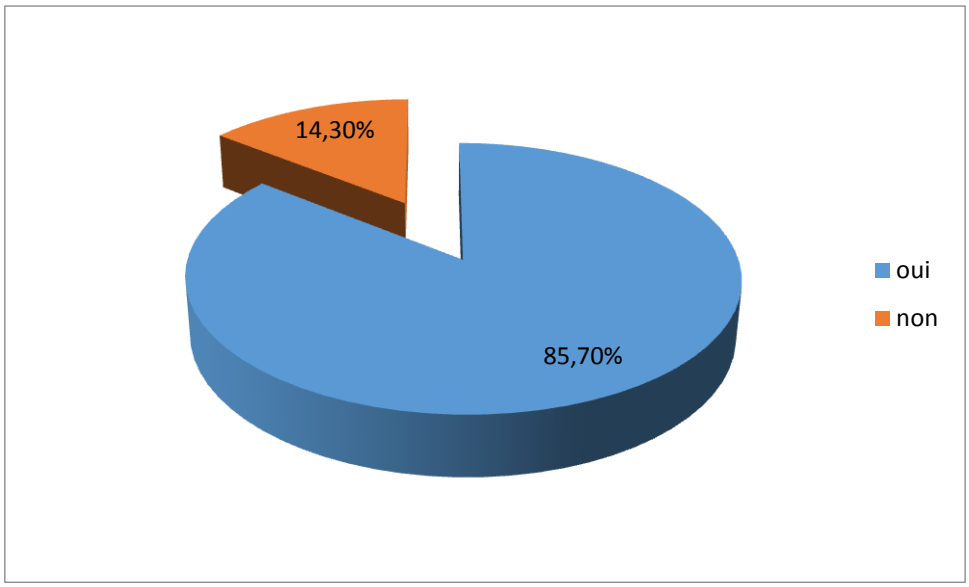
Section 3 : Etude de questionnaire

Tableau n°06 : Dans votre banque avez-vous le système du contrôle de gestion ?

Dans votre banque avez-vous le système du contrôle de gestion ?	nombre	pourcentage
oui	26	85,70
non	4	14,30
Total	30	100%

Dans 100% des banquiers ; 85,70% (26 personne) ayant le système de contrôle de gestion dans leur banque, alors que 14,30% (4 personne) n'ayant pas ce système.

Graphe n°10: Dans votre banque avez-vous le système du contrôle de gestion ?



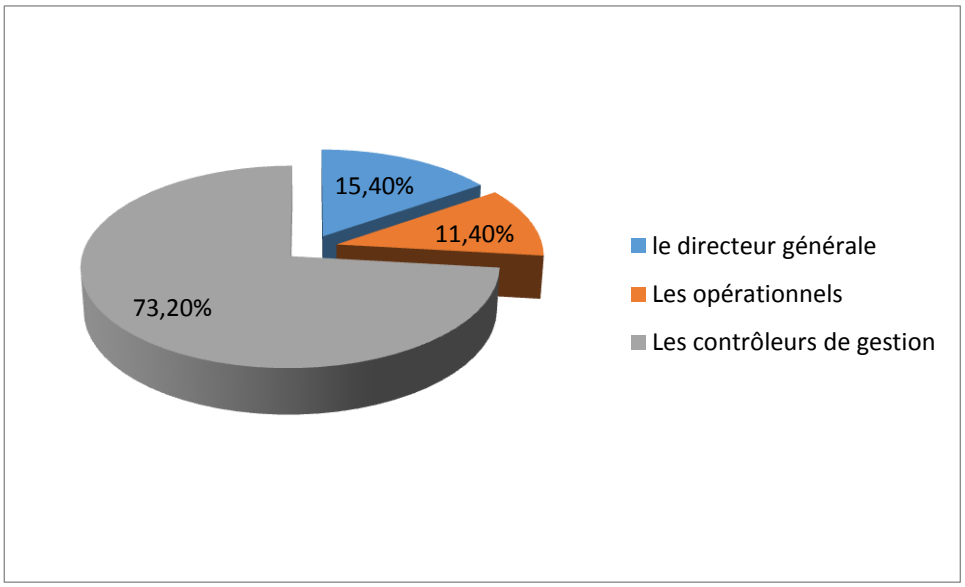
Source : Conception personnelle

Tableau n°07 : Quelle sont les acteurs du contrôle de gestion ?

Quelle sont les acteurs du contrôle de gestion ?	nombre	pourcentage
le directeur générale	5	15,40%
Les opérationnels	3	11,40%
Les contrôleurs de gestion	22	73,2%
Total	30	100%

Plus de la moitié (73.2% contient de 22) ayant des contrôleurs de gestion qui ont prise en charge le système de contrôle de gestion, alors que 15,40% banquiers sont le directeurs générale qui est chargé de cette fonction et 11,40% qui reste sont des opérationnels qui prisent la responsabilité de ce système.

Figure n°11 : Quelle sont les acteurs du contrôle de gestion ?



