

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Ecole Supérieure de Commerce

Mémoire De Fin d'études En Vue De l'Obtention Du Diplôme
De Post-Graduation Spécialisée en Audit et Contrôle de Gestion

Thème

« Les Processus Du Contrôle De Gestion Bancaire »

Cas : La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural

(BADR)

Elaboré par : KHALI malika.

Période et lieu de stage: 06/11/2016 – 06/12/2016

**Etablissement d'accueil : GRE BADR Blida (Groupe Régional
d'Exploitation).**

Encadré par : BENZIADI DJAMEL

Promotion : 2013/2014

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Ecole Supérieure de Commerce

Mémoire De Fin d'études En Vue De l'Obtention Du Diplôme
De Post-Graduation Spécialisée en Audit et Contrôle de Gestion

Thème

« Les Processus Du Contrôle De Gestion Bancaire »

**Cas : La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural
(BADR)**

Elaboré par : KHALI malika.

Période et lieu de stage: 06/11/2016 – 06/12/2016

**Etablissement d'accueil : GRE BADR Blida (Groupe Régional
d'Exploitation).**

Encadré par : BENZIADI DJAMEL

Promotion : 2013/2014

« Il n'est pas de vents favorables
pour celui qui ne sait où il va »

Senèque

« Quel risque de prendre la mer sur un bateau
connu et dont on n'est pas certain
d'être en mesure de suivre l'évolution
en cours de route »

P.Barranger, P.Bonassies

Remerciements

Au terme de ce projet de fin d'étude, je tiens tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant et miséricordieux qui m'a donné la force, la volonté et le courage pour terminer mes études et acquérir un certain niveau de savoir.

Mes remerciements les plus sincères à Monsieur Benziadi Djamel, mon encadreur qui m'a aidé à progresser dans mes réflexions, grâce à ses conseils, son esprit critique, sa patience et son soutien tout au long de la réalisation de cette recherche.

J'exprime également ma gratitude à ma chère Madame Boubrit Rachida pour sa disponibilité et sa gentillesse de répondre à toutes mes questions et mes interrogations.

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à tous les professeurs qui m'ont enseigné et qui par leurs compétences m'ont soutenu dans la poursuite de mes études.

A ma famille et mon cher mari qui ont témoigné d'une grande patience et un grand sacrifice pour l'achèvement et l'aboutissement de ce travail.

MERCI

DEDICACES

En témoignage de ma profonde affection et de ma reconnaissance, je dédie ce modeste travail :

A celle qui par amour et tendresse m'a élevé et fait de moi ce que je suis : ma très chère mère.

A mon père, je lui dis merci du fond de mon cœur pour son éducation, son sacrifice qui m'a permis cette réussite et ce bonheur.

A mon cher mari Ouafi.

A mes très chères sœurs : meryouma et safia et mon cher frère Hafid.

A tous ceux qui me connaissent et qui m'ont encouragé de près ou de loin.

Malika.

TABLE DES MATIERES

Introduction générale

Chapitre I : NOTIONS DE BASE SUR LE CONTROLE DE GESTION

Introduction02

Section I : Le contrôle de gestion concept et définitions

I-1) Définition du contrôle de gestion.....03

I-2) Les objectifs et les processus du contrôle de gestion.....05

I-3) Les trois pôles de contrôle de gestion.....07

Section II : La mise en œuvre du contrôle de gestion

II-1) Les attributs et les missions du contrôle de gestion.....08

II-2) Les principes d'organisation de la fonction.....10

II -3) La place du contrôle de gestion dans différentes organisations.....10

Section III : Les outils du contrôle de gestion

III -1) Segmentation des activités et l'analyse des coûts.....12

III -2) Le système de reporting, les tableaux de bord et benchmarking.....18

III -3) Gestion et contrôle budgétaire.....21

Conclusion.....23

CHAPITRE 02 : LES PREALABLES ET LES OUTILS D'APPLICATION DU CONTROLE DU GESTION DANS LA BANQUE

Introduction25

Section I : L'Activité bancaire et les systèmes d'information de gestion

I-1) L'institution bancaire.....26

I -2) Organisation et mis en place d'un système d'information.....31

I -3) La mise en place d'un système budgétaire.....	36
I -4) La mise en place de comptabilité analytique.....	37
I -5) La structure organisationnelle de la banque.....	41
Section II : Les outils du contrôle de gestion bancaire	
II-1) La gestion prévisionnelle	43
II-2) La mesure de rentabilité.....	45
II-3) Les tableaux de bord et le reporting	47
Section III : Démarche d'application du contrôle de gestion bancaire	
III-1) Principes et organisation.....	54
III-2) Le contrôle de gestion et la stratégie	55
III-3) Les points de vigilance - Les conditions de réussite.....	56
Conclusion.....	58
CHAPITRE 03 : CAS PRATIQUE DU GRE (GROUPE REGIONAL D'EXPLOITATION) LA BADR	
Introduction.....	60
Section I : Présentation du GRE BADR	
I-1) Présentation générale de la BADR.....	61
I-2) Organisation du GRE.....	63
Section II : Organisation et Missions du GRE	
II-1) Organisation du service budget et contrôle de gestion au niveau du GRE.....	66
II-2) Missions et démarche du contrôle de gestion.....	69
Section III : Synthèse sur l'application du contrôle de gestion au niveau du GRE	
III-1) Les unités de gestion	72

III-2) La démarche	72
III-3) La stratégie.....	73
III-4) Un système d'information de gestion	73
III-5) L'utilisation des méthodes de prévisions	74
III-6) La mise en place d'un système de comptabilité analytique	75
III-7) Les tableaux de bord	76
III-8) Le système de reporting	76
III-9) Système d'évaluation des performances des agences.....	77
Conclusion.....	78
Conclusion générale.....	79
Résumé	
Bibliographie	
Les annexes	

Liste des abréviations

ABC	coût à base d'activité (Activity Based Costing)
UVA	Unités de Valeur Ajoutée
BBZ	Budget Base Zéro
RBE	Résultat Brut d'Exploitation
BADR	Banque de l'Agriculture et du Développement Rural
GRE	Groupe Régional d'Exploitation
ALE	Agences Locales d'Exploitation
PAC	Plans d'Actions d'Agences
PMT	Plan à Moyen Terme
PV	Procès Verbal d'arbitrage

Liste des tableaux

N°	TITRE	PAGE
01	Description de l'approche par les activités	15
02	Compte de Résultats	40
03	Modèle général de tableau de bord	50
04	Tableau de comparaison entre le reporting et le tableau de bord	53
05	processus d'élaboration des budgets	

Liste des schémas

N°	Titre	Page
1	Figure n°1 : Le triangle de base du contrôle de gestion	08
2	Figure n°2 :L'organigramme de LA BADR	
3	Figure n°3 : L'organigramme du GRE	

Liste des annexes

N°	Titre
01	Organigramme générale de la BADR

Remarque: Par mesure confidentielle certaines données nous ont été refusées (complément d'information sous forme d'annexes).

Introduction Générale

Le secteur Bancaire Algérien a connu plusieurs bouleversements relevant de la politique économique exercée dans notre pays.

La rente pétrolière aidant a permis au secteur bancaire de fonctionner par des lois et règlements assujettis à la politique socialiste menée au lendemain de l'indépendance.

Seules les banques publiques opérées sur le territoire national ; leur gestion était purement administrative...la crise économique mondiale des années 90 a apporté son lot de changements avec une nouvelle orientation politico-économique ; donc de nouvelles réformes importantes, notamment à travers la promulgation de la loi 88-01-1990 relative à la monnaie et au crédit, et avec l'apparition de la concurrence et les agréments octroyées aux banques privées et étrangères ; depuis on assiste à un changement dans le comportement des banques publiques, ces dernières doivent obligatoirement adopter de nouvelles techniques de management afin d'être compétitives, de durer et de perdurer sur le marché bancaire.

De nouveaux services apparaissent dans leur organigramme tel que le contrôle de gestion, qui participe à la gestion des activités bancaires et à leur soutien.

Le Contrôle de Gestion n'est pas encore perçu de façon très précise tant au niveau de ses missions, que des outils et méthodes à mettre en œuvre au sein des établissements bancaires.

Le Contrôle de Gestion trouve ses origines dans le contrôle de gestion industriel ; il est apparu pour répondre à un souci de recherche permanente de l'efficacité, de l'efficience et aux besoins des dirigeants de mieux maîtriser la gestion ; compte tenu des contraintes organisationnelles telle que la nécessité de décentralisation des décisions. Il est également apparu pour répondre à un besoin d'évaluation des performances des managers, des activités qu'ils gèrent, des produits qui en résultent et de celles des centres de responsabilité dans lesquels les décisions sont mises en œuvre. Ses principes méthodologiques et techniques ont été repris et ajustés pour répondre aux besoins des gestionnaires des établissements bancaires.

Ce retard s'explique d'une part, par la limitation de la concurrence, due à l'encadrement réglementaire qui a longtemps marqué le secteur bancaire et d'autre part, par la difficulté de mettre en place une comptabilité de gestion des

activités bancaires. Ces derniers, étant multiples et complexes, rendent délicates la fixation des objectifs et la mesure de performance.

Le Contrôle de Gestion joue actuellement un rôle dans les banques modernes en tant qu'avantage concurrentiel.

Il constitue une fonction indispensable qui utilise des outils de gestion pour mesurer et diffuser les résultats, les performances, les responsabilités aux différents niveaux hiérarchiques.

En effet, le Contrôle de Gestion est défini comme un support de pilotage stratégique et d'amélioration des performances grâce à la bonne compréhension et l'utilisation de ses outils tels que : les tableaux de bord, la comptabilité analytique, la gestion budgétaire...

Ces outils offrent aux managers la possibilité de suivre la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels, de localiser et d'interpréter les écarts significatifs entre l'objectif et les résultats en adoptant les mesures adéquates.

Les résultats globaux dégager par la comptabilité financière, son interprétation, son évaluation, ne nous renseigne pas sur la part qui revient à chaque activité, aussi le Contrôle de Gestion à travers ses outils et les objectifs qui lui sont assignés va éclairer les managers sur leurs décisions, par exemple le développement de nouvelles activités à travers les différentes formes de crédits, le recrutement, les niveaux de salaire...

Le système d'information mis en place devrait répondre aux exigences du Contrôle de Gestion et ainsi favoriser le développement de LA BADR à travers les GRE, la banque et son personnel doivent avoir la culture de management pour attirer partenaires et actionnaires en dégageant une image dynamique de LA BADR. Si le GRE (Groupe régional d'Exploitation) utilise à la fois l'outil financier et la budgétisation avec un système de gestion prévisionnelle, une organisation nécessaire au Contrôle de Gestion il n'en reste pas moins loin de sa mise en application.

L'objet de notre recherche à travers le GRE (BADR) est de voir : « Comment approcher le processus de contrôle de gestion dans une unité bancaire ? »

Pour ce faire, nous allons compléter la question principale :

- La banque utilise t-elle la gestion prévisionnelle ?

- A t-elle développé les outils nécessaires pour mettre en place le contrôle de gestion ?
- Quelle est la démarche de l'application du contrôle de gestion bancaire ?
- Le facteur humain est-il imprégné de la culture managériale qui favorise la mise en place du contrôle de gestion ?

Nous proposons les hypothèses suivantes :

✘ Le contrôle de gestion bancaire est défini depuis quelques années comme un processus de pilotage de la performance de la banque qui, grâce à ses outils (de suivi et de prévisions) assure une fonction de coordination des différentes actions.

✘ Les préalables à la mise en place du contrôle de gestion sont l'existence d'un système d'information avec pour outils : gestion financière, gestion budgétaire, comptabilité analytique...

✘ Les centres de responsabilités sont nécessaires pour évaluer le processus de mise en place du contrôle de gestion et son efficacité dans le système budgétaire.

Pour répondre à ces questions nous avons structuré notre mémoire et choisi la méthodologie suivante :

✘ Notre premier chapitre intitulé le contrôle de gestion va tenter d'approcher la notion de contrôle de gestion, ses origines dans le secteur industriel puis son élargissement aux institutions bancaires.

✘ Notre deuxième chapitre « les préalables et les outils d'application du contrôle de gestion dans la banque » a pour but de cerner : l'organisation bancaire et sa hiérarchie, son système d'information, l'utilisation des outils de contrôle pour mesurer ses activités et aboutir à la mise en application du contrôle de gestion.

✘ Enfin, le troisième chapitre relatif au cas pratique Groupe Régional d'Exploitation (BADR) Blida, nous allons vérifier après sa présentation la réalité d'application du contrôle de gestion.

Chapitre I

*Notions de base sur le
contrôle de gestion*

Le contrôle de gestion au sens de l'interprétation Anglo-Saxonne répond à une stratégie, mise en place pour toutes entreprises afin d'atteindre ses objectifs en utilisant de manière rationnelle les ressources mises à sa disposition.

Nous allons dans un premier temps tenter d'approcher la notion de contrôle de gestion, ses origines dans le secteur industriel puis son élargissement aux institutions bancaires.

Dans un deuxième temps comment mettre en application le contrôle de gestion au regard de la stratégie mise en place à travers les objectifs assignés à ce dernier.

Dans un troisième temps organisation des activités, analyse des coûts, gestion budgétaire vont participer au contrôle de gestion et représenter les outils de sa réalisation.

Section I : le contrôle de gestion concepts et définitions**I-1) Définitions du contrôle de Gestion**

Le concept du contrôle de gestion est souvent difficile à cerner car il repose sur deux termes : contrôle et gestion, eux même susceptibles d'avoir un contenu varié.

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

Le contrôle de gestion ou « management control » n'a donc pas le sens de vérifier ou de surveiller, mais il a plutôt le sens de maîtrise pour mieux gérer. Plusieurs définitions lui ont été données, chacune est différente de l'autre selon la vision de son auteur, mais elles sont toutes complémentaires. Toutefois, la définition formelle la plus répandue reste celle proposée par ANTHONY R.N et DEARDE N. Elle met l'accent sur les finalités de la fonction : le contrôle de gestion est « un processus par lequel les dirigeants de l'entreprise s'assurent que les ressources sont utilisées de façon efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés »².

Pour GIRAUD F. et d'autres auteurs, le contrôle de gestion est défini comme « une démarche permettant à une organisation de clarifier ses objectifs de performance et d'en piloter la réalisation progressive, en assurant la convergence des actions engagées par les différentes entités de la structure »³.

R.N. Anthony⁴ définit le contrôle de gestion en 1965, de la manière suivante: « le contrôle de gestion est le processus par lequel les membres de l'organisation peuvent mettre en œuvre les stratégies de manière efficace et efficiente ».

Cette définition :

¹ Giraud F et AL (2002) : « contrôle de gestion et pilotage de la performance », Gualino Editeur, France, p15.

² Auteurs cités par ROUACH M et NAULLEAU G (2000) OP CIT , P 49.

³ F.GIRAUD et al (2002).OP.CIT P34.

⁴ R.N.ANTHONY, planning and control systems: a Framework for analysis, Harvard University, 1965.

- Présente le contrôle de gestion comme une fonction d'accompagnement du déploiement de la stratégie ; il permet de concrétiser les objectifs stratégiques au niveau de la gestion quotidienne et de formaliser les aptitudes ou le savoir-faire du quotidien au niveau stratégique ;
- Offre une vision managériale en soulignant l'implication des dirigeants dans le contrôle de gestion et dans la définition du modèle de performance ;
- Affirme l'importance de la gestion du couple coût-valeur en reformulant le concept d'efficience.

Quant au contrôle de gestion bancaire, il est défini comme « l'ensemble des systèmes d'information, des techniques d'analyse et des processus mis en œuvre en vue d'optimiser les ressources de la banque et de mesurer la performance et la réalisation des objectifs ».

● Origine du contrôle de gestion :

A l'origine, le contrôle de gestion s'est développé à partir des années 30, aux Etats-Unis, au sein des grandes entreprises industrielles. Il est apparu pour répondre à un souci de recherche permanente de l'efficacité et aux besoins des dirigeants de mieux maîtriser la gestion, compte tenu des contraintes organisationnelles telle que la nécessité de décentralisation des décisions. Il est également apparu pour répondre à un besoin d'évaluation des performances des managers, des activités qu'ils gèrent, des produits qui en résultent et de celles des centres de responsabilités dans lesquels les décisions sont mises en œuvre.

Le contrôle de gestion bancaire trouve ses origines dans le contrôle de gestion industriel. Mais, il n'est intervenu dans le monde bancaire qu'à la fin des années 1950. Ce retard s'explique d'une part, par la limitation de la concurrence, due à l'encadrement réglementaire qui a longtemps marqué le secteur bancaire, et d'autre part, par la difficulté de mettre en place une comptabilité de gestion des activités bancaire. Ces dernières, étant multiples et complexes, rendent délicates la fixation des objectifs et la mesure de performance.¹

Néanmoins, ce retard par rapport aux entreprises industrielles s'est résorbé peu à peu grâce aux différentes mutations et évolutions qu'a connues le secteur

¹ BIGOT E.C. BOUET D et GALLIAN J.L (2013) : « le contrôle de gestion bancaire », revue bancaire numéro 765. IN [http // www.revue-banque.fr](http://www.revue-banque.fr).

bancaire. De ce fait le contrôle de gestion joue actuellement un rôle-clé dans les banques modernes en tant qu'avantage concurrentiel. Il est devenu leur système nerveux. Il constitue une fonction indispensable qui, par son intermédiaire et son recours à un grand nombre d'instruments de gestion, sont définis et déclinés les objectifs, mesurés et diffusés les résultats et les performances, responsabilisés les différents niveaux hiérarchiques.

I-2) Les objectifs et les processus du contrôle de gestion :

I-2-1) Les objectifs du contrôle de gestion

D'une manière générale, le contrôle de gestion présente trois principaux objectifs.

A) Formaliser et diffuser les orientations de la direction générale

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

Répondre aux questions suivantes : Quel serait le style d'autorité et la pression vis-à-vis de la hiérarchie opérationnelle ? Quel serait le niveau de décentralisation et la clarté formelle des organigrammes ?

B) Faciliter l'action des opérationnels

L'objectif est de mettre à la disposition des opérationnels un système d'information sur les résultats adaptés à leurs besoins et bénéficiant d'un bon rapport coût-efficacité¹.

