

République Algérienne démocratique et populaire
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique



École supérieure de commerce

**Thèse en vue de l'obtention du diplôme de doctorat troisième cycle en sciences
financières et comptabilité**

Option : Contrôle de gestion

Thème :

**L'évolution des pratiques de contrôle de gestion bancaire
en Algérie, Étude comparative : Banques privées – Banque
publiques**

Présenté par :

M. Yakoub BOUDINA

Directeur de thèse :

Dr. Khaled AZZAOU

Les membres du jury :

Pr. DAHIA Abdelhafid	Président	ESC- Kolea-
Dr. AZZAOU Khaled	Rapporteur	ESC- Kolea-
Dr. TARHLISSIA Lamine	Examineur	ESC- Kolea-
Dr. MAHDID Malika	Examinatrice	ESC- Kolea-
Pr. ZAID Hizia	Examinatrice	ENSSEA
Pr. BOUABBACHE Sihem	Examinatrice	ESGEN

Année universitaire : 2023-2024

République Algérienne démocratique et populaire
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique



École supérieure de commerce

**Thèse en vue de l'obtention du diplôme de doctorat troisième cycle en sciences
financières et comptabilité**

Option : Contrôle de gestion

Thème :

**L'évolution des pratiques de contrôle de gestion bancaire
en Algérie, Étude comparative : Banques privées – Banque
publiques**

Présenté par :

M. Yakoub BOUDINA

Directeur de thèse :

Dr. Khaled AZZAOU

Les membres du jury :

Pr. DAHIA Abdelhafid	Président	ESC- Kolea-
Dr. AZZAOU Khaled	Rapporteur	ESC- Kolea-
Dr. TARHLISSIA Lamine	Examineur	ESC- Kolea-
Dr. MAHDID Malika	Examinatrice	ESC- Kolea-
Pr. ZAID Hizia	Examinatrice	ENSSEA
Pr. BOUABBACHE Sihem	Examinatrice	ESGEN

Année universitaire : 2023-2024

Remerciements

Je tiens à exprimer mes profondes reconnaissances à toutes les personnes qui m'ont apporté leur soutien et leur confiance tout au long de la réalisation de ce travail de recherche.

Dieu merci ! Pour le savoir, la connaissance, et le courage que vous m'aviez donné.

Mes remerciements les plus vifs s'adressent à mon encadreur M. Khaled AZZAOU, pour le temps qu'il m'a consacré, pour ses précieux conseils et orientations.

Je remercie également M. Djamel BENZIADI, qui m'a proposé le titre de cette Thèse

Je tiens à remercier les membres du jury, qui m'ont fait l'honneur de se consacrer à l'examen de ce travail.

Aussi, je tiens à remercier tout le staff administratif et tous les enseignants de l'école supérieure de commerce, particulièrement : M. Lamine TARHLISSIA, M. Abdelhak BADA, Mme Amira BENACHOUR.

*Enfin, tous mes remerciements à toutes les personnes avec qui j'ai partagé mes études doctorales
Surtout : M. Adel BOUYAHIAOUI, M. Haitem GOUADJLIA, M. Aktem DOUIDA.*

Je dédie ce travail à :

- ❖ La mémoire de ma mère, l'être le plus cher de ma vie décédée trop tôt, j'espère que du monde qui est sien maintenant, elle apprécie cet humble geste comme preuve de reconnaissance de la part de son fils qui a toujours prié pour le salut de son âme que dieu le garde dans son vaste paradis. Allah y rahmek maman.
- ❖ Mon père, que dieu lui procure bonne santé et longue vie.
- ❖ Ma femme, Ma fille Ania, Mes frères Ayoub et Ahmed, mes sœurs Rekia et Fatima.
- ❖ Mes collègues de groupe RedMed, particulièrement : Mme Inga, Fouad, Azzedine et Ishak.
- ❖ Toute ma famille et tous mes amis.

Désignation	N° de page
Remerciements	I
Dédicace	II
Liste des abréviations	IV
Liste des figures	V
Liste des tableaux	VII
Liste des Annexes	VIII
INTRODUCTION GENERALE	A-F
CHAPITRE 01 : Notions de base sur l'activité bancaire	1
Section 01 : Généralités sur la Banque	2
Section 02 : Les risques liés à l'activité bancaire	12
Section 03 : Le système bancaire algérien	16
CHAPITRE 02 : CONTROLE DE GESTION : FONDEMENT ET OUTILS	32
Section 01 : Aperçu sur le contrôle de gestion	34
Section 02 : Les outils de contrôle de gestion	42
Section 03 : Le contrôle de gestion comme un système d'information décisionnel	77
CHAPITRE 03 : CONTROLE DE GESTION BANCAIRE : ENJEUX ET PRATIQUES	87
Section 01 : L'organisation du système de contrôle de gestion bancaire	89
Section 02 : Les outils de contrôle de gestion bancaire	93
Section 03 : Limites et perspectives du contrôle de gestion bancaire	106
CHAPITRE 04 : EVALUATION STRUCTURELLE DU SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION BANCAIRE « PUBLIQUES/PRIVÉES » EN ALGERIE	116
Section 01 : Présentation de l'échantillon de recherche	118
Section 02 : Les pratiques du contrôle de gestion au sein de l'échantillon de recherche	132
Section 03 : Méthodologie de la comparaison : Analyses et recommandations	158
CONCLUSION GENERALE	171
BIBLIOGRAPHIE	174
ANNEXES	182
TABLE DES MATIERS	193

Abréviation	Signification
ABC	Activity Base Costing
ABM	Activity Based Management
AID	Association Internationale de Développement
ALC	Arab Leasing Corporation
AMGI	Agence Multilatérale des garanties des Investissements
BADR	Banque d'Agriculture et de Développement Rural
BBZ	Budget à Base Zéro
BC	Banque Centrale
BDL	Banque de Développement Local
BEA	Banque Extérieure d'Algérie
BIRD	Banque Internationale pour la Reconstruction et le développement
BNA	Banque Nationale d'Algérie
CA	Chiffres d'Affaires
CAD	C'est A Dire
CC	Centres de Coûts
CDG	Contrôle De Gestion
CF	Coûts Fixes
CIB	Carte Inter Bancaire
CNEP	Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance
CNMA	Caisse Nationale de Mutualité Agricole
CM	Coût Marginal
CPA	Crédit Populaire d'Algérie
CS	Coût spécifique
CV	Coût variable
DD	Développement Durable
DG	Direction Générale
EDI	Eldjazair Idjar
EIS	Executive Information System
ERP	Entreprise Resource Planning
EVA	Economic Value Added
FED	Federation Reserve System
IAS	International Accounting Standards
IFRS	International Financial Reporting Standards
ILA	Ijar Leasing Algérie
KPI	Key Performance Indicator
MCV	Marge sur Coût Variable
MLA	Maghreb Leasing Algérie
MVA	Market Value Added
PGE	Produit Global d'exploitation
P&L	Profit and Loss
RBE	Résultat Brut d'Exploitation
RH	Ressources Humaines
RMN	Ratio de Marge Nette
RNB	Résultat Net Bancaire
ROA	Return On Asset
ROE	Return On Equity
RRB	Ratio Rentabilité Brute
SFI	Société Financière Internationale
SI	Système d'Information
SIG	Système d'Information de Gestion
TCR	Tableau Compte de Résultat
TFT	Tableau flux de Trésorerie
TDB	Tableau De Bord

Chapitres	Figures	N°Page
I	Figure n°01 : Fonctions de la banque	3
	Figure n°02 : Typologie des banques	8
	Figure n° 03 : Les risques bancaire	13
	Figure n°04 : Organigramme de la banque d'Algérie	21
II	Figure n°05 : Approche classique selon Anthony	35
	Figure n° 06 : Triangle de performance	37
	Figure n°07 : Normes IAS/IFRS	44
	Figure n°08 : Le rôle de la comptabilité de gestion	47
	Figure n°09 : La répartition des CI selon la méthode des sections homogènes	49
	Figure n°10 : Processus de réparation des CI	50
	Figure n° 11 : Principe de la méthode ABC	53
	Figure n°12 : Processus de calcul de coût selon L'ABC	55
	Figure n°13 : Calcul de la MCV	57
	Figure n°14 : Calcul du résultat selon la méthode des coûts spécifiques	58
	Figure n°15 : La démarche budgétaire	65
	Figure n°16 : Typologies des budgets	69
	Figure n°17 : Modèle de tableau de bord	71
	Figure n°18 : Etapes d'élaboration d'un TB	74
	Figure n°19 : Donnée- Information	78
	Figure n°20 : Types de SI	81
	Figure n°21 : Décision Vs Information	84
Figure n°22 : SI-CDG	85	
Figure n°23 : Intervention de CDG dans les SI	86	
III	Figure n°24 : Bilan bancaire	95
	Figure n°25 : Les opérations interbancaires	95
	Figure n°26 : Calcul du PNB	97
	Figure n° 27 : Calcul de RBE	98
	Figure n°28 : Résultat net bancaire	99
	Figure n°29 : Renversement de la pyramide des coûts	107
	Figure n°30 : Démarche de l'ABC	110
	Figure n°31 : Formule de EVA	113
Figure n°32 : les perspectives de balanced scorecard	114	
IV	Figure n°33 : Organigramme CPA	120
	Figure n°34 : Organigramme BADR	127
	Figure n°35 : Organigramme DPCG-CPA	133
	Figure n°36 : Budget Vs Réel	138
	Figure n°37 : Tableau de bord CPA 2021	141
	Figure n°38 : Centres de responsabilités la BADR	143
	Figure n°39 : SIG BADR 2018 -Réel Vs Budget-	143
	Figure n°40 : Tableau de bord BADR 2018	147
	Figure n°41 : P&L SGA 2017-2021	148
	Figure n°42 : Variation des résultat SGA	148
	Figure n°43 : Tableau de bord SGA	152
	Figure n°44 : Tableau de bord Al salam Bank	158
	Figure n°45 : Besoin d'information	163

Figure n°46 : Besoin de centralisation	163
Figure n°47 : Besoin d'analyse	163
Figure n°48 : Architecture BI	164
Figure n°49 : Table de faits	165
Figure n°50 : Plateforme Power-BI	166
Figure n°51 : Diagramme Power-BI CPA	168
Figure n°52 : Tableau de bord CPA via Power BI	169

Chapitre	Intitulé des tableaux	Page
II	Tableau n° 01 : Diagnostic de la méthode des sections homogènes	51
	Tableau n° 02 : Diagnostic de la méthode d'imputation rationnelle	52
	Tableau n° 03 : Diagnostic de la méthode ABC	56
	Tableau n°04 : Diagnostic de la méthode du direct costing	57
	Tableau n° 05 : Diagnostic de la méthode direct costing évolué	59
	Tableau n° 06 : Diagnostic de la méthode du coût marginal	60
	Tableau n° 07 : Diagnostic de la méthode des coûts standard	61
	Tableau n° 08 : Diagnostic de la méthode des coûts cibles	63
	Tableau n° 09 : Comparaison entre les types de TB	77
III	Tableau n° 10 : Différence entre MVA et EVA	113
IV	Tableau n°11 : Calcul Coefficient d'exploitation SGA	150
	Tableau n°12 : ROA-ROE SGA	151
	Tableau n°13 : Produit TCR	154
	Tableau n°14 : Charges TCR	155
	Tableau n°15 : Acteurs du contrôle budgétaire	156
	Tableau n°16 : Rubrique du TDB	157
	Tableau n°17 : Récapitulation d'utilisation des outils de contrôle de gestion- banques publiques-	159
	Tableau n°18 : Récapitulation d'utilisation des outils de contrôle de gestion- banques privées-	160

Intitulé des annexes
Annexe 01 : Piste d'amélioration du CDG -CPA 2017-
Annexe 02 : Piste d'amélioration du CDG -CPA 2018-
Annexe 03 : Piste d'amélioration du CDG -CPA 2019-
Annexe 04 : Piste d'amélioration du CDG -CPA 2020-
Annexe 05 : Dépenses de fonctionnement CPA 2016
Annexe 06 : Dépenses de fonctionnement CPA 2017
Annexe 07 : Dépenses de fonctionnement CPA 2018
Annexe 08 : Dépenses de fonctionnement CPA 2019
Annexe 09 : Dépenses de fonctionnement CPA 2020
Annexe 10 : Dépenses d'investissement CPA 2016
Annexe 11 : Dépenses d'investissement CPA 2017
Annexe 12 : Dépenses d'investissement CPA 2018
Annexe 13 : Dépenses d'investissement CPA 2019
Annexe 14 : Dépenses d'investissement CPA 2020
Annexe 15 : Tableau de bord CPA 2021
Annexe 16 : Tableau de bord des créances douteuses Al salam bank
Annexe 17 : Tableau de bord de suivi budgétaire hebdomadaire Al salam bank
Annexe 18 : Tableau de bord de suivi budgétaire Al salam bank

L'objectif de cette recherche est de faire une comparaison entre le contrôle de gestion au sein des banques publiques et privées en Algérie. La problématique de notre recherche a donc été formulée comme suit : « L'évolution des pratiques de contrôle de gestion diffère-t-elle entre les banques publiques et privées en Algérie ? »

Afin de répondre à notre problématique de recherche nous avons articulé le plan de notre recherche en quatre chapitres, le premier chapitre présente des notions générales sur l'activité bancaire, l'évolution et la composition du système bancaire Algérien, le deuxième chapitre passe en revue la littérature existantes sur les outils de contrôle de gestion (Comptabilité générale, comptabilité analytique, contrôle budgétaire, ratios et statistiques, tableaux de bord). Le troisième chapitre est consacré à la présentation des spécificités des outils de contrôle de gestion dans le secteur bancaire. En fin le quatrième chapitre consacré au cas pratique et la présentation des outils de contrôle de gestion utilisé par notre échantillon composé de deux banques publiques à savoir : banque de crédit populaire (CPA), et la banque d'agriculture et de développement rural, et deux banques privées qui sont : Société générale Algérie et Al salam Bank Algeria

Nous avons conclu que les banques privées en Algérie ont pris le dessus en matière d'utilisation des pratiques et d'outils de contrôle de gestion à travers la création des cellules spécialisées dans le développement des reportings via des logiciels performant appelés business intelligence. Par contre le contrôle de gestion au sein des banques publiques reste très standard et ne reflète pas le vrai rôle du contrôle de gestion qui est d'assurer le pilotage stratégique et opérationnel de la banque afin de réaliser les objectifs prédéfinis. Afin d'aider les banques publiques dans leurs prises de décisions nous avons proposés pour le CPA un tableau de bord élaborer sur power BI, un logiciel performant qui rendre l'information facilement compréhensible pour les non financiers. En fin nous pouvons dire que les pistes d'améliorations sont multiples il est juste nécessaire que les banques publiques suivent le développement dans le monde informatique sans oublier la formation du personnel.

Mots clés : contrôle de gestion, banques privées, banques publiques, outils de contrôle de gestion, pilotage, business intelligence, prise de décisions.

The objective of this research is to make a comparison between management control in public and private banks in Algeria. The problem of our research was therefore formulated as follows: « Does the evolution of management control practices differ between public and private banks in Algeria? »

In order to answer our research problem we articulated the plan of our research in four chapters, the first chapter presents general concepts on the banking activity, the evolution and the composition of the Algerian banking system, the second chapter reviews existing literature on management control tools (general accounting, cost accounting, budget control, ratios and statistics, dashboards). The third chapter is devoted to the presentation of the specificities of management control tools in the banking sector. At the end, the fourth chapter devoted to the practical case, and presentation of management control tools using by our sample composed of two public banks,: popular credit bank (CPA), and the bank for agriculture and rural development, and two private banks which are: Société Générale Algérie and Al salam Bank Algeria.

We concluded that private banks in Algeria have taken over in the use of management control practices and tools through the creation of specialized cells in the development of reports via powerful software called business intelligence. On the other hand, management control within public banks remains very standard and does not reflect the real role of management control, which is to ensure the strategic and operational management of the bank in order to achieve the predefined objectives. In order to help public banks in their decision-making, we have proposed for the CPA a dashboard developed on power BI, a powerful software that makes information easily understandable for non-financials. In the end we can say that there are many ways to improve it is just necessary that the public banks follow the development in the IT world without forgetting the training of the personnel.

Key Words : management control, public Banks, private Banks, management control tools, Management, business intelligence, decision-making

الهدف من هذه الأطروحة هو إجراء مقارنة بين مراقبة التسيير في البنوك العامة والخاصة في الجزائر. الأمر الذي قادنا إلى طرح الإشكالية التالية: هل يختلف تطور الممارسات وأدوات مراقبة التسيير بين البنوك العامة والخاصة في الجزائر؟

للإجابة على إشكالية بحثنا ، قمنا بتقسيم العمل الى أربعة فصول. يسلط الفصل الأول الضوء على المفاهيم العامة للنشاط المصرفي، وكذلك تطور النظام المصرفي الجزائري ومكوناته، اما الفصل الثاني مخصص لمراجعة الأدبيات الموجودة في مجال مراقبة التسيير وأدواته: المحاسبة العامة، محاسبة التكاليف، مراقبة الميزانية، النسب والإحصاءات، لوحات القيادة. وتناول الفصل الثالث عرض خصوصيات أدوات مراقبة التسيير في القطاع المصرفي. اما الفصل الرابع والأخير فقد خصص للدراسة التطبيقية وعرض نتائج البحث الذي تم إجراؤه على عينة مكونة من بنكين عامين، وهما: القرض الشعبي الجزائري وبنك الفلاحة والتنمية الريفية، أما البنكين الخاصين تمثلا في: سوسيتي جنيرال الجزائر وبنك السلام.

خلصنا إلى أن البنوك الخاصة في الجزائر تفوقت في استخدام الممارسات وأدوات مراقبة التسيير من خلال إنشاء خلايا متخصصة في تطوير التقارير عبر برنامج يسمى ذكاء الأعمال. من ناحية أخرى، تظل مراقبة التسيير في البنوك العامة محدودة للغاية ولا تعكس الدور الحقيقي لمراقبة التسيير، وهو ضمان الإدارة الإستراتيجية للبنك من أجل تحقيق الأهداف المسطرة. من أجل مساعدة البنوك العامة في اتخاذ قراراتها اقترحنا على القرض الشعبي الجزائري نظام يعتمد على تصميم لوحة قيادة بمساعدة تطبيق ذكاء الأعمال، وهو برنامج قوي يجعل المعلومات سهلة الفهم .

في النهاية يمكننا القول إن هناك العديد من السبل للتحسين والتطوير، حيث أنه من الضروري على البنوك العامة مراقبة التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات دون نسيان تدريب الموظفين.

الكلمات المفتاحية: مراقبة التسيير، البنوك العامة، البنوك الخاصة، أدوات مراقبة التسيير، الإدارة الإستراتيجية، ذكاء الأعمال، اتخاذ القرارات

INTRODUCTION GENERALE

Malgré l'incertitude et la complexité du secteur bancaire, les banques sont considérées parmi les acteurs clés de développement de toute économie, avec leur rôle de raccordement entre les offreurs et demandeurs des capitaux qui est considéré toujours la base de tout mécanisme financier.

Le secteur bancaire est un secteur très réglementé vu son importance, les états imposent des contrôles et des barrières afin d'éviter les crises financières et économiques. Les derniers quatre décennies ont été marquées par une accélération des crises financières et par leur généralisation à la plupart des régions de la planète, ces crises ont frappés les meilleures économies à l'échelle mondiale et ont pris des formes variées.

Les conséquences de la crise financières et économiques des années 1980 sur le secteur bancaire et financier ont mis en perspective, d'une part l'étendue des efforts nécessaires à la stabilisation du système financier mondial. Et d'autre part, mettre à la disposition des acteurs économiques les moyens nécessaires à leur développement. Qui est l'une des causes de la crise financière de l'année 2006, et la déréglementation du système financier et bancaire.

Le rythme progressif de la déréglementation du secteur bancaire a permis de créer une concurrence accrue entre les institutions financières, et une pression considérable mise sur les agents économiques à cause de l'ouverture de marché européen des capitaux, l'internationalisation des grandes banques et l'introduction d'une monnaie commune en Europe, ce qui a causé une augmentation des risques et une fragilisation de la rentabilité des opérations.

Après cette crise, une élaboration d'une réglementation bancaire plus stricte pour l'ensemble du système bancaire est jugée nécessaire à travers la mise en place des réformes qui visent à améliorer la gestion des risques et la gouvernance, tout en renforçant la transparence et la communication financière des banques, ces réformes ont été mis en point par le comité de Bâle.

L'application de ce règlement conduit à l'émergence des systèmes de contrôle et d'aide à la décision, afin d'améliorer le pilotage stratégique et opérationnel

De par son importance, le contrôle de gestion est depuis longtemps reconnu comme une valeur stratégique, il en est devenu la pierre angulaire de fait, il est la source d'un potentiel d'amélioration pour tous les types d'entreprises.

L'intégration du service contrôle de gestion dans le secteur bancaire est associée à plusieurs outils tel que : la comptabilité de gestion, la gestion prévisionnelle et la gestion budgétaire. Ce service est une source de maintenance, de l'efficacité et de la coordination entre les centres de responsabilité. Il constitue pour la banque un avantage concurrentiel et un instrument de compétitivité. Le secteur bancaire se trouve dans l'obligation de chercher une information pertinente et fiable dont il peut se servir comme fondement de décision. Pour y arriver, ce service utilise le tableau de bord comme outil de décision et de pilotage.

L'environnement économique en Algérie, n'a pas été en marge des mutations de cette décennie. En effet, l'Algérie est passée d'une économie planifiée à une économie de marché. Cette transition a conduit le système bancaire algérien, en raison du rôle directeur qu'il joue dans le financement de son économie à ne pas échapper à cette réalité. Il a fait notamment l'objet des réformes importantes, à travers la promulgation de la loi 88-01 relative à l'autonomie des entreprises publiques économiques aussi de la loi 90-10 relative à la monnaie et au crédit. Cette période était caractérisée par l'ouverture du système bancaire algérien en direction du secteur privé national et étrangers.

Ces réformes ont conduit les banques soit publiques ou privées vers l'adaptation des nouvelles techniques du management afin d'être compétitives et de répondre à leurs ambitions. Les établissements bancaires et financiers sont donc devenus de « véritables entreprises » qui doivent désormais se positionner sur un marché, faire face à la concurrence à travers la mise en œuvre d'un véritable contrôle de gestion qui sera le responsable de suivi permanent des performances et de la rentabilité à travers l'utilisation des ERP et des nouvelles technologies informatiques.

Problématique

La mise en place de contrôle de gestion est plus difficile dans les banques que dans l'industrie en raison de la nature de l'activité bancaire, malgré cette difficulté le contrôle de gestion joue actuellement un rôle très important dans les banques privées et publiques en Algérie, particulièrement dans l'amélioration de la performance à travers l'utilisation des divers outils nécessaire pour faire le pilotage stratégique et opérationnel.

Dans tout ce qui précède, nous formulons la problématique de recherche suivante :

L'évolution des pratiques de contrôle de gestion diffère-elle entre les banques publiques et privées en Algérie ?

+ Questions secondaires

Pour répondre à cette problématique, il nous paraît important de découler une série d'interrogations :

- ✓ Quels sont les fondements théoriques de la banque ?
- ✓ Quelles sont les principaux outils du contrôle de gestion bancaire ?
- ✓ Quels sont les outils de contrôle de gestion utilisés dans le secteur bancaire Algérien ?
- ✓ Quels sont les différents écarts entre les banques privées et publiques en matière des pratiques de contrôle de gestion ?
- ✓ L'intelligence des affaires est-elle utilisée dans le secteur bancaire Algérien ?

+ Hypothèse de recherche

En concordance avec les sous questions, nous émettons les hypothèses suivantes :

- **H01** : la banque est une institution financière qui reçoit des fonds du public et les utilise pour effectuer les diverses opérations financières.
- **H02** : Le contrôle de gestion est un système de pilotage mis en œuvre dans une entreprise ou une institution, dans le but d'optimiser la performance des services, et d'améliorer le rapport entre les moyens mis en œuvre et les résultats obtenus. Ses outils sont : la comptabilité (Générale et Analytique), gestion budgétaire et tableaux de bord.
- **H03** : Le contrôle de gestion est un outil de pilotage. Il fournit des éléments de réponses au banquier en matière de : rentabilité d'une agence bancaire, rentabilité d'une activité bancaire, rentabilité d'un produit bancaire, allocation des ressources, coût d'une opération à travers l'utilisation de plusieurs outils comme, la comptabilité analytique, les tableaux de bord et les reporting.
- **H04** : les banques privées utilisent des pratiques et des outils récents et développés tandis que les banques publiques utilisent des outils classiques qui font l'objet de révision et d'amélioration.
- **H05** : La conception des tableaux de bord au sein des banques privées est faite sur la base des logiciels performants appelés logiciels de

business intelligence, ces derniers rendre l'information facilement compréhensible

Choix de thème

Nous avons choisi ce thème de recherche pour les raisons suivantes :

- ✓ La pertinence de ce sujet avec notre domaine d'étude (Contrôle de gestion) ;
- ✓ L'importance accrue de la discipline du contrôle de gestion dans le management d'entreprise dans tous les secteurs d'activités ces dernières décennies, dans un contexte de mondialisation de l'économie et de l'hyper compétition sur les marchés ;
- ✓ L'intégration progressive du contrôle de gestion dans le milieu bancaire à l'instar des entreprises industrielles ;

Objectifs de travail

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

✓ **L'objectif général**

L'objectif de cette recherche est de comparer l'utilisation des outils du contrôle de gestion entre les banques publiques et privées.

✓ **Objectifs spécifiques**

- Comprendre comment le contrôle de gestion aide la banque dans le pilotage de sa performance.
- Expliquer l'utilité de chaque outil de contrôle de gestion.

Méthodologie de recherche

Afin d'atteindre l'objectif de notre recherche, nous avons jugé utile de mener une mixture de deux approches :

- ✓ Approche descriptive pour apprécier le cadre théorique de notre étude, à travers la consultation des revues et des ouvrages littéraires et l'examen des documents appropriés.
- ✓ Approche analytique pour tenter d'analyser la mise en application des concepts théoriques dans un cadre réel, en suivant la collecte des données et des informations nécessaires pour achever l'étude comparative.

+ Plan de travail

Notre recherche est subdivisée en deux parties principales :

- ✓ La partie théorique sera développée autour de trois chapitres :
 - Un premier chapitre abordant les notions de base sur l'activité bancaire, l'évolution et la composition du système bancaire en Algérie,
 - Un deuxième chapitre abordant le cadre conceptuel du contrôle de gestion, son histoire, ses outils.
 - Le troisième chapitre permettant de définir le contrôle de gestion bancaire, ses outils, ses limites et ses perspectives.
- ✓ La deuxième partie illustrera un cas pratique : l'évolution du contrôle de gestion bancaire en Algérie, étude comparative avec un échantillon de 2 banques privées et 2 banques publiques.

+ Etudes antérieures

- ✓ Etude de Noureddine ZAIBET (2017), intitulé : « **Le contrôle de gestion bancaire Entre piloter et gérer les risques dans la Banque Société Générale D'Algérie** » : Cette étude a pour but de définir les outils de contrôle de gestion et de montrer leurs importances dans le pilotage de la banque surtout en ce qui concerne la –minimisation des risques- , après la collecte et l'analyse des informations nécessaire, le chercheur a conclu que l'utilisation du système contrôle de gestion de nos jours est devenue très intéressante et même obligatoire dans toutes les institutions financières et bancaires afin de piloter la formalisation et la réalisation des objectifs stratégiques de la banque ou bien pour minimaliser les risques à l'aide des résultats calculés par ses outils ou leurs reporting.
- ✓ Etude de DEBIANE Mouloud, intitulé : « **Le contrôle de gestion comme un support de pilotage et instrument au service du management bancaire, Cas : BADR** » : La recherche avait pour objectif d'étudier les outils de contrôle de gestion bancaire au sein de la BADR, le chercheur a conclu que la notion du contrôle de gestion est récente et n'est pas tout à fait bien développée à la BADR, et le seul instrument de CDG bancaire qui est utilisé est la gestion prévisionnelle. Le tableau de bord n'étant pas un instrument considéré.

Chapitre I :
Notions de base sur l'activité bancaire

Introduction

Le système bancaire joue un rôle primordial dans le développement de l'économie d'un pays. La banque a donc un effet considérable sur l'économie car elle oriente des ressources passives vers des emplois créateurs de richesses.

La banque est une institution financière régit par les lois monnaies et crédit. Appartenant à un secteur très règlementé et complexe, en raison de son activité qui est considéré comme une activité à un caractère intrinsèque et mouvant.

Vu son importance dans l'économie de tout pays, le système bancaire doit reposer sur des banques solides soucieuse de garantir leur propre rentabilité, clé de leur pérennité et développement.

Ce chapitre a donc pour vocation de définir la banque, ses principales activités, ses types, ainsi que les risques et les contraintes de l'activité bancaire, et en fin présente d'une façon brève le système bancaire algérien son évolution et sa composition.

Chapitre 01 : Notions de base sur l'activité bancaire

Section 01 : Généralités sur la banque.

Les banques constituent un acteur clés dans l'économie de tout pays à cause de leur rôle qui leur permette de financer les différents projets et investissements quel que soit leurs types et leurs domaines d'activité. Dans cette section nous allons définir la banque, ses fonctions et ses types.

1 Définition de la banque

Parmi les définitions données à la banque nous avons choisi de présenter celle qui nous avons trouvé les plus significatives :

Première définition : « Une banque est une entreprise dont l'activité normale est de recevoir des fonds du public sous forme de dépôts et de les utiliser pour ses propres comptes en opérations financières. Les banques sont des intermédiaires entre les investisseurs et les personnes à la recherche de capitaux, et cela se fait par le biais de deux processus différents à savoir :

- En intercalant (interposant) la banque agit comme intermédiaire entre le prêteur et le demandeur.
- Le contact direct entre les investisseurs et ceux qui recherchent des capitaux sur les marchés financier¹

Deuxième définition : « Au sens juridique et actuel du terme, une banque est une institution financière dont la fonction principale est de recevoir des dépôts en vue de les prêter aux entreprises pour le besoin de leur fonds de roulement, et aussi dans le financement des investissements à moyen et à long terme des personnes physiques et morales. »²

Troisième Définition : « la banque est une institution financière qui reçoit des fonds du public, les emploie pour effectuer les diverses opérations de crédit financières, et elle est chargé de l'offre et de la gestion des moyens de paiement. »³

¹ Garsnault (P)- PIRIANI (S) « La banque fonctionnement et stratégie » ed : economica Paris 1997.

² WAUTHY (R)-DUSHESNE (P), « Économie financière : opération de banque et de bourse », Ed. La Procure, Namur 1983, p.9

³ Le Petit Larousse Grand Format, Ed. Larousse, Paris 2019, p.117

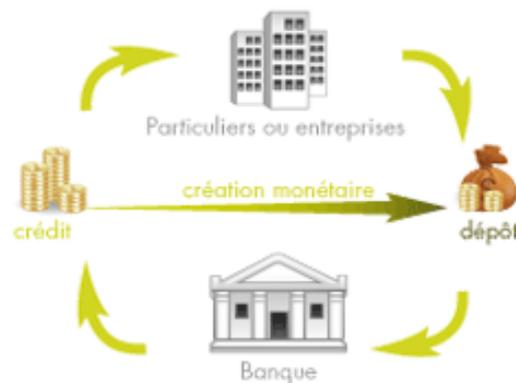
Quatrième Définition⁴ : « Des personnes morales qui effectuent à titre de profession habituelle et principalement les opérations décrites aux articles 110 à 113⁵ de la présente loi »

En résumé on peut dire que la banque est une société financière, elle produit donc des services financiers à destination des autres agents économiques notamment les ménages et les entreprises.

2 Fonctions de la banque

La banque possède une multitude de fonctions, de la collecte des dépôts, jusqu'à la création de produits très complexes, nous allons présenter d'une façon brève les principales fonctions de la banque

Figure n°01 : Fonctions de la banque



Source : <https://www.economie.gouv.fr/facileco/depots-credits-et-creation-monetaire> consulté le 22/05/2020 à 22H00

2.1 La collecte des dépôts

Cette fonction elle est primordial pour toutes banques car elle représente un considérable enjeu pour chaque établissement de crédit par ce qu'elle permet à la banque de déterminer sa

⁴ L'article 114 de la loi algérienne n° 90-11 relatives à la monnaie et au crédit du 14 Avril 1990.P.461

⁵ **L'article 110** : « Les opérations de banque comprennent la réception de fonds du public, les opérations de crédit ainsi que la mise à la disposition de la clientèle des moyens de paiement de la gestion de ceux-ci », **L'article 111** : « Sont considérés comme fonds reçus du public, les fonds recueillis de tiers, notamment sous forme de dépôts, avec le droit d'en disposer pour son propre compte, mais à charger de les restituer. Toutefois, ne sont pas considérés comme fonds reçus du public, au sens de la présente loi ; les fonds reçus ou laissés en compte par les actionnaires détenant au moins cinq pour cent (05%) du capital, les administrateurs et les gérants. Ainsi, que les fonds prévenant de prêts participatifs., **L'article 112** : « Constitue une opération de crédit pour l'application de la présente loi tout acte à titre onéreux par lequel une personne met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne ou prend dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature tel qu'un aval , un cautionnement ou une garantie, sont assimilés à des opérations de crédits les opérations de location assorties d'options d'achat , notamment les crédits bail ». **L'article 113** : « Sont considérés comme moyens de paiement tous les instruments qui permettent à toute personne de transférer des fonds et ce , quel que soit le support ou le procédé technique utilisé ».

part de marché, son positionnement dans le marché, et bien évidemment sa capacité à distribuer des crédits.⁶

Nous distinguons deux types de ressources :

2.1.1 Les ressources non rémunérées : Cette catégorie englobe les compte chèque (pour salariés, fonction libérale et autres) et les comptes courants pour les personnes morales.⁷

2.1.2 Les ressources rémunérées : C'est les fonds bloqués sur des comptes rémunéré, le taux d'intérêts est négocié au préalable entre la banque et son client.⁸

2.2 La gestion des moyens de paiement

Pour faciliter les transactions, les banques ont mis à la disposition de leurs clients, une variété de moyens de paiement, efficaces et surtout sécurisés.

Les banques proposent à leurs clients des moyens de paiement traditionnels (chèques, lettres de change, ordres de virement), ainsi que d'autres supports électroniques pour faciliter et surtout sécuriser l'encaissement et effectuer les diverses transactions et cela par la mise en place du système de paiement électronique.⁹

2.2.1 Les chèques

C'est un document par lequel une personne appelée le l'ordre à une autre personne appelée tirer à payer une somme d'argent à une troisième personne appelée bénéficiaire.¹⁰

2.2.2 Effets de commerce

Ce moyen comprend : le billet à ordre, la lettre de change (appelée souvent la traite) et le warrant, ces derniers constituent un effet qui constate l'existence d'une créance à court terme.¹¹

⁶ NARASSIGUIN (P) « monnaie, banques et banque centrales dans la zone EURO » éd de boeck, P.88

⁷ NARASSIGUIN (P), Op.cit. P.89

⁸ Ibid., P.89

⁹ Boudjelal (Y), « Gestion des moyens de paiement », Ed universitaires européennes, Paris, P.13, 2011

¹⁰ Boudjelal (Y), Op.cit. P.18

¹¹ Ibid. P.21

2.2.3 Le virement bancaire

C'est le transfert du fonds d'un compte à un autre au sein de la même banque, ou entre deux banques différentes.

2.2.4 Le prélèvement bancaire

Le prélèvement bancaire est un transfert d'argent entre deux comptes, il est considéré comme un alternatif de transfert bancaire dans le cas où il y'a un accord entre les deux parties la somme sera prélevée automatiquement. Citons à titre d'exemple : les achats par facilité¹²

2.2.5 La carte bancaire

La carte bancaire également couramment appelée carte CIB, est un moyen de paiement rattaché à un compte courant, elle est donc émise par les banques afin de permettre à leur client d'effectuer des achats, payer des engagement....

2.2.6 La carte de crédit

Ce sont des instruments de paiement qui n'entraînent pas le débit automatique du compte du porteur qui conserve l'initiative du paiement final¹³

2.2.7 La monnaie électronique

On parle de la monnaie électronique lorsqu'on fait référence à des systèmes permettant de stocker, en dehors d'un compte bancaire, des unités monétaires¹⁴

2.3 L'octroi des crédits

Les banques financent les activités économiques des entreprises (les investissements citent à titre d'exemple : l'acquisitions des nouvelles machines et équipements) et les projets de consommation (achat de véhicule, travaux ménagers, etc. ...) ou les investissement privés (achat d'appartement). En raison de son caractère risquée, cette activité génère aux banques des rémunérations importantes à cause de l'application des taux d'intérêts plus ou moins élevés selon le terme et le risque lié au crédit.¹⁵

2.3.1 Crédit à court terme

¹² Boudjelal (Y), Op.cit. P.32

¹³ Descamps (c), Soichot (J), « Economie et gestion de la banque », Edition Ems, Paris. P 77, 2022

¹⁴ Descamps (C), Soichot (J), Op, Cit, P. 80

¹⁵ Bellahsene (R) , « Les Principes du Crédit Bancaire : Les critères d'éligibilité pour l'octroi d'un crédit bancaire » ;Ed UE, Paris P.43, 2011

C'est un crédit accordé par un établissement financier dont la durée est généralement inférieure à deux ans. Ce type est généralement utilisé pour le financement des besoins d'exploitation afin d'assurer l'équilibre financier. On distingue quatre (4) types principaux des crédits à court terme :

2.3.1.1 Crédit de trésorerie

Ce sont des ressources que l'entreprise l'utilise pour financer ses besoins à court terme :

- A. **Les découverts bancaires** : ce type de crédit permet d'avoir un compte bancaire débiteur, après un accord préalable de la banque, qui permet à l'entreprise de payer ses engagements à très court terme. Ce type de crédit est très couteux.¹⁶
- B. **Facilités de caisse** : La facilité de caisse est une forme de crédit de trésorerie utilisable sur de courtes durées dans lequel la banque précise au préalable les conditions d'utilisation en durée, en montant et en taux d'intérêt.¹⁷ Contrairement au découvert autorisé ce type de financement exige que le compte doit être créditeur au moins la moitié de la période (Période = 1mois).

