

**République Algérienne Démocratique Et Populaire**  
**Ministère De l'enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**  
**Université Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou**  
**Faculté des Sciences Economiques de Gestion et des Sciences Commerciales**



**Mémoire en vue de l'obtention**  
**du diplôme de Magister en Sciences de Gestion**  
**Option : Management des entreprises**

***Thème :***

**Le contrôle de gestion comme support de pilotage  
des banques et instrument au service du  
management bancaire : Cas de la BADR.**

**Présenté par :      Dirigé par :**

**M<sup>r</sup> DEBIANE Mouloud**

**M<sup>r</sup>BIA Chabane**

**Jury composé de :**

**Présidente : AISSAT Amina, Professeur, UMMTO**

**Rapporteur : BIA Chabane, Professeur, UMMTO**

**Examineur : OUALIKENE Selim, MCA, UMMTO**

**Examineur : BADI Abdelmadjid, MCA, UMMTO**

**Examinatrice : RACHEDI Akila, MCB, UMMTO**

# *Remerciements*

*Qu'il me soit permis de remercier tous ceux qui d'une manière ou d'une autre, ont apporté une contribution dans la réalisation de ce travail.*

*Je voudrais d'abord rendre grâce au bon Dieu : « Merci Seigneur de m'avoir aidé d'une manière irréprochable à franchir les nombreux obstacles dressés sur mon chemin, merci de m'avoir donné la détermination quand tout semblait perdu, merci pour votre protection et s'il vous plait veillez toujours sur moi ». Gloire à Dieu.*

*Je voudrais ensuite remercier et exprimer ma gratitude à M<sup>r</sup> BIA pour ses orientations, ses multiples conseils, son soutien moral et sa présence assidue le long de la réalisation de ce travail, ainsi que tous mes professeurs et enseignants à l'UMMTO qui ont contribué à ma formation.*

*J'adresse aussi tous mes remerciements à l'ensemble du personnel de la DPCG « 107 » de la BADR d'Alger spécialement M<sup>r</sup> LAIB, le Chef de département Budget, qui m'a accordé son aide sans la moindre hésitation.*

*En outre, je tiens à remercier les membres de jury de m'avoir honoré en acceptant de lire et d'évaluer le présent mémoire.*

*Enfin, je remercie tous mes amis et ma famille que Dieu me les garde pour toujours.*

*Mouloud DEBIANE*

# *Dédicaces*

*J'ai l'immense plaisir de dédier ce modeste travail à :*

*Au bon Dieu pour sa noble et permanente bienveillance ;*

*Mes chers parents, qui m'ont fortement soutenu et encouragé tout au long de mon cursus, que le bon Dieu veille sur eux;*

*Mon frère Karim, ainsi que mes trois sœurs : Lilla, Kathia et Karima ;*

*Mes neveux Massinissa, Rayan, Zinedine et Said, ainsi que mes nièces Damia et Tania ;*

*Mes oncles, mes tantes, mes cousins et cousines ainsi que tous les membres de ma famille ;*

*Mes ami(e)s et tous ceux que j'aime ;*

*Enfin, à ma femme bien aimée Kahina qui a toujours été là pour moi avec ses encouragements inconditionnels et son indéfectible soutien moral. S'il vous plaît mon Dieu, veillez sur elle comme vous avez veillé sur moi.*

*Mouloud DEBIANE*

*« Chaque fois que vous voyez une entreprise qui réussit, dites-vous que c'est parce qu'un jour quelqu'un a pris une décision courageuse ».*

**Peter DRUCKER**

# Sommaire

---

<i>Introduction générale</i> .....	1
<i>Partie I</i> : Le contrôle de gestion dans le management des banques : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques.....	5
<b>Introduction partie I</b> .....	6
<b>Chapitre 01</b> : Cadre conceptuel :management bancaire, contrôle de gestion et performance des entreprises.....	7
<b>Section 01</b> :Présentation du métier bancaire.....	7
<b>Section 02</b> :Les stratégies bancaires : diagnostic, choix et mouvements stratégiques.....	15
<b>Section 03</b> : Principes généraux sur le contrôle de gestion et performance des entreprises...	23
<b>Chapitre 02</b> : Les systèmes de contrôle de gestion dans les banques : les outils de base du contrôle de gestion bancaire.....	29
<b>Section 01</b> : Organisation d'un système de contrôle de gestion bancaire.....	29
<b>Section 02</b> : Le contrôle de rentabilité.....	32
<b>Section 03</b> :La gestion prévisionnelle et le contrôle budgétaire.....	44
<b>Section 04</b> : Les tableaux de bord et indicateurs de gestion.....	49
<b>Conclusion de la partie I</b> .....	55
<i>Partie II</i> : La pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque publique algérienne : cas de la BADR.....	58
<b>Introduction Partie II</b> .....	58
<b>Chapitre 01</b> : Présentation de la BADR.....	59
<b>Section 01</b> : Les structures de la BADR (organigramme).....	60
<b>Section 02</b> : La stratégie de la BADR dans le financement du secteur agricole en Algérie...	64
<b>Chapitre 02</b> :Applicabilité du contrôle de gestion au sein de la BADR.....	68
<b>Section 01</b> : Organisation d'un système de contrôle de gestion au sein de la BADR.....	68
<b>Section 02</b> : La gestion budgétaire.....	69
<b>Section 03</b> : Evaluation de la rentabilité, calcul des ratios de gestion et élaboration du tableau de bord de gestion.....	90
<b>Conclusion de la partie II</b> .....	101

# Sommaire

---

<i>Conclusion Générale</i> .....	<i>105</i>
<i>Bibliographie</i> .....	<i>104</i>

## Liste des abréviations

**B.D.C** = Bons de caisse.

**D.A.T** = Dépôts à terme.

**R.I.B** = Relevé d'identité bancaire.

**C.M.T** = Crédit à moyen terme.

**C.L.T** = Crédit à long terme.

**ANSEJ** = Agence Nationale de soutien à l'emploi des Jeunes.

**CNAC** = Caisse Nationale d'Assurance Chômage.

**ANGEM** = Agence Nationale de Gestion du Micro-Crédit.

**INCOTERMS** = International Commerce Terms.

**BCG** = Boston Consulting Group.

**OPCVM** = organismes de placement collectif des valeurs mobilières.

**FCS** = facteurs clés de succès.

**B.A.D.R** = Banque de l'Agriculture et du Développement Rural.

**D.P.C.G** = Direction de la Prévision et du Contrôle de Gestion.

**P.N.B** = Produit Net Bancaire.

**R.B.E** = Résultat Brut d'Exploitation.

**R.E** = Résultat d'Exploitation.

**A.L.E** = Agence Locale d'Exploitation.

**G.R.E** = Groupe Régional d'Exploitation.

## **Introduction générale**

Les deux dernières décennies ont profondément marqué le système bancaire algérien. Les banques sont confrontées aux mêmes problèmes que toutes entreprises : soumises à une vive concurrence, ne peuvent se maintenir durablement que si elles apportent un supplément de valeur par rapport à d'autres organisations (entreprises commerciales, entreprises industrielles, entreprises prestataires de services,...etc.).

Pierre angulaire de toute économie, les banques jouent un rôle fondamental par la mise en rapport offreur et demandeur de capitaux. Malgré que ce rôle à connu plusieurs évolutions, l'activité bancaire reste toujours à la base de tout mécanisme financier ; de ce fait la place centrale occupée par les banques dans l'économie et le danger de les voir en difficultés ne peuvent laisser insensiblement les pouvoirs publics.

L'intermédiation financière apparaît de fait comme une activité économique essentielle organisant les transferts d'épargne à destination du système productif. Qu'on songe pour s'en persuader à la difficulté d'organiser de tels transferts en l'absence d'un système bancaire efficace. L'intermédiation financière participe donc à l'accroissement de l'efficacité et du dynamisme de l'économie.

Dans un autre registre, dans un environnement toujours aussi concurrentiel, les méthodes de gestion utilisées par la profession bancaire se sont considérablement diversifiées et modernisées et le contrôle de gestion a désormais droit de cité dans tous les établissements bancaires.

En effet, Les méthodes de gestion utilisées par les banques ont connu une évolution rapide durant les dernières années. Parallèlement, la mutation du secteur bancaire, entamée dans les années 1980, s'est poursuivie. Celle-ci a été provoquée à la fois par le changement radical des conditions d'exercice du métier bancaire, par l'explosion des marchés de capitaux et par une vague sans précédent de concentrations des banques.

En une quinzaine d'années environ, l'environnement de la profession bancaire a été bouleversé, au rythme de la déréglementation progressive du secteur qui a permis l'éclosion de la concurrence entre les institutions financières, contraintes de se transformer en véritables entreprises. L'ouverture du marché européen des capitaux, l'internationalisation des grandes banques et enfin le processus d'introduction d'une monnaie unique en Europe ont entraîné une pression considérable sur les acteurs du secteur bancaire et financier. Les marges se sont contractées, la rentabilité des opérations s'est fragilisée et les risques ont augmenté. Parallèlement à ce nouveau contexte concurrentiel, de nouveaux produits bancaires ont été créés, en particulier dans les activités financières, produits particulièrement innovants et complexes et nécessitant des capacités d'adaptation rapides. Enfin, pendant cette même période, une « reréglementation », à dimension mondiale, a été introduite dans les banques



avec l'adoption de nouveaux ratios prudentiels, comme le ratio de solvabilité « McDounough », selon les recommandations du Comité de Bâle<sup>1</sup> II en 2006.

Ces paramètres ont entraîné l'apparition de systèmes de contrôle et d'aide à la décision sophistiqués faisant appel aux technologies de traitement de l'information les plus avancées. L'irruption des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les activités traditionnelles de la banque : dépôts, crédits, gestion des moyens de paiement, ont permis l'automatisation administrative des réseaux. Ce sont ces mêmes technologies qui permettent aujourd'hui aux grandes banques de particuliers de développer le concept de banque par téléphone ou de banque directe dont beaucoup pensent qu'il devrait permettre de mieux satisfaire les attentes de la clientèle tout en accroissant la productivité.

Par ailleurs, le contrôle de gestion a été introduit dans le secteur bancaire et financier plus tardivement que dans les entreprises industrielles. Ce délai s'explique par la limitation de la concurrence qui a longtemps marqué le secteur bancaire mais aussi par l'encadrement réglementaire qui reste une caractéristique des activités bancaires et financières. D'autres facteurs, plus techniques, ont contribué à ce retard : les banques et établissements financiers sont des entreprises de service où la mesure des opérations est plus délicate que dans l'industrie et où les charges indirectes, non directement liées aux opérations, sont très lourdes. Ces caractéristiques techniques ont rendu particulièrement complexe la mise au point de comptabilités analytiques performantes permettant de soutenir la prise de décision et le suivi de gestion.

Dans cet environnement en pleine mutation, le contrôle de gestion s'est fortement développé dans les banques et les établissements financiers. Le retard par rapport aux entreprises industrielles s'est résorbé peu à peu de sorte que les systèmes de contrôle de gestion des banques les plus avancées peuvent être considérés comme ayant atteint les standards des meilleurs systèmes de contrôle de gestion des entreprises industrielles.

Aujourd'hui on ne peut plus affirmer, comme on a pu le faire pendant trop longtemps, que les banques ont un retard considérable par rapport aux entreprises industrielles et commerciales dans la mise en place et l'utilisation des systèmes modernes de contrôle de gestion. Bien que de nombreux établissements bancaires ont encore d'importants progrès à faire sur cette voie.

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

---

<sup>1</sup>Les Accords de Bâle sont des accords de réglementation bancaire signés dans la ville de Bâle (Suisse), et élaborés par le Comité de Bâle. Ils visent à garantir un niveau minimum de capitaux propres, afin d'assurer la solidité financière des banques

Quant aux gestionnaires et aux opérateurs, quels que soient leurs niveaux, ils sont sollicités en permanence pour améliorer, rétablir ou maintenir des niveaux acceptables de performance économique. Pour cela, une information pertinente, rapide et de qualité leur est nécessaire. C'est le rôle du contrôle de gestion que de la fournir.

Par ailleurs, les banques françaises se sont intéressées plus tardivement que les autres entreprises au contrôle de gestion. Il a fallu attendre les mouvements de libéralisation financière amorcés à la fin des années 1960 pour que cette préoccupation se fasse jour. Au cours des années 1970, certaines banques françaises ont développé une fonction contrôle de gestion, les autres banques négligeant de le faire, ce qui, au milieu des années 1990 a conduit à une situation très contrastée entre des banques à contrôle de gestion intégré et performant et banques à contrôle de gestion embryonnaire voire même inexistant.

La désintermédiation bancaire, le développement des activités financières, l'automatisation administrative, l'internationalisation et le renforcement des fonds propres, l'avènement de l'Euro, sont des éléments marquants qui ont fait accéder les banques et les établissements financiers au statut d'entreprises. Leur survie et leur développement passent désormais par la recherche d'une compétitivité suffisante. Pour cela, les banques sont amenées à se doter de stratégies et de mettre en place un système de contrôle de gestion efficace.

Les établissements bancaires et financiers sont donc devenus de « véritables entreprises » qui doivent désormais se positionner sur un marché, choisir les secteurs d'activité leur permettant de construire un avantage concurrentiel, et enfin, choisir les segments de clientèle qu'elles souhaitent promouvoir (particuliers, entreprises, etc.).

L'autre contrainte essentielle qui doit être levée pour permettre aux banques un redéploiement stratégique efficace est leur capacité à mettre en œuvre un véritable contrôle de gestion de leurs activités. En effet, le profit n'est plus mécaniquement acquis. La pression à la baisse de la tarification du crédit sous l'effet de l'intensification de la concurrence a entraîné une forme de contraction des marges bancaires qui s'est accompagné d'une fragilisation du compte de résultats. Ce dernier a en effet été durement affecté par l'accroissement des provisions pour risques et par la persistance d'un niveau élevé de frais généraux alors que les changements technologiques demandaient des investissements lourds en matériel et en formation. Ces paramètres ont conditionné les banques à mettre en place un suivi permanent des performances et de la rentabilité.

## **Problématique**

**A partir de cette panoplie de contraintes, il y a lieu de soulever la problématique suivante : comment le contrôle de gestion peut-il constituer un support de pilotage des banques et un instrument de mesure des performances en matière de management des activités bancaires ? En outre, quel est la place qu'occupe le contrôle de gestion dans les banques publiques algériennes (cas de la BADR) ?**

## Structure du mémoire

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

- Une première partie qui s'inscrit dans un cadre théorique : le contrôle de gestion comme support de pilotage stratégique des banques, qui comporte deux (02) chapitres :
  - Chapitre 01 : Cadre conceptuel : management bancaire, contrôle de gestion et performance des entreprises
  - Chapitre 02 : Les systèmes de contrôle de gestion dans les banques : les outils de base du contrôle de gestion bancaire
- Une deuxième partie qui illustrera un cas pratique : la pratique du contrôle de gestion dans une banque publique algérienne (cas de la BADR). Composée aussi de deux (02) chapitres :
  - Chapitre 01 : Présentation de la BADR
  - Chapitre 02 : Le contrôle de gestion au sein de la BADR

## Hypothèses de travail

Comme hypothèses portant sur ce travail, on retiendra:

**Hypothèse 1 :**Le contrôle de gestion est plus difficile à introduire dans les banques que dans l'industrie en raison de la nature même de l'activité bancaire (prestation de services).

**Hypothèse 2 :** A travers les missions 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.

**Hypothèse 3 :**Le contrôle de gestion permet un pilotage des différents leviers de la performance (efficacité et efficience) des activités bancaires. En outre, il fournit des éléments de réponses au banquier en matière de : rentabilité d'une agence bancaire, rentabilité d'une activité bancaire, rentabilité d'un produit bancaire, allocation des ressources, coût d'une opération, etc.

## Choix et intérêt du thème

### Pourquoi ce sujet ?

- La pertinence du sujet avec notre domaine d'étude (management d'entreprise) ;
- L'importance accrue de la discipline du contrôle de gestion dans le management d'entreprise ces dernières décennies dans un contexte de mondialisation<sup>2</sup> de l'économie et de l'hypercompétition sur les marchés ;

---

<sup>2</sup> Intégration économique mondiale qui va au-delà de l'internationalisation des échanges de marchandises, de services ou de capitaux et qui se caractérise par une mobilité parfaite des capitaux et par une concurrence accrue entre les firmes et les nations.

- L'intégration progressive du contrôle de gestion dans le milieu bancaire à l'instar des entreprises industrielles ;
- La mutation de l'environnement bancaire international causée par la globalisation financière<sup>3</sup>, incitant les banques à œuvrer en direction de stratégies innovantes, moderniser les systèmes de contrôle de gestion et répondre aux défis de cette globalisation financière.

### **Pourquoi cette banque ?**

- Le choix de la BADR (Banque de l'Agriculture et du Développement Rural) est motivé par le fait d'être un ancien employé de cette banque. Ma brève expérience professionnelle au sein de cette banque m'a inspiré à choisir ce thème qui me semblait le plus pertinent.

### **Les objectifs de recherche**

Les objectifs de recherche regroupent l'objectif général de ce travail et les objectifs spécifiques.

#### **L'objectif général**

L'objectif de cette recherche est d'étudier les outils principaux du contrôle de gestion appliqués dans le domaine bancaire, particulièrement par les banques publiques algériennes.

#### **Les objectifs spécifiques**

- Appréhender chaque outil de contrôle employé par les banques ;
- Expliquer l'utilité de chaque outil de contrôle ;
- Comprendre comment le contrôle de gestion aide la banque dans le pilotage de sa performance (efficacité et efficience).

#### **Pertinence du sujet**

Le contrôle de gestion s'intègre de plus en plus dans le milieu bancaire, à l'instar des entreprises industrielles. A cet effet, ce mémoire nous permet de comprendre d'une part, les outils de contrôle prédominants dans les banques, d'autre part, de comprendre comment ces outils jouent un rôle central dans le pilotage de la performance au sein des banques.

---

<sup>3</sup> Mise en place d'un marché unifié de l'argent au niveau planétaire.

# Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

---

## Introduction partie I

Dans toute économie, la banque joue un rôle important. Elle est l'une des premières ressources de financement de l'activité économique, son intervention dans la création d'entreprise lorsqu'elle est sollicitée est fondamentale. Les crédits distribués par les banques s'avère indispensable pour les agents économiques afin de disposer immédiatement de fonds pour financer leurs activités économiques et sociales.

Le contrôle de gestion proprement dit correspond à une prestation de service de type fonctionnel en charge de la coordination technique des instruments de pilotage et du système d'information et de l'animation des liaisons entre stratégie et opérations<sup>1</sup>.

La recherche de la performance de l'entreprise est la vocation du management. Pour pouvoir analyser la performance, l'entreprise doit construire des outils pour évaluer ses résultats.

Cette partie est composée de deux (02) chapitres, à savoir :

- *Chapitre 01* : Cadre conceptuel : management bancaire, contrôle de gestion et performance des entreprises ;
- *Chapitre 02* : Les systèmes de contrôle de gestion dans les banques : les outils de base du contrôle de gestion bancaire.

---

<sup>1</sup>Michel Rouach & Gérard Naulleau, « Contrôle de gestion et stratégie dans la banque », RB Edition, Paris, 2013, P.22

# Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

---

## Chapitre 01 : Cadre conceptuel : management bancaire, contrôle de gestion et performance des entreprises

### Introduction chapitre 01

Nous aborderons dans ce chapitre trois principales notions en l'occurrence la notion de banque, la notion de stratégie bancaire et la notion de contrôle de gestion et performance des entreprises. De ce fait, ce chapitre est décliné en trois sections.

### Section 01 : Présentation du métier bancaire

#### 1.1.1. Définition et rôle de la banque :

La banque est une entreprise particulière qui reçoit les dépôts et les fonds de ses clients (entreprises ou particuliers), elle gère leurs moyens de paiements (cartes de crédit, chèque...), et leur accorde de prêts.

La banque joue un rôle économique fondamental dans la mesure où elle finance l'activité à travers la création monétaire. En d'autres termes, c'est une entreprise qui a un statut juridique, une organisation, un système de pilotage et une stratégie. Elle a des activités spécifiques et contribue au financement du secteur public et du secteur privé, elle collecte l'épargne qu'elle met à la disposition des agents économiques sous forme de crédit.

La banque a pour objet de fournir des produits et des services financiers variés. Elle forme un réseau qui est constitué de banque à statut commercial, de banque d'affaire, de dépôt, de banque généraliste.

**Figure 01 : Intermédiation bancaire<sup>2</sup>**

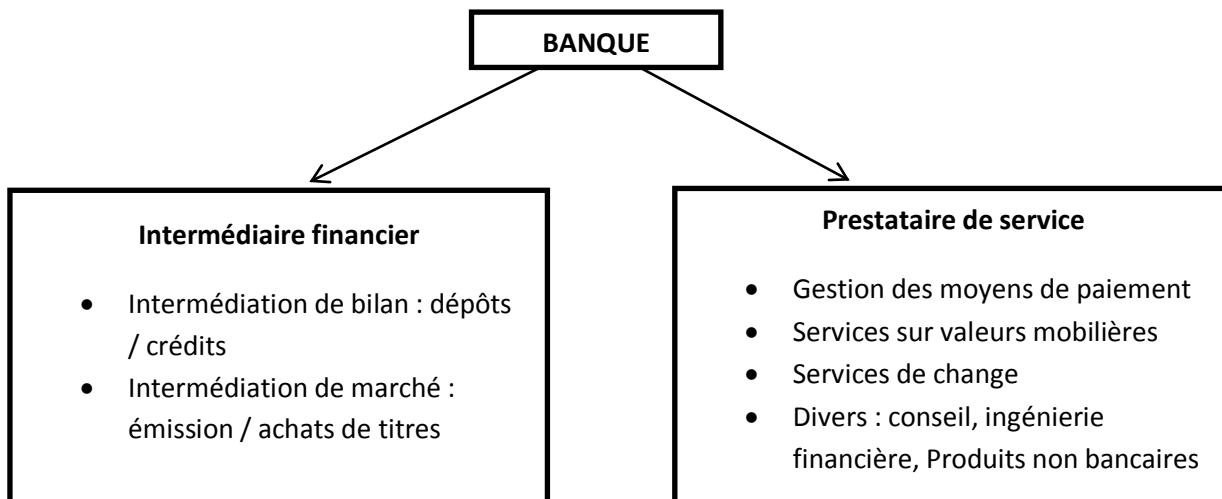


---

<sup>2</sup> L'intermédiation bancaire relève de la finance indirecte de l'économie.

# Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

Figure 02 : La banque, intermédiaire financier et prestataire de services



Source : Sylvie de Coussergues & Gautier Bourdeaux, « Gestion de la banque », Ed. Dunod, 6<sup>e</sup> édition, Paris, 2010. P.8

## 1.1.2. Les fonctions de la banque :

Trois fonctions principales pour une banque commerciale : la gestion des comptes et des dépôts, la gestion des crédits et la gestion des moyens de paiement et monétique. Ce sont les activités de la banque à travers l'offre sur le marché d'une panoplie de produits et de services bancaires en vue de satisfaire les différents besoins de la clientèle bancaire.

### 1.1.2.1 La gestion des comptes et des dépôts :

On distingue deux catégories de comptes : les comptes à vue et les comptes à terme<sup>3</sup>. Les dépôts constituent pour la banque ses ressources principales, outre ses fonds propres. Ainsi, la collecte des dépôts auprès du public est fonction essentielle pour la banque. Ce tableau présente les divers comptes avec leurs différentes caractéristiques :

Tableau 01 : Les divers comptes bancaires

Comptes	Catégorie de compte	Segment de marché (clientèle)	Rémunération
Compte courant (commercial)	A vue	Entreprises	Non rémunéré
Compte chèque	A vue	Particuliers	Non rémunéré
Compte livret épargne	A vue	Particuliers	Rémunéré <sup>4</sup>

<sup>3</sup> Echéance fixe (convenue).

<sup>4</sup> Non rémunéré pour la formule Halal (produit offert par certaines banques algériennes).

## Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

Compte devises	A vue / A terme	Particuliers	Non rémunéré/rémunéré
Compte personnel	A vue	Personnel de la banque	Non rémunéré
B.D.C <sup>5</sup>	A terme	Particuliers	Rémunéré
D.A.T <sup>6</sup>	A terme	Entreprises	Rémunéré

**Remarque :** Il y a une codification pour chaque type de compte et chaque compte correspond à un compte grand livre dans banque. En outre, un R.I.B<sup>7</sup> est délivré pour le client de la banque après l'ouverture du compte, indispensable et obligatoire pour la gestion du compte par l'établissement bancaire. A noter que le R.I.B est composé de vingt (20) chiffres.

### 1.1.2.2 La gestion des crédits<sup>8</sup> :

« Faire crédit, c'est faire confiance : c'est donner librement la disposition effective et immédiate d'un bien réel ou d'un pouvoir d'achat contre la promesse que le même bien, ou bien équivalent sera restitué dans un certain délai le plus souvent avec la rémunération du service rendu et du danger encouru, danger de perte partielle ou totale que comporte la nature même de ce service. »<sup>9</sup>.

C'est à la lumière de cette définition que l'on peut mettre en exergue les principaux éléments constitutifs de la notion de crédit, à savoir la confiance, le temps, et la promesse de remboursement.

Sur l'aspect économique, le crédit est défini par l'article 68 de l'ordonnance n° 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit comme étant :

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

Le crédit est également une expression de confiance qui vient du mot latin « Credere ». Ainsi le mot crédit s'est constitué autour des facteurs confiance, temps, promesse et risque.

Partant de ce postulat, on peut affirmer que l'art du banquier consiste à acheter et vendre la « Confiance » à sa clientèle, autrement dit, à faire confiance à ses débiteurs et inspirer confiance à ses déposants.

<sup>5</sup> B.D.C = Bons de caisse.

<sup>6</sup> D.A.T = Dépôts à terme.

<sup>7</sup> R.I.B = Relevé d'identité bancaire.

<sup>8</sup> Benkrimi Karim, « Crédit bancaire et économie financière », Ed. EL Othmania, Alger, 2010.

<sup>9</sup> Georges Petit-Dutaillis, « Le risque du crédit bancaire », 2<sup>e</sup> ED, Editions Scientifiques Riber, Paris, 1946.



## Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

**1.1.2.2.1 Financement de l'exploitation :** Une panoplie de crédits d'exploitation est proposée par les banques pour les entreprises en vue de financer leur exploitation (activité).

- **Les crédits par caisse (trésorerie) :** Ces crédits sont destinés à compléter les moyens de financement de l'entreprise (autofinancement) et faire face à une gêne de trésorerie.
- **Les crédits par signature :** La banque apporte son concours sous forme d'engagement mais sans supporter dans l'immédiat la charge de trésorerie. Autrement dit, la banque prête sa signature à son client (entreprise généralement) pour garantir sa solvabilité auprès de ses créanciers, ceci en cas de défaillance de ce dernier à l'échéance prévue contractuellement. C'est une forme de crédits indirects.
- **Les crédits assortis d'une garantie réelle :** ce sont des crédits donnés aux entreprises sous forme d'avances mais ceci étant subordonné à la présentation de garanties de différentes natures.

**Tableau 02 : Typologie des crédits d'exploitation**

Les crédits d'exploitation		
Les crédits par caisse (trésorerie)	Les crédits par signature	Les crédits assortis d'une garantie réelle
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilité de caisse</li> <li>• Découvert</li> <li>• Crédit de campagne</li> <li>• L'escompte</li> <li>• L'affacturage (factoring)<sup>10</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aval</li> <li>• Cautionnement</li> <li>• Acceptation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les avances sur titres</li> <li>• Les avances sur factures</li> <li>• Les avances sur marchés publics</li> <li>• Les avances sur marchandises (warrant)</li> </ul>

### a) Financement de l'investissement

Les investissements sont en général très coûteux, de ce fait, rares sont les entreprises qui peuvent les financer par leurs propres moyens, c'est-à-dire par l'autofinancement. Ce faisant, elles peuvent recourir au marché financier pour émettre auprès du public des actions ou des obligations ou bien faire appel aux crédits bancaires. Les crédits d'investissement ont alors pour objet le financement de l'outil de production (actif immobilisé) de l'entreprise pour des besoins de renouvellement ou de modernisation.

Ces crédits sont subdivisés en crédits à moyen ou long terme, selon la nature et la durée de vie de l'outil à financer et en tenant compte des différés possibles.

C.M.T<sup>11</sup> → varie de 02 à 07 ans

C.L.T<sup>12</sup> → varie de 07 à 25 ans

<sup>10</sup> Autorisé en Algérie depuis 1996.

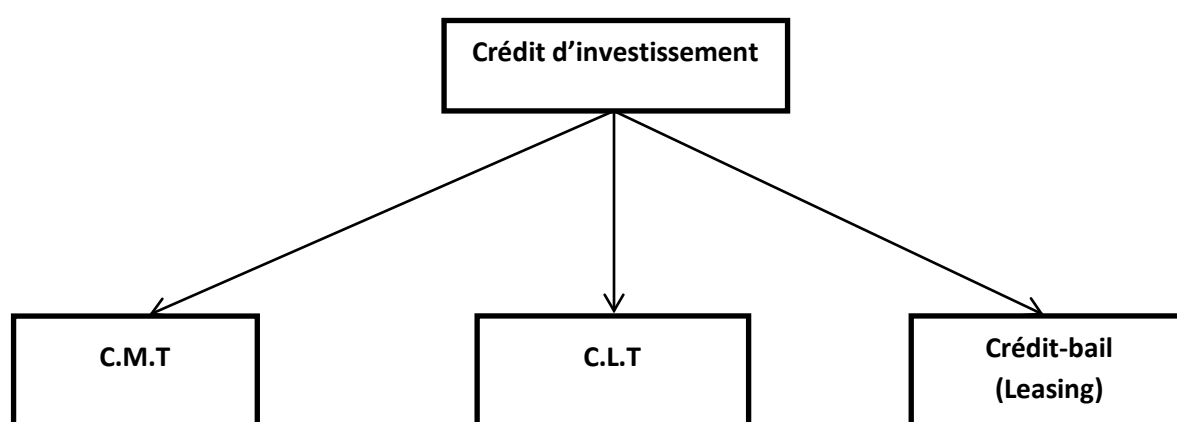
<sup>11</sup> C.M.T = Crédit à moyen terme.

## Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

L'objet de ces crédits est de participer au financement des acquisitions d'équipements et d'accroître les capacités de production des entreprises.

- **Le crédit-bail (Leasing) :** C'est une technique particulière de financement des investissements apparue en Grande Bretagne au 19e siècle, et s'est développé aux Etats-Unis et dans d'autres pays anglo-saxons. Il est défini comme un contrat de location assorti d'une promesse de vente. Il s'applique aussi bien à des biens mobiliers qu'immobiliers. Il peut être national (les contractants sont résidents) ou international (dans le cas où l'un des contractants serait un non résident)<sup>13</sup>.

**Figure 03 : Typologie des crédits d'investissement**



### Remarque :

- En Algérie, Il existe d'autres formes de crédits d'investissement fournis par les banques dans le cadre d'un financement triangulaire, à l'instar du crédit à l'emploi de jeunes « ANSEJ<sup>14</sup> » mais aussi les crédits dans le cadre « CNAC<sup>15</sup> » et « ANGEM<sup>16</sup> ». L'objectif de ce genre de crédit est le financement des projets de création de microentreprises dans différentes activités en faveur des jeunes promoteurs en vue d'assurer leur insertion dans la vie économique et sociale dans le pays. On parle alors ici de micro finance des start-up en Algérie.

### 1.1.2.2.2 Le crédit Documentaire « CREDOC »

Le développement des transactions internationales a été facilité par le recours à des instruments de paiement, de financement et de garantie permettant une sécurité aux vendeurs

<sup>12</sup> C.L.T = Crédit à long terme.

<sup>13</sup> Jean François Gervais, les clés du leasing, Éd. d'Organisation, 2004.

<sup>14</sup> ANSEJ = Agence Nationale de soutien à l'emploi des Jeunes.

<sup>15</sup> CNAC = Caisse Nationale d'Assurance Chômage.

<sup>16</sup> ANGEM = Agence Nationale de Gestion du Micro-Crédit.

## Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

---

et acheteurs qui se connaissent peu ou pas du tout. Parmi ces instruments, nous trouvons le crédit documentaire.

Le crédit documentaire ou bien « CREDOC », est donc une technique de règlement des contrats commerciaux internationaux. Il peut être aussi l'occasion d'un concours bancaire, sous forme d'un véritable crédit régi par la législation domestique<sup>17</sup>. En Algérie, le paiement des importations s'effectue obligatoirement au moyen du seul crédit documentaire.