C) Servir de support au dialogue hiérarchique

La ligne hiérarchique est symbolisée par l'organigramme, et dans les organisations bien gérées, on a recours de plus en plus à une gestion par objectifs : le supérieur ne se substitue plus pour les décisions courantes à son collaborateur. Il a appris à déléguer à prendre du recul dans le cadre d'une décentralisation bien comprise avec ses deux corollaires logiques :

- D'abord la négociation d'objectifs clairs et pour la plupart d'entre eux quantifiables,

¹ P.GALAMBERT, les nouveaux objectifs du contrôle de gestion, les éditions d'organisation, 2001, p75.

Puis le contrôle à posteriori, de leur réalisation.

I-2-2) Les processus du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est une démarche qui décompose en quatre grandes étapes :

A) Phase de prévision

Cette phase est dépendante de la stratégie définie par l'organisation. La direction prévoit les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie dans la limite d'un horizon temporel¹. Les résultats attendus par la direction constituent un modèle de représentation des objectifs à court terme.

B) Phase d'exécution

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

C) Phase d'évaluation

Cette phase consiste à confronter les résultats obtenus par les entités aux résultats souhaités par la direction afin d'évaluer la performance. Cette étape de contrôle (au sens strict) met en évidence des écarts et en détermine les causes. Elle doit conduire les responsables à prendre des mesures correctives.

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

¹ G.LANGLOIS, C.BONNIER et M.BRINGER, contrôle de gestion, édition FOUCHER, Paris 2006, page 18.

D) Phase d'apprentissage

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

I-3) Les trois pôles de contrôle de gestion

Le processus du contrôle de gestion s'articule sur trois composantes essentielles à savoir : les objectifs, les moyens et les résultats. Les articulations entre ces trois composantes doivent être qualifiées de pertinentes, d'efficientes.

I-3-1) Les objectifs

La détermination d'objectifs est un but que l'entité s'est fixé et qu'elle espère Atteindre. Ce but est une représentation d'un état voulu, d'un futur souhaité. Ces objectifs doivent correspondre au plan de développement et aux finalités déterminées à long terme. Cependant, ces finalités qui ont un caractère global (croissance, rentabilité, service) doivent être déclinées de manière fine au niveau des divisions, département et services.

I-3-2) Les moyens

Les moyens matériels, techniques, humains et financiers doivent être mis en place durant l'année pour pouvoir atteindre les objectifs. La relation entre moyens et objectifs doit être la pertinence c'est-à-dire que les moyens utilisés doivent être les outils nécessaires pour atteindre les objectifs.

I-3-3) Les résultats

Ils représentent les conséquences des décisions prises pour atteindre les objectifs fixés compte tenu des moyens alloués.

Le résultat doit être réalisé avec efficacité et efficience. L'efficacité étant la capacité d'une firme à atteindre des résultats conformes aux objectifs et l'efficience étant l'obtention des résultats au moindre cout.

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'action de chaque responsable :

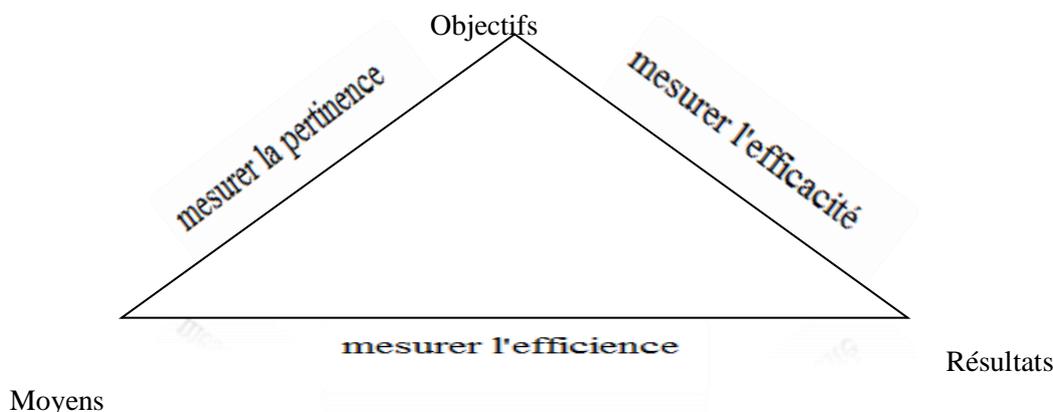
- Des objectifs à atteindre ;
- Des ressources mises à sa disposition ;
- Et des résultats obtenus ;

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

- L'efficacité (la capacité à atteindre un résultat conforme aux objectifs) ;
- 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) ;

Le schéma suivant met en relief les trois pôles du contrôle de gestion.

Figure n°1 : Le triangle de base du contrôle de gestion



Source : P.L BESCOS, ph. MENDOZA, G. NAULLEAU, F. GIRAR et V. LERVILLE ANGER ; contrôle de gestion et management, page 53.

Section II : La mise en œuvre du contrôle de gestion

Les contrôleurs de gestion ont su se rendre indispensables. La concurrence internationale et l'informatisation ont créé des besoins en cadres capables d'optimiser la gestion. Si les demandes ont longtemps émanés de l'industrie, aujourd'hui pratiquement toutes les entreprises sont de plus en plus soucieuses de la gestion des ressources et font appel à leurs services.

II-1) Les attributs et les missions du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est le dénominateur commun d'un déploiement à trois niveaux (stratégie, contractualisation, exploitation) et sur trois dimensions (prévoir, mesurer, agir)¹.

Son rôle est de «faire parler »les chiffres d'une entreprise ou une administration afin de l'améliorer.

Sa mission consiste à apporter à la direction générale toutes les informations nécessaires à l'élaboration de la stratégie, à l'aider à la formaliser et à la valoriser, à favoriser le déploiement de la stratégie à l'horizon annuel et au niveau opérationnel. Il a un rôle important de conseil, de gardien de la cohérence, de diffusion de l'information, de communication et de facilitateur du dialogue de gestion. C'est un accompagnateur du changement.

Il est chargé notamment de :

- Animer le processus budgétaire des différentes filiales d'un groupe (élaboration et contrôle) ;
- Adapter en permanence les outils d'analyse, les indicateurs et procédure du contrôle de gestion ;
- Prendre en charge l'élaboration et le suivi du tableau de bord ;
- Suivre et analyser l'évolution des résultats par rapport aux budgets et objectifs fixés (ajustements, révisions des prévisions, préconisation d'action correctives) ;
- Participer à l'établissement des documents de gestion de l'administration dans le respect des procédures en vigueur ;
- Piloter et assister la mise en place de la comptabilité d'analyse des coûts. Il importe de noter que le contrôleur de gestion est un professionnel des chiffres qui crée les outils nécessaires au suivi des résultats. Cela va du tableau de bord, qui fait apparaître l'ensemble des performances de l'entreprise, aux procédures de récolte et de transmission des informations. Si nécessaire, il met au point, avec des informations, des programmes de traitement des données.

¹ B.CHAVENTRE, E. FAURET et A.MARCHADIER, l'organisation du travail du contrôle de gestion, 2000, p70.

Ce spécialiste de la gestion compare les écarts entre les précisions et les résultats. Il lui faut parfois préconiser des actions correctives et réaliser des études économiques ou financières ponctuelles.

II-2) Les principes d'organisation de la fonction

Fondamentalement, la démarche de contrôle de gestion est une dimension de l'activité de tout manager, dès lors qu'il dispose d'un certain volant d'autonomie et de manœuvre car, ayant la responsabilité du pilotage de son activité, il doit alors disposer des démarches et outils qui l'assistent dans cette tâche. Le contrôleur, comme tout service fonctionnel, a pour vocation de faciliter cette démarche, en aucun cas il n'en est propriétaire. On illustre souvent cette différence par une image nautique, le manager ayant le rôle du capitaine qui choisit le cap et prend les décisions adaptées, le contrôleur étant pour sa part le navigateur, celui qui tient la carte, fait le point de route, et suggère au capitaine les manœuvres qui s'imposent¹.

Tout responsable qui dispose d'une autonomie de gestion doit disposer d'une cellule de contrôle de gestion dont l'effectif et les compétences dépendront :

- Du champ de compétence du responsable ;
- De la liberté de gestion dont il dispose ;

II-3) La place du contrôle de gestion dans différentes organisations

Les objectifs du contrôle de gestion sont identiques pour toutes les entreprises, quels que soient leur secteur et leur taille : aider, coordonner, suivre et contrôler les décisions et les actions de l'organisation pour qu'elle soit la plus efficace et la plus efficiente possible. Mais la mise en place des outils et des procédures du contrôle de gestion varie selon les entreprises.

Les analyses contemporaines² de l'organisation ont montré qu'il n'y a pas de modèle standard de contrôle de gestion applicable dans toutes les entreprises. Le contenu l'organisation et la position de ce dernier dans l'organigramme sont donc spécifiques à chaque entreprise.

¹C.MENDOZA, M.H. DELMOND, F. GIRAUD, H. LONING, Tableaux de Bord pour manager, éditions groupe revue fiduciaire, 1999, p66.

²C. ALAZARD, S. SEPARI, Contrôle de gestion : Manuel & applications, Dunod, 2004, p90.

Pour les grandes entreprises la taille est le facteur essentiel qui conditionne l'organisation d'un contrôle de gestion. Il en découle :

- Une structure lourde, rigide, parfois éclatée en plusieurs sites ;
- Des processus décisionnels longs avec de nombreux acteurs ;
- Des systèmes d'information complexes.

Ces spécificités rendent difficiles la mise en place d'un contrôle de gestion complet et intégré.

Le contrôle de gestion doit aider les responsables fonctionnels (aider à la prise de décision) et opérationnels (contrôle de l'action) et le système d'information du contrôle de gestion utilise la structure de l'entreprise. De ce fait, sa place et celle du contrôleur varient selon les structures adaptées par les organisations.

Dans la plupart des grandes entreprises, le choix de la position du contrôle de gestion se fait entre deux possibilités :

- Une position fonctionnelle ; soit le contrôle de gestion est intégré à la fonction financière, soit il est indépendant si l'entreprise est très grande. Il est donc une fonction comme une autre en dessous de la direction générale ;
- Une position de conseil : directement rattaché à la direction générale, le service contrôle de gestion, décentralisé, travaille à tous les niveaux de la structure puis globalise les informations.

Pour conclure le contrôle de gestion est source de défis pour les gestionnaires de l'entreprise. Son identité est difficile à cerner, son champ d'action très étendu, il utilise une gamme d'outils comptables et statistiques très large, et il serait illusoire de tenter de l'enfermer dans des schémas standards, qui se voudraient à toutes les organisations.

Section III : Les outils du contrôle de gestion

III -1) La segmentation des activités et l'analyse des coûts

III -1-1) La segmentation des activités

Un centre de responsabilité peut être défini comme une unité organisationnelle dont le responsable s'engage à atteindre un certain niveau de performance en contrepartie d'une mise à disposition de moyens préalablement définis.

Les éléments constitutifs d'un centre de responsabilité sont : une unité fonctionnelle aux caractéristiques bien définies, un responsable identifié, une délégation de pouvoir, des objectifs clairs, un contrat fixant le couple moyens/engagements et un système de mesure de la performance.

On distingue, généralement, cinq types de centres de responsabilité, dont les latitudes de la responsabilité sont liées au principe de contrôlabilité¹. La typologie est établie selon la nature des responsabilités et des latitudes de gestion définies.

a) Le centre de coût discrétionnaire

L'objectif d'un tel centre est de produire la meilleure prestation dans le respect du budget qui lui est attribué. Ce type de centre concerne généralement des entités dont la production est difficilement quantifiable et pour lequel la mise en relation des moyens engagés avec les réalisations n'est pas évidente.

b) Le centre de coût

La délégation porte sur les charges engagées pour la mise en œuvre d'un produit ou d'une prestation. L'objectif du centre est de fournir les prestations demandées dans des conditions définies de coût, de délai et de qualité. Les coûts devront ainsi faire l'objet de standards sous forme d'une norme de coût à respecter.

c) Le centre de chiffre d'affaires

L'objectif réside ici dans le respect de l'objectif de recettes qu'il s'agisse de ventes en cession interne ou externe. Le responsable dispose d'un budget de frais (ou d'une enveloppe), mais n'a pas la possibilité de fixer les prix de cession et n'a pas la maîtrise des dépenses de promotion.

d) Le centre de profit ou centre d'exploitation

La délégation porte sur les charges, le niveau d'activité et éventuellement la négociation commerciale. Les responsables sont évalués sur leur capacité à réaliser un volume de recettes pour dégager une marge.

¹ P.LORINO, Méthodes et pratiques de la performance, les éditions d'organisation, 1997, p80.

e) Le centre d'investissement

La délégation conférée au responsable d'un centre d'investissement inclut la gestion des actifs engagés. Il doit arbitrer sur ses charges et ses recettes, mais aussi sur le niveau des actifs concourant à l'exploitation de son centre. L'objectif est de maximiser le rendement des immobilisations (profit/capitaux investis). La performance est mesurée par des indicateurs financiers tels que la rentabilité des investissements et le bénéfice résiduel.

Il appartient à chaque concepteur d'un système de contrôle de gestion d'identifier les centres de responsabilité de son entreprise, et d'utiliser les outils de gestion les plus appropriés.

III-1-2) L'analyse des coûts

Selon l'objectif que se fixe l'organisation, elle va choisir une méthode particulière d'analyse des coûts.

La connaissance des coûts est une des raisons majeures à la mise en place de démarches de contrôle de gestion, que ce soit dans le secteur public ou le secteur privé. Cette connaissance des coûts est indispensable pour mesurer l'efficacité dans l'utilisation des moyens utilisés pour assurer les prestations.

Il y a deux grands groupes de méthodes d'analyse¹ : les méthodes de coût complets (coût à base d'activité « ABC », coût objectif « Target Costing »).

Un coût est défini par rapport aux trois caractéristiques suivantes :

- Le champ d'application du calcul : coût d'une prestation, d'une heure de travail... ;
- Le contenu : les charges retenues en totalité ou en partie pour une période déterminée (le coût peut être complet ou partiel) ;
- Le moment du calcul : antérieur (coût préétabli) ou postérieur à la période considérée (coût constaté).

Il importe de définir préalablement les objectifs attendus afin de choisir la méthode de calcul des coûts la plus appropriée. Le pouvoir du décideur sur les coûts est donc limité.

¹ M. CHARPENTIER, P. GRANDJEAN, secteur public et contrôle de gestion : pratique enjeux et limites, les éditions d'organisation, 1998, p50.

a) Les méthodes de calcul des coûts complets

La méthode des coûts complets (méthode des centres d'analyse, anciennement dénommée méthode des sections homogènes) est une méthode de comptabilité de gestion qui permet d'aboutir au calcul des coûts de revient d'un produit, d'une prestation, d'un service ou de toutes activités.

Elle permet de mieux connaître la réalité des coûts, de sensibiliser les gestionnaires ou les consommateurs à la réalité de certaines charges, en prenant en compte l'intégralité des coûts afférents à une production donnée.

- **La méthode de calcul des coûts à base d'activité « ABC »**

La méthode de comptabilité à base d'activités ou méthode ABC (Activity Based Costing) a été développée aux Etats-Unis dans les années 1980. C'est une méthode de coûts complets qui veut rompre avec certaines pratiques simplistes de calculs des coûts.

Piloter la performance implique de disposer des éléments les plus pertinents sur les coûts. La méthode d'analyse des coûts fondée sur les activités (ABC) considère l'organisation sous l'angle des processus mis en œuvre qui concourent à la réalisation et à la distribution des produits et services.

La méthode ABC repose donc sur une vision transversale qui fait abstraction des fonctions et des centres de responsabilité, plusieurs centres de responsabilité pouvant contribuer à la réalisation d'un même processus.

Elle permet une meilleure allocation des coûts aux produits en affectant des charges aux activités et pallie les dérives dans le cadre de mise en œuvre de comptabilité analytique.

Elle permet en outre d'analyser les processus transverses difficilement identifiables dans le cadre des centres de responsabilité.

Tableau n°01 : Description de l’approche par les activités

Approche par les centres de responsabilités	Approche par les activités
Qui est responsable ?	Que fait-on ?
Qui rend compte ?	Comment le fait-on ?
Amélioration des performances du centre	Amélioration du processus collectif
Délégation des ressources	Comment sont générées les performances ?
Contrôle de l’utilisation des ressources	Les ressources sont-elles bien utilisées pour les activités ?
	Les activités créent-elles de la valeur ?

Source : NAULLEAU.G, ROUACH. M, « Contrôle de gestion bancaire et financier », Edition Banque Editeur, Paris, 1998, p80.

- **La méthode du coût objectif**

La méthode du coût objectif ou « Target Costing » est une méthode de gestion prévisionnelle des coûts qui est mise en œuvre lors de la conception initiale du produit, les décisions qui modèleront le futur produit sont orientées vers un objectif de coût. Le coût cible est défini dès le début des études de développement du produit. Il est déterminé par les contraintes du marché (prix de vente) et par les objectifs de profit de l’entreprise.

La méthode repose sur l’idée que le prix de vente du produit est fixé par le marché. Le prix ne dépend donc pas du coût, c’est au contraire le coût du produit qui doit être adapté au prix du marché.

Le coût cible est défini comme le coût maximal admissible sous contraintes du prix de vente possible et de la marge souhaitée.

Prix de vente – Marge = Coût cible

- **La méthode UVA**

La méthode UVA (Unités de Valeur Ajoutée) modélise les entreprises multi-produits sous la forme d'entreprise mono-produit. Les coûts de revient complets de produits variés sont exprimés par référence au coût d'un unique produit de base représentatif des produits de l'entreprise. Ceci permet ensuite, par différence avec le prix de vente ? De déterminer le résultat de chaque vente.

Les principes de la méthode ont été initiés en 1963(méthode Georges Perrin) et développés plus récemment par un cabinet de consultants.

b) Les méthodes de calcul des coûts partiels

Les méthodes de coûts partiels n'incorporent qu'une partie des charges dans les coûts. Diverses modélisations de l'entreprise donnent un support théorique à ces méthodes .elle facilitent les prévisions de coûts et de résultats en fonction de l'activité prévue.

- **Méthode du coût variable**

Connue également sous le vocable anglo-saxon de « Direct-Costing ». La méthode est surtout intéressante dans une optique prévisionnelle, car elle permet de calculer un seuil de rentabilité, c'est-à-dire un seuil de chiffre d'affaires ou de quantité vendue qui permet à l'entreprise de couvrir ses charges fixe et donc de commencer à réaliser du bénéfice¹.

- **Méthode du coût spécifique**

La méthode du coût spécifique (ou direct Costing évolué) constitue une évolution de la méthode du coût variable.