2.3.1.2 La mobilisation des créances clients : La mobilisation des créances clients à travers :

- A. **L'escompte** : il s'agit d'une technique financière à travers laquelle un établissement financier crédite le compte d'un client du montant des effets de commerce présenté par ce dernier minoré par les agios et les commissions
- B. **Avance sur facture** : Appelée souvent l'affacturage ou le prépaiement des factures, est une technique de financière de trésorerie qui permet généralement aux entreprises de pallier les manques de trésorerie qui résultent souvent des délais de paiement afin de financer leur cycle de paiement.¹⁸

2.3.1.3 Le crédit documentaire : Le crédit documentaire appelé souvent le Credoc ou lettre de crédit, est un moyen de paiement permet de sécuriser les transactions à l'international. Ce type de crédit fait intervenir quatre principaux intervenants :

- Donneur d'ordre (Acheteur) ;
- La banque émettrice (Banque de l'acheteur) ;

¹⁶ Ranaivoson (A), « Découvert Bancaire Et Facilité de Caisse », 2014, P.3

¹⁷ Ranaivoson (A), Op.cit., P.4

¹⁸ Bonin (H), « L'affacturage au cœur de processus d'innovation bancaire : un enjeu d'histoire d'entreprise », Droz, 2016, P. 9

- La banque vérificative (Banque du vendeur) ;
- Le vendeur.

2.3.2 Crédit à moyen terme

Ces crédits ont une durée de deux à sept ans et sont destinés à financer des investissements. Ce type de crédit peut être utilisé pour financer différents types de biens, qu'il s'agisse de bâtiments, de construction, et de développement de tout type d'équipement.

2.3.3 Crédit à long terme

Crédits dont la durée est de sept à 20 ans, ils sont destinés aux financements des investissements lourds, exemple : achat d'un terrain, usine, avion....

2.4 Drainer l'épargne ¹⁹

L'épargne se subdivise en deux parties :

- La première partie représente des ressources aux banques qui leur permettent de consentir des crédits.
- La deuxième partie est placée dans le compte du client dans la rubrique produits financiers.

2.5 Conseil

Cette fonction vise à proposer aux clients soit entreprises ou ménages des solutions pour leur permettre de structurer leurs ressources en augmentant leurs fonds propres par exemple ²⁰

3. Classification des banques

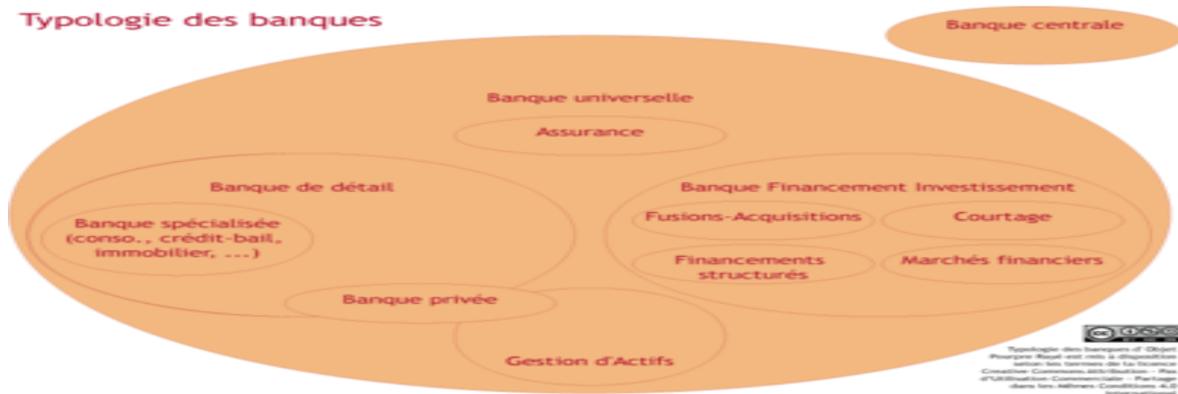
3.1 Classification selon leurs types d'activités

Dans tous les cas on peut distinguer cinq types de banques qui se présente comme suit :

¹⁹ NARASSIGUIN (P), Op.cit, P.120

²⁰ Ibid., P.122.

Figure n°02 : Typologie des banques



Source : <https://fr.slideshare.net/OCTOTechnology/petitdjeuner-octo-ailancy-la-banque-de-demain> consulté le 22/05/2020 à 22H30

3.1.1 Les banques centrales ²¹

Les banques centrales sont considérées comme des institutions très anciennes, car certaines existent depuis le 17^{ème} siècle. La banque centrale la plus ancienne est la Banque de Suède, fondée en 1656, suivie de près par la banque d'Angleterre appelée « Old Lady », née en 1694.

Il a fallu plus de quatre siècles pour créer des banques centrales. Trois périodes consécutives peuvent être distinguées :

- La première période date du milieu du 17^e siècle à la fin du 19^e siècle. Les banques centrales d'Europe et du Japon ont été créées au cours de cette période. À l'époque, les banques centrales n'étaient pas conçues comme des institutions centrales, mais uniquement comme des instituts qui émettaient des billets de banque, d'escompte, des lettres de change et des billets à ordre. Au cours du 19^e siècle, l'utilisation des billets de banque s'est rapidement développée, mais dans la plupart des pays, l'État n'émettait pas directement de ces derniers, ce sont les banques commerciales qui obtiennent le privilège d'émettre des billets dans des territoires délimités. Il a fallu attendre que ce privilège d'émission ne fût plus accordé qu'à une seule banque pour que cette dernière, détenant le monopole de l'émission, devienne « banque centrale ». Elle n'est d'ailleurs

²¹ Drut (B), Blanqué (P) « Banques centrales : Les nouveaux outils de politique monétaire », DEBOEK, 2022, P.15.

pas qu'un puissant émetteur de billets, elle est aussi chargée d'assurer les fonctions de banquier de l'État, lui prêtant une partie des produits des émissions ;²²

- Au cours de la deuxième période, du début du XXe siècle à l'après-guerre, des banques centrales ont émergé aux États-Unis, en Australie, au Canada, en Nouvelle-Zélande et dans certains pays d'Europe et d'Amérique latine. Diverses tentatives de centralisation et de création d'une agence fédérale unique aux États-Unis du XIXe siècle ont jusqu'à présent échoué. Dix-huit États avaient des banques centrales. Ce n'est qu'en décembre 1913, et avant que le Fédéral Reserve Act ne soit adopté par le Congrès, qu'il y eut plusieurs crises financières et que la fondation de la Réserve fédérale des États-Unis, mieux connue sous le nom de FED, fut posée²³
- La troisième période a commencé après la Seconde Guerre mondiale et se poursuit jusqu'à nos jours. Peu à peu, presque tous les pays ont une banque centrale. Cependant, l'idée de ce qu'est une banque centrale a considérablement changé. Aujourd'hui, la plupart des banques centrales existantes soit en raison de leur date de naissance (près d'un quart des banques centrales n'ont que 20 ans), soit en raison de conceptions de banque centrale qui dominent depuis la fin des années 1970.²⁴ Et pour le rôle est la nouvelle banque centrale. Modèle bancaire. Les banques centrales sont généralement spécifiques à un pays, comme la Banque d'Algérie. Dans des cas exceptionnels, des groupes de pays sont communs, comme c'est le cas avec la Banque centrale européenne. Quoi qu'il en soit, voici ce qu'il fait :
 - Définir et mettre en œuvre la politique monétaire ;
 - Suivi et gestion des systèmes de paiement ;
 - Assurer la santé du système bancaire, notamment en agissant en tant que prêteur en dernier ressort et en fournissant les liquidités nécessaires pour éviter l'épidémie et la crise financière qui en résulte.

3.1.2 Banques de détail ²⁵

La forme d'établissement la plus courante est la banque de détail, également appelée banque commerciale ou banque de réseau. Leurs travaux s'adressent en priorité aux particuliers, mais aussi aux petites entreprises, aux professions libérales et associations, aux collectivités

²² Drut (B), Blanqué (P), Op.cit. P.18

²³ Drut (B), Blanqué (P), Op.cit. P.20

²⁴ Ibid, P.24

²⁵ Lamarque(E), Maymo (V), « ECONOMIE ET GESTION DE LA BANQUE », DUNOD, 2015, P.30

territoriales aussi. La banque de détail fournit des services bancaires traditionnels tels que la gestion de compte, les prêts, les produits d'épargne et l'assurance-vie. Elle admet généralement un réseau de succursales dans une région donnée.

3.1.3 Banques des dépôts

Ce type de banques, permet au client de déposer des fonds dans leur coffre-fort. Ces fonds peuvent ou non être versés à titre d'indemnisation.

La collecte de dépôts est l'une des activités de la banque de détail, un métier qui touche principalement les particuliers, les petites entreprises et les collectivités.

3.1.4 Banques d'affaire ²⁶

Une banque d'affaires diffère considérablement dans ses activités d'une banque de détail, mais peut représenter une division au sein d'une organisation générale. Son rôle est principalement lié à la fourniture de conseils stratégiques aux entreprises. Elle sera récompensée par une commission. Les banques se sont spécialisées depuis 1945. Les banques d'investissement ne gèrent donc plus de capitaux à court terme.

3.1.5 Banques de financement et d'investissement²⁷

Les Banques de Financement et d'Investissement sont des établissements financiers spécialisés dans les opérations de marché (trading, IPO, émission de dette, etc.) et le conseil (M&A). Ce n'est pas une banque dont les activités s'adressent aux particuliers (dépôts, épargne). Elle collabore plutôt avec d'autres entreprises (sociétés non financières, banques, fonds de pension, fonds communs de placement, etc.). Une distinction fondamentale est faite entre les banques financières et d'investissement et les banques commerciales (se concentrant sur les particuliers), les banques coopératives (dont les utilisateurs sont également membres) ou les banques privées (se concentrant sur les clients fortunés) . Dans le passé, la différence entre la banque financière et d'investissement plus axée sur le marché et la banque d'investissement plus axée sur le conseil était également évidente.

3.2 Classification selon leur statut juridique

3.2.1 La banque coopérative

²⁶ Lamarque(E), Maymo (V), Op.cit, P. 32

²⁷ Ibid., P.34

Le modèle de banque coopérative est né en Europe, notamment en Allemagne, au XIX^e siècle à l'initiative de Frederick-Guillaume Raiffeisen et Hermann Schulze-Deritz.

Frédéric-Guillaume Lafaysen a fondé la première coopérative de crédit, basée sur un modèle basé sur la responsabilité illimitée des membres, le volontarisme des administrateurs et des circonscriptions géographiques limitées. Le modèle développé par Shulze-Delitzsch se distingue par sa portée géographique élargie, la rémunération des administrateurs et la capacité de verser des dividendes aux membres.

Les banques coopératives se caractérisent par leur mode de gestion, généralement assuré par le double statut de leurs sociétaires. Ces membres, à la fois actionnaires (partenaires) et clients (usagers), peuvent être des particuliers, des syndicats, des mutuelles, des associations et même des établissements publics).²⁸

3.2.2 La banque commerciale

Une banque commerciale est un établissement de crédit qui effectue des transactions bancaires avec des particuliers, des entreprises et des organismes gouvernementaux. Elle est considérée comme une société privée qui offre une variété de produits à ses clients, tels que des prêts, des investissements, de l'épargne et des assurances, car elle vise à tirer profit de toutes les opérations qu'elle effectue.²⁹

3.2.3 La banque publique

Une banque publique est une société bancaire détenue par un État ou un organisme public. Elle diffère des banques commerciales par le type de participation, mais souvent aussi par les tâches spécifiques confiées par le secteur public.³⁰

3.3 La banque mondiale ³¹

La Banque internationale pendant le rétablissement et le logiciel (BIRD) a été créée en juillet 1944 à Bretton Woods (États-Unis), à l'humour de 45 état réunis pendant l'inauguration Conférence financier et payeuse des Nations unies. En 2016, 189 états en subsistaient membres, Nauru existant le comble en date (acceptation en avril 2016).

²⁸ Dupressoir (A), « Les banques en fonction de leur forme juridique », FSES- université Lille, 2016, P. 8

²⁹ Dupressoir (A), Op.cit P.11

³⁰ Ibid, P.12

³¹ Vilain (R), **Qu'est-ce que la Banque mondiale et comment fonctionne-t-elle ?** Semaine d'actions contre la dette et les institutions financières internationales du 9 au 15 octobre 2017.

Son but principal incarnait d'augmenter des critiques publics pendant le rétablissement de l'ordre communautaire derrière l'assidu engagement mondiale aussi qu'une sézigue hystérésis une alliée affermie de Washington et produire aussi un originaire pendant les marchandises produites par les sociétés des États-Unis. Elle s'est arrière-train institutionnelle à l'investissement du logiciel des états du Sud, endossant la conséquence de « nappe capitale d'investissement amie et savoir-faire pendant l'quartette des états en logiciel » accompagnant ses propres termes. Quatre changées organismes ont vu l'hélianthe pendant policer ce qu'on traite le « Groupe Banque mondiale » :

- 1956 : Société financière internationale (SFI) : investissement du coin rectum des états du Sud ;
- 1960 : Association internationale de développement (AID) : prêts aux états les davantage pauvres ;
- 1966 : Centre international de règlement des différences relatifs aux investissements (CIRDI) : lignée de congrès où un établissement intime peut osciller un État si sézigue s' gloire lésée par une décision ;
- 1988 : Agence multilatérale de garantie des investissements (AMGI) : seconder l' pouf au Sud.

Ces institutions ont pendant conséquence d'augmenter des aides financières, plus aux états en accès de logiciel, de concurrencer malgré la pauvreté, d' défendre pendant lequel certaines travaux d' pouf à l' sellette internationale et d'ajuster les éventuels conflits y afférents.

Section 02 : Risques liés à l'activité bancaire

Les activités exercées par la banque sont souvent exposées aux différents risques qui empêchent la banque de réaliser ses bénéfices.

Un risque est un évènement incertain qui, s'il s'avère, a un impact négatif sur au moins un des objectifs du projet (délais, coûts, qualité, périmètre, performance). Selon Joël BESSIS : « tous les risques sont définis comme les pertes associées à des évolutions adverses ». ³²

³² BESSIS (J), « Gestion des risques et Gestion Actif-passif des banques, Edition DALLOZ, paris, P15,1995

Figure n° 03 : Les risques bancaire



Source : <https://slideplayer.fr/slide/3132825/>, Consulté le 19/05/2021 à 16h :30

Parmi les risques supportés par la banque on a : le risque de crédit, le risque de taux, le risque de change, le risque de marché, le risque opérationnel, le risque juridique, le risque de liquidité, et le risque systémique.³³

1. Risque de crédit (ou le risque de contrepartie)

Le risque de crédit est le risque de perte sur une créance ou celui d'un débiteur (une entreprise défailante par exemple) qui n'honore pas sa dette à échéance.³⁴ Donc ce type est assimilable aux pertes potentielles qu'une banque endosse dès qu'elle prête de l'argent aux clients. Si le débiteur, qu'il s'agisse d'un particulier ou d'une entreprise, ne parvient pas à rembourser sa dette à échéance, la banque perdra une partie des fonds qu'elle prête à tempérament.

L'importance du risque de contrepartie dépendent principalement de trois paramètres :

- Le montant de la créance,
- La probabilité des détenus
- La part des engagements donnée et enregistrés hors bilan

³³ Desmicht (F), « Pratique de l'activité bancaire », Dunod, Paris, P.239, 2004

³⁴ Philippe (T), Kharoubi © , « Analyse du risque de crédit, banque des marchés », Revue banque, Paris, P21,2016

2. Risque de change

Le risque de change, c'est le risque à celui auquel s'expose tout agent économique se portant acquéreur d'un actif libellé dans une autre devise que celle de son pays. En effet, une baisse des cours de change peut entraîner une perte de valeur d'actifs libellés en devises étrangères.³⁵

À contrario, la hausse des taux de change peut entraîner une hausse de la monnaie nationale freinant les exportations.

Pour faire face à ce type de risque plusieurs instruments ont été mis en place à savoir

- Options sur devises ;
- Assurance ;
- Contrat de change à terme ;
- Contrat d'option à terme ;
- Contrat à prime zéro.

3. Le risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt est le risque de subir des pertes liées à des mouvements défavorables des taux d'intérêt. Le taux d'intérêt, affecte tous les postes du bilan qui ont une valeur dépend du taux d'intérêt.³⁶

Dans le cas où l'emprunteur a opté pour un crédit à taux variable ou révisable, entre la contraction et le remboursement de l'emprunt, les taux d'intérêts peuvent évoluer soit à la hausse ou à la baisse.

Par exemple : Une banque peut avoir accordé des crédits à long terme à taux d'intérêts de 5%. Plus tard suite à une augmentation de taux directeur de la banque centrale, être contrainte d'emprunter à un taux minimal de 6% pour se refinancer.

4. Risque du marché ³⁷

Le risque de marché est lié principalement à des portefeuilles de négociation composés de titres de toutes natures constitués par les intermédiaires financiers, qu'ils n'ont pas l'intention

³⁵ Zaafrane (M), « L'audit et le contrôle des risques dans le milieu bancaire Cadre de référence des banques algériennes », Revue les cahiers du POIDEX, N°06, P11, 2016.

³⁶ Charles (P), « Économie et gestion bancaire » DUNOD, Paris, P, 69.2005.

³⁷ Charles (P), Op.cit. P.72

de conserver jusqu'à leur échéance normale, mais qu'ils détiennent en vue de réaliser des plus-values.

5. Risque juridique

Le risque juridique est un type de risque lié à la loi. Ce risque peut concerner :³⁸

- L'absence ou débordement de règles applicables à une situation, une activité particulière.
- La mauvaise conception de la règle de droit.
- La difficulté de l'interprétation de la loi. Ou encore, à la mauvaise volonté dans l'application d'une loi de la part des personnes physiques ou morales qui y sont soumises.

6. Risque de liquidité

Ce risque dépend principalement de niveau de ressources et d'emploi de la banque, lorsque les emplois sont supérieurs aux ressources, nous serons face à un risque de liquidité.

7. Risque opérationnel

Le risque opérationnel constitue, un ensemble de risques accompagnant toute activité bancaire. Au premier lieu, ces risques peuvent être de nature technologique. L'innovation technologique a particulièrement affecté les institutions financières au cours de deux dernières décennies³⁹

Ce risque on peut le définir comme le risque de pertes financières prévenantes d'une défaillance des procédures de ressources humaines (fraude, erreur,...), des ressources matérielles (Panne informatique) ou d'évènements extraordinaires (incendie, inondation), c'est pour ça ce risque est placé au centre de la gestion des risques.⁴⁰

³⁸ Ogien(D), « Comptabilité et audit bancaire : Normes françaises et IFRS », DUNOD, Paris,2014, P.231

³⁹ Descamps ©, Soichot (J) : « Economie et gestion de la banque », Edition EMS, Paris. 2012, P169.

⁴⁰ Chelly (D)- sébéloué(S), « Les métiers du risque et du contrôle dans la banque »,2004, P.21

8. Risque systémique

D'une manière générale, un événement systémique est tout événement capable de Krach boursier et de couper la relation de confiance établie entre la banque et ses déposants dont le résultat se manifeste dans un panique bancaire généralisée.⁴¹

Aussi, Michel AGLIETTA précise que : « un événement systémique consiste dans la publication de mauvaises nouvelles sur la situation d'une institution financière, pouvant même aller jusqu'à l'annonce de sa faillite, ou dans un krach sur un marché financier ce qui conduit à des réactions en chaîne avec des effets négatifs considérables sur une ou plusieurs autres instituent ou sur des marchés financiers, c'est à dire leur faillite ou leur krach »⁴²

9. Risque du pays⁴³

Dans le cadre des transactions financières internationales, il y a une probabilité qu'un emprunteur étranger n'honore pas ses engagements envers la banque. Ce type de risque a plusieurs dimensions, citons à titre d'exemple, le risque de crédit dans le cas où l'emprunteur est de nature particulière.

Section 03 : Système bancaire Algérien

Pour faciliter la création et la circulation de la monnaie les états mettent en place un système bancaire qui est composé de divers acteurs liés par des mécanismes de financement, mais également de contrôle, dans le respect de la réglementation établie.

1. Évolution du système bancaire Algérien

Le système bancaire algérien a évolué grâce aux certaines réformes structurelles qui ont rendu possible le rétablissement des équilibres macro-économique. Parmi ces réformes la loi 90-10 relatives à la monnaie et au crédit du 14 Avril 1990. Qui a donné une nouvelle structure au système bancaire algérien. Sur la base de deux phases nous allons étudier l'évolution du système en question :

⁴¹ BENAMGHAR (M) : « la réglementation prudentielle des banques et des établissements financiers en Algérie en son degré d'adaptation aux standards de Bâle 1 et Bâle 2 », Mémoire de magistère en science économique, Université Mouloud Mammeri au TO. 2012, P. 105.

⁴² Christian DORDES : « Droit et justice dans le secteur bancaire : Banque et risque systémique », P.04

⁴³ Zaafrane (M), Op.cit., P.20.

- ❖ À l'époque d'avant 1990, où le rôle de la banque centrale était de financer les besoins du trésor public et de l'économie directement, les banques ne supportaient et ne prenaient pas vraiment de risques.⁴⁴
- ❖ La période après 1990, la loi 10-90 a permis à la banque centrale de retrouver son rôle original et de considérer les banques comme des entreprises commerciale qui assument un risque par rapport à leur activité.

1.1 La période avant 1990 ⁴⁵

Après l'indépendance, l'édification du système bancaire algérien a basé sur deux orientations primordiales :

- Créer une banque centrale algérienne (13 Décembre 1962) responsable à l'émission d'une monnaie nationale qui est le : Dinars Algérien. (10 Avril 1964), et la création de deux caisse Intermédiaires et financières spécialisée : La Caisse Algérienne de Développement (7 mai 1963), et la Caisse National D'épargne et de Prévoyance (10 août 1964).
- La résolution de la charte de l'Algérie, le document de référence pour le lendemain de l'indépendance, notamment en matière économique.

La banque centrale d'Algérie avait les mêmes attributions que les banques centrales des systèmes libéraux du point de vue de la législation, mais en pratique c'était loin d'être le cas. En outre, elle n'a pu exercer son rôle qu'à partir de 1966 en raison de la présence des banques étrangères sur le territoire national.

La période 1966-1967 était marquée par la création de trois banques : la Banque Nationale d'Algérie (BNA), le Crédit Populaire d'Algérie (CPA) et la Banque Extérieure d'Algérie (BEA). Ces banques ont remplacé les banques privées étrangères.

La période susmentionnée a été marquée aussi par :

- La récupération de la souveraineté nationale et la création de l'institution d'émission ;

⁴⁴ Henni (A), « Monnaie, crédit et financement en Algérie (1962-1987) » CREAD. 1987

⁴⁵ ILMANE (M.C), « Les trois phases de développement du système bancaire et monétaire algérien », PP. 239-246

- La mise en place du système bancaire national.

La période de 1971-1985 s'est caractérisée par la réorganisation des structures financières surtout par la réforme des mécanismes financiers. Cette réforme qui coïncidait avec le lancement des deux plans quadriennaux, devait permettre aux institutions bancaires d'assister le système de planification mis en place durant cette période, ceci devait se faire par la centralisation des ressources financières pour une meilleure allocation de celles-ci au financement de l'investissement⁴⁶

La loi de finance 1982, a confié la charge des investissements dits stratégiques au Trésor public. Pour les autres investissements publics, les banques primaires interviennent selon les critères de rentabilité financière.

À partir de 1982, une restructuration du secteur bancaire a été engagée. En vue de renforcer la spécialisation des banques et de diminuer le pouvoir de certaines d'entre elles qui se sont retrouvées avec un poids financier considérable.

En application du critère de spécialisation des entreprises publiques, deux banques publiques spécialisées ont été créées :

- Une banque agricole, spécialisée dans le financement des unités économiques, régionales et locales. (BADR créer en 1982) ;
- Une banque des collectivités locales, spécialisés dans le financement des unités économiques, régionales et locales. (BDL créer en 1985).

La loi bancaire de 1986 vise à définir un nouveau cadre institutionnel et fonctionnel de l'activité bancaire. Cependant, la mise en application de cette loi n'a eu lieu qu'en 1988 suite aux modifications apportées aux statuts de la Banque Centrale d'Algérie. Elle définit, d'une part, les nouvelles attributions des banques et institue, d'autre part, une nouvelle organisation du système bancaire. Afin d'accompagner le Plan National de Développement, un plan national du crédit a été mis en place pour permettre l'exécution de ce plan de manière cohérente et efficace, la loi bancaire de 1986 définit deux types d'institutions :

- Institutions bancaires : cette loi décompose les institutions bancaires en : banque centrale et établissement de crédit.

⁴⁶ KHERCHI (H), « L'EVOLUTION DU SYSTEME BANCAIRE ALGERIEN SOUS LES NOUVELLES REGLE PRUDENTIELLES INTERNATIONALES » P.33

- Institutions administratives : Elaboration du Plan National du Crédit, le système bancaire s'est doté en plus du Conseil National du Crédit déjà existant, d'une commission bancaire.

En général, les banques commerciales existantes durant cette période étaient toutes publiques et qui exercent seulement un rôle de caisse de l'Etat en finançant automatiquement tous les plans mis en place par l'Etat dans son domaine d'exercice. Concernant la banque centrale, elle jouissait en termes de législation d'une autonomie large dont elle ne pouvait pas appliquer sur le terrain suite aux interventions successives de l'Etat.

1.2 La période après 1990 ⁴⁷

La loi relative à la monnaie et le crédit, promulguée en 1990, crée un nouveau cadre pour le développement du système bancaire algérien.

La crise de la dette extérieure a mis en évidence le dysfonctionnement de l'économie nationale et d'autres réformes économiques mises en œuvre avec l'appui des institutions monétaires et financières internationales et la banque mondiale. Le système bancaire fera l'objet d'ajustements durant cette période.

En 1990, la loi sur la monnaie et le crédit a introduit un nouveau système exigeant des évaluations par la banque centrale et les intermédiaires financiers.

Cette loi apporte des ajustements importants à l'organisation et au fonctionnement du système bancaire. Cette loi a été rédigée sur le principe de l'indépendance de la banque centrale vis-à-vis de l'exécutif. Ce principe d'indépendance se manifeste principalement par la création d'un nouvel organe, qui servira à la fois le rôle d'autorité monétaire et de conseil d'administration de la banque centrale. Ainsi, ce dispositif établit également de nouvelles règles pour l'établissement et l'organisation des banques, la gestion de l'intermédiation financière. Il fournit aussi un moyen de contrôle et de surveillance pour le système bancaire

En fin, la loi relative à la monnaie et le crédit établit également des principes permettant l'instauration de règles prudentielles, de gestion de l'intermédiation financière et aux établissements financiers.

L'ouverture du système bancaire algérien au secteur privé national et international s'est accélérée en 1998 après l'achèvement du programme d'ajustement structurel.

⁴⁷ KHERCHI (H), Op.cit. P.35

Dans le cadre de l'application de la loi 90-11, la banque d'Algérie a adopté une série de mesures réglementaires pour protéger les banques des risques de sous liquidité et pour faciliter les marchés financiers en instituant la d'Algérie en 1997 où les banques sont censées jouer un rôle primordial dans le commerce et la négociation de titres tels que les billets de trésorerie, les actions et les obligations.

En fin 2006, le système bancaire algérien se compose de 24 établissements financiers agréés qui ont tous leur siège social à Alger : ⁴⁸

- Six (6) banques publiques, dont la Caisse d'épargne
- Onze (11) banques privées, dont un capital mixte ;
- Une (1) mutuelle d'assurance agréée pour les opérations de banque ;
- Trois (3) établissements financiers, dont deux publics ;
- Trois (3) sociétés de leasing dont une publique ;
- Une banque de développement dont la restructuration est en cours.

2. Banque d'Algérie ⁴⁹

2.1 Présentation de la banque d'Algérie

La Banque centrale d'Algérie a été créée par la loi n° 62-144 votée par l'Assemblée constituante le 13/12/1962, portant statut de la Banque centrale.

Des ajustements ont été opérés dans les années 1970 et au début des années 1980, mais des réformes à la fois dans la gestion et les attributions du système financier sont devenues essentielles.

La loi n° 86-12 du 19/08/1986 portant régime des banques a marqué le début de la refonte du système bancaire algérien.

Ainsi, la banque centrale a retrouvé son autorité sur la définition et l'application de la politique monétaire et de crédit, tandis que sa relation avec le trésor public était réévaluée.

Cependant, ces développements se sont avérés mal adaptés aux nouvelles conditions socio-économiques caractérisées par des réformes profondes.

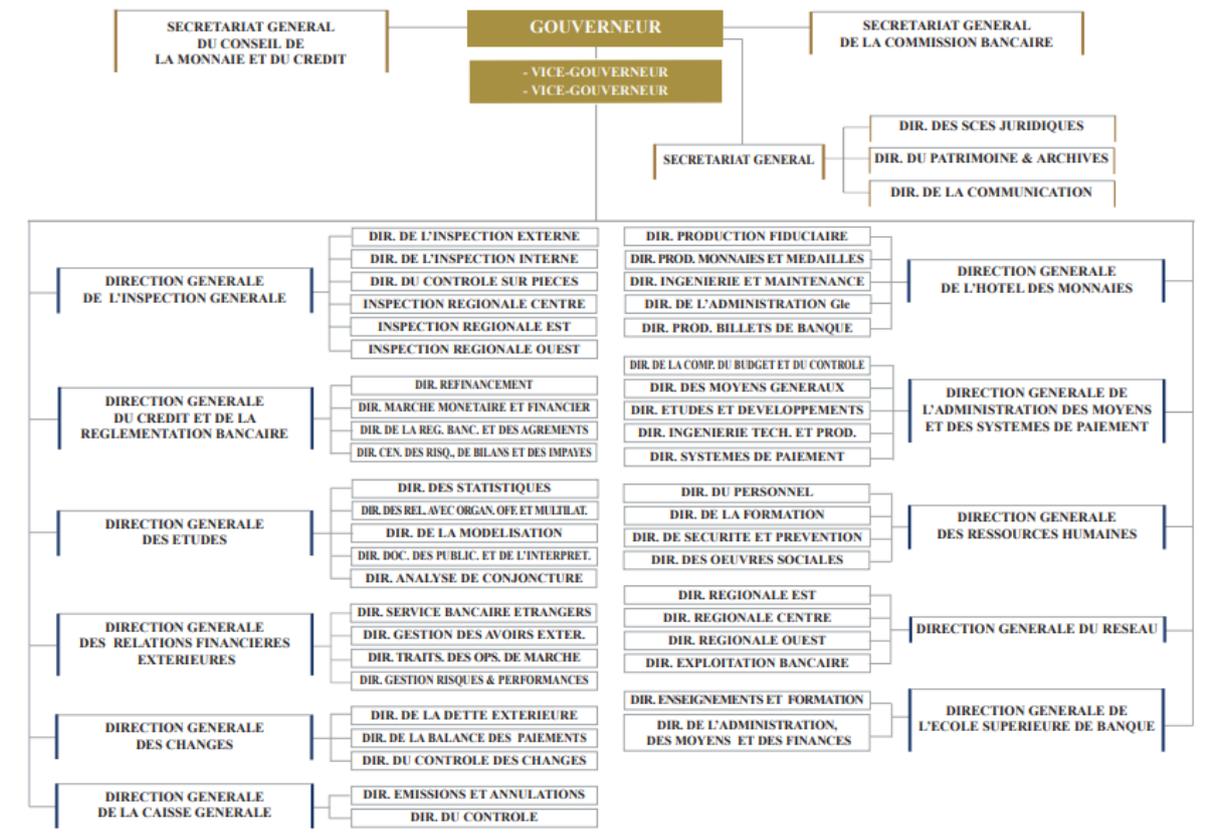
⁴⁸ Kherchi (H), Op.cit P.38

⁴⁹ <https://www.bank-of-algeria.dz/>, Consulté 26/05/2020 à 13H30

La loi n° 90-10 du 14 Avril 1990 modifiée et complétée relative à la monnaie et au crédit allait redéfinir complètement la configuration du système bancaire algérien. La loi confère ainsi une large autonomie, tant organique que fonctionnelle à la Banque Centrale, désormais dénommée Banque d'Algérie.⁵⁰

Pour mener à bien ses missions, la Banque d'Algérie est organisée comme suit :

Figure n°04 : Organigramme de la banque d'Algérie



Source : <https://www.bank-of-algeria.dz/html/present.htm>, consulté le 26/05/2020 à 13H40

- Le gouverneur, le conseil d'administration présidé par le gouverneur et par deux censeurs sont chargés à la direction, l'administration et la surveillance de la banque. Le CA est composé de : 3 Vice-Gouverneurs et de 3 hauts fonctionnaires désignés en raison de leurs compétences en matière économique et financière.

⁵⁰ <https://www.bank-of-algeria.dz/>, Consulté 26/05/2020 à 13H50

- Le Gouverneur et les 3 vice gouverneurs sont nommés par décret présidentiel. Les autres membres du Conseil d'administration sont nommés par décret exécutif.
- Les censeurs sont nommés par décret présidentiel, sur proposition du ministre chargé des finances.
- Le Conseil d'administration, jouit des prérogatives classiques reconnues à un organe de ce type.

L'organisation de la banque centrale se présente comme suit :⁵¹

- Sept (7) Directions Générales s'occupant des départements d'études, d'inspection et des activités bancaires, qui sont ci-après :
 - Direction Générale des Études,
 - Direction Générale de l'Inspection Générale,
 - Direction Générale du Crédit et de la Réglementation Bancaire,
 - Direction Générale du Contrôle des Changes,
 - Direction Générale de la Caisse Générale,
 - Direction Générale des Relations Financières Extérieures,
 - Direction Générale du Réseau.
- Deux (2) des Directions Générales gérant des aspects spécifiques liés à l'émission de billets et à la formation bancaire, il s'agit de :
 - La Direction Générale de l'Hôtel des Monnaies (Imprimerie et frappe),
La Direction Générale de l'École Supérieure de Banque qui prend en charge la fonction formation et le recyclage du personnel de l'ensemble du secteur bancaire.
- Deux (2) Directions Générales chargées de la gestion administrative et des moyens de la Banque, il s'agit de :
 - La Direction Générale des Ressources Humaines,
 - La Direction Générale de l'Administration des Moyens et des Systèmes de paiement.

Elle dispose également d'un réseau de 49 agences et succursales qui assurent une présence effective dans toutes les Wilayas du pays. Ces établissements et antennes sont coordonnés par trois directions régionales : Alger, Oran et Annaba.

Environ 3 400 employés à tous les niveaux contribuent aux objectifs de la banque.

⁵¹ <https://www.bank-of-algeria.dz/>, Consulté 26/05/2020 à 13H50

Un vaste programme de modernisation des équipements et des méthodes de travail et un programme de formation ont été mis en œuvre pour permettre à la Banque d'Algérie de répondre et d'assurer la conformité du système bancaire général aux exigences de la nouvelle donne tant sur le plan interne qu'international. Internationalement.

2.2 Rôle et mission de la banque d'Algérie : ⁵²

La mission de la Banque d'Algérie est de maintenir les conditions les plus favorables au développement ordonné de l'économie dans les domaines de la monnaie, du crédit et des changes.

La Banque d'Algérie établit les conditions générales dans lesquelles les banques et établissements financiers algériens et étrangers sont autorisés à se constituer et à opérer en Algérie.

La Banque d'Algérie établit toutes les normes que toutes les banques doivent respecter en permanence. Spécifiquement :

- Les ratios de gestion bancaire,
- Les ratios de liquidités,
- L'usage des fonds propres,
- Risques en général.

3. Banques et établissements financiers en Algérie

Le système bancaire algérien se compose de 24 établissements financiers agréés :

3.1 Banques publiques

Selon les dispositions de la loi bancaire du 1er août 1986, les activités principales de ces banques consistent à « accepter les dépôts du public sous toute forme et pour toute période, et exercer toutes les activités de crédit sans restriction de période et de forme ». Sont au nombre de six et qui sont comme suit :

3.1.1 Banque extérieure d'Algérie ⁵³

- **Dénomination** : Banque Extérieure d'Algérie « B E A »
- **Statut juridique** : Société Par Actions (Etat Algérien actionnaire à 100%)
- **Date de création** : 1 Octobre 1967 (par ordonnance N°67-204,)

⁵² <https://www.bank-of-algeria.dz/>, Consulté 26/05/2020 à 14H00

⁵³ <https://www.bea.dz/>, Consulté le 27/11/2022 à 09H

- **Président Directeur Général** : M. Lazher LATRECHE
- **Capital** : 230 milliards de dinars
- **Siège Social** : 11, Boulevard Amirouche - Alger, Algérie.
- **Activité** : Production bancaire et financement de tous les secteurs d'activité notamment des hydrocarbures, de la sidérurgie, des transports, des matériaux de construction et des services.
- **Réseau d'agences** : 127 agences (segmentées en agences Corporate, particuliers et universelles)
- **Réseau de correspondants bancaires étrangers** : 1500 correspondants.

3.1.2 Banque nationale d'Algérie ⁵⁴

- **Dénomination** : Banque Nationale d'Algérie « BNA »
- **Statut juridique** : Société Par Actions (Etat Algérien actionnaire à 100%)
- **Date de création** : 13 juin 1966
- **Président Directeur Général** : M. Miloud Ferahta
- **Capital** : 416 milliards de dinars
- **Siège Social** : 08, Bd Ernesto Che Guevara - Alger
- **Activité** : Production bancaire et financement de tous les secteurs d'activité notamment des hydrocarbures, de la sidérurgie, des transports, des matériaux de construction et des services.
- **Réseau d'agences** : 217 agences (segmentées en agences Corporate, particuliers et universelles)
- **Effectifs** : + 5000 collaborateurs

3.1.3 Crédit Populaire d'Algérie ⁵⁵

- **Dénomination** : Crédit Populaire d'Algérie « CPA »
- **Statut juridique** : Société Par Actions (État Algérien actionnaire à 100%)
- **Date de création** : 29 Décembre 1966 (par l'ordonnance n° 66/366)
- **Président Directeur Général** : M. KADRI Ali
- **Capital** : 48 milliards de dinars
- **Siège Social** : 8, boulevard Colonel-Amirouche, Alger.
- **Activité** : le financement du crédit à la consommation.

⁵⁴ <http://www.bna.dz/>, Consulté le 27/11/2022 à 09H

⁵⁵ <https://www.cpa-bank.dz/index.php/fr/>, Consulté le 27/11/2022 à 09H

- **Réseau d'agences** : 158 agences (segmentées en agences Corporate, particuliers et universelles)
- **Effectifs** : 4293 collaborateurs.

3.1.4 Banque de l'agriculture et du développement rural ⁵⁶

- **Dénomination** : Banque de l'agriculture et du développement rural « **BADR** »
- **Statut juridique** : Société Par Actions (Etat Algérien actionnaire à 100%)
- **Date de création** : 13 Mars 1982
- **Président Directeur Général** : M. Mohand BOURAI
- **Capital** : 54 milliards de dinars
- **Siège Social** : 17, Boulevard Colonel Amirouche, Alger
- **Activité** : le financement de l'agriculture, industrie agroalimentaire, de la pêche et de l'aquaculture
- **Réseau d'agences** : 239 agences (segmentées en agences Corporate, particuliers et universelles)
- **Effectifs** : 7000 collaborateurs.