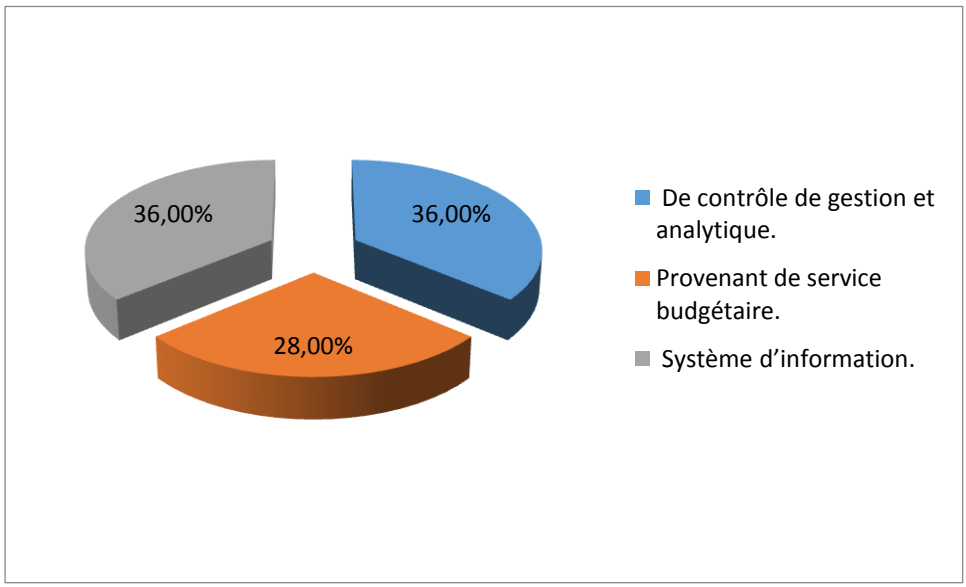
Source : Conception personnelle

Tableau n°08 : Le contrôle de gestion que vous avez mis en place se sert de données.

Le contrôle de gestion que vous avez mis en place se sert de données:	nombre	pourcentage
De contrôle de gestion et analytique.	11	36
Provenant de service budgétaire.	8	28
Système d'information.	11	36
Total	30	100%

La plupart des banquiers se basent sur les donnés de la comptabilité général et analytique et sur le système d'information avec un pourcentage et le reste de 28% du service budgétaire.

Figure n°12 : Le contrôle de gestion que vous avez mis en place se sert de données



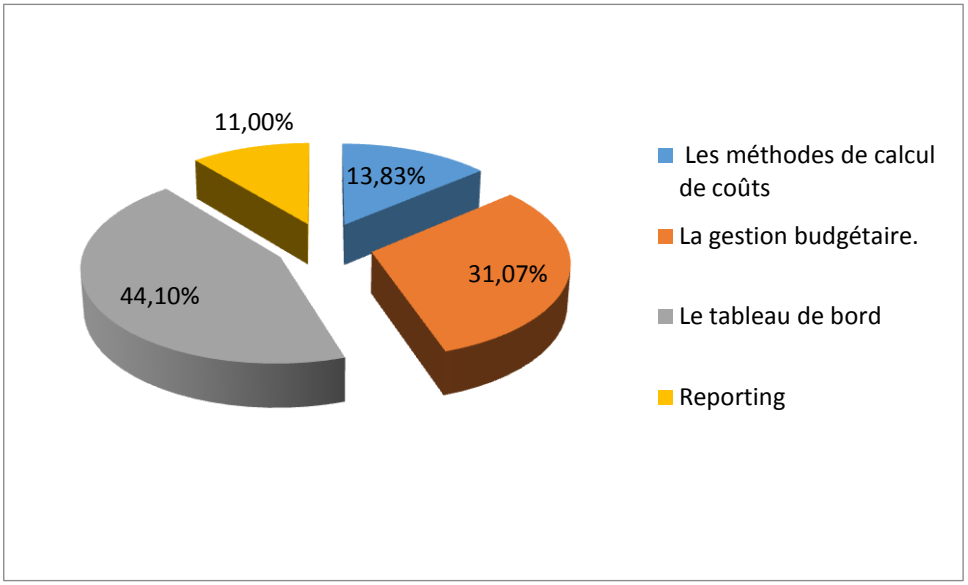
Source : Conception personnelle

Tableau n°09 : Quels sont les outils de contrôle de gestion au sein de votre banque?

Quels sont les outils de contrôle de gestion au sein de votre banque?	**nombre**	**pourcentage**
Les méthodes de calcul de coûts	5	13,83
La gestion budgétaire.	9	31,07
Le tableau de bord	13	44,10
Reporting	3	11,00
Total	**30**	**100,00**

Selon les données récoltés au niveau de la banque BNA 44,10% des établissements de crédits comptent sur le tableau de bord comme un outil de contrôle de gestion, 31,07% sur la gestion budgétaire, 13,83% sur les méthodes de calcul des coûts et le reste 11% sur le model de Reporting.

Figure n°13 : Quels sont les outils de contrôle de gestion au sein de votre banque?