La méthode du coût spécifique est une méthode comptable qui incorpore au coût, non seulement les charges variables, mais également les charges fixes spécifiques qui peuvent leur être rattachées sans arbitraire. Les charges fixes communes à plusieurs produits ou activités restent seules exclues des coûts².

Le calcul du coût spécifique peut s'appliquer aussi bien à une activité de l'entreprise qu'à un produit.

¹ P. BOISSELIER, contrôle de gestion : cours et applications, édition Vuibert, Paris, 2005, page 139.

² G. LANGLOIS, C. BONNIER et M. BRINGER, contrôle de gestion, édition FOUCHER, Paris 2006, p88.

• Méthode du coût marginal

Le coût marginal est la variation du coût total qui résulte de la vente de l'unité supplémentaire produite.

Coût marginal = coût total de N+1 unités – coût total de N unités

Le coût marginal est un concept utile pour analyser le comportement des coûts, son intérêt est de permettre d'estimer de manière précise les quantités nécessaires pour minimiser le coût moyen, appelé optimum technique.

III-1-3) Gérer la valeur

Un premier constat ressort naturellement de ce qui précède : il faut gérer, non seulement les coûts, mais la valeur. Distinguer entre ces deux ne va pas toujours de soi, si l'on en juge par le simple fait qu'on appelle souvent « valeur ajoutée » une somme de coûts.

La valeur n'est établie que par le marché, et en dernier ressort par l'application du client. Celui-ci n'est a priori pas concerné par le coût du produit qu'il a acheté, mais par sa valeur et son prix : il a acheté des fonctionnalités des services, et la façon de les produire n'est pas sa principale préoccupation (bien sûr, ce jugement "doit être nuancé dans les situations partenariales). Imaginerait-on une entreprise tentant de justifier auprès de ses clients des tarifs plus élevés que la concurrence ; en ces termes : « nous sommes plus chers, mais c'est parce que nos coûts sont plus élevés » ? Non bien sûr. L'entreprise argumentera dans un tout autre registre : son produit est de meilleure qualité, il peut être livré plus vite, un nombre supérieur d'options est offert au catalogue, etc. en résumé : elle affirmera offrir un produit de valeur supérieure pour justifier son prix. Si le coût n'est pas compétitif, c'est le problème du producteur, pas celui du client. La différence entre valeur et coût est parfaitement mise en l'existence de coûts qui ne créent aucune valeur, des coûts : ses coûts correspondent à la créance de fonctionnalité non demandée par les clients, coûts de retouches, coûts de stockage, coûts de gaspillage. A l'inverse, il est parfois possible d'augmenter la valeur par un service plus attirant au client ou par une innovation de simple bon sens, n'exigeant aucun investissement.

Tout contrôle de gestion qui se contente de piloter le coût sans se soucier de la valeur est unijambiste. Gérer la valeur n'est cependant pas évident : en effet,

contrairement au coût, la valeur n'est qu'exceptionnellement mesurable, au moment d'une vente. Les activités au sein de l'entreprise contribuent à une valeur globale, celle qu'aura en fin de compte le produit ou le service sur le marché, et sans qu'on puisse raisonnablement isoler et mesurer en monnaie la part de valeur attribuable à chacun. La valeur ne peut être mesurée que sur un marché, et rares sont les prestations internes de l'entreprise mesurables sur le marché.

Alors, si la valeur n'est pas mesurable, comment peut-on la gérer ? En fait, la plupart des entreprises gèrent aujourd'hui la valeur comme monsieur Jourdain faisait la prose. Si la valeur ne peut être directement mesurée en monnaie courante, elle peut être approchée à travers des caractéristiques mesurables des prestations de l'entreprise, qui en constituent des composantes essentielles, telles que la qualité, l'optionnalité du produit (nombre d'options offerts), son délai de disponibilité à la commande, son caractère plus ou moins innovant, l'efficacité du service après-vente...

Beaucoup de ces composantes de la valeur sont mesurables par indicateurs non financiers portant sur les processus internes (délai de disponibilité, taux de défauts, nombre d'option ...). C'est donc par la construction de système d'indicateurs de performance qu'on peut gérer la valeur, de manière indirecte, mais néanmoins efficace, à condition d'identifier avec lucidité ce qui fonde aux yeux du client la valeur des prestations de l'entreprise. Gérer la valeur, c'est un peu comme gérer la santé d'un individu : on ne la mesure pas par un chiffre, mais on suit l'évolution d'un certain nombre d'indicateurs, et on ne peut le faire que sur la base d'un diagnostic.

III-2) Le système de reporting, les tableaux de bord, et benchmarking

Le tableau de bord est un outil de pilotage de l'entreprise, il permet de mesurer la performance de l'entreprise à travers des indicateurs récapitulatifs facilitant l'accès rapide et simplifié à l'information et permettant une prise de décision adéquate et en temps opportun pour les dirigeants.

Dans cette section nous nous contenterons d'expliquer le concept de performance au sein d'une entreprise. Le concept de tableau de bord sera traité

en détail dans le deuxième chapitre de ce fait nous ne présenterons qu'une introduction à la performance et sa mesure.

III-2-1) Définition de la performance :

La performance est la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action). La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels, elle est subjective et dépend des référents choisis (buts, cibles).¹

III-2-2) La performance dans l'entreprise :

On peut rattacher la performance aux trois sens primaires :

- ◆ La performance est succès. La performance n'existe pas en soi ; elle est fonction des représentations de la réussite, variable selon les entreprises et/ou selon les acteurs.
- ◆ La performance est résultat de l'action.
- ◆ A l'opposé la performance est action,

III-2-3) Mesure de la performance :

Il convient alors de savoir sur quelles bases la mesure va être effectuée. En effet, savoir ce qui est considéré comme performant ou non nécessite la définition de critères précis sur lesquels les mesures seront basées. La mesure de performance est une notion relativiste. En effet, lorsque l'on évalue une performance, il faut savoir par rapport à quoi on le fait et surtout sur quelles bases une comparaison peut être faite.

La mesure peut être absolue ou relative. Elle est relative lorsque les résultats obtenus seront jugés relativement à des performances passées ou extérieures à

¹ Bernard Colasse, Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, Ed Ecomica, 2000, Paris, P934.

l'entreprise. Lorsque l'évaluation est absolue, ils sont jugés sans référence à des données précises.

De plus, la mesure peut être quantitative ou qualitative, c'est à dire basée sur des données chiffrées ou sur des caractéristiques plus subjectives. C'est le mode d'évaluation qui permettra de déterminer ce caractère.

La distinction entre les notions d'efficacité et d'efficience est également importante. En effet, l'efficacité est le fait d'atteindre l'objectif prévu, alors que l'efficience est le fait d'y parvenir avec un minimum d'efforts et de coûts.

Le but premier de la mesure de la performance est d'évaluer la contribution de la fonction dans la performance de l'entreprise. En d'autres termes, il s'agit alors de mettre en évidence la valeur ajoutée ou la mauvaise gestion de cette fonction dans l'entreprise.

Une évaluation de la performance, quelle que soit son domaine d'application, peut également entraîner des conséquences positives quant à la motivation des acteurs et à la reconnaissance de leur travail. En effet, suivant les indicateurs utilisés et leurs résultats, ce travail de remise en question et d'évaluation peut permettre par exemple :

- ◆ Une meilleure reconnaissance des acteurs, meilleure crédibilité.
- ◆ Un encouragement à « faire mieux »
- ◆ D'établir des règles de base pour le travail et permet de motiver les acteurs .
- ◆ De réorganiser le travail quand les résultats sont insuffisants
- ◆ Meilleure communication
- ◆ Meilleure prise de décisions
- ◆ Rendre les résultats transparents

Ces conséquences peuvent elles même être à l'origine de la création du système d'évaluation de la performance. C'est à ce niveau que va se situer notre recherche à travers la présentation du tableau de bord.

En effet, il est important de déterminer les éléments qui ont induit la mise en place d'un système d'évaluation de la performance. Ceux ci traduisent les objectifs réels de la démarche de mesure de la performance.

III-3) Gestion et contrôle budgétaire

III-3-1) L'élaboration d'un budget dans le cadre d'une démarche de contrôle de gestion

Le budget d'une organisation, qu'il s'agisse d'une entreprise, d'un établissement public ou d'une administration (sans négliger les spécificités de chacun) peut être défini comme l'expression chiffrée (comptable et financière) du plan d'action retenu pour mettre en œuvre un programme sur le court terme (typiquement un an). Le champ budgétaire concerne à la fois l'élaboration des budgets et le suivi budgétaire. C'est-à-dire, pour ce dernier point, la vérification en cours d'action et en fin d'action que les objectifs fixés par le budget sont atteints (mesure des réalisations).

Les techniques issues du contrôle de gestion sont utiles aux trois étapes du cycle de gestion :

a) Durant la phase d'élaboration des budgets

Le budget est un outil de planification qui permet d'allouer les ressources à un programme d'action et de traduire en objectifs annuels un programme qui s'inscrit éventuellement sur le plus long terme ; Le budget est un outil de coordination, qui permet d'assurer la cohérence entre les programmes d'actions.

b) Durant la phase d'exécution

Le suivi budgétaire permet en cours d'exercice de mettre en évidence les écarts par rapport aux prévisions du budget (consommation des moyens et atteinte des objectifs) et, si nécessaire, de prendre les mesures correctives.

c) En fin d'exercice (mesure des réalisations)

Il s'agit d'évaluer dans quelle mesure les objectifs de performance ont été atteints et à quel coût. L'analyse des écarts éventuels par rapport aux prévisions établies en début d'exercice doit être exploitée en vue de l'élaboration des budgets suivants (notion de « bouclage »).

III-3-2) Les ratios budgétaires

Un ratio budgétaire se définit comme :

La mise en perspective d'une variable financière et d'une grandeur physique (exemple : dépenses de fonctionnement/agent) ;

- La mise en relation de deux grandeurs financières (exemple : dépenses de recouvrement correspondant aux recettes encaissées au titre de l'impôt/dépenses engagées pour le recouvrement de l'impôt) ;
- La mise en relation de deux grandeurs physiques (exemple : surface utile des locaux/effectifs ; nombre de postes informatiques/agent...).
- Les ratios budgétaires ont pour objectifs de faciliter la préparation budgétaire sur la base de comparaisons pluriannuelles ou entre structures similaires et de suivre l'évolution de la situation financière de la structure à un moment donné.

III-3-3) Le Budget Base Zéro

Le budget base zéro (BBZ) est une méthode créée en 1973 par un américain, P.A.PYHRR, pour accroître la flexibilité dans l'élaboration des budgets, c'est-à-dire pour éviter que les budgets ne soient à peu de chose près la reproduction des budgets de l'année précédente¹.

Le budget base zéro peut être défini comme un procédé de planification et de budgétisation qui exige de la part de chaque dirigeant d'un centre de décision qui justifie dans le détail et dès son origine tous les postes du budget dont il a la responsabilité et qu'il donne la preuve de la nécessité d'effectuer une dépense².

¹H. LONING, V. MALLERET, J.MERIC, Y. ESQUEUX, E. CHIAPELLO, D. MICHEL, A. SOLE, Le Contrôle de gestion: organisation et mise en œuvre, Dunod, 2003, p 100.

²P.A. Pyhrr, Zero-Base Budgeting : a practica management tool for evaluating expenses, 1973,p 86.

Conclusion du chapitre

Le contrôle de gestion doit s'adapter à tous types d'organisation aussi bien, les entreprises de production et/ou de services et notamment le secteur bancaire objet de notre recherche.

Ce dernier utilise tous les outils indispensables (financiers, calcul des coûts, statistiques...) à sa réalisation.

Le contrôle de gestion ne peut être réalisé sans l'exploitation de tous les indicateurs de gestion nécessaires à mesurer à la fois l'efficacité et l'efficience des résultats obtenus.

Chapitre II

*LES PREALABLES ET LES
OUTILS D'APPLICATION
DU CONTROLE DE
GESTION DANS LA
BANQUE*

L'activité bancaire est nécessaire au financement de tous types d'économies tout en maintenant sa solvabilité à travers les dépôts de fond et l'octroi de crédits.

Dans un premier temps sera reprise l'activité bancaire à travers son organisation, la hiérarchie du système bancaire (banque centrale, banques commerciales, ...).

Dans un deuxième temps le système d'information prévalent dans l'activité de banque qui doit obéir à un souci d'efficacité.

Dans un troisième temps utiliser les outils de contrôle de gestion à travers les plans d'action susceptible de mesurer les objectifs attendus à travers les indicateurs financiers.

Section 1 : L'Activité bancaire et les systèmes d'information de gestion

I-1) L'institution bancaire

I-1-1) Définition de la banque

« La banque est un établissement de crédit ayant pour objet de procurer des services financiers aux particuliers ainsi qu'aux entreprises, qu'elles soient privées ou publiques »¹.

I-1-2) Les opérations de la banque

L'activité des banques englobe la réception de fonds du public, leur mise à la disposition de la clientèle, ainsi que la gestion de moyens de paiement. Les fonds recueillis sont affectés à la conduite d'opérations de crédit, elles-mêmes génératrices de nouveaux dépôts par le supplément de monnaie qu'elles sont amenées à créer, les banques sont au centre du processus de création monétaire.

A) Les activités de la banque

Les activités des banques sont nombreuses², les activités des banques de dépôts se divisent entre les services aux particuliers, les activités de crédit et les services effectués pour le compte de l'Etat ou pour celui des émetteurs de valeurs mobilières. Les services rendus aux particuliers sont le plus souvent rendus gratuitement en contrepartie des dépôts de fonds non rémunérés. Ils comprennent toutes les activités ayant trait à la gestion des comptes de dépôts (règlement et encaissement des chèques, recouvrement des factures, exécution des ordres de virement, gestion des règlements par carte bancaire et carte de crédit, opérations de change avec l'étranger). Certains services sont également rendus moyennant commission (conservation des titres, conseils concernant les placements, location de coffres-forts).

L'octroi de crédit, aux entreprises comme aux particuliers, est la principale source de profit pour les banques : celles-ci consentent des découverts, des avances, des prêts, et pratiquent également l'escompte d'effets de commerce.

Enfin, les services effectués pour le compte de l'Etat comprennent le placement des emprunts d'Etat, notamment les bons du Trésor. Les banques

¹ NAULLEAU.G, ROUACH. M, « Contrôle de gestion bancaire et financier », Edition Banque Editeur, Paris, 1998, p136.

² Banque magazine, N° : 625, mai 2001.

pratiquent, en outre, une activité de gestion auprès du public au profit des émetteurs d'actions et d'obligations.

B) La 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 circuit bancaire ».¹

Deux types de dépôts peuvent être effectués auprès des banques à vue et des dépôts à terme. Dans le premier cas, le retrait ne nécessite pas de préavis (c'est le cas des comptes chèques, des comptes sur livret ou les plans d'épargne populaire, et des comptes courants des entreprises commerciales). Par contre, les dépôts à termes ne peuvent faire l'objet d'un retrait qu'à échéance fixe (un retrait anticipé reste néanmoins possible, tout en entraînant la perte de certains avantages liés au dépôt à terme, en particulier une réduction du taux d'intérêt). A partir de ces dépôts, la banque dispose de fonds, qu'elle peut utiliser librement, à condition d'être toujours en mesure de les restituer si le déposant le demande. Pour ce faire, elle est tenue de respecter un certain rapport entre ses réserves de monnaie et les prêts qu'elle signe. Cette exigence de solvabilité des établissements de crédit est renforcée par le mécanisme dit des réserves obligatoires, que chaque banque doit constituer auprès de sa Banque Centrale.

Si l'économie est en situation de croissance, le montant de la monnaie détruite restera inférieur à la création réalisée, et il y aura gonflement de la masse monétaire. Le même phénomène s'observe lorsqu'une banque achète des devises à l'étranger (elle crée de la monnaie nationale en contrepartie) ou lorsqu'elle consent des avances au Trésor Public, le banquier de l'Etat. Dans le cadre d'un tel système, on empêche les banques de créer indéfiniment de la monnaie, en les obligeant à déposer une partie de leurs avoirs auprès de la banque centrale : le montant qu'elles seront autorisées à créer dépendra donc en dernière analyse de leur capacité réelle de remboursement.

I-1-3) Organisation du système bancaire

Le système bancaire moderne se compose d'une Banque Centrale et de banques commerciales (appelées aussi banques de second rang, banques

¹ Banque des Règlements Internationaux, « Sound Practices for Liquidity Management in Banking Organisations », New York, février 2000.

ordinaires, privées, ou tout simplement banques). Ainsi que nous allons le voir, chacune des deux parties a un rôle bien spécifique.

A) La Banque Centrale¹

Au cœur du système bancaire se trouve la Banque Centrale. La Banque Centrale d'Algérie fut créée par la loi numéro 62-144 votée par l'Assemblée constituante le décembre 1962, portant création et fixant les statuts de la Banque Centrale.

La Banque Centrale agit dans le cadre d'une mission, elle est chargée de veiller sur la monnaie, le crédit, et le bon fonctionnement du système bancaire.

La Banque Centrale est la banque des banques, et toutes les banques commerciales y possèdent un compte qu'elles sont obligées de provisionner (réserves obligatoires). C'est à partir de ces comptes qu'elles vont pouvoir quotidiennement compenser les chèques et paiements électroniques de leurs clients.

Si une banque commerciale n'a pas assez de liquidités (monnaie immédiatement disponible), elle peut s'en procurer sur le marché monétaire auprès d'autres institutions financières privées, ou directement auprès de la Banque Centrale. Un rôle important de la Banque Centrale est donc de refinancer les banques commerciales, c'est à dire de leur fournir des liquidités (de la monnaie scripturale) en "prenant en pension" des actifs en leur possession (bons du Trésor et créances privées de qualité).

Ces refinancements sont le plus souvent d'une durée très courte, de un à quelques jours. La monnaie ainsi créée disparaît dès son retour à la Banque Centrale à la fin de la prise en pension.

Ce refinancement n'est pas gratuit, et son taux d'intérêt est déterminé par la Banque Centrale. Ce taux est fixé en fonction des risques concernant la stabilité de la monnaie, ainsi qu'en fonction des besoins de liquidités des banques commerciales. Une menace d'inflation incitera la Banque Centrale à remonter les taux, alors qu'un besoin de liquidités tendra à les faire baisser.

En cas de crise de liquidités (manque de monnaie) sur le marché monétaire, la Banque centrale se doit de créer la monnaie nécessaire au bon fonctionnement

¹ En Algérie la Banque Centrale s'appelle Banque d'Algérie.

du système bancaire. Elle est le prêteur en dernier recours. La crise des crédits "subprime" de 2007 a ainsi amené les Banques Centrales à refinancer massivement les banques commerciales.