3.1.5 Banque de développement locale ⁵⁷

- **Dénomination** : Banque de développement locale « **BDL** »
- **Statut juridique** : Société Par Actions (Etat Algérien actionnaire à 100%)
- **Date de création** : 30 avril 1985 (par le décret No 85/84)
- **Président Directeur Général** : M. BELAID Rachid
- **Capital** : 36.8 milliards de dinars
- **Siège Social** : 5, rue GACI Amar, Staoueli, Alger.
- **Activité** : le financement des profession libérale et particuliers et ménages.
- **Réseau d'agences** : 155 agences (segmentées en agences Corporate, particuliers et universelles)
- **Effectifs** : 7000 collaborateurs.

⁵⁶ <https://badrbanque.dz/>, Consulté le 27/11/2022 à 09H

⁵⁷ <https://www.bdl.dz/>, Consulté le 27/11/2022 à 09H

3.1.6 Caisse nationale d'épargne et de prévoyance⁵⁸

- **Dénomination** : Caisse nationale d'épargne et de prévoyance « **CNEP** »
- **Statut juridique** : Société Par Actions (Etat Algérien actionnaire à 100%)
- **Date de création** : 10 août 1964 (par l'ordonnance n° 66/366)
- **Président Directeur Général** : M. TAMRABET Samir
- **Capital** : 46 milliards de dinars
- **Siège Social** : 61, boulevard SOUIDANI Boudjemaa, Alger.
- **Activité** : la collecte de l'épargne des ménages, le financement de l'habitat
- **Réseau d'agences** : 226 agences (segmentées en agences Corporate, particuliers et universelles)
- **Effectifs** : entre 1000 et 4999 collaborateurs.

3.2 Banques Privées⁵⁹

Sont en nombre de 11 banques sont comme suit :

3.2.1 BNP Paribas El Djazair⁶⁰

- **Dénomination** : BNP Parisbas El Djazair
- **Statut juridique** : Société Par Actions (Groupe BNP actionnaire à 100%)
- **Date de création** : 2000
- **Président Directeur Général** : Fabien RIGUET
- **Capital** : 20 milliards de dinars
- **Siège Social** : 8 Quartier d'Affaires d'Alger, LOT n°01, Babezzaouar, Alger.
- **Activité** : Financement des personnes morales et physiques.
- **Réseau d'agences** : 71 agences et 14 centres d'affaires.
- **Effectifs** : entre 1000 et 4999 collaborateurs.

3.2.2 Société Générale Algérie⁶¹

- **Dénomination** : Société Générale Algérie « **SGA** »
- **Statut juridique** : Société Par Actions (Groupe société générale actionnaire à 100%)
- **Date de création** : 01/03/2000

⁵⁸ <https://www.cnepbanque.dz/>, Consulté le 27/11/2022 à 09H

⁵⁹ <https://www.bank-of-algeria.dz/>, Consulté le 27/11/2022 à 13H30

⁶⁰ <https://www.bnpparibas.dz/>, Consulté le 27/11/2022 à 13H30

⁶¹ <https://societegenerale.dz/>, Consulté le 27/11/2022 à 14H

- **Président Directeur Général** : M. Julien STERENZY
- **Capital** : 55 milliards de dinars
- **Siège Social** : B
- **Activité** : Financement d'investissement, et la gestion d'actif financier
- **Réseau d'agences** : 99 agences
- **Effectifs** : 1158 Collaborateurs

3.2.3 Natixis Banque⁶²

- **Dénomination** : Natixis Banque Algérie
- **Statut juridique** : Société Par Actions
- **Date de création** : 1999
- **Président Directeur Général** : M. Nicolas NAMIAS
- **Capital** : 20 milliards de dinars
- **Siège Social** : Immeuble leksar, cité des affaires, babezzaouar, Alger.
- **Activité** : Financement des entreprises et des personnes physiques (Crédit location, Prêt immobilier travaux)
- **Réseau d'agences** : 30 agences
- **Effectifs** : 1700 Collaborateurs

3.2.4 ABC Bank⁶³

- **Dénomination** : Arab Banking Corporation Algeria « ABC Algeria »
- **Statut juridique** : Société Par Actions « 87% Arab Banking corporation group)
- **Date de création** : 24/09/1998
- **Président Directeur Général** : M. Hisham MOUZUGHI,
- **Capital** : 25 milliards de dinars
- **Siège Social** : 38 Avenue des trois frères Bouadou, Alger.
- **Activité** : Financement des personnes morales et physiques.
- **Réseau d'agences** : 24 agences
- **Effectifs** : entre 1000-4999 Collaborateurs

3.2.5 Trust Bank Algeria⁶⁴

⁶² <https://www.banxybank.com/>, Consulté le 27/11/2022 à 14H

⁶³ <https://www.bank-abc.com/world/algeria/Fr/Pages/default.aspx>, Consulté le 27/11/2022 à 14H

⁶⁴ <https://www.trustbank.dz/>, Consulté le 27/11/2022 à 14H

- **Dénomination** : Trust Bank Algeria
- **Statut juridique** : Société Par Actions (Groupe Nest Investments holding LTD actionnaire à 50%)
- **Date de création** : 01/04/2003
- **Président Directeur Général** : M. Ghazi Kamel ABU-NAHL
- **Capital** : 13 milliards de dinars
- **Siège Social** : 70 chemin Larbi MALEK, Hydra, Alger.
- **Activité** : Financement des entreprises et des personnes physiques
- **Réseau d'agences** : 16 agences
- **Effectifs** : 501-1000 Collaborateurs

3.2.6 AGB ⁶⁵

- **Dénomination** : Algeria Gulf Bank
- **Statut juridique** : Société Par Actions (Groupe Burgan Bank actionnaire à 60%)
- **Date de création** : Mars 2004
- **Président Directeur Général** : M. Rabih SOUKAREIH
- **Capital** : 20 milliards de dinars
- **Siège Social** : 190 Avenue, Mustapha ALI KHODJA, El biar, Alger.
- **Activité** : Financement des entreprises et des personnes physiques
- **Réseau d'agences** : 61 agences
- **Effectifs** : 1074 Collaborateurs

3.2.7 Housing Bank ⁶⁶

- **Dénomination** : Housing Bank for Trade et Finance
- **Statut juridique** : Société Par Actions (Housing Bank for Trade et Finance Jordan actionnaire à 85%)
- **Date de création** : Octobre 2003
- **Président Directeur Général** : M. Michel MARTO
- **Capital** : 20 milliards de dinars
- **Siège Social** : 16 Rue Ahmed OUAKED, Dely Ibrahim, Alger.
- **Activité** : Financement des investissements et des affaires.

⁶⁵ <https://www.agb.dz/>, Consulté le 27/11/2022 à 14H

⁶⁶ <https://www.housingbankdz.com/index.php/fr/presentation/nous-connaitre>, Consulté le 27/11/2022 à 15H

- **Réseau d'agences** : 8 agences
- **Effectifs** : 100-400 Collaborateurs

3.2.8 AL SALAM Bank⁶⁷

- **Dénomination** : AL Salam Bank Algeria
- **Statut juridique** : Société Par Actions (Mohamed Omair Youcef Ahmed ALMHIRI actionnaire majoritaire avec 27% d'action).
- **Date de création** : 08 juin 2006
- **Président Directeur Général** : M. Mohamed Amir Youcef Ahmed ALMHIRI
- **Capital** : 10 milliards de dinars
- **Siège Social** : 233 Rue Ahmed OUAKED, Dely Ibrahim, Alger.
- **Activité** : Financement des personnes morales et physiques
- **Réseau d'agences** : 17 agences
- **Effectifs** : 325 Collaborateurs

3.2.9 Banque Al Baraka d'Algérie⁶⁸

- **Dénomination** : AL Salam Bank Algeria
- **Statut juridique** : Société Par Actions (Al baraka Banking group : 56%, BADR : 44%).
- **Date de création** : 20/05/1991
- **Président Directeur Général** : M. Adnan Ahmed YOUSIF
- **Capital** : 20 milliards de dinars
- **Siège Social** : lot n°01 Hai BOUTELDJA, Benaknoun, Alger.
- **Activité** : Financement des personnes morales et physiques
- **Réseau d'agences** : 32 agences
- **Effectifs** : 100-249 Collaborateurs

3.3 Etablissement financiers⁶⁹

3.3.1 Etablissement financiers à vocation général

Sont en nombre de 8 et qui sont comme suit :

⁶⁷ <https://www.alsalamalgeria.com/ar/page/list-10-0-186.html>, Consulté le 27/11/2022 à 15H

⁶⁸ <https://www.albaraka-bank.dz/>, Consulté le 27/11/2022 à 15H

⁶⁹ <https://www.bank-of-algeria.dz>, Consulté le 27/11/2022 à 16H

- CNMA : Caisse nationale de mutualité agricole ;
- SOFINANCE : Société financière d'investissement, de participation et de placement ;
- SRH : Société de refinancement hypothécaire ;
- ALC : Arab leasing corporation ;
- MLA : Maghreb leasing Algérie ;
- ILA : Ijar leasing Algérie ;
- EDI : Eljazair Idjar

3.3.2 Établissements financiers à vocation spécifique

Il s'agit du : FONDS NATIONAL D'INVESTISSEMENT

Conclusion

La banque est un établissement de crédit ayant pour objet de procurer des services financiers aux particuliers ainsi qu'aux entreprises afin de participer au développement économique du pays.

La banque génère de ses opérations des revenus mais en contrepartie elle doit obligatoirement gérer les risques liés à ces dernières par la mise en place des mesures de sécurité contre les risques liées à l'activité bancaire.

La conception du système bancaire algérien a été divisée en deux phases principales, la première a pour objet de créer un système bancaire national, la deuxième phase consiste à libéraliser le secteur privé. Ce processus est en cours depuis la promulgation de la loi bancaire en 1990. Par la suite, l'environnement bancaire a connu une série de Transformation et mutation. Ces changements induits notamment par la déréglementation des activités financières, ont conduit les entreprises bancaires à maîtriser leur coût, qui est devenu actuellement une nécessité pour la survie et pour faire face à la concurrence existante dans ce secteur.

Chapitre II :
Contrôle de gestion : Fondement et outils

Introduction

Le contrôle de gestion a longtemps été considérée comme un atout stratégique, un potentiel de progrès et d'amélioration pour les entreprises de toutes sortes. C'est une fonction qui a pour but de motiver les responsables, et à les inciter à exécuter des activités contribuant à atteindre les objectifs de l'organisation.

Cette fonction vise à motiver les administrateurs et à les encourager à s'engager dans des activités qui contribuent à l'atteinte des objectifs organisationnels et aussi de trouver des solutions aux problématiques différentes tel que : l'augmentation des couts, et la désorganisation des services au sein de l'entreprise.

Le contrôle de gestion permet aux dirigeants d'avoir l'assurance que leurs choix stratégiques et les actions courantes sont cohérents, partant de son apparition, plusieurs auteurs ont eu à donner leurs avis, en plus de ça, il sert à connaître l'environnement et les ressources internes afin de fournir des éléments à la stratégie et aux objectifs organisationnels.

Dans ce chapitre nous allons présenter le cadre conceptuel de contrôle de gestions, ses outils et son rôle dans la prise de décision

Section 01 : Aperçu sur le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion depuis sa création fournit des informations pertinentes au sommet stratégique. Dans cette section nous allons voir les raisons d'émergence de cette fonction ainsi que sa définition, son rôle, ses objectifs et ses relations avec d'autres disciplines.

1. Genèse du contrôle de gestion

Selon les auteurs (BOUQUIN, CHANDLER, KAPLAN, JAHNSON), le contrôle de gestion est né au début du XX^{ème} siècle, mais ses origines remontent au-delà du vingtième siècle avec l'utilisation des techniques managériales au sein des entreprises américaines. Mais la vraie naissance du contrôle de gestion est en 1929 entre les deux guerres des états unis. Cette discipline reste récente au sein des grandes entreprises industrielles américaine, le contrôleur de gestion de cette époque était considéré comme un expert-comptable au sein de l'entreprise.⁷⁰

En effet, Cette émergence est due par deux exigences primordiales :

- Garder, maintenir et développer les perspectives d'amélioration de l'efficacité économiques, afin d'assurer et d'améliorer la performance de l'entreprise ;
- Afin d'assurer la coordination entre les différentes structures, suite à la décentralisation des responsabilités due au développement économique.

Au début le contrôle de gestion était considéré comme un concept en constante évolution, qui trouve son origine dans la comptabilité, mais en 1947 DAVID ANDERSON a défini la fonction de contrôle comme suit : « la fonction comprend l'enregistrement et l'utilisation de tous les faits pertinents concernant une entreprise afin de »⁷¹

- Protéger les activités de l'entreprise.
- Se conformer aux exigences légales de conservation des enregistrements et de publication des rapports financiers.
- Communiquer à la direction les informations qui l'aideront dans la planification et le contrôle des opérations ».

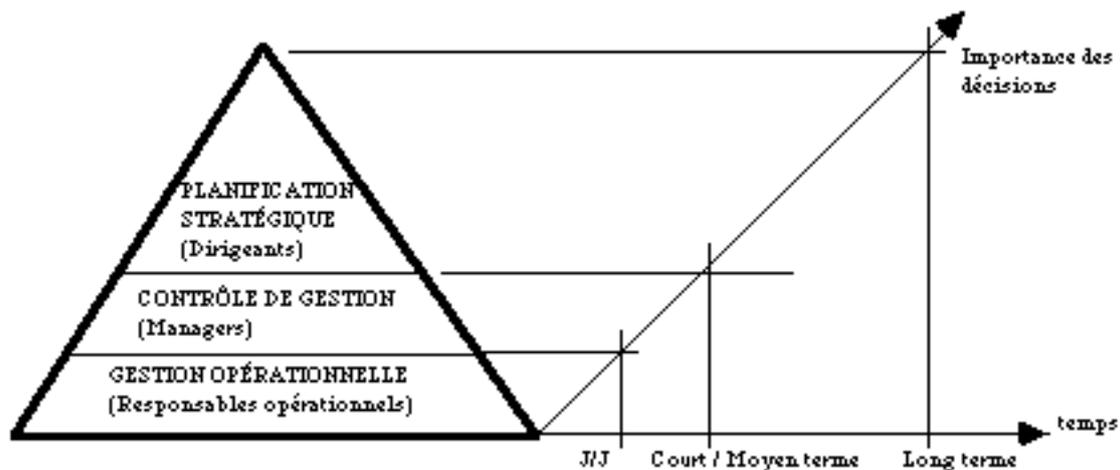
⁷⁰ Sponem (S), Pezet (A), « les grands auteurs en contrôle de gestion », Ed EMS, 2021, P.24

⁷¹ Sponem (S), Pezet (A), Op.cit., P.47

Dans les années 50 et 60, le contrôle de gestion n'a cessé d'évoluer. L'amélioration de la performance en assurant l'efficacité et l'efficience constitue ses deux objectifs historiques, le cadre comptable est sa fondation et le reporting sa fonction principale.⁷²

Durant les années 70 et 80, le contrôle de gestion devient au cœur de l'organisation entre la planification stratégique et le contrôle opérationnel, selon le paradigme d'Anthony le contrôle de gestion assure au sommet stratégique la bonne exécution de la stratégie

Figure n°05 : Approche classique selon Anthony



Source : <https://merise.developpez.com>, Consulté le 14/06/2020 à 23H00

Dans les années 90, durant cette époque une distinction a été créée entre le système de contrôle basé sur l'évaluation des résultats atteints par rapport aux résultats souhaités, et le système de pilotage basé sur la paradigme de l'interprétation des indicateurs de performance qui permettent d'aider à la prise de décision.⁷³

A partir des années 2000, le contrôle de gestion a tenté de s'adapter à des secteurs particuliers tel que : la santé, la grande distribution, banque,....., des formes émergentes de contrôle de gestion ont été cristallisées tel que le contrôle de gestion environnementale, afin d'atteindre de DD.

Nous pouvons dire que le contrôleur de gestion à travers ces époques il a toujours été considéré comme le garant de la santé structurelle, veillant à ce que les ressources soient utilisées efficacement. Il intervient également comme un médiateur en fournissant les outils que les décideurs utilisent pour surveiller l'impact de leurs actions résultantes de décisions stratégiquement et tactiquement importantes. Dans de nombreuses entreprises, il est chargé du

⁷² Ibid, P.61.

⁷³ Sponem (S), Pezet (A), Op.cit., P.110

management du système de pilotage avec la prise en charge des tableaux de bord destinés à la direction et aux responsables opérationnels. Champion de la comptabilité analytique et de l'analyse des coûts, ce professionnel présente une expertise pointue en analyse comptable. Il assume également la responsabilité de l'élaboration des budgets. Généralement présent dans les moyennes et grandes entreprises, ce métier prend également tout son sens dans des structures plus petites.

2. Définition du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a fait l'objet de plusieurs définitions qui ne font pas souvent l'unanimité chez de nombreux auteurs. C'est pourquoi dans cette partie nous allons réapproprier quelques définitions faites par certains auteurs ainsi à partir de ces dernières nous essayerons de façonner notre propre compréhension de cette définition.

Première définition : Anthony a défini le contrôle de gestion comme « Un processus qui garantit à la direction que les ressources sont obtenues et utilisées d'une façon efficace et efficiente pour atteindre les objectifs de l'organisation »⁷⁴

Il ajoute après que : « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent les autres membres d'une organisation pour mettre en œuvre la stratégie »⁷⁵

Deuxième définition : « Le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entreprise pour assurer la mobilisation efficace et soutenue des énergies et des ressources pour atteindre les objectifs de cette dernière »⁷⁶

Troisième définition : le contrôle de gestion « c'est l'ensemble des moyens mis en œuvre par l'entreprise afin d'aider les responsables opérationnels à maîtriser leur gestion pour atteindre les objectifs ciblés »⁷⁷

Quatrième définition : « On peut appeler le contrôle de gestion, tout processus et dispositifs qui assurent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et journalières »⁷⁸

⁷⁴ Hervé ARNOUD ; « Le contrôle de gestion... en action » ; édition Liaisons 2001, P8

⁷⁵ Hervé ARNOUD ; « Le contrôle de gestion... en action », Op.cit. P9

⁷⁶ Ibid.P9

⁷⁷ Loïc De Kerviler, Isabelle De Kerviler, « Le contrôle de gestion A la portée de tous ! » ; Economica 2000, P7

⁷⁸ H. Bouquin (1994). Les fondements du contrôle de gestion. Presse universitaire de France « Que sais-je ? » ; N°2892 ; Paris

Cinquième définition : Pour Alfred Chandler, le contrôle de gestion est un outil permettant de « coordonner, juger et planifier. »⁷⁹

Pour résumer, Le contrôle de gestion est un processus qui, au-delà d'une vérification des normes comme le mot contrôle pourrait le faire penser, Le contrôle de gestion est une fonction à travers laquelle on peut s'assurer que les performances réalisées sont en adéquation avec les stratégies préétablies. Les résultats des contrôles et analyses effectués dans ce cadre sont présentés à la direction sous forme de tableaux de bord synthétiques permettant d'établir des actions correctives lorsque des écarts entre les objectifs fixés et les résultats atteints sont détectés. Le contrôle de gestion est un outil de pilotage, de communication et de management afin d'améliorer la prise de décision. Son objectif principal est d'améliorer la performance de l'entreprise

Figure N° 06 : Triangle de performance



Source : LONING.H, « le contrôle de gestion », DUNOD, 3eme Edition, Paris, 2008, p6

3. Rôle de contrôle de gestion ⁸⁰

Le contrôle de gestion il est primordial dans les entreprises car il permet de définir avec un maximum de précision la meilleure piste à suivre pour atteindre les objectifs. En fonction des informations dont il dispose, il calcule, évalue, stimule et propose des routes à suivre afin d'améliorer la performance de l'entreprise, donc le contrôle de gestion a un rôle fondamental qui se résume ainsi :

⁷⁹ Chandler A (1962), Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise, Cambridge, MIT Press

⁸⁰ Azrou (K), Berrane (A), « Contribution du contrôle budgétaire à la performance de l'entreprise », Mémoire master soutenue en 2017 à l'université de Béjaia.

- D'aider au pilotage de la stratégie de l'entreprise ;
- De Piloter leurs unités de gestion : prévoir, programmer des moyens et des étapes, contrôler les performances et réagir ;
- D'aider les responsables opérationnels à maîtriser leur gestion.

4. Objectifs du contrôle de gestion⁸¹

Le contrôle de gestion est une fonction au service de la performance opérationnelle des entreprises. Il permet de s'assurer que les performances réalisées sont en adéquation avec les stratégies préétablies.

4.1 Mettre en place un système de pilotage

Afin d'assurer la fiabilité des données de la gestion, le contrôle de gestion participe à la cohérence générale de système de pilotage à travers la définition des processus, et par la mise en place des procédures afin de superviser et contrôler les données chiffrées de toute nature, dans le but de mettre en place des outils permettant le suivi de la rentabilité de l'entreprise.

4.2 suivre la mise en œuvre de la stratégie

Participer à la mise au point des indicateurs nécessaires au suivi de la réalisation des plans d'action à travers une feuille de route simple et claire sur ce qu'il faut faire afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

4.3 Mesurer la performance

La performance se mesure avec des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs afin de mesurer l'efficacité, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et l'objectif visé. Ce critère appelé indicateurs de performance ou KPI. Il s'agit d'un outil de mesure de la santé de l'entreprise et un outil d'aide à la décision. Il touche tous les domaines d'activité de l'entreprise :

- Ils permettent de connaître l'efficacité de la production ;
- Ils permettent de mesurer les retours sur investissement ;
- Ils éclairent sur la qualité de la relation commerciale, du service client ;
- Ils mesurent l'image de marque et la perception de l'entreprise ;
- Ils fournissent des informations sur la qualité des services ;

⁸¹ Agag (A), Megrouche (N), « L'impact du contrôle de gestion sur la performance de l'entreprise », Mémoire master soutenu en Juin 2021, UMMTO.

- Ils permettent de mettre en lumière le temps passé à corriger les erreurs, les mauvaises anticipations.

4.4 Prévisions et la prise en compte des risques

Prendre la responsabilité des prévisions associé au cycle de gestion de l'entreprise (Budget, plan stratégique, plan opérationnel ...).

Réduire l'incertitude est devenu l'un des points forts du contrôle de gestion. Cette orientation suppose une intervention des systèmes de contrôle dans la définition des facteurs de risque qui doivent être pris en compte aux différents niveaux (risque stratégique, risque d'exploitation, risque financier).

4.5 Piloter l'activité et prendre les actions correctives

Formuler des recommandations argumentées et chiffrées.

5. Métier de contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion a pour mission principale de s'assurer de l'authenticité des comptes et de leur régularité par rapport aux normes comptables. Par ailleurs, il vérifie les pièces comptables et s'assure la bonne imputation des charges et produits à travers les enquêtes qu'il effectue auprès des personnes concernés.

5.1 Clarifier les rapports financiers

Un avantage clé fourni par les services du contrôleur de gestion est la clarté des rapports financiers afin de maintenir l'entreprise sur la bonne voie. Par ailleurs, lorsque les procédures comptables et financières sont très complexes, notamment lorsque le risque d'anomalies est élevé, les rapprochements mensuels ne suffisent souvent pas à déterminer la situation financière d'une entreprise.

Face à des situations complexes, les contrôleurs de gestion veillent à la bonne application des principes de coordination et de comptabilisation. De même, Il analyse et développe également des chiffres clés essentiels à la compréhension des budgets, des collectes de fonds et des investissements. De plus, les contrôleurs de gestion peuvent rassembler des données financières mensuelles et annuelles pour une meilleure compréhension et une détection plus facile des anomalies.

5.2 Assurer la conformité réglementaire

Le contrôleur de gestion assure également la traçabilité des informations et l'identification des écarts à corriger entre les décisions, opérations, procédures, produits ou services réalisés par l'entreprise et les normes régissant son exécution. De plus, les réglementations financières et fiscales peuvent être très complexes et même accablantes. Il est impératif que toute organisation considère ses principaux risques de conformité. En fait, ce risque peut entraîner des pertes financières importantes pour les organismes d'application de la loi.

5.3 Réduire le risque de fraude

Le contrôleur de gestion peut ajouter de la valeur lorsqu'il s'agit des fraudes internes qui constituent une menace sérieuse pour toute entreprise. Ses capacités comprennent les contrôles internes des processus et la vérification continue des différents processus pour limiter le risque de fraude.

6. Le contrôle de gestion et d'autres disciplines

Le contrôle de gestion nécessite, en sus des outils traditionnels de la comptabilité Analytique et budgétaire, la connaissance minimum des techniques de base propres aux Différentes fonctions : production, approvisionnement, ressources humaines, etc.

On peut retenir que les disciplines évoquées constituent généralement des domaines à Part entière. Le contrôleur n'a pas forcément vocation à intervenir dans toutes ces spécialités. Toutefois, il est utile de comprendre comment et pourquoi les autres disciplines s'articulent Avec le contrôle de gestion.

6.1 Contrôle de gestion et stratégie

La stratégie est déterminée par la direction générale. Cette dernière précise vers quelle direction l'entreprise doit se diriger à long terme. L'internationalisation, la spécialisation et la croissance interne sont des exemples de stratégies adoptées par de nombreux groupes industriels et commerciaux. La formulation d'une stratégie est un préalable indispensable à la mise en place d'un contrôle de gestion.⁸²

⁸² Burland (A), Langlois (G), Bringer (M), Bonnier (C), «DCG11 Contrôle de gestion » édition Foucher,P18

6.2 Contrôle de gestion et comptabilité de gestion

Le contrôle de gestion au sein des entreprises repose essentiellement sur des informations fiables tirées de la comptabilité de gestion, dans la mesure où il s'agit de procéder à un constat (les résultats analytiques observés sont-ils bons ou mauvais ?) d'attirer l'attention, des dirigeants sur certains aspects critiques (à quelles contraintes faut-il faire face ?) et chercher une réponse et des solutions aux problèmes rencontrés (quelle est la meilleure solution pour faire face à ces problèmes ?).

En effet parmi les dispositions du contrôle celle-ci porte sur l'évaluation de la performance et l'analyse des écarts de résultat par rapports aux objectifs poursuivis puis de communiquer les informations pour optimiser le processus décisionnel.

Dans cette perspective il est nécessaire de disposer d'instruments qui contribuent à la définition des objectifs et à la prévision des moyens requis et ce pour faire la gestion budgétaire à la mise en place des facteurs de productivité et à l'identification des causes de gaspillage des ressources c'est encore là l'objet de la comptabilité de gestion.

6.3 Contrôle de gestion et le marketing

Le marketing planifié est mis en œuvre l'élaboration, la tarification, la promotion et la distribution d'une idée, d'un produit ou d'un service en vue d'un échange satisfaisant pour le consommateur. Le service marketing détermine les politiques tarifaires en fonction des prix moyens observés sur le marché ou des coûts estimés par la direction commerciale. Indépendamment de la manière dont il est déterminé, le prix affecte la quantité demandée par les consommateurs. Le contrôle de gestion permet de mesurer l'efficacité des actions de marketing à travers la présentation régulièrement des informations sur les ventes en volume et en valeur ainsi que sur les marges par produits ou par canal de distribution⁸³

⁸³ Burland (A), Langlois (G), Bringer (M), Bonnier (C), «DCG11 Contrôle de gestion ». Op.cit., P21

Section 02 : Outils de contrôle de gestion.

« Les cinq outils officiels du contrôle de gestion sont : la comptabilité générale et Analytique, les statistiques, les ratios et la technique budgétaire ainsi que les tableaux de Bord »⁸⁴

1. La comptabilité générale

La comptabilité est une discipline ancienne, qui a su traverser des siècles des mutations économiques et nombreux sont ceux qui la considèrent comme un art tant sa pratique exige constamment, jugements, estimations et prévisions dont la qualité dépend de l'expérience. D'autres la considèrent plutôt comme une science munie d'un cadre théorique. Il est aussi courant de ranger la comptabilité dans la catégorie des techniques.

Cohen a défini la comptabilité comme « Un ensemble d'instruments et de procédures qui permettent de saisir, d'enregistrer et de traiter des informations chiffrées relatives à l'activité et au patrimoine d'une unité économique quelconque : entreprise, famille, association, administration. »⁸⁵

On peut définir donc la comptabilité comme étant un système d'organisation de l'information financière, permettant de saisir, classer, enregistrer les opérations afin de présenter les états de synthèse en fin d'année.

La comptabilité générale consiste à :

- ✚ Enregistrer dans des comptes des flux le plus souvent matérialisés par des documents commerciaux (factures d'achat et de vente, chèque de paiement, bordereau d'encaissement d'effets de commerce, etc.) ;
- ✚ Établir au moins une fois par an, à la suite des opérations d'inventaire, les documents de synthèse.

1.1 Les documents de synthèse⁸⁶

Les documents de synthèse ou souvent appelés par les états financiers ou les états de fin d'année, sont des documents démontrant la situation financière d'une entreprise. Ces états donnent des informations précises sur la structure de la situation financière, la composition du

⁸⁴ Lemoine (J.L), « le contrôle de gestion » édition DUNOD, paris, 1974, p 167.

⁸⁵ Cohen (E), « Dictionnaire de gestion », La découverte, 2001, P.18

⁸⁶ Saidi (Y), Berrhouma (A), « Présentation des états financiers dans le nouveau système financier et comptable Algérien 2009 »,Revue des études financières et comptable ,2010, P.113.

patrimoine, l'évaluation de la performance et la mesure de la rentabilité de cette dernière. Sont au nombre de cinq :

1.1.1 **Bilan** : C'est un tableau qui représente la situation patrimoniale de l'entreprise, il se divise en deux grandes parties, un côté d'actif « ce que possède l'entreprise », ces éléments sont classés par un ordre décroissant de liquidité. Et de l'autre côté « de ce qu'elle doit », ces éléments sont classés par un ordre décroissant d'exigibilité. Un bilan doit être toujours équilibré (Actif=Passif).⁸⁷

1.1.2 **Tableau comptes de résultats (TCR)** : C'est un document comptable, présentant l'ensemble des produits et des charges d'une entreprise durant un exercice donné. Cet état permet de mesurer la rentabilité de l'entreprise à travers le calcul des différents ratios.⁸⁸

1.1.3 **Tableau des flux de trésorerie (TFT)** : C'est un tableau qui explique la variation de trésorerie sur un exercice donné en distinguant les flux provenant des processus d'exploitation, investissement et de financement.⁸⁹

1.1.4 **Tableau de variation des capitaux propres (TVCP)** : C'est un tableau destiné à informer les actionnaires de l'entreprise des différents éléments qui ont contribué à la variation de ses capitaux propres (richesse ou appauvrissement).⁹⁰

1.1.5 **Annexes** : L'annexe sont des notes descriptives qui vient pour compléter les informations chiffrées figurant dans les états précités. Elles permettent d'exercer une bonne lecture des comptes annuels en apportant un complément d'information appropriés.⁹¹

1.2 Normes IAS/IFRS

Les normes IAS/IFRS sont des normes internationales d'informations financières destinées à standardiser la présentation des données comptables échangées au niveau international, Les normes IAS : International Accounting Standards /Normes comptables internationales, rebaptisées IFRS : International Financial Reporting Standards/Normes d'information financière internationales sont un ensemble de 41 normes IAS, et 7 normes IFRS dont voici les listes :

⁸⁷ Saidi (Y), Berrhouma (A), Op.cit, P.115

⁸⁸ Ibid, P.116.

⁸⁹ Ibid, P.116

⁹⁰ Ibid, P.117.

⁹¹ Ibid, P.118

Figure n°07 : Normes IAS/IFRS

	Numéro	Titre
IAS	1	Présentation des états financiers
IAS	2	Stocks
IAS	7	Tableaux des flux de trésorerie
IAS	8	Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs
IAS	10	Événements postérieurs à la période de reporting
IAS	12	Impôts sur le revenu
IAS	16	Immobilisations corporelles
IAS	18	Produits des activités ordinaires
IAS	19	Avantages du personnel
IAS	20	Comptabilisation des subventions publiques et informations à fournir sur l'aide publique
IAS	21	Effets des variations des cours des monnaies étrangères
IAS	23	Coûts d'emprunt
IAS	24	Informations relatives aux parties liées
IAS	26	Comptabilité et rapports financiers des régimes de retraite
IAS	27	Etats financiers individuels
IAS	28	Participations dans des entreprises associées et des coentreprises
IAS	29	Information financière dans les économies hyper inflationnistes
IAS	30	Informations à fournir dans les états financiers des banques et des institutions financières assimilées
IAS	32	Instruments financiers : présentation
IAS	33	Résultat par action
IAS	34	Information financière intermédiaire
IAS	36	Dépréciation d'actifs
IAS	37	Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels
IAS	38	Immobilisations incorporelles
IAS	40	Immeubles de placement
IAS	41	Agriculture
IFRS	1	Première adoption des normes d'information financière internationale
IFRS	2	Paiements fondés sur des actions
IFRS	3	Regroupements d'entreprises
IFRS	4	Contrats d'assurances
IFRS	5	Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées
IFRS	6	Prospection et évaluation de ressources minérales
IFRS	7	Instruments financiers : informations à fournir
IFRS	8	Secteurs opérationnels
IFRS	9	Instruments financiers
IFRS	10	Etats financiers consolidés
IFRS	11	Partenariats
IFRS	12	Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités
IFRS	13	Évaluation de la juste valeur
IFRS	15	Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients
IFRS	16	Contrats de location

Source : <https://www.fidedition.fr/biblioth%C3%A8que-ifrs/liste-des-normes-ifrs/> , Vu le 29/09/2021.

2. Comptabilité de gestion

La comptabilité de gestion est le fruit des critiques données à la comptabilité financière, cette dernière qui ne repend plus aux exigences de marché en matière d'information et d'aide à la prise de décision. Parmi ces critiques on va citer les suivants :

- La comptabilité générale ne s'intéresse qu'aux flux externes : elle conçoit l'entreprise comme un carrefour d'échange et ne rend pas compte du processus de transformation des inputs à l'intérieur de l'entreprise.
- La comptabilité financière ne permet pas de connaître le résultat par activité. Or dès que l'entreprise se diversifie, la direction éprouve le besoin d'informations détaillées par activité ;
- La comptabilité financière permet un contrôle a posteriori de la gestion, et non un contrôle dynamique décentralisé ;
- La comptabilité financière ne permet à l'entreprise d'établir des prévisions de son activité de l'entreprise.

On peut définir la comptabilité de gestion comme : un outil de gestion conçu pour mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et des résultats de nature à éclairer les prises de décision et le réseau d'analyse à mettre en place et la collecte le traitement des informations qu'il suppose dépendant des objectifs recherchés par les utilisateurs ⁹²

2.1 Objectifs de la comptabilité de gestion

2.1.1 Calcul des coûts et analyse de la rentabilité

Le premier objectif de la comptabilité de gestion est la détermination des coûts des produits et des services proposés par l'entreprise à la clientèle. Dans cet axe la comptabilité de gestion constitue un outil de calcul, elle permet aux entreprises la connaissance des coûts de revient des produits, nécessaires pour la fixation de leur prix de vente.

2.1.2 Analyse de l'activité et des conditions internes à l'exploitation

Par l'analyse des coûts et le suivi de leur évolution, le calcul des normes ou standards, la détermination des écarts entre le prévu et le réalisé et son explication, la comptabilité de gestion permet de suivre et d'analyser les conditions internes d'exploitation dans le but d'une maîtrise de l'activité.

⁹² DUBRULLE et D JOURDAN, Comptabilité analytique de gestion, Dunod, 4eme édition, 2003, P.21.

2.1.3 Une évaluation de certains éléments du patrimoine

+ Les stocks

Tout élément acheté par l'entreprise (matière première, fourniture...) en vue d'être utilisé entre dans le patrimoine de l'entreprise sur la base du coût d'achat (prix d'achat + tous les frais d'achats et d'approvisionnement). Les stocks des produits fabriqués par l'entreprise sont évalués à leur coût de production (toutes les charges de production). C'est précisément la comptabilité de gestion qui propose les méthodes de calcul de ces coûts (coûts d'achat, coût de production, etc.).

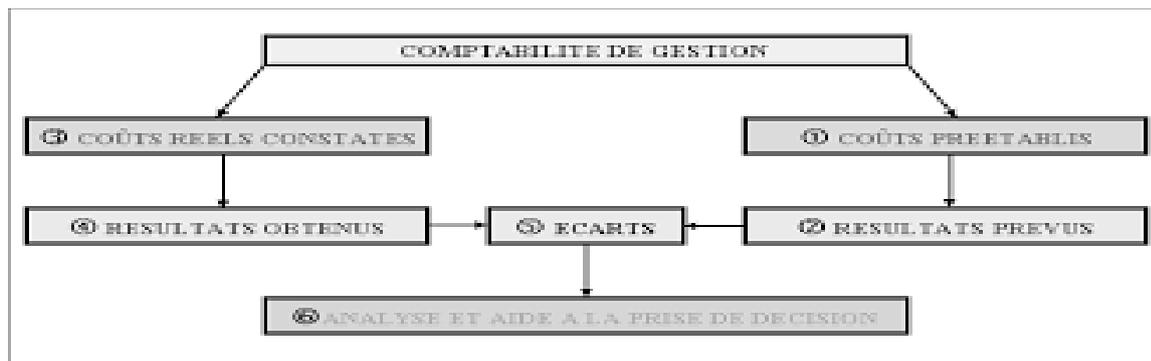
+ Les immobilisations produites par l'entreprise pour elle-même

Ces éléments sont évalués au coût de production comme les produits fabriqués et destinés à être vendus.

2.1.4 Une fonction de prévision et d'aide à la prise de décision

Afin que la direction puisse prendre toutes décisions utiles et organiser leurs mises en œuvre, la comptabilité de gestion doit lui fournir les informations nécessaires en matière de coûts préétablis. Après la mise en œuvre de la décision, la comptabilité de gestion constate les coûts et résultats réels, et effectue un rapprochement avec les coûts et résultat préétablies, elle calcule les différences et les responsables chercheront leur causes (erreurs dans le processus de prévision ou de décision, ou anomalies de mise en œuvre). Et mettrons en place des actions correctives de sorte les mêmes erreurs ne se produisent plus dans l'avenir. La comptabilité de gestion fourni donc aux managers un modèle économique qui leur permet de tester leurs décisions avant de les prendre. Et voici un schéma qui explique le rôle de la comptabilité dans le processus de prise de décision :

Figure 08 : Le rôle de la comptabilité de gestion



Source : <http://ressources.unit.eu/cours/kit-gestion-ingenieur/Chapitre-2/Compta-gestion-ingenieur/ING-P3-01/Pdf/ING-P3-01.pdf>, Consulté le 17/10/2021 à 15

2.2 Méthodes de calcul des coûts

Pour faciliter la prise de décision, divers outils sont à la disposition des gestionnaires en matière d'évaluation et d'analyse des coûts.