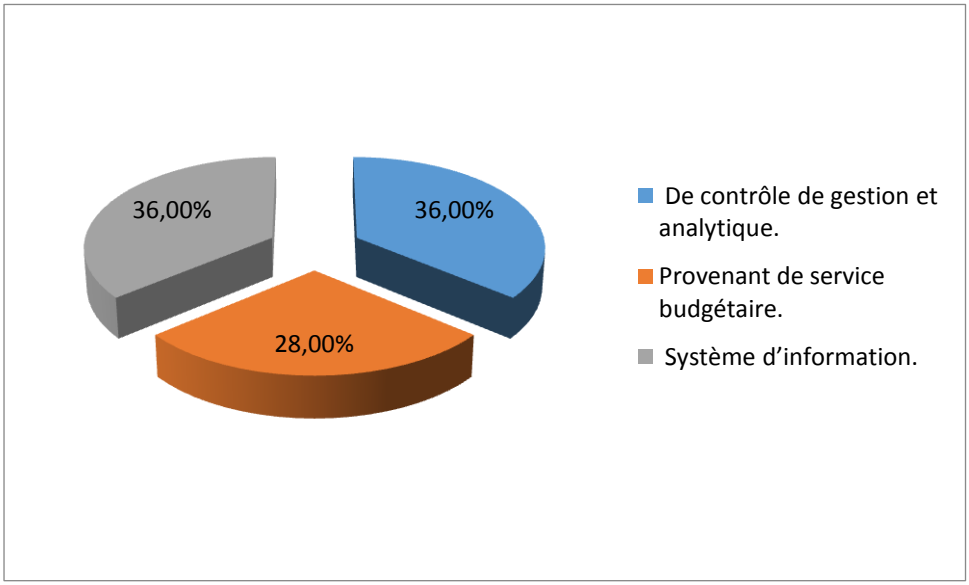
Source : Conception personnelle

Tableau n°10 : Selon vous, la performance peut-elle être évaluée à partir des outils de gestion suivante?

Selon vous, la performance peut-elle être évaluée à partir des outils de gestion suivante?	nombre	pourcentage
De contrôle de gestion et analytique.	11	36
Provenant de service budgétaire.	8	28
Système d'information.	11	36
total	30	100

D'après la réponse des répondeurs sur cette question la grande partie qui se présenté par 36% d'échantillon sont d'accord que le tableau de bord et le système d'information est un outil d'évaluation de la performance, et 28% sont choisi le système budgétaire comme un outil d'évaluation.

Figure 14 : Selon vous, la performance peut-elle être évaluée à partir des outils de gestion suivante?



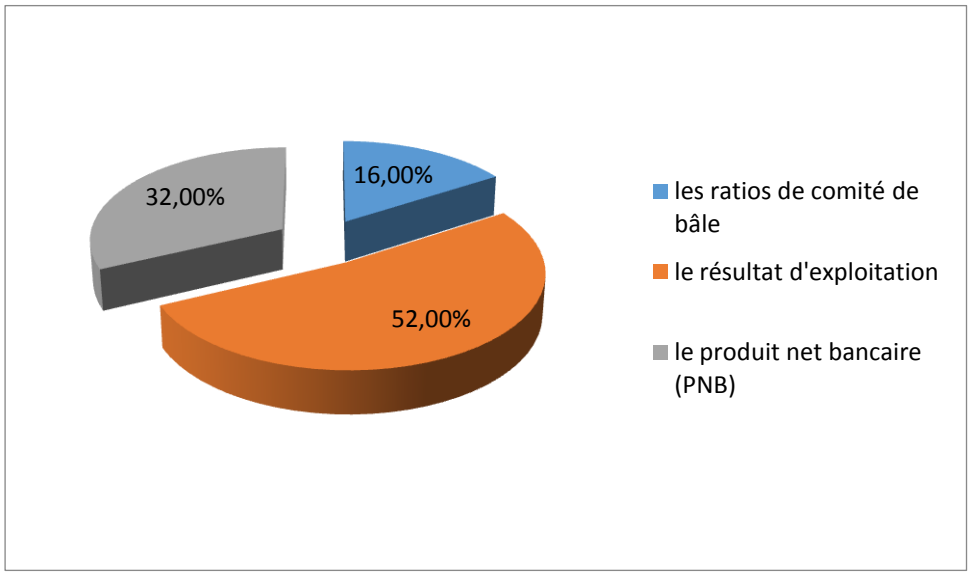
Source : Conception personnelle

Tableau n°11: Utilisez-vous les outils suivants pour la mesure de la performance ?

Utilisez-vous les outils suivants pour la mesure de la performance ?	nombre	pourcentage
les ratios de comité de bâle	4	16
le résultat d'exploitation	16	52
le produit net bancaire (PNB)	10	32
Total	30	100

Dans ce tableau nous constatons que la majorité des répondeurs répond que la banque BNA utilise 52% le résultat d'exploitation tel que moyen de mesure de la performance alors que 32% utilise le PNB, concernant 16% qui reste se base sur les ratios de comité de bal.

Figure n°15: Utilisez-vous les outils suivants pour la mesure de la performance ?



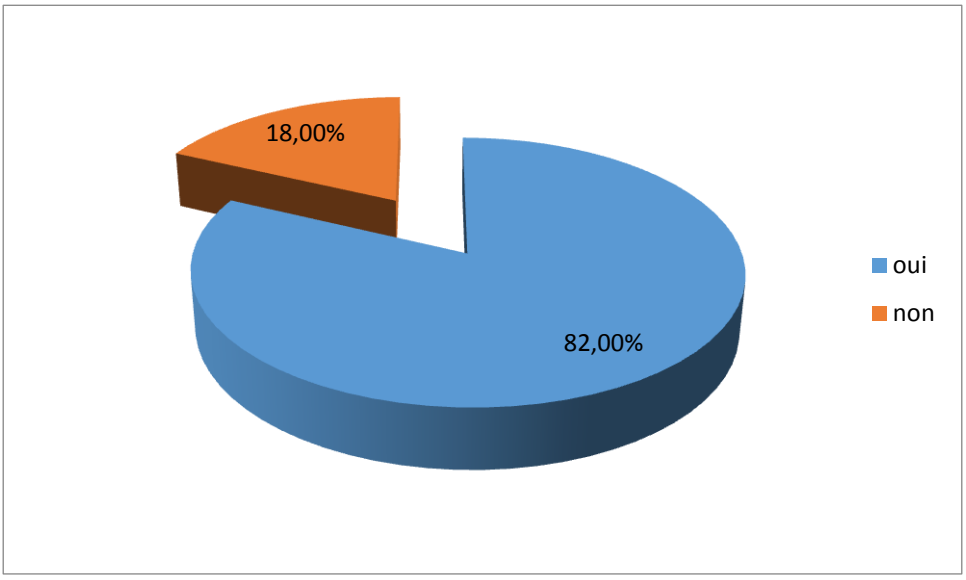
Source : Conception personnelle

Tableau n°12 : Utilisez-vous le tableau de bord ?