Si à d'autres époques la Banque Centrale a créé de la monnaie en compensation directe de titres du Trésor Public, ce n'est plus le cas de nos jours. L'État se finance maintenant sur les marchés bancaires et financiers.

B) Les banques de second rang (les banques commerciales)

Les banques commerciales collectent les dépôts des ménages (des particuliers), des entreprises et des administrations publiques. Ces dépôts sont en premier lieu les revenus des ménages et les rentrées d'argent des entreprises, le plus souvent directement versées sur les comptes de dépôts, ou payés par l'intermédiaire de chèques ou carte de paiement. C'est aussi l'épargne des ménages, déposée sur des "comptes sur livrets", ou d'autres formes de placements utilisés surtout par les entreprises en excédent temporaire de liquidités.

Cette masse de monnaie collectée n'est pas conservée stérilement par les banques, mais également prêtée. Soit à leur clientèle habituelle, soit par l'intermédiaire des marchés monétaires ou financiers.

Une partie de l'activité des banques est de servir d'intermédiaire financier. Quand une entreprise ou l'Etat veut se refinancer, il émet des titres qu'il vend par l'intermédiaire des banques commerciales. Ces banques proposent ainsi à leurs clientèles diverses produits financiers, (actions de société, obligations d'entreprises, bons du Trésor, ...), ainsi que des services de gestion de ces produits.

Un autre rôle des banques commerciales, beaucoup moins connu que les précédents, est de créer de la monnaie scripturale.

Parmi les banques de second rang, on distinguait les banques de dépôt des banques d'affaires.¹ Néanmoins, ce principe de spécialité n'était pas adapté à l'activité réelle des banques, et les différences entre ces deux catégories d'établissement bancaires se sont peu à peu estompées. Ensuite les autorités monétaires avaient établi des statuts juridiques différents entre banques de dépôt et banques d'affaires en fonction de la nature de leurs activités.

¹ NAULLEAU.G, ROUACH. M, op.cit ; p33.

- Les banques des dépôts avaient pour seul objet de recueillir les fonds collectés auprès du public. Leurs activités consistaient à accorder des prêts aux entreprises et aux ménages pour financer des opérations d'acquisition de biens ou d'investissement. Les prêts faisaient l'objet d'une distinction selon leur maturité (concours accordé à court, moyen ou long terme), ou selon leur objet : financement des exportations ou des investissements, crédit de campagne pour les entreprises, facilité de caisse ou crédit à la consommation pour les ménages.
- Les banques d'affaires avaient, quant à elles pour mission de gérer des prises de participation dans des entreprises existantes ou en formation, elle octroie également des crédits à court, moyen et long terme, les fonds qu'elles reçoivent ne sont pas des dépôts à vue ou à échéance, mais des ressources stables (dépôt à terme).

Au total, les systèmes bancaires et les mécanismes monétaires contemporains sont hiérarchisés avec l'existence :

- D'une banque centrale ;
- De banques commerciales ou banques de second rang.

Et avec la coexistence de plusieurs types de monnaie :

- Une monnaie centrale ou base monétaire, c'est la somme des engagements monétaires de la banque centrale vis-à-vis des agents non bancaires et des autres banques : billets en circulation, avoirs en monnaie scripturale dans les comptes de la banque centrale
- Des monnaies scripturales, émises par les banques commerciales, correspondent à une monnaie écrite c'est-à-dire une monnaie créée par l'intermédiaire d'écritures comptables dans les livres des banques. Appelées également monnaie de banque, elle est représentée par l'ensemble des dépôts à vue auprès des banques de second de rang et des comptes chèques postaux. La monnaie scripturale circule entre les agents au moyen de chèques, de cartes bancaires, de virements et représente à l'heure actuelle plus de 80% de la masse monétaire dans les pays développés.

La création monétaire est essentiellement le fait des banques commerciales ; la source principale de création monétaire est représentée par les crédits distribués par les banques. Leur activité de création monétaire les confronte à un problème de liquidité bancaire c'est-à-dire d'approvisionnement en monnaie centrale. La politique monétaire s'appuie sur cette contrainte de liquidité bancaire.

I-2) Organisation et mise en place d'un système d'informations

Avant d'aborder le système, il faut, en premier lieu, définir la matière première de tout système qu'est l'information.

I-2-1) L'information, définition et caractéristiques

Définition de l'information

L'information est considérée comme une ressource stratégique, au même titre que les ressources financières, le capital humain et les biens matériels gérés par l'entreprise. Elle assure la coordination entre les différents services de la banque et la cohérence entre les différentes activités, grâce aux systèmes de communication.

« L'information représente les données transformées sous une forme significative, pour la personne qui la reçoit ; elle a une valeur réelle (ou perçue) pour ses décisions et ses actions »¹

De cette définition, nous relevons deux points essentiels :

- Une donnée ne devient information que si elle a une signification pour la personne à une autre qui la consulte ;
- La signification des données change d'une personne à une autre : elle peut être nulle ou avoir une grande importance ; cela implique que la valeur de l'information est relative, selon l'intérêt que lui porte chaque individu.

Les caractéristiques de l'information

La valeur et la qualité de l'information dépendent des caractéristiques suivantes :

¹ Alzaro.C, **contrôle de gestion**, manuel et application, DUNOD 5eme édition, paris 2001,p84

- **Fiable et de qualité** : l'information doit être fiable pour constituer une bonne base à la mesure de performance et pour une bonne prise de décision, sa qualité est fonction de sa capacité à, représenter la réalité ;
- **Actuelle** : une information n'a de valeur que si elle est disponible au bon moment, car son intérêt est limité dans le temps ;
- **Complète** : elle doit fournir les éléments nécessaires pour une prise de décision fondée et une analyse exhaustive des performances ;
- **Pertinente** : il faut que l'information soit adaptée aux problèmes posés en contenant les éléments permettant de les résoudre. Ainsi, les informations destinées à mesurer les performances doivent assurer la convergence des décisions vers la recherche de la performance globale ;
- **Accessible** : l'obtention et le traitement de l'information, doit être possible.

Les sources d'information sont nombreuses et diversifiées, internes ou externes, formalisées ou non. Les supports de l'information sont également diversifiés, leur qualité dépend de la commodité qu'ils présentent pour l'utilisateur, de la sécurité sur la validité des informations, de la vitesse de leur transmission et du coût du support lui-même.

En outre, c'est la qualité de l'information ainsi que les outils et moyens humains et matériels utilisés pour son traitement qui conditionne la réussite d'un système d'information.

I-2-2) L'organisation d'un système d'information de gestion

Le contrôle de gestion doit concevoir un système d'information et de communication qui doit fournir des informations de synthèse utiles aux dirigeants, permettant de définir des objectifs cohérents et conformes aux choix de la politique de la banque et pouvant aider les opérationnels dans leurs besoins analytiques.

Ce système prendra plusieurs formes, en fonction des besoins des responsables de la banque :

- **Un système d'information stratégique pour les décideurs** : Sous forme d'outils de planification et de tableaux de bord ;

- **Un système d'information pour les responsables opérationnels** : par la mise en place d'instruments de prévisions budgétaires.

L'organisation du système d'information de gestion doit, également permettre de :

- Restituer des données qui ne sont pas immédiatement disponibles, lors de la saisie des opérations ;
- Prévoir des procédures d'élaboration automatique de ces données et d'alléger le travail des contrôleurs de gestion.

I-2-3) le système d'information, définition et caractéristiques

Définition du système d'information

Un système d'information peut être défini comme « un ensemble structuré de ressources qui permettent d'acquérir, traiter, stocker et diffuser les informations nécessaires pour prendre les décisions et agir »¹. Les ressources d'un système d'information sont : le personnel, le matériel, les procédures, et les logiciels...

La conception d'un système d'information est, particulièrement, nécessaire pour la banque, pour les raisons suivantes :

- L'insuffisance du traitement comptable et statistique des informations. En effet, bien que le système financier soit particulièrement développé dans la banque, de part la nature de ses activités (la banque établit ses propres comptes, des situations pour les autorités monétaires et pour le fisc, etc.).
- La décentralisation des responsabilités et la délégation de pouvoir nécessite la mise au point d'un système d'information qui assure l'alimentation de chaque responsable en informations nécessaires à la prise de décision, qui facilite et contribue à l'évaluation des activités intermédiaires et globales de la banque et qui assure la cohérence entre les actions des différents décideurs, en facilitant la communication ;

Enfin, la nécessité de généraliser l'information exige la décentralisation de l'outil informatique, qui doit permettre à tous les décideurs de disposer de moyens d'analyse satisfaisants.

¹ LAURANT.P.BOUAR.F ; Economie d'entreprise, tome 2, Edition d'organisation, paris 1997,P65.

Caractéristiques d'un système d'information

Afin de mener à bon escient les missions qui lui ont été dévolues, le système d'information doit présenter certaines caractéristiques pour être performant. Parmi ces caractéristiques, nous citons :

L'abondance des informations fera que noyer le gestionnaire et réduire ses capacités d'assimilation et d'analyse. Pour cela, le système d'information doit présenter des informations synthétiques et en nombre réduit, mais qui permettent de donner une idée claire et globale de l'activité de l'entité de gestion ;

- **Cohérent** : d'un côté, le système d'information doit présenter des informations cohérentes et de l'autre côté, il doit épouser le type d'organisation de l'entreprise, en s'adaptant à sa taille, sa nature et sa structure ;
- **Indispensable à chaque échelon de responsabilité** : il doit fournir aux responsables des différents niveaux de la ligne hiérarchique que les informations qui leur sont utiles et indispensables pour la gestion de leurs unités et la prise de décision appropriée ;
- **fournisseur de données rapides et fiables** : nous avons vu que la valeur de l'information est relative. D'un côté, elle est limitée dans le temps, ce qui fait que le système d'information doit fournir les informations, rapidement, et de l'autre côté, elles doivent être fiables pour minimiser le risque d'erreurs ou l'annuler ;
- **Contrôle** : il doit faire l'objet de contrôler sa pertinence et son adéquation aux besoins de la banque, par le suivi de la fiabilité des informations qu'il fournit et la minimisation des marges d'erreurs qu'il permet, ainsi que par l'examen de son efficacité (selon le rapport qualité/couts).
- **Evolutif** : le système d'information suit le même cycle de vie de l'organisation. De ce fait, il doit s'adapter aux changements qui l'affectent et aux évolutions de son environnement.

I-2-4) Les buts d'un système d'information

La gestion de toute entreprise nécessite des informations sur l'environnement externe et le fonctionnement interne. Face à ce besoin d'information, le système d'information permet :¹

- **De contrôler** : en tant que mémoire de l'entreprise, il traite les informations concernant son passé et permet de constituer un historique, qui servira de base de comparaison, afin de déceler toutes anomalies dans le fonctionnement interne ;
- **De coordonner** : le système d'information traite les données relatives au présent. Pour cela, il doit assurer la coordination entre les différents services ;
- **De décider** : grâce au traitement des données prévisionnelles, le système d'information offre la possibilité de construire des scénarios sur la base d'hypothèses et des simulations, pour choisir la solution la mieux adaptée au problème posé.

I-2-5) Les enjeux de la rentabilité du système d'information

Pour l'efficacité accrue du système d'information et de gestion de l'établissement de crédit, il doit répondre à certains enjeux et objectifs qui sont directement quantifiables.

- Améliorer la qualité pour :
 - Fiabiliser les données concernées ;
 - Raccourcir les délais de mise à disposition ;
 - Améliorer la réactivité face aux besoins nouveaux de la direction ou des responsables opérationnels.
- Améliorer la capacité d'analyse, en facilitant les études suivant les différents axes.

I-2-6) Rentabilité du système d'information

La rentabilité des investissements dans un système d'information est difficile à estimer, à priori. Pour analyser ces performances, une comparaison avec d'autres systèmes peut être utile ou avec le coût de maintenance d'une

¹ GIRAUD F , SAULPIC O, NAULLEAU G, DELMOND MH, BESCOS PL, OP CIT,P350.

application ancienne, notamment lorsque celle-ci doit intégrer le traitement de nouvelles opérations non prévues.

La qualité du système d'information est aussi conditionnée par :

- Des procédures formalisées ;
- La qualité et la compétence des équipes de gestion ;
- Une formation continue, adaptée de l'ensemble du personnel.

I-3) La mise en place d'un système budgétaire

La gestion budgétaire est une fonction partielle du contrôle de gestion. Le rôle du contrôle de gestion dans le cadre de la gestion budgétaire peut se définir de la façon suivante :

- Il doit définir les procédures d'établissement des budgets (logiciels, imprimés, délais, données statistiques...)
- Il doit définir ou mettre à jour les procédures de suivi budgétaire et aider les responsables à entreprendre des actions correctives ;
- Le contrôleur de gestion vérifie la cohérence des différents budgets (éviter les doubles emplois...).

I-4) La mise en place d'un système de comptabilité analytique

I-4-1) Fondements du système

La comptabilité analytique, étudie les méthodes d'évaluation ou de calcul des coûts afin de fournir des informations claires et précises au système de gestion de l'entreprise. Et la banque doit adopter une stratégie qui lui permet de contrôler et réduire les coûts engagés, augmenter les produits générés et maximiser sa rentabilité.

Un système de comptabilité analytique bancaire permet d'analyser les charges et les produits de la banque, afin de :

- Déterminer la rentabilité des centres de profits, des produits et services proposés à la clientèle, du client ;
- Expliquer les résultats obtenus et les écarts entre ce qui est prévu et ce qui est réalisé, compte tenu des moyens mis en œuvre ;

- Fournir aux décideurs les éléments aidant à la prise de décision.

Néanmoins, bien que l'activité bancaire soit considérée parmi les activités fortement informatisées, la mise en place d'une comptabilité analytique dans la banque est plus difficile que dans une entreprise industrielle, car les charges dans la banque comportent en majorité, des frais de personnel et d'autres frais généraux dont l'effet sur les agences, et même les produits n'est pas facilement identifiable.

C'est pourquoi, certaines banques ne s'intéressent qu'aux charges directes et laissent de côté les charges indirectes estimant que leur imputation est trop arbitraire et coûteuse.

I-4-2) Les difficultés de la mise en place de la comptabilité analytique :

La mise en œuvre de la mise en place d'une comptabilité analytique dans le milieu bancaire est très difficile, en raison de la diversité des opérations et des produits bancaires. En effet, le coût d'une mise en place d'un système d'information sur le territoire national qui couvre toutes les agences bancaires ainsi que les différentes directions régionales pour un calcul objectif de tous les coûts et résultats liés à leurs activités s'avère très onéreux pour une banque et même si elle en a les moyens.

I-4-3) Organisation de la banque en centres de responsabilité

Il est à noter que l'identification et la définition de centres de responsabilité sont un préalable important à la mise en œuvre des procédures techniques et organisationnelles du contrôle de gestion comme le système de calcul des coûts et de mesure des rentabilités, la procédure budgétaire ou les tableaux de bord.

Les banques sont des entreprises de grande taille caractérisées par une structure assez complexe, ce qui rend leur gestion difficile. Afin de maintenir la réactivité et améliorer la performance organisationnelle, la décentralisation du pouvoir est devenue une nécessité. Cette décentralisation s'opère par l'identification de centres de responsabilité.

On peut définir le centre de responsabilité comme « une entité de gestion disposant :

- D'une délégation formelle d'autorité pour négocier des allocations de ressources et des niveaux d'objectifs dans les cadres du plan opérationnel et du budget ;
- D'un système de pilotage de sa gestion lui permettant de rendre compte (reporting, tableau de bord) de l'utilisation de ses ressources et de l'état de ses réalisations par rapport à ses objectifs propres ». ¹

● La nécessité des centres de responsabilité

Mais quels sont les préalables à cette décentralisation ? Quelles sont les règles à respecter pour le découpage de l'entreprise en centre de responsabilité ?

Contentons- nous ici de préciser les règles d'application suivantes :

-Le découpage doit être fondé sur l'organigramme réel de l'entreprise et doit, par conséquent, être actualisé chaque fois que le partage des responsabilités est modifié ;

-Tous les domaines de l'entreprise doivent être rattachés à un centre de responsabilité, aucune décision ne pouvant être prise sans être « sous responsabilité » ;

-S'il ne peut y avoir de décision « hors responsabilité », à l'inverse aucune décision ne peut relever d'une « double responsabilité » cette règle implique qu'il ne peut y avoir de chevauchement d'activité entre plusieurs centres de responsabilités ;

-Si une même personne peut assumer la charge de deux centres de responsabilité, un même centre de responsabilité ne peut avoir à sa tête deux responsables.

Cette définition des centres de responsabilité se fait à partir de la structure d'organisation de la banque, choix politique qui est décidé par la direction générale.

● Typologie des centres de responsabilité

Dans la banque, plusieurs centres de responsabilité sont distingués.

¹ G.NAULLEAU et M.ROUACH, OP.CIT,2002, P38.

a) Les centres de coûts :

Entités de gestion qui n'engendrent que des charges engagées pour la réalisation d'une prestation d'un produit. Ils peuvent être rattachés à l'une des catégories suivantes :

■ **Les centres de structures** : qui effectuent des missions de soutien et de coordination aux autres centres.

La prestation qu'ils fournissent ne sont ni répétitives, ni systématiquement identifiables. Ce sont des activités de Direction Générale, d'Audit, de Contrôle de Gestion, de Gestion des Ressources Humaines, ... etc. Par rapport aux centres de coûts opérationnels et de support, les prestations des centres de structures ne dépendent pas des demandes des centres destinataires ; c'est plutôt les responsables des centres de structure et, en particulier, la Direction Générale, qui statue sur l'opportunité des missions poursuivies par les autres centres.

■ **Les centres de supports** : fournissent des prestations non répétitives, car ils répondent à des demandes ponctuelles ou spécifiques des centres destinataires.

Exemple : l'informatique, le marketing, études et développement, maintenance, formation, imprimerie, ... etc.

■ **Les centres opérationnels** : réalisent des prestations répétitives identifiables et aisément mesurables, ces opérations sont très importantes pour la banque. Comme le traitement de chèques, d'ordre de bourse, ou la gestion des dossiers de crédits.