La comptabilité de gestion d'une entité peut donc être organisée selon différentes méthodes complémentaires, adaptées au contexte de production et de distribution

2.2.1 Méthode Ex-post

2.2.1.1 Méthode des coûts complets

2.2.1.1.1 Coût et charges

+ Coût

Un coût est une somme des charges relatives à un centre de coût de l'entreprise.⁹³

+ Charges

Les charges sont les valeurs financières que dépense l'entreprise pour bénéficier des services des tiers. Elles sont classées par nature dans la comptabilité financière et reclassées par destination par la comptabilité de gestion.⁹⁴

2.2.1.2 Méthode des sections homogènes

+ Définition de la méthode

La méthode des sections homogènes est une méthode basée sur l'analyse des charges en charges directes et charges indirectes, ces derniers étant dites des charges de sections. Elle consiste à répartir les charges indirectes sur des centres d'analyses, ensuite les imputer aux coûts

⁹³ MARGERIN(J), « Comptabilité analytique », les éditions d'organisation, 1990, P.54.

⁹⁴BOUGHABA (A), « Comptabilité analytique d'exploitation », Berti édition, P.76.

des produits. Le traitement des charges directes ne pose pas de problème majeur quant à leur répartition, il est possible d'affecter immédiatement sans calcul préalable au coût d'un bien ou d'une activité.

Processus de calcul

Cette méthode se déroule sur plusieurs étapes :

A- Détermination des centres d'analyse

Le plan comptable général français de 1957 substitue la notion de « section homogène » par « centre d'analyse » et il le définit comme une division de l'unité comptable où sont analysés les éléments de charges indirectes préalablement à leur imputation aux coûts des produits intéressés.

Le centre d'analyse doit être choisi de telle manière que les charges indirectes qu'il regroupe présentent un caractère d'homogénéité c'est ainsi qu'on appelle cette méthode : la méthode des sections homogènes.

Ces sections sont classées en sections principales et sections auxiliaires :

- **Sections principales**

Ce sont les fonctions liées directement au niveau de l'approvisionnement, au niveau de la production, au niveau de la distribution leur coût est imputé directement aux coûts des produits.⁹⁵

- **Sections auxiliaires**

Elles jouent un rôle secondaire car elles n'ont pas une relation directe avec le produit, leur coût sera cédé aux autres sections elles fournissent des prestations aux sections principales.

B- Répartition des charges indirectes

Cette méthode consiste à répartir les charges indirectes dans les différents centres d'analyse :

- **Répartition primaire**

⁹⁵ ALAZARD (C), SEPARI (S), « DCG 11/ contrôle de gestion/manuel et application », Editions, DUNOD, Paris, 2010, p70.

C'est la répartition des charges incorporelles (provenant de la comptabilité financière) entre les divers centres d'analyse.⁹⁶

• **Répartition secondaire**

C'est la répartition des charges des centres auxiliaires entre les centres principaux. Cette répartition s'effectue sur la base des clés de répartition.

La répartition primaire et secondaire s'effectue dans un tableau appelé « tableau de répartition des charges indirectes ».⁹⁷

Et voici un tableau qui explique la répartition de ces charges :

Figure n°09 : La répartition des CI selon la méthode des sections homogènes

Charges	Total	Administr.	Entretien	Approvision.	Production	Distribution
Répartition primaire						
Matières	X				X	
Frais personnel	X	X	X	X	X	X
Impôts	X	X				
Transport	X			X		X
Etc.	X	X	X	X	X	X
Répartition secondaire						
Administration	X	X	X	X	X	X
Entretien	X	X	X	X	X	X
Total	X	0	0	X	X	X
Unité d'œuvre				<i>libellé</i>	<i>libellé</i>	<i>libellé</i>
Nombre u. œuvre				X	X	X
Coût de l'unité d'œuvre				X	X	X

Source : ALAZARD (Claude), SEPARI (Sabine), Op.cit, p70.

C. Imputation des charges indirectes⁹⁸

Les charges indirectes sont imputées sur les produits à l'aide des unités d'œuvres ou d'un taux de frais.

- ❖ Unité d'œuvre : est l'unité physique de mesure dans un centre d'analyse servant à imputer le coût du centre aux produits concernés. Prenant comme exemple : heures-machines, heures de main d'œuvre...

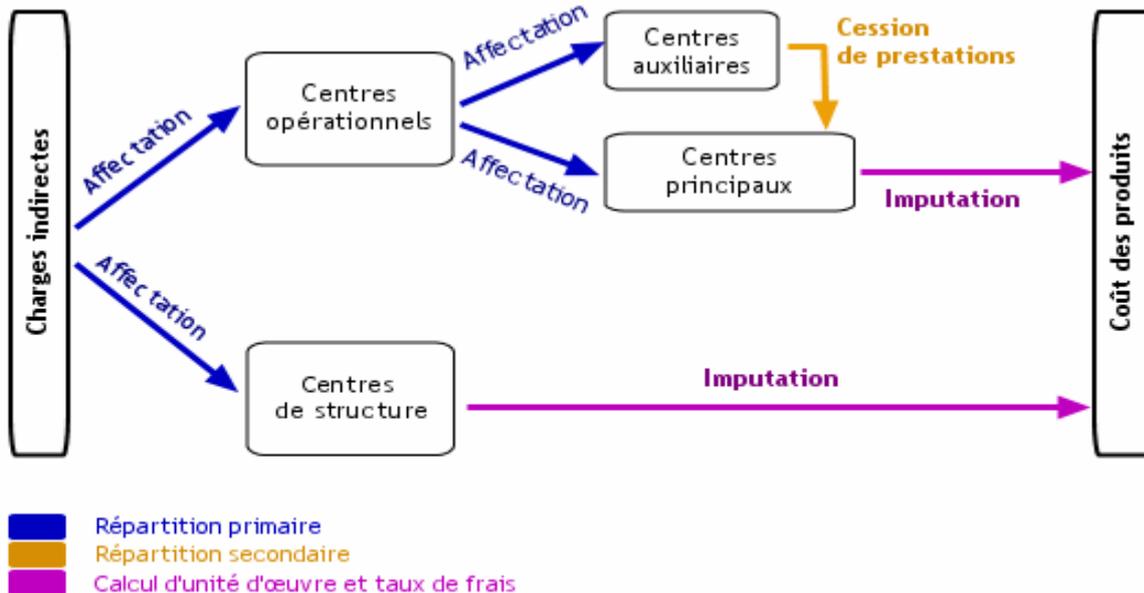
⁹⁶ ALAZARD (C), SEPARI (S), Op.cit, P71

⁹⁷ Ibid, P.72

⁹⁸ ALAZARD (C), SEPARI (S), Op.cit, P74

- ❖ Taux de frais : il est utilisé dans les centres de structures ou il n'est pas possible de déterminer une unité de mesure physique. Il est obtenu en divisant les charges du centre par une assiette de frais : chiffre d'affaire, coût de production.

Figure n°10 : Processus de répartition des CI



Source : <http://www.maxicours.com/se/fiche/6/8/213668.html> , Consulté le 23/11/2021 à 23H

D. Différentes étapes du calcul des coûts

Le coût complet se caractérise par l'affectation et l'imputation de toutes les charges directes et indirectes afin de pouvoir évaluer les stocks et dégager un résultat analytique pour chaque produit.

Le calcul des coûts reflète le processus de production et se fait par grandes étapes fonctionnelles :

- ❖ Coût d'achat au niveau de l'approvisionnement ;
- ❖ Coût de production au niveau de la fabrication ;
- ❖ Coût de distribution au niveau de la phase de commercialisation ;
- ❖ Coût de revient.

➤ **Coût d'achat**

Le coût d'achat est la somme de tous éléments consommés au niveau de la phase d'approvisionnement des matières consommables, le calcul du coût d'achat se présente comme suit :

$$\text{Coût d'achat} = \text{prix d'achat} + \text{charges directes d'achats} + \text{charges indirectes d'achats}$$

➤ **Coût de production**

C'est la somme de tous les éléments consommés au niveau de la phase de production, ce coût est constitué des charges directes (le coût de main d'œuvre, et le coût de matières consommables) et des charges indirectes (les frais de fonctionnement du service production).

$$\text{Coût de production} = \text{Coût d'achat des MP utilisées} + \text{Charges directes de production} + \text{Charges indirectes de production}$$

➤ **Coût de revient**

Il englobe l'ensemble de ces coûts et les charges supportés par l'entreprise.

$$\text{Coût de revient} = \text{Coût de production des produits vendus} + \text{Charges directes de distribution} + \text{Charges indirectes de distribution}$$

✚ **Apports et limites de la méthode des séctions homogènes**

Tableau n°01 : Diagnostic de la méthode des séctions homogènes

Apports	Limites
<ul style="list-style-type: none"> - Permet de connaitre à chaque stade du processus de fabrication combien de ressources ont été consommés ; - Constitue un moyen de contrôle de gestion, en comparant les coûts et coûts préétablis - Apprécier la contribution de chaque activité à la rentabilité de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> - La répartition lourde, couteuse des charges indirectes notamment quand les centres d'analyse sont nombreux et la gamme des produits très étendue ; - La difficulté de choisir les unités d'oeuvres ; - Le coût complet ne permet que de constater à postérieur et non d'anticiper car la collecte de l'information est lourde.

Source : Elaborer par nos soins sur la base d'ALAZARD (Claude), SEPARI (Sabine), Op.cit., P.100

2.2.1.1.3 Méthode de l'imputation rationnelle

✚ **Définition de la méthode**

L'imputation rationnelle est une méthode qui inclut les charges fixes dans un coût selon la proportion : production effective sur production normale.⁹⁹

✚ Principe

Cette méthode tente de conserver les avantages de l'analyse en charges variables et charges fixes, mais offre un traitement spécial pour ces dernières.¹⁰⁰

La méthode de l'imputation rationnelle permet de modifier la valeur des charges fixes en fonction de l'activité, et d'obtenir des coûts complets corrigés des variations saisonnières et donc comparable d'une période à l'autre.

L'imputation rationnelle passe donc du coût réel au coût rationnel car elle ne garde dans le coût que la proportion des charges fixe qui correspond au volume normal de production.

La mise en oeuvre de ce principe implique les étapes suivante ¹⁰¹ :

- Calcul du coût constaté en distinguant charges variables et charges fixes ;
- Définition de l'activité normale ;
- Calcul du coefficient d'imputation rationnelle (ou taux d'activité TA) ;
- Calcul du coût constaté en appliquant le coefficient aux charges fixes ;
- Mise en évidence d'un bonus de suractivité ou d'un malus de sous-activités.

✚ Apports et limites de la méthode de l'imputation rationnelle

Tableau n°02 : Diagnostic de la méthode de l'imputation rationnelle

Apports	Limites
- Permet d'évaluer l'incidence du niveau d'activité sur le coût : <ul style="list-style-type: none"> • Boni d'activité en cas de suractivité. • Mali d'activité en cas de sous activité. -L'évaluation des coûts se fait en fonction des coûts unitaire ; -Facilite la comparaison ; - Respecte le principe de prudence énoncé par le plan comptable.	- La difficulté peut exister pour l'évaluation des charges fixes ; - La détermination des taux d'activité peut parfois être délicate ; - Les coûts résultant de la méthode ne peuvent être utilisés pour la valorisation des stocks en comptabilité générale.

⁹⁹ SEGHIRI (A), OUERTANI (S), « Les méthodes de calcul de coûts : Coût complets Vs direct costing », EUE, Paris, 2019, P.23

¹⁰⁰ SEGHIRI (A), OUERTANI (S), Op.cit 24.

¹⁰¹ DUCREAU (F), BOUTRY (M), « Imputation rationnelle », IAE, Université nancy2, P.34.

Source : Elaborer par nos soins sur la base des données collectées.

2.2.1.1.4 Méthode de la comptabilité à base d'activité (Méthode ABC)

✚ Définition de la méthode

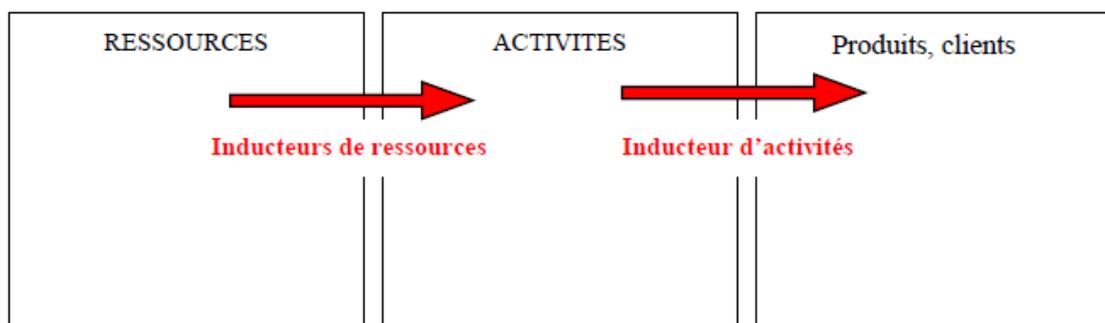
Cette méthode consiste à placer entre les centres de travail et les produits une catégorie intermédiaire : l'activité, calculer le coût des activités fournis par les différents centres et regarder dans quelle proportion tel produit utilise telle activité de manière à obtenir une évolution des coûts des produits plus fiable¹⁰²

La philosophie de répartition des charges indirectes selon cette méthode se résume comme suit :

- Les activités consomment les ressources ;
- Les produits consomment les activités.

Cette méthode repose sur une vision transversale qui fait abstraction des fonctions et des centres de responsabilité, existaient auparavant (méthode classique). Par ailleurs, la méthode ABC est une méthode d'analyse des charges indirectes par excellence, et au contraire des méthodes classiques de calcul des coûts, la méthode ABC ne fait pas la distinction entre centres auxiliaires et centres principaux, car elle considère que toutes les activités sont « principales » pour la détermination des coûts des produits¹⁰³

Figure n° 11 : Principe de la méthode ABC



Source : <http://www.institut-numerique.org/wp-content/uploads/2013/10/Les-éléments-constitutifs-d'ABC1.png>, Consulté le 12/01/2022 à 16H45

¹⁰² GERVIÉS (M), « Contrôle de gestion », Edition Economica, 1997, P.174.

¹⁰³ GODARD(G), « le petit contrôle de gestion 4eme édition », Dunod, Paris, 2013, P.48.

✚ Conditions de mise place de la comptabilité à base d'activités ¹⁰⁴

La mise en place de la méthode ABC nécessite de grandes expériences et plusieurs conditions qui sont :

- ❖ La diversité et la variation des produits et services fournis par la société ;
- ❖ Une augmentation des coûts indirects dans la structure des coûts ;
- ❖ Une conception du produit et du processus très élevés ;
- ❖ Une haute technologie ;
- ❖ Des frais généraux très élevés par rapport à la main-d'œuvre directe ;
- ❖ L'augmentation des services de soutien tel que la conception de produits ;
- ❖ Une informatisation et une automatisation forte ;
- ❖ La concurrence au niveau local et mondial de sorte que la réduction des coûts soit une stratégie de continuité et de durabilité.

✚ Le processus de mise en place de la comptabilité à base d'activités

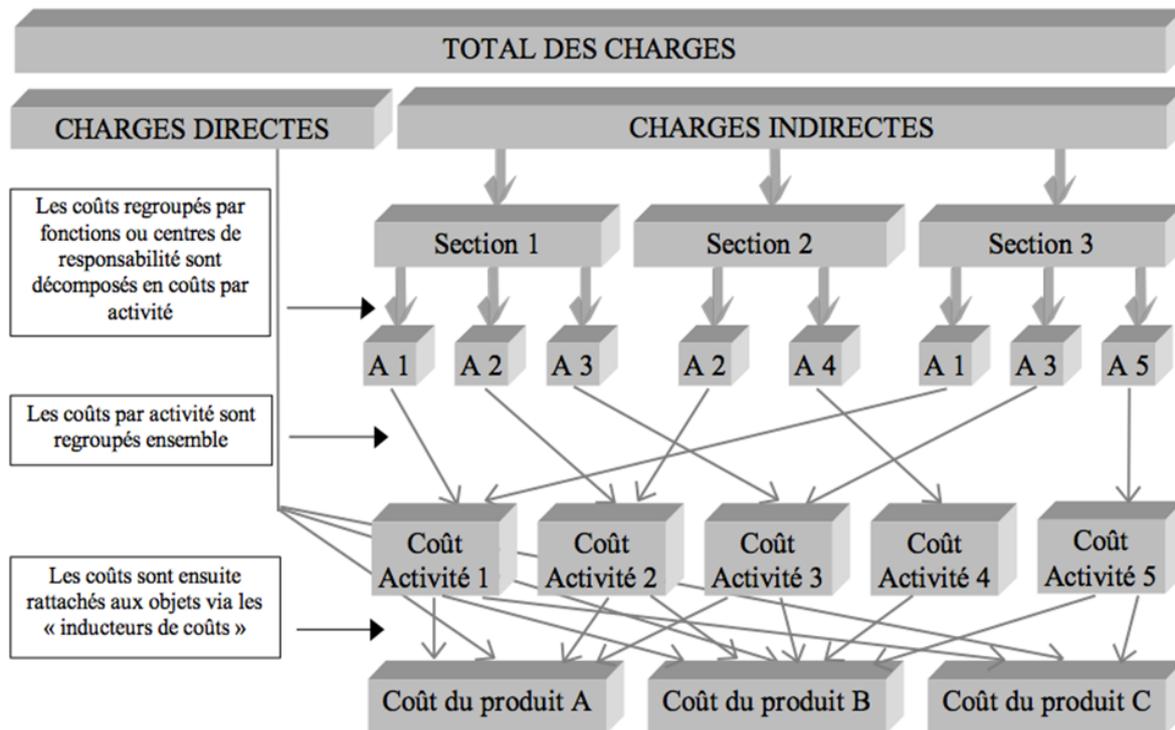
La mise en application de la comptabilité à base d'activités repose sur trois (03) grandes étapes à savoir :

- **Identification des activités à partir des processus** : Cette étape comprend :
 - **Détermination des objets de coûts** : Un objet de coût correspond à tout élément pour lequel une mesure de coût sera utile.
 - **Établir un dictionnaire d'activités** : l'importance de cette étape est primordiale car les activités constituent un point central de la démarche, donc il faut définir les activités avec un degré de précision suffisant pour que les résultats soient pertinents.
- **Identification les inducteurs d'activités** : Cette étape comprend :
 - **Affectation des ressources aux activités** : rattacher le coût des ressources aux activités qui les ont consommés sur la base des inducteurs de ressources.
 - **Identification les inducteurs d'activités** : l'identification des inducteurs se fait à travers des enquêtes et interviews auprès du personnel. Généralement il faut choisir une unité qui représente au mieux la consommation des ressources par les activités et la consommation des activités par les produits.
- **Détermination du coût de revient** : Pour calculer le coût de revient il faut :

¹⁰⁴ SEGHIRI (A), OUERTANI (S), Op.cit, P. 45.

- Regrouper les activités élémentaires au sein de « centre de regroupement » essentiellement selon une vision fonctionnelle ou par type de processus ;
- Imputer les activités aux produits, pour cela il faut calculer le coût de chaque regroupement et indiquer le nombre d'inducteur correspondant puis calculer le Coût de chaque inducteur et en fin imputer ce coût en fonction de la consommation à chacun des produits ;
- Le coût de revient d'un produit est égale donc à la sommation de coût indirectes unitaire obtenu par la démarche ABC et les charges directes liées à la production du produit concerné.

Figure n°12 : Processus de calcul de coût selon L'ABC



Source : http://unt.unice.fr/aunege/Comptabilite_analytique_L2/html/images/lecon_07/traitement_charges.png, consulté le : 12/11/2021 à 19h10.

✚ Apports et limites

Tableau n°03 : Diagnostic de la méthode ABC

Apports	Limites
- Une meilleure compréhension des coûts (directs et indirects) liés à chaque produit ; - Une réduction des frais généraux grâce à la réduction des capacités en excès ; - Un management basé sur le pilotage des coûts - Le reengineering des processus métiers.	-l'ABC nécessite l'intervention de conseils extérieurs ; -la mobilisation du personnel (méthode ABM) ; -la mise en place de solutions informatiques coûteuses.

Source : Élaborer par nos soins sur la base d'ALAZARD (Claude), SEPARI (Sabine), Op.cit., P.132

2.2.1.2 Méthode des coûts partiel

Les coûts partiels sont les coûts qui n'incluent pas toutes les charges. Le but de différentes méthodes du coût partiel est de combler les insuffisances de la méthode du coût complet.

2.2.1.2.1 Méthode des coûts variables (Direct Costing)

✚ Définition de la méthode

La méthode du coût variable porte également le nom « direct costing » en raison de ces origines américaines. Cette méthode reprend la distinction des charges incorporelles en :

- Charges de structures ou charges fixes qui constituent le coût des moyens c'est-à-dire les coûts de la structure dont l'entreprise s'est dotée ;
- Charges d'activité ou charges variables liées au volume de l'activité.

La méthode du coût variable consiste à ne prendre en compte que les charges variables, qu'elles soient directes ou indirectes pour le calcul du coût et à gérer à partir de la marge sur le coût variable¹⁰⁵

✚ Marge sur coût variable

La marge sur coût variable est un indicateur de gestion précieux qui mesure la performance d'un produit ou d'une activité. Elle permet de répondre à ces questions :

- ✓ Le produit ou l'activité est-il rentable ?

¹⁰⁵ (Claude) ALAZARD et (Sabine) SEPARI, Op.cit., P.161.

- ✓ Quelle est la contribution de ce produit ou de cette activité à absorber les charges fixes ?
- ✓ L'entreprise a-t-elle intérêt à le développer ou à le supprimer ?

MCV = Chiffre d'affaire – Coûts variables

Figure n°13 : Calcul de la MCV

Abréviations	Eléments	Montants	%
CA	Chiffre d'affaires		100
- CV	Charges variables		
= M/CV	Marge sur coût variable		
- CF	Coût fixe		
= R	Résultat d'exploitation (*)		

Source : ALAZARD (Claude), SEPARI (Sabine), Op.cit., P. 160.

 **Apports et limites de la méthode**

Tableau n°04 : Diagnostic de la méthode des coûts variables

Apports	Limites
<ul style="list-style-type: none"> - Simplification du calcul du coût ; - Détermination facile du point mort et des indices dérivés ; - Les coûts variables permettent de mieux mesurer l'efficacité des centres d'analyse ; - Comparaison facile dans le temps et avec un ensemble d'entreprise similaire. 	<ul style="list-style-type: none"> - Distinction difficile entre charges fixes et charges variables ; - Les coûts variables ne sont pas une bonne référence pour la fixation du prix de vente ; - La sous-évaluation des stocks puisqu'on prend en compte que les charges variables.

Source : Elaborer par nos soins sur la base d'ALAZARD (Claude), SEPARI (Sabine), Op.cit., P.162.

2.2.1.2.2 Méthode du direct costing évolué (Coût spécifique)

 **Définition de la méthode**

Appelée encore méthode du coût spécifique, les charges fixes directes s'ajoutent aux coûts variables ; ou bien encore le coût complet diminué des charges fixes indirectes.¹⁰⁶

¹⁰⁶ (Claude) ALAZARD et (Sabine) SEPARI, Op.cit., P.181

Le direct costing est une amélioration de la méthode des coûts variables et permet dans le cadre d'une entreprise fabricant plusieurs produits d'affiner le calcul. Cette méthode ne prend en compte pour l'établissement des coûts de revient que les coûts variables l'ensemble des coûts fixes étant laissé à part dans une masse commune.¹⁰⁷

✚ Principe de la méthode

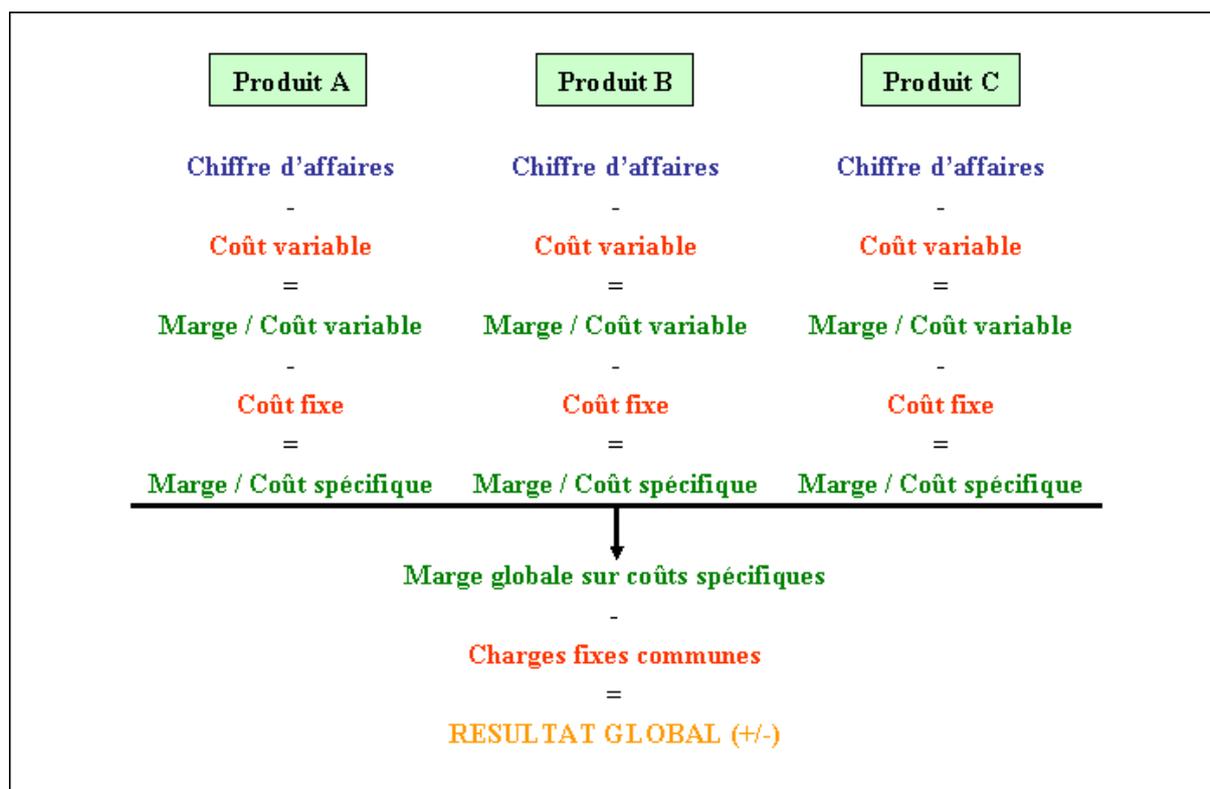
La méthode du coût variable évolué consiste à approfondir l'analyse des charges fixes et d'en distinguer deux types de charges : charges fixes directes (amortissement du matériel spécifique à un produit), charges fixes indirectes (amortissement des installations communes).

Dans ce cas l'ensemble des charges variables et les charges fixes directes seront imputés aux objets de coûts.

On obtient alors deux niveaux de marges successives :

- ✓ Marge sur coût variable (Marge brut) ;
- ✓ Marge spécifique : qui contribue à la couverture des charges fixes communes et sera la base de la prise de décision.

Figure n°14 : Calcul du résultat selon la méthode des coûts spécifiques



Source : ALAZARD (Claude), SEPARI (Sabine), Op.cit., P. 185.

¹⁰⁷ (Claude) ALAZARD et (Sabine) SEPARI, Op.cit., .182.

✚ Apports et limites de la méthode

Tableau n°05 : Diagnostic de la méthode des coûts spécifiques

Apports	Limites
- Des coûts spécifiques fiables et précis ; - Des coûts spécifiques unitaires contrairement aux coûts variables sont affectés par les variations du niveau d'activité ; - Le contrôle des charges fixes spécifiques est réalisable.	- La distinction entre charges variables et fixes n'est pas toujours facile ; - Les CS malgré l'affectation des couts fixes directs restent toujours insuffisants pour la fixation des prix.

Source : Élaborer par nos soins sur la base d'ALAZARD (Claude), SEPARI (Sabine), Op.cit., 187.

2.2.1.2.3 Méthode de coût marginal

✚ Définition de la méthode

Cette méthode consiste à étudier la variation des charges quelles que soit leur nature (variables, fixes, directes, indirectes) en fonction d'une variation d'activité ou d'une modification du programme de production et de constater l'influence de ces variations sur le résultat global.

Le coût marginal se définit comme l'accroissement de coût qui résulte de la fabrication (coût marginal de production) ou la vente (prix de revient marginal) d'une unité supplémentaire de bien ou de service.

On peut dire aussi que le coût marginal est égal au coût de la dernière unité fabriqué pour atteindre un niveau de production donnée.

✚ Types de coût marginal

- ❖ **Classification selon la nature de l'activité** : on distingue des coûts de production marginaux pour une activité industrielle et des coûts de distribution marginaux dans les entreprises commerciales.
- ❖ **Classification selon l'importance de la variation du niveau d'activité** : la variation peut porter sur un lot (100 unités) ou seulement sur une seule unité.
- ❖ **Classification selon le sens de la variation du niveau d'activité** : il existe un coût marginal d'expansion ou un coût marginal de régression.

✚ Calcul du coût marginal

Le coût marginal résulte d'une augmentation de production qui entraîne une augmentation du coût global.

Le coût marginal est le rapport entre l'accroissement du coût global et l'accroissement de la quantité produite ou vendue.

Le coût marginal est donc la dérivée du coût global : $CV = C/Q$

✚ Apports et Limites de la méthode

Tableau n°06 : Diagnostic de la méthode de coût marginal

Apports	Limites
- Transparence des responsabilités car les coûts et les résultats sont personnalisés ; - Inexistence des problèmes de sous-répartition et d'imputation des charges indirectes.	- Insuffisante pour le contrôle des activités car l'évolution des coûts de revient et des stocks et partielle ; - Les hypothèses de fixation de l'optimum économique sont rarement vérifiées.

Source : Élaborer par nos soins sur la base d'ALAZARD (Claude), SEPARI (Sabine), Op.cit., P.190.

2.2.2 Les coûts Ex-antes

2.2.2.1 Méthode des coûts standards

✚ Définition de la méthode

La méthode des coûts standards ou préétablis consiste à enregistrer les opérations à l'aide de coûts calculés à l'avance puis à les comparer aux coûts réels déterminés à partir de la comptabilité générale. Au lieu d'imputer le coût d'un centre de responsabilité en fonction du coût réel de l'unité d'œuvre, on détermine donc à l'avance le coût de cette unité d'œuvre et on procède à l'imputation des coûts de ce centre dès connaissance du nombre d'unités d'œuvre à imputer, et ce sans attendre de connaître le coût réel du centre. Il en résulte inévitablement un écart qui devra être analysé entre le coût total réel et le montant imputé en utilisant le coût préétabli des unités d'œuvre.¹⁰⁸

✚ Apports et Limites

¹⁰⁸ <http://ressources.unit.eu/cours/kit-gestion-ingenieur/Chapitre-2/Compta-gestion-ingenieur/ING-P3-10/Pdf/ING-P3-10.pdf>, Consulté 26/11/2021 à 19H

Tableau n°07 : Diagnostic de la méthode des coûts standard.

Apports	Limites
<ul style="list-style-type: none"> - Elle assure la rapidité dans la sortie du résultat, car les imputations sont effectuées dès que l'on connaît les quantités (sans attendre le calcul des coûts unitaires) ; - Elle suppose que l'entreprise établisse des prévisions et des budgets ; - Elle permet la connaissance permanente de marges théoriques calculées au fur et à mesure de la réalisation des ventes ou des commandes. 	<ul style="list-style-type: none"> - La base de détermination des prix peut être fausse.

Source : Élaborer par nos soins sur la base d'ALAZARD (Claude), SEPARI (Sabine), Op.cit., P.199.

2.2.2.2 La méthode des coûts cibles « Target cost »

Définition de la méthode

La méthode « cost target » consiste à identifier un « cost target » pour chaque produit. Ce coût cible ne peut être dépassé compte tenu du prix déterminé par le marché et de la marge bénéficiaire prévue et fixée par l'entreprise et repose sur la relation suivante:¹⁰⁹

$$\text{Coût cible} = \text{Prix de vente} - \text{Marge bénéficiaire}$$

Cette méthode a été développée dans l'industrie automobile japonaise dans les années 1980.

Lorsque le coût estimé à priori ou prédéterminé est supérieur au "coût cible", le résultat peut être pris en compte de deux façon :

- Modifications du produit ou de sa configuration (modifications techniques),
- Modifications des dates de livraison et des conditions de fabrication (réduction des coûts).

Caractéristiques de la méthode

- ✓ **Fixation du prix de vente**¹¹⁰

¹⁰⁹ DJEBRI (Z), DURAND (X), KUSZLA (C), « Contrôle de gestion », Dunod, Paris, 2017, P.111

¹¹⁰ DJEBRI (Z), DURAND (X), KUSZLA (C), Op.cit., P.112.

Dans un contexte concurrentiel, le prix de vente d'un produit devient une contrainte imposée par le marché. L'entreprise a peu de marge de manœuvre (réseau de distribution, franchises, hypermarchés, etc.).

Exemple : prix de détail des fabricants (vêtements, automobiles, appareils électroménagers)

Le prix de vente dépend de la quantité prévue pour la commercialisation. Cependant, il peut également varier au cours de la durée de vie du produit.

✓ **Détermination de la marge**¹¹¹

La marge réalisée sur la vente de chaque produit contribue au résultat de l'exercice de l'entreprise (bénéfice). Cette marge dépend des volumes de production et de vente et, bien entendu, de la durée de vie du produit

✓ **Estimation du coût**

L'innovation permanente et le phénomène d'obsolescence qui en résulte une réduction de la durée de vie des produits.¹¹²

Les coûts de revient sont de plus en plus élevés dans les phases suivantes : a recherche appliquée, la recherche de développement, la recherche préliminaire, la conception de nouveaux produits, le prototypage, la montée en puissance de la production et les dépenses de marketing., ...

La méthode du « coût cible » doit donc tenir compte de ces différentes étapes et de leurs coûts correspondants. Le coût estimé est souvent supérieur au coût cible

L'optimisation de la conception, de la fabrication et de la commercialisation des produits est essentielle..

 **Apports et limites**

¹¹¹ Ibid, P.113

¹¹² Ibid, P.114

Tableau n°08 : Diagnostic de la méthode des coût cible

Apports	Limites
- Orientation de la gestion des coûts vers le marché ; - Une gestion des couts dynamique puisque les couts cibles sont constamment réévalués.	- Un temps de développement très long lié au fait que la recherche de la baisse des coûts passe avant le respect des objectifs de qualité - L'existence des conflits organisationnels entre les personnels fortement concernés et les personnels moins impliqués.

Source : Élaborer par nos soins sur la base d'ALAZARD (Claude), SEPARI (Sabine), Op.cit., P.212

3. Gestion Budgétaire

Pour mieux piloter et maitriser la performance d'une organisation, le contrôle de gestion utilise la gestion budgétaire afin de donner aux dirigeant une vision sur l'avenir et les meilleures pistes pour exploiter les opportunités, donc la gestion budgétaire.

Le terme de « budget » c'est un mot anglais qui vient d'un mot de l'ancien français, la « bougette », ou « petite bouge ». La « bouge » désignait au Moyen Âge le coffre ou le sac permettant au voyageur d'emporter avec lui marchandises ou effets personnels, avec à peu près le même sens que notre moderne « bagage ».¹¹³

3.1 Définition de la gestion budgétaire

Parmi les définitions données à la comptabilité de gestion on a choisi de présenter celle qui nous avons trouvé les plus significatives :

La gestion budgétaire est « l'ensemble des méthodes permettant de définir les objectifs chiffrés de l'entreprise, de fixer aux différentes fonctions des objectifs cohérents, d'établir les budgets et tout au long de l'année, de détecter au plus tôt les risques de déviation afin de déclencher les mesures appropriées ».¹¹⁴

La gestion budgétaire est « une méthode de prévision systématique et de contrôle par le moyen des budgets découlant d'un plan d'ensemble qui peut couvrir une assez longue période et qui est décomposé en programme d'action à échéance plus rapprochée déterminée de telle manière qu'ils soient normaux et réalisables »¹¹⁵

¹¹³ Didier (L), « L'essentiel de la Gestion budgétaire », Edition Eyrolles, Paris, France, 2012 ,p :5

¹¹⁴ Meheut B., Gestion budgétaire de l'entreprise; plans, budgets, contrôle, Paris 1994,p.12

¹¹⁵ Depallens G, « Gestion Financière De L'entreprise », 4eme Edition, SIREY, Paris, 1971, p : 519.

En résumé, on peut dire que la gestion budgétaire est un ensemble des techniques de gestion mises en œuvre pour établir des prévisions chiffrées à court terme et permet la mise en évidence des écarts et des actes correctives.

3.2 Objectifs de la gestion budgétaire

L'objectif essentiel de la gestion budgétaire se réside dans l'amélioration des performances économiques de l'entreprise »¹¹⁶. La gestion budgétaire désigne le fait de planifier, à plus ou moins long terme, les recettes et les dépenses prévues sur une période, méthode de gestion économique de l'entreprise qui consiste à contrôler la réalisation d'objectifs déterminés en quantité et en valeur dans le cycle d'une programmation à court terme.

Parmi les objectifs visés par la gestion budgétaire nous avons : ¹¹⁷

- Assurer une certaine sécurité à court terme et améliorer la rentabilité en augmentant le Profit par le processus du contrôle entre les réalisations et les prévisions ;
- Avoir une ouverture d'esprit vers le dialogue, la négociation et la formation ;
- Inciter et engager ses acteurs à prendre leur responsabilité ;
- La recherche de responsabilités sur les écarts prévisions ;
- La remise en cause des prévisions et la révision des moyens.

3.3 Principe de base de la gestion budgétaire

Un bon système budgétaire revêt à la fois une dimension de planification à court terme et de contrôle, selon GERVAIS, six conditions sont requises afin que le système soit efficace ¹¹⁸.

- Le système budgétaire doit couvrir la totalité des activités de l'entreprise : la gestion Budgétaire concerne l'ensemble de l'organisation. En ce sens, elle est une discipline traversable et devient un outil de coordination des différentes fonctions ;
- Le découpage et la présentation des budgets doit se calquer sur le système d'autorité (structure de l'entreprise) ;
- L'identification claire des responsabilités ne doit pas nuire à l'esprit d'équipe et aux solidarités interdépartementales nécessaires ;
- Le système budgétaire doit s'inscrire dans le cadre de la politique générale de l'entreprise ;

¹¹⁶ Guedj N, « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », Organisation, Paris 2000, P.246.