C'est une technique de paiement international régie par les dispositions des Règles et Usances Uniformes (RUU 500) de la chambre du commerce international (CCI) applicable à partir du 1<sup>er</sup> janvier 1994. Il présente l'avantage d'être soumis à une codification internationale (INCOTERMS<sup>18</sup>), universellement reconnue par les banques de 160 pays<sup>19</sup>.

### 1.1.2.2.3 Le crédit à la consommation

C'est une autre catégorie de crédits destinés à financer les ménages dans l'acquisition de biens meubles et immeubles. A cet effet, les banques sont sollicitées en permanence par ces derniers en vue de concourir au financement de ce type d'achats.

#### Cadre légal relatif au crédit à la consommation

Le crédit à la consommation, qui a connu son essor durant la décennie 2000, grâce, notamment, aux ventes d'automobiles, avant d'être interdit par la loi de finances complémentaire pour 2009, peine donc à redémarrer à cause de la limitation des produits qui sont éligibles à ceux fabriqués localement. C'était, en effet, une recommandation de la tripartite ayant pour but la promotion de la production nationale<sup>20</sup>.

L'article 75 de la loi de finances complémentaire 2009, qui avait gelé le crédit à la consommation sauf pour les crédits immobiliers, rappelle-t-on, a été modifié et complété par l'article 88 de la loi de finances 2015 pour permettre aux banques d'octroyer aux ménages des crédits à la consommation destinés à l'acquisition des biens fabriqués localement afin de promouvoir la production nationale<sup>21</sup>.

### 1.1.2.3 La gestion des moyens de paiement

Le développement des moyens de paiement constituent l'un des facteurs qui accélèrent la bancarisation de la population de la population en raison des avantages qu'ils présentent aussi bien pour les banques que pour les clients. En effet pour la banque, celle-ci réalise son intermédiation à partir des moyens de paiements présents sous formes des supports modernes comme la carte bancaire. De l'autre côté, l'utilité

---

<sup>17</sup> Article 69 de l'ordonnance n°09-01 du 22 juillet 2009, portant Loi de finances complémentaire pour 2009.

<sup>18</sup> INCOTERMS = International Commerce Terms.

<sup>19</sup> Benkrimi Karim, Op.cit., P50 et P132.

<sup>20</sup> <http://www.presse-dz.com/revue-de-presse/credit-a-la-consommation-les-banques-hesitent-a-formuler-des-offres>

<sup>21</sup> <http://www.radioalgerie.dz/news/fr/article/20150425/38243.html>

## Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

---

pour les personnes réside dans la sécurisation des patrimoines et des transactions et la rapidité des opérations. Le domaine de la monnaie et des moyens de paiement, alimenté par les progrès technologiques, est en constante évolution.

La banque fournit toute une gamme de moyens de paiement scripturaux et électroniques. Ces instruments de paiement peuvent être présentés sous forme de supports traditionnels et modernes (la monétique).

### 1.1.2.3.1 Les supports traditionnels : Parmi ces supports on distingue :

- Le chèque,
- Le virement,
- L'avis de prélèvement automatique,
- Les titres interbancaires de paiement (TIP),
- Les effets de commerce (lettres de change).

### 1.1.2.3.2 Les supports modernes (la monétique) :

« La monétique constitue un ensemble de moyens électroniques mis en œuvre pour automatiser les transactions »<sup>22</sup>. On peut citer entre autres la carte bancaire et le e-banking.

#### La carte bancaire

Elle se présente sous forme d'une carte plastique de taille 4,5 cm, elle est équipée d'une bande magnétique et/ ou une puce électronique. Ainsi la carte bancaire est une nouveauté pour les banques. Elle permet la circulation de la monnaie scripturale sans support papier.

- **La carte de retrait**

La carte de retrait permet de retirer des espèces sur un distributeur automatique de billet (DAB) ou un guichet automatique de banque (GAB) sur le réseau bancaire des automates à l'échelle nationale. Elle donne aussi la possibilité de consulter son compte, de déposer des espèces, d'effectuer des virements ou de commander des chèques. Elle a évidemment un coût inférieur aux cartes de paiement. Une commission est prélevée directement par la banque sur le compte du titulaire.

En général, ces automates fonctionnent « on-line » sur la banque émettrice permettant ainsi une meilleure gestion des risques

- **La carte de paiement :**

La CIB (Carte Inter Bancaire) permet à son titulaire de régler, directement ou à distance, des achats ou des services auprès de commerçants agréés par l'ensemble du réseau interbancaire et équipés d'un terminal de paiement électronique (TPE) ou d'un terminal point de vente (TPV). Lors de l'achat, le TPV lit la carte et peut éventuellement interroger le centre de

---

<sup>22</sup> Monique ZOLLINGER "Monétique et Marketing", Edition Dunod, Paris, 1989, P.9

## Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

traitement de la banque (au-delà d'un certain montant). Un ticket de paiement est imprimé comportant le montant payé. Par cette procédure, le commerçant est assuré d'être payé rapidement et le client ne supporte aucun coût supplémentaire.

**Remarque :** Il existe aussi des cartes de paiement haut de gamme (carte de prestige) qui offrent des services supplémentaires par rapport à la carte classique : assurances diverses, plafonds de retraits et de paiement plus élevés...

- **La carte bancaire internationale :**

Les paiements à l'étranger sont effectués par les cartes bancaires internationales, la carte Visa ou MasterCard auprès des commerçants affiliés à l'un de ces réseaux. Plus onéreuses, elles sont souvent assorties de différentes prestations d'assistance très utiles.

**Remarque :** Comme pour les cartes nationales, les cartes internationales disposent de plafonds de retrait et de paiement.

### 1.1.3. La banque électronique (e-banking)<sup>23</sup>

Une banque électronique, e-banking ou Internet banking est l'accès aux services bancaires depuis une interface interactive, par exemple un Navigateur web. Sa disponibilité permet l'accès aux comptes, d'effectuer des transactions ou d'obtenir des informations financières récentes. Son accès peut s'effectuer depuis un Guichet Automatique de Banque (GAB), par téléphone ou via un ordinateur ayant l'Internet. La connexion se fait généralement par accès sécurisé. La banque électronique est un mode d'accès interactif à des banques ayant des agences bancaires, se distinguant de la banque directe qui est une banque sans guichet totalement en ligne, ceci traduit une dématérialisation des moyens de paiement.

**Tableau 03 : Pénétration de la monétique dans le réseau bancaire algérien fin 2008**

	<b>Banques</b>	<b>Postes</b>
<b>Nombre DAB-GAB</b>	500	600
<b>Nombre de TPE</b>	1200	-
<b>Densité du réseau</b>	1 DAB/GAB pour 30910 hbts	
<b>Nombre de cartes distribuées</b>	273000	900000
<b>Taux de monétisation</b>	3.4%	

**Source :** Chabha BOUZAR et Ammour BENHALIMA. Les cahiers du CREAD N° 95/2011. « La bancarisation dans le contexte de libération financière en Algérie ». Page 67.

<sup>23</sup>[https://fr.wikipedia.org/wiki/Banque\\_%C3%A9lectronique](https://fr.wikipedia.org/wiki/Banque_%C3%A9lectronique)

# Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

---

## Section 02 : Les stratégies bancaires : diagnostic, choix et mouvements stratégiques

La démarche stratégique est présente dans tous les établissements de crédit qui, confrontés à la mondialisation des marchés et à un univers concurrentiel aux contours renouvelés, cherchent à baliser les voies de leur futur. Cette démarche est réalisée par les niveaux hiérarchiques les plus élevés de la banque, parfois en collaboration avec un cabinet de consultants, et elle s'articule autour du diagnostic puis des choix et mouvements stratégiques.

### 1.2.1 Le diagnostic stratégique des banques<sup>24</sup>

Il convient de connaître les marchés, clientèles et produits, sur lesquels l'établissement de crédit est présent et d'apprécier le portefeuille d'activités composé par ces métiers et marchés.

Ce diagnostic porte sur le contenu de la stratégie d'ensemble « *corporate strategy* », qui peut être définie comme l'ensemble des décisions et des actions qui concernent la composition du portefeuille d'activités et l'étendue géographique de celles-ci. Une banque a deux options majeures pour composer son portefeuille d'activités :

- Option pour une stratégie de *spécialisation* : c'est-à-dire un rétrécissement de son champ d'activité (opter par exemple pour une activité unique) ;
- Option pour une stratégie de *diversification* : en développant de nouvelles activités.

Selon le choix fait, l'entreprise peut utiliser le désinvestissement, la croissance interne, la croissance externe ou l'impartition (l'externalisation)<sup>25</sup>.

#### 1.2.1.1 La segmentation stratégique (identification des métiers de la banque)

Elle constitue la base méthodologique de l'analyse des marchés et produits d'une firme. Elle consiste à dresser la liste de ses activités élémentaires, puis à regrouper ces activités en groupes homogènes par rapport à des critères comme la clientèle, la zone géographique, la technologie, compétences, savoir-faire, etc. ces groupes sont dénommés *domaines d'activités stratégiques* (D.A.S) qui traduisent les *métiers* de la banque. Chaque D.A.S fait l'objet d'une analyse approfondie pour mettre en évidence les compétences qu'il convient de maîtriser pour réussir dans ce métier. Mais auparavant, il faut s'interroger sur le potentiel de ces D.A.S ainsi que sur les synergies qu'ils engendrent, ce que les analyses de portefeuille d'activités facilitent.

---

<sup>24</sup>Sylvie de Coussergues & Gautier Bourdeaux, « Gestion de la banque », Ed. Dunod, 6<sup>e</sup> édition, Paris, 2010. P.263-266.

<sup>25</sup> Pierre-Charles Pupion, « Economie et gestion bancaires », Ed. Dunod, Paris, 1999. P.95.

## Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

---

### 1.2.1.2 Le portefeuille d'activités d'une banque : analyse par le modèle de la matrice BCG<sup>26</sup>

Chaque segment se caractérise par ses perspectives de développement. Le croisement de deux critères, parts de marchés détenues et croissance du marché, permet de construire la fameuse matrice à quatre quadrants (les vaches à lait, les vedettes, les dilemmes et les poids morts) sur lesquels les segments stratégiques (D.A.S) ou lignes de produits sont positionnés, d'où ressort l'équilibre des activités d'une entreprise. Le modèle BCG appliqué à la banque conduit à distinguer :

- **Les vaches à lait** : activités pour lesquelles la banque détient une forte part de d'un marché à faible croissance. Les produits au stade de la maturité ou du déclin se situent dans ce quadrant et certains d'entre eux sont très profitables comme les dépôts à vue ;
- **Les vedettes** : activités qui se développent rapidement et pour lesquelles la banque occupe une part de marché substantielle. D'un D.A.S à l'autre, les vedettes seront l'assurance-vie pour la banque de détail, le capital-risque ou la titrisation<sup>27</sup> synthétique pour la banque de financement et d'investissement ;
- **Les poids morts** : activités à développement faible et pour lesquelles la banque occupe une part de marché modeste. Les poids morts, souvent déficitaires, sont maintenus au motif d'une offre globale pour les clientèles cible. Certaines banques de financement et d'investissement conservent dans leur portefeuille d'activités les financements de projet ou le crédit-bail à l'exportation, tout en sachant que sur ces marchés, elles sont distancées par des concurrents ;
- **Les dilemmes** : activités en croissance mais pour lesquelles les parts de marchés sont faibles. Si l'établissement de crédit parvient à accroître sa part de marché, le dilemme devient une vedette, sinon, avec le vieillissement du produit, il risque de se transformer en poids mort.

A titre d'exemple, le portefeuille d'activités d'une banque de détail (banque commerciale) est présenté se la matrice BCG ainsi :

---

<sup>26</sup> BCG = Boston Consulting Group.

<sup>27</sup> Titrisation : Opération d'ingénierie financière de transformation des créances bancaires en titres financiers (d'après Benkrimi Karim, Op.cit., P.97).

# Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

**Figure 04 : Le portefeuille d'activités d'une banque de détail (matrice BCG)**

*Croissance du marché*

	<b>Vedettes</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Assurance-vie ;</li><li>- Crédits immobiliers ;</li><li>- Gestion de patrimoine.</li></ul>	<b>Dilemmes</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Banque à distance ;</li><li>- Services financiers spécialisés.</li></ul>
	<b>Vaches à lait</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Dépôts à vue ;</li><li>- Dépôts d'épargne ;</li><li>- Cartes bancaires.</li></ul>	<b>Poids morts</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Services de change ;</li><li>- Location de coffres-forts.</li></ul>
Elevé		
Faible		

ElevéFaible *Part de marché*

**Source :** Sylvie de Coussergues & Gautier Bourdeaux, Op.cit., P.266.

A la lumière de ce classement, la banque a une vision claire de ses marchés et gère son portefeuille d'activités de façon globale. A chaque activité, un choix stratégique est associé : accroître les parts de marché, se désengager...

## 1.2.2 Les options stratégiques<sup>28</sup>

Les options stratégiques se déclinent autour des questions suivantes : quel(s) métier(s) exercer ? Dans quelles conditions l'exercer, en référence aux deux grands modes d'exercice de l'activité bancaire, la banque généraliste ou la banque spécialiste ? Peut-on externaliser des activités ?

### 1.2.2.1 Le choix de métier

la banque peut choisir d'entrer ou d'abandonner un métier bancaire pour de multiples considérations et motivations.

#### 1.2.2.1.1 L'entrée dans un métier

Deux séries de considérations commandent cette option stratégique.

<sup>28</sup>Sylvie de Coussergues & Gautier Bourdeaux, Op.cit., P.278-285.



## Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

---

- **L'attrait du marché pour ce métier**
  - Le potentiel des activités qui composent le métier composé de marchés en croissance et de produits différenciables, jeunes et à bonne espérance de vie ;
  - Les barrières à l'entrée et à la sortie ;
  - L'intensité concurrentielle qui règne dans ce métier donnée ;
  - Investissement à réaliser pour pénétrer ce métier.
- **Les avantages concurrentiels dont dispose la banque**

Ayant repéré ses compétences distinctives et ses actifs stratégiques, la banque les applique aux marchés sur lesquels ils sont source de création de valeur sachant que son objectif est de faire aussi bien et même mieux que ses concurrents. Si le métier choisi s'ajoute à d'autres déjà exercés, les synergies entre les métiers doivent être analysées grâce à des concepts comme les économies de gamme, les ventes croisées ou les pôles de compétences.

### 1.2.2.1.2 L'abandon de métier

La banque décide de se désengager d'un ou plusieurs domaines d'activités. C'est un choix difficile souvent imposé par des difficultés surgissant brutalement (risques mal contrôlés, départ en bloc d'équipes) ou issu du dialogue stratégiques. L'érosion des parts de marché et l'impossibilité de parvenir ou de conserver la taille critique, la mauvaise rentabilité de ce métier sont les symptômes qui conduisent à envisager cette décision étayée par la prise en compte des coûts irrécupérables.

### 1.2.2.2 Le mode d'exercice des métiers

Il existe trois stratégies différentes permettant à la banque d'exercer ses métiers, à savoir : la stratégie de banque généraliste, la stratégie de banque spécialiste et l'externalisation.

#### 1.2.2.2.1 La stratégie de banque généraliste

*La banque généraliste, appelée également banque universelle, est un établissement de crédit qui exerce plusieurs ou tous les métiers bancaires simultanément.* Elle est donc présente sur de très nombreux domaines d'activités définis par rapport à des clientèles donc des produits, des zones géographiques ou des technologies. Elle déborde parfois les métiers strictement bancaires en développant une stratégie de bancassurance.

Cette stratégie de généraliste a certaines implications et présente divers avantages.

- **Les implications de la stratégie de généraliste**

*La banque généraliste est, sur une zone géographique donnée, une banque de grande taille occupant des parts de marché significatives car elle s'est efforcée de parvenir à la taille critique pour tous les métiers. Elle collecte des ressources considérables affectées à des activités diverses, de ce fait, la question de l'allocation de ces ressources entre les différents activités et celle de leur coordination se pose avec une grande acuité.*

## Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

---

La banque généraliste choisit comme mode développement *la diversification*, c'est-à-dire l'extension des domaines d'activités selon la démarche de l'entrée sur un métier et par la suite en élargissant la gamme de produits en fonction des clientèles cibles et de canaux de distribution retenus. Les modes de diversification dans la banque empruntent généralement deux voies : la diversification horizontale et la diversification géographique. La diversification verticale tant vers l'amont que vers l'aval n'étant pas adaptée à l'activité bancaire.

- **Les avantages de la stratégie de généraliste**
  - Les synergies entre les métiers et les ventes croisées jouent un rôle essentiel en rendant possible l'exploitation commune d'informations sur des clients, de systèmes de gestion ou de contrôle ;
  - Grâce à son réseau d'agences, la banque généraliste collecte des dépôts à vue et d'épargne qui sont pas ou peu rémunérés eu qui font preuve d'une grande stabilité ;
  - La diversification des métiers, clientèles et zones géographiques assure une division des risques dans de bonnes conditions. La banque généraliste est donc moins sujette que la banque spécialiste aux aléas conjoncturels car elle compense les pertes de tel métier ou activité par des bénéfices en provenance d'autres composantes.
- **Contrainte de la stratégie généraliste :** Pour une banque généraliste, repérer les synergies et les compétences communes entre les D.A.S (métiers) peut s'avérer très complexe.

### 1.2.2.2 La stratégie de banque spécialiste

*La banque spécialiste est un établissement de crédit qui n'exerce qu'un seul métier bancaire, même si ce métier comprend plusieurs marchés.* Elle se définit principalement par rapport aux clientèles et produits sélectionnés et non par rapport à une zone géographique ou à une technologie.

- **Les implications de la stratégie de spécialiste**

La réussite d'une stratégie de banque spécialiste est commandée par le choix des segments stratégiques en fonction des avantages concurrentiels détenus par la banque. Ces segments doivent présenter un bon potentiel de développement et une taille suffisante afin que plusieurs concurrents puissent coexister.

La banque spécialiste gère une gamme de produits plus restreinte que la banque généraliste et selon le métier, ses produits relèvent des traitements de masse ou du sur mesure. Dans ce dernier cas, elle est particulièrement vigilante en matière de qualité et d'innovation car elle ne peut faire jouer les compensations marge-volume.

## Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

---

- **Les avantages de la stratégie de spécialiste**

Une niche de clients ou de produits est plus aisée à exploiter et à défendre de la concurrence. La banque spécialiste englobe quelques segments stratégiques, donc une clientèle concentrée dont elle peut parfaitement analyser les besoins et comportements. Elle en retire des avantages concurrentiels décisifs comme par exemple dans le domaine du crédit à la consommation ou les établissements spécialisés savent analyser et suivre le risque de dossiers très nombreux et de petit montant. Ils coexistent avec des établissements généralistes, bien que ces derniers proposent des conditions tarifaires plus favorables. La banque spécialiste est également en mesure de facturer cher les produits sur mesure dont elle détient un quasi-monopole.

### 1.2.2.3 L'externalisation et la banque

Comme les autres secteurs économiques, le secteur bancaire est concerné par la question de l'externalisation de certaines activités qui inclut la sous-traitance et la délocalisation. Aussi, dès 2004, la banque centrale européenne a mené une étude sur la question qui indique que la plupart des grandes banques européennes pratiquent l'externalisation<sup>29</sup>.

Toute opération qui n'implique pas un contact direct avec le client pourrait être externalisée, pour autant que la réglementation en vigueur sur le contrôle interne soit respectée. En général, les d'activités considérées comme non stratégiques sont externalisées : la maintenance, le transport de fonds, les services informatiques, les centres d'appels...etc.

L'objectif principal recherché dans l'externalisation, est le recentrage sur les métiers de base pour lesquels la banque dispose d'avantages concurrentiels.

- **Les modalités de l'externalisation**

Chaque banque met au point une stratégie relative à l'externalisation : sous-traitance domestique ou internationale, filialisation réalisée le cas échéant avec un autre établissement de crédit, joint-venture ou alliance. La filialisation est préférée pour les activités proches du cœur de métier et des composantes ciblées de la filière de traitement des opérations sur titres peuvent faire l'objet d'alliance.

- **Les risques liés à l'externalisation**

Il convient cependant d'observer que l'externalisation induit un certain nombre de risques comme la perte de compétences, la dépendance vis-à-vis du prestataire extérieur, la difficulté de pouvoir le cas échéant ré-internaliser l'activité, l'éventuelle perte de réputation de l'établissement, notamment en cas de baisse de qualité du service, l'accroissement du risque opérationnel et la possibilité de défaillance du prestataire extérieur.

---

<sup>29</sup> Banque centrale européenne, outsourcing in the EU bankingsector, Novembre 2004.

# Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

---

## 1.2.3 Les mouvements stratégiques<sup>30</sup>

Les mouvements stratégiques sont en adéquation avec les objectifs de métier mais également de taille. La taille constitue une préoccupation essentielle d'une stratégie bancaire car elle tout à la fois avantage concurrentiel décisif et objectif stratégique. Les nombreuses opérations que les secteurs bancaires européen et américain ont connues ces dernières années se situent dans cette perspective d'une recherche de taille critique obtenue grâce à la croissance.

### 1.2.3.1 La croissance interne

Avec ce type de mouvement, l'entreprise choisit de développer par elle-même ses capacités et compétences en investissant pour créer des moyens de production supplémentaires.\*

- **Les modalités de la croissance interne**

- L'augmentation des capacités de production : pour un métier donné, la banque développe des moyens de production, par exemple, la banque de détail accroît son réseau de guichets sur son marché domestique ;
- La diversification : pour ajouter un segment stratégique nouveau à son portefeuille d'activités ou pour pénétrer un nouveau métier, la banque crée une filiale qui a vocation à développer ces nouvelles activités.

- **Avantages et limites de la croissance interne**

La croissance interne crée une dynamique au sein de la firme bancaire en associant le personnel en place au développement par la voie de nouvelles opportunités de carrière et minimisant les difficultés organisationnelles et culturelles.

Cependant, ce processus est lent à mettre en œuvre et peut présenter ces contraintes comme par exemple le manque de personnel qualifié pour les produits particulièrement sophistiqués.

### 1.2.3.2 La croissance externe

La croissance externe consiste à acheter ou à prendre le contrôle d'une ou plusieurs entreprises présentant les compétences recherchées. L'entreprise achetée peut soit fusionner avec l'acquéreur soit conserver sa personnalité morale d'où la notion de fusions-acquisitions.

- **Les motivations de la croissance externe**

La croissance externe a pour objectif : la création de valeur pour les actionnaires. Trois arguments sont avancés pour les justifier.

- La réalisation de synergies : l'augmentation de taille par le biais de fusions-acquisitions permet la réalisation de synergies qui proviennent d'une réduction des coûts ou d'une augmentation des revenus. Deux mouvements stratégiques sont à

---

<sup>30</sup>Sylvie de Coussergues & Gautier Bourdeaux, Op.cit., P.286-290.

## Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

---

même de dégager ces synergies, le premier, réaliser des économies d'échelles en prenant le contrôle d'une banque ayant des D.A.S identiques. Le deuxième, réaliser des économies de gammes en rachetant une banque ayant des D.A.S différents ;

- La réalisation d'objectifs stratégiques : grâce à la prise de contrôle d'une autre firme, la banque peut réaliser ses objectifs stratégiques de taille, qui lui assure un avantage concurrentiel déterminant. L'objectif de diversification peut également être atteint par la croissance externe qui permet l'entrée dans de nouveaux métiers et dans de nouvelles zones géographiques ;
- Les motivations managériales : outre les logiques économiques ou stratégiques, le désir des dirigeants d'être à la tête d'un groupe de grande taille ou pour des raisons personnelles de recherche de prestige ou de rémunérations élevées.

- **Avantages et limites de croissance externe**

Contrairement à la lenteur de la croissance interne, la rapidité d'exécution constitue le principal avantage de la croissance externe : un nouveau métier, une nouvelle zone géographique sont intégrés sans délai. Enfin le mode financement de la croissance externe, avec le paiement en titres, est moins onéreux que celui de la croissance interne.

La rapidité peut néanmoins être source de frictions lorsqu'il faut rapprocher ou fusionner des équipes ou à modes de gestion éloignés, des systèmes informatiques ou de contrôle différents.

### 1.2.3.3 Les alliances stratégiques

On désigne sous le nom d'alliances stratégiques les coopérations développées entre acteurs du secteur bancaire et financier et qui peuvent prendre la forme de participations croisées ou non, de création de filiales communes ou plus simplement d'accord de coopération pour développer des activités. Ainsi, deux ou plusieurs banques s'associent pour mener à bien un projet spécifique en coordonnant les compétences et moyens qui y sont affectés.

A la différence de la croissance externe, chaque firme conserve son autonomie et la maîtrise dans la formulation de sa stratégie, de ce fait l'alliance en consomme pas autant de ressources financières que la fusion ou l'acquisition.

- **Les modalités des alliances stratégiques**

- Les alliances entre non-concurrents : en raison de la spécificité des produits bancaires, ce type d'alliances sont peu fréquentes, sauf entre la banque et l'assurance (*bancassurance*) ;
- Les alliances entre concurrents : elles correspondent au phénomène de *coopétition*<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> La coopétition est une des réponses élaborées par les entreprises pour faire face à des environnements changeants et complexes. Elles sont donc amenées à la fois à se concurrencer sur certains points et à coopérer sur d'autres.

# Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

---

- **Les motivations des alliances stratégiques**

Ces alliances permettent, tout d'abord, de développer certaines activités en bénéficiant du savoir-faire de ses partenaires ou en élargissant sa gamme de produits ou sa couverture géographique. Ces alliances permettent, ensuite et surtout, de réduire les coûts dans des métiers nécessitant une taille critique compte tenu, notamment, de besoins d'investissement massifs et de leur moindre rentabilité.

En définitive, du diagnostic aux mouvements stratégiques, il y a un enchaînement de tâches et la force du stratège est de leur donner une cohérence d'ensemble avec la gestion des actifs et passifs ainsi que le marketing, sans oublier d'y adjoindre un système de gestion et de contrôle efficace, tels sont les ingrédients de la réussite d'une stratégie bancaire.

## **Section 03 : Principes généraux sur le contrôle de gestion et performance des entreprises**

Le *contrôle* dont il est question dans le « contrôle de gestion » est à prendre au sens anglo-saxon (maîtriser) plutôt qu'au sens français (vérifier, ce qui se dit *to check* en anglais). Le processus et les systèmes du contrôle de gestion organisent la problématique du management pour que le manager ait le meilleur contrôle possible de la situation qu'il doit piloter et des missions qu'il a déléguées à d'autres managers.

### **1.3.1 Définitions du contrôle de gestion<sup>32</sup>**

« *Le contrôle de gestion (management control) est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation* » (R.N. Anthony, 1965, p.17).

C'était clair : le contrôle de gestion a la charge de garantir le non gaspillage des ressources confiées à un manager. A lui les comptes, pas la technique. Mais, dans les années 1980, Anthony, suivant la pratique, qui commençait à douter de l'efficacité de cette vision comptable du contrôle de gestion, rectifiant cette définition pour la préciser et l'élargir :

« *Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation* » (R.N. Anthony, 1988, p.10).

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

---

<sup>32</sup>Henri Bouquin, « Le contrôle de gestion », Ed. PUF, 9<sup>e</sup> édition, Paris, 2010, p.34-35.

# Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

---

Par ailleurs, un autre professeur de Harvard, Robert Simons, va aujourd'hui plus loin qu'Anthony et conçoit le contrôle de gestion de l'avenir, celui qui est pratiqué par certaines entreprises performantes qu'il a étudiées, notamment Johnson & Johnson dans l'industrie pharmaceutique, comme un ensemble très circonstanciel :

*« Les processus et les procédures fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation »* (R. Simons, 1995, p.5).

Henri Bouquin nous donne une autre définition du contrôle de gestion, *« le contrôle de gestion est un ensemble de dispositifs utilisant les systèmes d'information et qui visent à assurer la cohérence des actions des managers »* (H. Bouquin, 2010, p.9).

De ce fait, il apprend le management aux managers, auxquels il fournit des repères pour évaluer leurs actions et qu'il contribue à socialiser. Il les rend aptes à s'intégrer à une organisation pour y coopérer.

## **1.3.2 Le processus du contrôle de gestion**

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

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

Donc les notions d'objectifs, de moyens et de résultats permettent de rendre compte de la Dynamique d'un processus de contrôle de gestion.

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

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

## Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

---

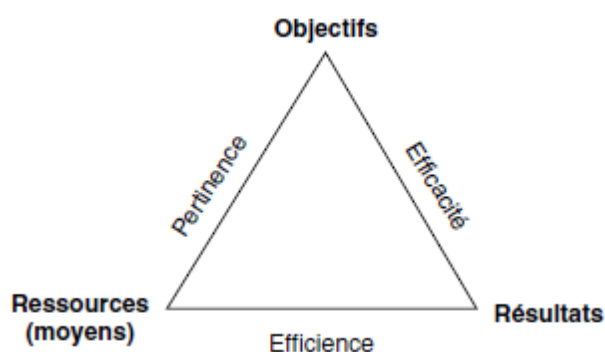


Figure 05 : Le triangle du contrôle de gestion<sup>33</sup>

- Le contrôle de gestion vise à assurer la réussite de la trilogie : **efficience-efficacité-pertinence.**

Le processus de contrôle de gestion se résume, selon M. Rouach et G. Naulleau, en trois points principaux<sup>34</sup> :

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

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

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

### 1.3.3 Les objectifs du contrôle de gestion

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

---

<sup>33</sup> Hélène Loning, « Le contrôle de gestion », Ed. Dunod, 3<sup>e</sup> édition, Paris, 2008, p.6.

<sup>34</sup> M. Rouach, G. Naulleau, Le Contrôle de Gestion Bancaire et Financier, Ed. Revue banque, 3<sup>e</sup> édition, Paris, 1998, p.50-52.



# Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

---

## 1.3.3.1 La mesure des performances

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

Ces indicateurs sont nécessaires :

- pour assurer un suivi des réalisations et les comparer systématiquement au référentiel préalablement défini, et ce grâce aux outils de reporting comme le tableau de bord. Cette démarche permet de dégager des écarts dont l'analyse aide à prendre des actions correctives, le cas échéant ;
- pour faciliter et aider à la prise de décisions, de quelques niveaux que se soient, notamment des décisions en matière de stratégie commerciale basée sur le couple produit-client, en matière de tarification des produits ou de redéploiement des moyens.

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

## 1.3.3.2 La mise au point de systèmes de pilotage

Le contrôle de gestion est défini depuis quelques années comme « une démarche de pilotage de la performance de l'entreprise »<sup>35</sup>. Cette définition indique la nature de l'objectif visé par le contrôle de gestion qui est le pilotage de l'organisation. En fait, piloter c'est à la fois, fixer des objectifs, mettre en œuvre des moyens et prévoir des régulations assurant l'adéquation objectifs-moyens.

Les systèmes de pilotage sont alimentés par le système d'information et s'appuient sur les outils du contrôle de gestion.

## 1.3.4 Les niveaux du contrôle de gestion

Le contrôle d'entreprise ou contrôle organisationnel s'exerce par l'intermédiaire d'un système de contrôle d'exécution, du contrôle de gestion et du contrôle stratégique. Ces trois dispositifs sont complémentaires car ils visent des décisions et des horizons différents, et impliquent des personnes et des niveaux hiérarchiques distincts.

R.N. Anthony a développé, de façon concomitante à sa définition du contrôle de gestion, un schéma présentant une typologie du contrôle. Il distingue ainsi trois niveaux<sup>36</sup> :

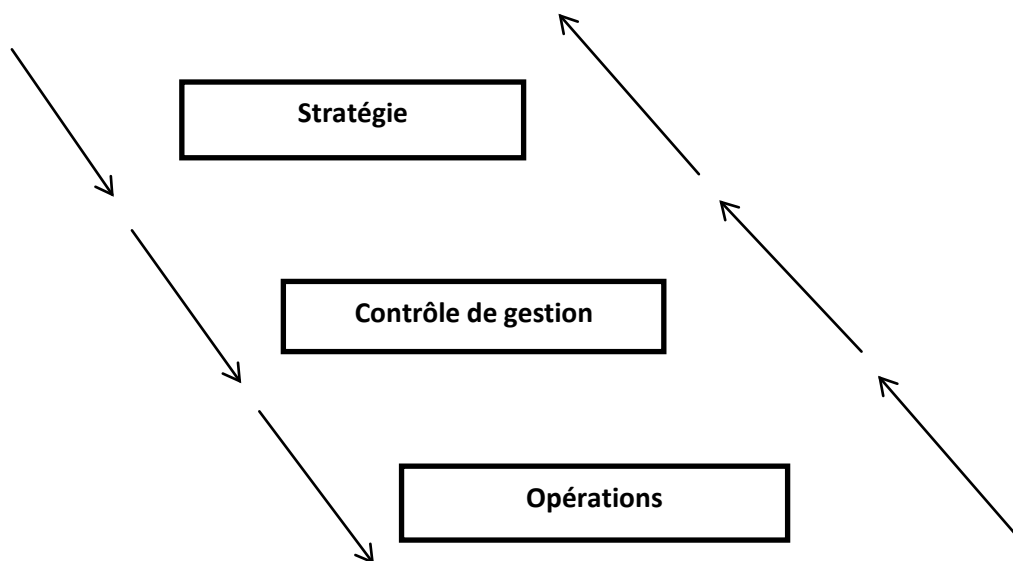
---

<sup>35</sup> F. Giraud, O. Saulpic, G. Naulleau., M.H. Delmond, P.L.Bescos, « Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance », Gualino Editeur, France, 2002, p.19.