Utilisez-vous le tableau de bord ?	nombre	pourcentage
oui	25	82
non	5	18
total	30	100

A partir de tableau ci-dessus nous avons constaté que la majorité des employeurs de la BNA utilisent le tableau de bord avec un pourcentage de 82%, ainsi que 18% ne l'utilise pas

Figure n°16 : Utilisez-vous le tableau de bord ?



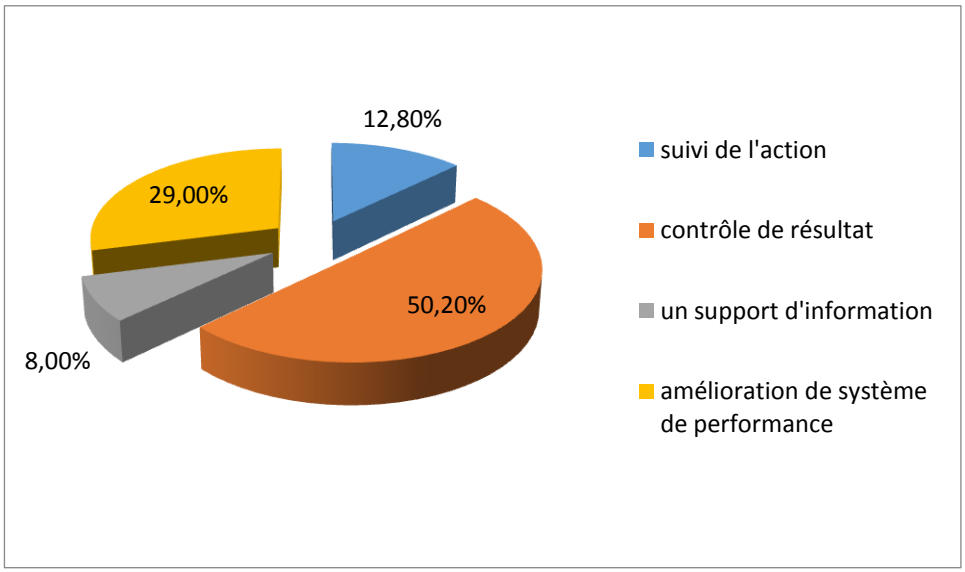
Source : Conception personnelle

Tableau n°13 : Quel intérêt représentez vous le tableau de bord ?

Quel intérêt représentez vous le tableau de bord ?	nombre	pourcentage
suivi de l'action	4	13
contrôle de résultat	15	50
un support d'information	2	8
amélioration de système de performance	9	29
total	30	100

On distingue que 50% des banquiers sont trouvé l'intérêt d'utilisation de contrôler le résultat, pour 29% sont trouvés son intérêt à améliorer le système de la performance, 13% sont trouvé son importance à suivi l'action et 8% est de l'utiliser comme un support d'information.

Figure n°17 : Quel intérêt représentez vous le tableau de bord ?



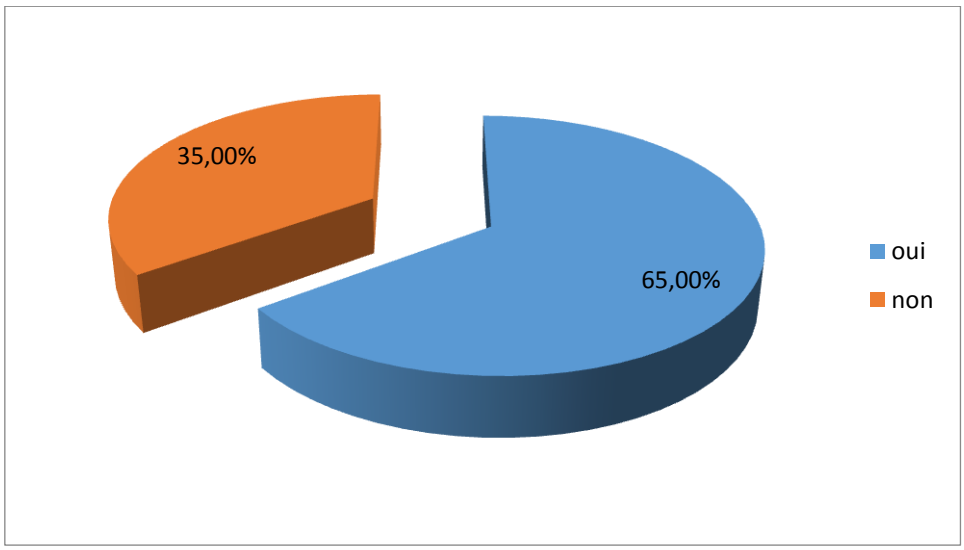
Source : Conception personnelle

Tableau n14 : Avez vous un changement après l'implantation du tableau de bord ?

Avez vous un changement après l'implantation du tableau de bord ?	nombre	pourcentage
oui	20	65
non	11	35
total	30	100

Plus que la moitié qui représentent 65% d'échantillon ont un changement au niveau de leur gestion après l'utilisation du tableau de bord et 35% ne l'utilise pas.

Figure n°18 : Avez vous un changement après l'implantation du tableau de bord ?