La principale caractéristique de ces centres est qu'ils permettent d'identifier et de mesurer aisément les prestations fournies, ce qui offre la possibilité de mettre en place un système de facturation interne des prestations fournies par les centres des coûts opérationnels pour le compte des centres destinataires.

b) les centres de profit :

Les centres de profit exercent des activités de nature financière ou commerciale, directement génératrices de résultat. Les pouvoirs délégués à ces centres couvrent les conditions de la négociation commerciale (prix, remise, conditions de paiement). Pour le responsable, il s'agit de réaliser un niveau de revenu permettant de dégager une marge ou un niveau de profitabilité (PNB,

contribution ...) en recherchant la meilleure combinaison entre les activités et les charges.

Le responsable du centre de profit est principalement responsable du niveau de son activité et de ses différents soldes intermédiaires de gestion.

Les centres de profits sont essentiellement constitués : des agences, ou des unités commerciales spécialisées sur certains marchés (collectivités territoriales, secteur associatif, agence PME/PMI ...), ou de la trésorerie.

c) les centres de revenus :

La délégation porte sur les charges et le niveau d'activité. Le responsable du centre n'a pas de délégation pour la négociation des conditions de commercialisation (tarification et les conditions clientèle). Son rôle est de maximiser le volume d'affaires en respectant le budget de fonctionnement. Il s'agit d'agences n'ayant pas de délégation sur les conditions de négociation commerciale.

● Le compte d'exploitation analytique de l'agence bancaire

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

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

Tableau n° 02 : Compte de Résultats

PRODUITS	CHARGES
Produits d'exploitation bancaire	Charges d'exploitation bancaire
Intérêts et produits assimilés	Intérêts et produits assimilés
Commissions perçues	Commissions versées
Autres produits d'exploitation bancaire	Autres charges d'exploitation bancaire
Produits net bancaire	
Produits d'exploitation générale	Charges d'exploitation générale
	Charges propres (services, impôts et taxes, Frais de personnel ...)
	Charges affectées
Autres produits d'exploitation	Autres charges d'exploitation
Résultats brut d'exploitation	
Produits comptables et fiscaux	Produits comptables et fiscaux
	Dotations aux amortissements
Reprises de provisions	Dotations aux provisions
Produits divers	Charges diverses
Résultat d'exploitation	
Produits exceptionnels (plus value de cession, reprise sur charges)	Charges exceptionnelles
Résultat avant impôts	
	Impôts sur bénéfiques (IBS)
Résultat net de l'exercice	

Source : Ben bekhma habiba, la gestion budgétaire bancaire, PGS ESC, 2007/2008.

Ce compte repose sur le principe que l'agence est un centre de profit.

I-5) La structure organisationnelle de la banque

L'activité bancaire est très diversifiée et s'exerce dans une structure complexe où la délégation de pouvoir est devenue une nécessité, pour assurer l'efficacité de la gestion.

Dans ce contexte, l'agence bancaire constitue une décentralisation géographique et un prolongement du siège, c'est-à-dire qu'une partie du pouvoir central est déléguée au gestionnaire de l'agence, après lui avoir alloué des moyens pour l'atteinte des objectifs fixés.

Cela implique un retour d'information et des dispositifs de contrôle permettant, d'une part à l'hierarchie de maîtriser la gestion, d'assurer la

cohérence des décisions et d'orienter les décisions au niveau des agences et d'autre part, aux responsables d'agences de rendre compte de leur gestion, de leurs résultats et des actions menées à leur niveau.

Néanmoins, pour que ce système atteigne ses objectifs, il est nécessaire de déterminer la liste des agences, le pouvoir de décisions qui leur a été délégué et le niveau auquel il s'arrête, les opérations qu'elles peuvent effectuer, les moyens qui leur sont alloués et les objectifs qu'elles doivent atteindre.

Plusieurs approches sont ainsi possible, elles sont le plus souvent complémentaires et elles définissent le cadre organisationnel qui, à son tour, définit la délégation d'autorité et la répartition des différentes tâches au sein de la banque. Nous présenterons, dans ce qui suit, l'approche par l'organigramme (celle par centres de responsabilité est déjà exprimée).

L'approche par l'organigramme

L'organigramme peut être défini comme une description des différents pôles d'activité de l'entreprise. Au sein de la banque, deux types d'organigrammes peuvent être utilisés, à savoir :

● L'organigramme hiérarchique

Il permet de représenter la structure de la banque en mettant en évidence ses divers organes ainsi que leurs rapports respectifs. Ainsi, il doit faire la présentation la plus détaillée de la banque, et ce partant des plus hauts niveaux de sa hiérarchie (Direction Générale, différents directions et départements centraux, etc....) jusqu'à ses plus bas niveaux (agences, services, sections, etc....). Il doit, en outre, préciser toutes les liaisons de ces subdivisions.

Cela conduit à isoler les responsabilités, en identifiant les preneurs de décisions et à faciliter la localisation et le choix des informations essentielles et pertinentes, dont les managers de différents niveaux ont besoin.

● L'organigramme fonctionnel

L'organigramme fonctionnel d'une banque se réfère aux fonctions de celle-ci et non à son organisation. Il y a une proposition de la classification suivante des fonctions de la banque :¹

¹ DE COUSSERGUES S. gestion de la banque, DUNOD, 2^{ème} édition, PARIS, 1996, P120.

- **La fonction d'exploitation** : sa mission est de vendre des produits à la clientèle et de maintenir la relation client-banque. Elle est exercée, principalement, dans les agences, mais aussi dans certains départements du siège ;
- **La fonction de production** : elle assure le traitement administratif des opérations initiées par l'exploitation. Il s'agit de la tenue des comptes des clients et de l'exécution matérielle des opérations relevant de l'exploitation (comptabilisation des mouvements, envoi de relevés, etc....) ;
- **La fonction d'assistance** : elle seconde l'exploitation et peut être subdivisée en trois secteurs :- Assistance idées : services études, marketing, etc.
 - Assistance moyens : gestion du personnel, entretien des immeubles, etc.
 - Assistance technique : contentieux, trésorerie, inspection, etc.

Section II : Les outils du contrôle de gestion bancaire

Afin de mener à bien les missions qui lui sont dévolues au sein de la banque, le contrôle de gestion s'est doté d'un certain nombre d'outils, qui sont :

La gestion provisionnelle ;

La mesure de la rentabilité ;

Les tableaux de bord et le reporting.

II-1) La gestion prévisionnelle

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

Donc, elle a pour objectif d'orienter le choix des axes stratégiques de la Direction Générale, ses objectifs généraux et la détermination des hypothèses économiques. Le contrôle de gestion peut effectuer des simulations pour

anticiper les résultats selon différents scénarios, et produire à l'intention de la Direction Générale, des projections de résultats annuels probables.

II-1-1) Les prévisions

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

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

II-1-2) Le plan

Orienté vers le pilotage à moyen et long terme, il permet de passer d'une réflexion générale sur les métiers et les stratégies, à une formalisation des objectifs, des actions et des ressources nécessaires (budget). On distingue généralement :

- **Le plan stratégique** : qui sert à définir et formaliser la vocation de la banque et ses objectifs généraux à moyen et long terme.
- **Le plan opérationnel** : c'est la traduction des choix stratégiques en actions. Il quantifie les objectifs retenus, donne une traduction financière des moyens nécessaires à leur réalisation, définit les actions à mener, mesure leur rentabilité et présente les principaux indicateurs d'activité et de performance pour suivre l'exécution des plans d'actions².

II-1-3) Le budget

Il se définit comme étant : « l'expression comptable et financière des plan d'actions retenus pour mettre en œuvre la stratégie à court terme (l'année en générale)³ .

¹ ROUACH M, NAULLEAU G, le contrôle de gestion bancaire et financier, 3^{ème} édition, revue banque éditeur, Paris, 2000, P254.

² Un plan d'action est la liste des actions concrètes visant à réaliser des objectifs mesurables en indicateurs physiques ou financiers.

³ GERVAIS M, contrôle de gestion, Economica, 7^{ème} édition, PARIS, 2000, P273.

La procédure budgétaire classique se limite à la simple anticipation des recettes et des dépenses de l'année suivante. Par contre, la perception moderne du management le considère comme un contrat par lequel les responsables des centres s'engagent pour réaliser des objectifs qu'ils ont eux même contribués à élaborer. Il permet de coordonner les objectifs et les plans d'actions des entités décentralisées et de suivre, par le biais du contrôle de gestion, les réalisations.

Il favorise en outre, la coordination verticale et horizontale dans les banques. Coordination verticale lors de la déclinaison des objectifs : le responsable apporte son point de vue stratégique et le subordonné sa connaissance du terrain et de ses contraintes. Horizontale, car l'élaboration du budget nécessite la coordination des plans d'actions des différents responsables des centres de responsabilité.

II-1-4) Le contrôle budgétaire (le suivi budgétaire)

Il consiste à comparer le niveau des réalisations à celui des prévisions. Les écarts dégagés sont analysés en recherchant leurs causes éventuelles et les origines pour prendre les mesures correctives idoines, permettant d'atteindre les objectifs fixés ou de les réactualiser, même en cours d'année, si le besoin s'en fait sentir.

Le contrôle de budgétaire permet :

- De signaler en permanence les écarts ;
- De veiller à ce que tout dépassement budgétaire soit traité par le gestionnaire du centre de responsabilité ;
- Et d'obtenir des corrections.

II-2) La mesure de rentabilité

La pérennité de toute banque ne peut être assurée que si elle est rentable. De fait, la mesure de la rentabilité constitue l'un des principaux rôles confiés au contrôle de gestion dans la banque, donc il est indispensable de mettre en place un système de mesure de rentabilité, qu'elle soit par client, par produit ou par centres de profit¹, pour évaluer les performances des centres de profits, identifier les produits et les activités les plus rentables, cerner les clients les plus

¹ Un centre de profit est une entité de gestion disposant d'une délégation qui porte sur les charges, le niveau d'activité, et les conditions de négociations commerciale. Dans la banque il correspond en générale aux agences bancaires.

profitables et pouvoir apprécier les performances comparées des différents agences.

II-2-1) La rentabilité par centre de profit

Cette approche est, généralement la plus répandue dans les banques. En effet, la mesure de rentabilité permet de découper le résultat de la banque par centre de profit et de porter une appréciation sur la rentabilité de chaque centre afin d'orienter la politique d'implantation des différents agences de la banque. La démarche de calcul, se décompose en quatre étapes intermédiaires suivantes :

a) La détermination du PNB (produit net bancaire)

Elle est obtenue par l'agrégation de trois valeurs

- La marge sur intérêts : c'est la marge sur l'activité d'intermédiation bancaire. Elle se calcule comme suit :
+ Intérêts reçus des clients- intérêts payés par la banque aux clients= **Marge sur Intérêts.**
- Les commissions perçues sur les services offerts par l'établissement ;
- Les produits et charges divers : c'est, essentiellement, les produits du portefeuille titres de l'établissement de crédit et les opérations de trésorerie et d'intermédiation bancaire.

b) la détermination des charges affectées

Elle nécessite la prise en compte de toutes les charges (directes et indirectes) liées au centre de profit y compris les charges propres du centre, les coûts opérationnels, les charges de services généraux et les charges de structure.

c) La détermination de RBE (résultat brut d'exploitation)

La formation du RBE se présente comme suite : + produit net bancaire - charges propres du centre – coûts d'opérations facturés – autres charges indirectes = **Résultats brut d'exploitation**

d) La détermination de résultat net

Il est calculé de la façon suivante : + résultat brut d'exploitation – charges comptables et fiscales = **Résultat net** du centre.

II-2-2) La rentabilité par produit

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

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

Pour déterminer la rentabilité par produit, on passe par trois étapes :

a) Etablissement de la nomenclature des produits

Elle consiste à identifier, de façon précise, les produits et prestations commercialisés par la banque.

b) Détermination des charges et des recettes par produits

Les charges et les recettes sont affectées aux produits, soient directement ou selon des clés de répartition lorsqu'elles sont indirectes.

c) détermination des marges par produit et analyse de la rentabilité

L'analyse des différents niveaux de marges déterminés permet de se prononcer sur la rentabilité des produits et des activités.

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).

II-2-3) La rentabilité par client

L'étude de la rentabilité par client a pour objectif de répondre à la question suivante : « **le client X, est-il rentable ou non pour la banque ?** ». En effet il est vital pour une banque, de savoir si la relation qu'elle entretient avec son client lui est profitable, car cela va orienter ses décisions, lors des négociations commerciales. La rentabilité par client est appréhendée à travers le calcul de la marge clientèle et la contribution du client dans la formation du résultat de la banque.

Généralement, l'étude de la rentabilité par client conduit à l'établissement d'un compte d'exploitation et d'un bilan par client.

II-3) Les Tableaux de bord et le Reporting

En effet, la gestion budgétaire et la mesure de la rentabilité représentent les outils incontournables pour le pilotage des actions mises en œuvre dans l'entreprise, mais elles présentent un inconvénient lié à la lenteur de la fourniture des informations (retard dans la diffusion des informations) qui n'est pas adapté aux contraintes liées à la prise de décision par les responsables opérationnels. Ces derniers ont besoin d'informations rapides et essentielles sur le fonctionnement des activités et la performance qui en résulte. Le besoin de ces responsables peut être satisfait grâce au tableau de bord de gestion, alors que les impératifs de la gestion actuelle imposent des capacités de réaction rapide.

II-3-1) Définition du tableau de bord

Le tableau de bord de gestion peut être défini comme « un document synthétique rassemblant différents indicateurs sur les points clés de gestion et destiné à un responsable désigné en vue de l'aider au pilotage de son action »¹. Il s'agit, en effet, d'un système d'information permettant au responsable de connaître des caractéristiques de sa gestion et lui facilitant l'exercice de ses responsabilités, afin d'atteindre les objectifs qui lui ont été assignés.

Plusieurs concepts découlent de cette définition, à savoir

- Le tableau de bord doit être élaboré par un seul homme (le responsable) dans un système et à un certain moment. L'outil est, essentiellement, fonction de la personnalité du décideur et de son style de direction. Si l'un de ces éléments change (le responsable, ses fonctions ou les objectifs qui lui sont confiés) la configuration du tableau de bord doit changer également ;
- Le tableau de bord est un outil d'agrégation synoptique car, il synthétise une panoplie d'informations en une grandeur globale afin de présenter la réalité complexe du système par un schéma simplifié et il doit contenir un nombre limité d'indicateurs, offrant ainsi la possibilité, à son utilisateur, de le lire rapidement, pour se prononcer sur l'état de marche du système ;
- C'est un outil d'aide à la décision. En effet, les indicateurs qu'il contient, permettent d'avoir une vue d'ensemble du système et de déceler les perturbations, pour prendre les décisions d'orientation de la gestion ;

¹ LONING H, PERSQUEUX ET COLL, le contrôle de gestion, DUNOD, PARIS, 1998, P70.

- C'est également, un outil d'aide à la prévision. Il représente, la situation actuelle et la situation passée mais également la situation envisageable en fonction de l'historique des indicateurs ;
- Le tableau de bord est un instrument de contrôle, mais ce n'est pas le contrôle dans le sens de vérifier pour sanctionner, mais dans le sens de surveiller pour apprendre.

Dans la banque, nous distinguons habituellement deux types de tableaux de bord de gestion :

- **Le tableau de bord décentralisé** servant pour outil d'aide au pilotage des différents centres décentralisés, il suit au moyen d'indicateurs appropriés, un nombre limité mais prioritaire et pertinent de points clés de gestion contrôlés par ses entités.
- **Le tableau de bord de la direction générale centré sur la performance globale de la banque**, il a pour objectif « de faire ressortir à 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 du produit net bancaire, des différents niveaux de marge ainsi que des principaux générateurs de coûts : personnel, autres frais généraux et informatique »¹.

Il inclut souvent des éléments de comparaison avec les réalisations des principaux concurrents.

En réalité, le tableau de bord de gestion se compose de deux éléments ; un système de pilotage et un système de reporting.²

- **Le système de pilotage** correspond aux tableaux de bord des services opérationnels destinés aux entités de gestion. Il se compose surtout d'indicateurs d'action ou de fonctionnement permettant de maîtriser le déroulement des activités et l'évolution de la situation.

Les indicateurs de pilotage diffèrent en fonction de leurs utilisateurs, c'est la raison pour laquelle ils doivent être choisis et conçus de façon à assurer une cohérence de différentes actions avec les plans stratégiques de la banque.

¹ ROUACH M, NAULLEAU G.OP.CIT.3 éme édition, revue banque éditeur, Paris, 2000, P290.

² GERVAIS M, OP.CIT, PARIS, 2000, P596.

II-3-4) Les limites du tableau de bord

La réalité des tableaux de bord dans les entreprises et les banques ne correspond pas, totalement, aux concepts que nous avons développés tant sur le plan des caractéristiques que sur le plan des fonctions.

Plusieurs insuffisances apparaissent dans la réalité des banques et des entreprises, parmi elles, nous citons :

- Le tableau est, souvent considéré comme un instrument de mesure standard, utilisé par tous les services et à tous les niveaux hiérarchiques, alors que c'est un instrument personnel destiné à un seul responsable. Chaque décideur a ses propres préoccupations, ses propres objectifs et sa manière personnelle d'aborder le pilotage ; en fonction de ses éléments, il portera son attention sur telle ou telle information, et considérera tel indicateur plus pertinent que d'autres. Pour ces raisons, un même tableau de bord ne peut être utilisé par plusieurs personnes qui suivent des objectifs différents et pilotent des activités diverses ;
- Le tableau de bord reste, souvent, figé pendant des années ne faisant l'objet d'aucun changement ou amélioration. Pourtant, il est sensé refléter l'état du système piloté qui fait partie de la banque. Cette dernière subit une partie des changements de son environnement. Elle est, en conséquence, dans l'obligation d'adapter ses objectifs et son activité aux nouvelles contraintes et c'est au tableau de bord de refléter ces changements. En restant figé, le tableau de bord ne présente plus l'état du système, pire encore, il donne une vision erronée de celui-ci induisant, ainsi, des erreurs en termes d'appréciation des situations et de prise de décisions. Pour cela, il ne doit pas être un outil statique, mais plutôt, un outil dynamique devant refléter le comportement de la banque ;
- Le tableau de bord est utilisé dans plusieurs cas, uniquement, pour contrôler au lieu qu'il soit orienté, beaucoup plus, vers la maîtrise de la gestion et la prise de décision. La fonction reporting est alors prépondérante au détriment de celle d'aide au pilotage ;
- L'incomplétude de la mesure : souvent basé sur les systèmes comptables et financiers, le système de tableaux de bord ne peut donner qu'une version partielle de la banque car, de nombreuses informations essentielles pour le pilotage des entités ne sont pas traitées par ces systèmes (informations

qualitatives telles la satisfaction des clients, information sur l'environnement de la banque et ses concurrents). Parfois, les indicateurs sont déconnectés de la stratégie globale de la banque et ne permettent pas d'orienter l'action. Se baser sur les systèmes comptables et financiers a un autre inconvénient, qui est la lenteur d'obtention des informations. Ce retard peut coûter cher à la banque, car les mesures correctives idoines n'ont pas été prises à temps.