<sup>36</sup> Hélène Loning, Op.cit., p.7-8.

## Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

---



**Figure 06 :** *Stratégie, contrôle de gestion et gestion des opérations*<sup>37</sup>

- le *contrôle stratégique*, qui concerne les dirigeants et envisage la stratégie et les objectifs à long terme de l'entreprise pour porter un jugement sur leur pertinence ;
- le *contrôle de gestion*, qui s'adresse aux cadres et responsables et évalue l'impact des décisions prises à moyen terme pour parvenir aux objectifs ; c'est l'adéquation entre l'utilisation des ressources et la stratégie qui est examinée ;
- le *contrôle opérationnel*, qui est un suivi quotidien, à très court terme, du bon déroulement des opérations ; il touche essentiellement le personnel d'exécution et est en grande partie automatisé.

En entreprise, la connexion entre les trois niveaux se révèle cruciale. De ce point de vue, le contrôle de gestion a un rôle charnière à jouer pour mettre en cohérence le niveau stratégique, les grandes orientations de l'entreprise, avec les opérations, le « terrain », « ceux qui font ». Le contrôle de gestion est un élément clé pour assurer la mise en relation des deux autres niveaux et le déploiement des objectifs stratégiques dans l'organisation.

---

<sup>37</sup> G. Naulleau & M. Rouach, « contrôle de gestion et stratégie dans la banque », Ed. Revue Banque, Paris, 2013, p.21.

# Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

---

## Conclusion chapitre 01 :

L'activité de banque consiste à collecter des fonds qui, mobilisés sous des formes variables (par l'octroi d'un prêt par exemple) permettent le financement de l'activité économique.

Les banques sont au centre du processus de création monétaire. L'activité des banques consiste, en fait, à transformer des dépôts en crédits, ce qui explique leur rôle déterminant dans le processus de création monétaire<sup>38</sup>.

En matière de stratégie bancaire, le modèle de la banque universelle est largement dominant. Au niveau international, apparaissent également des banques spécialisées de dimension mondiale. La marche vers l'un ou l'autre de ces modèles ne peut se faire sans une évaluation précise du portefeuille de métiers, de celui des cibles potentielles, et des principaux enjeux à relever pour obtenir un avantage concurrentiel face à la multiplication du nombre de concurrents<sup>39</sup>.

Aussi, selon H. Bouquin, le contrôle de gestion est une construction qui vise à assurer la cohérence des actions des managers. A cet effet, le contrôle de gestion joue un rôle clé dans le management, mais aussi dans le management des managers<sup>40</sup>.

Pour conclure ce chapitre, on peut dire que le contrôle de gestion permanent exercé à tous les niveaux, sur toutes les activités, constitue la condition première d'efficacité des organisations et d'amélioration de la rentabilité.

---

<sup>38</sup> Luc Bernet-Rollande, « Principes de technique bancaire », Ed. Dunod, Paris, 2006, p.32.

<sup>39</sup> M. Zollinger & E. Lamarque, « Marketing et stratégie de la banque », Ed. Dunod, 5<sup>e</sup> édition, Paris, 2008, p.232

<sup>40</sup> Henri Bouquin, Op.cit. , p.23-24.

# Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

---

## Chapitre 02 : Les systèmes de contrôle de gestion dans les banques : les outils de base du contrôle de gestion bancaire

### Introduction chapitre 02

Le contrôle de gestion en milieu bancaire et financier s'est adapté aux contraintes des activités de service. Principes, méthodologies et techniques développées à l'origine dans des contextes industriels, ont été repris et ajustés pour répondre aux besoins des gestionnaires des établissements bancaires et financiers. Des méthodes et outils spécifiques ont, par ailleurs, été développés sous les contraintes réglementaires et d'autres contraintes liées à la nature des activités bancaires et financières, et qui influencent particulièrement la mesure des rentabilités<sup>1</sup>.

L'organisation d'un système de contrôle de gestion dans les banques fera l'objet de ce présent chapitre. Aussi, Le contrôle de gestion utilise plusieurs outils dans son analyse, le choix de ces outils dépend de la qualification du contrôleur et de l'information disponible à son niveau. Nous allons voir brièvement, dans ce chapitre, les outils suivants :

- Le contrôle de la rentabilité ;
- La gestion prévisionnelle ;
- Les tableaux de bord.

### Section 01 : Organisation d'un système de contrôle de gestion bancaire<sup>2</sup>

Les banques sont souvent des entreprises de grande taille et leur activité nécessite une structure complexe. Il importe donc de savoir quelles entités de gestion serviront de cadre aux analyses menées par les contrôleurs de gestion et de définir les intervenants du contrôle de gestion au sein des banques.

#### 2.1.1 L'organigramme hiérarchique

En tant que représentation de la structure d'une firme mettant en évidence ses divers organes que leurs rapports respectifs. L'organigramme hiérarchique (voir figure...) est un bon point de départ. Il permet en effet d'avoir une photographie de l'existant :

- *D'isoler les responsabilités* en identifiant les preneurs de décision et les modes de transmission des décisions. Les différents niveaux hiérarchiques sont ainsi mis en évidence, de la direction générale à l'entité de gestion de base ;
- *De repérer les composantes de la banque* car organiser signifie constituer des organes donc des spécialisations. Les principaux métiers ou activités de la banque apparaissent clairement avec leurs critères de spécialisation, géographiques, produits ou clientèles.

L'organigramme hiérarchique doit toutefois être prolongé par la mise en évidence de centres de responsabilité.

---

<sup>1</sup> M. Rouach, G. Naulleau (2000), Op. cit., p.107.

<sup>2</sup> Sylvie de Coussergues & Gautier Bourdeaux, Op.cit., P.145-148.

# Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

---

## 2.1.2 Les centres de responsabilité

Un centre de responsabilité se définit comme une entité de gestion ayant un responsable disposant d'une délégation formelle d'autorité pour négocier des objectifs et des moyens et dotée d'un système de pilotage de sa gestion. Plusieurs types de centres de responsabilité peuvent être distingués :

### 2.1.2.1 Les centres de coût

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

- **Les centres de structure** : qui réalisent des prestations identifiables et non répétitives. Leur mission est de contrôler et de coordonner les activités des autres centres comme par exemple la Direction générale ou la Direction des engagements ;
- **Les centres de support** : qui réalisent des prestations identifiables et non répétitives et dont le mode opératoire n'est pas aisé à formaliser car il relève souvent du « sur mesure », modifié pour chaque prestation. On trouve les centres de support au sein des services généraux comme l'informatique et l'organisation, le marketing ou les études économiques et financières ;
- **Les centres opérationnels** : qui réalisent des prestations identifiables, répétitives et à mode opératoire formalisé comme le traitement des chèques et virements ou l'exécution des ordres de bourse.

### 2.1.2.2 Les centres de profit :

L'entité de gestion est responsable de coûts mais aussi de recettes car elle réalise des prestations à caractère commercial ou financier. Le centre de profit dégage une marge qui contribue au résultat de l'établissement de crédit et dans la banque, il correspond aux agences, au service gestion de trésorerie ou au département d'ingénierie financière, par exemple.

## 2.1.3 Le système d'information de gestion

Un système d'information de gestion se définit comme l'ensemble des méthodes et moyens se rapportant au traitement des différentes formes d'informations nécessaires à la bonne marche de l'entreprise. Son rôle est de :

- Produire les informations réclamées par les tiers sur les supports appropriés, bilans, fiches de paye, relevés de comptes, etc.
- Aider à la prise de décision en fournissant aux intéressés les informations utiles mais également des outils d'analyse de type tableaux de bord ou des outils de simulation et de prévision ;
- D'assurer la circulation des informations au sein de l'entreprise.

# Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

---

Plusieurs raisons conduisent les banques à concevoir un système d'information de gestion. La première est l'insuffisance du traitement comptable ou statistique des informations, en effet, les informations comptables ne répondent pas toujours aux exigences de la gestion. La deuxième, le système d'information de gestion est indissociable de la décentralisation des structures organisationnelles et des prises de décision. Dans une telle organisation, le système d'information de gestion fournit à chaque responsable, qu'il soit exploitant ou fonctionnel les éléments nécessaires au pilotage du centre dont il a la responsabilité.

## 2.1.4 Les intervenants du contrôle de gestion<sup>3</sup>

### 2.1.4.1 Les clients du contrôle de gestion

Les clients du contrôle de gestion sont : la direction générale, les responsables opérationnels et d'autres clients.

- **La direction générale :** C'est le principal client du contrôle de gestion, elle a une perception assez claire de ses propres besoins. Ceux-ci peuvent être classés en trois catégories :
  - Un besoin d'information pour maintenir les grands équilibres ;
  - Un besoin de suivi et d'évaluation des résultats ;
  - Un besoin d'aide à la décision : l'information facilite la prise de décision.
- **Les responsables opérationnels :** Les responsables opérationnels, principalement les responsables commerciaux d'agence, les responsables et les cadres du réseau ont des besoins d'informations de gestion, d'analyse, de méthodologie et de conseils.
  - Le besoin d'information de gestion: le contrôle de gestion leur diffuse des états statistiques ou comptables détaillés et des tableaux de bord synthétiques donnant une vue d'ensemble sur les prévisions d'activité, sur les objectifs de résultats, sur les réalisations et sur les performances ;
  - Les besoins d'analyse, de méthodologie et de conseil : le contrôle de gestion explique les aspects économiques déduits des informations transmises telles que les modalités d'analyse de la rentabilité d'un produit, d'un segment de clients ou l'impact d'un changement de tarification des produits.
- **Les autres « clients » du contrôle de gestion :** Parmi les autres clients du contrôle de gestion, il y a les services de comptabilité générale (informations sur les provisions...), le service d'audit interne (informations sur les problèmes de cohérence ou de fiabilité des procédures...) et le service organisation (fournit des indications pour l'étude des coûts opératoires et d'analyse de productivité...).

Le contrôle de gestion est le fournisseur d'informations pour des organisations externes telles que : les commissaires aux comptes, les bourses...etc.

---

<sup>3</sup> M. Rouach, G. Naulleau (2000), Op. cit., p.79-83.

# Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

---

Cependant, le contrôle de gestion est tenu de respecter une certaine confidentialité pour des raisons de concurrence donc il doit se référer à sa hiérarchie.

## 2.1.4.2 Les acteurs du contrôle de gestion

Le fait de dire que les acteurs du contrôle de gestion sont les contrôleurs de gestion, n'est pas tout à fait vrai car les contrôleurs de gestion ne sont que les professionnels de cette discipline. En effet, si ces professionnels produisent et interprètent les informations par eux-mêmes, l'intérêt de la 'prestation contrôle de gestion' devient très limité. Cette prestation peut même devenir contre-productive dans la mesure où elle peut contribuer à détériorer un climat de coopération. Par ailleurs, en associant les opérationnels à la production et à l'interprétation de l'information, le contrôle de gestion peut, en effet, facilement impliquer ces interlocuteurs dans les orientations et les recommandations qu'il préconise.

Le contrôle de gestion ne doit donc pas être défini comme un métier de spécialistes mais comme une *fonction partagée* par le plus grand nombre de responsables.

Le contrôleur de gestion doit « faire faire le contrôle de gestion par les responsables opérationnels » et faire entrer dans l'esprit des opérationnels qu'il est l'affaire de tout le monde. Pour cela, le contrôleur de gestion doit intégrer dans sa propre définition de fonction, une fonction pédagogique d'apprentissage et d'explication du contrôle de gestion aux opérationnels. De même les outils comme les budgets et les tableaux de bord ne peuvent acquérir pleinement leur utilité que s'ils sont exploités par les opérationnels dans leur prise de décision et dans leur analyse des résultats.

## Section 02 : Le contrôle de la rentabilité

### 2.2.1 La rentabilité par centre de profit : mesure du PNB (Produit Net Bancaire)<sup>4</sup>

La mesure des rentabilités est l'un des rôles majeurs assignés au contrôle de gestion dans les banques et les établissements financiers.

Mais l'approche de la rentabilité en milieu bancaire et financier est caractérisée par sa complexité et son aspect multiforme. Cette mesure peut en effet se dérouler selon plusieurs axes d'analyse : il peut être opportun de calculer la rentabilité par centre de profit, par produit ou service ou encore par client.

La rentabilité par centre de profit qui constitue la matrice des autres méthodes de détermination des rentabilités. Elle permet, en effet, de découper par centre de profit le résultat de l'entreprise et de porter une appréciation sur les éléments internes de compétitivité de la banque.

---

<sup>4</sup> M. Rouach & G. Naulleau (2000), Op. cit., p.107-130

# Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

---

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

	Produit Net Bancaire
	- Charges d'exploitation
	<hr/>
	Résultat Brut d'Exploitation
	- Amortissements
	+ - dotations et reprises de provisions
	+ - pertes et profits
	+ - divers
-impôts	<hr/>
	Résultat Net

## 2.2.1.1 La détermination des commissions par centre de profit

Les commissions générées dans la banque sont, de façon schématique, soit des commissions bancaires, comme les commissions de mouvement, de crédit, de change ou de caisse, soit des commissions financières comme les commissions sur titre, les commissions de gestion des OPCVM<sup>5</sup>, ou les commissions d'ingénierie financière.

La ventilation des commissions bancaires par centre de profit, par agence en particulier, se fait généralement directement. Par contre, pour la majorité des commissions financières, la répartition par centre de profit nécessite une analyse complémentaire.

## 2.2.1.2 La détermination de la marge sur intérêts

La marge sur intérêts représente la marge sur activité d'intermédiation bancaire. Elle se calcule de la façon suivante<sup>6</sup> :

+ Intérêts reçus des clients
- Intérêts payés par la banque, sur dépôts ou refinancements
<hr/>
= Marge sur intérêts

Plusieurs méthodes de détermination du pool « pool » de trésorerie, de mesure du « float » et de calcul des taux de cession interne des capitaux ont été mises au point pour permettre de déterminer une marge d'intérêts par centre de profit.

---

<sup>5</sup> OPCVM = organismes de placement collectif des valeurs mobilières.

<sup>6</sup> M.Rouach & G.Naulleau (2013), Op. cit., p.59



# Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

---

## 2.2.1.2.1 L'affectation des ressources aux emplois

- Le « **pool unique** » : suivant cette approche, on considère que n'importe quelle ressource peut financer de façon indifférenciée n'importe quel emploi, ce qui peut se traduire par le schéma simple suivant :

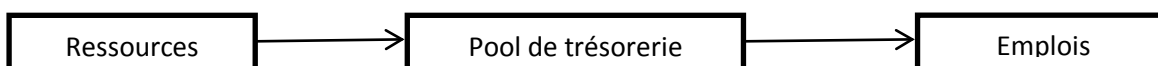


Figure 07 : Méthode du « pool unique »<sup>7</sup>

Cela revient à considérer qu'il n'y a pas de lien entre la provenance des capitaux, dépôts de la clientèle, emprunts sur le marché monétaire, emprunts obligataires et la destination de ces capitaux, comme par exemple, les crédits accordés à la clientèle. S'agissant des agences d'un réseau bancaire (les centres de profit de la banque), deux situations peuvent se présenter :

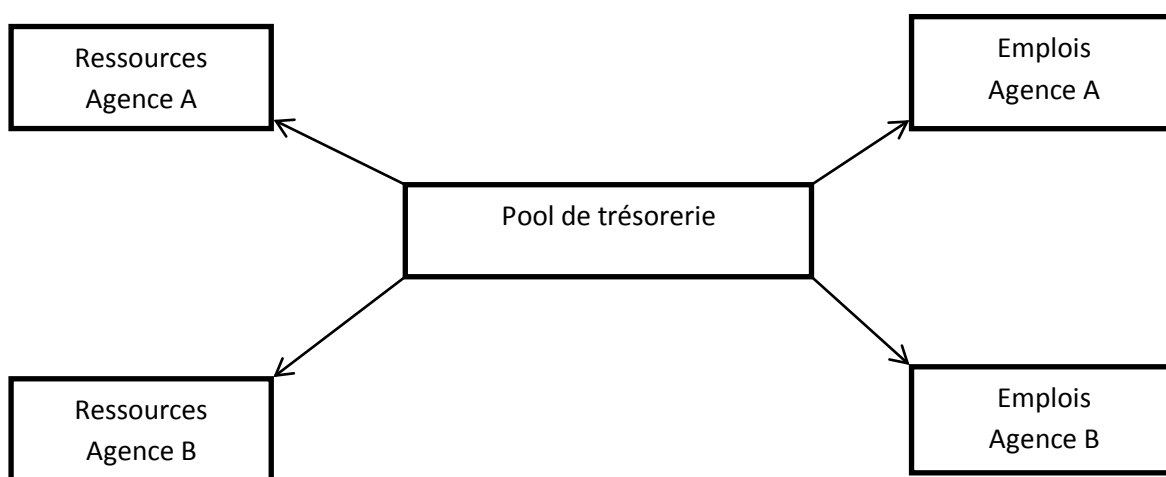


Figure 08 : cas du « pool unique » et des flux bruts<sup>8</sup>

Dans cette situation, il se dégagera un solde de trésorerie, positif ou négatif :

$$\begin{array}{r} \text{Ressources (agence A + agence B)} \\ - \text{ Emplois (agence A + agence B)} \\ \hline \text{Solde de trésorerie} \end{array}$$

<sup>7</sup> M. Rouach, G.Naulleau (2000), Op. cit., p.113.

<sup>8</sup> M. Rouach, G. Naulleau (2000), Op. cit., p.114.

## Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

Dans une approche plus complexe, les agences A et B établissent d'abord un solde de trésorerie entre leurs ressources et leurs emplois :

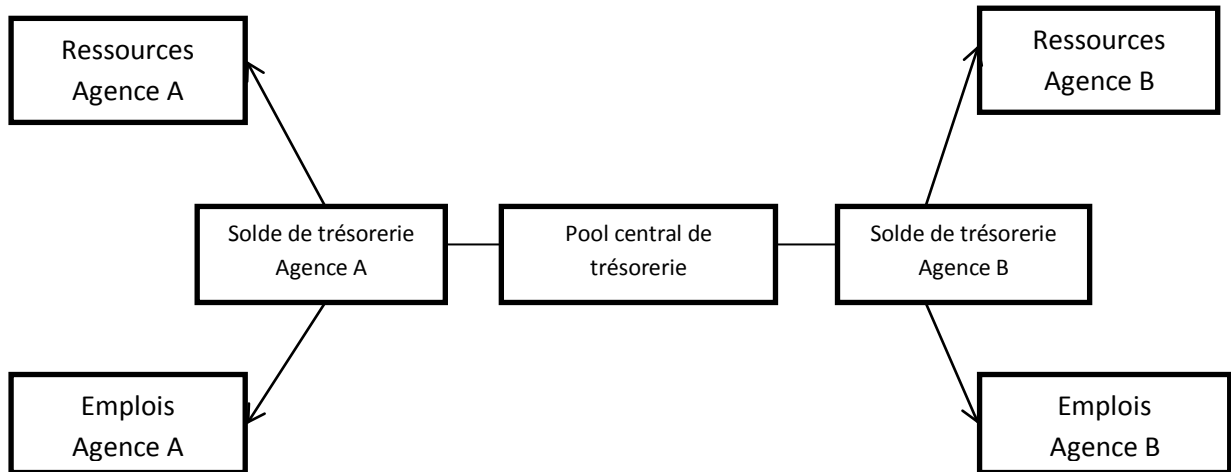


Figure 09 : cas du « pool unique » et des flux nets<sup>9</sup>

Si le solde de trésorerie de l'agence est positif (Ressources supérieures aux emplois), il est reversé au pool central de trésorerie. Dans le cas d'un solde de trésorerie négatif, l'insuffisance de ressources est couverte par le pool central de trésorerie.

- **Le « pool multiple »** : à la différence de la méthode précédente, la méthode du « pool multiple » considère que l'on peut affecter certaines ressources à certains emplois. La situation la plus courante consiste à affecter les emplois aux ressources en fonction de leur durée.

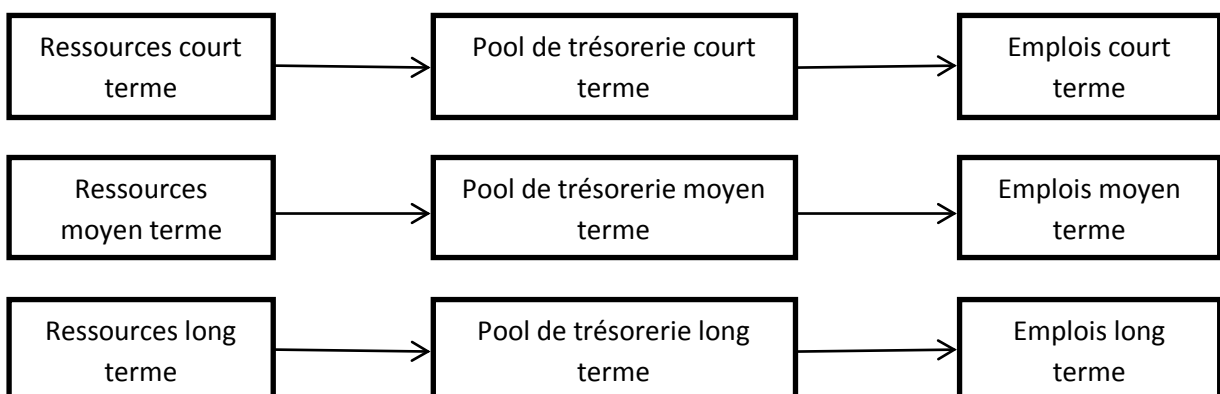


Figure 10 : Méthode du « pool multiple »<sup>10</sup>

La méthode du « pool multiple » est plus complexe à mettre en œuvre mais elle est plus pertinente sur le plan économique que la méthode du « pool unique » qui est trop sommaire pour être véritablement représentative du suivi des flux de trésorerie.

<sup>9</sup> M. Rouach, G. Naulleau (2000), Op. cit., p.114.

<sup>10</sup> M. Rouach, G. Naulleau (2000), Op. cit., p.115.

## Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

---

### 2.2.1.2.2 La mesure des capitaux et le calcul du « float »

La deuxième étape à franchir pour parvenir à déterminer la marge sur intérêts par centre de profit est la mesure des capitaux et du « float » clientèle. Plusieurs méthodes peuvent être utilisées pour mesurer ces capitaux « flottants » :

- **La mesure des capitaux moyens à la date d'opération** : on cumule les capitaux en date comptable (date d'opération) et on les divise par le nombre de jours de la période. Cette méthode représente mal la réalité économique puisqu'il y a généralement un décalage de plusieurs jours avec l'entrée ou la sortie réelle des fonds de la trésorerie de la banque.
- **La mesure des capitaux à la fin d'une période donnée** (valeur instantanée des capitaux). Cette méthode, employée encore dans les banques, est assez rudimentaire mais a le mérite de la simplicité.
- **La mesure des capitaux moyens en date de valeur** : on cumule les capitaux en date de valeur et on les divise par le nombre de jours de la période. Cette méthode ne reflète pas tout à fait la réalité économique puisque les dates de valeur varient d'une banque à une autre, ce qui ne permet pas d'appréhender les entrées et sorties réelles de trésorerie.
- **La mesure des capitaux moyens en date de trésorerie** : c'est la seule méthode permettant de calculer véritablement les capitaux disponibles pour la banque. Cette méthode est cependant complexe à appliquer. Des variantes permettant d'approcher les capitaux en date de trésorerie comme la fixation par type d'opération (remise de chèque, paiement d'effet, etc.) d'un nombre de jours standards pour passer d'une date de valeur ou d'opération à une date de trésorerie.

### 2.2.1.2.3 Le taux de cession interne des capitaux

Ça consiste à déterminer le taux de cession interne des capitaux, c'est-à-dire le taux auquel la trésorerie de la banque va rémunérer les ressources apportées par l'agence ou, à l'inverse va facturer les ressources demandées par l'agence à la trésorerie centrale pour pouvoir refinancer ses emplois. Deux possibilités de taux peuvent être employées : soit un taux unique, soit un taux multiple.

- **Méthode du taux unique**

Tous les fonds apportés ou empruntés à la trésorerie par les agences sont valorisés à un seul taux. Celui-ci est en général le taux du marché monétaire (TMM) mais un taux conventionnel propre à la banque, généralement lui-même relié à un taux de marché, peut également être appliqué.

## Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

---

Cette méthode a le grand mérite de la simplicité. De plus, dans la mesure où le taux unique est un taux lié au marché. Il permet d'assimiler l'agence à une entité autonome se procurant des ressources au prix du marché.

La méthode a cependant des limites car un indicateur externe de valorisation de type TMM est sujet à des variations importantes. Le responsable de l'agence ou du centre de profit subit alors l'influence de conditions externes sur lesquelles il n'a aucune possibilité d'action. Sa rentabilité peut s'en trouver directement affectée.

- **Méthode des taux multiples**

Pour résoudre ces problèmes posés par l'existence d'un taux unique de cession interne, certaines banques ont mis en place des taux différenciés de cession des capitaux. Par convention, on considère que l'agence fonctionne suivant les règles de refinancement qui suivent :

- Les emplois à long, moyen et court terme, sont financés par des ressources de même durée, respectivement par des emprunts obligataires, des emprunts sur le marché monétaire et des dépôts clientèle.
- Si, pour un certain type d'emploi, il existe une insuffisance de ressources, la différence emploi-ressource est alors comblée par le type de ressource le plus proche en durée.

Le choix d'un système de taux de cession interne a donc une influence notable sur le PNB des centres de profit et sur la perception de leur rentabilité. Cette méthode du « taux de cession multiple » est plus complexe à mettre en œuvre que la méthode du taux unique.

### **2.2.2 Le calcul des charges par centre de profit et des coûts d'opération<sup>11</sup>**

La mise en place d'une méthode d'affectation des charges d'exploitation (frais de personnel, frais généraux, etc.) aux centres de profit constitue la seconde étape conduisant à la détermination d'une rentabilité par centre de profit. Cette opération peut être plus ou moins complexe, elle dépend de la taille de l'établissement et du degré de finesse du calcul des coûts et des rentabilités qui est souhaité.

#### **2.2.2.1 L'architecture générale du calcul des charges**

Cette architecture est employée par la plupart des banques est présentée de façon schématique (voir annexe 03). Elle est décomposée en cinq phases distinctes, depuis l'identification des charges analytiques incorporables dans le calcul des coûts jusqu'à la facturation des coûts d'opération aux centres de profit.

##### **2.2.2.1.1 Première phase : détermination des charges à retenir en comptabilité analytique**

---

<sup>11</sup> M. Rouach & G. Naulleau (2000), Op. cit., p.151-165

## Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

---

Cette étape consiste à identifier le périmètre de la comptabilité analytique. Celle-ci n'obéit pas aux mêmes objectifs que la comptabilité générale. On peut considérer que la comptabilité analytique utilise sélectivement la base de données de la comptabilité générale. Un rapprochement entre les deux comptabilités doit donc être opéré régulièrement, conformément à l'égalité :

$$\begin{array}{r} \text{Charges de comptabilité générale} \\ + \text{ Charges supplétives} \\ - \text{ Charges non incorporables} \\ \hline \text{Charges incorporables en comptabilité analytique} \end{array}$$

### **2.2.2.1.2 Deuxième phase : affectation des charges aux centres de responsabilité**

Un système de calcul des coûts sera d'autant plus performant qu'il aura été établi sur la base de découpage de l'entreprise en centres de responsabilité tel que défini par le contrôle de gestion (voir chapitre 02, section 01). Les charges affectées à un centre de responsabilité doivent pouvoir être maîtrisées par le responsable. A l'issue de cette deuxième phase, on dispose ainsi d'une affectation des charges directes aux centres de responsabilité.

### **2.2.2.1.3 Troisième phase : ventilation des charges des centres de structure et de services généraux sur les centres opérationnels et les centres de profit**

Il s'agit de répartir les charges indirectes sur les centres opérationnels et les centres de profit. Il est nécessaire de répartir les charges des centres de services généraux et de structure sur les centres opérationnels et les centres de profit. Par conséquent, cette troisième phase consiste essentiellement à mettre au point des clés de répartition. Pour les centres de services généraux, des « unités d'œuvre » peuvent en principe être déterminées. A contrario, pour les centres de structure, les clés de répartition retenues, sont des clés conventionnelles, car l'identification des unités d'œuvre n'est pas possible en raison de la nature de l'activité de ces centres, qui est en effet trop diffuse trop peu formalisée.

A ce stade, ne subsistent plus que des centres opérationnels et des centres de profit possédant à la fois des charges directes et une quote part de charges indirectes de structure et de services généraux.

### **2.2.2.1.4 Quatrième phase : calcul des coûts d'opération**

L'objectif de cette phase est de parvenir à calculer les coûts des opérations effectuées par les centres opérationnels. Ces coûts pourront alors servir de base de facturation aux centres utilisateurs des opérations réalisées : les centres de profit. Le calcul du coût d'opération nécessite la mise à jour d'une « nomenclature des produits et services » vendus par la banque.

### **2.2.2.1.5 Cinquième phase : facturation des coûts d'opération aux centres de profit initiateurs des opérations**



## Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

---

autres établissements du secteur d'activité. Cette méthode a l'avantage d'être très dynamisante pour les centres de responsabilité qui sont ainsi confrontés en interne aux données de la concurrence. La limite de la méthode tient, bien sûr, aux possibilités d'obtention d'informations permettant des comparaisons de coûts qui soient pertinentes entre établissements, tant les principes de calcul, de découpage analytique et les conventions de répartition peuvent différer d'une banque à l'autre.

### **2.2.2.2.3 Les coûts marginaux**

Les coûts marginaux peuvent être définis comme les coûts additionnels déclenchés pour la mise à disposition d'un produit ou d'une prestation supplémentaire par rapport à un programme prévisionnel d'activité.

### **2.2.2.2.4 Les coûts partiels**

Cette méthode ne prend pas en compte, dans son calcul de coûts, la totalité des coûts indirects mais exclut une partie à savoir les coûts de structure. Cette méthode permet aux responsables de mieux contrôler les coûts unitaires, ce qui offre une certaine dynamique et une meilleure lisibilité de la performance.

### **2.2.2.2.5 Les coûts fixes et les coûts variables**

La décomposition en coûts fixes et coûts variables permet de distinguer les charges liées à l'activité (charges variables) et celles liées à la capacité et à la période (charges fixes).

Cette méthode permet de voir l'effet de la variation du volume d'activité sur la rentabilité ainsi que le raisonnement en terme de coût marginal, mais à une certaine limite car il faut faire attention au moment du changement des coûts fixes. Cependant, cette méthode est rarement utilisée dans la banque en raison de la spécificité de son activité.

### **2.2.2.2.6 La méthode ABC (comptabilité par activité)**

La démarche de type ABC (Activity Based Costing) mesure le coût des produits, services ou clients, en reliant les coûts des centres de responsabilité à des activités ou des processus, qui ont permis de fournir les produits ou services au client.

La méthode ABC établit les liens analytiques entre les coûts des centres de responsabilité, puis les coûts des activités sont rattachés aux produits, clients ou services.

Plusieurs méthodes sont possibles qu'elles soient prises séparément ou qu'elles soient regroupées, mais les plus utilisées sont celles des coûts complets réels, celle des coûts standards et des coûts de marché. Le choix se fait en fonction des objectifs, des moyens et de l'organisation de la banque.

## **2.2.3 Résultats par centre de profit et ratios de gestion<sup>12</sup>**

---

<sup>12</sup> M. Rouach & G. Naulleau (2000), Op. cit., p.171-182

## Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

---

Dès lors qu'un PNB et des charges spécifiques ont pu être déterminés par centre de profit, il devient possible de produire un résultat ainsi que des niveaux de marge par centre de profit. Un suivi de gestion et des analyses de rentabilité peuvent alors être effectuées au niveau de ces centres.