Source : Conception personnelle

Question 10 : Quels éléments de résultats ont été influencés par ce changement ?

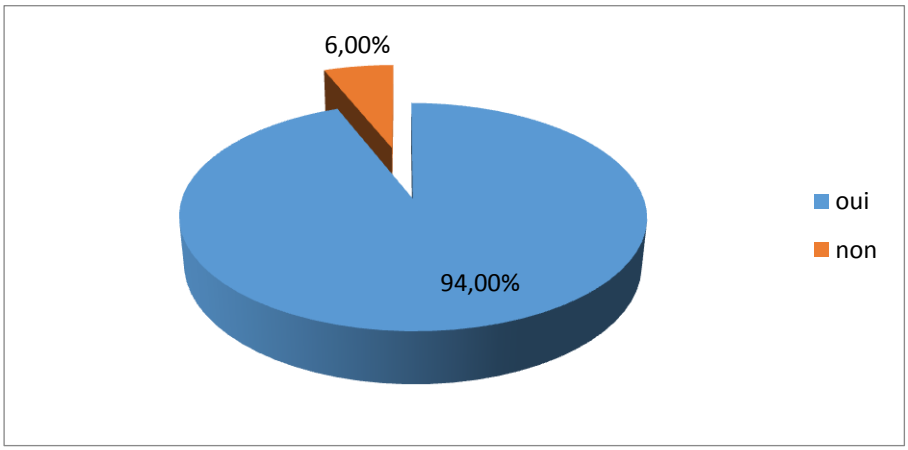
Cette question ouverte pour le banquier. Qui nous a répondu qu'il y a un bon changement soit au niveau de la gestion soit de la performance, et également de maîtriser et dynamiser l'information et assurer des échanges solides et constructifs. Ce qui aider à bien cerner les conséquences du risque et à mieux évaluer le pilotage.

Tableau n°15: Au niveau des processus, est ce qu'il a permis d'améliorer la performance de votre établissement ?

Au niveau des processus, est ce qu'il a permis d'améliorer la performance de votre établissement ?	nombre	pourcentage
Oui	28	94
Non	2	6
Total	30	100

D'après ce tableau ci-dessus, nous avons remarqué que 94% les banques ayant une amélioration de la performance après avoir suivi le processus de contrôle de gestion, et le reste de ce pourcentage qui est 6% répond par l'indisponibilité de l'amélioration de la performance au niveau de cette banque.

Figure n°19: Au niveau des processus, est ce qu'il a permis d'améliorer la performance de votre établissement ?



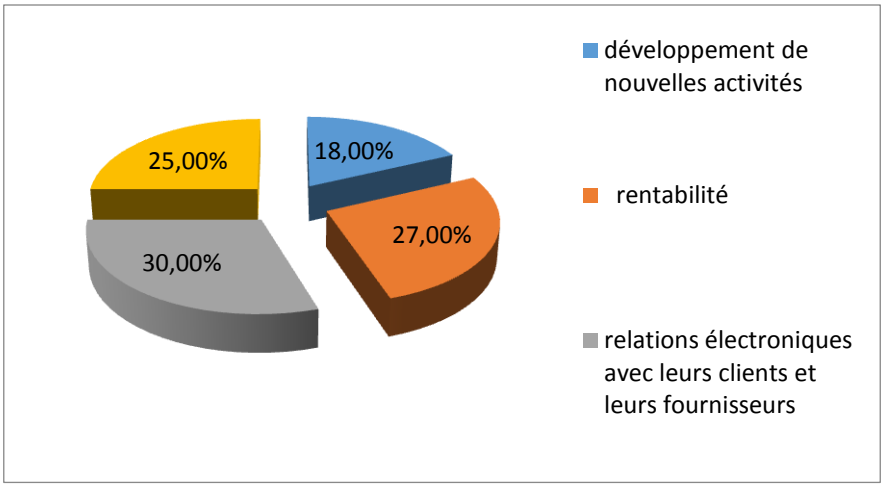
Source : Conception personnelle

Tableau n°16 : Les nouvelles technologies sont-elles un déterminant de la performance bancaire ?

Les nouvelles technologies sont-elles un déterminant de la performance bancaire ?	nombre	pourcentage
développement de nouvelles activités	5	18
rentabilité	8	27
relations électroniques avec leurs clients et leurs fournisseurs	9	30
de partager des marchés et des plateformes électroniques	8	25
total	30	100

D'après ce tableau ci-dessus, nous avons remarqué que 30% les banques ayant Les relations électroniques avec leurs clients et leurs fournisseurs et 27% basé sur la rentabilité de la banque, 25% de partager des marchés et des plateformes électroniques et le reste de ce pourcentage qui est 18% répond au développement de nouvelles activités bancaire.

Figure n°20 : Les nouvelles technologies sont-elles un déterminant de la performance bancaire ?



Source : Conception personnelle

Résultats obtenues:

Dans cette finalité, nous avons arrivé à conclure à partir de cette échantillon étudiée après avoir suivi les processus de contrôle de gestion et ses outils tels que le tableau de bord, la comptabilité générale, la technologie de l'information ... et une précision des indicateurs de mesure de la performance, comme il y avait des changements, d'une part au niveau de l'analyse et l'amélioration de la performance qui est devenu une préoccupation ultime des dirigeants, d'une autre part au niveau de la gestion interne d'établissement. A cet égard, l'existence du système de pilotage et de contrôle de gestion est devenue un atout essentiel pour affronter un contexte marqué par la globalisation financière.

Donc ce questionnaire complet le contenu de ce rapport et montre et valise que le contrôle de gestion a un majeur rôle dans l'amélioration de la performance d'une banque.