II-3-5) Le tableau de bord et le reporting

On confond souvent, tableau de bord et reporting alors qu'ils ne couvrent pas le même champ d'application au sein d'une banque.

■ Définition du reporting

« Le reporting est un ensemble de documents qui ont pour objectif d'informer la hiérarchie de la situation et des résultats des centres de responsabilité »¹.

Le reporting est un outil de contrôle, a posteriori, des responsabilités déléguées. Il permet de rendre compte des résultats des activités déléguées et de faire remonter les informations des unités élémentaires jusqu'au sommet de la hiérarchie. Il focalise l'attention des dirigeants sur les objectifs délégués à leurs subalternes, ce qui leur permet de vérifier le degré de leur réalisation et d'évaluer la performance des responsables.

■ Comparaison entre tableau de bord et reporting

Le tableau de bord est un outil de suivi de la gestion qui synthétise les points clés de l'activité pour alerter les responsables de toute dérive ou perturbation susceptible d'entraver le bon fonctionnement du système et ce, dans un but d'aide au pilotage de l'activité. Il ne permet pas, seulement, de suivre l'état du système mais offre, également, la possibilité d'anticiper des actions et d'appréhender le futur avec moins d'incertitudes.

Cependant, il existe plusieurs similitudes entre le tableau de bord et le reporting. Tous les deux sont des outils d'aide à la décision qui permettent de fournir des informations afin de mesurer les réalisations et les comparer aux objectifs. Les points communs sont les suivants :

¹ GUEDJ N et collaborateurs, Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, les éditions d'organisation, PARIS, 2001, P319.

- Ce sont des outils d'aide à la décision offrant la possibilité d'adoption de mesures correctives ;
- Ils sont constitués d'indicateurs se rapportant à l'activité suivie ;
- Tous deux reposent sur le principe de la comparaison entre les objectifs à atteindre et les résultats réalisés ;
- Ils permettent de déceler les anomalies et les perturbations et mettent en évidence les tendances ;
- Enfin, ils s'adaptent à l'organisation de la banque et changent de structuration si cette dernière change.

Les différences entre les deux sont les suivantes :

Tableau 04 : Tableau de comparaison entre le reporting et le tableau de bord

Le tableau de bord	Le reporting
Suit la manière dont les objectifs sont réalisés;	Se focalise sur le degré de réalisation des objectifs
Synthétise des informations propres à son responsable, il est tourné, essentiellement vers une information opérationnelle orientée vers le pilotage;	Synthétise des informations destinées aux supérieurs hiérarchiques, ces informations sont orientées vers la vérification;
Il repose sur une sélection des informations (qualitatives ou physiques) pour ne retenir qu'un nombre limité d'indicateurs (maximum 15)	Il ne contient que de l'information financière et il n'y a pas de sélection d'information;
Seules quelques informations sont consolidées pour le niveau hiérarchique supérieur;	Les informations financières sont toujours, toute consolidées pour les supérieurs;
Il sert à suivre les actions, à les corriger et à anticiper d'autres actions;	C'est un outil de contrôle, a posteriori, des responsabilités déléguées;
Il peut être d'une périodicité quotidienne, hebdomadaire ou mensuelle selon les besoins du dirigeant et de l'activité suivie	Généralement il est de périodicité mensuelle,

Source : mémoire PGS, Ben bekhma habiba, lagestion budgétaire bancaire, 2007/2008.

Section III : Démarche d'application du contrôle de gestion bancaire

III-1) Principes et Organisation du contrôle de gestion bancaire

III-1-1) Les principes du contrôle de gestion bancaire

« Fondamentalement, la démarche de contrôle de gestion est une dimension de l'activité de tout manager, dès lors qu'il dispose d'un certain volant d'autonomie et de manœuvre car, ayant la responsabilité du pilotage de son activité, il doit alors disposer des démarches et outils qui l'assistent dans cette tâche. Le contrôleur, comme tout service fonctionnel, a pour vocation de faciliter cette démarche, en aucun cas il n'en est propriétaire. On illustre souvent cette différence par une image nautique, le manager ayant le rôle du capitaine qui choisit le cap et prend les décisions adaptées, le contrôleur étant pour sa part le navigateur, celui qui tient la carte, fait le point de route, et suggère au capitaine les manœuvres qui s'imposent».¹

III-1-2) Organisation de la fonction de contrôle de gestion :

Tout responsable qui dispose d'une autonomie de gestion doit disposer d'une cellule de contrôle de gestion dont l'effectif et les compétences dépendront :

- ◆ Du champ de compétence du responsable ;
- ◆ De la liberté de gestion dont il dispose.

A) Le profil du contrôleur de gestion :

Dans la mesure où la fonction de contrôle de gestion se concrétise en poste à pouvoir, le minimum que l'on soit en mesure de d'attendre du contrôleur de gestion, c'est qu'il remplisse les rôles déterminés dans les définitions de poste : maîtriser le cœur du métier en terme d'information, posséder les capacités

¹ Carla Mendoza, Marie-Hélène Delmond, Françoise Giraud, Hélène Löning Tableaux de bord pour managers, éditions Groupe Revue Fiduciaire (1999).

relationnelles adéquates à l'animation des procédures et à l'assistance du manager, et contribuer à transformer la banque.

B) Les rôles du contrôleur de gestion :

Les rôles des contrôleurs de gestion :¹

- ◆ Conseil à l'aide à la décision auprès de la direction générale ;
- ◆ Conseil à l'aide à la décision auprès des opérationnels ;
- ◆ Incitation des opérationnels à penser au futur, formation ;
- ◆ Aide à l'évaluation des performances individuelles ;
- ◆ Supervision technique du fonctionnement des outils ;
- ◆ Amélioration de la fiabilité des données ;
- ◆ Analyse des coûts, des résultats ;
- ◆ Diagnostic des besoins, création d'outil.

III-2) Le contrôle de gestion et la stratégie

III-2-1) Définition de la stratégie :

Stratégie : Art d'engager durablement la banque dans une voie lui permettant, sur la longue période, de tirer davantage des règles du jeu de l'environnement et de leur évolution.¹

III-2-2) Le lien entre la stratégie et le contrôle de gestion

La banque, s'engage avec les ressources qu'elle obtient, à marcher vers la stratégie qu'elle s'est fixée et définie sur une longue période. Mais L'incertitude de l'avenir entraîne un risque de déroute pour la banque. Ce qui pousse la banque à adopter un outil de gestion qui soit en mesure de suivre et de contrôler sa destination et de corriger en cas de dérives. Le contrôle de gestion est en

¹ E. CHIAPELLO, Le contrôleur de gestion, La revue Echange, N° 90, P18.

¹ Michel Gervais, Contrôle de gestion, Ed ECONOMICA, 200, P20.

évidence cet outil qui remplit cette tâche. Il devient alors important de se doter d'un contrôle de gestion. Cet outil est indispensable pour maintenir son orientation sur la finalité qu'elle recherche. Par ailleurs la formulation de la stratégie peut conduire à des propositions irréalistes dans le contenu, ou du moins, des schémas qui ne se rapportent pas à la réalité du terrain. C'est en ce sens que le contrôle de gestion joue un rôle essentiel, dans l'élaboration de la stratégie et de ses principales composantes : les objectifs. Ainsi le contrôle de gestion contribue à la réflexion de la stratégie. Il apparaît par ce qui précède, qu'un lien indéfectible relie la stratégie et le contrôle de gestion. Reste à distinguer deux types de contrôles :¹

A) Le contrôle stratégique :

Il exerce sur le long terme et assure le suivi des performances. En d'autres termes, il représente le contrôle de plusieurs exercices.

B) Le contrôle de gestion :

C'est le contrôle du court terme. Il oriente les actions sur les objectifs fixés dans le cadre de la stratégie.

III-3) Les points de vigilance - Les conditions de réussite

III-3-1) Les conditions de réussite

Pour bien concevoir un système d'information utile au contrôle de gestion, dont la qualité et la fiabilité des indicateurs soient indiscutables, quelques conditions indispensables sont à réunir, parmi lesquelles :

¹ Michel Gervais, OPCIT, P 12.

- ◆ La sincérité et l'intégrité des données sont mieux garanties lorsqu'elles sont décrites dans un référentiel commun, partagé par tous les utilisateurs du système ;
- ◆ Il faut éviter les redondances (deux systèmes produisant les mêmes données) ou les ruptures dans la chaîne de l'information ;
- ◆ Chaque donnée du système d'information entrant dans la composition d'un indicateur doit pouvoir faire l'objet d'un audit interne ou externe à tout moment. Il est indispensable que les règles d'élaboration et de gestion qui portent sur une donnée soient explicites et connues.

III-3-2) Les points de vigilance

- ◆ Cohérence des systèmes d'information.

Les systèmes d'information utiles au contrôle de gestion concourent tous à fournir des indicateurs à différents niveaux de décision et permettant une facilité d'octroi d'information et une prise de décision en temps réel. Ils seront en particulier mobilisés pour fournir directement ou indirectement des indicateurs.

- ◆ Cohérence dans le temps.

Les passerelles entre systèmes d'information sont d'autant plus utiles qu'il existe entre les données une cohérence dans le temps : dates d'acquisition, périodes concernées, etc. La composante temporelle fera l'objet d'un soin particulier lors de la conception d'un système d'information.

Conclusion du chapitre

C'est l'intermédiation financière qui prime, dans toute activité bancaire, cependant une distinction apparaît entre banques de dépôt et banques d'affaires avec la coexistence de plusieurs types de monnaie.

Il ne va pas sans dire que la qualité de l'information dépendra des moyens humains et matériels qui participent à un système d'information accessible à tout moment.

C'est au contrôle de gestion de concevoir un système d'information conforme aux choix politiques des banques en cohérence avec les objectifs attendus.

La rentabilité des institutions bancaires est déterminante dans toutes activités et les outils du contrôle de gestion permettent non seulement de la mesurer mais également d'identifier les produits rentables et les agences bancaires porteuses de bénéfices.

Tableaux de bord et reporting participent tous deux au suivi de la gestion bancaire, le premier mesure l'efficacité dans la réalisation des objectifs, le second mesure le degré de réalisation c'est uniquement leur efficacité.

Chapitre III

Cas pratique du GRE BADR

Les procédures d'évaluation et de contrôle exposées dans les chapitres précédents sont elles réellement appliquées et applicables au sein de nos institutions financières à travers LA BADR et sa direction régionale GRE à Blida.

La première section sera relative à la présentation du GRE BADR

La seconde répondra de l'organisation et des missions du GRE

Dans la troisième section nous allons faire une synthèse sur l'application du contrôle de gestion au sein du GRE.

Section I : Présentation de la GRE BADR

I-1) Présentation générale de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural

L'agriculture et l'industrie sont deux activités créatrices de la richesse et porteuse de progrès économique et social. En effet, l'Etat doit dynamiser ces deux activités et particulièrement l'agriculture, en élaborant une politique agricole qui vise à assumer au maximum l'auto suffisance de la sécurité alimentaire essentiellement pour la correction du déficit en bien alimentaire.

Pour cette raison, une banque d'agriculture a été conçue spécialement pour le financement du secteur agricole, cette nouvelle institution a donné un nouveau parfum aux secteurs ainsi que pour ceux qui lui sont directement rattachés.

Cette banque qui est « LA BADR », Banque D'agriculture et du Développement Rural va être présentée dans la présente section comme suit :

Dans un premier lieu son cadre historique et son évaluation ;

Dans un second lieu l'organisation de cette dernière ;

Dans un troisième et quatrième lieu ses missions et ses objectifs ;

Et en dernier lieu la présentation du GRE Blida.

I-1-1) cadre historique et évolution :

La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural est une institution financière nationale créée par décret n°82-106 le 13 Mars 1982. Depuis 1999, le capital social de la BADR a augmenté pour atteindre les 33.000.000.000 Dinars.

En vertu de la loi 90/10 du 14 Avril 1990, relative à la monnaie et au crédit, modifiée et complétée par l'ordonnance 03-11 du 26 Août 2003, 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 paiements et de gestion.

La BADR est une société par actions, qui se charge de fournir les conseils aux entreprises publiques économiques et les assister dans l'utilisation et la gestion des moyens de paiement mis à leur disposition, et ce, dans le respect du secret bancaire.

I-1-2) L'organisation de la BADR

La BADR représente une banque publique qui a pour mission le développement du secteur agricole et la promotion de l'univers rural. Son réseau est constitué actuellement de plus de : 290 agences, 41 directions régionales, et 7000 cadres et employés activistes au sein des structures centrales, régionales et locales.

L'organisation des structures de la banque présentée dans l'organigramme repris en annexe

I-1-3) Missions et activités :

La création de la BADR a pour but d'assurer l'indépendance économique du pays, relever le niveau de vie des populations rurales, et restructurer le système agricole. Parmi les principales missions de la BADR :¹

- Le traitement de toutes les opérations de crédit, de change et de trésorerie ;
- L'ouverture de compte à toute personne faisant la demande ;
- La réception des dépôts à vue et à terme ;
- La participation à la collecte de l'épargne ;
- La contribution au développement du secteur agricole ;
- L'assurance de la promotion des activités agricole, agro-alimentaire, agro-industrielles et artisanales.

Ainsi, la banque de l'Agriculture et du Développement Rural dispose des activités avec l'étranger, parmi ces activités :

- L'établissement des relations efficaces avec l'étranger pour l'exécution des opérations de commerce extérieur ;
- La négociation, notamment en matière de la tenue des comptes ;
- L'ouverture de comptes et exécution des opérations bancaires.

¹ www.BADR.dz.

I-1-4) Les objectifs de la BADR ²

- L'augmentation des ressources aux meilleurs coûts et rentabilisation de celle-ci par des crédits productifs et diversifiés dans le respect des règles ;
- La gestion rigoureuse de la trésorerie de la banque tant en dinars qu'en diverses ;
- L'assurance d'un développement harmonieux de la banque dans les domaines d'activités la concernant ;
- L'extension et le redéploiement de son réseau.
- La satisfaction de ses clients en leur offrant des produits et services susceptibles de répondre à leurs besoins ;
- L'adaptation d'une gestion dynamique en matière de recouvrement ;
- Le développement commercial par l'introduction de nouvelles techniques managériales telles que le marketing, et l'insertion d'une nouvelle gamme de produits.

I-2) Organisation du GRE

Le GRE est une organisation régionale de LA BADR qui permet grâce à la décentralisation de contrôler les agences territorialement sous sa compétence, son organigramme se structure comme suit :

***Le directeur du GRE**

Le Directeur du GRE est rattaché hiérarchiquement au Président Directeur Générale.

Responsable du bon fonctionnement du GRE et de l'ensemble des ALE qui lui sont rattachées.

Comptable devant la Direction Générale des résultats et des performances enregistrées par le GRE et l'ensemble des ALE qui lui sont rattachées.

-Assume toutes les prérogatives relevant de sa responsabilité à travers le développement des produits et services locaux, leur vulgarisation.

² www.BADR.dz.

-Assiste la clientèle dans la création des PME (Agriculture, Industrie alimentaire...).

-S'informe des rapports de contrôle interne et externe tout en veillant sur les risques et leurs minimisation.

***La sous direction « Exploitation »**

La sous direction « Exploitation » a pour missions de développer la collecte des ressources, la distribution des crédits et la promotion des produits et services mis à la disposition de la clientèle.

Elle est structurée en trois services que sont :

- Le service Crédit et commerce extérieur
- Le service Animation commerciale
- Le service Monétique et moyens de paiement.

Elle est dirigée par un sous directeur qui est responsable de :

-vise à la mise en application des procédures en vigueur ;

-coordonne et évalue les activités relevons de son domaine à travers les PAC « plans d'actions d'agences » (prestation de qualité, décision des comités de crédits), l'application des différents risques encourus tout en veillant à la gestion des placements.

La sous direction « Exploitation » est chargé de faire accomplir par les services placés sous son autorité les missions qui leur sont assignées.

***La sous direction « Suivi des Risques et Précontentieux »**

Structurée en trois services que sont :

- Service « suivi commercial et commerce extérieur ».
- Service « suivi du précontentieux ».
- Service « suivi des garanties ».

La sous direction « suivi des risques » a pour mission de contrôler les crédits mis en place et les opérations de commerce extérieur.

***La sous direction « Comptabilité »**

Structurée en trois(03) services que sont :

- Service comptabilité et fiscalité.
- Service analyse et assainissement.
- Service budget et contrôle de gestion.

Dirigé par un sous directeur responsable de suivi et la vérification des comptes, ainsi que l'élaboration des prévisions budgétaires.

***Le service « Budget et Contrôle de gestion »**

Dirigé par un chef de service responsable de :

L'élaboration des prévisions budgétaires annuelles de fonctionnement et d'investissement du GRE par rapport aux objectifs fixés, avec contrôle et analyse des écarts sans négliger l'analyse de rentabilité par nature d'activité des agences rattachés.

***Le département « Administratif »**

Le département « Administratif » a pour missions de veiller à une bonne gestion des moyens humains et matériels et d'assurer la sécurité des biens et des personnes exerçant au sein du GRE et des agences rattachés.

Structuré en trois services qui sont :

- Service « Ressources Humains ».
- Service « sécurité et moyens généraux ».
- Service « informatique ».

Géré par un chef de département qui a pour responsabilité :

La mise en application des procédures mise en vigueur avec le respect de la législation et de la réglementation du travail.