### 2.2.3.1 Calcul des résultats par centre de profit

La qualité et la pertinence du mode de présentation des résultats par centre de profit est une condition primordiale de leur intérêt pour les opérationnels. Il est important, pour des raisons de crédibilité du contrôle de gestion et pour la motivation des responsables, que ceux-ci puissent bien distinguer les charges et les recettes qui sont sous leur maîtrise de celles qui leur sont affectées par le jeu des répartitions analytiques, en particulier celles qui sont issues de répartitions conventionnelles comme les charges de structure.

#### 2.2.3.1.1 La contribution sur charges propres

$$\begin{array}{r} + \text{Produit Net Bancaire du centre de profit} \\ - \text{Charges propres du centre de profit} \\ \hline = \text{Contribution sur charges propres du centre} \end{array}$$

#### 2.2.3.1.2 La contribution sur charges propres et sur coûts d'opération

$$\begin{array}{r} + \text{Produit Net Bancaire} \\ - \text{Charges propres du centre} \\ - \text{Coûts d'opération facturés} \\ \hline = \text{Contribution sur charges propres et sur coûts d'opération} \end{array}$$

#### 2.2.3.1.3 Résultat Brut d'Exploitation (R.B.E)

$$\begin{array}{r} + \text{Produit Net Bancaire} \\ - \text{Charges propres du centre} \\ - \text{Coûts d'opérations facturés} \\ - \text{Autres charges indirectes} \\ \hline = \text{Résultat Brut d'Exploitation} \end{array}$$



## Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

---

### 2.2.3.1.4 Résultat Net (R.N)

$$\begin{aligned} &+ \text{Produit Net Bancaire} \\ &- \text{Charges propres du centre} \\ &\quad - \text{Coûts d'opérations facturés} \\ &\quad - \text{Autres charges indirectes} \\ &\quad - \text{Charges comptables et fiscales} \\ \hline = &\text{Résultat Net du centre de profit} \end{aligned}$$

### 2.2.3.2 Les ratios de suivi de la gestion des centres de profit

Du point de vue du contrôle de gestion, un certain nombre d'éléments de synthèse exprimant la rentabilité des centres de profit gagnent à être suivis sous forme de ratios. On distingue :

#### 2.2.3.2.1 Les ratios de rendement des fonds propres

$$\text{Ratio de rentabilité additionnelle} = \frac{\text{variation du résultat net}}{\text{Des fonds propres} \quad \text{variation des fonds propres}}$$

Le ratio de rentabilité additionnelle permet de suivre la rémunération des fonds propres *supplémentaires* accordés à un centre de profit ou à une activité donnée.

Le calcul de ce ratio de rentabilité est complexe quand on souhaite l'appliquer aux centres de profit. On se heurte en effet au problème de la détermination des fonds propres qui leur sont affectés. Seuls sont connus de façon réelle les fonds propres globaux de l'entreprise. L'allocation de fonds propres par centre de profit ne peut donc se dérouler que par une répartition, à l'aide de conventions, des fonds propres globaux de l'entreprise.

#### 2.2.3.2.2 Les ratios de rentabilité

Ils peuvent prendre plusieurs formes suivant les priorités stratégiques du moment. Les plus courants sont :

- **Le ratio de profitabilité** = Résultat Net/ PNB

Il mesure la capacité relative du centre de responsabilité à générer du profit par les caractéristiques de son activité courante.

## Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

---

- **Le ratio de recettes sur charges** =  $\text{PNB} / \text{Charges d'exploitation} + \text{amortissements}$

Il traduit le poids relatif des charges par rapport aux recettes.

- **Le coefficient d'exploitation** =  $(\text{Charges d'exploitation} + \text{amortissements}) / \text{PNB}$
- **Le ratio de marge brute globale** =  $\text{PNB} / \text{Total du bilan}$

Il indique le niveau de marge obtenu par les opérations avant la prise en compte des frais généraux et des provisions. Ce ratio s'applique principalement de manière synthétique, aux comptes de l'établissement, mais il peut aussi être décliné par centre de profit.

- **Le ratio de marge nette globale** =  $\text{Résultat net} / \text{Total du bilan}$

Il mesure le niveau de marge atteint par la banque ou par le centre de profit après la prise en compte des frais généraux et des provisions.

### Remarque :

- D'autres ratios sont considérés par la banque comme les ratios de productivité, les ratios de suivi du risque crédit, les ratios de suivi de la performance commerciale (part de marché, positionnement concurrentiel/prix), etc. ;
- L'ensemble de ces ratios constituent des indicateurs de performance de la banque.

### 2.2.3.2.3 Les ratios de productivité

Le ratio le plus courant est le ratio de productivité par employé :  $\text{P.N.B} / \text{Effectif moyen}$

Ce ratio mesure l'équivalent du chiffre d'affaires généré par salarié.

### 2.2.3.3 Les autres axes d'analyse de la rentabilité

#### 2.2.3.3.1 La rentabilité par produit

La mesure de la rentabilité par produit constitue un élément fondamental du déploiement stratégique de la banque car, en fournissant des éléments précis sur les marges dégagées par les produits et services commercialisés, elle permet:

- d'identifier les produits les plus rentables ;
- de contribuer à la mise au point de politiques de tarification et des stratégies commerciales.

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

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

## Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

---

- La détermination des charges et des recettes à affecter à chacun des produits et services ;
- Le calcul des marges par produit ou services et l'analyse des résultats.

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

### 2.2.3.3.2 La rentabilité par client

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

## Section 03 : La gestion prévisionnelle et le contrôle budgétaire<sup>13</sup>

Modéliser la formation des coûts et évaluer la rentabilité des opérations sont des préalables essentiels à l'exercice d'une fonction contrôle de gestion. Celle-ci ne sera cependant pleinement réalisée que lorsqu'elle aura établi une gestion prévisionnelle à moyen terme en particulier des besoins en ressources tout en assurant la mise au point d'une remontée régulière des résultats et des performances enregistrés par les opérations. La médiation entre stratégie et gestion courante des opérations sera alors assurée. Cette mise au point est soumise à des contraintes spécifiques à l'environnement bancaire et financier, les plus significatives :

- L'incertitude sur les taux d'intérêt, les taux de change et l'évolution du marché boursier ;
- Les stratégies formelles de différenciation des banques depuis le milieu des années 80 ;
- Le suivi des risques dans la gestion des activités de crédit.

### 2.3.1 Les prévisions

Les prévisions sont fondamentales pour la mise en œuvre du contrôle de gestion. D'une part, ce sont les prévisions sur l'évolution de l'environnement qui permettent de soutenir et d'orienter aussi bien l'analyse stratégique, la procédure de planification que la procédure budgétaire. D'autre part, c'est à partir des prévisions relatives aux conditions du marché (activité, taux) que le service contrôle de gestion peut effectuer des projections de résultats et de comportements des grands équilibres de l'entreprise.

#### 2.3.1.1 Sources de l'analyse stratégique, du plan et du budget

---

<sup>13</sup> M. Rouach & G. Naulleau (2000), Op. cit., p.251-272

## Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

---

Une prévision ne doit, en aucun cas, être confondue avec la notion de plan ou d'objectif. Etablir des prévisions en matière de contrôle de gestion, c'est se prononcer, à partir d'études et d'analyses spécifiques, sur l'évolution probable de l'environnement et des différents facteurs de gestion affectant l'entreprise, avant prise en compte de toute démarche volontariste par les gestionnaires. Les prévisions ressortent de la macro-économie ou de la conjoncture et concernent l'ensemble d'un secteur d'activité. Les plans, les budgets et les objectifs sont issus d'une démarche volontariste par rapport aux prévisions d'évolution du secteur.

La procédure de planification et la procédure budgétaire ne peuvent être mises en œuvre que si un certain nombre d'informations concernant l'évolution prévisible de l'environnement sont diffusées.

Dans la plupart des grandes banques, il existe des services spécialisés chargés du suivi et de l'étude de la conjoncture, qui ont pour mission d'alimenter en prévisions les décideurs de la banque. Le service contrôle de gestion peut alors se positionner comme un « client » du service « Etudes et prévisions ».

La direction générale doit travailler sur la base de ces prévisions en matière de définition des axes stratégiques, de déclinaison d'objectifs généraux, du plan et du budget annuel.

Le service contrôle de gestion a intérêt à diffuser à tous les responsables de l'entreprise les éléments de prévision qui les concernent. D'une part, cela les motive à s'associer aux procédures de la planification et du budget car ils prennent conscience de façon directe des changements qui peuvent attendre dans l'environnement, y compris au niveau de leurs facteurs de gestion comme les prévisions d'évolution des coûts de certains postes. D'autre part, cela permet un processus itératif plus riche entre les centres de responsabilité, le contrôle de gestion et la direction générale, en renforçant la capacité de proposition émanant des centres de responsabilité lors de l'établissement des pré-budgets, par exemple.

### **2.3.1.2 Sources des projections de résultat et de comportement des grands équilibres financiers**

Le second type d'utilisation des prévisions par le contrôle de gestion est relatif à l'établissement des projections pluri-annuelles de résultat et de comportement des grands équilibres financiers. Cela suppose, de la part du service contrôle de gestion, l'établissement d'un modèle de simulation de certains paramètres clés de l'entreprise. Pour l'activité bancaire, l'un de ces paramètres clés pourra être la simulation, grâce à un système expert par exemple, de l'évolution des résultats de l'activité crédit en fonction de l'évolution des taux ou de la production de crédits. Il permet ainsi d'anticiper les résultats suivant différents scénarios de comportement des taux ou des productions.

Par ailleurs, étant donné la volatilité de certains facteurs comme les taux, les contrôleurs de gestion sont amenés à produire, à l'intention de la direction générale, des projections de résultats annuels « probables ». Ces projections ne doivent pas se substituer mais au contraire

## Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

---

compléter le budget initial qui, lui, constitue un véritable « contrat » entre la direction générale et le responsable du centre de responsabilité. D'autres projections peuvent être faites comme les besoins prévisionnels en fonds propres de la banque afin de respecter les ratios réglementaires ou les besoins éventuels de refinancement des crédits sur le marché monétaire ou obligataire.

### **2.3.2 Le plan**

Une définition brève de la finalité du plan est de permettre le pilotage à moyen terme de l'entreprise. Le plan doit en effet s'insérer entre la vision à long terme des dirigeants sur le devenir de leur entreprise, vision nécessairement générale et la définition à moyen et court terme des priorités et des conditions de fonctionnement opérationnel des entités qu'ils dirigent. En d'autres termes, le plan doit être conçu comme un outil de pilotage qui permet de passer d'une réflexion générale sur les métiers et les stratégies à une formalisation d'une part, des points de passage, les objectifs et les plans d'action, et d'autre part, des ressources nécessaires, les budgets.

#### **2.3.2.1 La démarche stratégique**

La démarche stratégique peut être plus ou moins centralisée suivant la taille, l'historique et les métiers pratiqués par l'entreprise il est cependant du ressort de la direction générale de réfléchir et d'arbitrer sur les choix fondamentaux de l'entreprise, comme les modes de croissance à privilégier (interne ou externe / généraliste ou spécialiste), les rythmes de renouvellement des produits, ou encore les choix relatifs aux opérations de diversification ou d'alliance.

Il est cependant souhaitable que l'ensemble des fonctions de l'entreprise et des centres de responsabilité conduisent leur propre réflexion stratégique dans le cadre plus ou moins serré des axes d'orientation diffusés par la direction générale.

Dans ce contexte, la mission d'un service contrôle de gestion consiste à s'assurer qu'un certain nombre de questions sont bien posées systématiquement au niveau de l'ensemble des centres de responsabilité. Ainsi, des questions types pourront être diffusées, posées dans l'optique d'une identification systématique des points forts et des points faibles de l'entité ainsi que des menaces et des opportunités que les changements perçus dans l'environnement peuvent constituer pour l'évolution à moyen terme de l'entité.

#### **2.3.2.2 Le plan opérationnel**

Le plan opérationnel peut être défini comme la partie formalisée et quantifiée de la démarche globale de planification. Si la démarche stratégique peut rester assez largement qualitative, ce n'est pas le cas du plan opérationnel qui doit se traduire par un chiffrage des options stratégiques retenues.

Un tel chiffrage est généralement fait à un horizon de trois ans. Le rôle du service contrôle de gestion est d'organiser la procédure du plan opérationnel de telle sorte qu'elle associe le

## Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

maximum de responsables à cette formalisation à moyen terme de l'activité et des besoins en ressources. Pour cela, il est souhaitable de décentraliser la collecte des informations au niveau où elles sont élaborées dans l'entreprise. Ce sont alors les centres de responsabilité eux-mêmes qui peuvent chiffrer les conséquences opérationnelles de leurs orientations stratégiques et de leurs prévisions d'activité.

La coordination de la planification opérationnelle doit être assurée par le service contrôle de gestion, pour des raisons de rigueur, d'homogénéité et de contrôle. Pour cela, un format de base commun, standardisé doit être préconisé :

Réel N - 2	Réel N - 1	Prévu N	Objectifs N + 1	Objectifs N + 2	Objectifs N + 3	Commentaires
---------------	---------------	------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------

Figure 12 : Années prises en compte dans le plan opérationnel

### 2.3.3 La gestion budgétaire

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

#### 2.3.3.1 Les conditions d'efficacité de la procédure budgétaire

Les conditions d'efficacité de la procédure budgétaire peuvent donc être résumées de la façon suivante :

- S'appuyer sur une décentralisation claire et effective des responsabilités ;
- S'appuyer sur une possibilité de dialogue et de négociation entre les différents niveaux hiérarchiques ;
- Renforcer le sentiment de responsabilité des cadres en leur diffusant des retours d'information pertinents sur leur « réalisé » (existence d'un suivi budgétaire) ;
- Enfin, sur un plan plus technique, s'appuyer sur un « maillage » comptable correspondant à l'organigramme des responsabilités effectives au sein de l'entreprise.

#### 2.3.3.2 L'organisation de la procédure budgétaire

L'organisation et la gestion de la procédure budgétaire constitue, un temps fort essentiel de la prestation contrôle de gestion. La responsabilité du contrôle de gestion est en effet d'assurer la diffusion des documents principaux servant de support à l'élaboration du budget ainsi que le respect du planning de la procédure. Concernant ce dernier point, on peut associer le dynamisme d'une procédure budgétaire à la fréquence des « navettes » qui sont réalisées entre les différents niveaux de décision au sein de l'entreprise. On peut représenter un déroulement type de la procédure budgétaire (voir annexe 04).

## Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

---

Sur cette formalisation, on a découpé la procédure budgétaire en cinq phases ayant chacune leur cohérence. L'absence de l'une ou l'autre de ces phases réduit nécessairement l'impact de la procédure budgétaire comme outil central de management de l'entreprise, suivant sa définition.

### 2.3.3.3 L'organisation du suivi budgétaire

C'est la contrepartie nécessaire et indispensable à la procédure budgétaire. Nous avons déjà mentionné l'importance pour les responsables d'entité de gestion (centres de responsabilités), d'un retour d'information régulier sur le « réalisé ».

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

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

### 2.3.3.4 Les limites du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire permet d'avoir une vue régulière et synthétique de la progression de la consommation des ressources, poste par poste. Il permet d'identifier les dépassements, les dérives et d'effectuer les révisions indispensables aux responsables opérationnels et financiers, en particulier le trésorier. Le contrôle budgétaire connaît cependant deux limites importantes :

- Il agrège essentiellement des données comptables et il ne rend compte que très indirectement de la gestion des opérations. De par sa construction (souvent déléguée à un responsable comptable ou administratif), sa présentation (enregistrement des charges par nature) et sa fréquence (au mieux mensuelle), il ne constitue pas un outil de suivi et d'amélioration des performances ;

## Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

---

- Il ne fournit pas à la direction générale un état synthétique régulier des conditions d'obtention de la rentabilité économique.

### Section 04 : Les tableaux de bord et indicateurs de gestion<sup>14</sup>

Le contrôle budgétaire, comme nous l'avons constaté dans la section précédente, n'éclaire pas suffisamment une direction générale sur l'évolution des points-clés qui conditionnent l'obtention de la rentabilité. Seule la mise au point d'un système d'information léger, rapide et transversal aux différents niveaux hiérarchiques permet de pallier aux inconvénients précités.

L'élaboration d'indicateurs et de tableaux de bord décentralisés repose sur la capacité à exploiter des données issues de la gestion opérationnelle (transactions informatiques réalisées, quantité de prestations effectuées, classe de clients servis, etc.) tandis que l'élaboration du tableau de bord central de l'établissement repose sur la capacité à exploiter des données transversales de nature comptable, économique et opérationnelle (comme le pourcentage de production de crédits réalisée pendant le mois sur un type de clientèle défini comme stratégique). Dans cette organisation générale des tableaux de bord, l'activité du contrôle de gestion se situe à deux niveaux :

- Le premier niveau est celui de l'aide à la définition des tableaux de bord décentralisés utilisés par les opérationnels (du directeur du réseau au responsable d'agence, par exemple) ;
- Le second niveau est celui de l'analyse des résultats opérationnels et de leur synthèse, à destination de la direction générale et le cas échéant, de la société-mère, pour un groupe. C'est le tableau de bord central utilisé par la direction générale.

#### 2.4.1 Les tableaux de bord décentralisés et indicateurs de pilotage

##### 2.4.1.1 Définition du tableau de bord décentralisé

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

C'est donc un outil d'aide au pilotage des entités décentralisées : il est destiné à l'animation locale de la gestion. Leurs indicateurs sont calés à la fois sur les priorités stratégiques de l'entreprise et des objectifs précis d'amélioration de performance et de progrès propres à

---

<sup>14</sup> M. Rouach & G. Naulleau (2000), Op. cit., p.275-295



## Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

---

l'entité. La plus grande part d'un tableau de bord décentralisé est donc en cohérence directe avec le système de pilotage central de la banque (tableau de bord central).

### **2.4.1.2 La détermination des indicateurs de pilotage**

Par *indicateur*, on entend une information quantifiée qui aide à connaître l'état d'un système d'activités (qui peut être un centre de responsabilité, un projet ou un processus...) qu'un responsable est chargé de piloter, ainsi que l'état de son environnement.

Dans l'usage des indicateurs, on distingue généralement les indicateurs servant au reporting, c'est-à-dire à rendre des comptes à des supérieurs hiérarchiques ou à ses mandants, et les indicateurs de pilotage, utilisés par un responsable pour son usage propre et sur lesquels il n'a pas de comptes à rendre. Ce qui est indicateur de reporting à un niveau hiérarchique peut être indicateur de pilotage au niveau supérieur<sup>15</sup>.

Les responsables d'entités ou d'activités ont une certaine liberté de détermination d'indicateurs pour le suivi de leurs priorités et l'animation de leurs propres dialogues de gestion. On y trouve une déclinaison analytique des grands indicateurs de rentabilité, de profitabilité, de productivité, de qualité et de suivi des risques.

Le tableau de bord décentralisé a pour principale mission de fournir à ces responsables une information « significative » qui est donnée par le biais de ces indicateurs de pilotage. Pour être efficaces, ces indicateurs doivent respecter quelques critères importants :

#### **2.4.1.2.1 Ils sont limités en nombre**

Un indicateur de pilotage traduit la progression de gestion sur quelques éléments clés d'amélioration sur lesquels les parties prenantes ont une influence. Un tableau de bord de pilotage doit rester un document léger construit autour d'une dizaine d'indicateurs.

#### **2.4.1.2.2 Ils sont déterminés en concertation**

Les indicateurs de pilotage rendent compte d'une performance : ils doivent être acceptés par les parties prenantes qui s'engagent dans un effort et une créativité permettant l'amélioration de cette performance. Ils ne s'imposent pas comme un indicateur d'activité mais ils résultent d'un dialogue et d'une conviction partagée concernant des priorités et des plans d'action.

#### **2.4.1.2.3 Ils prennent leur sens par comparaison à un référentiel**

---

<sup>15</sup> René DEMEESTERE, « Le contrôle de gestion dans le secteur public », 2<sup>e</sup> édition, Ed. L.G.D.J, Paris, 2005, p.115-116.

## Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

---

Ce référentiel pourra être : un résultat historique obtenu comme celui de la période précédente ; un objectif négocié et approuvé ; un résultat obtenu sur un même élément par une entité comparable, soit en interne dans le même groupe, soit en externe dans des organisations concurrentes ou partenaires.

### 2.4.1.2.4 Ils sont déclinés en objectifs concrets

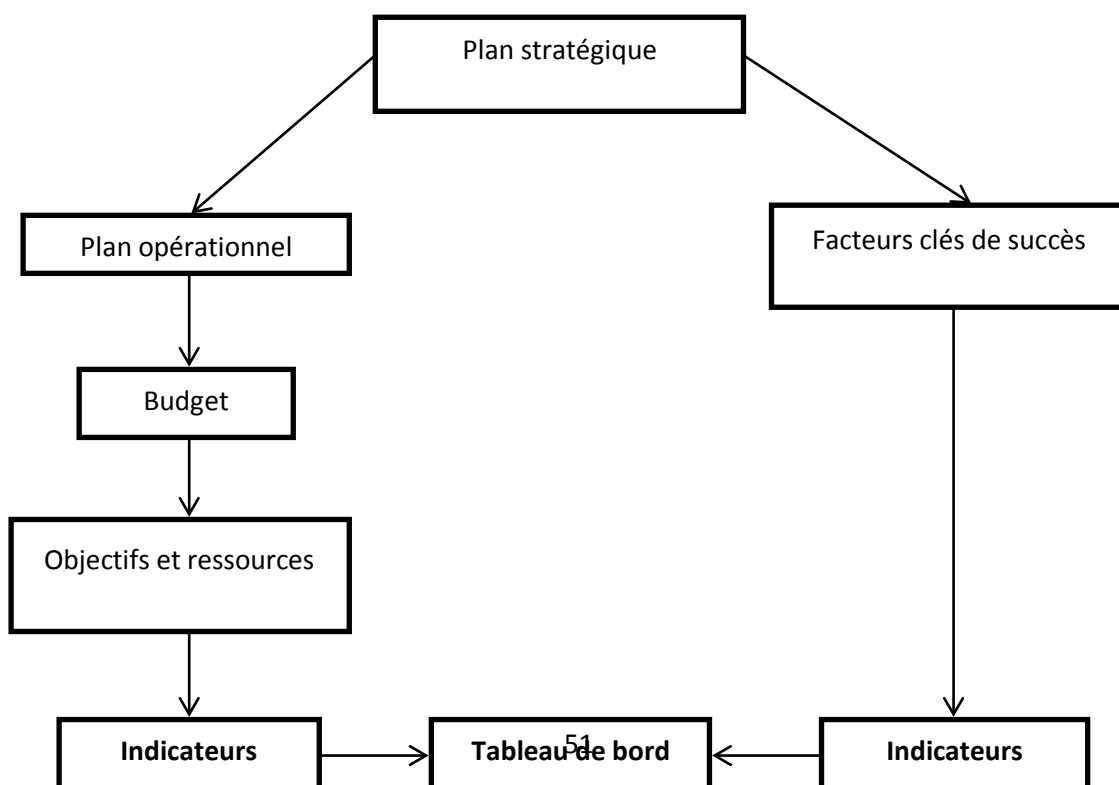
Un indicateur de pilotage doit avoir un sens immédiat et opérationnel pour les parties prenantes en signifiant un effort immédiatement appréhendable au niveau concerné. Par exemple, les agences ont comme indicateur de performance un objectif de production nouvelle alors que les directions régionales ont un objectif de part de marché.

### 2.4.1.3 Organisation d'un tableau de bord décentralisé

La mise au point des tableaux de bord de gestion repose sur un double mouvement à effectuer par le contrôle de gestion :

- Un mouvement descendant d'aide à la décentralisation par la clarification et la formalisation auprès de des responsables d'entités de gestion des enjeux stratégiques dont ils ont la maîtrise opérationnelle ;
- Un mouvement ascendant de mise en cohérence des instruments de pilotage (types d'indicateurs, modalités d'analyse des informations produites, fréquences, diffusion) permettant les comparaisons et aussi l'agrégation d'une partie des informations produites par les entités décentralisées.

Ce double mouvement se fait de façon interactive, par concertation entre les niveaux de responsabilité stratégique et opérationnelle. Le schéma suivant nous renseigne davantage sur ce mouvement :



## Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

---



Figure 13 : Articulation plan stratégique/facteurs clés de succès/indicateurs<sup>16</sup>

Suivant cette formalisation, on voit que le tableau de bord d'une entité décentralisée rassemble des indicateurs qui renseignent sur sa marche par rapport au budget, d'une part, (de manière sélective, comme un niveau de marge, un niveau de charges ou un volume d'activités valorisées), et par rapport à des leviers d'action identifiés, d'autre part, les FCS<sup>17</sup>.

### 2.4.2 Le tableau de bord central (tableau de bord de la Direction Générale)

#### 2.4.2.1 Définition du tableau de bord central

Il a pour objectif de faire ressortir pour la Direction Générale les performances économiques des différents métiers de l'établissement vis-à-vis des orientations stratégiques retenues. Il est le support de l'analyse permanente des conditions de formation du Produit Net Bancaire, des différents niveaux de marge ainsi que des principaux générateurs de coûts : personnel, autres frais généraux et informatique.

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

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

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

<sup>16</sup> M. Rouach & G. Naulleau (2000), Op. cit., p.281

<sup>17</sup> FCS = facteurs clés de succès.

## Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

---

### 2.4.2.2 Le suivi central des activités

En matière de suivis centraux, il existe quatre rubriques classiques pour les établissements de crédit : le suivi économique de l'activité de crédit, le suivi économique de l'activité dépôt, épargne et placement, le suivi de l'exécution budgétaire et enfin le suivi des effectifs.

#### 2.4.2.2.1 Le suivi central de l'activité crédit

Pour suivre la rentabilité de l'activité crédit, il est nécessaire de tenir à jour, en central, l'état récapitulatif des encours de crédit et de fournir une estimation permanente des marges générées sur ces encours, ainsi que sur les nouveaux crédits.

#### 2.4.2.2.2 Le suivi central de l'activité dépôt, épargne et placement

Le suivi central de l'évolution de la marge sur les dépôts à vue, les dépôts à terme, etc.

#### 2.4.2.2.3 Le suivi central de l'exécution budgétaire

Le contrôle de gestion produit également un suivi central des dépenses réalisées de frais généraux par rapport aux dépenses budgétées approuvées. La mission dévolue au contrôle de gestion est en effet d'alerter au plus tôt sur les dérives éventuelles afin que des plans d'action correcteurs puissent être initiés ainsi qu'une reprévision éventuelle au niveau des charges (et de l'estimé à fin d'année).

#### 2.4.2.2.4 Le suivi central des effectifs

Etant donnée la forte dépendance de la structure des coûts envers les charges de personnel, le suivi des effectifs fait souvent partie du tableau de bord de la direction générale. D'une manière générale, le suivi des effectifs est réalisé mensuellement.

### 2.4.2.3 Modèle général de tableau de bord<sup>18</sup>

Le modèle qui sera présenté dans la figure 14, rassemble les principales colonnes d'analyse habituellement utilisées dans un tableau de bord. En mettant en regard les réalisations du mois considéré (colonne a) avec celles du mois précédent (colonne b) ou avec celles du mois correspondant de l'année antérieure (colonne c), il permet d'apprécier les tendances, hors effet de saisonnalité. En comparant le réalisé du mois (colonne a) avec l'objectif du mois (colonne e), il est possible de calculer un taux de réalisation de l'objectif mensuel (colonne h). le même calcul peut être effectué à partir de montants cumulés, on peut alors disposer du taux de réalisation de l'objectif depuis le début de l'année (colonne i) et du taux de réalisation sur l'objectif annuel prévu (colonne j), ce dernier chiffre pouvant donner, par différence, une indication de l'effort restant à fournir pour réaliser l'objectif annuel.

---

<sup>18</sup> M. Rouach & G. Naulleau (2013), Op. cit., p.118-119

## Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

Les indicateurs peuvent être déterminés en valeur ou en moyenne dans le cas des encours de crédit. Un calcul d'écart relatif par rapport à l'objectif peut être effectué, sous la forme (réalisé M – objectif M / objectif M). Ce dernier calcul permet d'obtenir un pourcentage permettant des comparaisons. Des modules de visualisation graphique des différentes valeurs sont généralement associés avec un code couleur permettant des systèmes d'alerte déclenchés à partir de seuils d'écart préalablement déterminés, attirant l'attention immédiate des responsables.

	a	b	c	D	e	f	g	h	i	j
<b>Indicateurs</b>	Réalisé M	Réalisé M-1	Réalisé MN-1	Cumul réalisé fin M	Objectif M	Objectif cumulé fin M	Objectif fin N	a/e	d/f	d/g
<b>Indicateur 1</b>										
<b>Indicateur 2</b>										
<b>Indicateur 3</b>										
<b>Indicateur 4</b>										

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

**Figure 14** : Modèle général de tableau de bord

Pour résumer, un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs se rapportant à une même entité (centre de responsabilité), utilisé par le même responsable, organisé de façon cohérente à des fins de mesure et de maîtrise des performances de cette entité. En outre, le tableau de bord est amené à réunir des éléments portant sur deux thèmes principaux : l'efficacité et la maîtrise des coûts, l'efficacité et la maîtrise des résultats<sup>19</sup>.

### 2.4.2.4 Les fonctionnalités des systèmes d'information de gestion et de pilotage<sup>20</sup>

Il ne saurait exister de contrôle de gestion efficace sans support informatique lui-même performant, particulièrement dans l'activité bancaire et financière :

#### 2.4.2.4.1 L'intégration des systèmes

Les progiciels intégrés de type ERP (Entreprise Ressources Planning) facilitent la mise à disposition d'informations de gestion croisant les perspectives comptables et opérationnelles. Ces progiciels sont encore peu implantés dans le secteur bancaire. A la différence du secteur industriel. Il est vrai que leur mise en œuvre est souvent lourde car entraînant d'importantes réorganisations dans les fonctions administratives.

#### 2.4.2.4.2 La sécurité

<sup>19</sup> René DEMEESTERE, « Le contrôle de gestion dans le secteur public », 2<sup>e</sup> édition, Ed. L.G.D.J, Paris, 2005, p.118-119.

<sup>20</sup> M. Rouach & G. Naulleau (2013), Op. cit., p.119-120

## Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

---

Le règlement sur le contrôle interne imposé aux banques, pose un certain nombre d'exigences en termes de disponibilité, d'intégrité et de confidentialité des informations données aux dirigeants, aux actionnaires, au comité d'audit ou à la commission bancaire. Cela implique que les règles de sécurité qui s'appliquent aux systèmes d'information opérationnels s'appliquent aussi aux systèmes d'information de gestion et de pilotage.

### **2.4.2.4.3 La rapidité de diffusion des informations de gestion et de pilotage**

La chaîne de traitement de l'information doit être organisée pour permettre la diffusion la plus rapide possible des informations de gestion et de pilotage. C'est l'un des critères essentiels de performance de la fonction contrôle de gestion. Il dépend largement du niveau d'intégration des systèmes (ERP), ainsi que de la taille de la banque ou du groupe bancaire. A titre d'illustration, l'objectif d'un groupe bancaire coté est de diffuser les résultats comptables et analytiques avant la fin du mois qui suit chaque trimestre.

### **2.4.2.4.4 La lisibilité et la pertinence des informations**

Outre la rapidité de diffusion, la lisibilité et la pertinence des informations diffusées constituent les deux autres critères complémentaires de performance du contrôle de gestion. A cet effet, de nombreuses entreprises demandent à leur service contrôle de gestion de réaliser une enquête annuelle auprès de leurs utilisateurs afin de connaître leur perception des informations transmises en termes de lisibilité et de pertinence.

### **2.4.2.5 L'analyse des résultats et l'animation de gestion<sup>21</sup>**

La qualité des systèmes d'informations et de pilotage ne saurait garantir en elle-même la valeur ajoutée propre au contrôle de gestion. Celle-ci se réalise qu'au travers de l'amélioration des décisions prises aux différents niveaux de management d'une organisation.

La capacité à visualiser des résultats à atteindre, en termes de performance opérationnelle immédiatement repérable, est l'une des clés des pratiques réussies d'animation de gestion. Cela suppose l'identification de leviers de performances déclinés en termes opérationnels : des volumes de placement, des taux de transformation (comme le pourcentage de clients prospectés ayant souscrit à un produit), etc.

Par ailleurs, une autre cause de difficulté propre à l'animation de gestion est liée à des pratiques défailtantes d'analyse des résultats. Soit, parce qu'il n'y a pas de pratique formalisée d'analyse des résultats, sous formes de réunions et/ou d'actions de communications internes sur les performances.