Conclusion générale

L'objectif de ce travail de recherche s'est essentiellement centré sur « les enjeux des nouvelles technologies d'information sur la fonction de contrôle de gestion bancaire».

Au terme de notre travail, nous avons constaté que les nouvelles technologies de l'information et de la communication est l'un des éléments qui peut influencer la performance et la compétitivité des banque et des institutions financières. En effet, les NTIC constituent l'un des facteurs sur lequel les dirigeants des entreprises se basent pour évaluer la performance de leur propre entreprise. Notre étude à opté une démarche méthodologique basée sur deux ongles, un ongle théorique et autre pratique.

Le contrôle de gestion correspond également à une prestation de service de type fonctionnel en charge de la coordination technique des instruments de pilotage, du système d'information et de l'animation des liaisons entre stratégie et opérations. Alors le contrôle de gestion se situe à l'interface de la démarche stratégique et de la gestion opérationnelle. C'est en effet un système d'évaluation des responsabilités et d'amélioration des performances

La mise en place tardive de cette fonction au sein du secteur bancaire s'explique par la limitation de la concurrence entre les banques et par le cadre réglementaire qui ont longtemps marqué l'activité bancaire. Aujourd'hui, avec l'assouplissement de la réglementation et l'augmentation de la concurrence, le contrôle de gestion commence à se bien placer dans le système bancaire, et on ne peut imaginer une banque sans ce service, reste à voir son efficacité et sa pertinence.

Le contrôleur de gestion apporte une aide instantanée au directoire de la banque. Ceci à travers l'exploitation de différents processus et outils pour s'assurer que les ressources à déployer sont utilisées avec efficacité ; atteindre l'objectif, efficience ; au moindre coût et pertinence par rapport aux objectifs, globaux et transversaux, définis au préalable. Les tableaux de bord dont le but est de surveiller et d'améliorer la performance financière, constituent une réponse informationnelle aux exigences de rigueur imposées par le contexte dans lequel opèrent les banques. Donc La mesure de la rentabilité a constitué l'un des rôles majeurs assignés au contrôle de gestion dans les établissements bancaires et financiers

Notre travail est basé essentiellement sur le fait de démontrer l'importance de la fonction contrôle de gestion et sa contribution à la prise de décision. Ainsi que les nouvelles technologies et leurs enjeux en matière de la fonction de contrôle de gestion au sein de la banque BNA.

Pour cela, nous avons pu voir ce qu'est le contrôle de gestion, son évolution dans le temps et son adaptation aux différentes structures d'entreprises. Aussi, nous avons vu le principal acteur de cette fonction ; ses qualités et ses missions.

De plus, nous avons aussi pris connaissance en profondeur de la prise de décision ; ses différentes classifications, les différents modèles décisionnels ainsi que les principales étapes du processus de prise de décision. Tout en évoquant le système d'information, ses dimensions et ses composantes, ainsi que le système d'information d'aide à la banque BNA agence boumerdes.

Références bibliographique

1- Ouvrages.

1. ALAZARD (C.) – SEPARI (S.), Contrôle de gestion (Manuel & Applications), Dunod, 5ème édition, Paris, 2001.
2. ALAZARD.C, SEPARI.S, « CG manuel et application », DUNOD, 2ème édition, Paris, 2010.
3. Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, « contrôle de gestion », DONUD, 2004.
4. DOVOGIEN « comptabilité et audit bancaire » ED DUNOD, 2ème Edition, paris 2008
5. François DESMICHT, Pratique de l'activité bancaire, édition DUNOD, Paris, 2004.
6. Françoise Giraud, Olivier Saulpic, Carole Bonnier, François Fourcade, Contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2ème édiction, édition Gualino, Paris, 2004.
7. Gervais M., Contrôle de gestion », Economica, Paris.2005.
8. H.Bouquin, « comptabilité de gestion », édition PARIS, 2008.
9. Hélène Löning, Véronique Mallert, Jérôme Méric, Yvon Pesqueux, avec la participation d'Andreu Solé, Contrôle de gestion, des outils de gestion aux pratiques organisationnelles, 4ème édition, DUNOD, Paris, 2013.
10. J.Y Prax, La Gestion Electronique Documentaire, Ed .Masson, Paris, 1998.
11. L. Langlois, C. Bonnier, M, Bringer, Contrôle de gestion, édition BERTTI, Paris, 2006.
12. LEVY – LEBOYER : « la motivation dans l'entreprise modèle et stratégie », Edition des EDITION D'ORGANISATION, Paris ,2001.
13. Michel V, Economie des nouvelles technologies : Internet, télécommunications, informatique, audiovisuel, transport aérien, Ed. Economica, Paris, 1999.
14. S. Alcouffe, M.Boitier, A.Rivvière, Contrôle de gestion interactif, DONUD, 2013.

2- Thèse et mémoires.