***La cellule « Juridique »**

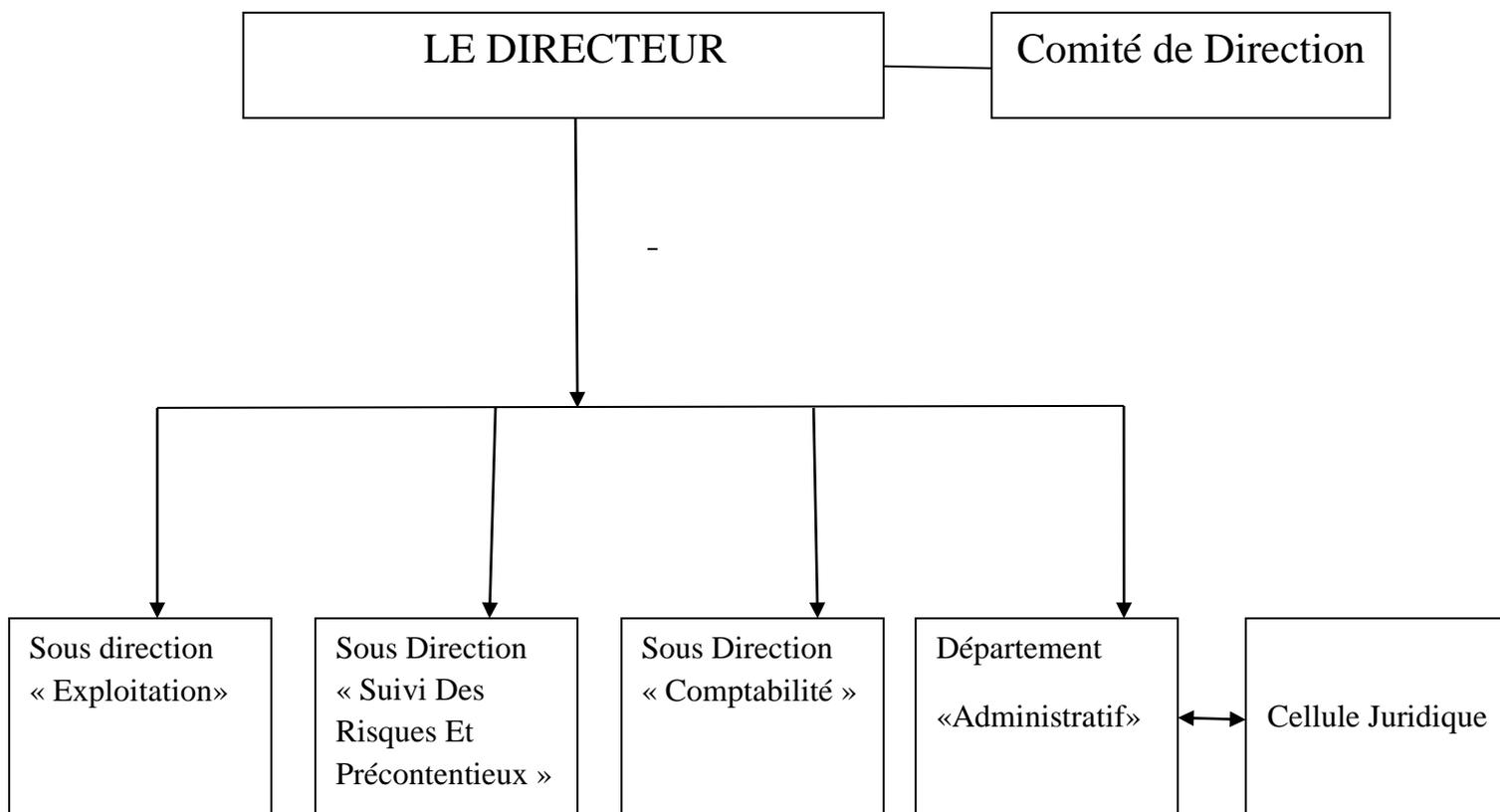
Structurée en trois services que sont :

- Service « Juridique et Contentieux ».
- Service « Recouvrement ».
- Service « Fonds Documentaire et Archives ».

Géré par un cadre qui a la responsabilité de :

Suivi et pris en charge des dossiers du contentieux des agences rattachées autres que le crédit, avec le respect des procédures en vigueur et conservation des archives.

Figure n°3 : L'organigramme du GRE



Section II : Organisation et Missions du GRE

II-1) Organisation du service budget et contrôle de gestion au niveau du GRE

La période budgétaire est un moment privilégié de dialogue à tous les niveaux de la banque, et la préparation du budget du GRE passe par un planning rigoureux.

Le processus budgétaire du GRE obéit à cinq phases clés comme suit :

Première phase

Initiée à la fin du premier semestre de chaque exercice par la sous direction de comptabilité du (01/05/N au 01/06/N)

Il s'agit de déterminer les axes stratégiques et les objectifs généraux de développement attendus pour l'année considérée, arrêter les hypothèses de travail en tenant compte des contraintes internes et externes.

Ces objectifs fixés seront arrêtés par rapport aux missions déterminées pour chaque structure, en tenant compte des buts qui leurs sont assignés dans le plan d'action annuel de la banque.

Donc, l'envoi de ces orientations de la direction du GRE sous couvert de la direction générale permet à ses structures de préparer leur pré budget de N+1. Toutes ces étapes suivent un planning ou un calendrier pour l'élaboration des budgets.

Tableau 05: Processus d'élaboration des budgets

Les phases d'élaboration de budgets	La date de déroulement
La préparation de la procédure budgétaire	Du 01/05/N au 30/06/N
Le lancement de la procédure	Du 01/07/N au 30/09/N
Le déroulement de l'enquête	Du 01/10/N au 30/11/N
La négociation des budgets prévisionnels	Du 01/12/N au 15/12/N
Approbation du budget final	Du 15/12/N au 31/12/N

Source : GRE BADR Blida

Deuxième phase

Se déroule au cours du troisième trimestre (1 juillet au 30 septembre)

La direction de LA BADR transmet aux GRE et ses agences des supports budgétaires (les objectifs de production « des ressources, emplois des productions nouvelles » le compte d'exploitation générale prévisionnel avec le détail des produits et des charges bancaires, d'investissement et de fonctionnement, les budgets prévisionnels d'effectif, de la formation, tous ces canevas ou supports sont vides (vierges) plus l'actualisation de la note explicative de la procédure enregistrés dans des supports informatiques CD ou disquette et une nomenclature actualisée, jointe pour permettre une bonne valorisation.

Ces documents seront visés par les directeurs du GRE, les directeurs des agences après connaissance de leur contenu arbitrés ensuite transmis à la sous direction de la comptabilité et puis à la direction du GRE au plus tard à la fin du mois de septembre.

Troisième phase

Le déroulement pris en charge par la direction du GRE, débute à la fin du trimestre (10 octobre au 30 novembre).

Participe au traitement des supports budgétaires à travers des analyses de cohérence.

Ou vérifier s'il n'y a pas un manque de document comme le procès verbal d'arbitrage (PV) des différentes agences, les plans d'actions, les rapports d'activité, l'inventaire, les budgets prévisionnels, la liste des effectifs ou un commentaire sur l'activité de ses structures.

La transmission de ces documents est faite après la détermination de ses objectifs et/ou besoins ou prévisions pour l'année N+1.

Quelques rubriques ou opérations doivent être détaillées et justifiées comme les opérations d'aménagement accompagnées de devis estimatifs ou avis techniques de services compétents ou de bureaux d'études... pour les loyers l'existence de contrats de loyers ou des contrats avec des entreprises privés pour des travaux propres à la banque.

En effet, chaque dossier du GRE ou des agences doit être examiné, traité et analysé à part, pour tous ces budgets prévisionnels et puis contrôlés et comparés avec le PV d'arbitrage.

Si des incohérences apparaissent dans les informations fournies par les agences ou manque de documents, le GRE demande des explications et justificatifs par l'envoi d'une note complémentaire aux responsables concernés pour le renvoi de ces éléments manquants dans leurs budgets prévisionnels.

A l'issue de ces vérifications, le GRE prépare des documents systématiques ou récapitulatifs sur son activité pour l'année N+1 (première consolidation de tous les budgets prévisionnels).

Donc cette phase se résume en deux opérations :

- Examen et traitement des supports budgétaires ;
- Consolidation des documents.

Quatrième phase

La négociation intervient au début du mois de décembre (01/12/N au 15/12/N)

C'est une phase de négociation ou des réunions entre la direction du contrôle de gestion et la direction d'exploitation de LA BADR, le GRE et direction des systèmes d'information (l'information) pour ajuster les demandes avec les objectifs du GRE.

La direction du contrôle du GRE sur la base d'études et/ou des statistiques pour participer à l'arbitrage : par exemple les effectifs de chaque agence, et leur évolution, les opérations effectuées dans les agences (les opérations à l'antenne, de caisse, nombre de comptes) pour classement.

Le GRE est soutenu dans son arbitrage par la DGA d'exploitation de LA BADR.

La direction du GRE fait plusieurs réunions avec les chefs d'agences soutenue par la DGA pour que tous les changements soient ajustés et modifiés et enfin préparé la consolidation budgets prévisionnels de toutes les agences.

Cinquième phase

A la fin du mois de décembre (15 décembre au 31 décembre)

La phase d'élaboration du budget du GRE et des agences après la présentation au conseil d'administration pour approbation éventuelle.

Le GRE diffuse le budget définitif en utilisant des notifications budgétaires à l'ensemble des structures (le GRE, les agences) le 01 janvier N+1.

Le contrôle de la procédure budgétaire doit être fait avant le début de l'exercice suivant selon des objectifs précis.

Chapitre III : Cas pratique du GRE BADR

II-2) Missions et démarche du contrôle de gestion ³

II-1 Le suivi budgétaire

Le suivi de l'exécution du budget est la tâche qui consiste à s'informer sur les réalisations des prévisions initialement arrêtées au fur et à mesure qu'on avance dans la période budgétaire. Ce contrôle se fait à posteriori pour compléter le contrôle à priori mis sous la responsabilité des chefs d'agences autorisées à engager les dépenses.

A- Le contrôle à priori
il est obligatoire pour tous les engagements de dépenses. Le responsable s'assure qu'il y a une notification (l'enveloppe budgétaire)

B- Le contrôle à posteriori

Ce type de contrôle est assuré à différents niveaux :

- Le GRE contrôle les agences rattachées ;
- La direction du réseau assure un suivi global pour le réseau d'agences (notamment le mouvement des effectifs) ;
- Le GRE procède :
 - au contrôle des dépenses de fonctionnement et d'investissement des agences ;
 - et au suivi et contrôle des projets (construction d'agences et grands aménagements ou l'acquisition de matériels mobiliers d'exploitation).

II-2 Analyse et justification des écarts

Pour les besoins d'une bonne gestion budgétaire, le GRE a mis au point deux types de suivi budgétaires :

- Un suivi mensuel concernant les dépenses d'investissement et les dépenses de fonctionnement ;
- Un suivi trimestriel qui concerne l'état des effectifs.

Les écarts sur budgets sont calculés par rubrique budgétaire globalement transmis à LA BADR. Les tableaux de suivi d'exécution budgétaire sont à diffuser au niveau de chaque agence. Celles-ci doivent fournir tous les détails nécessaires à l'identification de l'origine des écarts favorables ou défavorables.

³ Toutes les décisions prises par le GRE seront avalisées sous la responsabilité de la DGA d'exploitation structure de LA BADR l'entreprise mère.

Le GRE envoie à chaque agence les états de suivi d'exécution du budget. Chaque unité budgétaire (GRE ou agence) justifie les écarts sur budget qui lui sont imputables.

Les documents de justification des écarts sur budget sont par la suite centralisés et exploités par le GRE pour l'élaboration du « rapport général périodique de suivi de l'avancement de l'exécution des budgets » qu'elle présentera au directoire et diffusera aux différentes agences budgétaires, chacune pour ce qui la concerne.

II-3 Le suivi des réalisations

C'est un suivi de l'utilisation de l'enveloppe budgétaire ou la réalisation de la notification budgétaire donnée soit mensuellement ou trimestriellement relatives à toutes les charges.

- **L'état de réalisation des effectifs**

Ce suivi est trimestriel de tous les mouvements du personnel de la banque (de chaque agence, GRE) concernant les recrutements internes ou externes, les mutations, les licenciements, les démissions, les retraites.

Ces informations sont nécessaires dans l'arbitrage qui concerne le budget d'effectifs.

- **L'état de réalisation des charges de fonctionnement**

C'est un état élaboré par les GRE et les agences mensuellement de toutes les charges pour vérifier si l'état actuel est en dépassement, c'est-à-dire l'existence d'un écart dans un compte.

- **L'état de réalisation des charges d'investissement**

L'agence est tenue de faire ressortir les réalisations (en nombre et en valeur) et en cas de non réalisation, il y a lieu de fournir les explications nécessaires.

On note qu'une notification budgétaire n'est valable que pour l'exercice considéré.

Le report n'intervient que si la demande est faite expressément, accompagnée des explications relatives à la non réalisation de l'enveloppe notifiée pour l'exercice précédent; Si un des écarts significatifs ou un dépassement budgétaire très élevé n'est pas accompagné soit par un document justificatif ou explicatif ou une

demande de réévaluation budgétaire, ce dossier d'agence doit être envoyé au conseil disciplinaire.

II-4 Le suivi des performances

C'est un ensemble de statistiques, représentant le rapport d'activités relatives aux nombre de dossiers de crédits, ressources, emplois, nombre de comptes, produits, charges, et surtout :

* Les opérations documentaires: CREDOC, remise des documents, ORDRE de paiement, CHANGE, domiciliation.

*Les opérations sur caisse : virement, versement, retrait, remise.

II-5 La réévaluation budgétaire

En cas d'insuffisance ou d'inexistence de l'enveloppe budgétaire pour une nouvelle opération ou besoin (selon la rubrique concernée), avant d'engager une dépense. Le responsable concerné peut demander une réévaluation budgétaire.

Section III : Synthèse sur l'application du contrôle de gestion au niveau du GRE (Les constats et les recommandations)

Au cours du stage pratique au GRE nous avons tenté à travers son organisation d'approcher la notion du contrôle de gestion et son application dans le système bancaire.

III-1) Les unités de gestion

La GRE gère ses comptes par unité de gestion, lui permettant ainsi d'identifier les comptes et les résultats par unité. Cette notion d'unité de gestion correspond à quatre (04) sous directions et huit(08) agences bancaires.

Les agences sont rattachées aux GRE, les agences bancaires sont généralement assimilées à des points de vente qui réalisent les opérations classiques des dépôts, de crédits, de commerce extérieur, de mise à disposition des moyens de paiement, ainsi que les opérations financières comme le placement d'actions ou d'obligations.

Les agences sont déterminées selon l'importance de chaque GRE, la région d'appartenance déterminera le nombre d'agences identifiées par un code unité. Ce code est utilisé pour toutes les écritures comptables, automatisées ou manuelles.

Chapitre III : Cas pratique du GRE BADR

En définitive, cet acquis en termes d'imputation des opérations par centre, permet, pour les besoins de la gestion budgétaire mais également pour le contrôle de gestion d'utiliser les mêmes codes d'unités et ainsi assurer une gestion intégrée de la comptabilité générale et de la comptabilité analytique.

III-2) La démarche

Les budgets du GRE sont élaborés dans le cadre d'une démarche participative impliquant la direction générale, les directions régionales et leurs agences, cette démarche constitue nécessairement un important outil de motivation et d'implication des opérationnels dans la réalisation des objectifs de la banque mère.

Nous tenons à signaler que la démarche budgétaire du GRE pourra être plus efficace et plus réaliste si on implique, encore plus, les opérationnels parce qu'ils sont très motivés de mettre en place non seulement un système budgétaire performant mais également aboutir sur un système de contrôle de gestion.

III-3) La stratégie

Au cours de notre développement théorique, nous avons insisté sur le fait que les budgets et la comptabilité analytique doivent être l'aboutissement du processus stratégique. Il est nécessaire d'avoir une stratégie à long terme, la traduire en terme d'objectifs à moyen terme (à travers le plan à moyen terme « PMT ») pour enfin aboutir à mettre en place une comptabilité analytique qui à l'aide des budgets constitue la traduction à court terme des orientations stratégiques de la banque.

En effet, la mise en place d'un système d'information se justifie par le besoin de l'entreprise en informations lui permettant de contrôler, de coordonner ses actions et de prendre les bonnes décisions en s'appuyant sur des données prévisionnelles que le système d'information doit fournir.

III-4) Un système d'information de gestion

Cependant, il reste encore le problème de la fiabilisation des données.

En outre, nous avons constaté l'absence de la comptabilité analytique au sein du GRE qui s'expliquerait par la non motivation et non intéressement de la direction générale à la mise en pratique de cet outil de gestion qui permettrait au

Chapitre III : Cas pratique du GRE BADR

GRE de mieux gérer les ressources financières mises à leur disposition, seuls les rapports d'activités sont établis mensuellement.

- Les agences ne transmettent pas les canevas budgétaires dans les délais fixés par le GRE.

Nous assistons beaucoup plus à des opérations de saisies ; or les opérations d'analyses et de traitements sont pratiquement inexistantes ce qui favorise la non mise en application de la comptabilité analytique et l'impossibilité de faire un véritable contrôle de gestion, les seuls tâches réalisées correspondent à des corrections relatives aux simples erreurs de saisie...

- L'esprit de gestion et précisément de contrôle qui permet de rationaliser les moyens financiers et humains mis à la disposition du GRE ne semble pas effleurer les responsables qui ont pour objectif uniquement la réalisation des résultats et non pas leur optimisation.

- En cas des erreurs constatées plusieurs informations sont manquantes soient dans les supports informatiques ou sur les devis estimatifs dans le cas des aménagements par exemple.

- Les outils employés se caractérisent par l'utilisation massive de document comme support de transmission des informations, c'est particulièrement le cas des rapports d'activité et le PV d'arbitrages les budgets prévisionnels. Il en résulte que le traitement de ces informations suppose la ressaisie et donc l'augmentation du risque d'erreurs et par l'augmentation des coûts avec une lenteur, une lourdeur et une certaine discontinuité dans la circulation de l'information.

Il convient donc, d'éviter cette étape très rapidement dans la mesure où il peut fausser le suivi des objectifs. Pour cela, il faut adopter, sans plus attendre, un mode et une procédure uniformisés pour l'élaboration des rapports ou des états de réalisations.

- Une seule saisie par opération pourrait, par exemple alimenter l'ensemble des sous système et/ou des domaines d'information (comptable, de gestion, commerciale ...).

▪ Ces systèmes doivent donner des réponses aux requêtes ponctuelles, permettre la recherche de corrélations entre les données, la production de tableaux de bord et/ou la réalisation d'analyses de données. Pour cela, un outil d'alimentation recueillant les données des bases de gestion en amont doit trier et mettre en forme des informations qui sont stockées dans un « entrepôt de données ».

III-5) L'utilisation des méthodes de prévisions

Les prévisions proposées par les agences ou les objectifs de productions sont fait sans l'utilisation des techniques ou méthodes statistiques qui aident et facilitent l'identification ou la proposition des objectifs.

Parmi ces méthodes utilisées dans les systèmes budgétaires, les méthodes de prévisions quantitatives ou qualificatives pour identifier ses besoins (prévisions).