---

<sup>21</sup> M. Rouach & G. Naulleau (2013), Op. cit., p.121-122

## Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

---

Enfin, une dernière recommandation susceptible de favoriser la réactivité des responsables, bien connue des contrôleurs de gestion mais pas toujours appliquée, consiste à déléguer aux responsables eux-mêmes l'analyse de performance de leur entité. Cette délégation renforce l'appropriation du pilotage de la performance par les responsables et conduit à coupler analyse et propositions d'actions.

### **Conclusion chapitre 02 :**

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

Aussi, la position clé du contrôle de gestion ne réduit pas son rôle à une dimension technique de coordination, de planification et de suivi : elle l'amène, et ce sont des conditions posées à son succès, à viser des fonctions de motivation-évaluation et d'éducation des acteurs concernés. Il devient parfois un dispositif sur lequel les directions s'appuient pour tenter de rendre plus prévisibles non seulement l'environnement, mais les réactions des individus elles-mêmes.

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

# Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

---

## Conclusion de la partie I

La stratégie bancaire intervient en amont du contrôle de gestion. Son rôle consiste à analyser l'environnement et à déterminer de grands objectifs de performance tels des niveaux de rentabilité ou de parts de marché, de choix de métiers et de modalités de leur développement et de positionnement relatif des métiers par rapport à la concurrence.

Le contrôle de gestion intervient en aval de la stratégie bancaire, correspond à une prestation de service de type fonctionnel en charge de la coordination technique des instruments de pilotage et du système d'information et de l'animation des liaisons entre stratégie et opérations.

Le contrôle de gestion se situe à l'interface de la démarche stratégique et de la gestion opérationnelle. C'est en effet un système d'évaluation des responsabilités et d'amélioration des performances qui présente un double aspect :

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

Le contrôle de gestion apparaît comme un ensemble de dispositifs dont la finalité principale est d'accélérer les changements internes au sein des organisations dans un souci de performance. Si aucun contrôle de gestion ne saurait, à lui seul, garantir le succès, il constitue un gage de mise en cohérence des ressources avec les stratégies, particulièrement dans les grandes organisations. Il est souvent nécessaire d'accompagner la mise en œuvre du contrôle de gestion et son développement par des actions de communication. Il s'agit de donner et/ou redonner sa dimension managériale à une fonction qui s'appuie sur des techniques mais qui ne saurait être réduite à un ensemble de techniques.



## Partie I : Le contrôle de gestion dans le management bancaire : un outil stratégique dans le pilotage de la performance des banques

---

Le suivi des résultats et l'analyse des performances constituent une dimension essentielle du pilotage stratégique. La réussite de cette phase est fortement liée à la qualité du management et à la culture de l'entreprise ainsi qu'à la pertinence, la lisibilité et la rapidité d'établissement des tableaux de bord qui en constituent le principal outil.

## Partie II : La pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque publique algérienne : cas de la BADR

---

### Introduction partie II

Pour mieux comprendre et cerner les outils du contrôle de gestion au sein des banques, développés tout au long de ce mémoire, il est indispensable d'introduire un cas pratique reçu de la « D.P.C.G<sup>1</sup> » portant indice « 107 » de la BADR<sup>2</sup> à Alger, ce qui fera l'objet de cette deuxième partie.

Le but recherché est d'appréhender les instruments utilisés par la BADR en vue de contrôler et de suivre la performance de ses centres de responsabilité, particulièrement les centres de profit (les agences).

Cette partie est composée de deux (02) chapitres, à savoir :

- *Chapitre 01* : Présentation de la banque d'accueil (la B.A.D.R) ;
- *Chapitre 02* : Applicabilité du contrôle de gestion au sein de la BADR.

---

<sup>1</sup> D.P.C.G = Direction de la Prévision et du Contrôle de Gestion.

<sup>2</sup> B.A.D.R = Banque de l'Agriculture et du Développement Rural.

## Partie II : La pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque publique algérienne : cas de la BADR

---

### Chapitre 01 : Présentation de la BADR<sup>3</sup>

#### Introduction chapitre 01

La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural est une institution financière nationale créée par décret n°82-106 le 13 mars 1982. Elle est issue du démembrement de la BNA (Banque Nationale d'Algérie).

La BADR est une société par actions au capital social de 2.200.000.000 DA, chargée de fournir aux entreprises publiques économiques conseils et assistance dans l'utilisation et la gestion des moyens de paiement mis à leur disposition, et ce, dans le respect du secret bancaire.

En vertu de la loi 90/10 du 14 avril 1990<sup>4</sup>, relative à la monnaie et au crédit, la BADR est devenue une personne morale effectuant les opérations de réception des fonds du public, les opérations d'octroi des crédits, ainsi que la mise à la disposition de la clientèle les moyens de paiement et de gestion.

Depuis 1999, le capital social de la BADR a augmenté et atteint le seuil de 33.000.000.000 Dinars. Son siège social se situe au Boulevard Colonel AMIROUCHE -Alger.

La BADR est une banque publique qui a pour mission le développement du secteur agricole et la promotion du monde rural.

Constituée initialement de 140 agences, son réseau compte actuellement plus de 310 agences et 42 directions régionales. Quelques 7 000 cadres et employés activent au sein des structures centrales, régionales et locales. La densité de son réseau et l'importance de son effectif font de la BADR la première banque à réseau au niveau national. Son chiffre d'affaires s'élève à plus de 26.800.000.000DA.

Elle est classée par le « BANKERS ALMANACH » (édition 2001) première banque au niveau national, 13ème au niveau africain et 668ème au niveau mondial sur environ 4100 banques classées.

Ce chapitre est décliné en deux sections pour une présentation globale de la banque d'accueil, en l'occurrence la BADR.

---

<sup>3</sup><https://www.badr-bank.dz/>

<sup>4</sup> Loi amendée d'abord par l'ordonnance 03/11 du 26/08/2003 puis par l'ordonnance 10/04 du 26/08/2010 portant la loi sur la monnaie et le crédit (LMC).

## Partie II : La pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque publique algérienne : cas de la BADR

---

### **Section 01 : Les structures de la BADR (organigramme)**

La BADR est structurée en 21 directions centrales, le réseau qui se compose de 42 GRE (ex-succursale), 310 agences réparties sur l'ensemble du territoire national.

#### **1.1.1 La direction générale**

Sous l'autorité du PDG elle est chargée du suivi de toutes les activités de la BADR, elle est assistée de six départements généraux :

- Inspection générale ;
- Direction de l'audit interne « DAI » ;
- Département de la communication « DC » ;
- Secrétariat de la direction ;
- Conseil commissions et comités ;
- Conseillers.

#### **1.1.2 Les directions centrales**

Elles sont au total 21 directions à savoir :

- Direction générale adjointe « ressources et emplois » ;
- Direction générale adjointe « informatique, comptabilité et trésorerie » ;
- Direction générale adjointe « administration et moyens » ;
- Division internationale ;
- Direction du financement des grandes entreprises (D.F.G.E) ;
- Direction « Informatique central » (D.I.C) ;
- Direction du personnel (D.P) ;
- Direction des opérations techniques avec l'étranger (D.O.T.E) ;
- Direction du financement des petites et moyennes entreprises (D.F.P.M.E) ;
- Direction « informatique réseau d'exploitation » (D.I.R.E) ;
- Direction de revalorisation des ressources humaines (D.R.R.H) ;
- Direction des relations internationales (D.R.I) ;

## Partie II : La pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque publique algérienne : cas de la BADR

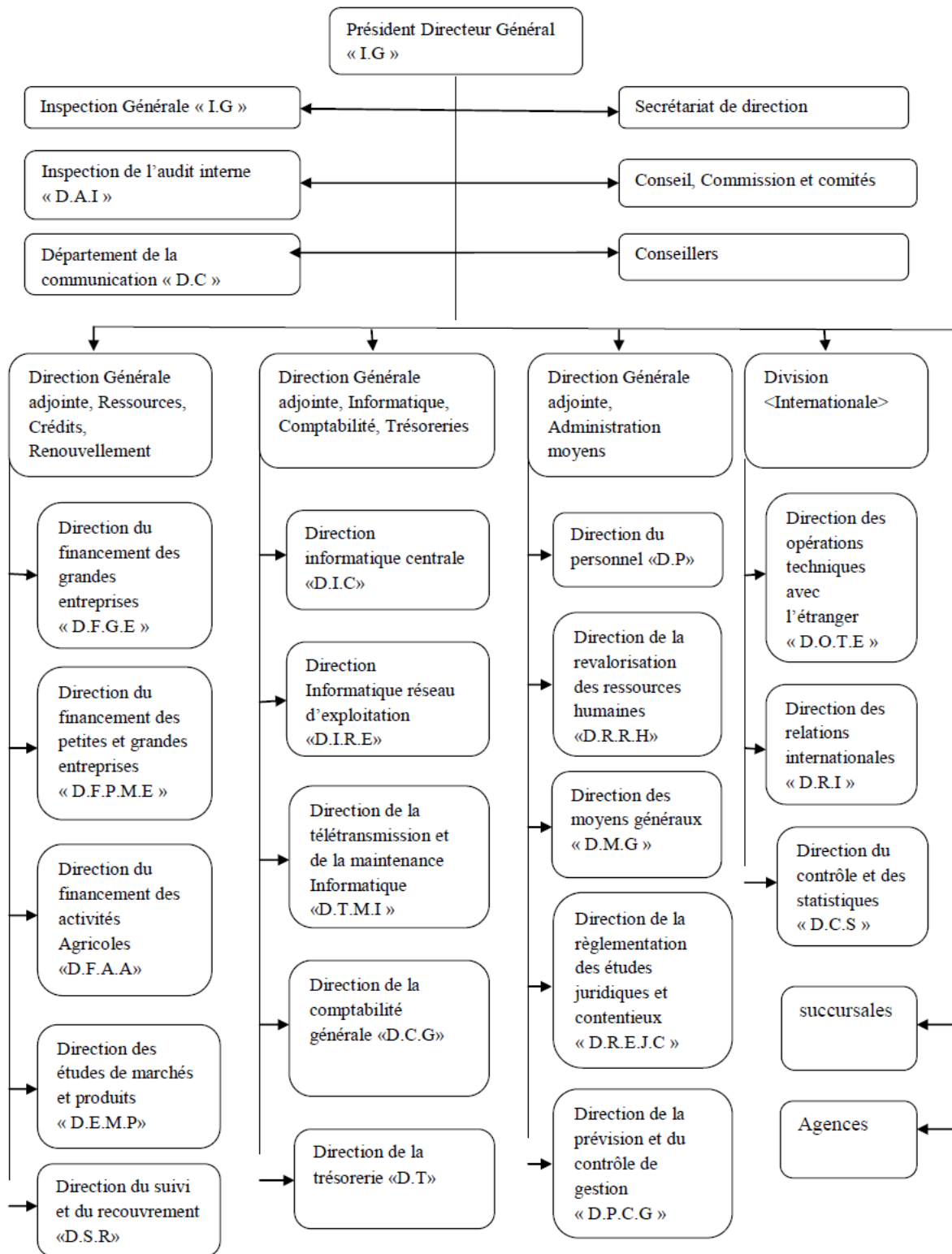
---

- Direction du financement des activités agricoles (D.F.A.A) ;
- Direction de la télétransmission et de la maintenance informatique (D.T.M.I) ;
- Direction des moyens généraux (D.M.G) ;
- Direction du contrôle et des statistiques (D.C.S) ;
- Direction des études de marches et produits (D.E.M.P) ;
- Direction de la comptabilité générale (D.C.G) ;
- Direction de la réglementation, études juridiques et du contentieux (D.R.E.J.C) ;
- Direction du suivi et du recouvrement (D.S.R) ;
- Direction de la trésorerie (D.T) ;
- Direction de la prévision et du contrôle de gestion (D.P.C.G).

### **1.1.3 Organisation générale de la BADR**

Nous allons présenter dans ce qui suit l'Organigramme général de la BADR :

## Partie II : La pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque publique algérienne : cas de la BADR

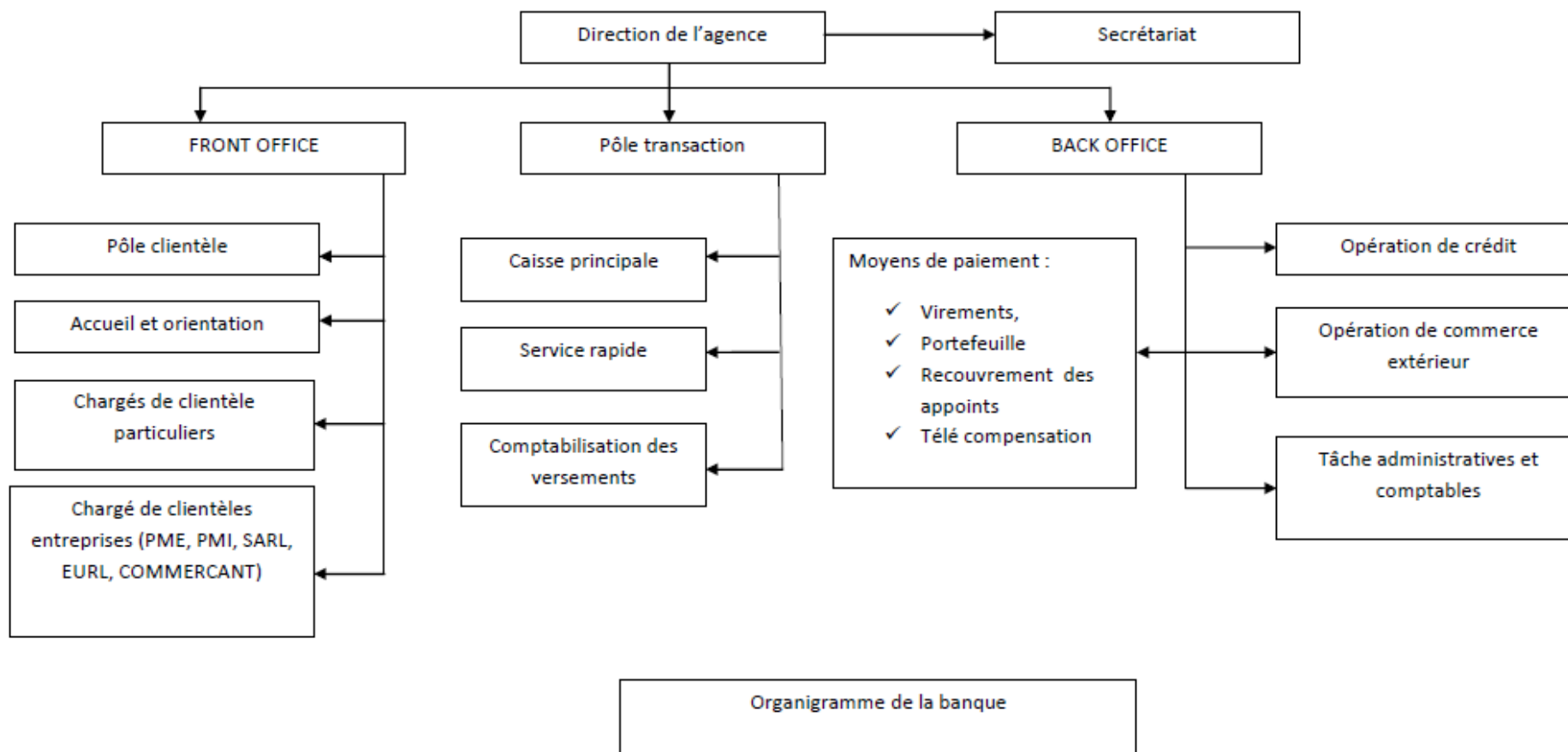


**Figure 15 : Organigramme de la BADR<sup>5</sup>**

<sup>5</sup> Source : Document interne à la BADR.

## Partie II : La pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque publique algérienne : cas de la BADR

**1.1.4 Organisation de l'agence « 580 » de Tizi-Ouzou :** L'organisation de l'agence BADR 580 se présente comme illustrée par l'organigramme ci-après :



**Figure 16 : Organigramme de l'ALE « 580 » de Tizi-Ouzou<sup>6</sup>**

<sup>6</sup> Source : Document interne à la BADR.

## Partie II : La pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque publique algérienne : cas de la BADR

### Section 02 : La stratégie de la BADR dans le financement du secteur agricole en Algérie<sup>7</sup>

La question de la sécurité alimentaire est au cœur de toutes les politiques agricoles et agroalimentaires des pays du monde.

La crise alimentaire de 2008 a mis en évidence la vulnérabilité liée à la dépendance alimentaire.

Elle interpelle de ce fait, tous les intervenants et/ou acteurs économiques en relation avec ce sujet sans exceptions.

Le financement est une des clefs du développement et de stimulation de la production induit par ces objectifs.

La BADR s'inscrit comme étant le Pivot financier et l'acteur central de développement du secteur de l'agriculture.

La contribution à la sécurité alimentaire est au cœur de sa stratégie de financement.

Depuis son repositionnement stratégique en mai 2005, La BADR a recentré ses interventions aux domaines de l'agriculture (allant de la production en amont à la distribution en aval), avec un éventail de plus de 300 activités retenues dans sa nomenclature.

#### Modalités d'intervention

- Financement par les ressources BADR ;
- Gestion des différents fonds de soutien à l'agriculture.

#### Deux objectifs stratégiques et complémentaires

- Renforcement du financement du secteur agricole par des produits bancaires adaptés ;
- Amélioration de la bancarisation du secteur agricole et de l'offre de services bancaires à ses acteurs.

#### La réalisation de ces deux objectifs repose sur quatre principaux axes

- Financement global de l'ensemble des activités agricoles (amont et aval) ;
- Accompagnement intégral des filières agricoles ;
- Intégration entre les opérateurs industriels et les agriculteurs ;
- Diversification et adaptation des produits de financement.

#### 1.2.1 Financement global de l'ensemble des activités agricoles (amont et aval)

La BADR finance l'ensemble des activités agricoles ou liées à l'agriculture (amont et aval) Elle intervient dans toutes les activités rentrant dans les secteurs agricole, para-agricole et agro-alimentaire : production agricole, végétale et animale (élevage), pêche et aquaculture,

<sup>7</sup> Communication du PDG de la BADR



## Partie II : La pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque publique algérienne : cas de la BADR

---

industrie alimentaire, industrie des boissons, industrie du tabac, activités périphériques, commerce et distribution, emballage et conditionnement, transport, entreposage et manutention, développement rural.

### 1.2.2 Accompagnement intégral des filières agricoles

La BADR finance l'ensemble des activités liées à une filière donnée. A ce titre, l'accompagnement de deux filières stratégiques sont données en exemple ci-après :

- **Financement filière « Céréaliculture »**

- Crédits de campagne (labours semailles);
- Financement machinisme agricole (tracteurs, moissonneuses, ...);
- Irrigations (Pivots);
- Crédits de campagne moissons Battages;
- Stockage (Silos);
- Transformation.

- **Financement de la filière « Lait »**

- Financement des producteurs (acquisition de génisses, crédits de campagne, ...);
- Financement des laiteries (acquisition de génisses, crédits d'investissements et d'exploitations, Crédit de campagne (aliments de bétail, fourrage ...));
- Financement des collecteurs de lait;
- Poste de collecte.

### 1.2.3 Intégration entre les opérateurs industriels et les agriculteurs

Pour l'intégration entre Agriculteurs et Industriels, la BADR a mis en place le « crédit fédératif ».

Ce crédit (triangulaire banque/opérateur intégrateur/ producteur) incitatif a été pensé pour favoriser une véritable synergie et une intégration réfléchie de l'ensemble de la chaîne agricole (d'amont en aval) via la création de pôles agricoles d'excellence.

Reliés par des crédits bancaires, les opérateurs et unités de valorisation, notamment ceux activant dans l'industrie agroalimentaire, accordent sur des bases contractuelles des préfinancements « crédits fournisseurs » à des agriculteurs, des éleveurs et à des unités des services activant dans leurs filières respectives.

Ce type de crédit vise à assurer, d'une part, un approvisionnement correct des industriels, et d'autre part, il assure un financement et un marché à l'Agriculteur.

## Partie II : La pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque publique algérienne : cas de la BADR

### 1.2.4 Diversification et adaptation des produits de financement

La BADR a prévu toute une batterie de « crédits » assez diversifiée, à même de répondre à l'ensemble des besoins en financement des Agriculteurs.

- **Crédits d'exploitation**

- Crédits d'exploitation classique ;
- Crédits R'FIG : crédits de campagne bonifié à 100% par l'état, concernant toutes les filières agricoles (céréaliculture, aviculture, pomme de terre, dattes...);
- Crédits fédératifs court terme bonifié à 100% par l'état pour les opérateurs tels que les transformateurs des tomates, laiteries, abattoirs, exportateurs de dattes...etc.

- **Crédits d'investissement**

- Crédit d'investissement classique ;
- Crédit ETTAHADI : crédit d'investissement bonifié par l'état. Il concerne toutes les filières d'activité agricoles :
  - Une bonification à 100% pendant les trois premières années du projet ;
  - 1% la quatrième et la cinquième année ;
  - 3% la sixième et la septième année ;
  - Pour les wilayas du sud, la bonification totale passe à 05 ans.
- Financement en leasing pour le machinisme agricole et du matériel d'irrigation ;
- Crédits fédératifs moyen terme bonifiés selon la formule Ettahadi ;
- Financement des jeunes agriculteurs dans le cadre des dispositifs : ANSEJ/CNAC/ANGEM.
- Crédits bonifiés proposés aux des Industriels et P.M.E. (rentrant dans la nomenclature des activités à financer).
- Crédits avec un différé totalement bonifié de 3 à 5 ans et un bénéfice de 2% de bonification à l'issue de la période de différé.

La BADR fait intégrer, en cas d'insuffisances de garanties :

- la garantie C.G.C.I. pour les P.M.E. ;
- la garantie F.G.A. pour les Agriculteurs (le F.G.A. est géré actuellement par la C.G.C.I.).

## Partie II : La pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque publique algérienne : cas de la BADR

### 1.2.5 Les filiales de la BADR<sup>8</sup>

La BADR dispose actuellement de plusieurs filiales qui activent dans différents domaines à savoir, la formation bancaire, la garantie du crédit immobilier, l'automatisation des transactions interbancaires, des instruments techniques d'accompagnement du programme de développement et de modernisation des banques et le financement des prêts aux logements consentis par les intermédiaires financiers agréés.

- El DjazairIstithmar ;
- Société de placement des valeurs Mobilières (S P D M) ;
- Société de Crédit Bail EL DjazairIdjar ;
- Banque Al Baraka ;
- Algérie Clearing ;
- Société de Gestion de la bourse des Valeurs (SGBV) ;
- Société d'automatisation des transactions interbancaire et monétique (SATIM) ;
- Banque du Maghreb Arabe pour l'Investissement et le Commerce (BAMIC) ;
- Entreprise des services et Equipements de Sécurité (AMNAL) ;
- Fonds de caution Mutuelle de Garanties des Micro-crédits ;
- Compagnie Algérienne d'Assurances et de Garanties des Exportations (CAGEX) ;
- Société d'assurance de prévoyance et santé (SAPS) ;
- Institut de Formation Bancaire (IFB) ;
- Institut Algérien des Hautes Etudes Financière (IAHEF) ;
- Fonds de cautions Mutuelle de Garanties des Chômeurs ;
- Fonds de cautions Mutuelle de Garanties des Risques de Crédits de Jeunes Promoteurs ;
- Caisse de Garantie du Crédit à l'Investissement (CGCI) ;
- Société Algérienne de Leasing Mobilier « S.A.L.E.M » ;
- Société de refinancement hypothécaire (SRH) ;
- Centre de Pré compensation inter Bancaire (CPI) ;
- Société de garantie crédit immobilier (SGCI) ;
- L'Algérienne du Papier (ALPAP) ;
- AGRI SUD ;
- Fonds de garantie des Dépôts bancaires (FGDB) EX (SGDB) ;
- Société d'Investissement Hôtelier (SIH) ;
- Programme de Financement du commerce Inter arabe. PFCIA (en USD).

### Conclusion chapitre 01

La BADR a été créée pour répondre à une nécessité économique, née d'une volonté politique afin de restructurer le système agricole, assurer la sécurité alimentaire du pays (autosuffisance) et relever le niveau de vie des populations rurales.

<sup>8</sup><https://www.badr-bank.dz/?id=filiale>

## Partie II : La pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque publique algérienne : cas de la BADR

### Chapitre 02 : Applicabilité du contrôle de gestion au sein de la BADR<sup>9</sup>

#### Introduction chapitre 02

Ce chapitre portera sur une illustration pratique d'un système de contrôle de gestion appliqué par la BADR à travers les différents outils de contrôle dont la banque dispose. Ces outils seront présentés au fur et à mesure. Le choix de l'exercice s'est porté sur l'année 2015 après convention avec la D.P.C.G. Ce chapitre est organisé en trois sections pour cette étude de cas.

#### Section 01 : Organisation d'un système de contrôle de gestion au sein de la BADR

##### 2.1.1 Les structures de la BADR

Dans l'organigramme de la BADR, plusieurs structures composent cette banque et suivent une hiérarchie bien déterminée :

- D.G : Direction Générale ;
- D.G.A : Directions Générales Adjointes (structures centrales) ;
- I.G : Inspection Générale ;
- G.R.E : Groupes Régionaux d'Exploitation ;
- A.L.E : Agences Locales d'exploitation.

##### 2.1.2 Les centres de responsabilité

La BADR a décomposé son espace organisationnel en centres de responsabilité, certaines structures en centres de coûts chargés de maîtriser les coûts, et d'autres structures en centres de profit chargés de réaliser et de maximiser le profit, suivant les objectifs assignés par la Direction Générale dans la notification budgétaire.

Les centres de profit	Les centres de coûts
<ul style="list-style-type: none"><li>- A.L.E (Agences Locales d'Exploitation) ;</li><li>- D.T (Direction de la trésorerie) ;</li><li>- D.G.A.O.I (Direction Générale Adjointe des Opérations Internationales).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- D.G (Direction Générale) ;</li><li>- D.G.A (toutes les directions générales adjointes hormis la D.T et la D.G.A.O.I) ;</li><li>- I.G (Inspection Générale) ;</li><li>- G.R.E (Groupes Régionaux d'Exploitation).</li></ul>

Figure 17 : Les centres de responsabilité de la BADR

##### 2.1.3 Le système d'information de gestion et de pilotage

En matière de systèmes informatiques, on retrouve les logiciels suivant :

<sup>9</sup> Source : les documents internes à la BADR remis par la D.P.C.G

## Partie II : La pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque publique algérienne : cas de la BADR

---

1991 : Mise en place du logiciel «SWIFT» pour l'exécution des opérations de commerce International ;

1992 : Mise en place du logiciel «SYBU» avec ses différents modules de traitement des opérations bancaires (gestion des prêts, gestion des opérations de caisse, gestion des déplacements, consultation de l'ensemble des comptes clientèle).

Néanmoins, le système informatique « SYBU » a montré ses limites car il ne fournit pas toutes les données nécessaires pour les besoins du contrôle de gestion et de comptabilité analytique. Les bases de données clientèle sont lacunaires, ce qui ne facilite pas le suivi commercial de la clientèle au niveau des agences bancaires.

En conséquence de l'obsolescence du système « SYBU », la BADR a investi dans l'acquisition d'un nouveau système informatique, en l'occurrence « FLEXQ ». Ce nouveau système est plus performant et permet beaucoup de facilité dans les pratiques de gestion à travers l'exhaustivité des informations et données qu'il fournit. Cela va donner une nouvelle perspective pour le contrôle de gestion.

Ce logiciel « FLEXQ » récemment acquis, est installé au niveau de l'agence « Chéraga » et de l'agence « Amirouche » au niveau d'Alger. Un vaste programme de généralisation de ce système informatique est diligenté par la BADR et concernera l'ensemble du réseau BADR.

Aussi, un programme de formation du personnel sur ce système est prévu par la BADR. D'après les informations reçues, le personnel des ALE étant la priorité dans ce programme.

En définitive, la BADR a consenti des efforts importants en matière d'acquisition et de formation dans ce système informatique « FLEXQ ».

### **Section 02 : La gestion budgétaire**

La gestion prévisionnelle est l'outil de contrôle de gestion prédominant au sein de la BADR, suivant un horizon temporel d'une (01) année comme période budgétaire.

Après l'explication des principales étapes du processus budgétaire, nous allons essayer de comprendre ce processus à travers l'exercice 2015.

#### **2.2.1 La procédure budgétaire (élaboration du budget et allocation des objectifs)<sup>10</sup>**

##### **2.2.1.1 Calendrier d'élaboration du budget**

La DPCG prépare un calendrier d'élaboration du budget (n+1) pour l'ensemble des structures.

##### **2.2.1.2 Définition des axes stratégiques et des objectifs globaux de la banque**

- Phase initiée au début du second semestre de l'année (n) par la Direction Générale. Il s'agit de la définition des axes stratégiques et des objectifs généraux à retenir pour l'élaboration du budget et l'exercice (n+1).

---

<sup>10</sup> Voir annexe 01.

## Partie II : La pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque publique algérienne : cas de la BADR

---

- Synthèse et formalisation (chiffrage) des principales orientations stratégiques et des objectifs
  - Les liaisons budgétaires (fichiers Excel et les documents complémentaires à renseigner, ainsi que les états statistiques relatifs au réalisé des structures: activités (dépôts, crédits, ..) Résultats ..., années n-2, n-1 et du premier semestre n).
  - Une note décrivant la procédure budgétaire, les délais et modalités de renvoi correspondants.
- généraux sous forme d'une note cadre (à partir des projets examinés en CDG).

### 2.2.1.3 Elaboration des pré budgets

La DPCG prépare et vérifie :

- Diffusion de la note cadre aux centres de responsabilité (structures centrales, GRE).

- **Transmission des liasses budgétaires à renseigner**

La DPCG transmet (sur ligne DZ PACK ou sur support magnétique) aux centres de responsabilité (structures centrales et GRE) :

- Les liasses et documents budgétaires à renseigner ;
- Les états statistiques relatifs à leurs réalisations : activité (dépôts, crédits, services ...), les résultats, réalisés années N-2, N-1 et du 1<sup>er</sup> semestre N).

Une note décrivant la procédure budgétaire, les délais et modalités de renseignement et de renvoi correspondants.

- Confirmation par écrit de la bonne réception des fichiers (liasses budgétaires) par les responsables des centres de responsabilité (structures centrales et GRE, Ag centrale ;
- Transmission des compléments d'informations manquantes.

- **Réunions de préparation au sein des GRE/ AC**

Les responsables GRE réunissent leurs staff et les responsables d'agences rattachées / examine les réalisations du groupe/ commente la note cadre et fournissent aux agences les orientations nécessaires à la fixation des objectifs du groupe pour l'année N+1, un PV est dressé et transmis à la DPCG.

- **Renseignement des liasses pré budgets**

- Chaque centre de responsabilité (à indice comptable) renseigne sa liasse ;
- Objectifs d'activité ;
- Objectifs du plan opérationnel ;
- Effectifs et charges d'exploitation liées aux objectifs d'activité et de revenus ;
- Frais généraux (informatiques, immobiliers...);
- Projets d'investissement et de développement (formation, actions commerciales lourdes, Etc.) ;

## Partie II : La pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque publique algérienne : cas de la BADR

---

- La DPCG apporte durant toute cette phase son assistance technique aux structures.
- **Examen et consolidation des pré- budgets des agences par le GRE et transmission vers DPCG**

Examen et validation (ou révision) des pré budgets agences par les responsables hiérarchiques GRE, avant leur envoi à la DPCG.

### 2.2.1.4 Centralisation et consolidation des pré-budgets et étude de cohérence

- Réception par ligne DZ /Pack (ou le cas échéant par porteur) des liasses budgétaires renseignées par les centres de responsabilité.
- Sauvegarde des pré-budgets sur un applicatif Excel propre à la DPCG).
- Vérification détaillée des prévisions portées sur chaque liasse :
  - a) Exhaustivité des informations :
    - Activité (volume des encours, taux, nombre de comptes ou d'opérations.)
    - Marges, couts, ratios.
  - b) Consolidation des prés budgets, par agences, GRE, Réseau, centre de cout ... Global banque.
  - c) Exploitation des fiches d'anomalies / centre et contrôle de cohérence avec les objectifs globaux (note cadre) et ceux du GRE (pour les centre de profit agences).

### 2.2.1.5 Arbitrages et négociation

- Négociation avec les responsables des centres de responsabilité (Structures centrales et GRE) et arbitrage (les réalisations de septembre étant disponible) ;
- Finalisation des pré budgets par centre et consolidation banque.