15. Ait Meziane Aghilas, Ben Lounes Sabrina, « Le contrôle de gestion comme outil d'aide à la prise de décision : cas de l'entreprise publique de travaux publics de Gherdaia, Master en Sciences de gestion, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2020.
16. Article Moulay khatir Salih Sabri, Règlementation prudentielle de Bale I à Bale III & Analyse financière des banques publiques En Algérie.
17. Aziz Rashid, Issa Adinani, L'application de la réglementaton des gestions des risques bancaire en Algérie, Master économie monétaire et bancaire, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2020.
18. Aziza Sonia, Hamdi Fares, Le contrôle de gestion comme outil d'aide à la prise de décision, cas : entreprise DANONE DJURDJURA ALGERIE, master en finance et comptabilité, Université Abderrahmane Mira, Béjaia, 2019.
19. Bernard Koenig, La réglementation Bâle III, est-elle en mesure de prévenir une prochaine crise bancaire ? » mémoire banque –Finance, Université Stransbong, 2013.
20. Conférence internationale de management stratégique, Annecy, Genève, 2006
21. Didier Joël Kama N'Gbesso. Analyse comparative des déterminants macro-économiques du risque financier : un essai d'investigation empirique. Mémoire de Master. Année 2011.
22. Geneviève la Cono, la gestion des ressources humaines, casbah édition.
23. M.Mahmoudia, L'applicabilité d'un système de contrôle de gestion fondé sur le tableau de bord prospectif dans l'entreprise publique algérienne, thèse de magister en sciences économiques, 2012,
24. MARIE-française delaite, les fonds propre bancaire au cœur de la crise financière (en ligne).monde en développement avril 2012,n°160,p117-132 disponible sur https://www.cairn.info /revue –monde-en développement 2012-4-page117htm.

25. Olfa Turki. Les pratiques du contrôle de gestion face au changement. ”COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION(S) ”, May 2006, Tunisie.
26. S. MALEK, « le rôle de la formation dans le développement des compétences de personnel INC», Mémoire de licence en science commerciales, 2003.
27. S. MALEK, « le rôle de la formation dans le développement des compétences de personnel INC», Mémoire de licence en science commerciales, 2003.
28. SAOU Ouanissa, ABBACHE Khelaf, L'appréciation de la performance de l'entreprise à travers l'analyse financière (cas de l'entreprise portuaire de Béjaia « EPB »), Master en sciences de gestions, Université Abderahmane Mira, Béjaia, 2017.
29. Takerabet Samia et Zenadi Dalila, L'impact des NTIC sur la performance des PME, un essai d'évaluation dans la wilaya de Béjaia, Master en sciences Economiques, Université Abderahmane Mira, Béjaia, 2013.
30. Takerabt samia, Zenadi Dalila, L'impact des NTIC sur la performance des PME : un essai d'évaluation dans la wilaya de Béjaia, Master en sciences économiques, Université Abderrahmane Mira, Béjaia.

3- Articles et documents.

31. Elisabeth Callandret-Bigot, Dominique Bonet et Jean-Louis Gallian, « Contrôle de Gestion Bnacaire : de l'évolution de la fonction et des outils, IPAG, Business Scool, Working Paper Series, Paris, 2014.
32. Mendoza et al, « tableaux de bord, donnez du sens à vos indicateurs », 2011.
33. D.Kearns, ex directeur général de Xerox Corporation.
34. Reix R, Les technologies de l'information facteurs de flexibilité, revue française de Gestion N° 3, Mai 1999.

4- Sites internet :

35. www.revue-banque.fr

Annexes

Questionnaire

Question 1 : Dans votre banque avez-vous le système du contrôle de gestion ?

- Oui
- Non

Question 2 : Quelle sont les acteurs du contrôle de gestion ?

- Le Directeur Générale
- Les opérationnelles
- Les contrôleurs de gestion

Question 3 : Le contrôle de gestion que vous avez mis en place se sert de données:

- de contrôle de gestion et analytique.
- Provenant de service budgétaire.
- Système d'information.

Question 4 : Quels sont les outils de contrôle de gestion au sein de votre banque?

- Les méthodes de calcul de coûts.
- La gestion budgétaire.
- Le tableau de bord.
- Reporting

Question 5 : Selon vous, la performance peut-elle être évaluée à partir des outils de gestion suivante?

- La comptabilité générale.
- Le système budgétaire.
- Le tableau de bord.
- Le système d'information.

Question 6: Utilisez-vous les outils suivants pour la mesure de la performance ?

- Les ratios de comité de bâle.
- Le résultat d'exploitation.
- Le produit net bancaire (PNB)

Question 7 : Utilisez-vous le tableau de bord ?

- Oui.
- Non

Question 8 : Quel intérêt représentez vous le tableau de bord ?

- Suivi de l’action.
- Contrôle de résultat
- Un support d’information
- Amélioration de système de performance.

Question 9 : Avez vous un changement après l'implantation du tableau de bord ?

- Oui
- Non

Question 10 : Quels éléments de résultats ont été influencés par ce changement ?

Question 11: Au niveau des processus, est ce qu'il a permis d'améliorer la performance de votre établissement ?

- Oui
- Non

Question 12 : Les nouvelles technologies sont-elles un déterminant de la performance bancaire ?

- développement de nouvelles activités
- rentabilité
- relations électroniques avec leurs clients et leurs fournisseurs

de partager des marchés et des plateformes électroniques

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Sommaire

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale 01

Chapitre I

Evolution et principaux normes prudentiel dans le système bancaire

Introduction du chapitre 03

Section 1 : Evolution du métier bancaire..... 04

1-1- Evolution du métier de contrôleur de gestion bancaire..... 04

1-1-1- Le contrôleur de gestion..... 07

1-1-1-1- Mission de contrôleur de gestion..... 07

1-1-1-2- Les profils du contrôleur de gestion 08

1-1-1-3- La qualité du contrôleur de gestion : 08

1-1-2- Le rôle du contrôleur de gestion au sein de l'organisation 09

1-2- Les outils du contrôle de gestion 11

1-2-1- La comptabilité financière. 11

1-2-2- La comptabilité de gestion 12

1-2-3- La gestion budgétaire. 13

1-2-4 Etapes de la gestion budgétaire 14

1-2-5- Le contrôle budgétaire 17

1-3- Le Rôle de l'information dans le changement du système de contrôle de gestion ... 18