III-6) La mise en place d'un système de comptabilité analytique

La banque et par là les GRE ont besoin d'une information régulière et normalisée pour contrôler ses coûts. Celle-ci peut être obtenue grâce à la mise en place d'une comptabilité analytique pertinente qui répond aux objectifs d'une institution financière.

▪ En l'absence d'une comptabilité analytique et donc de comptes d'exploitation analytiques des agences, la rentabilité de ces dernières est appréhendée uniquement à travers leurs TRC.

La répartition en centres de responsabilité

L'analyse des résultats tirés des calculs analytiques permet de dégager les coûts contrôlables de ceux non contrôlables⁴ pour arriver, grâce à certains calculs, de cerner les décisions qui relèvent de leur compétences.

Cette analyse peut avoir comme objectif :

- La mesure et la comparaison des performances en interne et en externe ;
- La tarification des produits et des services ;
- La réduction des coûts ;
- L'analyse stratégique à travers la gestion prévisionnelle des activités).

⁴ Coûts qui relèvent des centres de décisions interne par rapport aux décisions qui leur échappent.

Mettre en place une comptabilité analytique afin de pouvoir élaborer des comptes d'exploitation analytique par GRE et par agence au lieu de se limiter aux TCR.

Le choix des méthodes d'évaluations retenues doit correspondre aux attentes de toutes institutions bancaires ; l'outil statistique et particulièrement la méthode de corrélation va nous aider à déterminer des clés d'imputation dont le coefficient de corrélation est égal ou bien se rapproche de un (1) ; elles serviront à imputer les charges communes aux centres de responsabilité concernés, la non rentabilité de certains centres amènera les GRE et/ou les agences soit à les éliminer soit à réduire leur coûts (dans le cas de sur coûts) tout en maintenant leurs activités.

III-7) Les tableaux de bord

- Le tableau de bord est soumis au directeur du GRE bien que son élaboration rencontre des problèmes techniques dû à la non maîtrise de l'outil informatique.
- Le deuxième obstacle relève de la multiplicité des sources d'informations et donc de la fiabilité de ces informations.
- Le tableau de bord comprend plusieurs informations non informatisées. Elles font l'objet de saisies manuelles, cela augmente le risque d'erreurs et constitue une charge supplémentaire à la fois pour les agences et le GRE.
- Bien que le tableau de bord recèle des informations pertinentes pour l'exploitation, la nécessité de sa disponibilité à l'instant T améliorera sans nul doute la gestion des activités des agences et GRE.
- Généraliser l'utilisation des tableaux de bord à toutes les agences et organiser des séances de formation des opérationnels et des rencontres de diffusion ou de vulgarisation de la culture d'utilisation du tableau de bord.
- Elaborer les tableaux de bord synthétiques qui donne une vue d'ensemble des principaux éléments relatifs aux activités. Ces tableaux sont des éléments essentiels de coordination lorsqu'une véritable décentralisation sera mise en place, c'est en effet le suivi des indicateurs, qui oriente vers l'efficacité et la productivité des centres de décisions.

III-8) Le système de reporting

Le reporting de gestion comme support de coordination est un nouveau dispositif de surveillance considéré comme un langage commun permettant d'instaurer un « dialogue de gestion ».

III-9) Système d'évaluation des performances des agences

Il s'agit en effet d'un système qui permet le classement des agences par rapport à un ensemble d'indicateurs afin d'intégrer celles non performantes à s'insérer dans une dynamique de recherche permanente de la performance.

- La conception de systèmes de mesure des performances des agences bancaires requiert la définition de l'organisation de ces agences, de leurs missions, attributions et tâches ainsi que l'identification des moyens dont elles disposent.
- La mesure de la performance permet, par ailleurs, de délimiter les objectifs spécifiques attendus de chaque agence. En effet, les agences ont des rôles différenciés, et donc partiels dans l'atteinte de la performance globale de la banque. Par exemple, certaines d'entre elles ne font que la collecte des fonds, d'autres ne peuvent octroyer qu'un type particulier de crédit, certaines de ces agences, par contre, sont en mesure d'effectuer tous types d'opérations bancaires et financières en raison de leur implantation géographique et/ou de la nature de leur clientèle, par exemple.
- Par ailleurs, en fournissant l'information aux managers, le système de mesure de performance permet d'apporter une aide aux agences pour situer leur position sur le marché financier et par rapport à la concurrence.
- L'utilisation du disque dur doit remplacer les CD pour éviter toute défektivité qui engendre nécessairement des retards dans le traitement des données et la diffusion des résultats à exploiter.

Conclusion du chapitre

L'aspect budgétaire est inévitable quant à son application au sein de la banque ; document nécessaire et impératif qui prône l'utilisation des mouvements de capitaux ; il reste l'outil par excellence au sein du GRE, une timide élaboration des tableaux de bord apparait avec ses incertitudes dues à la multiplicité des informations et des erreurs répétitives et à la non maîtrise de l'outil informatique.

La comptabilité analytique est inexistante dans le système bancaire malgré un timide essai qui exige une formation nécessaire aux responsables du contrôle de gestion.

Conclusion Générale

La gestion des organisations bancaires a profondément changé à l'aube du 21^{ème} siècle et dans un environnement socio-économique en pleine turbulence surtout avec la mondialisation.

Les gestionnaires ont besoin d'une information de qualité pour diriger leur organisation, les techniques de calcul des coûts et les outils de contrôle doivent intégrer le contexte dans lequel évolue le secteur bancaire.

Une gestion stratégique des coûts et sa prolongation, le contrôle de gestion vise à aider les gestionnaires à produire une information comptable qui crée de la valeur et à l'utiliser dans l'environnement actuel.

Les banques algériennes se trouvent aujourd'hui confrontées aux enjeux de rentabilité, de concurrence et de développement, le contrôle de gestion a une importance capitale surtout s'il utilise des outils et des techniques modernes qui permettront d'améliorer la qualité des prises de décision non seulement au niveau de la banque mère, mais également à l'ensemble du réseau bancaire.

La BADR par excellence a intérêt à diversifier ses activités ; Avec le manque de deniers publics et le développement du secteur agricole (longtemps marginalisé) pour répondre au besoin nationaux et à l'exportation du surplus agricole pour renforcer les caisses de la BADR.

Les attitudes de nos responsables sont influencées par l'intérêt politique qui primait dans le fonctionnement de nos organisations industrielles et bancaires (les décisions étant gérées à coup de décrets et règlements...), ce sont des facteurs enracinés dans la culture de notre pays depuis l'indépendance ; avec la nouvelle vision économique. La baisse de la rente pétrolière et la relance de l'agriculture grâce à l'étendue de notre territoire et les richesses existantes ; la BADR à travers les GRE et leurs agences doit dépasser la traditionnelle gestion par les chiffres.

La mise en place de la comptabilité de gestion est plus que nécessaire dans la nébuleuse de la mondialisation.

Seule l'organisation du contrôle de gestion existe au sein du GRE en effet, cette dernière devrait répondre aux objectifs de la banque, mais les outils de sa mise en application sont quasiment absents, hormis la procédure budgétaire

Conclusion Générale

obligatoire. Des plans d'action sont nécessaires pour contrôler la cohérence des objectifs et diffusés rapidement l'information à l'ensemble des concernés.

Cependant, pour faciliter la diffusion de l'information il serait nécessaire :

- ☒ De faire appel à des logiciels spécialisés sous forme de modèles mathématiques.
- ☒ L'organisation en centres de responsabilité faciliterait la distinction entre centres rentables et moins rentables, afin de prendre les décisions idoines ; l'outil qui répond à ses exigences est la mise en place de la comptabilité de gestion.
- ☒ Le reporting de gestion servira de support de coordination permettant d'instaurer un « dialogue de gestion ».
- ☒ Un système d'information à la fois judicieux et prévisionnel va faciliter sans aucun doute la prise de la bonne décision.
- ☒ Le tableau de bord sera efficace si le système d'information est performant.

Quiconque responsable d'un budget est évalué par rapport à des objectifs clairement définis et préalablement négociés ; or la gestion moderne à travers le contrôle de gestion implique une définition des activités pour lesquelles les responsables ont une totale liberté d'action et les performances dont ils sont individuellement ou collectivement responsables.

Il est impératif aux personnels et responsables du GRE Blida de changer de comportement et d'adopter une nouvelle stratégie à travers l'analyse des coûts sinon ouvrir le capital de la BADR au partenariat de qualité pour assurer sa pérennité et la relance de l'activité agricole.

Résumé :

La modernisation des banques publiques dans ce nouvel environnement socio-économique et leur implication dans le développement de notre nation grâce aux différentes formes de crédits octroyés aux entreprises publiques et/ou privées (industrielle, commerciale, services...) nous avons cru nécessaire à travers le GRE Blida de voir si l'application des techniques modernes de gestion apparaissent aussi bien dans leur organisation et leurs pratiques.

La partie théorique scindée en deux temps répondra aux notions de contrôle de gestion, ses concepts et définitions ainsi que les outils nécessaires à sa mise en place.

Dans un deuxième temps l'élargissement du contrôle de gestion aux institutions bancaires, à travers ses spécificités et son organisation, en reprenant les outils nécessaires au contrôle de gestion bancaire et son application.

Le troisième chapitre pratique répondra aux objectifs attendus par le secteur bancaire agricole de ses GRE et ses agences. La présentation du GRE BADR Blida, ensuite son organisation et ses missions.

Dans un dernier point vérifier si dans la réalité le contrôle de gestion est bien fonctionnel.

Nous nous sommes aperçu que l'organisation du contrôle de gestion existe, il n'en demeure pas moins que les outils nécessaires à sa mise en application sont absents.

Bibliographie:

- 1) Alzaro.c , contrôle de gestion, manuel et application ,dunod, 5eme édition, paris 2001.
- 2) Auteurs cités par ROUACH M et NAULLEAU G (2000) OPCIT.
- 3) Banque magazine, N° : 625, mai 2001
- 4) Banque des Règlements Internationaux, « Sound Practices for Liquidity Management in Banking Organisations », New York, février 2000.
- 5) Bernard Colasse, _Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, Ed Ecomomica, 2000, Paris.
- 6) BIGOT E.C.BOUET D et GALLIAN J.L, « le contrôle de gestion bancaire », revue bancaire numéro 765, IN [http // /www.revue-banque.fr](http://www.revue-banque.fr) (2013).
- 7) B.CHAVENTRE, E. FAURET et A.MARCHADIER, l'organisation du travail du contrôle de gestion, 2000.
- 8) Carla Mendoza, Marie-Hélène Delmond, Françoise Giraud, Hélène Löning, Tableaux de bord pour managers, éditions Groupe Revue Fiduciaire (1999).
- 9) C. ALAZARD, S. SEPARI, Contrôle de gestion : Manuel & applications, Dunod, 2004.
- 10) C.MENDOZA, M.H. DELMOND, F. GIRAUD, H. LONING, Tableaux de Bord pour manager, éditions groupe revue fiduciaire, 1999.
- 11) DE COUSSERGUES S, gestion de la banque, DUNOD, 2 ème édition, PARIS,1996.
- 12) E.CHIAPELLO, Le contrôleur de gestion, La revue Echange , N°.
- 13) F.GIRAUD et al (2002).OP.CIT.
- 14) Giraud F et AL (2002) : « contrôle de gestion et pilotage de la performance », Gualino Editeur, France.

- 15) G.LANGLOIS, C.BONNIER et M.BRINGER, contrôle de gestion, édition FOUCHER, paris 2006.
- 16) G. LANGLOIS, C. BONNIER et M. BRINGER, contrôle de gestion, édition FOUCHER, Paris 2006.
- 17) GIRAUD F, SAULPIC O, NAULLEAU G, DELMOND MH, BESCOS PL,OP CIT.
- 18) G.NAULLEAU et M.ROUACH, OPCIT, 2002.
- 19) GERVAIS M, contrôle de gestion, Economica, 7^{ème} édition, PARIS, 2000.
- 20) GUEDJ N et collaborateurs, Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, les éditions d'organisation, PARIS, 2001.
- 21) GERVAIS M, OP.CIT, PARIS, 2000.
- 22) H. LONING, V. MALLERET, J.MERIC, Y. ESQUEUX, E. CHIAPELLO, D. MICHEL, A. SOLE, Le Contrôle de gestion: organisation et mise en œuvre, Dunod, 2003.
- 23) LONING H, PERSQUEUX ET COLL, le contrôle de gestion, DUNOD, PARIS, 1998.
- 24) LAURANT.P.BOUAR.F ; Economie d'entreprise, tome 2, Edition d'organisation, paris 1997.
- 25) M. CHARPENTIER, P. GRANDJEAN, secteur public et contrôle de gestion : pratique enjeux et limites, les éditions d'organisation, 1998.
- 26) Michel Gervais, Contrôle de gestion, Ed ECONOMICA, 2000.
- 27) Michel Gervais, OPCIT, 2002.
- 28) NAULLEAU.G, ROUACH. M, «Contrôle de gestion bancaire et financier», Edition Banque Editeur, Paris, 1998.
- 29) NAULLEAU.G, ROUACH. M, OPCIT, 2002.

30) P.GALAMBERT, les nouveaux objectifs du contrôle de gestion, les éditions d'organisation, 2001.

31) P.L BESCOS, ph. MENDOZA, G. NAULLEAU, F. GIRAR et V. LERVILLE ANGER ; contrôle de gestion et management.

32) P.LORINO, Méthodes et pratiques de la performance, les éditions d'organisation, 1997.

33) P. BOISSELIER, contrôle de gestion : cours et applications, édition Vuibert, Paris, 2005.

34) P.A. Pyhrr, Zero-Base Budgeting, a practica lmanagement tool for evaluating expenses, 1973.

35) R.N.ANTHONY, planning and control systems: a Framework for analysis, Harvard University, 1965

36) ROUACH M, NAULLEAU G, le contrôle de gestion bancaire et financier, 3^{ème} édition, revue banque éditeur, Paris, 2000.

37) ROUACH M, NAULLEAU G.OP.CIT.3^{ème} édition, revue banque éditeur, Paris, 2000.

38) www.BADR.dz.

Les Mémoires :

- BEN ABDELRAHMANE Lakhder, mise en place du contrôle de gestion bancaire, DSEB, ESB, 2001 ;

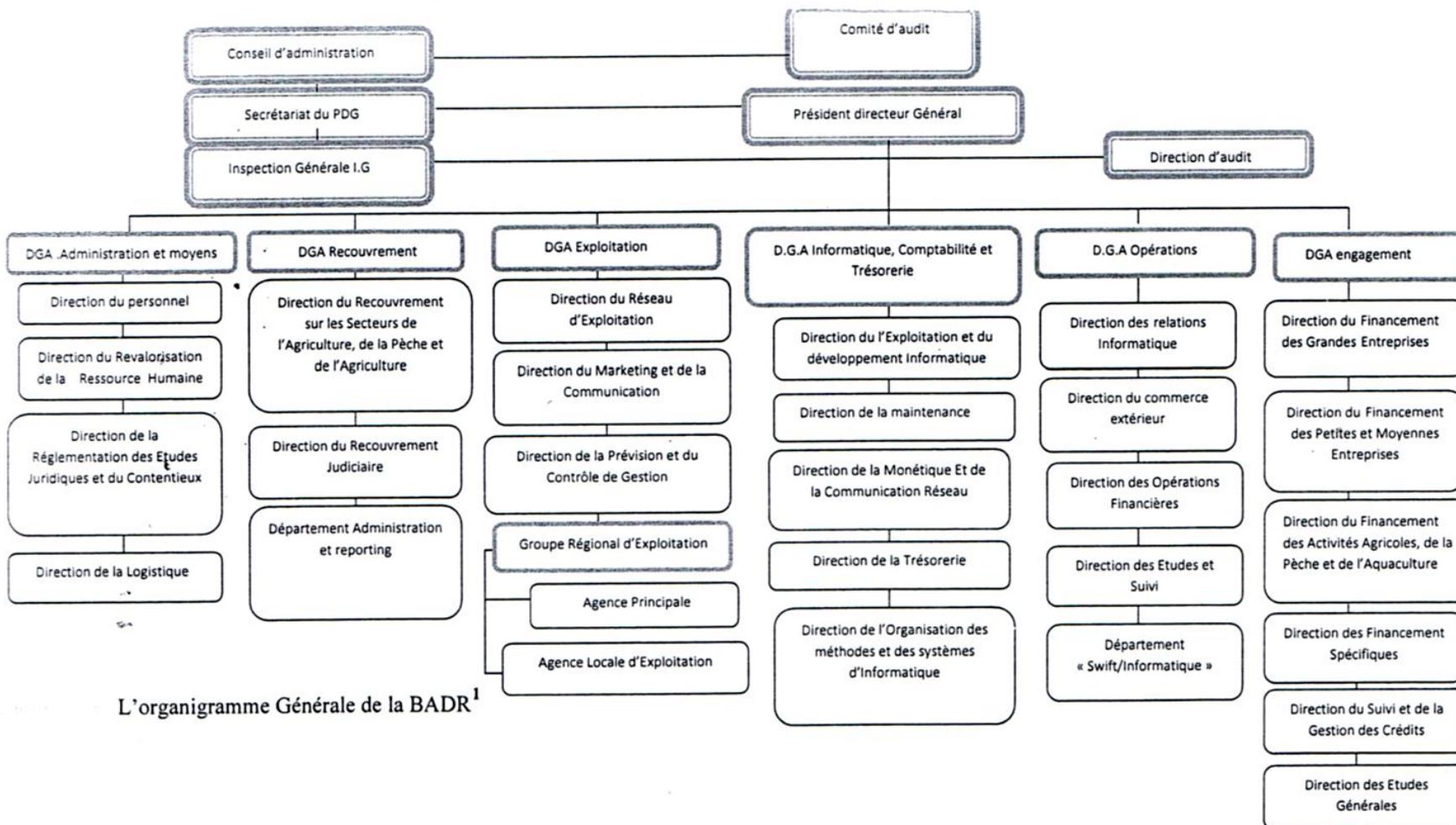
- BOUANANI Abdelghani, contrôle de gestion bancaire » mesure de rentabilité », ESB 2004.

- BERRICHE Hacene, la mesure de la rentabilité par centre de profit, PGS comptabilité, ESC, 2009.

- Benbekhma habiba, la gestion budgétaire bancaire, PGS, ESC, 2007/2008.

Annexes

Annexe 01 :



L'organigramme Générale de la BADR¹

¹ Site de la BADR : www.BADR.dz