### 2.2.1.6 Etablissement du projet de budget définitif de la banque

- Etablissement du budget définitif de la banque (réseau, centres de coûts, centres de profits, global banque) ;
- Elaboration du document de synthèse budgétaire.
  - **Présentation du projet de budget en CDG**
    - Présentation du projet de budget devant le CDG ;
    - Correction et représentation éventuelles.
  - **Présentation du projet de budget devant le CA**
    - Présentation du projet de budget devant le CA ;
    - Correction et représentation éventuelles.
  - **Notification du budget définitif aux centres de responsabilité**
    - La S/D procède à l'envoi des notifications budgétaires (documents normalisés) aux centres de responsabilité ;

## Partie II : La pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque publique algérienne : cas de la BADR

---

- Accompagnée d'une note DG de sensibilisation.

### **2.2.2 Le suivi et le contrôle budgétaire<sup>11</sup>**

#### **2.2.2.1 Collecte des réalisations mensuelles**

- Réception de la DEDI les données relatives aux réalisations budgétaires par indice comptable au plus tard le 15 du mois suivant le mois de référence ;
- Collecte d'informations trimestrielles diverses (mouvement des effectifs (DP/GRE) : formations réalisées (DRRH/GRE), états des dépenses de fonctionnement, états des dépenses d'investissement par structures.

#### **2.2.2.2 Calcul des écarts**

- Saisie des réalisations mensuelles et cumulées sur applicatif Excel et calcul des écarts / prévisions budgétaires /par centre ;
- Budget investissements ;
- Budgets fonctionnement ;
- Objectifs activité(emplois, impayés, ressources, Engts par signature) ;
- Nombres de comptes, Nombres d'opérations ;
- Services (monétiques...) ;
- Résultats intermédiaires (TCR/centre).

#### **2.2.2.3 Analyse des écarts**

- Les écarts les plus important concernant les objectifs d'activité, de revenus, de charge ou d'investissement sont systématiquement analysés, commentés ;
- (calcul des marges d'intérêts et des résultats analytiques en intégrant les taux de cession interne de trésorerie.

#### **2.2.2.4 Transmission des reportings**

Envoi des reportings (analyses des écarts et commentaires) vers les GRE et les structures centrales.

#### **2.2.2.5 Réception des actions correctives**

Réception des actions correctives proposées par le centre de profit ou de coût.

---

<sup>11</sup> Voir annexe 02.



## Partie II : La pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque publique algérienne : cas de la BADR

### 2.2.3 Cas de l'ALE « 580 » Tizi-Ouzou pour le budget de l'exercice 2015

#### 2.2.3.1 Les pré-budgets établis par l'ALE « 580 » Tizi-Ouzou<sup>12</sup>

Exercice:	2015
CODE ALE:	TIZI OUZOU 580
ALE DE :	"580"
CODE GRE DE RATTACHEMENT :	TIZI OUZOU "015"

- **Les prévisions d'activité**

- **Les emplois : Titre : Tableau récapitulatif des emplois**

EMPLOIS	Réalisations 2013	Réalisations 2014	Solde au 31/03/2015	Solde au 30/06/2015	Solde au 30/09/2015	Solde au 31/12/2015
Crédits à court terme	35 708 741	282 661 736	351 730 076	528 333 800	552 794 000	549 921 200
Crédits à moyen terme	2 672 894 999	3 335 036 247	4 213 972 672	4 759 543 072	5 378 039 472	5 921 258 021
<b>TOTAL CREDITS PAR CAISSE</b>	<b>2 708 603 740</b>	<b>3 617 697 983</b>	<b>4 565 702 748</b>	<b>5 287 876 872</b>	<b>5 930 833 472</b>	<b>6 471 179 221</b>
Créances impayées	394 574 832	394 723 494	394 612 590	382 651 384	377 465 229	337 168 829
<b>IMPAYEES</b>	<b>394 574 832</b>	<b>394 723 494</b>	<b>394 612 590</b>	<b>382 651 384</b>	<b>377 465 229</b>	<b>337 168 829</b>
<b>EMPLOIS CLIENTELE</b>	<b>3 103 178 572</b>	<b>4 012 421 477</b>	<b>4 960 315 338</b>	<b>5 670 528 256</b>	<b>6 308 298 701</b>	<b>6 808 348 050</b>
<b>ENGAGEMENTS PAR SIGNATURE</b>	<b>486 642 088</b>	<b>533 970 188</b>	<b>789 879 308</b>	<b>808 937 893</b>	<b>820 994 260</b>	<b>815 709 466</b>

<sup>12</sup> Source : Documents internes à la DPCG (BADR)

## Partie II : La pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque publique algérienne : cas de la BADR

Suivant les axes stratégiques définis par la direction générale de la BADR, l'agence « 580 » a prévu les emplois suivant pour l'exercice 2015, sachant que les objectifs d'activité sont fixés suivant une périodicité trimestrielle :

- Progression des crédits par caisse au fil des trimestres de l'exercice 2015 pour aboutir à un solde de 6 471 179 221 DA au 31/12/2015, soit le double comparativement aux réalisations de l'exercice 2014 ;
- Régression des créances impayées par la clientèle de la banque au fil des trimestres de l'exercice 2015 pour aboutir à un solde de 337 168 829 DA au 31/12/2015. Cette baisse n'est pas significative comparativement à l'exercice 2014 ;
- De ce qui précède, on constate une progression significative des emplois clientèle au fil des trimestres de l'exercice 2015 pour aboutir à un solde de 6 808 348 050 DA au 31/12/2015 ;
- Concernant les engagements par signature, une progression importante au fil des trimestres de l'exercice 2015, qui vont attendre un solde de 815 709 466 DA au 31/12/2015.

➤ **Les ressources :**

**Titre : Tableau récapitulatif des ressources**

<b>RESSOURCES</b>	<b>Réalisations 2013</b>	<b>Réalisations 2014</b>	<b>Solde au 31/03/2015</b>	<b>Solde au 30/06/2015</b>	<b>Solde au 30/09/2015</b>	<b>Solde au 31/12/2015</b>
Ressources à vue non rémunérées	3 878 167 925	4 307 118 559	4 530 398 302	4 719 589 847	4 948 881 811	5 145 297 411
Ressources à vue rémunérées	3 440 373 157	3 987 519 468	4 159 044 874	4 159 582 726	4 510 440 039	4 661 446 065
Ressources à vue	7 318 541 082	8 294 638 027	8 689 443 176	8 879 172 573	9 459 321 850	9 806 743 476
Ressources à terme	119 321 000	83 880 000	84 880 000	104 880 000	100 880 000	100 880 000
<b>Ressources collectées auprès de la clientèle</b>	<b>7 437 862 082</b>	<b>8 378 518 027</b>	<b>8 774 323 176</b>	<b>8 984 052 573</b>	<b>9 560 201 850</b>	<b>9 907 623 476</b>

## Partie II : La pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque publique algérienne : cas de la BADR

Concernant les ressources, suivant également des prévisions pour une périodicité trimestrielle, l'agence « 580 » a prévu une progression nette des ressources collectées auprès de la clientèle (épargne et dépôts) au fil des trimestres de l'exercice 2015 pour un objectif de 9 907 623 476 DA au 31/12/2015.

- **Le pré-budget d'investissement**

**Titre : Tableau récapitulatif des d'investissements**

Désignation et Nature de la Prévision	Dépenses 2014 (*)	Prévisions de dépenses 2015	Dotations aux Amortissements Nouvelles Acquisitions	
			Taux	dotations "2015"
Investissements d'Exploitation	1 074 929	4 573 000		569 600
Autres Valeurs Incorporelles	0	0		0
Logiciels informatiques acquis		0	20%	0
Valeurs incorporelles diverses		0	20%	0
Terrains	0	0		
Terrains		0		
Bâtiments	0	0		0
Bâtiments industriels		0	05%	0
Bâtiments industriels commerciaux.		0	05%	0

## Partie II : La pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque publique algérienne : cas de la BADR

Installations complexes	0	0		0
Installations complexes		0	10%	0
Matériels et outillages	0	0		0
Matér/outil.d'imprimerie		0	15%	0
Matér/outil.d'entret.parc auto		0	15%	0
Autres matériels et outillages		0	15%	0
Equipements de bureaux	488 000	1 640 000		118 000
Mobilier de bureaux		600 000	10%	60 000
Matériels de bureaux	488 000	40 000	20%	8 000
Coffres forts		1 000 000	05%	50 000
Agencements/Aménagements/installations Professionnelles	0	1 350 000		135 000
Bureaux		1 250 000	10%	125 000
Terrains		0	10%	0
Bâtiments industriels		0	10%	0
Installations complexes		100 000	10%	10 000
Téléphone – télex		0	20%	0
Climatisation		0	20%	0

## Partie II : La pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque publique algérienne : cas de la BADR

Equipements informatiques	586 929	1 583 000		316 600
Equipements informatiques	586 929	1 583 000	20%	316 600
Investissements sociaux	0	0		0
Bâtiments sociaux	0	0		0
Logements du personnel		0	05%	0
Mobilier et équipement ménager	0	0		0
Mobilier logement du personnel		0	10%	0
Equipement ménager log. Personnel		0	20%	0
Aménagements sociaux	0	0		0
Aménagements logem. du personnel		0	10%	0
Immobilisations en cours	0	0		
Immobilisations en cours		0		
<b>TOTAL INVESTISSEMENTS</b>	<b>1 074 929</b>	<b>4 573 000</b>		<b>569 600</b>

(\*) Montant des dépenses et acquisition de biens durant l'exercice 2014.

L'agence « 580 » prévoit un budget d'investissement de 4 573 000 DA pour l'année 2015, ce qui est significatif comparativement aux dépenses d'investissement en 2014 (1 074 929 DA), ceci est dû à des prévisions importantes en matière d'investissement d'exploitation en 2015.

## Partie II : La pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque publique algérienne : cas de la BADR

- **Le pré-budget de fonctionnement**

**Titre : Tableau récapitulatif des charges de fonctionnement**

<b>RUBRIQUE</b>	<b>Réalisations 31/12/2013</b>	<b>Réalisations (estimation) 31/12/2014</b>	<b>Prévisions 2015</b>	<b>Evolution 2015-2014</b>
Services (62)	6 576 238	6 114 080	7 379 800	21%
Personnel (63)	59 237 666	60 768 047	56 263 236	-7%
Impôts et taxes (64)	540	4 100	1 000	-76%
Diverses charges (61 et 66)	1 444 890	1 583 039	1 833 000	16%
Investissement moins de 30.000 DA	354 855		308 900	
Produits exceptionnels	-16 000			
<b>Total charges de fonctionnement</b>	<b>67 598 189</b>	<b>68 469 267</b>	<b>65 785 936</b>	<b>-4%</b>

L'agence « 580 » prévoit une baisse de 4 % des charges de fonctionnement pour l'exercice 2015 comparativement aux dépenses de fonctionnement de 2014. Le montant prévu est 65 785 936 DA.

## Partie II : La pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque publique algérienne : cas de la BADR

---

- **Le tableau de comptes résultats (TCR) prévisionnel**

<b>DESIGNATIONS</b>	<b>Réalisations 2013</b>	<b>Réalisations 2014</b>	<b>Objectifs 2015</b>
<b>Produits d'Exploitation Bancaire</b>	<b>157 185 318</b>	<b>158 950 515</b>	<b>344 524 303</b>
INTÉRÊTS ET PRODUITS ASSIMILÉS	118 467 224	119 144 915	298 798 603
COMMISSIONS (PRODUITS)	37 700 235	38 355 600	44 160 700
PRODUITS DES AUTRES ACTIVITÉS	1 017 859	1 450 000	1 565 000
<b>Charges d'Exploitation Bancaire</b>	<b>70 866 509</b>	<b>91 365 000</b>	<b>108 239 744</b>
INTÉRÊTS ET CHARGES ASSIMILÉES	70 554 389	91 165 000	107 989 744
COMMISSIONS (CHARGES)	0	0	0
CHARGES DES AUTRES ACTIVITÉS	312 120	200 000	250 000
<b>Produit Net Bancaire</b>	<b>86 318 808</b>	<b>67 585 515</b>	<b>236 284 559</b>
Charges de Fonctionnement	67 598 189	68 469 267	65 785 936

## Partie II : La pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque publique algérienne : cas de la BADR

<b>Résultat Brut d'Exploitation</b>	<b>18 720 619</b>	<b>-883 752</b>	<b>170 498 624</b>
REPRISES DE PROVISIONS	31 529 463	8 000 000	227 910 000
DOTATIONS AUX PROVISIONS	16 510 712	17 050 188	18 990 000
<b>Résultat d'Exploitation</b>	<b>33 739 371</b>	<b>-9 933 940</b>	<b>379 418 624</b>

**Titre : TCR prévisionnel**

Pour ce qui est du TCR prévisionnel, l'agence « 580 » prévoit les résultats intermédiaires suivant pour l'exercice 2015 :

- Progression substantielle du PNB (236 284 559 DA), généré par une hausse importante des produits d'exploitation bancaires et une hausse négligeable des charges d'exploitation bancaire ;
- Un RBE excédentaire en 2015 (170 498 624 DA) après un RBE déficitaire en 2014 (- 883 752 DA), une nette progression ;
- Un RE excédentaire en 2015 (379 418 624 DA) après un RE déficitaire en 2014 (- 9 933 940 DA), une progression importante.



## Partie II : La pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque publique algérienne : cas de la BADR

### 2.2.3.2 La notification des budgets par la DPCG<sup>13</sup>

- Les objectifs d'exploitation (activité)

- Les emplois :

RUBRIQUE	Réalisations Déc 2013	Réalisations Déc 2014	Prévisions au 31/03/2015	Prévisions au 30/06/2015	Prévisions au 30/09/2015	Prévisions au 31/12/2015	Objectif moyen 2015	Ecart(Prévision s 2015- Réal 2014	Evolution (Prévisions 2015- Réal 2014)
Crédits à court terme	35 708 741	71 668 874	353 839 076	530 392 800	555 903 000	553 030 200	498 291 269	481 361 326	672%
Crédits à moyen et long terme	2 672 894 999	3 852 113 737	4 297 448 300	4 840 754 200	5 458 250 500	6 035 334 087	5 157 946 772	2 183 220 350	57%
Crédits par caisse	2 708 603 740	3 923 782 610	4 651 287 376	5 371 147 000	6 014 153 500	6 588 364 287	5 656 238 041	2 664 581 677	68%
Créances impayées	394 574 832	407 301 162	394 612 590	382 651 384	377 465 229	337 168 829	372 974 508	-70 132 333	-17%
<b>EMPLOIS CLIENTELE</b>	<b>3 103 178 572</b>	<b>4 331 083 773</b>	<b>5 045 899 966</b>	<b>5 753 798 384</b>	<b>6 391 618 729</b>	<b>6 925 533 116</b>	<b>6 029 212 549</b>	<b>2 594 449 343</b>	<b>60%</b>
Disponibilité	8 755 388	256 714 857	0	0	0	0	0	-256 714 857	-100%
Créances sur les institutions financières	395 375	395 375	0	0	0	0	0	-395 375	-100%
Marché monétaire	0	0	0	0	0	0	0	0	
Titres et Obligations	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>TOTAL AUTRES EMPLOIS</b>	<b>9 150 762</b>	<b>257 110 232</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-257 110 232</b>	<b>-100%</b>
<b>TOTAL EMPLOIS</b>	<b>3 112 329 334</b>	<b>4 588 194 005</b>	<b>5 045 899 966</b>	<b>5 753 798 384</b>	<b>6 391 618 729</b>	<b>6 925 533 116</b>	<b>6 029 212 549</b>	<b>2 337 339 111</b>	<b>51%</b>
Engagements par signature	486 642 088	941 594 817	886 652 808	905 711 393	917 767 760	912 482 966	905 653 732	-29 111 851	-3%

<sup>13</sup>Source : Documents internes à la DPCG (BADR)

## Partie II : La pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque publique algérienne : cas de la BADR

Après réception des liasses budgétaires par la DPCG pour l'analyse des pré budgets arrêtés par l'agence « 580 », la DPCG après analyse a notifié les budgets suivants en matière d'activité. Pour les emplois, on constate ceci :

- Pour les emplois clientèle, l'objectif fixé au 31/12/2015 est de 6 925 533 116 DA, soit une nette progression de 60 % par rapport aux réalisations de l'exercice 2014 (4 331 083 773 DA) ;

- Pour les engagements par signature, l'objectif fixé au 31/12/2015 est de 912 482 966DA, on constate alors une légère régression de 3 % par rapport aux réalisations de l'exercice 2014 (941 594 817 DA).

### ➤ Les ressources :

Désignation	Réalisations Déc 2013	Réalisations Déc 2014	Prévisions au 31/03/2015	Prévisions au 30/06/2015	Prévisions au 30/09/2015	Prévisions au 31/12/2015	Objectif (moyen) 2015	Ecart (Prévisions 2015- Réalizations 2014	Evolution (Prévisions 2015- Réalizations 2014)
Ressources à vue non rémunérées	3 878 167 925	2 718 173 944	4 843 021 417	5 032 803 373	5 261 675 748	5 458 671 759	5 149 043 074	2 740 976 081	100.83 %
Ressources à vue rémunérées	3 440 373 157	4 049 962 334	4 203 972 013	4 360 497 929	4 517 343 306	4 674 337 397	4 439 037 661	584 739 303	14.44 %
<b>Ressources à vue</b>	<b>7 318 541 082</b>	<b>6 768 136 278</b>	<b>9 046 993 430</b>	<b>9 393 301 302</b>	<b>9 779 019 054</b>	<b>10 133 009 156</b>	<b>9 588 080 736</b>	<b>3 325 715 384</b>	<b>49.14 %</b>
<b>Ressources à terme</b>	<b>119 321 000</b>	<b>121 187 000</b>	<b>98 150 000</b>	<b>137 150 000</b>	<b>162 150 000</b>	<b>182 150 000</b>	<b>144 900 000</b>	<b>60 963 000</b>	<b>50.30 %</b>
<b>Ressources collectées auprès de la clientèle</b>	<b>7 437 862 082</b>	<b>6 889 323 278</b>	<b>9 145 143 430</b>	<b>9 530 451 302</b>	<b>9 941 169 054</b>	<b>10 315 159 156</b>	<b>9 732 980 736</b>	<b>3 386 678 384</b>	<b>49.16 %</b>

## Partie II : La pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque publique algérienne : cas de la BADR

Pour ce qui est des ressources collectées auprès de la clientèle, la DPCG a fixé un objectif de 10 315 159 156 DA pour le 31/12/2015, soit une nette progression de 49.16 % par rapport aux réalisations de l'exercice 2014 (6 889 323 278DA).

- **Le budget de fonctionnement notifié :**

RUBRIQUE	Réalisations Déc 2013	Réalisations Déc 2014	Prévisions 2015	Notifications 2015	Ecart (Notif 2015 - Réal Déc 2014)	Evolution
Services (62)	6 576 238	7 145 360	7 379 800	6 824 800	-320 560	-4,5%
Personnel (63)	59 237 666	64 093 620	56 263 236	64 196 934	103 314	0,2%
Impôts et taxes (64)	540	4 175	1 000	1 000	-3 175	-76,0%
Charges diverses (66)	1 444 890	1 764 249	1 833 000	1 593 000	-171 249	-9,7%
Investissements moins de 30 000 DA	354 855	25 900	308 900	173 000	147 100	568,0%
Charges exceptionnelles	0	0	0	0	0	
Dotations aux provisions.pr/prime.Dép.Retraite	0	0	0	0	0	
Produits exceptionnels	-16 000	-7 278	0	0	7 278	-100 %
<b>Charges générales d'exploitation</b>	<b>67 598 189</b>	<b>73 026 026</b>	<b>65 785 936</b>	<b>72 788 734</b>	<b>-237 292</b>	<b>-0,3%</b>
<b>Dotations aux Amortissements</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Total charges de fonctionnement</b>	<b>67 598 189</b>	<b>73 026 026</b>	<b>65 785 936</b>	<b>72 788 734</b>	<b>-237 292</b>	<b>-0,3%</b>

Le budget de fonctionnement notifié par la DPCGest à hauteur de 72 788 734 DA pour l'exercice 2015, plus important que ce qui a été prévu par l'agence « 580 » (65 785 936 DA).

## Partie II : La pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque publique algérienne : cas de la BADR

- **Le budget d'investissement notifié :**

RUBRIQUE	Réalisations Déc 2013	Réalisations Déc 2014	Prévisions 2015	Notifications 2015	Ecart (Notif 2015 - Réal Déc 2014)	Evolution
Investissements d'exploitation	209 584 250	210 909 242	4 573 000	1 580 000	-209 329 242	-99,3%
Frais d'établissement	0	0	0	0	0	
Autres Valeurs Incorporelles	0	0	0	0	0	#DIV/0!
Terrains	0	0	0	0	0	
Batiments	161 989 388	161 989 388	0	0	-161 989 388	-100%
Installations complexes	0	0	0	0	0	
Matériels et outillages	3 019 352	3 019 352	0	0	-3 019 352	-100 %
Matériels de transport	0	0	0	0	0	
Equipements de bureaux	26 980 216	27 718 216	1 640 000	190 000	-27 528 216	-99,3%
Agencements/Aménag.Installations Professionnelles	11 375 611	11 375 611	1 350 000	650 000	-10 725 611	-94,3%
Equipements informatiques	6 219 682	6 806 674	1 583 000	740 000	-6 066 674	-89,1%
Immobilisation d'exploitation en cours	0	0	0	0	0	
Investissement en réserves-Equipements de bureaux	0	0	0	0	0	
Investissements sociaux	22 380 043	22 380 043	0	0	-22 380 043	-100 %
Mobilier et matériel social	0	0	0	0	0	
Matériel de transport	0	0	0	0	0	
Mobilier et équipement ménagers	626 229	626 229	0	0	-626 229	-100 %
Aménagements sociaux	813 704	813 704	0	0	-813 704	-100 %
Equipements sociaux	0	0	0	0	0	
Immobilisations en cours	0	0	0	0	0	
<b>TOTAL INVESTISSEMENTS</b>	<b>231 964 292</b>	<b>233 289 284</b>	<b>4 573 000</b>	<b>1 580 000</b>	<b>-228 716 284</b>	<b>98.04 %</b>

## Partie II : La pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque publique algérienne : cas de la BADR

Le budget d'investissement notifié par la DPCG est à hauteur de 1 580 000DA pour l'exercice 2015, beaucoup moins important que ce qui a été prévu par l'agence « 580 » (4 573 000DA).

- **Le TCR prévisionnel notifié :**

RUBRIQUE	Réalisations Déc 2013	Réalisations Déc 2014	Objectif 2015	Ecart(Prévisions 2015- Réal 2014)	Evolution (Prévisions 2015- Réal 2014)
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE</b>	<b>157 185 318</b>	<b>188 078 337</b>	<b>348 770 538</b>	<b>160 692 201</b>	<b>85,44%</b>
I- Intérêts et Produits assimilés	118 467 224	140 064 195	303 044 838	162 980 644	116,36%
II- Commissions	37 700 235	46 194 463	44 160 700	-2 033 763	-4,40%
III - Total des Intérêts perçus sur actifs financiers disponibles à la vente	0	0	0	0	
VI - Total Produits des autres activités	1 017 859	1 819 680	1 565 000	-254 680	-14,00%
<b>CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE</b>	<b>70 866 509</b>	<b>101 412 605</b>	<b>110 106 714</b>	<b>8 694 110</b>	<b>8,57%</b>
I- Intérêts et charges assimilées:	70 554 389	101 262 526	109 856 714	8 594 189	8,49%
II - Commissions	0	0	0	0	
III- Charges sur actifs financiers disponibles à la vente	0	0	0	0	
VI- Charges des autres activités	312 120	150 079	250 000	99 921	66,58%
<b>PRODUIT NET BANCAIRE</b>	<b>86 318 808</b>	<b>86 665 732</b>	<b>238 663 824</b>	<b>151 998 091</b>	<b>175,38%</b>
Charges générales d'exploitation	67 598 189	73 026 026	72 788 734	-237 292	-0,32%
Dotations aux amortissements	0	0	0	0	
<b>RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>18 720 619</b>	<b>13 639 707</b>	<b>165 875 090</b>	<b>152 235 383</b>	<b>1116,12%</b>
Dotations aux provisions	16 510 712	17 012 223	18 990 000	1 977 777	11,63%
Reprises de provisions	31 529 463	8 943 413	227 910 000	218 966 587	2448,36%

## Partie II : La pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque publique algérienne : cas de la BADR

<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>33 739 371</b>	<b>5 570 897</b>	<b>374 795 090</b>	<b>369 224 193</b>	<b>6627,73%</b>
Plus value de cession	0	0	0	0	
Moins value de cession	0	0	0	0	
Produits extraordinaires	169 832	2 794 664	0	-2 794 664	-100 %
Charges extraordinaires	211 584	1 631 200	0	-1 631 200	-100 %
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔTS</b>	<b>33 697 618</b>	<b>6 734 361</b>	<b>374 795 090</b>	<b>368 060 729</b>	<b>5465,41%</b>
IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS ET ASSIMILÉS	0	0	0	0	
<b>RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>33 697 618</b>	<b>6 734 361</b>	<b>374 795 090</b>	<b>368 060 729</b>	<b>5465,41%</b>

Concernant le TCR prévisionnel, les objectifs notifiés par la DPCG pour l'agence « 580 » en matière de résultats intermédiaires sont comme suit :

- Un PNB de 238 663 824 DA en 2015, soit une progression importante de 175.38 % par rapport aux réalisations de 2014 (86 665 732 DA) ;
- Un RBE de 165 875 090 DA en 2015, soit une progression substantielle de 1116,12 % par rapport aux réalisations de 2014 (13 639 707 DA).
- On constate que la Direction Générale de la BADR a fixé la barre très haute en matière d'objectifs à atteindre en 2015 pour l'agence « 580 » de Tizi-Ouzou, avec des taux d'évolution importants pour les résultats intermédiaires de gestion (PNB, RBE et RE). Ces objectifs découlent des différents axes stratégiques définis par la BADR pour l'exercice 2015.

## Partie II : La pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque publique algérienne : cas de la BADR

### 2.2.3.3 Les réalisations du centre de profit (ALE Tizi-Ouzou) et évaluation par la D.P.C.G<sup>14</sup>

#### Evolution des encours de crédits à la clientèle

RUBRIQUE	REALISE	OBJECTIF EX 2015	REALISE	Ecart 2015/2014		TR/OBJ <sup>15</sup>
	31/12/2014		31/12/2015	en valeur	en %	en %
C.C.T	71 000 000	552 000 000	139 000 000	68 000 000	96 %	25 %
C.M.L.T	3 852 000 000	6 035 000 000	4 710 000 000	858 000 000	22 %	78 %
Total C.C.T + C.M.L.T	3 923 000 000	6 588 000 000	4 850 000 000	926 000 000	24 %	74 %
Créances impayées	407 000 000	337 000 000	446 000 000	38 000 000	9 %	132 %
<b>Total emplois clientèle</b>	<b>4 330 000 000</b>	<b>6 925 000 000</b>	<b>5 296 000 000</b>	<b>964 000 000</b>	<b>22 %</b>	<b>76 %</b>
<b>Total crédits / signature</b>	<b>942 000 000</b>	<b>912 000 000</b>	<b>1 503 000 000</b>	<b>561 000 000</b>	<b>60 %</b>	<b>165 %</b>

L'agence « 580 » de Tizi-Ouzou a réalisé les emplois suivants en 2015 :

- Un total en emplois clientèles (crédits octroyés) de 5 296 000 000 DA au 31/12/2015, soit un taux de réalisation de l'objectif à hauteur 76 % ;
- Un total en crédits par signature de 1 503 000 000 DA au 31/12/2015, soit un taux de réalisation de l'objectif à hauteur 165 %.

<sup>14</sup>Source : Documents internes à la DPCG (BADR)

<sup>15</sup>Taux de réalisation de l'objectif = réalisé 2015 / objectif 2015.

## Partie II : La pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque publique algérienne : cas de la BADR

### Evolution des ressources clientèle

RUBRIQUE	REALISE	OBJECTIF EX 2015	REALISE	Ecart 2015/2014		TR/OBJ
	31/12/2014		31/12/2015	en valeur	en %	en %
Ress à Vue Non Rémunérées	2 718 000 000	5 459 000 000	3 991 000 000	1 273 000 000	47%	73%
Ress à Vue Rémunérées (Epargne)	3 955 000 000	4 540 000 000	4 249 000 000	293 000 000	7%	94%
Ress Rémunérées (à Terme)	122 000 000	182 000 000	309 000 000	187 000 000	152%	170%
<b>TOTAL RESSOURCES</b>	<b>6 795 000 000</b>	<b>10 181 000 000</b>	<b>8 549 000 000</b>	<b>1 753 000 000</b>	<b>26 %</b>	<b>84 %</b>

L'agence « 580 » a collecté un total de 8 549 000 000 DA en ressources en 2015, soit un taux de réalisation de l'objectif à concurrence de 84 %.

### Le tableau de comptes de résultats

	31/12/2014	OBJECTIF EX 2015	31/12/2015	Ecart 2015/2014	Evolution (%)	TR de l'objectif
<b>Produits d'Exploitation Bancaire</b>	<b>188 000 000</b>	<b>349 000 000</b>	<b>227 000 000</b>	<b>39 000 000</b>	<b>20.74 %</b>	<b>65 %</b>
Intérêts et Produits assimilés	140 000 000	303 000 000	184 000 000	44 000 000	31%	61%
Commissions	46 000 000	44 000 000	40 000 000	-6 000 000	-13%	91%
Total des Intérêts perçus sur actifs financiers disponibles à la vente	0	0	0	0		
Total Produits des autres activités	2 000 000	2 000 000	3 000 000	1 000 000	52%	177%
<b>Charges d'Exploitation Bancaire</b>	<b>101 000 000</b>	<b>110 000 000</b>	<b>109 000 000</b>	<b>7 000 000</b>	<b>7.92 %</b>	<b>99 %</b>



## Partie II : La pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque publique algérienne : cas de la BADR

Intérêts et charges assimilées	101 000 000	110 000 000	108 000 000	7 000 000	7%	99%
Commissions	0	0	0	0		
Charges sur actifs financiers disponibles à la vente	0	0	0	0		
Charges des autres activités	0	0	0	0	21%	72%
<b>Produit Net Bancaire</b>	<b>87 000 000</b>	<b>239 000 000</b>	<b>118 000 000</b>	<b>31 000 000</b>	<b>35.63 %</b>	<b>49.37 %</b>
Charges de Fonctionnement ALE	70 000 000	73 000 000	73 000 000	3 000 000	4%	100%
Dotations aux amortissements	0	0	0	0		
Charges de Fonctionnement du GRE				0		
<b>Résultat Brut d'Exploitation</b>	<b>17 000 000</b>	<b>166 000 000</b>	<b>45 000 000</b>	<b>29 000 000</b>	<b>164.70 %</b>	<b>27.11 %</b>
Dotations aux provisions	17 000 000	19 000 000	19 000 000	2 000 000	12%	100%
Reprises de provisions	9 000 000	228 000 000	98 000 000	89 000 000	991%	43%
<b>Résultat d'Exploitation</b>	<b>9 000 000</b>	<b>375 000 000</b>	<b>124 000 000</b>	<b>116 000 000</b>	<b>1277.78 %</b>	<b>33 %</b>
Plus value de cession	0	0	0	0		
Moins value de cession	0	0	0	0		
Produits extraordinaires	0	0	0	0	#DIV/0!	
Charges extraordinaires	2 000 000	0	0	-2 000 000	-100%	
<b>Résultat Net</b>	<b>7 000 000</b>	<b>375 000 000</b>	<b>124 000 000</b>	<b>117 000 000</b>	<b>1671.43 %</b>	<b>33%</b>

## Partie II : La pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque publique algérienne : cas de la BADR

---

Concernant les résultats réalisés par l'agence « 580 » au 31/12/2015, la DPCG a constaté ceci :

- Un PNB de 118 000 000 DA, soit un taux de réalisation de l'objectif à hauteur de 49.37 %, mais une nette progression par rapport au PNB réalisé durant l'exercice 2014 (87 000 000 DA) ;
- Un RBE de 45 000 000 DA, soit un taux de réalisation de l'objectif à hauteur de 27.11 %, mais une progression importante par rapport au RBE réalisé durant l'exercice 2014 (17 000 000 DA). Le RBE a presque triplé en 2015 ;
- Un RE de 124 000 000 DA, soit un taux de réalisation de l'objectif à hauteur de 33 %, mais une progression substantielle par rapport au RE réalisé durant l'exercice 2014 (9 000 000 DA) ;
- En définitive, on constate que les objectifs fixés par la Direction générale de la BADR en matière de résultats pour l'agence « 580 » ne dépassent pas les 50 %. Par ailleurs, on constate une amélioration effective de la performance de cette agence en 2015 comparativement à l'exercice 2014 sur l'ensemble des résultats intermédiaires de gestion (PNB, RBE et RE).