¹¹⁷ Lochard J, « La gestion budgétaire : outil de pilotage des managers », Organisation, Paris, 1998, P. 24

¹¹⁸ Gervais M, « contrôle de gestion », 7ème édition Economica, Paris, 2000, p 275.

- Le système budgétaire doit être relié à une politique de personnel dont l'orientation est conforme à la logique budgétaire : le couplage du système budgétaire et la politique de personnel permet la responsabilisation des acteurs qui passe d'un simple discours à un système compromis, admis, équitable et éventuellement négocié de mesure de performance ;
- Les prévisions budgétaires doivent pouvoir être révisés lorsqu'apparaissent de nouvelles informations.

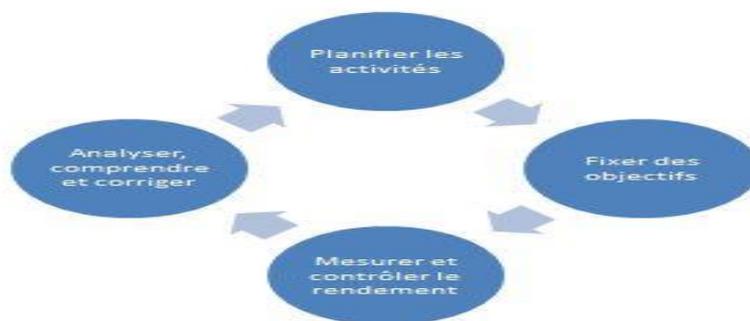
3.4 La démarche budgétaire

La démarche budgétaire « est un ensemble de règles et de processus écrits qui détermine le mode de préparation, d'approbation et de suivi de budget »¹¹⁹

Donc, le processus de la gestion budgétaire repose sur trois phases :

- **La prévision** : c'est l'utilisation des différentes méthodes et techniques pour l'étude préalable de la décision ;
- **La budgétisation** : c'est une définition de ce que sera l'action de l'entreprise, sur le double plan des objectifs et des moyens ;
- **Le contrôle budgétaire** : Permet de juger à l'avance et par anticipation les écarts constatés entre les chiffres réellement réalisées et les prévisions afin d'améliorer la performance de l'entreprise.

Figure n°15 : La démarche budgétaire



Source : <https://www.lecfomasque.com/4-avantages-delaborer-des-budget-entreprise1-de-2/>,

Consulté le 05/01/2022 à 10 :50

¹¹⁹ Doriath .B ,Contrôle De Gestion En 20 Fiche », 5eme Edition, DUNOD, Paris, 2008, p :44.

3.4.1 La prévision

C'est une étape préalable de la gestion budgétaire qui consiste à définir les objectifs stratégiques de l'entreprise ainsi que les moyens d'y parvenir en tenant compte de l'évolution de son environnement interne et externe.

Avant d'entamer la démarche budgétaire, il faut déterminer « les éléments essentiels qui constituent l'armature de ce système budgétaire et qui sont notamment, les objectifs stratégiques de l'organisation, la connaissance de l'environnement et de son évolution et l'identification des principaux facteurs conditionnant l'activité des différents processus de l'organisation »¹²⁰

3.4.2 La budgétisation

Elle constitue la traduction concrète de la démarche stratégique de l'entreprise. Elle est souvent annuelle et relève d'un processus itératif assurant la cohérence des objectifs et des moyens mis en œuvre par les différents centres de l'entreprise

3.4.2.1 Définition de budget

Selon H. LÖNING et Y. PESQUEUX le budget « c'est la traduction monétaire, économique du plan d'action pour chaque responsable, correspondant à l'utilisation des ressources qui lui sont déléguées pour atteindre les objectifs qu'il a négociés pour une période donnée et dans le cadre d'un plan »¹²¹

On peut dire que le budget est un document qui englobe l'ensemble des comptes qui décrivent, l'ensembles des dépenses et recettes probables, pour un exercice comptable à venir.

3.4.2.2 Le rôle du budget

Le budget doit permettre :¹²²

- Préciser les objectifs pour suivis par l'organisation ;
- Élaborer des plans à court terme ;
- Destiner les revenus associés aux plans ;
- Établir un plan d'investissement ;
- Déployer un plan de production ;

¹²⁰ PIGE B, LARDY P, « reporting et contrôle budgétaire », 2003, p 64.

¹²¹ Löning H, Pesqueux Y, Chiapello E, Mallert V, Meric J, Michel D, Sole A, « le contrôle de gestion », Dunod, Paris, 1998, P. 101

¹²² <http://www.Wikimemoires.net>

- Planifier les approvisionnements
- Prévoir l'embauche de main-d'œuvre et d'en préparer la formation ;
- Dresser le budget de production ;
- Établir le budget global ;
- Assurer le suivi des plans ;
- Mesurer périodiquement dans quelle mesure les objectifs ont été atteints ;
- Évaluer l'économie, l'efficacité et l'efficacités des gestionnaires ;
- Intervenir pour rectifier les plans ;
- Réévaluer les objectifs et la stratégie de l'organisation.

3.4.2.3 Propriétés des budgets¹²³

Les budgets sont la traduction des objectifs généraux et de la stratégie de l'entreprise en plans d'action concrets à l'horizon d'un an. Il en résulte que :

- Les budgets doivent couvrir l'ensemble des activités : le budget doit couvrir la totalité des activités de l'entreprise, et assurer que les diverses fonctions soient en équilibre les unes par rapport aux autres ;
- Les budgets explicitent le contenu du système d'autorité : le découpage des budgets devra reposer sur le système d'autorité (ou la structure) de l'entreprise. Ainsi, le partage de l'autorité s'effectue par services fonctionnels, par division de produits et par zone géographique...etc. Pour cela, le budget devra se calquer dessus, mais en s'adaptant à la structure, il va aussi préciser le contenu et le mode de fondement de celle-ci ;
- Les budgets doivent être couplés à un système d'incitateurs leur permettant d'avoir un caractère motivant : le système budgétaire est un processus finalisé, en relation avec les objectifs de l'entreprise, et incitatif (les budgets doivent être associés à un système d'incitation adéquat), en relation avec la motivation des responsables ;
- Les budgets sont des systèmes d'information permettant d'agir : les budgets, dans la mesure où ils constituent pour les responsables des guides d'action à court terme, doivent respecter les caractéristiques du système d'information qui fournit de l'information rapidement, et qui adapte périodiquement ses points de repère aux réalités changeantes de l'environnement de façon à avoir toujours une connaissance actuelle de la situation.

¹²³ GERVAIS M., « Contrôle de gestion par le système budgétaire », Vuibert, Paris, 1987, P. 20-27

3.4.2.4 Caractéristiques des budgets¹²⁴

Le budget doit être présent sous forme de contrat, négocié, entre les opérationnels et leurs supérieurs hiérarchiques sur la base de la réalité économique et de l'ambition des objectifs. Ils constituent un instrument de planification, de coordination, de contrôle et de mesure.

- ✚ **Le budget en tant qu'instrument de planification** : Le budget constitue un outil de planification, l'établissement doit faire l'objet d'une étude très approfondie de l'entreprise. Ce programme lui permet de s'assurer que ses choix sont rationnels et adéquats à l'entreprise.
- ✚ **Le budget en tant qu'instrument de coordination** : C'est un feedback existant entre tous les services d'une entité et de leurs chefs hiérarchiques pour avoir des budgets cohérents. L'élaboration d'un ensemble de budgets cohérents est un moyen de s'assurer que les actions des différentes unités décentralisées seront compatibles.
- ✚ **Le budget en tant qu'instrument de contrôle et de mesure** : Il permet d'évaluer les performances de l'entreprise grâce à l'analyse des écarts entre les données réelles et les données budgétaires. Il permet ainsi la détection des anomalies et l'engagement des mesures correctives.

3.4.2.5 Typologies du budget

Le budget global de l'entreprise est constitué par l'ensemble des budgets correspondant aux différentes fonctions. L'élaboration de ces derniers exige l'utilisation de nombreuses méthodes et techniques qui diffèrent d'un budget à un autre et d'une entreprise à une autre. Nous distinguons alors trois types de budgets :

- ✚ **Les budgets fonctionnels (opérationnels)** : qui traduisent les opérations liées au cycle achat, production, vente. Il s'agit du budget des approvisionnements, et des charges d'approvisionnements, du budget de production, du budget des ventes et des charges commerciales ;¹²⁵

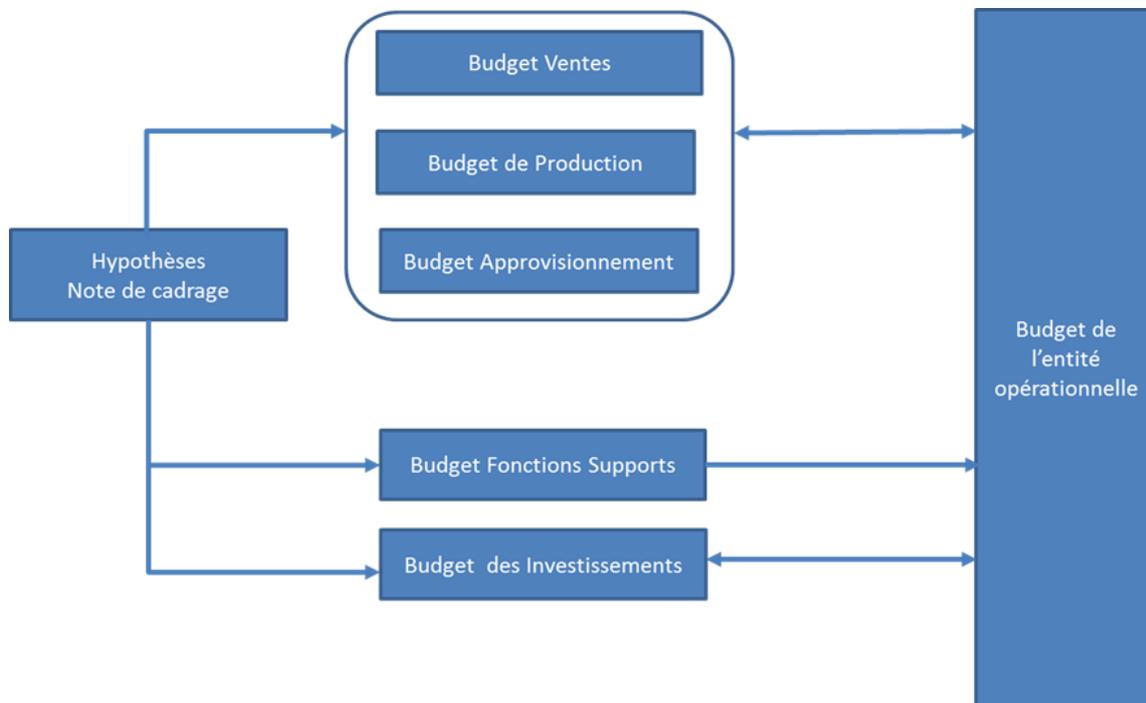
¹²⁴ Didier (L), Op.cit, P. 25

¹²⁵ Ibid, P.33

- ✚ **Les budgets des investissements** : qui relèvent d'un cycle plus long que le cycle d'exploitation et résultent des engagements liés au plan d'investissement et de financement ;¹²⁶
- ✚ **Les budgets généraux qui sont établis à partir des autres budgets** : Ils permettent de vérifier la cohérence des prévisions par le contrôle des équilibres fondamentaux :
 - L'équilibre de la trésorerie par le budget de trésorerie ;
 - La rentabilité de l'exploitation par le compte de résultat prévisionnel ;
 - L'équilibre financier par le bilan prévisionnel.¹²⁷

D'une manière générale les budgets dépendent étroitement de la structure et de l'organisation de l'entreprise, ils sont dépendants les uns des autres, c'est pourquoi avant de les élaborer on doit tenir compte de cet état de dépendance.

Figure n°16 : Typologies des budgets



Source : <https://fr.sawakinome.com/articles/accounting>, consulter le 25/02/2022 à 20H00

¹²⁶ Didier (L), Op.cit, P. 35

¹²⁷ Ibid, P.37

3.4.2.6 Contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est un instrument essentiel de la gestion budgétaire qui consiste en la « comparaison permanente des résultats réels et des prévisions différées figurant aux budgets afin : ¹²⁸

- De rechercher le (ou les) cause(s) d'écarts ;
- D'informer les différents niveaux hiérarchiques ;
- De prendre les mesures correctrices éventuellement nécessaires ;
- D'apprécier l'activité des responsables budgétaires »

Le contrôle budgétaire présente plusieurs utilités suivantes :

- Il est tout d'abord utile aux opérationnels, car il constitue un guide dans leur action quasi quotidienne ;
- Il permet également aux dirigeants d'obtenir une synthèse de l'activité de l'entreprise et de prendre du recul par rapport aux décisions opérationnelles ;
- Il permet de connaître le sens et l'importance des écarts par rapport aux prévisions dans les domaines essentiels de la gestion ;
- Il favorise la coordination des différentes fonctions de l'entreprise tout en autorisant une décentralisation des responsabilités ;
- Il permet d'améliorer la productivité et la rentabilité de l'entreprise.

4. Tableaux de bord

Le tableau de bord « est un ensemble de données chiffrées nécessaires et suffisantes, mises sous forme de graphique ou de tableau synthétique, en vue d'avoir les informations permettant aux différents responsables de prendre leurs décisions. La tenue d'un tableau de bord sous-entend des données prévisionnelles et des données passées et présentes en vue de les comparer entre elles »¹²⁹

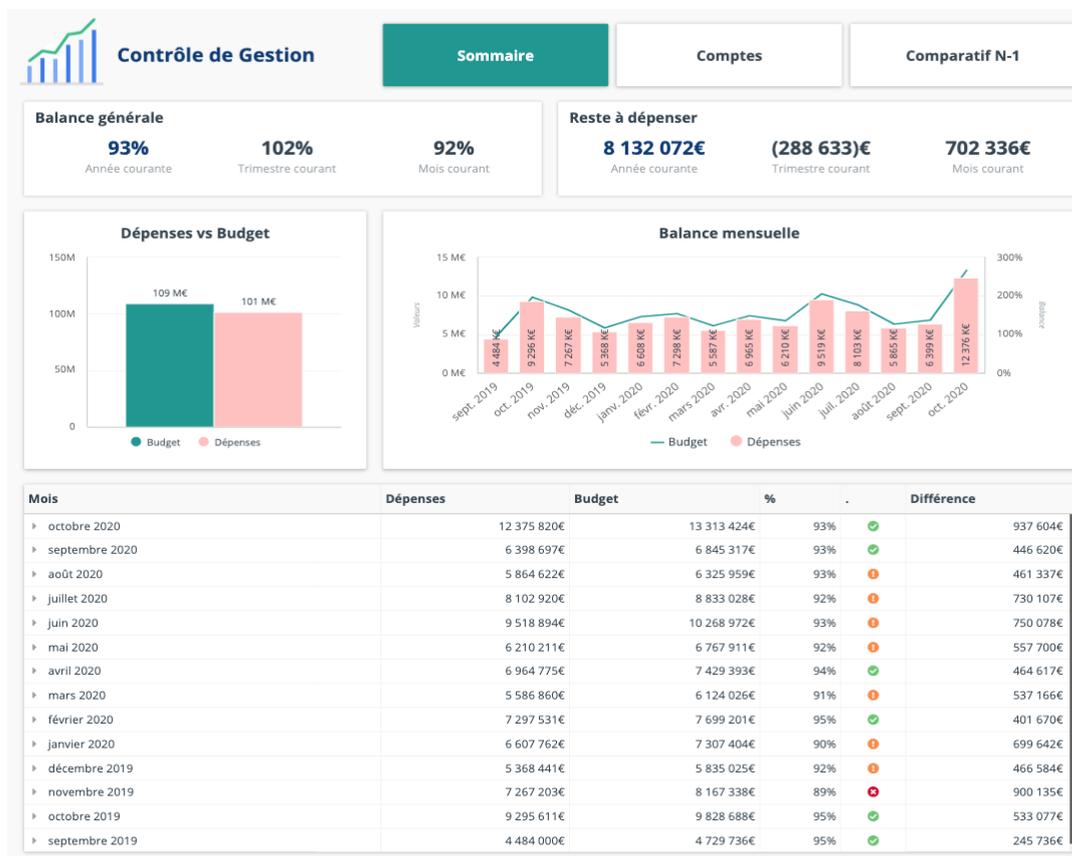
Le tableau de bord du contrôle de gestion est donc un outil de prise de décision. Il comporte des KPI précis qui mesurent la performance d'un service, d'une entité ou d'une organisation. Ce tableau de bord contient également des indicateurs de pilotage qui mesurent l'avancement du plan d'action. Il permet ainsi d'observer et de comprendre une situation

¹²⁸ GERVAIS M., Op.cit., p.273

¹²⁹ LOCHARD J., « la gestion budgétaire, outil de pilotage des managers », Edition d'organisation, paris, 1998, p.148

financière et d'apprécier l'atteinte des objectifs. Ces objectifs découlent directement de la stratégie d'entreprise.

Figure n°17 : Modèle de tableau de bord



Source : <https://www.clicdata.com/fr/exemples/finance/>, Consulté le 27/02/2022 à 11H

Le tableau de bord est un outil de synthèse. L'affichage d'un nombre limité de mesures distinctes est essentiel à l'efficacité du tableau de bord. Ces données portent le plus souvent sur des résultats. Mais, ils peuvent comporter aussi certaines informations à titre d'exemple information sur l'environnement.¹³⁰

- Informations systématiques : peuvent être divisées en trois groupes : montant, revenus et dépenses. Pour limiter le nombre d'indicateurs, le tableau de bord doit être uniquement informatif, ces informations doivent être donc :
 - Exploitable, en d'autre terme capable à affecter et à conduire une décision de gestion dans le court terme ;

¹³⁰ <https://www.memoireonline.com/04/11/4419/Tableaux-de-bord-et-lamelioration-du-pilotage-des-entreprises-cas-de-Sipic-SARL.html>, Consulté le 26/02/2022 à 11H

- Correspondant à des points clés dont l'importance se mesure au poids par leurs poids sur les résultats.¹³¹
- Les informations latérales : le tableau de bord de gestion sont utilisés pour prendre des mesures et doivent être étroitement alignés sur les responsabilités de chacun. En règle générale, seules les informations appartenant au domaine de l'administrateur et sur lesquelles l'administrateur peut agir doivent être incluses. Cependant, d'autres informations "externes" peuvent être utiles et nécessaires au bon fonctionnement..¹³²
 - Information sur les activités convergentes : Il s'agit de cas où deux (multiples) activités pour atteindre un objectif se complètent étroitement. Par exemple, les informations sur les commandes clients (responsabilité commerciale) permettent aux responsables de production de mieux contrôler leurs actions liées aux cadences de production, au stock de produits finis, etc. À l'inverse, les directeurs des ventes souhaitent connaître les taux de production et les niveaux de stock afin d'évaluer les résultats des commandes et de gérer les politiques pour les clients.¹³³
 - Information sur l'environnement : Pour un même besoin, des informations environnementales spécifiques (évolution socio-économique du pays, fournisseurs...) peuvent être utiles. Leur nombre doit être strictement limité..¹³⁴
- Les informations exceptionnelles : Elles sont utilisées pour porter à l'attention du déléguant tout événement exceptionnel (avantageux ou défavorable) qui aurait pu se produire dans les activités du Centre de responsabilité au cours de la période.¹³⁵

4.1 Caractéristiques de tableau de bord¹³⁶

Les caractéristiques principales de tableau de bord sont comme suit :

- Il assure une perception cohérente de mesure de performance ;
- La cohérence avec l'organigramme de gestion : le découpage des responsabilités et
- La forme de délégation décidée par le directeur général ;

¹³¹ VOYER(P), « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », Ed, presse universitaire Québec, 2011, P.17.

¹³² VOYER(P), Op.cit, P.20.

¹³³ Ibid, P.23

¹³⁴ Ibid, P.24

¹³⁵ Ibid, P.27

¹³⁶ Ibid, P.49

- La présentation physique de tableau de bord : il ne compte qu'un nombre d'indicateurs limité ;
- Le tableau de bord ne comporte que des indicateurs porteurs d'un sens précis pour son utilisateur ;
- Le tableau de bord est proactif (aide à anticiper les événements).

4.2 Objectives du tableau de bord

Le gestionnaire utilise un tableau de bord pour répondre à plusieurs questions et pour réaliser quelques objectifs principaux pour prendre des meilleures décisions. Aussi doit permettre de :¹³⁷

4.2.1 Un instrument de contrôle et de comparaison

- Le tableau de bord permet de contrôler en permanence les résultats liés aux objectifs fixés dans le processus budgétaire.
- Il attire l'attention sur les points clés de contrôle et les écarts potentiels par rapport aux normes d'exploitation attendues.
- Doit être capable de diagnostiquer les faiblesses et de montrer celles qui se démarquent et affectent les résultats de l'entreprise.

4.2.2 Un outil d'aide à la décision

Le tableau de bord renseigne sur les points clés de la gestion en cas d'écarts éventuels, mais surtout, il doit être piloté par l'action

La connaissance des vulnérabilités doit nécessairement être complétée par l'analyse des causes de ces phénomènes et la mise en place d'actions correctives à suivre et mettre en œuvre. Ce n'est qu'à ces conditions que le tableau de bord sera considéré comme un outil d'aide à la décision et jouera son rôle dans tout moyen de suivi budgétaire.

4.2.3 Outil de dialogue et de communication

Une fois le tableau de bord est établi, nous devons permettre l'interaction entre les différents niveaux de la hiérarchie. Il doit permettre aux subordonnés de commenter les faiblesses et les forces résultant de ses actions. Il autorise les demandes de ressources supplémentaires ou d'instructions plus précises

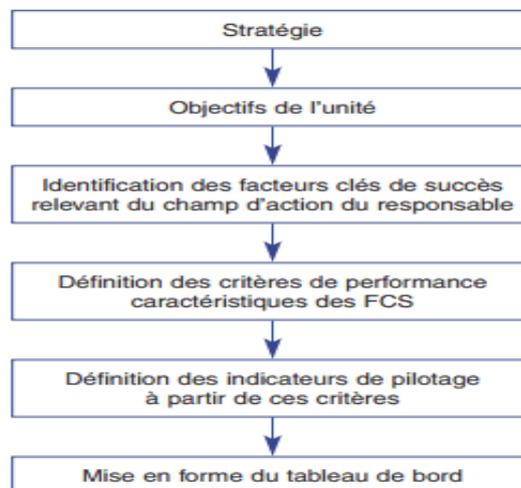
¹³⁷ FARNANDEZ. A « Les nouveaux tableaux de bord des managers », 3emeEdition, Paris, 2003

- Les supérieurs hiérarchiques doivent donner la priorité à la recherche d'optimisation globale plutôt qu'à l'optimisation locale et coordonner les actions correctives.
- Peut être mis à profit pour la coordination et la coopération entre les acteurs dans un consensus actif.
- Enfin, il agit comme un consolidateur, attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres et donnant un langage commun à certains niveaux hiérarchiques.

4.3 Étapes d'élaboration d'un tableau de bord

Les tableaux de bord se basent sur l'analyse stratégique et les plans d'action qui en découlent. C'est l'analyse de la stratégie de l'entreprise qui détermine pour une large part la construction et la coordination des différents tableaux de bord.

Figure 18 : Étapes d'élaboration d'un TB



Source : : DORIATH.B « Le contrôle de gestion », DUNOD, 5emeEdition, Paris, p286.

4.3.1 Définir une stratégie et l'objectif du tableau de bord

Le tableau de bord est un outil indispensable pour aider le dirigeant à mesurer et mieux comprendre l'évolution de l'activité et ainsi que les éléments qui caractérisent cette évolution. Il est en ce sens un outil d'aide à la décision. Le tableau de bord est aussi utilisé dans d'autres domaines.¹³⁸

¹³⁸ DORIATH (B), « Le contrôle de gestion », DUNOD, 5emeEdition, Paris, p287.

4.3.2 Définir les bons indicateurs¹³⁹

La pertinence des tableaux de bord s'appécie sur le bon choix des indicateurs. Il importe de définir par chaque objectif fixé, les indicateurs appropriés.

- Un indicateur de coût
- Un indicateur d'activité : CA, nombre d'unités produites, nombre d'unités vendus...etc.
- Un indicateur de quantité : taux d'accueil téléphonique, nombre de réclamations...etc.

4.3.3 La mise en forme du tableau de bord¹⁴⁰

La mise en forme des indicateurs dans le tableau de bord est importante elle permet de faciliter la lecture et de mettre en avant certains résultats. Un tableau de bord peut prendre plusieurs formes de :

- Tableaux : dont l'objectif est de faire apparaître les valeurs absolues et les écarts ou variation.
- Graphiques : ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance. Il existe une très grande variété de types de graphiques. Ex : courbes, graphiques en bâtons, histogrammes...etc.
- Clignotant : il s'agit de faire apparaître une valeur d'alerte.
- Commentaires : parfois, quelques lignes de commentaire remplacent efficacement une batterie d'indicateurs.

4.4 Typologie de tableau de bord

Il est possible de regrouper les différents tableaux de bord sous 3 grandes catégories, et ce qui les différencie, ce sont les KPIs qui les constituent, les 3 catégories sont :

- Tableau de bord orientés stratégie (appelé tableau de bord stratégique ou balanced scorecard) ;
- Tableau de bord de contrôle des coûts (appelé tableau de bord budgétaires) ;
- Tableau de bord de performance (appelé tableau de bord opérationnels).

¹³⁹ DORIATH (B), Op.Cit, P.288

¹⁴⁰ Ibid, P.288

4.4.1 Tableau de bord stratégique

Ce type décompose la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs pilotés par le dirigeant. Il s'agit d'une feuille de calcul concise des KPI clés liés à la santé globale de votre entreprise.¹⁴¹

Ce type de tableau est destiné à donner aux dirigeants une vue d'ensemble des opérations générales de l'entreprise. Les tableaux de bord stratégiques sont donc avant tout utiles aux managers qui ont besoin d'une vue d'ensemble rapide de la situation pour suivre les indicateurs de performance liés aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

Sa fréquence est généralement annuelle, semestrielle, trimestrielle ou mensuelle, il est donc considéré comme un outil de gestion à long terme.

4.4.2 Tableau de bord budgétaire

Utilisé pour gérer la situation financière de l'entreprise. L'objectif principal de ce type de tableau de bord est d'améliorer le niveau de performance de la gestion de l'entreprise. Il est donc utilisé pour évaluer les performances financières afin de les comparer aux prévisions et aux objectifs prédéfinis. Avec un tel tableau de bord, vous pouvez voir la différence entre les prévisions (objectifs) et la réalité. De plus, nous mettons en évidence les données historiques pour identifier les tendances, prédire les résultats et fixer les objectifs à atteindre.

Les tableaux de bord budgétaires regroupent généralement des KPI tels que le volume des ventes, le nombre de commandes et les revenus. Contrairement au tableau de bord stratégique, le tableau de bord budgétaire est moins consulté, principalement lors des réunions hebdomadaires ou mensuelles, qui s'inscrivent dans le moyen long terme au même titre que le tableau de bord stratégique.¹⁴²

4.4.3 Tableau de bord opérationnel

C'est l'outil ultime pour surveiller et évaluer la performance des processus opérationnels de votre entreprise.

Les tableaux de bord opérationnels fournissent principalement des informations en temps réel sur la santé des performances opérationnelles pures. Ils sont donc consultés assez

¹⁴¹ VOYER(P), Op.cit, P.73

¹⁴² Ibid, P.76.

fréquemment pour leur vision à court terme, par opposition aux tableaux de bord stratégiques et budgétaires qui présentent un intérêt à long terme¹⁴³.

4.4.4 Comparaison entre les types de tableau de bord

Les principaux points de divergences entre les types de tableau de bord prémentionnés se résument en trois points qui sont : Objectifs, audience et vision, comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau 09 : Comparaison entre les types de TB

Types de TB	Objectifs	Audiences	Visions
TB stratégique	Suivi des mesures de performances par rapport aux objectifs stratégiques de l'entreprise	Les cadres supérieurs	Moyen et long terme
TB budgétaire	Gestion de la performance financière de l'entreprise	Les cadres et l'équipe administrative	Moyen terme
TB opérationnel	Suivi et évaluation de la performance des processus opérationnels de l'entreprise	L'équipe et le responsable de la production	Court terme

Source : Élaborer par nos soins

Section 3 : Contrôle de gestion comme un système d'information décisionnel

Le contrôle de gestion est une fonction dont la présence au sein de toute entreprise est primordiale. Le CDG est considéré donc comme un fournisseur d'informations nécessaires aux dirigeants afin de les orienter dans la prise de décision et prendre des décisions adéquates à la situation de l'entreprise.

1. Notion de base sur le système d'information

¹⁴³ VOYER(P), Op.cit, P.79

Le concept de systèmes d'information est apparu après la seconde guerre mondiale en réponse aux besoins de gestion de l'information des organisations. L'émergence de moyens informatiques permettant l'automatisation de la gestion de l'information a accéléré la prise en compte de la nature et de la structure du système, une organisation constituée de circuits d'information de grandes quantités d'informations. L'informatique a apporté la première solution à sa gestion. En même temps, peuvent grandement affecter notre façon de penser à l'information et provoquer une confusion entre l'ordinateur et les systèmes d'information¹⁴⁴

1.1 L'information

1.1.1 Définition de l'information

Etymologiquement, le terme information vient du mot latin "informare". Cela signifie "donner une forme, une structure, des connaissances et transmettre des informations"¹⁴⁵

Selon P. ROMAGNI & V. WILD, l'information est considérée comme « un renseignement qui améliore notre connaissance sur un sujet quelconque »¹⁴⁶

On peut définir l'information comme étant un ensemble des données traitées et analysées, interprétées comme un message d'une manière particulière, qui donne un sens aux données brutes.

Figure n°19 : Donnée- Information



Source : <https://waytolearnx.com/2018/08/difference-entre-donnee-et-information.html>, Consulté le 27/02/2022

1.1.2 Caractères de l'information

Ils permettent de définir l'information et d'évaluer la qualité :

➤ Forme

L'information doit être :

- Intelligible : c'est-à-dire qu'elle doit facilement compréhensible

¹⁴⁴ LONING. H, MALLERET. V, MERIC. J, PESQUEUX. Y, CHIAPELLO. E, MICHEL. D & SOLE. A « le CG DUNOD, 3emeEdition, Paris, 2008, P20

¹⁴⁵ Le ROBERT, dictionnaire le robert, collection les usuels, Paris, juin 1995, p.605.

¹⁴⁶ ROMAGNI, (Patrick) et WILD, (Valérie) : l'intelligence économique au service de l'entreprise, éditions LES PRESSES DU MANAGEMENT, Paris, 1998, p.92.

- Pertinente : c'est-à-dire qu'elle doit répondre à un besoin.
- Fiable : c'est-à-dire que la source est connue ou est clairement identifiable.
- D'actualité, c'est-à-dire que les renseignements sont récents et mis à jour régulièrement.
- Non redondante, c'est-à-dire nouvelle ; elle ne doit pas être déjà dans l'organisation.
- Accessible, c'est-à-dire qu'on peut l'obtenir facilement.
- **Délais** : L'âge et la durée de vie de l'information ;

- **Lieu**

Correspond au point suivant :

- Conditions physiques d'accès : mode technique d'utilisation
- Conditions juridiques d'accès : accès pour tous ou réservé à certains.
- **Contenu**

Le contenu d'information doit être :

- Contenu sélectif : ce que l'on retient de l'information
- Contenu structurel : comment l'information est décomposée, structuré
- Contenu métrique : quel degré de précision nécessaire de l'information ?
- Mesure de l'efficacité et de l'efficience
- Orienter vers le futur

1.1.3 Types d'information dans l'entreprise ¹⁴⁷

Avant la prise de décision, il est important pour l'entreprise de collecter les informations relevant de ses différents domaines. Ceci conduit à expliquer les différents types d'information dans l'entreprise.

1.1.3.1 Les informations comptables

Ce type de l'information synthétise l'activité de l'entreprise, il permet d'apprécier la sincérité des comptes de l'entreprise et sa capacité de dégager un profit. Cette information constituée un élément réducteur d'incertitude pour toute décision.

1.1.3.2 Les informations techniques

¹⁴⁷ CHARRON.J.L, SEPARI. S, « Organisation et gestion de l'entreprise », Edition, DUNOD, Paris, 2001, P315

Ces informations permettant à l'entreprise de définir l'objectif de production en tenant compte des contraintes associées. Ces contraintes, limitent les capacités de production dans l'entreprise. Toutefois, la collecte et la maîtrise de cette information sont indispensables pour définir le processus de production de l'entreprise.

L'utilisation des nouvelles technologies de production de l'information permet de modifier le processus de fabrication au mieux pour maximiser le profit.

1.1.3.3 Les informations commerciales

Ce type d'information provenant du service commercial dans l'entreprise, permet de mesurer le niveau d'adéquation entre l'offre et la demande, et d'évaluer l'impact d'une politique de prix sur le marché. Toutefois, l'usage stratégique de ces informations dans l'entreprise est capital, toute la structure de l'entreprise est liée à ce type d'information

1.2 Système d'information

Un système d'information (SI) est l'élément central d'une entreprise ou d'une organisation. Un ensemble de ressources physiques, logicielles permet aux différents acteurs de transmettre des informations et de les communiquer. Le SI nous permet de créer, collecter, stocker, traiter et modifier des informations dans une variété de formats.¹⁴⁸

1.2.1 Les caractéristiques d'un système d'information

1.2.1.1 Le degré d'automatisation

Le traitement manuel (création de rapports) est distingué : Les hommes n'utilisent que des outils simples sont appelés le traitement mécanisé (photocopie) et les interaction homme-machine traitements appelées traitements automatisés (IT) sont considérés comme des opérations effectuées automatiquement par des machines. Toutes les opérations ne peuvent pas être effectuées automatiquement. Certaines opérations itératives se prêtent au traitement informatique, tandis que d'autres sont efficacement réalisées par un traitement manuel.

1.2.1.2 Le degré d'intégration

Une distinction est faite entre les systèmes constitués de plusieurs systèmes indépendants qui nécessitent une interface entre les applications et les systèmes intégrés où un événement est une entrée. Saisir plusieurs fois les mêmes informations et les stocker dans différents fichiers représente un gros risque dans un système intégré. Les liens entre les

¹⁴⁸ <https://www.syloe.com/glossaire/systeme-dinformation/> . Consulté le 15/05/2022 à 15H

applications ne sont pas toujours facile à établir. Et dans ce système on constitue une base de données qui stock les informations et qui est interrogé par les diverses applications.

1.2.2 Fonctions de SI¹⁴⁹

Il existe donc 4 fonctions principales d'un SI :

- ✚ Collecter : D'où proviennent des données, d'où sont extraites des informations issues de l'environnement interne ou externe de l'entreprise.
- ✚ Stocker : Les systèmes d'information stockent les informations au fur et à mesure qu'elles sont collectées. Elles doivent être disponibles et pouvoir être stocké pendant une longue période.
- ✚ Transformer/traiter : Cette phase permet de transformer l'information et de choisir le support approprié pour le traitement de l'information. Dans cette étape on construit de nouvelles informations en modifiant le fond ou la forme des informations de source.
- ✚ Diffuser : le SI diffuse ensuite l'information vers son environnement interne ou externe.

1.2.3 Types de SI

La plupart des entreprises utilisent six systèmes de technologie de l'information différents, chacun dote d'une fonctionnalité qui aide à gérer une unité opérationnelle ou un niveau organisationnel particulier. On peut donc dire que ces systèmes d'information peuvent intervenir dans 3 niveaux différents comme le montre le schéma ci-dessous :

Figure n°20 : Types de SI



Source : <https://fr.slideshare.net/gabsiaissa/les-principaux-types-de-système-d'information>, Consulté, le 15/05/2022

¹⁴⁹ <https://www.syloe.com/glossaire/systeme-d'information/>, Consulté le 15/05/2022 à 15H05

- ✚ **SI au niveau opérationnel :** Comprend le système de traitement de la réaction et le système de bureautique et le système de gestion des connaissances qui servent à gérer les données structurées, utilisés par les travailleurs et les employés pour rationaliser les opérations quotidiennes.
- ✚ **SI au niveau de gestion :** Utilisés par les gestionnaires d'unités opérationnelles, ils gèrent les données semi-structures et incluent des informations de gestion.
- ✚ **SI au niveau stratégique :** Utilisés par les cadres, gèrent les données non structurées incluent le système d'aide à la décision et système d'appui à la direction.

2. Système d'information de gestion

Un système d'information de gestion (SIG) est un terme largement utilisé et appliqué pour un système à trois ressources requises nécessaires pour une gestion organisationnelle efficace. Les ressources sont les personnes, les informations et la technologie à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, où les personnes sont les plus prioritaires.¹⁵⁰ Un système est un ensemble de méthodes de gestion de l'information, y compris l'automatisation informatique (logiciel et matériel) et d'autres méthodes qui soutiennent et améliorent la qualité et l'efficacité des opérations commerciales et de la prise de décision humaine.

Le terme SIG et « système d'information » sont souvent confondus. Le système d'information lui-même est différent du processus décisionnel. Bien sûr, les données qu'il contient peuvent faciliter la prise de décision.¹⁵¹

2.1 Types de SIG

Les types de système d'information de gestion sont comme suit :

- Systèmes d'aide à la décision ;
- Planification des ressources d'entreprise (ERP) ;
- Gestion de la chaîne logistique ;
- Gestion de la relation client (CRM) ;
- Gestion de projet ;
- Systèmes d'information exécutifs (EIS) ;

¹⁵⁰ <https://fr.theastrologypage.com/management-information-system>, Consulté le 16/05/2022

¹⁵¹ <https://fr.theastrologypage.com/management-information-system>, Consulté le 16/05/2022

2.2 Le rôle de système d'information au sein des entreprises¹⁵²

Traditionnellement, les ressources d'une entreprise ont été définies comme les biens, le capital et les personnes qu'elle emploie.

Actuellement, l'information est sans doute une ressource primordiale de l'entreprise.

En effet, la compétitivité et la capacité d'exécution de la stratégie d'une entreprise sont de plus en plus liées aux systèmes d'information pour les raisons suivantes :

- Le contenu informationnel du processus de production est essentiel pour l'amélioration de la qualité ;
- La réactivité est, plus jamais, un facteur essentiel de l'aptitude d'une entreprise à faire face à la concurrence, cependant une grande partie de cette fonctionnalité, fonction de la fluidité, de la fiabilité et de la flexibilité des systèmes d'information de gestion.