1-3-1- Le système d'information. 18

1-3-2- Les limites des pratiques traditionnelles de contrôle de gestion face à une évolution des critères de mesures de la performance organisationnelle..... 18

1-3-2-1- Limites et recommandations du contrôle de gestion 19

1-3-2-2- Limites du lien entre contrôle de gestion et performance 20

Section 2: Le contrôle de gestion bancaire et les règles prudentielles 20
2-1-Organisation du contrôle de gestion bancaire 21
2-1-1- Les clients du contrôle de gestion. 21
2-1-1-1- La direction générale 21
2-1-1-2- Les responsables opérationnels. 22
2-1-2- Les nouveaux outils du contrôle de gestion 23
2-1-3- La détermination des prix de cession interne des opérations. 24
2-1-3-1- Calcul des coûts d'opération. 25
2-1-3-2- La méthode des couts standards. 25
2-1-3-3- La méthode des coûts de marché 26
2-1-3-4- Coûts variables et coûts fixes 27
2-1-3-5- Méthode des coûts cible. 27
2-1-4- Analyse la rentabilité. 28
2-1-5- Les tableaux de bord 28
2-1-5-1- Objectifs de tableau de bord. 29
2-1-5-2- Types de tableau de bord 34
2-1-5-3- Autres types de tableaux de bord. 35
2-2- Les règles prudentielles. 38
2-2-1- Les objectifs et les types de la réglementation prudentielle. 38
2-2-1-1- Les objectifs de la réglementation prudentielle 38
2-2-1-2- Les différents types de la réglementation 39
2-2-3- Les règles prudentielles de Bale I à Bale III 40
2-2-3-1- Le calcul du ratio Cooke ; Bâle I. 41
2-2-3-2- Ratio Mc Donough ; Bâle II 46
2-2-3-2- Les contenus de l'accord de Bâle III. .....
Conclusion 50

Chapitre II

L'impact des nouvelles technologies sur le métier du contrôleur de gestion bancaire

Introduction du chapitre. 51
Section 1 : Les technologies d'information liées au secteur bancaire. 52
1-1- La technologie de l'information. 52
1-2- Evolution et développement de nouvelles technologies de l'information. 52
1-3- La nouvelle technologie de l'information et de communication (NTIC). 53
1-4- Les composants essentiels des technologies de l'information 54
1-4- L'impact de nouvelles technologies de l'information sur la structure de l'emploi et le développement des compétences. 55
1-5-1- L'Internet au cœur du développement des compétences. 55
1-5-2- Les ressources et compétences. 56
1-5-2-1- Les capacités dynamiques appliquées à l'évaluation de l'activité internet. . 57
1-5-2-2- Les modes de développement des compétences par Internet: 57
1-6- La contribution de la formation à la gestion des ressources humaines: 58
1-6-1- La résolution des dysfonctionnements 59
1-6-2- La formation professionnelle continue 59
1-6-3- Les besoins d'adaptation aux changements. 61
1-7- Les théories de la performance. 61
1-7-1- La théorie des buts 61
1-7-2- La théorie du renforcement 62
1-7-3- Les conditions d'une mesure de performance efficace 62
Section 2 : Les nouvelles technologies sont-elles un déterminant de la performance bancaire ? 63
1- Les nouvelles technologies d'information dans le secteur bancaire. 63
2- L'impact des NTIC sur la performance des banques. 65
2-1- La gestion stratégique des NTIC. 65
2-2- Les NTIC, un phénomène organisationnel. 66
2-3- Les NTIC, une ressource stratégique 66

2-4- Intégrer les nouvelles TIC : vers une dynamique de travail collaboratif et d'innovation 67
2-4-1- Les NTIC et l'impératif de réformes 67
2-4-2- Les NTIC, une dialogique gestion des ressources humaines / création de valeur. 70
Conclusion du chapitre. 72

Chapitre III

L'enjeu des nouvelles technologies au sein de l'agence BNA Boumerdes n°645

Introduction au chapitre 73
Section 01 : L'évolution historique, missions et structure de la B.N.A..... 74
1-1- L'évolution historique de la B.N.A 74
1-1-1- La période Anti-réforme économique (1962-1988) 74
1-1-2- Les réformes économiques (1988 à nos jours) 74
1-2- Les missions de la B.N.A 75
1-3- Structure générale de la BNA 77
1-3-1- Conseil d'administration 77
I-3-2- P.D.G: président directeur général..... 77
1-3-3- Le secrétariat général 77
1-3-4- Inspecteur général 77
1-3-5- Cellule d'audit interne 78
1-3-6- Direction des études juridiques contentieuses (D.E.J.C) 78
1-3-7- Le syndicat 78
1-3-8- Division 78
1-3-9 Direction centrale..... 78
Section 2 : Structure interne de la B.N.A et délimitation du champ d'étude .. 78
2-1- La structure interne de la BNA..... 78
2-1-1- Le directeur: est le premier responsable de la DRE .II assure la bonne 79
2-1-2- Secrétaire de direction (SD) 79
2-1-3- Les départements 81

2-1-3-1- Le département contrôle (DC) 81
2-1-3-2- Le département promotion et animation commerciale (DPAC) 81
2-1-3-3 Le département du crédit (CD) comporte 81
2-1-3-4- Le département de gestion administrative et du budget (DGAB).....81
Section 3 : Etude de questionnaire 84
Conclusion 95
Conclusion générale..... 96
Références bibliographies.
Annexes.