### **Section 03 : Evaluation de la rentabilité, calcul des ratios de gestion et élaboration du tableau de bord de gestion**

Suivant les réalisations de l'exercice 2015 du centre de profit (voir emplois / ressources et TCR précédents), nous allons évaluer la performance de l'agence de Tizi-Ouzou à travers les indicateurs et les ratios suivant :

#### **2.3.1 Analyse des résultats intermédiaires de gestion**

- **Le Produit Net Bancaire (P.N.B)**

P.N.B = produits d'exploitation bancaire – charges d'exploitation bancaire

P.N.B = 227 000 000 – 109 000 000

**P.N.B = 118 000 000 DA**

#### **Commentaire :**

- L'objectif de P.N.B a été réalisé à hauteur de 49 % ;
- Progression nette du P.N.B par rapport à l'exercice précédent.

## Partie II : La pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque publique algérienne : cas de la BADR

---

- **Le Résultat Brut d'Exploitation (R.B.E)**

$R.B.E = P.N.B - \text{charges de fonctionnement} - \text{dotations aux amortissements}$

$R.B.E = 118\,000\,000 - 73\,000\,000$

**$R.B.E = 45\,000\,000\text{ DA}$**

**Commentaire :**

L'objectif de R.B.E a été réalisé à hauteur de 27 % et une progression considérable du R.B.E par rapport à l'exercice précédent.

- **Le Résultat d'Exploitation (R.E)**

$R.E = R.B.E - \text{dotations aux provisions} + \text{reprises de provisions}$

$R.E = 45\,000\,000 - 19\,000\,000 + 98\,000\,000$

**$R.E = 124\,000\,000\text{ DA}$**

**Commentaire :**

L'objectif de R.E est réalisé à hauteur de 33 % et une progression substantielle du R.E par rapport à l'exercice précédent.

- **La Marge sur Intérêts**

La marge sur intérêts = intérêts reçus – intérêts payés

La marge sur intérêts = 184 000 000 – 108 000 000

**La marge sur intérêts = 76 000 000 DA**

**Commentaire :**

Nous constatons que la marge sur intérêt a progressée par rapport à l'exercice précédent et que les taux d'intérêts référentiels appliqués par la banque génèrent du profit.

### 2.3.2 Analyse par les ratios de gestion

- **La structure du P.N.B**

➤  $\text{Commissions} / P.N.B = 40\,000\,000 / 118\,000\,000 = \mathbf{33.90\%}$

➤  $\text{Marge sur intérêts} / P.N.B = 76\,000\,000 / 118\,000\,000 = \mathbf{64.40\%}$

## Partie II : La pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque publique algérienne : cas de la BADR

---

- **Le ratio de profitabilité**

Le ratio de profitabilité = Résultat Net / P.N.B

Le ratio de profitabilité = 124 000 000 / 118 000 000

**Le ratio de profitabilité = 1.05**

**Commentaire :**

On constate une forte contribution du PNB dans la formation du résultat net de ce centre de profit, cela traduit une bonne évolution des activités en termes de négociation des commissions et des marges d'intérêts. Aussi, une amélioration significative de ce ratio comparativement à l'exercice précédent (0.08).

- **Le coefficient d'exploitation**

Le coefficient d'exploitation = charges d'exploitation / P.N.B

Le coefficient d'exploitation = 109 000 000 / 118 000 000

**Le coefficient d'exploitation = 0.92**

**Commentaire :**

Le Coefficient d'exploitation du centre de profit est relativement fort (0.92) mais faible par rapport à l'exercice précédent (1.16), démontrant une amélioration en matière de maîtrise des charges d'exploitation de ce centre de profit.

- **Le ratio de productivité :**

Selon l'information fournie par la D.P.C.G, l'effectif total de l'ALE « 580 » de Tizi-Ouzou en 2015 est au nombre de 38.

Le ratio de productivité par employé = P.N.B / Effectif ALE = 118 000 000 / 38

= 3 105 263 DA de chiffre d'affaires par employé.

**Commentaire :**

Un salarié arrive à produire 3 105 263 DA en moyenne comme résultat bancaire. Aussi, une progression de ce ratio par rapport à l'exercice précédent vue l'augmentation du P.N.B et avec le même nombre d'effectif.

## Partie II : La pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque publique algérienne : cas de la BADR

---

- **Ratio crédits par caisse ALE / Réseau**

$$\begin{aligned} \text{Total emplois clientèle ALE} &= \frac{5\,296\,000\,000}{857\,271\,000\,000} \\ \text{Total emplois clientèle du réseau BADR} &= 857\,271\,000\,000 \\ &= \mathbf{0.61\ \%} \end{aligned}$$

- **Ratio créances impayées / emplois**

$$\begin{aligned} \text{Total des créances impayées} &= \frac{446\,000\,000}{5\,296\,000\,000} \\ \text{Total emplois clientèle} &= 5\,296\,000\,000 \\ &= \mathbf{8.42\ \%} \end{aligned}$$

- **Ratio emplois / ressources**

$$\begin{aligned} \text{Total emplois} &= \frac{5\,296\,000\,000}{8\,549\,000\,000} \\ \text{Total ressources} &= 8\,549\,000\,000 \\ &= \mathbf{61.95\ \%} \end{aligned}$$

- **Ratio coût du risque / P.N.B**

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{reprises de provisions} - \text{dotations aux provisions}}{\text{P.N.B}} = \frac{98\,000\,000 - 19\,000\,000}{118} \\ &= \mathbf{66.95\ \%} \end{aligned}$$

- **Ratio P.N.B (ALE) / P.N.B (Réseau)**

Ce ratio traduit le taux de participation de l'agence « 580 » dans le chiffre d'affaires du réseau BADR

$$\begin{aligned} \text{P.N.B (ALE 580)} &= \frac{118\,000\,000}{29\,410\,000\,000} \\ \text{P.N.B (Réseau)} &= 29\,410\,000\,000 \\ &= \mathbf{0.40\ \%} \end{aligned}$$

## Partie II : La pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque publique algérienne : cas de la BADR

---

- **Ratio résultat d'exploitation / emplois**

$$\begin{aligned} \text{R.E} &= \frac{124\,000\,000}{5\,296\,000\,000} \\ \text{Emplois} &= 5\,296\,000\,000 \\ &= \mathbf{2.34\ \%} \end{aligned}$$

### 2.3.3 Calcul des charges

D'après les informations fournies par le responsable de la D.P.C.G, nous avons constaté ceci :

- La banque connaît de réelles difficultés dans la détermination des clés de répartition pour l'allocation des charges indirectes aux agences ;
- Chaque responsable d'un centre de responsabilité a la latitude de choisir les clés de répartition qui lui semblent les plus cohérentes pour le calcul des charges de sa structure ;
- Les clés de répartition les plus souvent utilisées par la banque sont : l'effectif du personnel dans chaque agence, la masse salariale, etc. ;
- Les clés de répartition retenues ne sont pas toujours fiables et biaisent le résultat brut d'exploitation des agences ;
- Le système d'information de la banque ne permet pas de tenir une comptabilité analytique de gestion lui permettant de répartir avec précision les charges indirectes vue les lacunes de ce système en matière d'informations de gestion ;
- La méthode la plus utilisée pour le calcul des charges au sein de la banque, est la *méthode des centres d'analyse*, à contrario, la *méthode ABC* n'étant pas utilisée au sein de cette banque.

## Partie II : La pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque publique algérienne : cas de la BADR

### 2.3.4 Le tableau de bord décentralisé du centre de profit (ALE « 580 » Tizi-Ouzou)<sup>16</sup>

Une multitude d'indicateurs peuvent être sélectionnés par le responsable d'un centre de responsabilité selon son choix pour l'élaboration de son tableau de bord. Concernant l'ALE « 580 », nous avons choisi les indicateurs qui découlent de l'analyse précédente, comme déterminants de la performance de ce centre de profit. Ce tableau servira au Directeur de cette agence à piloter la performance de son entité.

**Figure 18 : Tableau de bord décentralisé de l'ALE « 580 »**

Indicateurs	Réalizations 2014	Objectif 2015	Réalizations 2015	Evolution	Taux de réalisation de l'objectif
<i>Les résultats intermédiaires de gestion</i>					
<b>Produits d'Exploitation Bancaire</b>	188 000 000	349 000 000	227 000 000	20.74 %	65%
<b>Charges d'Exploitation Bancaire</b>	101 000 000	110 000 000	109 000 000	7.92 %	99%
<b>Produit Net Bancaire</b>	87 000 000	239 000 000	118 000 000	35.63 %	49.37 %
<b>Résultat Brut d'Exploitation</b>	17 000 000	166 000 000	45 000 000	164.70%	27.11 %
<b>Résultat d'Exploitation</b>	9 000 000	375 000 000	124 000 000	1277.78 %	33%
<i>Les ratios de gestion</i>					
<b>Marge sur Intérêts</b>	39 000 000		76 000 000	94.87 %	

<sup>16</sup>Source : Documents internes à la DPCG (BADR)

## Partie II : La pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque publique algérienne : cas de la BADR

<b>Ratio de profitabilité</b>	0.080		1.05	1 212.5 %	
<b>Le coefficient d'exploitation</b>	1.16		0.92	- 20.69 %	
<b>Ratio de productivité / employé</b>	2 289 473		3 105 263	35.63 %	
<b>Ratio crédits par caisse ALE / Réseau</b>	0.62 %		0.61 %	- 0.01 %	
<b>Ratio créances impayées / emplois</b>	9.40 %		8.42 %	- 0.98 %	
<b>Ratio emplois / ressources</b>	63.72 %		61.95 %	- 1.77 %	
<b>Ratio coût du risque / P.N.B</b>	- 9.20 %		66.95 %	76.15 %	
<b>Ratio P.N.B (ALE) / P.N.B (Réseau)</b>	0.37 %		0.40 %	0.03 %	
<b>Ratio résultat d'exploitation / emplois</b>	0.21 %		2.34 %	2.13 %	

Ce tableau nous donne une image sur le niveau de la performance et le management de l'agence « 580 » de Tizi-Ouzou.



## Partie II : La pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque publique algérienne : cas de la BADR

Toutefois, il est nécessaire de comparer la performance de cette agence à celle du réseau de la BADR (global banque), en vue d'évaluer le taux de participation de cette agence (performance locale) dans la performance globale de la banque. Cette dernière nous est donnée dans le tableau central de la Direction Générale de la BADR.

### 2.3.5 Le tableau de bord central de la BADR<sup>17</sup>

**Figure 19 : Tableau de bord central de la Direction Générale**

Indicateurs	Réalisations 2014	Objectif 2015	Réalisations 2015	Evolution	Taux de réalisation de l'objectif
<i>Les résultats intermédiaires de gestion</i>					
<b>Produits d'Exploitation Bancaire</b>	31 683 000 000	54 492 000 000	39 210 000 000	23.76 %	71.96 %
<b>Charges d'Exploitation Bancaire</b>	8 396 000 000	10 561 000 000	9 800 000 000	16.72 %	92.79 %
<b>Produit Net Bancaire</b>	23 287 000 000	43 931 000 000	29 410 000 000	26.29 %	66.95 %
<b>Résultat Brut d'Exploitation</b>	10 971 000 000	31 518 000 000	16 893 000 000	53.98 %	53.60 %
<b>Résultat d'Exploitation</b>	9 403 000 000	31 494 000 000	15 549 000 000	65.36 %	49.37 %
<i>Les ratios de gestion</i>					
<b>Ratio de profitabilité</b>	0.40		0.53		
<b>Le coefficient d'exploitation</b>	0.36		0.33		

<sup>17</sup>Source : Documents internes à la DPCG (BADR)

## Partie II : La pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque publique algérienne : cas de la BADR

<b>Ratio créances impayées / emplois</b>	0.14		0.16		
<b>Ratio emplois / ressources</b>	0.61		0.82		
<b>Ratio coût du risque / P.N.B</b>	- 0.07		- 0.046		
<b>Ratio résultat d'exploitation / emplois</b>	0.013		0.018		

Ce tableau nous donne une image sur la performance globale de la BADR, générée par l'ensemble des 310 agences activant sur le territoire national et ayant pour mission de réaliser du profit (centres de profits).

### 2.3.6 Participation de l'agence « 580 » dans les résultats du réseau BADR

Suivant les données du tableau de bord décentralisée de l'agence « 580 » et du tableau de bord central de la banque, nous calculerons les taux de participation suivants :

- **Produit Net Bancaire (PNB)**

**2014** : PNB (2014 agence) / PNB (2014 réseau) = 87 000 000 / 23 287 000 000 = **0.37 %**

**2015** : PNB (2015 agence) / PNB (2015 réseau) = 118 000 000 / 29 410 000 000 = **0.40 %**

## Partie II : La pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque publique algérienne : cas de la BADR

---

- **Résultat Brut d'Exploitation (RBE)**

**2014** : RBE (2014 agence) / RBE (2014 réseau) = 17 000 000 / 10 971 000 000 = **0.15 %**

**2015** : RBE (2015 agence) / RBE (2015 réseau) = 45 000 000 / 16 893 000 000 = **0.26 %**

- **Résultat d'Exploitation (RE)**

**2014** : RE (2014 agence) / RE (2014 réseau) = 9 000 000 / 9 403 000 000 = **0.095 %**

**2015** : RE (2015 agence) / RE (2015 réseau) = 124 000 000 / 15 549 000 000 = **0.80 %**

### Commentaires

On constate qu'en 2015, les taux de participation ont évolué pour le PNB, le RBE et le RE par rapport à l'exercice 2014.

L'analyse comparative des tableaux de bord de la banque permettra aux différents responsables des centres de responsabilité (DG, GRE, ALE « 580 ») de mieux évaluer et piloter la performance locale de cette agence à travers les différents indicateurs retenus, de faire une comparaison avec la performance globale du réseau d'agences de la BADR.

Cette évaluation permettra aussi à la DPCG de prendre les dispositions nécessaires quant aux corrections à apporter pour les écarts constatés dans l'activité de cette agence en vue d'améliorer sa performance locale et se rapprocher le mieux des objectifs stratégiques fixés par la Direction Générale de la BADR, et cela passe par une utilisation optimale des ressources allouées (efficience).

En définitive, le contrôle de gestion n'est pas uniquement une utilisation améliorée des techniques comptables (maîtrise des chiffrages), mais une véritable fonction de la Direction Générale qui traverse les différentes structures et fonctions d'une banque.

## Partie II : La pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque publique algérienne : cas de la BADR

---

### Conclusion chapitre 02

Le stage au niveau de la D.P.C.G (Direction de la Prévision et du Contrôle de Gestion) rattachée à la BADR nous a permis de voir comment est organisé le système de contrôle de gestion et de relever particulièrement ce qui est appliqué en matière d'outils de contrôle de gestion (calcul des coûts, analyse de la rentabilité, les tableaux de bord, etc.).

Cela a permis également de faire les remarques suivantes :

Le service contrôle de gestion est localisé au niveau de la « division finances » suivant l'organigramme de la Banque ;

Le système de mesure de la rentabilité se limite au calcul des résultats intermédiaires de gestion (TCR). La rentabilité par produit ou la rentabilité par client n'étant pas calculées ;

L'analyse des ratios de gestion étant limitée à quelques ratios (jugés plus importants et plus cohérents par la banque) ;

L'analyse des coûts opérationnels ne se pratique pas au niveau de la banque, en effet, le manque d'informations détaillées entrave la détermination de clés de répartition conformes à chaque catégorie de charges à affecter aux centres d'analyse pour les besoins de la comptabilité analytique ;

Absence d'un véritable marché interne de capitaux. Les refinancements et les placements se font gratuitement ce qui exclut automatiquement la détermination de méthodes de tarification entre les centres (les taux de cession interne) ;

La Banque applique la méthode du pool unique de trésorerie ;

## Partie II : La pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque publique algérienne : cas de la BADR

---

### Conclusion partie II

Par ailleurs, le stage pratique effectué au sein de la D.P.C.G de la BADR, nous a offert l'opportunité de confronter le volet théorique et les techniques du contrôle de gestion pratiquées dans le service contrôle de gestion.

Au cours de cette étude, nous avons vu les divers outils de contrôle de gestion qui sont employés par la BADR afin de répondre aux besoins du pilotage de la performance et du management bancaire. Ainsi, nous avons souligné les différentes méthodes et techniques développées par les contrôleurs de gestion pour aboutir à un système de contrôle de gestion plus ou moins efficace. Le contrôle de gestion a pour mission la maîtrise de gestion et l'aide à la décision afin d'atteindre les objectifs tracés qui ont comme finalité un niveau de rentabilité déterminé.

Pour ce qui est du système de mesure de la rentabilité au sein de la BADR, nous avons constaté qu'un tel système ne pourrait être mis en place sans avoir remédié aux insuffisances suivantes :

La notion du contrôle de gestion est récente et n'est pas tout à fait bien développée ;

Le seul instrument qui est utilisé est la gestion prévisionnelle. Le tableau de bord n'étant pas un instrument considéré ;

Le retard accusé par l'inexistence d'une comptabilité analytique pertinente et la défaillance du système d'information influent négativement sur la fiabilité du système de mesure de la rentabilité et le calcul des coûts.

Toutefois, L'investissement dans les nouvelles applications et logiciels est un souci permanent à la BADR. Un bon système d'information est basé sur une architecture informatique dense. Le fait d'avoir de multiples bases de données centrales alimentées par la comptabilité permet, à l'aide d'applications d'extraction de données, de répondre aux besoins des gestionnaires, des contrôleurs de gestion et des opérationnels. A cet effet, la BADR a lancé un programme de mise en place d'un nouveau système informatique « FLEXQ », capable de répondre à de tels besoins ;

L'acquisition et la mise en place du nouveau système informatique, est une initiative qui doit permettre l'amélioration de la pratique du contrôle de gestion au sein de la BADR, avec notamment l'introduction de nouveaux outils de contrôle, mais encore faut-il qu'il y ait une bonne volonté des cadres dirigeants et d'un suivi rigoureux de ce processus.

En définitive, une bonne pratique du contrôle de gestion, doit faciliter le pilotage de la performance de la banque dans sa globalité, et ce faisant, un meilleur management de la performance bancaire.

## Conclusion générale

---

### Conclusion générale

A l'issue de l'analyse effectuée tout au long de ce mémoire, le rappel de certains faits et la récapitulation de quelques remarques nous semblent indispensables.

Aujourd'hui, c'est une évidence, tout responsable fait du contrôle de gestion dès lors qu'il anticipe, planifie et suit les performances de son entité de manière systématique. Or, les meilleurs systèmes d'information et les meilleures procédures ont beau être en place, ce sont les aptitudes des dirigeants et des responsables qui conditionnent la réussite et la valeur ajoutée d'un contrôle de gestion. Ce dernier se nourrit de dialogue et d'aptitudes à la négociation qui ne peuvent s'épanouir qu'au sein de contextes ouverts.

Les mutations en cours du secteur bancaire avec la poursuite du mouvement de concentration du secteur, la redéfinition des métiers et de leur chaîne de valeur demandent de plus en plus d'anticipation et de réactivité. Susciter les changements porteurs de performance mais aussi les coordonner au niveau global de l'entreprise, en permettant le maintien d'un cap stratégique, constitue aujourd'hui la finalité du contrôle de gestion.

Toutefois, il est nécessaire pour la banque, d'adopter des pratiques de management suffisamment participatives pour associer tous les acteurs au pilotage de la performance.

L'étude de la rentabilité qui est un outil du contrôle de gestion, se caractérise par sa complexité et son aspect multiforme. Cette complexité est due, d'un côté, à la particularité des produits bancaires qui sont à la fois diversifiés et liés, et de l'autre côté, à la complexité de la structure de banque.

Mesurer la rentabilité peut se faire selon différents axes d'analyses : par centre de profit, par client, par produit ou encore par activité. Quelle que soit l'approche adoptée, le but essentiel consiste en l'évaluation des forces et faiblesses des banques, mais l'analyse par centre de profit reste la méthode la plus utilisée. Cet outil d'analyse permet :

De mieux définir les charges et les produits de chaque entité ;

De détecter les centres les moins rentables. Cela permet à la direction de prendre la décision quant à leur maintien, leur suppression ou leur réorganisation pour éliminer toute dépense non génératrice de gains ;

De régler le problème découlant de la seule lecture du compte de résultat qui reste une approche difficile et limitée.

Il est vrai que le passage par les soldes intermédiaires de gestion permet de dégager les grandes masses du compte de résultat en faisant ressortir la structure générale de la rentabilité, mais elle est toutefois insuffisante pour apprécier la rentabilité des centres de profit et des différentes activités mises en œuvre si l'on ne recourt pas à une démarche plus analytique.

En effet, la démarche analytique repose sur la connaissance des charges et des coûts induits par l'élément analysé, ce qui permet de préciser et d'évaluer la contribution des centres

## Conclusion générale

---

de profit au résultat de la banque. L'analyse de la rentabilité n'est d'ailleurs qu'un prolongement de l'analyse des coûts qui découlent de la comptabilité analytique.

Quant au tableau de bord de gestion, c'est un outil de contrôle qui présente un avantage considérable : il permet au contrôle de gestion de dépasser la logique budgétaire et comptable qui agrège les informations. C'est d'ailleurs souvent par la mise en place de tableaux de bord que l'on légitime le plus rapidement une action de mise en œuvre et de développement d'un contrôle de gestion car c'est un outil qui parle spontanément aux non-financiers et qui permet d'aligner la gestion des opérations avec la stratégie.

Nous pouvons avancer que le système de contrôle de gestion et de suivi de la performance occupe une place importante dans la littérature managériale. Ce système doit s'inscrire dans une logique de recherche d'une performance globale dans un environnement de plus en plus changeant.

Nous pouvons ajouter que le contrôle de gestion apparaît comme un levier essentiel pour la mise en œuvre de la stratégie, il transfère les préoccupations stratégiques dans l'opérationnel et garantit la cohérence entre la stratégie et les actions quotidiennes. Le contrôleur de gestion étant un régulateur au niveau tactique (Bouquin, 1994).

Dans un autre registre, l'entreprise publique économique algérienne (EPE), qui est une entité gérée par l'Etat comme propriété publique soumise à un contrôle gouvernemental éprouvé, qui doit rendre des comptes pour les ressources publiques engagées dans les activités de cette EPE. C'est le cas de la banque publique algérienne soumise au contrôle et à la supervision du Conseil pour la Monnaie et le Crédit (CMC) qui est l'autorité monétaire rattachée à la Banque d'Algérie sous l'égide de l'Etat dans un souci de respect de la réglementation bancaire et des normes prudentielles internationales. Il y a donc un souci de performance institutionnelle en plus de la performance économique de l'entreprise.

Pour ce qui est de la BADR, il est nécessaire de faire quelques recommandations : pour redresser la situation et pour pouvoir mettre en place un système de contrôle de gestion fiable et efficace, il faut mettre en action une volonté managériale de changement conjuguée à un management participatif où tous les responsables et éléments des centres de responsabilité deviennent acteurs de ce changement, en particulier, l'introduction de nouveaux outils de contrôle de gestion permettant de remédier aux insuffisances.

En outre, il y a lieu de souligner l'importance de mettre en œuvre une stratégie bancaire adéquate, afin de satisfaire les exigences de performance (efficacité et efficience), de compétitivité et de survie de cette banque dans un environnement bancaire très concurrentiel et ainsi rendre compte aux actionnaires (l'Etat comme propriétaire majoritaire) et satisfaire les parties prenantes en général.

En définitive, l'analyse de l'applicabilité du système de contrôle de gestion au sein de la BADR nous a permis d'une part, de démontrer les limites du système de contrôle utilisé. D'autre part, de confirmer les trois hypothèses avancées dans notre problématique de recherche.

## Bibliographie

- **Ouvrages :**

- BENHALIMA.A, «Pratique des techniques bancaires – référence à l'Algérie», Editions Dahleb, Alger, 1997.
- BENHALIMA.A, « Le système bancaire algérien : textes et réalité, 2° édition, Editions Dahlab, 2001, Alger.
- BENKRIMI.K, « Crédit bancaire et économie financière », Ed. EL Othmania, Alger, 2010.
- BERNET-ROLLANDE.L, « Principes de technique bancaire », Ed. Dunod, Paris, 2006.
- BOUQUIN.H, «Les fondements du contrôle de gestion: « Que sais-je ? » n° 2892, Ed. PUF, Paris, 1994.
- BOUQUIN.H, « Le contrôle de gestion », Ed. PUF, 9° édition, Paris, 2010.
- BOUYKOUB.F, « l'Entreprise et le financement bancaire » Ed. Casbah, Alger, 2000.
- CHOINEL.A & ROUYER.G, « La banque et l'entreprise : techniques actuelles de financement », 3éme édition, Ed. Banques Editeurs, Paris, 2001.
- DAVASSE.H & LANGLOIS.G, « Comptabilité analytique et gestion budgétaire », Ed. BERTI, 2010.
- DE COUSSERGUES.S & BOURDEAUX.G, « Gestion de la banque », Ed. Dunod, 6° édition, Paris, 2010.
- DEMEESTERE.R, « Le contrôle de gestion dans le secteur public », 2° édition, Ed. L.G.D.J, Paris, 2005.
- GIRAUD.F, SAULPIC.O, NAULLEAU.G, Delmond.M.H, BESCOS.P-L, « Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance », Gualino Editeur, France, 2002.
- LONING.H, « Le contrôle de gestion », Ed. Dunod, 3° édition, Paris, 2008.



- MATHIEU.M, « L'exploitant bancaire et le risque crédit », Ed. BANQUE EDITEUR, Paris, 1995.
- PETIT-DUTAILLIS.G, « Le risque du crédit bancaire », 2° ED, Editions Scientifiques Riber, Paris, 1946.
- PUPION.P-C, « Economie et gestion bancaires », Ed. Dunod, Paris, 1999.
- ROUACH.M&NAULLEAU.G, « Le contrôle de gestion bancaire et financier », RB Edition, 3° édition, Paris, 1998.
- ROUACH.M& NAULLEAU.G, « Contrôle de gestion et stratégie dans la banque », RB Edition, Paris, 2013.
- THEORET.R, « Traité de gestion bancaire », Presses de l'université du Québec, Québec, 1999.
- ZOLLINGER.M, « Monétique et Marketing », Edition Dunod, Paris, 1989.
- ZOLLINGER.M & LAMARQUE.E, « Marketing et stratégie de la banque », Ed. Dunod, 5° édition, Paris, 2008.

- **Thèses et Mémoires :**

- BELHAMZI.A, « Système de mesure des performances des agences bancaires : cas de la CNEP-Banque », ESB, Octobre 2003.
- BOUANANI.H, « Suivi et gestion répartie des clients d'une banque », Université Abou BekrBelkaid, Tlemcen, 2013.
- DEBIANE.M& KHENNANE.R, « Le financement des entreprises par le crédit d'investissement classique : cas de la BADR », HIMI, Tizi-Ouzou, Juillet 2014.
- KHOUALED.B, « Elaboration et exploitation du tableau de bord de gestion : cas de la BDL », ESB.

- **Articles et revues :**

- Banque centrale européenne, outsourcing in the EU Banking Sector, Novembre 2004.
- BATAJ & DE LA VILLARMOIS.O & BENAVENT.C, « Les interactions stratégie / contrôle : le cas d'une banque de détail », HAL, 08 Avril 2011.
- BOUZAR.C & BENHALIMA.A, Les cahiers du CREAD N° 95/2011, « La bancarisation dans le contexte de libération financière en Algérie ».
- Communication du PDG de la BADR
- Documents internes à la BADR
- GERVAIS.J-f, « les clés du leasing », Éd. d'Organisation, 2004.
- KUMHOF.M & JAKAB.Z, « La vérité sur les banques », Finances & Développement, Mars 2016.
- SAVALL.H & ZARDET.V, « Evolution des outils de contrôle et des critères de performance, face aux défis de changement stratégique des entreprises », HAL, 09 Avril 2011.

- **Lois et réglementations :**

- Article 69 de l'ordonnance n°09-01 du 22 juillet 2009, portant Loi de finances complémentaire pour 2009 ;
- Loi 90/10 du 10/04/1990 portant la loi sur la monnaie et le crédit.

- **Dictionnaires :**

- CAPUL.J.Y & GARNIER.O « Dictionnaire d'Economie et de sciences sociales », Ed. Hatier, Paris, 2005.