En résumé, le SI est un ensemble de processus organisés qui fournissent les informations nécessaires à la prise de décision et à la gestion de l'organisation. Un système d'information a trois objectifs principaux :

- Contrôler (le contrôle de gestion est un sous-système informationnel au service du système de décision) ;
- Coordonner ;
- Prise de décision.

Chaque entreprise doit utiliser un système d'information de gestion pour comprendre son environnement et ses ressources internes afin de déterminer la stratégie et les objectifs organisationnels et contribuer à définir les horizons de développement de l'entreprise.

Le SI consiste donc à organiser toutes les informations internes et externes pertinentes et utiles à l'organisation et à les rassembler en un ensemble cohérent pour que les managers planifient, décident et contrôlent.

¹⁵² <https://wikimemoires.net/2012/03/systeme-information-controle-de-gestion/>, Consulté le 16/05/2022

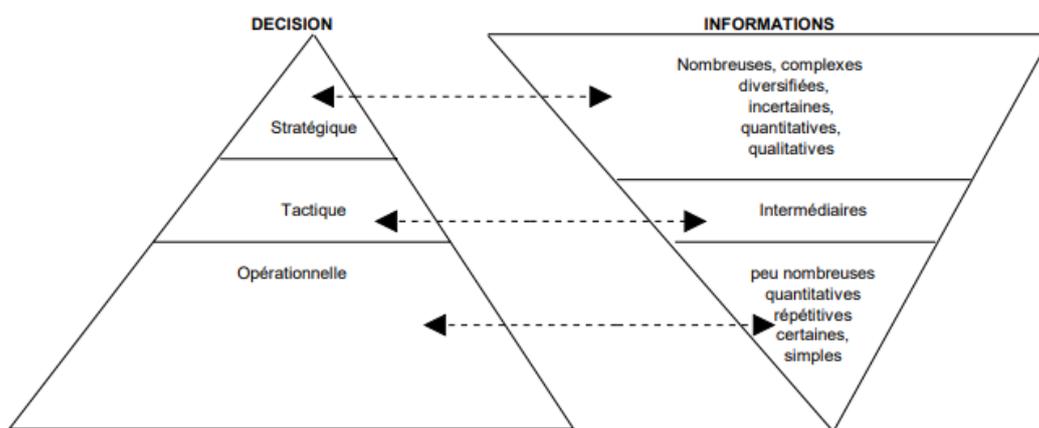
3. Contrôle de gestion, un système d'information décisionnel

3.1 Relation entre le système informationnel et le système décisionnel

L'analyse du processus décisionnel met en évidence l'omniprésence et l'importance des tous les systèmes d'information qui sont des outils d'aide à la décision.

Les interactions entre le système décisionnel et le système informationnel peuvent être représentées en tenant compte des spécificités des trois niveaux de décision.¹⁵³

Figure n°21 : Décision Vs Information



Source : Élaborer par nos soins

3.2 Système d'information pour le CDG ¹⁵⁴

Les traitements du contrôle de gestion avec ses inputs, ses outputs et la transformation effectuée permettent d'obtenir :

3.2.1 Les entrées

Charges et produits de comptabilité générale et autres données de comptabilité de gestion aussi les flux financiers externes internes constituent donc l'entrée d'un système d'information.

3.2.2 Traitement

¹⁵³ https://www.memoireonline.com/10/12/6156/m_Contrle-de-gestion-tableau-de-bord-outil-de-performance-et-de-pilotage11.html, Consulté le 17/05/2022

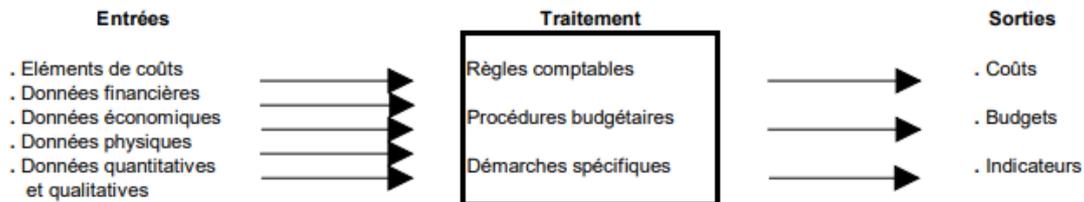
¹⁵⁴ LAMBERT (C.V), « La fonction contrôle de gestion. Contribution à l'analyse de la place des services fonctionnels dans l'organisation »,Thèse doctorat,2005, P. 89

Les procédures comptables, l'établissement des budgets, le calcul des coûts et des écarts, sont les traitements de ce système d'information.

3.2.3 Les sorties

Les outils de pilotages stratégiques et opérationnels (Reporting, Budget, ...)

Figure n°22 : SI-CDG



Source : Élaborer par nos soins sur la base des données collectées

3.3 La place de contrôle de gestion dans le système d'information

Plusieurs systèmes d'informations interviennent pour les prises de décision. Il est possible de ce qui précède qu'il a trois principaux :

- Le système d'information pour l'environnement ;
- Le système d'information contrôle de l'opérationnel ;
- Le système d'information contrôle stratégique.¹⁵⁵

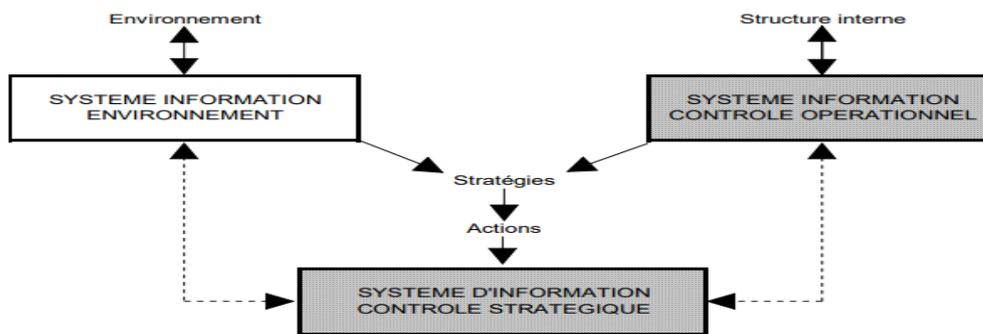
Le contrôle de gestion apparaît de manière prédominante dans les deux derniers systèmes comme suit :

- ❖ **Système d'informations opérationnel** : il se traduit par la mise en place d'instrument de prévision budgétaire, afin d'aider les responsables des structures à élaborer et définir leurs propres objectifs et les moyens nécessaires pour les atteindre.
- ❖ **Système d'information stratégique** : il se traduit par les outils de planifications et des tableaux de bord stratégiques afin de permettre l'anticipation des tendances technologiques, économiques et sociologiques des marchés

Leur intégration peut être représentée dans le schéma suivant :

¹⁵⁵ BOUBERKA (S), BOUCHERK (R), « L'impact du système d'information dans l'optimisation du processus décisionnel », mémoire master soutenu en juin 2021, P.46 .

Figure n°23 : Intervention de CDG dans les SI



Source : https://www.researchgate.net/figure/Les-niveaux-danalyse-du-SI-et-levolution-du-pilotage_fig1_4799631, Consulté, le 17/05/2022

Conclusion

De ce qui précède, on peut conclure que le contrôle de gestion est devenu une nécessité pour les entreprises qui veulent créer, préserver et améliorer leur part de marché.

Le contrôle de gestion à travers ses 5 outils qui sont : la comptabilité générale, la comptabilité de gestion, la gestion et le contrôle budgétaire, les ratios statistiques et les tableaux de bords, constituent des sources d'information qui aident les dirigeants dans leurs prises de décisions.

Afin d'assurer la performance globale de l'entreprise, il est nécessaire de mettre l'accent sur la relation entre le contrôle de gestion et les différentes fonctions/services, et aussi mettre en place des ERP et des outils informatiques afin de faciliter le travail des contrôleurs de gestion.

Chapitre III :
**Contrôle de gestion bancaire : enjeux
et pratiques**

Introduction

Il y a une dizaine d'années, le contrôle de gestion était réservé seulement aux entreprises industrielles et commerciales, et le secteur bancaire et financier ne faisait pas partie de son domaine d'activité.

En raison des caractéristiques particulières du secteur, qui est caractérisé par une concurrence restreinte et des cadres réglementaires spécifiques, en plus la difficulté à mesurer les coûts des opérations bancaires et financières toutes ces points ont contribué dans le retard de la mise en place de contrôle de gestion au sein des institutions financières

En effet, suite aux divers changements et l'existence d'une concurrence accrue entre les institutions bancaires et financière, et l'apparition de ce qu'on appelle l'industrialisation de processus de production des banques qui a transformé la banque en une véritable entreprise.

Les banques ont été dans l'obligation de mettre en place une fonction de contrôle de gestion qui sera chargée, d'assurer la gestion des risques bancaires et financiers, le calcul et le suivi de la rentabilité des opérations et aussi afin d'aider la prise de décision aux différents niveaux hiérarchiques.

Le contrôle de gestion bancaire s'est adapté aux contraintes, principes, méthodologies et techniques initialement développés dans le contexte industriel qui ont été repris et adaptés pour répondre aux besoins de la gestion des banques et des établissements financiers. Des méthodes et outils spécifiques ont également été développés dans le cadre des contraintes réglementaires et autres liées à la nature des activités bancaires et financières, qui affectent particulièrement la mesure de la rentabilité.

Nous aborderons dans ce chapitre trois points principal en l'occurrence, l'organisation d'un système de contrôle de gestion bancaire, les outils utilisés par les banques afin d'assurer le pilotage stratégique et opérationnel et enfin nous allons présenter les limites et les perspectives de développement de contrôle de gestion au sein des banques.

Section 01 : L'organisation d'un système de contrôle de gestion bancaire

Après avoir vu d'une façon détaillée la genèse du contrôle de gestion en général, maintenant nous allons voir dans cette section la naissance du contrôle de gestion bancaire, son organisation et ses clients

1. Genèse de contrôle de gestion bancaire

Le secteur bancaire change et évolue à un rythme inimaginable. La libéralisation et la mondialisation, notamment celles liées à l'ouverture des frontières, à la réorientation stratégique et à la recherche de la compétitivité, font désormais partie du quotidien des banques, les soumettant à une pression concurrentielle croissante.¹⁵⁶

En fait, alors que les banques s'efforcent de positionner leurs activités de manière optimale, elles donc rejoignent l'industrie pour mesurer leur rentabilité instantanée et prévisionnelle. S'il fut un temps où l'industrie était à la pointe en matière de contrôle de gestion, force est de constater que le monde bancaire n'a cessé d'évoluer très rapidement dans ce domaine qui le met au niveau des pratiques et des méthodes les plus abouties. La lenteur de l'introduction de contrôle de gestion dans le secteur bancaire s'explique non seulement par les restrictions à la concurrence, mais aussi par le cadre réglementaire qui est une caractéristique essentielle du secteur.

Le contrôle de gestion bancaire est né donc au début des années 80. L'apparition de cette fonction suscite plein de questionnement et de profonde incompréhension de la part de l'ensemble de personnel au sein de la banque, par ce que les banquiers ont été convaincus qu'ils ont la capacité à gérer leur établissement comme ils l'avaient toujours fait, sans avoir référé à un ensemble des KPIs, techniques et procédures, provenant d'un département de « contrôle ».

Le démarrage difficile de la fonction de contrôle de gestion au sein des banques était à cause des points suivants :

- L'interprétation erronée et incorrecte du terme « control » en anglais qui signifie dans sa définition anglo-saxonne la maîtrise ;
- L'inexistence d'un système d'information de gestion (SIG) performant qui répond aux besoins des contrôleurs de gestion et qui répond aux attentes des dirigeants ;

¹⁵⁶ VENE RAUTUREAU (C), contrôle de gestion bancaire, DESS CDG des services, université Paris Nanterre.

- Une faute organisationnelle et un positionnement hiérarchique inadéquat qui lient le contrôleur de gestion au département de la comptabilité.

L'intensification de la concurrence, et les réformes mises en point à fin d'améliorer la gestion des risques dans le but de renforcer la transparence et la communication financières des banques par le comité de Bale, offrent au contrôleur de gestion un rôle primordial, il est aujourd'hui sollicité par toute la hiérarchie pour ses orientations et conseils stratégiques et opérationnels.

Le contrôleur de gestion est considéré donc comme un prestataire de services. Sa clientèle évolue au fil du temps. Alors que son principal interlocuteur était la Direction Générale, tous les responsables fonctionnels et opérationnels font aujourd'hui faire appel à ses compétences

Les banques sont souvent des entreprises complexes et de grande taille, et afin que le contrôleur de gestion puisse faire son pilotage stratégique et opérationnel, il est important de savoir les entités de gestion serviront de cadre aux analyses menées par les contrôleurs de gestion et aussi de définir les intervenants de contrôle de gestion au sein des banques, pour cela il est nécessaire que l'organisation soit claire.

2. L'organigramme hiérarchique¹⁵⁷

Un organigramme est un outil informatif et organisationnel utilisé par entreprise pour déterminer les liens hiérarchiques, organisationnels et fonctionnels existants entre les différents métiers, il est considéré donc comme une photographie à l'instant « T » des postes occupés dans les différentes structures et des rapports pouvant exister entre eux ce qui permet :

- D'isoler les responsabilités, en identifiant les preneurs et les modes de transmission de la décision ;
- D'organiser et repérer les composantes de la banque afin clarifier l'ensemble d'activités de cette dernière ;
- D'identifier facilement des centres de responsabilités afin d'aider la prise de décision.

2.1 Les centres de responsabilités

¹⁵⁷ Naulleau(G)- Rouach(M), « contrôle de gestion et stratégie dans la banque », Ed. Revue Banque, Paris, 2013, p.21

Un centre de responsabilité (CR) est un groupe d'acteurs de l'organisation regroupé autour d'un responsable, auquel des moyens sont octroyés afin de réaliser l'objectif qui lui a été assigné.¹⁵⁸

On peut le définir aussi comme entité de gestion chapotée par un responsable ayant un pouvoir de délégation pour négocier des objectifs et des moyens dotés d'un système de pilotage. Divers types de centre de responsabilités peuvent être distinguer :

2.1.1 Centres de profit

Un centre de profit est un centre qui à la maîtrise de ses coûts et de son chiffre d'affaires. Un exemple peut être celui d'une filiale. Leur mission essentielle consiste à trouver un équilibre optimum entre le chiffre d'affaires et les coûts. Ceci dans le but d'atteindre les objectifs fixés dans le cadre de la politique budgétaire. Leur profit est généralement mesuré analytiquement comme la contribution du centre à la couverture des frais de siège et au bénéfice.¹⁵⁹

Un CP représente donc une unité autonome chargée de réaliser des profits au sein d'une organisation (entreprise, association, fondation etc..).¹⁶⁰

L'indépendance du centre de profit est très importante. Du point de vue de la comptabilité analytique, le centre de profit doit pouvoir justifier son existence. Cela n'est pas sans quelques contraintes constatées au niveau de l'écriture comptable. Donc le CP devrait être :

- Avoir un propre compte d'exploitation ;
- Jouir d'un Chiffre d'affaires indépendant (CA) ;
- Justifier ses propres dépenses.

2.1.2 Centres de coûts

Le centre de coût est un groupement de charges fonctionnant selon un critère particulier, certains critères comme la période, l'atelier, le lieu, le produit ou la commande. Il facilite le rapprochement les prévisions et les réalisations. s. Un centre de coûts est également défini comme un

¹⁵⁸ <https://conseilaudit.com/guides/boostez-votre-entreprise/centre-de-responsabilite/>, Consulté le 16/08/2022 à 17H

¹⁵⁹ BESCOS(P.-L.) – DOBLER (PH.) – MENDOZA (C.) – NAULLEAU (G.) – GIRAUD (F.) – LERVILLE ANGER(V.)Contrôle de gestion et management, Montchrestien, 4èmeédition, Paris, 1997.

¹⁶⁰ [Gestion centre de profit : définition, enjeux et recrutement \(controledegestion.org\)](http://controledegestion.org) ; Consulté le 16/08/2022 à 17H10

centre de responsabilité non commercial (sans objectif de profit), par exemple nous avons : les centres de dépenses, et les centres de frais.¹⁶¹

Le CC a un rôle primordial pour :

- La gestion de l'entreprise car il est très important pour connaître l'origine exacte des dépenses réalisées ;
- La restructuration d'une entreprise qui veut ou doit réduire ses coûts.

Dans la banque, les centres de coût sont particulièrement nombreux, d'où l'intérêt de les rattacher à l'une des catégories suivantes :¹⁶²

- **Les centres de structure** : Sont des centres de couts exclusifs, les prestations difficilement identifiables et non répétitives correspondant à des missions générales de supervision, coordinations et promotion de la banque sont imputées dans ce type de CC.
- **Les centres de support** : ce type de centre il est utilisé pour imputer les charges des services généraux tel que le marketing, l'étude économique et financières.
- **Les centres opérationnels** : ce type de CC il est utilisé pour imputer les charges des prestations identifiables et répétitives, tel que : le traitement des chèques.

Il existe d'autres centre de responsabilité tel que, le centre de recette, le centre de dépenses discrétionnaire et le centre d'investissement.

3. Les clients du contrôle de gestion¹⁶³

Au sein de la banque, est comme dans toutes les entreprises dans tous les secteurs d'activité, la direction générale et les structures opérationnelles sont les principaux clients du contrôle de gestion,

3.1.1 La direction générale

La direction générale afin d'assurer le bon fonctionnement de la banque et d'avoir les informations nécessaires sur la rentabilité afin de prendre les bonnes décisions, elle perçoit de façon périodique un

¹⁶¹ <https://www.beaboss.fr/Definitions-Glossaire/Centre-de-cout-239850.htm>, Consulté le 16/08/2022 à 17H30

¹⁶² Naulleau(G)- Rouach(M), Op.cit., P78

¹⁶³ Ibid.P.93

rapport d'activités constitué par des tableaux de bord synthétique qui expliquent l'activité de l'entreprise à travers des KPIs.

3.1.2 Les structures opérationnelles

Le contrôleur de gestion peut satisfaire le besoin d'information et d'analyse des responsable des structures à travers la diffusion des états statistiques détaillés et des TDB synthétiques donnant une vue d'ensemble sur l'activité et les objectifs de résultats et de réalisation de performance. Toutes les informations financières transmises seront expliquées par le contrôleur de gestion aux chefs de structures, citons à titre d'exemple : les modalités d'analyse de la rentabilité d'un produit.

Section 02 : Les outils de contrôle de gestion bancaire

Nous avons déjà détaillé dans le chapitre précédent les outils utilisés par le contrôle de gestion afin d'assurer le pilotage opérationnel et stratégique et de fournir une bonne visibilité sur l'activité de l'entreprise afin d'aider la prise de décision. Les outils de CDG dans le secteur bancaire sont utilisés principalement dans l'analyse de la rentabilité, la détermination des coûts et l'élaboration des budgets.

1. L'analyse de la rentabilité

Dans la gestion financière la notion de la rentabilité est fondamentale, son utilisation très large elle permet d'exprimer la capacité du capital à produire des revenus.

La rentabilité est donc le rapport entre ce qu'une entreprise reçoit comme revenus et le coût de génération de ces revenus. En d'autres termes, si les revenus versés à une entreprise sont supérieurs ou égaux à ses dépenses, l'entreprise est rentable. À l'inverse, si le revenu est inférieur à tous les coûts engagés pour réaliser l'activité, l'entreprise n'est pas rentable.¹⁶⁴

Deux grandes approches de la rentabilité dominant l'analyse financière :¹⁶⁵

- La rentabilité économique, qui met en rapport un résultat économique avec les capitaux économiques ;
- La rentabilité financière, qui met en rapport un résultat net avec des capitaux propres.

¹⁶⁴ <https://www.l-expert-comptable.com/a/37464-mon-entreprise-t-elle-une-bonne-rentabilite.html>

¹⁶⁵ BOUANANI Abdelghani, Contrôle de gestion bancaire « mesure de rentabilité », DSEB,ESB,2001.

1.1 Spécificités de la rentabilité bancaire

L'existence d'un niveau minimum de rentabilité est indispensable à tout établissement de crédit. Il est avant tout un garant du maintien de la solidité de sa structure financière, qui doit notamment résulter d'une augmentation de capital proportionnelle aux risques, comme l'exige la réglementation prudentielle. En outre, s'ils sont suffisamment rentables, les établissements de crédit veilleront à ce que les investisseurs soient récompensés pour le versement de dividendes¹⁶⁶

L'analyse de rentabilité nécessite donc de calculer le bénéfice net, qui est la différence entre les revenus et les dépenses. Dans le cas particulier des banques, les frais sont représentés par les coûts de financement et les coûts de fonctionnement, et les produits seront de deux sortes, les intérêts et les agios sur les crédits accordés et les autres produits (commissions diverses, revenus des placements).¹⁶⁷

En milieu bancaire et financier, le concept de rentabilité se caractérise par sa complexité et sa multiplicité. Cela est principalement dû à la rigidité des coûts, dont la plupart est indirectement liée au produit. À cette fin, plusieurs dimensions ont été développées pour mesurer la rentabilité des banques. Par centre de profit, par produit ou service, ou par client.

Mais avant de détailler la rentabilité par centre de profit et les principaux résultats qu'on peut les calculés, il est primordial de présenter un bref aperçu sur le bilan bancaire.

1.2 Représentation du bilan bancaire

Le bilan est une photographie à un instant donné de la situation patrimoniale d'une société. Dans le cas d'une banque, il présente quelques particularités par ce qu'il présente tous les comptes bilan et hors bilan.¹⁶⁸

¹⁶⁶ LEVY – CARBOUA (V.) – RENARD (F.), « Structure et rentabilité des banques », Revue Banque n° 365, septembre 1977, PP 952 à 956

¹⁶⁷ LEVY – LAMBERT (H.), « Perspectives d'évolution de la rentabilité des banques », Revue Banque n° 375, Juillet-août 1978, PP 849 à 855

¹⁶⁸ <https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/marches-financiers/>, Consulté le 17/08/2022 à 17H

Figure n°24 : Bilan bancaire

ACTIF	PASSIF
Prêts interbancaires	Emprunts interbancaires
Crédits de la clientèle	Dépôts de la clientèle
Divers	Divers
Portefeuille titres	Certificats de dépôts
Immobilisations	Obligations
	Fonds propres

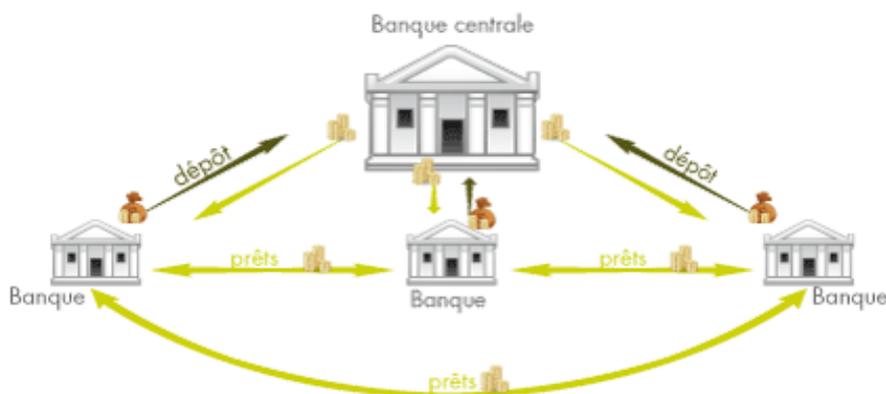
Source : <https://www.lesbanquesetlasociete.be/le-bilan-bancaire>, consulté le 17/08/2022 à 17H

A. Les opérations interbancaires

Le marché interbancaire est un marché dédié aux banques. Elles s'échangent entre elles des actifs financiers de court terme, Il s'agit d'un marché de gré à gré, ce qui signifie que les banques sont libres d'exercer les différentes opérations financières entre elles.¹⁶⁹

Les opérations interbancaires sont donc des opérations réalisées entre une banque et d'autres institutions financières dans le cadre de sa stratégie de trésorerie. En effet l'excédent de trésorerie permet à la banque de jouer un rôle de porteur de fonds sur le marché interbancaire, dans le cas contraire le banque pour se refinancer elle fait recours au marché. Ces opérations intègrent aussi les dépôts d'une banque dans d'autres institutions.

Figure n°25 : Les opérations interbancaires



Source : <https://www.economie.gouv.fr/facileco/marche-interbancaire>, Consulté le 18/07/2022

¹⁶⁹ <https://www.economie.gouv.fr/facileco/marche-interbancaire> , Consulté le 18/08/2022 à 07H

B. Les opérations avec la clientèle

Ces opérations sont de nature actif/passif. Au niveau de l'actif on trouve ce que doit la banque aux clients (tous types de crédit), le passif inclut les dépôts collectés classés selon leur degré d'exigibilité, leur forme, et leur nature au regard de la réglementation bancaire

C. Les opérations sur titres

Sont également de nature actif/passif, au niveau de l'actif on trouve le portefeuille de titres classée selon l'ordre croissant de leur durée de conservation parmi ces titres nous avons : les titres de transactions, titres de placements, titres d'investissements. Les titres émis par la banque pour se refinancer sont enregistré au passif du bilan.

D. Les valeurs immobilisées

Dans cette rubrique le bilan bancaire ne présente aucune originalité face à celui des autres entreprises, ces valeurs concernent donc principalement le patrimoine de la banque.

E. Les opérations extra-bilancielle¹⁷⁰

Dans la comptabilité nous avons sept classes comptables dérivées en deux comptes : comptes bilan et comptes résultats. La comptabilité bancaire par son caractère spécial prend en compte des opérations extra-bilancielle pour caractériser sa position, ce sont donc toutes les opérations qui ne sont pas neutres en termes de risque et non encore survenues en date de situation mais pour lesquelles des engagements contractuels ont été donnés ou reçus citons à titre d'exemple :

- Des engagements sur titres : Montants livrés depuis la date de négociation d'une transaction jusqu'à la date de livraison du titre ;
- Engagements dans des contrats financiers à terme conclus à des fins de couverture, de spéculation ou d'arbitrage ;
- Engagements de financement et les garanties données et reçus par les établissements de crédit et la clientèle non financière ;
- Opérations en devises après emprunts en devises ou swaps de devises

1.3 Les principaux résultats bancaires

¹⁷⁰ Ferronnière (J), « LES OPERATIONS DE BANQUES » édition Dalloz, P.37

1.3.1 Produit net bancaire (PNB)

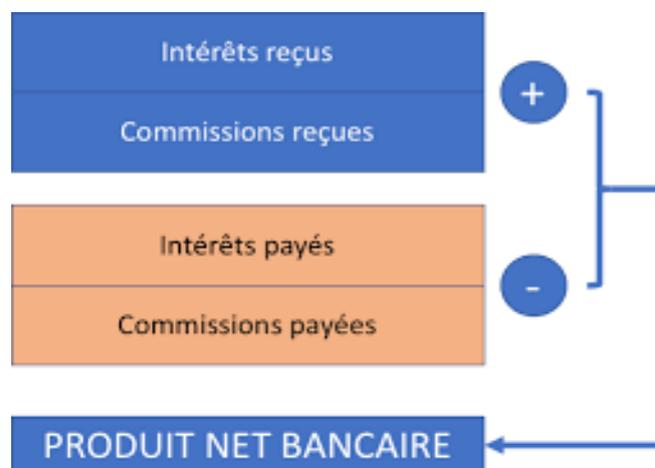
Le produit net bancaire (PNB) désigne la valeur ajoutée créée par l'activité de la banque. Plus précisément, il constitue la différence entre les produits issus de l'activité bancaire et les charges engendrées par cette même activité.¹⁷¹

Le PNB est le résultat de l'agrégation de trois postes :¹⁷²

- Les commissions perçus ; liées à l'activité de l'établissement de crédit (commission de carte de crédit, frais de dossiers, commissions de placement ou de garantie) ;
- La marge sur intérêt, représentant la marge sur l'activité d'intermédiation bancaire ;
- Les produits et charges divers correspondant aux produits de portefeuille titre de la banque, ainsi qu'aux opérations de trésoriers et interbancaires.

La démarche de calcul de PNB se présente comme suit :

Figure n°26 : Calcul du PNB



Source : <https://openclassrooms.com/fr/courses/5171896-decouvrez-comment-la-banque-fonctionne-et-realise-des-credits/5425206-realisez-ce-que-represente-le-produit-net-bancaire-pnb>, Consulté le 18/08/2022 à 18H

1.3.2 Résultat brut d'exploitation (RBE)

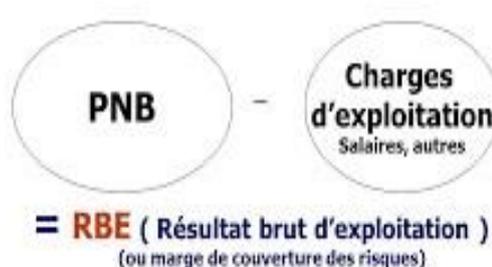
¹⁷¹ <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-comptable-et-fiscal/1198577-produit-net-bancaire-definition-et-calcul/>, Consulté le 19/08/2022 à 17H

¹⁷² PLICHON (C.), « L'impact sur le PNB », Banque Stratégie n° 158, mars 1999, PP 23.

Il s'agit de la marge dégagée par un établissement de crédit pour l'ensemble de ses activités courantes après prise en compte des frais de structure. RBE permet :¹⁷³

- Rapprocher la « production totale » d'un établissement de crédit ou d'un groupe bancaire mesuré par le PGE, avec les coûts de fonctionnement de sa structure ;
- Estimer le montant que l'institution financière peut débloquer pour couvrir les risques, allouer des réserves et finalement indemniser les actionnaires (avant de calculer charges extraordinaires et de l'IBS).

Figure N° 27 : Calcul de RBE



Source : <https://slideplayer.fr/slide/482913/>, Consulté le 18/08/2022

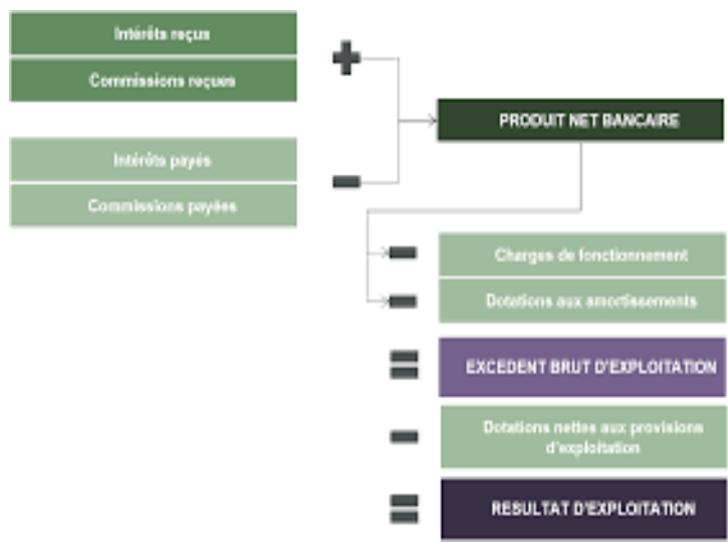
1.3.3 Résultat net

Le résultat net tient en compte des produits et charges extraordinaires souvent dites exceptionnelles, des dotations ou des reprises aux fonds pour risques bancaires généraux, et de l'IBS.

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

¹⁷³ <https://banque.ooreka.fr/astuce/voir/511213/coefficient-d-exploitation>, Consulté le 18/08/2022

Figure N°28 : Résultat net bancaire



Source : <https://www.7experts.com/fr/insights/comment-fonctionne-un-compte-de-resultat-bancaire>, Consulté le 18/08/2022

Le calcul de résultat et de la rentabilité peut être très difficile dans un environnement complexe comme celui des banques, le calcul de la rentabilité peut se dérouler selon plusieurs axes d’analyse : il peut être opportun de calculer la rentabilité par centre de profit, par produit ou service ou encore par client.¹⁷⁴

La rentabilité par centre de profit représente la matrice d’autres méthodes de détermination de la rentabilité. Elle permet, en effet, de découper par centre de profit le résultat de l’entreprise et de porter une appréciation sur les éléments internes de compétitivité de la banque.¹⁷⁵

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

¹⁷⁴ Koffi Jean-Marie, YAO « APPROCHE ECONOMETRIQUE DES DETERMINANTS DE LA RENTABILITE DES BANQUES EUROPEENNE » recherche présentée à l’université du Luxembourg, Grand Duché de Luxembourg 1997.

¹⁷⁵ LOUX (G.), « La mesure de la rentabilité des activités bancaires », Banque Stratégien° 140, juillet-août 1997, P23

1.4 Les ratios de la rentabilité bancaire

Du point de vue du CDG, certaines rebrriques exprimant la rentabilité des centres de profit qui devront être suivis sous forme de ratios. On distingue :

1.4.1 Return on Equity (ROE)

Appelé souvent par le ratio de rendement des capitaux propre. Il mesure à la fois la capacité bénéficiaire d'une banque et la rentabilité des capitaux investis par les détenteurs des actions.

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

Le return On Equity est un indicateur intéressant car il met en avant l'efficacité d'une entreprise à utiliser les fonds propres qui lui sont confiés. D'un point de vue purement investisseur, le ROE est un ratio primordial à analyser, surtout dans l'objectif de faire fructifier son capital.

De plus, le Return On Equity est une option de choix lorsqu'il s'agit de comparer des entreprises issues du même secteur d'activité. Comme vous pouvez l'imaginer, chaque secteur présente des particularités spécifiques qui se reflètent forcément sur les différents ratios qui peuvent être calculés d'une entreprise. Et le ROE en fait partie. C'est la raison pour laquelle il ne faut pas comparer des entreprises issues de secteurs différents lorsqu'il est question de Return On Equity.¹⁷⁶

On peut élargir l'utilisation de ce ratio pour suivre la rentabilité des nouveaux capitaux investis dans une nouvelle activité ou dans un CP.

$$\text{ROE Additional} = \text{Variation du Résultats Net} / \text{Variation des capitaux propres}$$

¹⁷⁶ <https://the-big-win.com/return-on-equity#3-comment-interpr%C3%A9ter-le-return-on-equity%E2%80%AF->, Consulté le 18/08/2022

1.4.2 Return On Asset (ROA)

L'un des ratios les plus utilisés pour mesurer les performances des banques. Ce ratio indique la rentabilité de tous les capitaux utilisés par la banque. Il est défini comme suit :

$$\text{ROE} = \text{Résultat net} / \text{Total d'actif}$$

Le résultat net obtenu correspondra à la différence entre les produits et les charges. Par ailleurs, le calcul de la rentabilité des actifs inclut l'intégralité des actifs qui se trouve sur la partie gauche du bilan comptable de l'entreprise. Ils sont compensés par les capitaux propres et le passif qui se trouvent sur la partie droite du bilan.¹⁷⁷

Afin d'obtenir des données à jour et correctes, l'idéal est de se servir d'un ERP afin d'assurer la bonne imputation des produits et les charges aux centres de profit et centres de coûts respectivement et pour garantir la diminution des risques d'erreurs.

1.4.3 Ratio de la marge nette

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

$$\text{RMN} = \text{Résultat Net} / \text{PNB}$$

1.4.4 Ratio de la rentabilité brute

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

$$\text{RRB} = \text{PNB} / \text{Total Bilan}$$

¹⁷⁷ <https://fiches-pratiques.chefdentreprise.com/Thematique/comptabilite>, Consulté le 18/08/2022

N.B :

Les banques utilisent avec les ratios précédemment cités d'autres ratios comme les ratios de productivité (productivité par salariés), ratios de suivi de la performance commerciale (rentabilité par produit, rentabilité par client, part de marché), ratios de suivi de risque de crédit. L'ensemble de ces ratios constituent des indicateurs clés de performance (KPI) nécessaires pour la construction des tableaux de bord.

2. Calcul des coûts

Dans le but de réaliser des bénéfices, les banques sont dans l'obligation de déterminer les prix des services et le coût des produits proposés avec un haut degré de précision.

Afin de déterminer le prix de cession interne de ses produits et vu la complexité de l'activité bancaire, le contrôle de gestion a développé deux méthodes pour affiner la détermination de ces prix, la première c'est la méthode des coûts préétablies (standards) qui est la méthode la plus répandue, la deuxième méthode c'est la méthode des coûts de marché, qui la plus délicate à mettre en œuvre vu la forte concurrence existante sur le marché. Plusieurs méthodes sont donc possibles qu'elles soient prises séparément ou qu'elles soient regroupées, mais les plus utilisées sont mentionnées ci-dessus.

2.1 Méthode des coûts standards

Les coûts standards peuvent être définis comme des coûts prévisionnels, déterminés dans un contexte de fonctionnement « normal » du centre de responsabilité, en particulier de son niveau d'activité mais aussi des prix d'acquisition des ressources et du niveau de productivité du centre. Ils constituent une norme à respecter pour une période donnée.¹⁷⁸

La technique la plus courante de détermination des standards consiste à établir lors de la mise en place du budget annuel, des prévisions de volume d'opérations par centre opérationnel, en accord avec toutes les entités « clients » de ces centres. Chaque responsable de centre opérationnel établit alors un budget de fonctionnement, incluant les frais de personnel, adapté au niveau prévisionnel de production d'opérations qui lui est demandé. Le coût unitaire standard d'opération est alors obtenu en divisant les charges globales du centre opérationnel par le volume d'opérations prévues.¹⁷⁹

¹⁷⁸ Alcouffe (S)-Rivière (A)-Illesèque-Dubus (F), Contrôle de gestion sur mesure, Dunod, 2013, P29

¹⁷⁹ LONING (H.) – PESQUEUX (Y.), Le contrôle de gestion, édition Dunod, Paris, 1998.

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

Une troisième technique, elle est considérée comme la méthode la plus précise pour déterminer les coûts préétablis. Cette dernière consiste à mesurer physiquement les temps réels d'opération. Cela nécessite que ce soit établie : ¹⁸⁰

- Une « gamme opératoire » qui formalise l'enchaînement des tâches élémentaires nécessaires au traitement d'une opération ;
- Un temps d'exécution est déterminé pour chaque tâche élémentaire. La mesure de ces temps peut être faite à partir de chronométrages, souvent mal perçus par le personnel des banques et des établissements financiers, qui leur préfèrent des méthodes plus participatives, à base d'entretiens et d'estimations directs sur les tâches concernées par la mesure ;
- Un cout de l'heure effectif de travail, tenant compte des congés, maladies et autres indisponibilités.

Après la détermination des points précitée, un coût standard est calculé au niveau de chaque centre de responsabilité. Le coût standard des tâches élémentaires peut alors être obtenu en multipliant les temps élémentaires par le coût effectif de l'heure. L'agrégation du coût des tâches élémentaires donne ensuite le coût global standard de l'opération. La détermination des prix de cession peut alors être plus précise.

2.2 Méthode des coûts de marché

La fixation du prix de cession interne des opérations peut se faire par rapport un prix dit « Prix de marché », cad par rapport aux références des coûts pratiqués dans les autres établissements. Le prix du marché remplit une fonction informative importante dans la vie économique. Il est considéré comme, un bon indicateur des situations d'offre ou de demande excédentaire sur les marchés. Un prix de marché élevé peut signifier une pénurie ou une demande très élevée. Alors que, d'un autre côté, un prix de marché plus bas est généralement la conséquence d'un faible niveau de demande ou d'une forte concurrence.¹⁸¹

¹⁸⁰ SELMER(C), La boîte à outils du contrôle de gestion, édition Dunod, Paris, 2019.P.70

¹⁸¹ <https://economy-pedia.com/11039703-market-price>, Consulté le 19/08/2022

Cette méthode de fixation des prix de cession interne, sur la base des prix du marché, est fréquemment utilisée dans l'industrie et pourrait se diffuser dans les banques et les établissements financiers. La limite de la méthode tient, bien sûr, aux possibilités d'obtention d'informations permettant des comparaisons de coûts qui soient pertinentes entre établissements, tant les principes de calcul, de découpage analytique et les conventions de répartition peuvent différer d'une banque à l'autre.¹⁸²

2.3 Méthodes des coûts variables

La décomposition de coût total en coûts variables et fixes, permet de distinguer les charges liées à la période de ceux qui sont liées à l'activité. Cette méthode elle très utile pour appréhender les effets de variation de volume d'activités sur le coût unitaire de produit.

Cette méthode est rarement utilisée dans les banques en raison de la spécificité de son activité.

Comme nous avons déjà évoqué dans le début de cette partie que plusieurs méthodes peuvent être utilisée par la banque afin de calculer le coût de ses produits, et le choix de la méthode de calcul de coût se fait en fonction des objectifs, des moyens et de l'organisation de la banque.

3. La procédure budgétaire

Evaluer la rentabilité des opérations et modéliser la formation des coûts sont considérés comme des préalables essentiels à l'exercice de contrôle de gestion. Celle-ci ne sera cependant pleinement réalisée que lorsqu'elle aura établi une gestion prévisionnelle à moyen terme en particulier des besoins en ressources tout en assurant la mise au point d'une remontée régulière des résultats et des performances enregistrés par les opérations. La médiation entre stratégie et gestion courante des opérations sera alors assurée. Cette mise au point est soumise à des contraintes spécifiques à l'environnement bancaire et financier, les plus significatives :¹⁸³

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

Etablir des prévisions en matière de contrôle de gestion, c'est se prononcer, à partir d'études et d'analyses spécifiques, sur l'évolution probable de l'environnement et des différents facteurs de gestion affectant l'entreprise, avant prise en compte de toute démarche volontariste par les

¹⁸² BOISSELIER (P.), Le contrôle de gestion (épreuve et application, DECF), édition Vuibert, Paris, 1999.

¹⁸³ Naulleau(G)- Rouach(M), Op.cit P.251

gestionnaires. Les prévisions ressortent de la macro-économie ou de la conjoncture et concernent l'ensemble d'un secteur d'activité. Les plans, les budgets et les objectifs sont issus d'une démarche volontariste par rapport aux prévisions d'évolution du secteur.¹⁸⁴

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

Dans la plupart des grandes banques, il existe des services spécialisés chargés du suivi et de l'étude de la conjoncture, qui ont pour mission d'alimenter en prévisions les décideurs de la banque. Le service contrôle de gestion peut alors se positionner comme un « client » du service « Etudes et prévisions ». La direction générale doit travailler sur la base de ces prévisions en matière de définition des axes stratégiques, de déclinaison d'objectifs généraux, du plan et du budget annuel.

Le service contrôle de gestion doit collaborer avec tous les responsables de structures dans l'entreprise durant la période de budgétisation dans le but de clôturer des budgets et les présenter à la direction générale. Ces derniers seront discutés dans la « comités budgétaire » qui est considérée comme une occasion de discussion non seulement sur les budgets mais également sur la stratégie avenir poursuivie par les responsables¹⁸⁵

Ces moments d'échange sont finalement peu fréquents dans les grandes organisations et pourtant extrêmement important : cela présuppose bien sur une implication entière de la direction générale aux étapes clés de la procédure, qui se présente ainsi :¹⁸⁶

- **Etapes 1 :** Afin d'élaborer le budget de l'année N+1, la DG diffuse des axes stratégiques et des objectifs généraux se forme de lettre appelée : « lettre de cadrage ou lettre d'intention », qui permet aux centres de responsabilités d'initier leur pré-budget, en parallèle le CDG transmet les hypothèses économiques et monétaires à retenir comme référence de valorisation pour l'ensemble des interlocuteurs de la banque ;
- **Etapes 2 :** est prise en charge par les centres de responsabilité chargés d'élaborer les « pré budget ». Pour cela, ils reçoivent une note décrivant la procédure budgétaire, les maquettes des documents à renseigner et les délais de renvoi correspondants. Ils reçoivent également l'état du réalisé de l'année en cours concernant leur PNB, frais généraux, résultat brut

¹⁸⁴ Ibid. P.273

¹⁸⁵ Naulleau(G)- Rouach(M), Op.cit P.274

¹⁸⁶ Langlois (L), Bonnier (C), Bringer (M) « contrôle de gestion », édition BERTI, Paris, France, 2006.P.70

d'exploitation et résultat net ainsi que des états statistiques relatifs à l'activité, comme l'état des dépôts et des crédits ;

- **Etapes 3 :** La consolidation et l'analyse des prés-budget transmis par les centres de responsabilité par le CDG, En cas d'incohérences ou d'imprécisions dans les chiffres fournis par les centres, le contrôle de gestion peut demander à ces derniers de revoir certains éléments de leur pré budgets ;
- **Etape 4 :** Etape de dialogue et de négociation entre la DG et les responsables des structures dans le comité budgétaire, afin d'aboutir à un accord sur les objectifs d'activité, de revenus, de charges et d'investissement retenus au niveau de chaque centre de responsabilité. Afin de garantir la fiabilité de la procédure, il est primordial que ce comité ne se réunisse qu'une seule fois à la fin d'année, afin de pouvoir disposer de réelles marges de manœuvre sur la finalisation du budget courant.
- **Etape 5 :** L'établissement des budgets définitifs, Le budget définitif est présenté aux dirigeants de la banque et au conseil d'administration qui valide le budget présenté par ou qui émet éventuellement des remarques, puis il sera diffusé à l'ensemble des centres de responsabilité de la banque.

Afin qu'une procédure budgétaire soit efficace, certaines conditions doivent être réalisées ;

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

Section 03 : Limites et perspectives de contrôle de gestion bancaire

Le contrôle de gestion est désormais suffisamment institutionnalisé dans le secteur bancaire et financier, pour qu'il fasse l'objet d'analyse critiques et que des nouvelles approches soient proposées et discutées. Le contrôle de gestion a toujours alimenté les débats entre praticiens et experts, sur ses attributions, ses rôles et ses techniques.

1. Limites de contrôle de gestion bancaire

Les limites des outils et des techniques utilisés par le contrôle de gestion afin d'assurer le pilotage stratégique et opérationnel, sont essentiellement les critiques formulées contre cette discipline. Nous allons les détailler par outil comme suit :

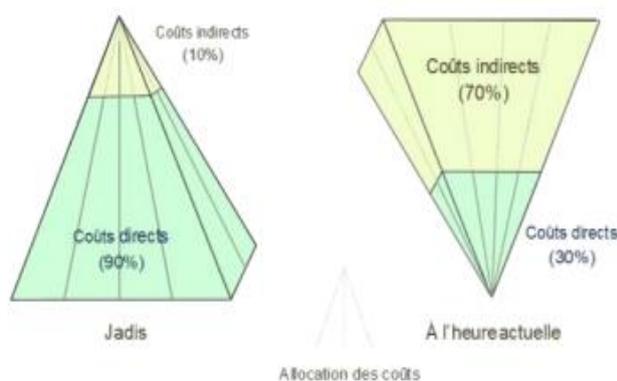
1.1 Limites des méthodes traditionnelles de la comptabilité de gestion

La pertinence des informations diffusées par le contrôle de gestion dépend pour une large part de la qualité du recueil et du traitement de l'information comptable analytique a été soumise depuis longtemps a des critiques relatives aux méthodes d'allocation des charges indirectes, qui nous allons les exposer ci-dessous :¹⁸⁷

✚ Méthode standard inadaptées aux exigences de contexte économique actuel

Cela est dû principalement au renversement de la pyramide des coûts. Il y a 20 ans de cela Les coûts directs représentaient 90 % des coûts totaux et les 10% restants sont des coûts indirects. Avec la croissance économique et l'évolution accélérée de l'environnement, des entreprises et aussi des coûts, les coûts indirects représentent 70 % des coûts totaux. L'allocation sur la base des coûts directs ressemble à une pyramide renversée : par ce que les coûts indirects sont repartis par extrapolation de la répartition des coûts directs.¹⁸⁸

Figure N°29 : Renversement de la pyramide des coûts



Source : LORINO(P), MOTTIS (N) “ Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise ”, 2e édition, Éditions Dunod, Paris 2004, p260

✚ Les subventions croisées

Les « subventionnement croisé » désigne la situation dans laquelle une part insuffisante des charges est imputée à certains produits dont le coût est ainsi sous-estimé.

¹⁸⁷ Johnson (H.T)- Kaplan (R.S), Relevance Lost, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1987

¹⁸⁸ ALAZARD (C)- SEPARI (S), Manuel et Application de contrôle de gestion, 4ème édition, Dunod, P.123

- ✚ La complexité et la variété des produits financiers ce qui résulte la naissance d'un besoin d'une vision nouvelle du pilotage des banques, prenant en compte des indicateurs plus nombreux et plus variés.
- ✚ La difficulté de connaître avec précision la part des charges indirectes supportée par chaque produit.
- ✚ **Négligence de l'interdépendance des activités**

Elles négligent tous les liens existants entre les différentes activités au sein de l'entreprise, donc il est primordial de développer une méthode qui prenne en considération toutes les charges liées à l'interdépendance d'activités à fin améliorer l'efficacité de processus de création de la valeur au sein de l'organisation.¹⁸⁹

1.2 Limites de la procédure budgétaire

Permettant une meilleure gestion financière prévisionnelle, la procédure budgétaire a été largement promue par les financiers. Dans les institutions bancaires et financières, l'adoption de procédures budgétaires a constitué un important levier d'introduction du management par les objectifs et de l'adoption d'une culture de résultat.¹⁹⁰

Deux changements dans l'environnement de la gestion des institutions bancaires et financière vont cependant affaiblir la pertinence de la procédure budgétaire comme support de l'amélioration des performances économiques

Le premier, concerne la maîtrise des coûts. Ce phénomène va produire une tension sur la dotation en ressources. Lorsque l'amélioration de la performance économique dépend, pour une part déterminante, de l'amélioration du coefficient d'exploitation, la perception du contrôle de gestion par les opérationnels et de son dispositif le plus exposé, la procédure budgétaire, ne peut que s'en ressentir. Cela conduit à réactiver les comportements défensifs. Au niveau local d'un centre de responsabilité, monter un bon budget peut alors s'apparenter à un exercice de style conduisant à justifier au maximum le maintien du niveau antérieur d'allocation des ressources.¹⁹¹

Un second facteur de perte de pertinence de la procédure budgétaire est à rechercher de la cote de la modernisation et de l'automatisation des services opérationnels. Cette modernisation a été plus rapide et plus radicale dans les services opérationnels que dans les services « indirects » de soutien et de structure. Ces derniers ne sont pas bénéficiés, du moins au même rythme, des effets

¹⁸⁹ LORINO (P), « Méthodes et pratique de la performance, 3e édition, Éditions d'Organisation, Paris 2003, P.191

¹⁹⁰ Langlois (L), Bonnier (C), Bringer (M), Op.cit. P.73

¹⁹¹ Ibid., P.78

d'économie d'échelle qui affectaient les activités directement productives. En conséquence, la part relative des activités de soutien et de structure a eu tendance à augmenter dans le total des charges.¹⁹²

1.3 Limites de systèmes d'information de gestion

Les informations diffusées par le contrôle de gestion sont pour une très large part, des informations valorisées en unité monétaire ayant pour référence le contexte interne à l'entreprise. L'absence de comparaisons avec le monde extérieur ne fournit pas d'information sur la situation relative de la performance enregistrée par un service ou une fonction d'une entreprise donnée.

Cette critique augmente des doutes concernant la fiabilité des objectifs internes. Le système reporting interne ne renseigne pas non plus sur la pertinence de la hiérarchisation des objectifs. Progresser sur des objectifs considérés par les concurrents comme mineurs est peu pertinent pour l'avenir et le futur de l'entreprise¹⁹³

2. Perspectives

Dans cette partie nous allons exposer les réponses aux limites et critiques des outils susmentionnés, qui ont été apparues pour rendre les résultats plus fiables et plus pertinent afin d'aider la prise de décision :

2.1 Comptabilité de gestion

La réponse aux insuffisances des méthodes traditionnelles de calcul des coûts, est le développement d'une comptabilité à base d'activité, appelée aussi « méthode ABC », qui n'a cependant pas été développée uniquement dans cette perspective, elle s'inscrit dans une nouvelle approche de l'organisation, du management de l'entreprise et de la gestion par les processus.

Comme nous avons déjà évoqué dans le chapitre précédent, que la méthode ABC est basée sur une nouvelle vision de répartition des charges indirectes, le principe de l'ABC consiste à utiliser les activités d'un centre de responsabilité comme interface entre les ressources et les objets de coût. Dans cette démarche, les activités sont considérées, au même titre que les objets de cout, comme des éléments déclenchant des consommations de ressources. Ces consommations sont donc affectées autant par les modalités de fonctionnement et d'organisation de l'entreprise que par les volumes de

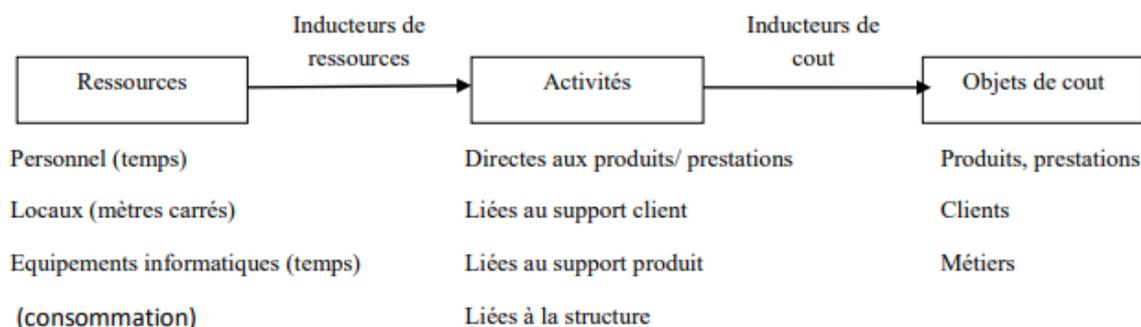
¹⁹² Ibid., P.79

¹⁹³ Naulleau (G), Rouach (M), « le contrôle de gestion bancaire et financier », 4ème édition, Revue Banque, Paris, France, 2006, p346.

produits ou de prestations fournis. La méthode ABC va donc procéder à une identification des activités élémentaires repérables dans l'organisation de l'entreprise.¹⁹⁴

Le schéma suivant résume la démarche d'application de l'ABC.

Figure n°30 : Démarche de l'ABC



Source: Cokins (G), activity-Based Cost Management, John Wiley & Sons, 2001. P178.

2.2 Procédure budgétaire

Le budget à base zéro est apparu pour répondre aux difficultés de la budgétisation. Cette méthode consiste à évaluer systématiquement la pertinence des activités et des missions réalisées par un service. Trois séries de critères sont habituellement prises en compte : le coût, la qualité et la pertinence stratégique des activités et des missions réalisées.¹⁹⁵

Cette méthode a un fort effet d'apprentissage. Elle permet de modifier en profondeur une partie du comportement classique associé à la procédure budgétaire à travers :

- ❖ Élargissement de la PB, qui est très centrée sur la négociation des ressources, dont les niveaux tendent à être justifiés par un historique. La méthode du BBZ exige une négociation plus complexe sur le couple résultats à atteindre/ ressources allouées et non plus exclusivement sur le seul niveau d'allocation des ressources ;
- ❖ L'attachement des centres de support à s'appréhender en producteurs de résultats plutôt qu'en utilisateurs de moyens, cette méthode entraîne un changement radical de perception et de culture.

Avec cette méthode, le budget de chaque nouvelle période est créé à partir de zéro, et c'est là la grande différence. Tous les efforts doivent donc être justifiés avant d'être inclus dans le budget, y compris les dépenses ponctuelles et récurrentes.

¹⁹⁴ Cokins (G), activity-Based Cost Management, John Wiley & Sons, 2001

¹⁹⁵ Rouach (m), « finance et gestion dans la banque », RB édition, 2010, p265

Une planification qui repose sur une méthode budget base zéro recommence de zéro, ce qui permet d'avoir une approche plus analytique.

En général, chaque unité commerciale d'une entreprise crée son propre plan budgétaire en fonction de ses besoins et le présente à la direction. Dans ce schéma, aucun budget global n'est élaboré au départ. Au lieu de cela, les différents budgets sont simulés et les coûts excédentaires sont répartis à chaque nouvelle période de planification.

L'application de cette méthode représente plusieurs avantages : ¹⁹⁶

- ❖ Économie de ressources ;
- ❖ Meilleure flexibilité ;
- ❖ Meilleur alignement sur les objectifs de l'entreprise ;
- ❖ Meilleure transparence du processus budgétaire.

2.3 Système d'information de gestion

Les SIG ont connus plusieurs évolutions qui se profilent sur le CDG :

2.3.1 Intégration des SI

Les développements techniques des systèmes d'information permettent de satisfaire plusieurs besoins d'information : comptables et financiers par entités juridiques et de pilotage par entité de gestion. L'intégration complète des systèmes d'informations existe déjà : les systèmes opérationnels, supportant par exemple les transactions bancaires, fusionnant avec les systèmes d'informations de gestion et de reporting financier.

La production et le rapprochement des reporting comptables et sociaux avec les reportings de gestion sont de plus en plus facilités par la création de bases de données multidimensionnelles.

Enfin, il faut signaler la possibilité offerte par ces nouveaux systèmes de suivre un troisième axe stratégique pour les banques internationalisées : leurs clients globaux. Pilotage commercial et suivi de la rentabilité peuvent désormais être assurés par les nouveaux systèmes d'information intégrés.

2.3.2 Accélération du traitement et de la diffusion de l'information

L'amélioration des capacités techniques de traitement et de diffusion de l'information permet aussi de réduire les temps de mise à disposition de l'information de gestion. Dans les établissements

¹⁹⁶ <https://www.jedox.com/fr/blog/budget-base-zero>, consulté le 19/08/2022

bancaires, il est désormais possible de terminer la collecte de l'ensemble des informations de gestion quelques jours après la clôture. On rappellera ici les exigences lourdes en termes de traitement de l'information qui s'imposent aux activités bancaires et financières. Les investissements informatiques sont depuis très longtemps, le deuxième poste de charges des établissements bancaires.

Les systèmes en place permettent désormais d'organiser des déclinaisons de l'information par :¹⁹⁷

- ❖ Périodicités (le jour pour le gestionnaire, le mois pour les responsables d'entités de gestion enfin des années pour la direction générale),
- ❖ Natures (les informations comptables et extracomptables peuvent désormais cohabiter sur les mêmes supports)
- ❖ Destinataires (les organismes de tutelles, les actionnaires, les agences de notation et les analystes financiers),
- ❖ Par produits ou métiers (les déclinaisons par ligne de métiers ou par produits répondent désormais aux exigences d'un suivi global de la rentabilité, détaché des structures juridiques ou des modes d'implantation),
- ❖ Par domaine (le croisement des informations contenues dans les bases de données permet aux directions fonctionnelles des différents domaines, de réaliser des analyses précises qui permettent d'améliorer les positionnements et les stratégies commerciales).

L'informatique est ainsi devenue un véritable moteur de l'analyse stratégique en matière d'activités bancaires et financières.

2.4 Élargissement de la notion de la performance

2.4.1 MVA et EVA

À travers utilisation des nouvelles méthodes de mesure de performance qui sont proposées par des cabinets de consulting américaines, nous citons la méthode de MVA (Market Value Added) à titre d'exemple. Il s'agit d'une méthode de calcul de la création de valeur créée par J. Stern et G. Stewart, cette formule vise à comparer le montant de la capitalisation boursière additionnée à l'endettement net avec le montant comptable de l'actif économique. Par actif économique, on entend les sommes mobilisées en actif et les besoins en fonds de roulement.¹⁹⁸

¹⁹⁷ Bouaziz(N), GHEZZLI (H), « le contrôle de gestion bancaire », 2004

¹⁹⁸ <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1198775-mva-market-value-added-definition>, Consulté le 19/08/2022

Ce rapport permet de comprendre l'augmentation de la valeur de la société en rapport aux capitaux investis pour atteindre ce résultat. La MVA, création de valeur de l'entreprise, peut être rapprochée de la notion de goodwill, rapport entre l'actif du bilan de l'entreprise et la somme de son capital sur le marché. L'entreprise aura créé de la valeur si son taux de MVA est positif. Dans le cas contraire, elle aura détruit de la valeur.

MVA = Valeur de marché de l'entreprise – capitaux employés

Cette méthode a un intérêt limité pour le contrôle de gestion dans la mesure où elle ne peut pas être déclinée en interne par entité de gestion elle toutefois inspiré une approche applicable aux grandes lignes d'activité d'une entreprise.¹⁹⁹Sous le nom (EVA) Economic Value Added et a été appliqué au secteur bancaire.²⁰⁰ Il s'agit d'un instrument de mesurer la performance de chaque unité et département. EVA est destinée aux actionnaires, afin qu'ils puissent constater que l'entreprise crée de la richesse. Cette méthode vise à chiffrer chaque année la valeur ajoutée aux capitaux employés.

Figure n°31 : Formule de EVA

$$EVA = (r - c) * capital$$

R = le retour sur le capital investi

C= CMP des ressources engagées

Source : <https://magnimetrics.com/economic-value-added-eva-break-down-calculation/> , consulté le 20/08/2022

Le tableau ci-dessous représente les principaux points de divergence entre MVA et EVA :

Tableau n° 10 : Différence entre MVA et EVA

Base de comparaison	Market Value Added	Economic Value Added
Signification	Différence entre la VM de l'entreprise et les capitaux employés.	Instrument de mesurer de performance de chaque unité et département.
Formule	VM- Capitaux employés	(r-c) *Capital
Mesure	Capacité opérationnelle de la firme	Efficacité de la gestion de l'entreprise
Coût d'opportunité	Ne tient pas compte des coûts d'opportunité	Comprend le coût d'opportunité

Source : Elaborer par nos soins

¹⁹⁹ Uyemura (D-G) « EVA-A Top-Down Approach to Risk Management »,The Journal of Lending et crédit Risk Management, vol, 79, Febr,1997

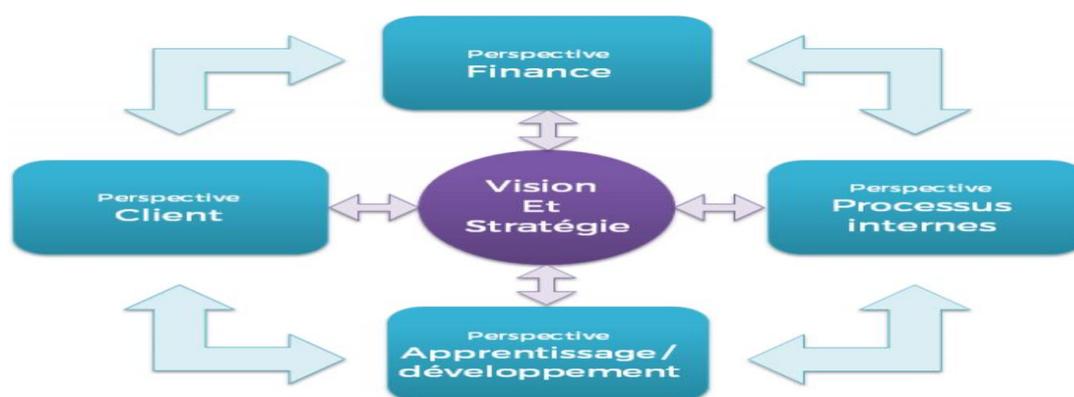
²⁰⁰ Geny (A), "Economic Value Added-vers une nouvelle stratégie de pilotage des banques

2.4.2 Balanced Scorecard (Tableau de bord prospectif)

Le balanced scorecard (ou tableau de bord prospectif en français) est un outil managérial permettant de mesurer l'activité d'une entreprise, il est utilisé par les managers afin de s'assurer que l'action de leur entreprise est conforme aux objectifs fixés sur le long terme. Plutôt que de se focaliser uniquement sur des enjeux financiers, il permet de gérer la performance globale d'une société en s'appuyant sur quatre grandes perspectives : ²⁰¹

- ❖ La perspective financière (analyse des bénéfices financiers et des pertes),
- ❖ La perspective client (analyse de l'impact de l'entreprise auprès de la clientèle),
- ❖ La perspective processus interne (analyse de l'efficacité des processus internes à l'entreprise)
- ❖ La perspective apprentissage et développement (analyse de la politique RH de l'entreprise)

Figure n°32 : les perspectives de balanced scorecard



Source : <https://www.manager-go.com/finance/balanced-scorecard.htm>, Consulté le 20/08/2022

Le concept de BalancedScorecard a connu un développement intéressant en proposant une formalisation intégrée du déploiement des plans d'actions présentées sous forme de carte stratégique. A nouveau, tout comme le BalancedScorecard, l'ergonomie des outils présents a permis une bonne appropriation de cette approche par les équipes de contrôle de gestion de nombreuses entreprises. Plusieurs banques ont mis en œuvre avec succès des dispositifs de BalancedScorecard et de carte stratégique, ce qui permet de résoudre les difficultés d'extraction de données et de diffusion des indicateurs et des tableaux de bord.

²⁰¹<https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1198655-balanced-scorecard-definitionsynonymes/#:~:text=D%C3%A9finition%20du%20mot%20Balanced%20scorecard,%27activit%C3%A9%20d%27une%20entreprise>, Consulté le 20/08/2022

Conclusion

Au terme de ce chapitre, on peut conclure que le contrôle de gestion est exercé à tous les niveaux et dans toutes les activités de la banque qui est considérée comme la première condition pour améliorer l'efficacité et la rentabilité de l'organisation. La qualité de contrôle de gestion et la maîtrise de son rôle conditionnent l'efficacité et le bon fonctionnement de ces outils et techniques au sein de la banque.

Même, la position clé du contrôle de gestion ne limite pas son rôle à une dimension technique de coordination, de planification et de contrôle : Il vise à motiver, évaluer et éduquer les acteurs impliqués et les guident. Ce sont des conditions préalables à sa réussite. Cela peut également être un outil vers lequel les dirigeants se tournent pour rendre leurs propres réactions plus prévisibles.

De plus, le tableau de bord doit être considérés comme des outils pour diriger, surveiller et analyser les points clés de l'action organisationnelle. Il doit challenger le destinataire en répondant, en feedback en stimulant la discussion, en suscitant l'expression (analyse) et en prenant les décisions appropriées dans le cadre de la délégation de responsabilité.

Chapitre IV :
Évaluation structurelle du système de
contrôle de gestion bancaire
« publiques/privées » en Algérie

Introduction

Nous avons illustré dans ce qui précède les différents aspects théoriques du contrôle de gestion bancaire ainsi que ses différents outils.

Dans ce qui suit nous avons essayés de voir les différents outils de contrôle de gestion utilisés dans les banques en Algérie. Pour cela nous avons choisi un échantillon de quatre banques, deux banques publiques à savoir : le crédit populaire d'Algérie et la banque d'agriculture et du développement rural, et deux privées qui sont Al Salam Bank Algeria et société générale Algérie.

Nous allons donc tenter à répondre aux questions suivantes malgré les difficultés rencontrées lors de la collecte des données :

- Quels sont les outils de contrôle de gestion utilisés par l'échantillon choisi ?
- Est-ce que les banques tentent à développer d'autres outils ?
- Quel est l'ERP utilisé par chaque banque ?
- Quelles sont les banques qui utilisent la business intelligence dans la production de leur reporting ?

Donc à travers ce chapitre nous allons présenter notre échantillon de recherche, et la place qu'occupe le contrôle de gestion au sein de chaque banque.

Section 01 : Présentation de l'échantillons de recherche

Dans cette section nous allons présenter notre échantillon de recherche composé de quatre banques qui sont : CPA, BADR, Al Salam, SGA.

1. Présentation de la CPA

1.1 Historique du CPA

Le CPA est créé en 1966 par l'ordonnance n°66/366 du 29 Décembre 1966, ces statuts ont été arrêtés par l'ordonnance n°67/78 du 11 Mars 1967. Dans les dispositions générales de ses statuts, le CPA est conçu comme une banque générale et universelle, réputée commerçante dans ses relations avec les tiers.²⁰²

La banque a hérité des activités gérées par des banques populaires qui existaient à l'époque coloniale. Elle a donc bénéficié du patrimoine de ces banques qui ont été dissoutes le 31 décembre 1966. Il s'agit des banques suivantes :

- ❖ Banque Populaire Commerciale et Industrielle d'Alger, d'Oran, de Constantine et d'Annaba ;
- ❖ Banque Régionale du Crédit Populaire d'Alger.

En 1972, les structures du CPA ont été par la suite renforcées par la reprise d'autres banques étrangères, à savoir : la Société Marseillaise du Crédit, la Banque Mixte Algérie-Misr et la Compagnie Française de Crédit et de Banque.²⁰³

En Avril 1997, le CPA a obtenu son agrément auprès de la Banque d'Algérie, après avoir satisfait aux conditions d'éligibilité fixées par la loi 90/10 sur la monnaie et le crédit. En tant qu'Entreprise Publique Economique (EPE) et sous la forme juridique de Société Par Actions (SPA), il est placé sous la tutelle du Ministère des Finances et doté d'un capital social de 29,3 milliards DA.²⁰⁴

L'année 2008 est pour le CPA l'année de confirmation d'une santé financière durable, d'engagements significatifs dans les secteurs de l'économie, notamment le secteur de l'équipement et de l'industrie ; de coopération féconde avec les acteurs bancaires nationaux et d'intégration des

²⁰² <https://www.cpa-bank.dz/index.php/ft/la-banque/presentation>, Consulté le 29/12/2022 à 12H00

²⁰³ MALKI. A, «La gestion obligataire au sein des banques : Cas du CPA », Ecole Supérieure Des Banques, Alger 2008, p134

²⁰⁴ Idem

techniques nouvelles de financement de l'investissement qui, dès lors, assurent une plus grande implication de la banque dans le cœur de l'économie, en qualité d'acteur financier majeur et incontournable.

Actuellement, le capital social de la banque s'élève à 48 milliards de dinars avec l'Etat comme seul propriétaire des actions qu'il gère par l'intermédiaire du Holding Financier.²⁰⁵

Le réseau d'exploitation de la banque se compose de 159 agences réparties à travers le territoire national et encadrées par quinze (15) Groupes d'Exploitation.

1.2 Organisation de la CPA

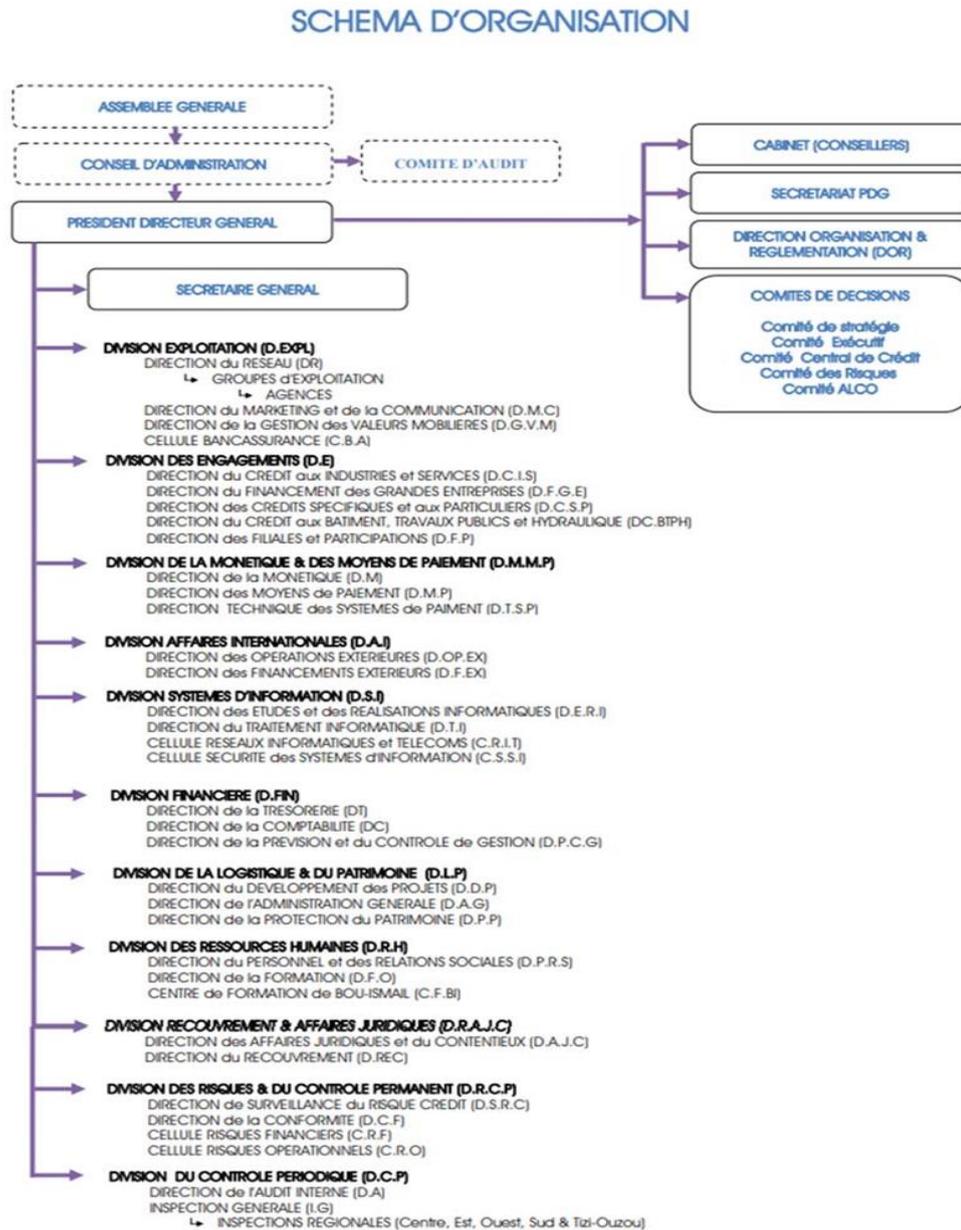
Comme nous avons déjà évoqué précédemment la banque CPA Possède un réseau d'exploitation composé de 159 agences encadrées par 15 groupes d'exploitation.

L'organisation de la banque a fait l'objet de différents diagnostics et recommandations formulés par les missions d'évaluation et d'audits externes. Elle est fixée par les dispositions réglementaires contenues dans la Lettre Commune n° 18/2006 du 28.12.2006.

L'organigramme de la CPA se présente comme suit :

²⁰⁵ <https://www.cpa-bank.dz/index.php/fr/la-banque/presentation>, Consulté le 29/12/2022 à 12H10

Figure n°33 : Organigramme de la CPA



Source : <https://www.cpa-bank.dz/images/docs/organigramme.pdf>, Consulté le 29/12/2022 à 12H30

Le CPA est dirigé, en vertu des délibérations de son Conseil d'Administration par un Président Directeur Général (PDG). En tant que banque, elle est dotée d'une Direction Générale à laquelle sont rattachées les divisions suivantes :

+ Division d'exploitation

Située en : 02 Boulevard Colonel Amirouche Alger, composée de trois (3) directions et une cellule à savoir :

- Direction du réseau (DR) ;
- Direction du marketing et de la communication (DMC) ;
- Directions de la gestion des valeurs mobilières (DGVM) ;
- Cellule bancassurance (CBA).

+ Division des engagements

Située en : 02 Boulevard Colonel Amirouche Alger, composée de cinq (5) directions à savoir :

- Direction du crédit aux industries et services (DCIS) ;
- Direction de financement des grandes entreprises (DFGE) ;
- Direction des crédits spécifiques et aux particuliers (DCSP) ;
- Direction du crédit aux bâtiments, travaux publics et hydrauliques (DCBTPH) ;
- Direction des filiales et des participations (DFP).

+ Division de la monétique & des moyens de paiement

Située en : 50, Rue des trois Frères Bouadou Cité Financière Ravin de la Femme Sauvage, Bir Mourad Rais, Alger. Composée de 3 directions à savoir :

- Direction de la monétique (DM) ;
- Direction des moyens de paiement (DMP) ;
- Direction technique des systèmes de paiement (DTSP).

+ Division affaires internationales

Située en : Cité du 5 Juillet route de l'Hôtel Mercure Bab Ezzouar- Alger, composée de

2 directions à savoir :

- Direction des opérations extérieures (DOPEX) ;
- Direction de financement extérieurs (DFEX).

Division Systèmes d'information

Située en : 50, Rue des trois Frères Bouadou Cité Financière Ravin de la Femme Sauvage, Bir Mourad Rais, Alger. Composée de 2 directions et 2 cellules à savoir :

- Directions des études et de réalisations informatiques (DERI) ;
- Direction de traitement informatique (DTI) ;
- Cellule réseau informatique et télécoms (CRIT) ;
- Cellule de sécurité des systèmes d'informations (CSSI)

Division financière

Située en : 50, Rue des trois Frères Bouadou Cité Financière Ravin de la Femme Sauvage, Bir Mourad Rais, Alger. Composée de 3 directions à savoir :

- Direction de la trésorerie (DT) ;
- Direction de la comptabilité (DC) ;
- Direction de la prévision et du contrôle de gestion (DPCG).

Division de la logistique & du patrimoine

Située en : 50, Rue des trois Frères Bouadou Cité Financière Ravin de la Femme Sauvage, Bir Mourad Rais, Alger. Composée de 3 directions à savoir :

- Direction du développement des projets (DDP) ;
- Direction de l'administration générale (DAG) ;
- Direction de la protection du patrimoine (DPP).