- **Sites web :**

- <http://www.presse-dz.com/revue-de-presse/credit-a-la-consommation-les-banques-hesitent-a-formuler-des-offres>
- <http://www.radioalgerie.dz/news/fr/article/20150425/38243.html>
- [https://fr.wikipedia.org/wiki/Banque\\_%C3%A9lectronique](https://fr.wikipedia.org/wiki/Banque_%C3%A9lectronique)

➤ <https://www.badr-bank.dz/>

## Liste des figures

Numéro	Intitulé	Page
Figure 01	Intermédiation bancaire	07
Figure 02	La banque, intermédiaire financier et prestataire de services	07
Figure 03	Typologie des crédits d'investissement	10
Figure 04	Le portefeuille d'activités d'une banque de détail (matrice BCG)	16
Figure 05	Pénétration de la monétique dans le réseau bancaire algérien fin 2008	23
Figure 06	Stratégie, contrôle de gestion et gestion des opérations	25
Figure 07	Méthode du « pool unique »	32
Figure 08	cas du « pool unique » et des flux bruts	32
Figure 09	cas du « pool unique » et des flux nets	33
Figure 10	Méthode du « pool multiple »	33
Figure 11	Détermination du prix de cession interne des opérations	37
Figure 12	Années prises en compte dans le plan opérationnel	45
Figure 13	Articulation plan stratégique/facteurs clés de succès/indicateurs	50
Figure 14	Modèle général de tableau de bord	53
Figure 15	Organigramme de la BADR	60
Figure 16	Organigramme de l'ALE « 580 » de Tizi-Ouzou	61
Figure 17	Les centres de responsabilité de la BADR	66
Figure 18	Tableau de bord décentralisé de l'ALE « 580 »	93
Figure 19	Tableau de bord central de la Direction Générale	95

## Liste des tableaux

Numéro	Intitulé	Page
Tableau 01	Les divers comptes bancaires	08
Tableau 02	Typologie des crédits d'exploitation	09
Tableau 03	Pénétration de la monétique dans le réseau bancaire algérien fin 2008	14

**Annexe 01 : Procédure budgétaire (Elaboration du budget et allocation des objectifs).**

Etapes	Description de l'étape	Intervenant (fonction)	Période	Enregistrement et formulaire	Contrôle et visa
<b>(0) Calendrier d'élaboration du budget</b>	La DPCG prépare un calendrier d'élaboration du budget (n+1) pour l'ensemble des structures	- DPCG(S/D-PSB) - DGA / EXP	15 juin /N	Calendrier budgétaire année ( N+1)	Accord de la DG
<b>(I) Définition des axes stratégiques et des objectifs globaux de la banque</b>	Phase initiée au début du second semestre de l'année (n) par la Direction Générale. Il s'agit de la définition des axes stratégiques et des objectifs généraux à retenir pour l'élaboration du budget et l'exercice (n+1).	Direction Générale (les DGA) (Coordonnée par la DGA/Exp / DPCG	Mi -Juillet /N	Projet général portant axes stratégiques et objectifs généraux (par pole métier / DGA).	Examen et revue en CDG
	Synthèse et formalisation (chiffrage) des principales orientations stratégiques et des objectifs généraux sous forme d'une note cadre (à partir des projets examinés en CDG).	DGA / EXP (DPCG/DRE/DM)	25 juillet	Projet de note d'orientation générale ou note cadre	-Contrôle cohérence DPCG ; - Examen DGA/EX ; - <b>Validation de la note cadre par la DG.</b>
<b>(II) Elaboration des Pré budgets</b>	<b>1- La DPCG prépare et vérifie :</b>  - Les liaisons budgétaires (fichiers Excel et les documents complémentaires à renseigner, ainsi que les états statistiques relatifs au réalisé des structures: activités (dépôts, crédits, ..) Résultats ..., années n-2, n-1 et du premier semestre n). - Une note décrivant la procédure budgétaire, les délais et modalités de renvoi correspondants	- DPCG (S/D-PSB)	Courant juillet	Note (DPCG) de procédure budgétaire pour l'année N+1	- Contrôle tables des comptes et code structure ; Contrôle des formats et des formules des laisses par la S/D PSB ; - Contrôle échantillonnage (du réalisés) par la S/D PSB et des ratios et autres indicateurs(par la S/D CG) ; - Validation de la note par le DGA/ex.
	<b>2-</b> Diffusion de la note cadre aux centres de responsabilité (structurescentrales, GRE).	M.DGA/Exp	Avant fin juillet	Note d'orientation générale ou lettre cadrage exercice (N+1)	

Etapes	Description de l'étape	Intervenant (fonction)	Période	Enregistrement et formulaire	Contrôle et visa
<b>Transmission des liasses budgétaires à renseigner</b>	<p><b>3-</b> La DPCG transmet ( sur ligne DZ PACK ou sur support magnétique) aux centre de responsabilité (structures centrales et GRE) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les liasses et documents budgétaires à renseigner ;</li> <li>- Les états statistiques relatifs à leurs réalisation : activité (dépôts, crédits, services ...), les résultats , .... réalisés années N-2, N-1 et du 1<sup>er</sup> semestre N).</li> </ul> <p>Une note décrivant la procédure budgétaire, les délais et modalités de renseignement et de renvoi correspondants.</p>	<p>DPCG/S/D de la prévision et du suivi budgétaire</p> <p>Direction (DPCG)</p>	<p>Avant fin juillet</p>	<p>Note(DPCG)de procédure budgétaire pour l'année N+1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sauvegarde du Fichier modèle de liasses (N+1) sur base DPCG +copie papier</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confirmation par écrit de la bonne réception des fichiers (liasses budgétaires) par les responsables des centres de responsabilité (structures centrales et GRE, Ag centrale ;</li> <li>- Transmission des compléments d'informations manquantes.</li> </ul>	<p>Responsable des structures centrales, GRE et Agence Centrale</p>	<p>1ere semaine Aout</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Classement des accusés réceptions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôle d'exhaustivité de la réception des fichiers (liasses) par les structures, SD/PSB.</li> </ul>
<b>Réunions de préparation au sein GRE/ AC (*)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les responsables GRE réunissent leurs staff et les responsables d'agences rattachées / examine les réalisations du groupe/ commente la note cadre et fournissent aux agences les orientations nécessaires à la fixation des objectifs du groupe pour l'année N+1, un PV est dressé et transmis à la DPCG.</li> </ul>	<p>Responsable du GRE, Directeurs d'agence et leurs staffs</p>	<p>1<sup>er</sup> Décembre Aout</p>	<p>PV de réunion</p>	<p>PV de réunion signé par le Directeur du GRE / AC.</p>
<b>Renseignement des liasses pré budgets (*)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chaque centre de responsabilité(à indice comptable) renseigne sa liasse ;</li> <li>- Objectifs d'activité ;</li> <li>- Objectifs du plan opérationnel ;</li> <li>- Effectifs et charges d'exploitation liées aux objectifs d'activité et de revenus ;</li> <li>- Frais généraux (informatiques,immobiliers..)</li> <li>- Projets d'investissement et de développement (formation, actions commerciales lourdes, Etc .).</li> <li>- La DPCG apporte durant toute cette phase son assistance technique aux structures.</li> </ul>	<p>Centre de responsabilité</p> <p>DPCG/SD/PSB</p>	<p>10Aout/ 15septembre</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les responsables des structures centrales / des GRE, contrôlent régulièrement l'avancement des travaux et signalent toute difficulté à la DPCG.</li> </ul>

Étapes	Description de l'étape	Intervenant (fonction)	Période	Enregistrement et formulaire	Contrôle et visa
<b>Examen et consolidation des pré-budgets des agences par le GRE et transmission vers DPCG (*)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen et validation (ourévision) des pré budgets agences par les responsables hiérarchiques GRE, avant leur envoi à la DPCG</li> </ul>	Le directeur du GRE et son staff	15-20 septembre /N	PV de réunion d'examen et de validation des prés budgets par le GRE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vérification des liasses pré budgets (plan d'action de l'agence et cohérence avec les objectifs régionaux du GRE ;</li> <li>- Respect de la note cadre</li> <li>- PV de réunion de validation des pré budgets des agences signés par le DRE transmis à la DPCG</li> </ul>
<b>(III) Centralisation et consolidation des pré-budgets et étude de cohérence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réception par ligne DZ /Pack (ou le cas échéant par porteur) des liasses budgétaires renseignées par les centres de responsabilité.</li> <li>- Sauvegarde des pré-budgets sur un applicatif Excel propre à la DPCG).</li> </ul>	-Les contrôleurs de gestion de la SD/PSB ;	Du 21 au 25 septembre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enregistrement des fichiers pré budgets reçus sur des formulaires Excel (BD/DPCG).</li> <li>- Liste des liasses et documents reçues avec date de réception</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vérification exhaustive des envois et remplissage des feuilles des liasses ;</li> <li>- Liste des liasses contrôlées visée par le S/D PSB.</li> </ul>
	Vérification détaillée des prévisions portées sur chaque liasse : <b>a-</b> Exhaustivité des informations : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Activité (volume des encours,taux, nombre de comptes ou d'opérations.)</li> <li>- Marges, couts , ratio .</li> </ul> <b>b-</b> Consolidation des présbudgets, par agences, GRE, Réseau, centre de cout ... Global banque.  <b>c-</b> Exploitation des fiches d'anomalies / centre et contrôle de cohérence avec els objectifs globaux ( note cadre ) et ceux du GRE ( pour les centre de profit agences ) ;.	-Les contrôleurs de gestion de la SD/PSB   S/D PSB et le Directeur de la DPCG	Avant fin octobre	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Fichier d'anomalies et incohérences/ liasse</li> <li>-Navettes budgétaires (de et vers) les centres de responsabilité pour revoir les anomalies détectées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revu des fichiers d'anomalies / structure par le S/D PSB</li> <li>- Validation par le DPCG des fiches navettes pour demander des compléments d'informations ou des correctifs aux centres de responsabilité</li> </ul>

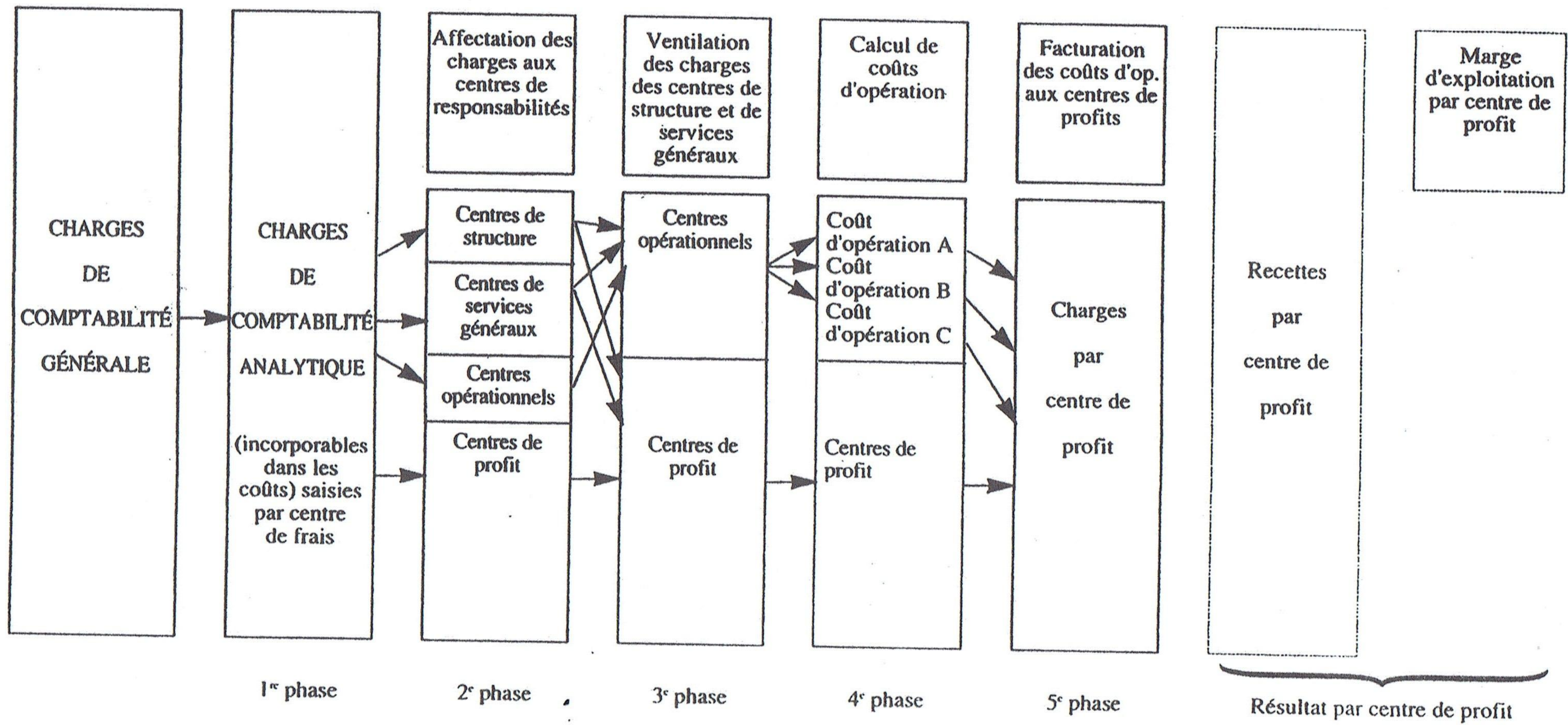
**Remarques :\* Ces trois sous étapes sont réalisées au niveau des centres de responsabilité (GRE , AC et structure centrales ).**

<b>Etapes</b>	<b>Description de l'étape</b>	<b>Intervenant (fonction)</b>	<b>Période</b>	<b>Enregistrement et formulaire</b>	<b>Contrôle et visa</b>
<b>(IV)</b> <b>Arbitrages/Négociation</b>	<b>a-</b> Négociation avec les responsables des centres de responsabilité (Structures centrales et GRE) et arbitrage (les réalisations de septembre étant disponible)	Comité budgétaire (un ou deux représentants par DGA) présidé par le DGA/EX	Mois de Novembre	PV du comité	PV de réunions du CB signés par les membres et les responsables de structures concernés par les arbitrages (SC,GRE,AC).
	<b>b-</b> Finalisation des pré budgets par centre et consolidation banque	DPCG	1 <sup>er</sup> semaine décembre	Pré budgets corrigés (après arbitrages)	
<b>(V)</b> <b>Etablissement du projet de budget définitif de la banque</b>	Etablissement du budget définitif de la banque - Réseau - Centre de couts - Autres centres de profits - Global banque	S/D PSB	1 <sup>ere</sup> semaine Décembre	Fichiers consolidés définitifs	Validation du pré budget global banque par le DPCG
	Elaboration du document de synthèse budgétaire	Le DPCG	1ere semaine décembre	Documents de synthèse du budget/à présenter en CDG	Visa du DGA/Exp pour validation du document de synthèse
<b>Présentation du projet de budget en CDG</b>	- Présentation du projet de budget devant le CDG - Correction et représentation éventuelles	Le DGA /Exp et le DPCG La S/D PSB	2 <sup>ème</sup> semaine décembre	(PV du CDG)	Examen et Approbation du CDG
<b>Présentation du projet de budget devant le CA</b>	- Présentation du projet de budget devant le CA - Correction et représentation éventuelles	Le DGA/Exp et le DPCG	3eme semaine décembre	PV – Résolution du CA	Examen et approbation par le CA
<b>Notification du budget définitif aux centres de responsabilité</b>	- La S/D procède à l'envoi des notifications budgétaires (documents normalisés) aux centres de responsabilité - Accompagnée d'une note DG de sensibilisation	La S/D PSB  DGA/EX/DPCG	4 <sup>ème</sup> semaine décembre	- Etats des prévisions budgétaires par indice comptable/chapitre/budgets (invest ,fonc, exploitation . - Note DG de sensibilisation	- Visa du directeur de la DPCG sur la lettre de récapitulation du budget et sur chaque annexe  -Note signée par la DG

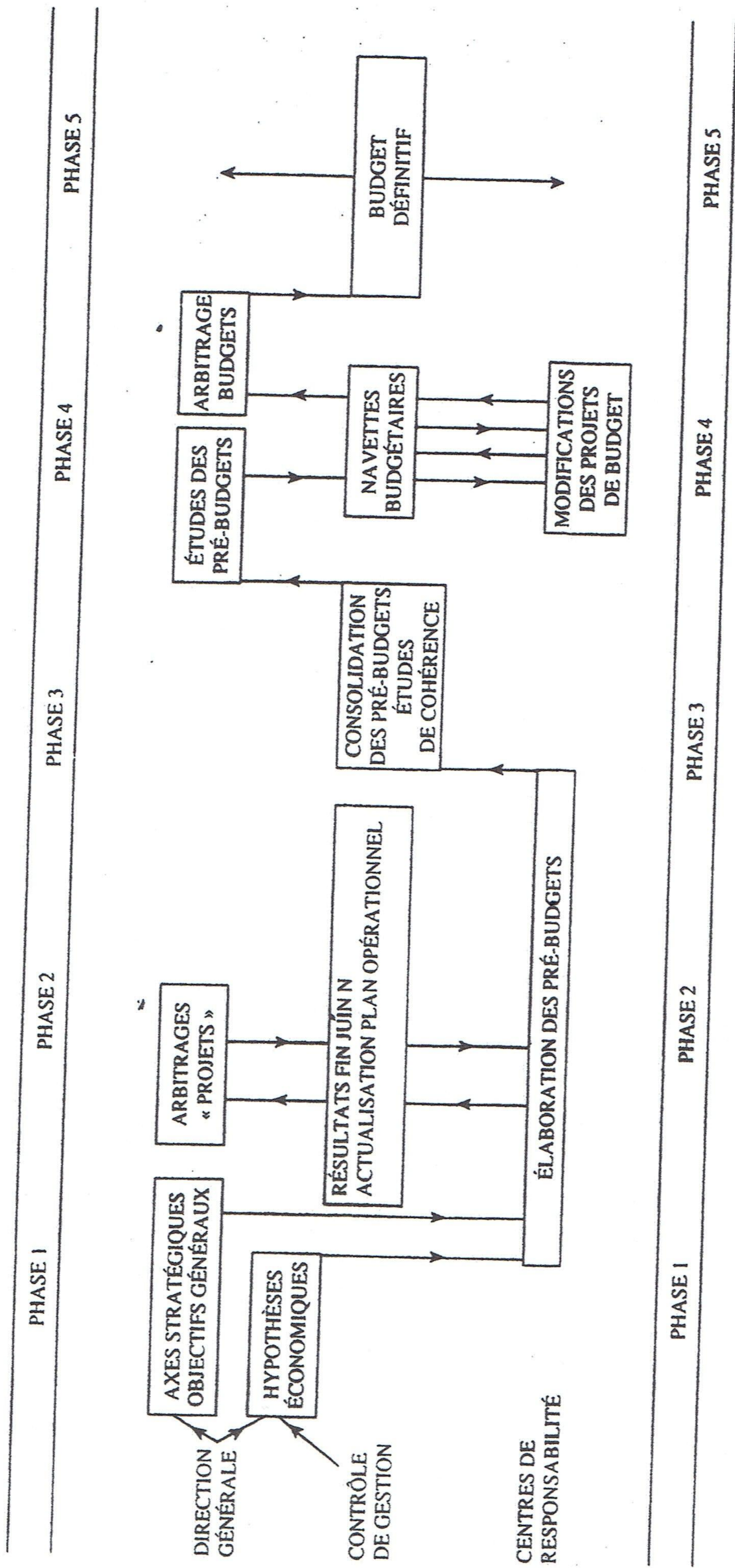


## Annexe 02 : Suivi ou contrôle budgétaire

Etapas	Description de l'étape	Intervenant (fonction)	Période	Enregistrement et formulaire	Contrôle et visa
<b>(I) Collecte des réalisations mensuelles</b>	<p><b>a-</b> Réception de la DEDI les données relatives aux réalisations budgétaires par indice comptable au plus tard le 15 du mois suivant le mois de référence.</p> <p><b>b.</b> Collecte d'informations trimestrielles diverses (Mouvement des effectifs (DP/GRE) : formations réalisées (DRRH/GRE) ; Etats des dépenses de fonctionnement, états des dépenses d'investissement par structures.</p>	S/DPSB	Mensuelle  Trimestre	<p>Etats des soldes et mouvements /code structure /comptes /par mois.</p> <p>Etats de la volumétrie code structure /par mois</p>	Vérification par la SD/PSB (exhaustivité et cohérence)des indices , soldes et mouvements comptables et autres volumétrie (nbre de comptes ,nbre d'opérations).
<b>(II) Calcul des écarts</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saisie des réalisations mensuelles et cumulées sur applicatif Excel et calcul des écarts / prévisions budgétaires /par centre</li> <li>- Budget investissements</li> <li>- Budgets fonctionnement</li> <li>- Objectifs activité( emplois , impayés , ressources , Engts par signature</li> <li>- Nombres de comptes, Nombres d'opérations</li> <li>- Services (monétiques....)</li> <li>- Résultats intermédiaires (TCR/centre).</li> </ul>	S/D PSB /SCE SB	Trimestre  Trimestre	<p>Etatsdétaillés des realizations /objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Par centre de profit</li> <li>- Par GRE</li> <li>- Réseau</li> <li>- Global banque</li> </ul> <p>Etats des réalisations trimestriels consolidés par chapitre et par budget</p>	Contrôle du S/D PSB  Contrôle du S/D PSB
<b>(III) Analyse des écarts</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les écarts les plus important concernant les objectifs d'activité, de revenus , de charge ou d'investissement sont systématiquement analysés, commentés</li> <li>- (calcul des marges d'interets et des résultats analytiques en intégrant les taux de cession interne de trésorerie</li> </ul>	S/D PSB/Sce SB  La S/D CG	Trimestre	Reporting (analyse des écarts, commentaires) à transmettre aux centres de profits et les centres de couts	Visa du DPCG Validation du DGA/EXP
<b>(IV) Transmission des reportings</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Envoi des reportings( analyses des ecarts et commentaires)vers les GRE et les structures centrales</li> </ul>	La DPCG/(SD/P SB)	Trimestre		Visa du DPCG
<b>(V) Réception des actions correctives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réception des actions correctives proposées par le centre de profit ou de cout</li> </ul>	SD/PSB	Trimestre		



Annexe 03 : Figure 5.1 : architecture générale du calcul des charges par centre de profit



Annexe 04: Figure 9.2 : les phases de la procédure budgétaire pour N + 1

# Table des matières

---

Remerciements .....	I
Dédicaces .....	II
Sommaire .....	III
Table des abréviations.....	IV
Résumé .....	V
Introduction générale .....	01
Partie I : Le contrôle de gestion dans le management des banques : un outil stratégique dans le pilotage de la performance bancaire .....	06
Chapitre 01 : Cadre conceptuel : management bancaire, contrôle de gestion et performance des entreprises .....	07
Section 01 : Présentation du métier bancaire .....	07
1.1.1 Définition et rôle de la banque .....	07
1.1.2 Les fonctions de la banque .....	08
1.1.2.1 La gestion des comptes et des dépôts .....	08
1.1.2.2 La gestion des crédits.....	09
1.1.2.2.1Financement de l'exploitation .....	10
1.1.2.2.2 Le crédit Documentaire « CREDOC » .....	11
1.1.2.2.3 Le crédit à la consommation.....	11
1.1.2.3La gestion des moyens de paiement .....	12
1.1.2.3.1 Les supports traditionnels .....	13
1.1.2.3.2Les supports modernes (la monétique) .....	13
1.1.3 La banque électronique (e-banking).....	14
Section 02 : Les stratégies bancaires : diagnostic, choix et mouvements stratégiques.....	15
1.2.1 Le diagnostic stratégique des banques .....	15
1.2.1.1 La segmentation stratégique (identification des métiers de la banque) .....	15
1.2.1.2 Le portefeuille d'activités d'une banque : analyse par le modèle de la matrice BCG.....	16
1.2.2 Les options stratégiques.....	16
1.2.2.1 Le choix de métier .....	17
1.2.2.1.1 L'entrée dans un métier .....	17
1.2.2.1.2 L'abandon de métier .....	18
1.2.2.2 Le mode d'exercice des métiers .....	18
1.2.2.2.1 La stratégie de banque généraliste .....	18
1.2.2.2.2 La stratégie de banque spécialiste .....	19
1.2.2.2.3 L'externalisation et la banque.....	20
1.2.3 Les mouvements stratégiques .....	21
1.2.3.1 La croissance interne .....	21

# Table des matières

---

1.2.3.2 La croissance externe .....	21
1.2.3.3 Les alliances stratégiques.....	22
<b>Section 03 : Principes généraux sur le contrôle de gestion et performance des entreprises</b>	<b>23</b>
1.3.1 Définitions du contrôle de gestion .....	23
1.3.2 Le processus du contrôle de gestion .....	24
1.3.3 Les objectifs du contrôle de gestion.....	25
1.3.3.2 La mise au point de systèmes de pilotage .....	26
1.3.4 Les niveaux du contrôle de gestion.....	26
<b>Chapitre 02 : Les systèmes de contrôle de gestion dans les banques : les outils de base du contrôle de gestion bancaire.....</b>	<b>29</b>
<b>Section 01 :Organisation d'un système de contrôle de gestion bancaire.....</b>	<b>29</b>
2.1.1 L'organigramme hiérarchique.....	29
2.1.2 Les centres de responsabilité .....	30
2.1.2.1 Les centres de coût.....	30
2.1.2.2 Les centres de profit : .....	30
2.1.3 Le système d'information de gestion.....	30
2.1.4 Les intervenants du contrôle de gestion .....	31
2.1.4.1 Les clients du contrôle de gestion .....	31
2.1.4.2 Les acteurs du contrôle de gestion .....	32
<b>Section 02 :Le contrôle de la rentabilité .....</b>	<b>32</b>
2.2.1 La rentabilité par centre de profit : mesure du PNB (Produit Net Bancaire) .....	32
2.2.1.1 La détermination des commissions par centre de profit .....	33
2.2.1.2 La détermination de la marge sur intérêts .....	33
2.2.1.2.1 L'affectation des ressources aux emplois .....	34
2.2.1.2.2. La mesure des capitaux et le calcul du « float » .....	36
2.2.1.2.3. Le taux de cession interne des capitaux .....	36
2.2.2 Le calcul des charges par centre de profit et des coûts d'opération .....	37
2.2.2.1 L'architecture générale du calcul des charges .....	37
2.2.2.1.1 Première phase : détermination des charges à retenir en comptabilité analytique .....	37
2.2.2.1.2 Deuxième phase : affectation des charges aux centres de responsabilité .....	38
2.2.2.1.3 Troisième phase : ventilation des charges des centres de structure et de services généraux sur les centres opérationnels et les centres de profit .....	38
2.2.2.1.4 Quatrième phase : calcul des coûts d'opération .....	38
2.2.2.1.5 Cinquième phase : facturation des coûts d'opération aux centres de profit initiateurs des opérations .....	38
2.2.2.2. La détermination des prix de cession interne des opérations.....	39
2.2.2.2.1 La méthode des coûts standards .....	39

# Table des matières

---

2.2.2.2.2	La méthode des coûts de marché .....	39
2.2.2.2.3	Les coûts marginaux .....	40
2.2.2.2.4	Les coûts partiels .....	40
2.2.2.2.5	Les coûts fixes et les coûts variables .....	40
2.2.2.2.6	La méthode ABC (comptabilité par activité) .....	40
2.2.3.	Résultats par centre de profit et ratios de gestion .....	40
2.2.3.1	Calcul des résultats par centre de profit .....	41
2.2.3.1.1	La contribution sur charges propres .....	41
2.2.3.1.2	La contribution sur charges propres et sur coûts d'opération .....	41
2.2.3.1.3	Résultat Brut d'Exploitation (R.B.E) .....	41
2.2.3.1.4	Résultat Net (R.N) .....	42
2.2.3.2	Les ratios de suivi de la gestion des centres de profit .....	42
2.2.3.2.1	Les ratios de rendement des fonds propres .....	42
2.2.3.2.2	Les ratios de rentabilité .....	42
2.2.3.2.3	Les ratios de productivité .....	43
2.2.3.3	Les autres axes d'analyse de la rentabilité .....	43
2.2.3.3.1	La rentabilité par produit .....	43
2.2.3.3.2	La rentabilité par client .....	44
Section 03 : La gestion prévisionnelle et le contrôle budgétaire .....		44
2.3.1	Les prévisions .....	44
2.3.1.1	Sources de l'analyse stratégique, du plan et du budget .....	44
2.3.1.2	Sources des projections de résultat et de comportement des grands équilibres financiers .....	45
2.3.2	Le plan .....	46
2.3.2.1	La démarche stratégique .....	46
2.3.2.2	Le plan opérationnel .....	46
2.3.3.	La gestion budgétaire .....	47
2.3.3.1	Les conditions d'efficacité de la procédure budgétaire .....	47
2.3.3.2	L'organisation de la procédure budgétaire.....	47
2.3.3.3	L'organisation du suivi budgétaire .....	48
2.3.3.4	Les limites du contrôle budgétaire .....	48
Section 04 : Les tableaux de bord et indicateurs de gestion .....		49
2.4.1	Les tableaux de bord décentralisés et indicateurs de pilotage .....	49
2.4.1.1	Définition du tableau de bord décentralisé .....	49
2.4.1.2	La détermination des indicateurs de pilotage .....	50
2.4.1.2.1	Ils sont limités en nombre .....	50
2.4.1.2.2	Ils sont déterminés en concertation .....	50
2.4.1.2.3	Ils prennent leur sens par comparaison à un référentiel .....	50

# Table des matières

---

2.4.1.2.4	Ils sont déclinés en objectifs concrets .....	50
2.4.1.3	Organisation d'un tableau de bord décentralisé .....	51
2.4.2	Le tableau de bord central (tableau de bord de la Direction Générale) .....	52
2.4.2.1	Définition du tableau de bord central .....	52
2.4.2.2	Le suivi central des activités .....	52
2.4.2.2.1	Le suivi central de l'activité crédit .....	53
2.4.2.2.2	Le suivi central de l'activité dépôt, épargne et placement .....	53
2.4.2.2.3	Le suivi central de l'exécution budgétaire .....	53
2.4.2.2.4	Le suivi central des effectifs .....	53
2.4.2.3	Modèle général de tableau de bord.....	53
2.4.2.4	Les fonctionnalités des systèmes d'information de gestion et de pilotage .....	54
2.4.2.4.1	L'intégration des systèmes .....	54
2.4.2.4.2	La sécurité .....	54
2.4.2.4.3	La rapidité de diffusion des informations de gestion et de pilotage .....	55
2.4.2.4.4	La lisibilité et la pertinence des informations .....	55
2.4 2.5	L'analyse des résultats et l'animation de gestion.....	55
	Conclusion de la partie I .....	57
	<b>Partie II : La pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque publique algérienne : cas de la BADR .....</b>	<b>58</b>
	<b>Chapitre 01 : Présentation de la BADR.....</b>	<b>59</b>
	<b>Section 01 : Les structures de la BADR (organigramme) .....</b>	<b>60</b>
1.1.1	La direction générale.....	60
1.1.2	Les directions centrales.....	61
1.1.3	Organisation générale de la BADR .....	62
1.1.4	Organisation de l'agence « 580 » de Tizi-Ouzou .....	63
	<b>Section 02 : La stratégie de la BADR dans le financement du secteur agricole en Algérie</b>	<b>64</b>
1.2.1	Financement global de l'ensemble des activités agricoles (amont et aval).....	64
1.2.2	Accompagnement intégral des filières agricoles .....	65
1.2.3	Intégration entre les opérateurs industriels et les agriculteurs .....	65
1.2.4	Diversification et adaptation des produits de financement .....	66
1.2.5	Les filiales de la BADR .....	67
	<b>Chapitre 02 : Applicabilité du contrôle de gestion au sein de la BADR .....</b>	<b>68</b>
	<b>Section 01 : Organisation d'un système de contrôle de gestion au sein de la BADR .....</b>	<b>68</b>
2.1.1	Les structures de la BADR .....	68

# Table des matières

2.1.2	Les centres de responsabilité .....	68
2.1.3	Le système d'information de gestion et de pilotage .....	68
	<b>Section 02 : La gestion budgétaire .....</b>	<b>69</b>
2.2.1	La procédure budgétaire (élaboration du budget et allocation des objectifs).....	69
2.2.1.1	Calendrier d'élaboration du budget .....	69
2.2.1.2	Définition des axes stratégiques et des objectifs globaux de la banque .....	69
2.2.1.3	Elaboration des pré budgets .....	70
2.2.1.4	Centralisation et consolidation des pré-budgets et étude de cohérence .....	71
2.2.1.5	Arbitrages et négociation .....	71
2.2.1.6	Etablissement du projet de budget définitif de la banque .....	71
2.2.2	Le suivi et le contrôle budgétaire .....	72
2.2.2.1	Collecte des réalisations mensuelles .....	72
2.2.2.2	Calcul des écarts .....	72
2.2.2.3	Analyse des écarts .....	72
2.2.2.4	Transmission des reportings.....	72
2.2.2.5	Réception des actions correctives .....	72
2.2.3	Cas de l'ALE « 580 » Tizi-Ouzou pour le budget de l'exercice 2015 .....	73
2.2.3.1	Les pré-budgets établis par l'ALE « 580 » Tizi-Ouzou .....	73
2.2.3.2	La notification des budgets par la DPCG .....	80
2.2.3.3	Les réalisations du centre de profit (ALE Tizi-Ouzou) et évaluation par la D.P.C.G .....	87
	<b>Section 03 : Evaluation de la rentabilité, calcul des ratios de gestion et élaboration du tableau de bord de gestion .....</b>	<b>90</b>
2.3.1	Analyse des résultats intermédiaires de gestion .....	90
2.3.2	Analyse par les ratios de gestion .....	91
2.3.3	Calcul des charges .....	91
2.3.4	Le tableau de bord décentralisé du centre de profit (ALE « 580 » Tizi-Ouzou) .....	94
2.3.5	Le tableau de bord central de la BADR .....	97
2.3.6	Participation de l'agence « 580 » dans les résultats du réseau BADR .....	98
	<b>Conclusion partie II .....</b>	<b>101</b>
	<b>Conclusion générale .....</b>	<b>104</b>
	<b>Bibliographie .....</b>	<b>VI</b>
	<b>Liste des figures .....</b>	<b>VII</b>
	<b>Annexes .....</b>	<b>VIII</b>
	<b>Table des matières .....</b>	<b>IX</b>



# Résumé

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

Quant aux gestionnaires et aux opérateurs, quels que soient leurs niveaux, ils sont sollicités en permanence pour améliorer, rétablir ou maintenir des niveaux acceptables de performance économique. Pour cela, une information pertinente, rapide et de qualité leur est nécessaire. C'est le rôle du contrôle de gestion que de la fournir.

Aujourd'hui on ne peut plus affirmer, comme on a pu le faire pendant trop longtemps, que les Banques ont un retard considérable par rapport aux entreprises industrielles et commerciales dans la mise en place et l'utilisation des systèmes modernes de contrôle de gestion. Bien que de nombreux établissements bancaires ont encore d'importants progrès à faire sur cette voie.

Le contrôle de gestion s'intègre de plus en plus dans le milieu bancaire, à l'instar des entreprises industrielles. A cet effet, ce mémoire nous permet de comprendre d'une part, les outils de contrôle prédominants dans les Banques, d'autre part, comment ces outils jouent un rôle central dans le pilotage de la performance au sein des Banques.

## Mots-Clés

Management bancaire, contrôle de gestion, performance des entreprises, métier bancaire, stratégie bancaire, rentabilité, gestion prévisionnelle, budget, tableau de bord, globalisation financière, intermédiation financière, accords de Bâle.

# **Abstract**

For most banks, management control plays a key role. It has shifted from being a secondary function to a competitive advantage for institutions that have performance measurement capabilities. There is no longer any certainty that any activity mechanically generates revenues with a positive result and only an efficient management control system can allow managers to arbitrate and manage increasingly complex activity portfolios.

Managers and operators at all levels are continually being asked to improve, restore or maintain acceptable levels of economic performance. To do this, they need relevant, timely and quality information. It is the role of management control to provide it.

Today, it can no longer be said, as has been possible for too long, that the Banks have a considerable delay compared to industrial and commercial companies in the establishment and use of modern management control systems. Although many banking institutions still have significant progress to make in this direction.

Management control is becoming increasingly integrated into the banking sector, as is the case with industrial companies. For this purpose, this brief allows us to understand, on the one hand, the predominant control tools in the Banks and, on the other hand, how these tools play a central role in steering performance within the Banks.

## **Keywords**

Banking management, management control, business performance, banking, banking strategy, profitability, forecast management, budget, dashboard, financial globalization, financial intermediation, Basel agreements.