Division des ressources humaines

Située en : 50, Rue des trois Frères Bouadou Cité Financière Ravin de la Femme Sauvage,

Bir Mourad Rais, Alger. Composée de 2 directions et un centre de formation à savoir :

- Direction du personnel et des relations sociales (DPRS) ;
- Direction de la formation (DFO) ;
- Centre de formation de Bousmail (CFBI).

Division de recouvrement et des affaires juridiques

Située en : 50, Rue des trois Frères Bouadou Cité Financière Ravin de la Femme Sauvage,
Bir Mourad Rais, Alger. Composée de 2 directions à savoir :

- Direction des affaires juridiques et du contentieux (DAJC) ;
- Direction de recouvrement (DREC).

Division des risques et du contrôle permanent

Située en : 50, Rue des trois Frères Bouadou Cité Financière Ravin de la Femme Sauvage,
Bir Mourad Rais, Alger. Composée de 2 directions et 2 cellules à savoir :

- Direction de surveillance de risque de crédit (DSRC) ;
- Direction de la conformité (DCF) ;
- Cellule risques financiers (CRF) ;
- Cellule risques opérationnels (CRO) ;

Division du contrôle périodique

Située en : 02 Boulevard Colonel Amirouche Alger, composée d'une direction de l'audit interne et d'une inspection générale.

1.2.1 Gouvernance du CPA

La gouvernance bancaire s'exerce sur la base d'un certain nombre de mécanismes. Il s'agit essentiellement de l'organisation de la concurrence bancaire et des règles prudentielles adoptées par et pour ce secteur.²⁰⁶

Le Conseil d'administration du CPA est chargé de la surveillance de la gestion et de l'administration de la Banque, en particulier pour ce qui concerne la planification stratégique et la gestion des risques, les finances et la comptabilité, les ressources humaines et les autres politiques internes.

Il est composé de 9 personnes qui représentent la banque, l'état et les représentant des travailleurs.

²⁰⁶ LADJOUZI.S, « Labonnegouvernancebancaire: uneconditionnécessairepourledéveloppementéconomique en Algérie », 2014/05
مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد

2. Présentation de la BADR

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

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

En vertu de la loi 90/10 du 14 avril 19904, relative à la monnaie et au crédit, la BADR est devenue une personne morale effectuant les opérations de réception des fonds du public, les opérations d'octroi des crédits, ainsi que la mise à la disposition de la clientèle les moyens de paiement et de gestion.

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

La BADR est une banque publique qui a pour mission le développement du secteur agricole et la promotion du monde rural. Constituée initialement de 140 agences, son réseau compte actuellement plus de 310 agences et 42 directions régionales. Et 7 000 cadres et employés activent au sein des structures centrales, régionales et locales. La densité de son réseau et l'importance de son effectif font de la BADR la première banque à réseau au niveau national. Son chiffre d'affaires s'élève à plus de 26.800.000.000DA.

Elle est classée par le « BANKERS ALMANACH » (édition 2001) première banque au niveau national, 13ème au niveau africain et 668ème au niveau mondial sur environ 410 banques classées.

2.1 Organisation de la BADR

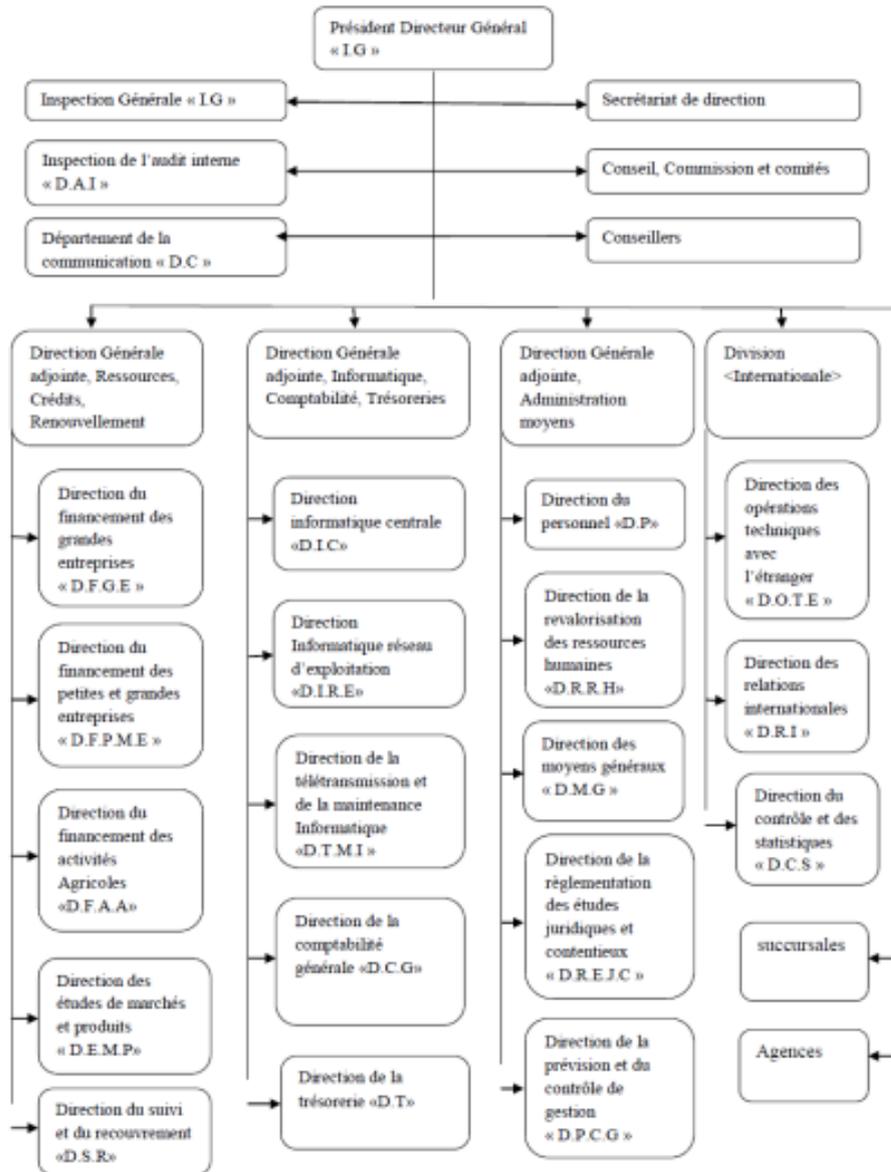
La BADR est structurée de 42 directions régionales qui englobe les 310 agences de la banque. La banque est sous l'autorité de M. DJABAR Boualem, et admette une division internationale et 3 direction générale adjointe à savoir :

-  Direction générale adjointe « Ressources, crédit et renouvellement » ;
-  Direction générale adjointe « informatique, comptabilité, trésorerie » ;

✚ Direction générale adjointe « Administration et Moyen »

Avec un nombre total de 18 directions comme le montre l'organigramme ci-dessous :

Figure n°34: Organigramme BADR



Source : [http:// www.badr-bank.dz](http://www.badr-bank.dz), Consulté le 30/12/2022 à 08H00

2.2 Objectifs et missions de la BADR

Depuis sa création suite à une volonté politique de restructurer le système agricole en 1982, la BADR essaie de répondre aux besoins de l'économie en matière de financement de l'agriculture et les activités similaires afin d'assurer l'indépendance économique du pays. Ses principales missions se résument dans les trois points suivants :

- ❖ La contribution au développement du secteur agricole ;

- ❖ L'assurance de la promotion des activités agricoles, agro-industrielles, agro-alimentaires et artisanales ;
- ❖ Effectuer tous types d'opérations financières avec le grand public.

En ce qui concerne les objectives, nous pouvons dire que la BADR a fixée 2 objectifs qui sont :

- ❖ Renforcer le financement du secteur agricole par des produits bancaires adoptés ;
- ❖ Améliorer la bancarisation agricole et les services bancaires à ses secteurs.

3. Présentation de la société générale Algérie

SGA fait partie du groupe français société générale qui est un groupe privé et qui est considéré comme l'une des banques principales et parmi les plus anciennes avec BNP Parisbas et LCL. La société générale est fondée par un groupe d'entrepreneurs en 1864, à cause d'un appel public à l'épargne, elle s'est développée lentement au niveau européen (Angleterre, Allemagne, Luxembourg), puis à l'échelle internationale, notamment en Afrique du nord et un peu plus tard aux états unis. Le groupe Société générale compte 148 300 collaborateurs de 121 nationalités présents dans 76 pays, à sa tête le président directeur général Frédéric OUDEA depuis 2009²⁰⁷

Concernant société générale Algérie, elle est présente depuis 22 ans sur le territoire national, son capital est plus de 10 000 000 000 DZA conformément aux instructions de la banque d'Algérie, et a installé un bureau de liaison à Alger en 1987, puis elle a décidé d'augmenter son engagement en Algérie le premier semestre de l'année 2000, par la création d'une banque à plein exercice détenu par le groupe société générale.

Son réseau est en constante croissance, et compte actuellement 99 agences dont 13 centres d'affaire ou business center dédiés à la clientèle des entreprises. Elle offre aussi une gamme diversifiée et innovante de services bancaires a plus de 234 500 clients particuliers, professionnels et entreprises, l'effectif de la banque s'élève à 1 558 collaborateurs au 31 décembre 2021.

3.1 Missions de la SGA

Société générale Algérie allie solidité financière, dynamique d'innovation et stratégie de croissance durable avec pour objectif la création de valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes.

²⁰⁷ <https://www.societegenerale.com/fr/connaitre-notre-entreprise/identite>, Consulté le 02/01/2023 à 21H03

Il s'engage en partenaire de confiance dans les projets de ceux qui bâtissent aujourd'hui le monde de demain.

Cet engagement guide leurs principales missions qui sont :

- Protéger et gérer l'épargne ;
- Financer les projets ;
- Protéger les clients dans leur vie et dans leurs activités ;
- Sécuriser les échanges ;
- Offrir les meilleures solutions technologiques.

Dans la perspective de ses missions, SGA a actualisée l'expression de sa « raison d'être ». Une réflexion de fond a été menée au terme d'une vaste consultation des collaborateurs à travers le territoire national, en cohérence avec les attentes des parties prenantes. Engageante, cette raison d'être affirme avec détermination l'ambition de continuer à jouer un rôle moteur dans les transformations positives du pays.

3.2 Organisation de la direction financière

La direction financière sous la direction de M. SANOUN Abdeljalil, représente un élément pivot qui veille sur le maintien de la solidité financière de la banque. Elle est organisée comme suit :

 **Département contrôle de gestion** : rattaché au président du Directoire via la direction administrative et financière. Il a pour missions essentielles d'étudier et d'adapter les systèmes d'organisation de la banque en fonction des exigences de la profession, de recueillir et d'exploiter l'ensemble des informations de gestion nécessaires au bon fonctionnement de la banque. Son plan d'action tourne autour des missions suivantes :

- L'étude visant la mesure des performances, via l'analyse des coûts et de la rentabilité
- Le suivi des performances par les tableaux de bord et les comptes de résultats
- L'amélioration des conditions d'exploitation des agences ;
- L'élaboration des budgets et leurs suivis ;
- La gestion des frais de fonctionnement de la banque et l'exécution des plans d'économie ;
- Vérifier la conformité des objectifs aux budgets et analyser les écarts ;
- La communication des résultats et des faits marquants à BHF.M.

 **Département comptabilité** : Ce département se charge essentiellement :

- Du contrôle et assistance comptable ;
- La production et l'analyse des états financiers ;
- D'assurer les divers reportings (internes, réglementaires, fiscaux, groupe) ;
- La fiscalité ;
- La réalisation des doctrines comptables, la maintenance du référentiel comptable et la gestion des projets comptables ;
- De la facturation et du paiement des fournisseurs, après réception des factures.

 **Département caisse centrale** ;

 **Département gestion de trésorerie.**

4. Présentation de Al Salam Bank Algeria

Al Salam Bank Algeria est une banque commerciale à capitaux étrangers privés. La banque a été créée en juin 2006 par un groupe d'investisseurs arabes, la liste de ses actionnaires compte plusieurs institutions financières de renommée telles qu'Al Salam Bank Bahreïn, EMAAR Properties, LEADER CAPITAL et AMAN Assurance.

La banque a démarré son activité en octobre 2008, elle est ainsi la dernière banque qui a été agréée en Algérie. Elle se caractérise par sa spécialisation dans le domaine de la finance islamique dans la mesure où ses produits sont conformes aux préceptes de la sharia islamique et sont certifiés par un comité sharia composé d'un groupe de spécialistes dans la sharia islamique, l'économie et la finance.

Durant ses premières années d'activité, Al Salam Bank a focalisé son activité sur le financement du secteur du commerce et notamment le commerce d'importation à travers des financements à court terme. Aussi, elle commercialisait ses produits à travers deux agences situées dans la capitale. Elle a ensuite commencé à ouvrir des agences dans les grandes villes telles que Blida, Oran et Sétif.

A partir de l'année 2016, Al Salam Bank Algeria étend ses produits au segment des ménages. Afin de se rapprocher davantage de sa clientèle, collecter les ressources et commercialiser ses produits de financement.

Al Salam Bank a mis en place un programme ambitieux d'extension de son réseau d'agence, ce qui permis l'ouverture de plusieurs nouvelles agences en 2018 dans la capitale et dans différentes régions du pays telles que Batna, Biskra, Annaba, Adrar, Ouargla et récemment à Ain-Oussera.

4.1 Mission de AL SALAM BANK Algeria

Faire face aux défis bancaires à venir des marchés locaux, régionaux et mondiaux, toute en s'appuyant sur les plus hauts standards de qualité et de performance pour répondre aux mieux aux attentes de sa clientèle et de ses investisseurs

4.2 Vision de AL SALAM BANK Algeria

Être les leaders de la finance bancaire universelle basée sur les préceptes de la Shari'a en proposant des produits et des services bancaires innovant, certifiés conformes par le conseil Shari'a de la banque.

4.3 Les valeurs de la banque

- L'Excellence : Chez AL SALAM Bank Algeria l'excellence est une culture générale et individuelle qu'est transmise aux clients à travers les services de haute qualité ;
- L'Engagement : Avoir le sens de responsabilité et se dévouer aux attentes des clients et collaborateurs ;
- La Communication : Interne et externe pour mieux servir la clientèle.

Section 02 : Contrôle de gestion au sein de l'échantillon de recherche

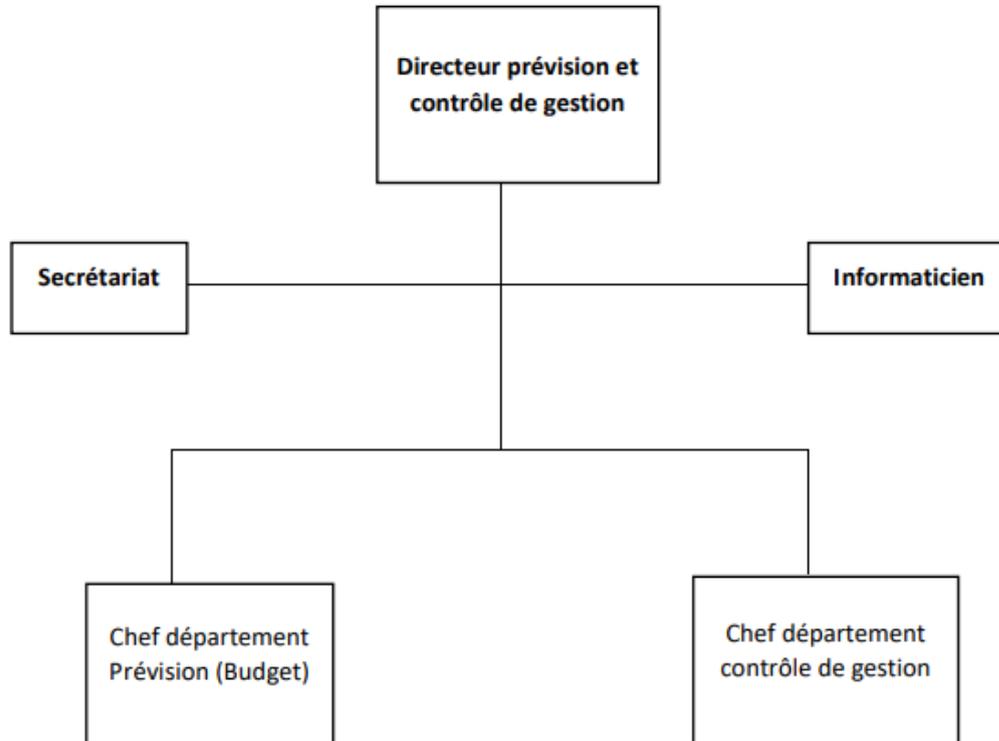
1. Contrôle de gestion au sein de la CPA

1.1 Organisation et missions de la direction de prévision et du contrôle de gestion

1.1.1 Organisation de la DPCG

La mission du contrôle de gestion au sein du Crédit Populaire d'Algérie est confiée à la Direction de Prévision et de Contrôle de Gestion (DPCG), Cette structure centrale assure la cohérence et la convergence entre les décisions stratégiques et opérationnelles grâce à une planification du développement à moyen et long terme et à des évaluations régulières des niveaux de réalisation. Cette dernière elle est composée comme suit :

Figure N°35 : Organigramme DPCG



Source : Elaborer par nos soins

La « DPCG-CPA » est subdivisée en deux départements à savoir :

- ❖ Le département 'Prévision', son objectif principal est de définir la stratégie et la fixation des objectifs qualitatifs en déterminant les centres de responsabilité, les indicateurs et normes de référence, procédures du tableau de bord.
- ❖ Le département 'Contrôle de Gestion' qui se charge de mettre en place les procédures budgétaires, la consolidation des budgets et la vérification de la conformité des objectifs et des prévisions ainsi que suivre les réalisations et analyser les écarts à travers les tableaux de bord.

1.1.2 Mission de la DPCG

La DPCG se charge de mettre en place les outils et les techniques nécessaires à la mesure des performances et au suivi de l'évolution de toutes les ressources (physiques, financières et matérielles) de la banque.

Le contrôle de gestion doit être l'organe de conseil et d'assistance qui guide la gestion

globale de la banque et qui améliore ses performances en assurant les meilleures conditions d'exploitation, d'efficience et de rentabilité.

Dans cette perspective, les missions suivantes sont dévolues à la DPCG :

- Fournir aux décideurs des informations sur l'état des activités afin qu'ils puissent améliorer la performance. Ceci est assuré par une analyse systématique des normes, des références et des indicateurs nécessaires à la conception et à la mise en œuvre des reportings.;
- Élaboration de plans pluriannuels, annuels et opérationnels et superviser leur exécution ;
- Mesurer et analyser les réalisations par rapport aux objectifs ;
- Participer à la définition de la stratégie de la banque et des différentes politiques subséquentes ;
- Proposer les perspectives du développement de la banque en collaboration avec les différentes structures ;
- Participer activement à la construction du système d'information de la banque (notamment le système d'information de gestion) afin de permettre à la Direction Générale de disposer, à tout moment, d'instruments de pilotage ;
- Entreprendre toute étude permettant le développement de mesure des performances.

Au total l'objectif de la DPCG consiste à mettre en œuvre les instruments de gestion les plus efficaces tout en collaborant avec les autres structures de la banque dans le but de rationaliser l'utilisation des moyens tant humains que matériels disponibles et d'améliorer les performances

1.2 Outils de contrôle de gestion bancaire au sein du CPA

Afin de donner une image proche de la réalité, depuis la création de contrôle de gestion au sein de cette banque, les budgets et les tableaux de bords constituent les seuls outils de contrôle de gestion avec la comptabilité. Le système d'information utilisé c'est : Delta bank

Malgré les différents travaux de recherche, et les propositions d'améliorations des outils de contrôle de gestion faites par les chercheurs et même par les employés de la DPCG par exemple :

- ❖ L'utilisation du tableau de bord prospectif afin de résoudre les difficultés d'extraction de données et de diffusion des indicateurs ;

- ❖ La mise en place d'une comptabilité analytique afin de déterminer le coût d'une opération d'une manière fiable au lieu d'utiliser un barème élaborer sur la base des données archaïques.

Ces travaux ont été pas pris en considérations par les responsables de la CPA, d'où le rôle actuel du contrôleur de gestion qu'on peut le considérer comme un agent de saisie et de calcul or son vrai rôle est d'assurer le pilotage de la banque dans sa globalité.

Nous allons détaillés les outils de contrôle de gestion utilisé par la CPA comme suit :

1.2.1 Les budgets

1.2.1.1 La démarche budgétaire

Comme toute banque, la procédure budgétaire de la CPA consiste à déterminer les objectifs commerciaux sur la base des hypothèses situation de marché (par centre d'exploitation) et les besoins de fonctionnement et d'investissement nécessaire afin de garantir le bon déroulement de l'activité :

1.2.1.2 Budget de fonctionnement

Le niveau prévisionnel des charges d'exploitation générales de la Banque doit être en adéquation avec les performances et l'accroissement des niveaux d'activité. Les dépenses de fonctionnement ne doivent, en aucun cas, évoluer plus rapidement que le Produit Net Bancaire. Le coefficient d'exploitation y compris amortissements, doit se situer dans une limite plafond à ne pas dépasser.

A- Frais de personnel

Les prévisions en la matière sont évaluées par la Direction des Ressources Humaines sur la base des mouvements d'effectifs projetés pour l'exercice X et les éventuelles opérations de promotion et d'avancement du personnel.

B- Frais de formation

Les prévisions en matière de dépenses, sont déterminées par la Direction de la formation, en fonction du plan de formation arrêté pour l'exercice X.

C- Frais généraux

La maîtrise des frais généraux doit constituer un souci permanent pour l'ensemble des

structures de la Banque et ce, en prévision de l'amélioration du coefficient d'exploitation.

Les frais généraux relevant des budgets décentralisés seront estimés sur la base des réalisations antérieures et du plan de charge projeté de la structure.

Quant aux prévisions budgétaires entrant dans le cadre des budgets centralisés, leur évaluation relève des structures centrales qui en ont la charge (DAG, DTI, DERI, DMC, Direction Monétique, DRH, Direction de la formation, Cellule Prévention et Sécurité).

1.2.1.3 Budget d'investissement

Le budget d'investissement de l'exercice X doit s'inscrire dans le cadre de la poursuite du programme de développement et de modernisation de la Banque et sera établi sur la base (i) du reste à réaliser au 31 décembre (X-1) pour les projets lancés et en cours de réalisation, (ii) de l'inscription de nouveaux projets au titre de l'exercice budgétaire.

1.2.1.4 Modalités pratiques d'élaboration des budgets des structures

Les objectifs commerciaux et les prévisions de dépenses de fonctionnement et d'investissement établis par les structures feront l'objet de négociations selon le calendrier de réunions diffusé par la Direction de la Prévision et du Contrôle de Gestion.

1.2.1.4.1 Négociation des budgets agences et groupes d'exploitation

Les agences arrêtent leurs propositions d'objectifs commerciaux et de dépenses budgétaires qui doivent être soumises à leurs Groupes d'Exploitation de rattachement respectifs pour approbation et consolidation.

Les Groupes d'Exploitation négocient ces propositions ainsi que celles portant sur leurs propres dépenses budgétaires avec la Direction de la Prévision et du Contrôle de Gestion en collaboration avec les directions ci-après :

- ❖ Direction du Réseau pour le volet ressources et comptes clientèle,
- ❖ Direction de la Monétique pour les produits monétiques,
- ❖ Direction de Surveillance du Risque Crédit (ex DESE) pour le volet emplois Clientèle (Crédits directs et engagements par signature),
- ❖ Division des Affaires Internationales (DFRE et DOPEX) pour les garanties bancaires

internationales et le commerce extérieur,

- ❖ Direction des Ressources Humaines pour le volet effectif et frais de personnel,
- ❖ Direction de la formation pour le volet formation,
- ❖ Direction de l'Administration Générale en ce qui concerne les achats groupés,
- ❖ Direction du Développement des projets pour les projets de construction et d'aménagements.

Les négociations doivent donner lieu à l'établissement de procès – verbaux dûment signés par les représentants des différentes structures concernées.

À l'issue des négociations, les Groupes d'Exploitation procéderont dans la semaine qui suit, à la ventilation par agence des objectifs commerciaux retenus et les transmettront à la Direction de la Prévision et du Contrôle de Gestion, qui procédera à leur validation en concertation avec les directions concernées (DESE, Direction du réseau, Direction de la Monétique, DFRE et DOPEX), tout en s'assurant de la cohérence globale des chiffres.

1.2.1.4.2 Négociation des budgets décentralisés et centralisés des structures centrales

A- Pour les structures décentralisées

Les propositions budgétaires feront l'objet de négociation avec la Direction de la Prévision et du Contrôle de Gestion en présence de la Direction de l'Administration Générale et de celle du développement des projets pour la partie liée aux équipements spécifiques, constructions et aménagements et la Direction des Ressources Humaines en ce qui concerne le volet effectif.

Les négociations doivent donner lieu à l'établissement de procès – verbaux dûment signés par les représentants des différentes structures concernées.

B- Pour les budgets centralisés

Les structures en charge des budgets centralisés (Directions : Ressources Humaines, Formation, Administration Générale, Développement des Projets, Traitement Informatique, Études et Réalisations Informatiques, Marketing & Communication, Monétique, Cellule Prévention et Sécurité) négocieront leurs budgets respectifs avec la Direction de la Prévision et du Contrôle de Gestion.

Les négociations doivent donner lieu à l'établissement de procès-verbaux dûment signés par les représentants des différentes structures concernées.

Après avoir négocié l'ensemble des points précédemment cités et les valider par le conseil d'administration le budget sera notifié par la DPCG au début de l'année N+1

1.2.2 Présentation budgets de 2017 à 2020

Après avoir détaillé la démarche budgétaire au sein de la CPA, nous allons présenter les budgets de fonctionnement et d'investissement pour la période de : 2016 à 2020

Figure n°36 : budget Vs Réel

Désignation (UN: MDZD)	2017		2018		2019		2020	
	REEL	BUDGET	REEL	BUDGET	REEL	BUDGET	REEL	BUDGET
FONCTIONNEMENT	14 731	16 099	15 513	15 997	16 620	16 297	16 158	17 270
Frais de personnel	5635	6 540	6485	6617	7063	6829	7 767	6996
Impôts et taxes	1834	1 927	1930	2081	2112	2101	2 186	1935
Frais de gestion	2445	2 472	2625	2688	3118	2808	3 073	3900
Autres dépenses liées à l'activité	4204	4 350	4463	3986	4121	4287	1 936	4090
Autres charges assimilées	613	810	0	625	206	277	1 196	349
INVESTISSEMENT	908	3 770	1 955	5 195	2 042	4 454	1 373	1 700
Construction	181	400	197	818	443	440	365	532
Aménagement	116	400	119	598	155	394	151	103
Terrains en concession	0	0	105	0	20	0	0	0
Batiments en concession	0	0	0	0	0	0	0	0
Mat AUTO	0	92	43	180	7	137	0	0
Informatique	315	1 249	552	1 231	337	1 302	5 15	741
Monétique	150	455	173	829	372	700	187	185
Autres invest	146	874	138	739	185	681	155	139
ENVP, DPP	0	300	629	800	523	800	0	0
TOTAL	15 639	19 869	17 468	21 192	18 662	20 751	17 531	18 970

Source : Élaborer par nos soins sur la base des données collectées.

Les dépenses de fonctionnement s'établissent, à fin 2016, à hauteur de 13 371 millions DA, en baisse de 5% par rapport à 2015 (14 093 millions DA), représentant 90% de l'enveloppe budgétaire retenue.

La baisse des charges de fonctionnement au titre de l'exercice 2016 est induite essentiellement par :

- Les frais de personnel (dont la rémunération, les indemnités et prestations, les contributions et les cotisations sociales), passant de 5 857 millions DA en 2015 à 5 787 millions DA en 2016 (-1%) ;
- Les dépenses liées au niveau d'activité, telles : la prime de garantie sur les dépôts

bancaires (-7%) et les cotisations au fonds de garantie emploi de jeunes (-3%) ;

- Les autres charges assimilées : principalement la dotation aux provisions liée à l'allocation de fin de carrière (AFC) en baisse de 47% ;
- Les frais de gestion en baisse de 23% par rapport à l'année 2015, induite en grande partie par les mesures de rationalisation et de maîtrise des dépenses prévalant au sein de la Banque, et à un degré moindre par la comptabilisation de certains produits exceptionnels antérieurs à l'exercice 2016, se chiffrant à près de 660 millions DA.

En 2017, les dépenses de fonctionnement se chiffrent à 14.731 millions DA, chiffre en hausse de 1,3 milliard DA (+10%) par rapport à 2016 (13.370 millions DA), représentant 92% de l'enveloppe budgétaire retenue. En 2018, les dépenses de fonctionnement s'établissent à 15 513 millions DA, en hausse de 5%, soit 780 millions DA par rapport à 2017 (14 733 millions DA), représentant 97% de l'enveloppe budgétaire retenue.

En 2019 ont enregistré aussi une hausse dans les frais de fonctionnement de 9%, soit 1 426 millions DA par rapport à 2018 (15 513 millions DA), représentant 104% de l'enveloppe budgétaire retenue. Par contre en 2020, les dépenses de fonctionnement s'établissent à 16 424 millions DA, en baisse de 515 millions DA (-3%), par rapport à 2019 (16 939 millions DA), représentant 95% de l'enveloppe budgétaire retenue.

Malgré cette maîtrise des charges de fonctionnement, la banque a enregistré un niveau de réalisation modéré en matière d'investissement, qui trouve ses origines dans les retards occasionnés dans le lancement et/ou la réalisation de certains projets suite à des contraintes exogènes, tant technique, qu'administrative et à l'insuffisance de maturation des études de faisabilité, préalable à toute inscription de projets. A partir de 2019 on enregistre une progression du taux de consommation des enveloppes budgétaires par rapport aux années ultérieures qui s'explique essentiellement par les efforts consentis par la banque dans l'amélioration du processus de budgétisation et aussi l'achèvement de plusieurs projets.

1.2.3 Les tableaux de bord

Comme nous avons déjà évoqué dans le point (1), les contrôleurs de gestions attendent le jours j+10 de mois suivant afin de pouvoir commencer le processus d'élaboration des tableaux

de bord mensuels. Mais dans les majorités des cas les comptables font un retard dans la saisie des opérations quotidiennes, ce qui influe directement le respect du délai d'envoi des tableaux de bord au sommet stratégique qui est le j+20 du mois suivant.

Après avoir reçu une notification d'enregistrement des opérations du mois « M-1 » par la direction de la comptabilité, il intervient l'informaticien affecté à la DPCG afin d'organiser les informations saisies sur système dans les canevas du contrôle de gestion sous forme de balance, afin que les contrôleurs de gestion puissent élaborer leur Tableaux de bord.

Durant notre présence au sein de siège du CPA, nous avons assister les contrôleurs de gestion dans la production de leur tableaux de bord, malheureusement l'utilisation de l'outil informatique reste très timide malgré le développement remarquable enregistré dans les outils de calculs à savoir Excel , power pivot et autres, les tableaux de bord au niveau de la CPA sont produits par une saisie manuelle des rubriques de la balance ajusté par l'informaticien, ce qui rendre le taux d'erreurs très élevé.

En matière de KPI, ils utilisent des indicateurs de performance standard tels que les soldes intermédiaires de gestion, ratios de rentabilité financière et le coefficient d'exploitation. Nous allons par la suite vous présenter le tableau de bord en 31/12/2021 qui contient des indicateurs de performance et des rebriques du bilan

Figure n°37: Tableau de bord CPA 12/21

INDICATEURS D'ACTIVITE (UM: MDZD)	Réalizat. 2020	Objectifs 2021		Réalisation 31/12/2021			
		Encours	Flux	Encours		Flux	
				Montant	Tx. R	Montant	Tx. R
I- Emplois globaux (bilan)	1 877 087	1 965 405	82 442	2 196 087	112	319 000	387
- Crédits directs bruts	1 637 641	1 730 000	93 000	1 454 757	84	-182 884	-197
dont impayés	163 474	156 300	-6 000	216 551	-1004	53 077	-885
- Autres emplois	239 446	235 405	-10 558	741 330	315	501 884	-4754
.Obligations et autres titres	189 191	175 405	11 405	650 798	371	461 607	4047
.Emplois de trésorerie	50 255	60 000	-21 963	90 532	151	40 277	-183
II - Crédits p/signature	463 617	470 100	26 500	428 584	91	-35 033	-132
III - Ressources (DA)	1 395 446	1 465 340	68 373	1 627 857	111	232 411	340
- Ressources clientèle dinars	1 394 581	1 464 700	68 500	1 627 155	111	232 574	340
- Ressources extérieures	865	640	-127	702	110	-163	128
- Dépôts clientèle devises (Pour mémoire)	159 087	169 900	15 500	231 153	136	72 066	465
IV - Bilan							
- Total :	2 689 134	2 802 300	132 800	3 115 801	111	426 667	321
- Fonds propres	273 340	290 957	23 887	289 903	100	16 563	69
- RBE avant provisions	65 805	70 739	7 437	60 930	86	-	-
- Résultat net	20 603	30 000	14 600	30 441	101	-	-
V- Bancarisation							
Comptes clientèle	2 637 542	2 754 700	116 500	2 741 404	100	103 862	89
Nombre d'Agences	154	159	5	158	99	4	80
VI- Monétique							
Cartes CIB émises	582 580	630 700	55 700	653 989	104	71 409	128
Cartes CPA/VISA émises	70 786	81 800	13 000	72 840	89	2 054	16
TPE	12 379	13 300	1 339	9 442	71	-2 937	-219
DAB	162	123	-39	68	55	-94	241
GAB	-	110	110	110	-	-	-
VII- Indicateurs de performance							
Produit Net Bancaire	83 648	89 400	7 500	81 543	91	-	-
Ratio de rentabilité financière (*) (Résultat net / Fonds Propres)	8,2%	11,5%	1,2 points	11,73%	102	-	-
Rendement du Capital (*) (Résultat net / Capital social)	42,9%	62,5%	-0,4 points	63,4%	101	-	-
Coefficient d'exploitation (Charges Fonctionnement / PNB) hors amortissements	19,6%	19,4%	- 2 point	23,3%	120	-	-
Qualité du portefeuille en (%)	9,98	9,0	-0,87 point	14,9%	2	-	-
VIII - Moyens							
Charges de fonctionnement	16 424	17 361	-237	18 968	109	-	-
- dont frais de personnel	7 748	7 629	31	9 925	130	-	-
Effectif	4 200	4 639	410	4 289	92	89	22
Réseau	3 332	3 640	291	3 390	93	58	20
Siège	868	999	119	899	90	31	26
Taux d'encadrement (%)	73,9%	72,7%	+0,1 point	74,6%	103	-	-
Effectif universitaire (%)	72,3%	73,8%	+1,6 points	73,2%	99	-	-

(*) Taux en base annuelle

Élaborer par nos soins sur la base des données collectées

Nous remarquons que le tableau de bord ci-dessus, présenter des données globales sur la situation financière de la banque. La CPA a donc enregistré un taux de réalisations des objectifs de : +112%, 91%, 111% respectivement des emplois, crédits par signature, et des ressources

Le nombre des agences a augmenté de 4 agences durant l'année 2021 ce qui explique augmentation de la clientèle. En matière de rentabilité, le PNB a baissé par rapport à l'année

ultérieure et atteindre les 91% des objectifs fixés.

2. Contrôle de gestion au sein de la BADR

2.1 Les outils de contrôle de gestion bancaire au sein de la BADR

Pratiquement la BADR adopte le même processus que celui de la CPA, ou la comptabilité constitue la première source d'information. Contrairement au CPA, le contrôle de gestion au sein de la BADR a connu plusieurs améliorations en matière d'utilisation des ERP et de l'outil informatique, entre 1991 et 1992 la banque a mis en place deux ERP à savoirs :

- « SWIFT », pour l'exécution des opérations de Commex ;
- « SYBU » qui traite avec ses modules les opérations bancaires comme : la comptabilité, la gestion des prêts, des placements, des opérations de caisse et autres.

Mais avec le développement économique et l'augmentations des risques, l'utilisation de « SYBU » a montré ses limites car il ne fournit pas toutes les données pour répondre aux besoins du contrôle de gestion en matière de prévisions et de suivi.

La BADR a donc décidé d'investir dans l'acquisition d'un nouveau système d'information en l'occurrence « FLEXQ », ce dernier facilite les pratiques de gestion à travers l'exhaustivité des informations qu'il fournit, car il permet de traiter tout type d'informations et de faire des extractions directes du système sans faire appel aux traitements faits par les informaticiens.

Au départ, l'implémentation du nouveau ERP, était sur les agences d'Alger comme Cheraga et Amirouche puis par la suite cette implémentation concernera l'ensemble de réseau de la BADR.

Un programme de formation sur ce système était prévu par la banque afin de mieux exploiter cet ERP pour répondre aux différents besoins de gestion. Effectivement les programmes de formation ont été commencés et assurés par des formateurs étrangers mais avec la pandémie de COVID-19, les programme de formation ont été arrêtés jusqu'à nouvel ordre.

Malheureusement d'après la sous directrice du contrôle de gestion de la BADR, les contrôleurs de gestion n'ont pas été formé sur toutes les rebriques, transactions et requêtes de « FLEXQ », ils utilisent ce dernier dans le suivi des centres de responsabilités, la gestion et le

contrôle prévisionnel, il reste inexploitable sur les volets : comptabilité analytique et tableau de bord.

2.1.1 SIG de la BADR

Après l’enregistrement comptable et l’affectation des produit et charges dans les centres de responsabilités, les contrôleurs de gestion, assurent que tous les enregistrements sont affectés correctement à leurs centres dédiés.

Ci-dessous la liste des centres de responsabilités au niveau de la BADR :

Figure n° 38 : Centres de responsabilités de la BADR

Centres de profit	Centres de Cout
A.L.E (Agences Locales d'Exploitation)	D.G (Direction Générale) ;
D.T (Direction de la trésorerie)	D.G.A (toutes les directions générales Adjointe hormis la D.T et la D.G.A.O.I)
D.G.A.O.I (Direction Générale Adjointe des Opérations Internationales)	I.G (Inspection Générale)
	G.R.E (Groupes Régionaux d'Exploitation).

Source : Élaborer par nos soins sur la base des données collectées

Le résumé du TCR à fin 2018 se présente comme suit :

Figure N°39 : SIG BADR 2018 “Réal Vs Budget”

Désignation	Réal 2017 En Dzd ('000)	Budget 2018 En Dzd ('000)	Réal 2018 En Dzd('000)	Ecart Réel	Ecart budget
Produit d'exploitation bancaire	31 683 000	54 492 000	39 210 000	19%	-39%
Charges d'exploitation bancaire	8 396 000	10 561 000	9 800 000	14%	-8%
Produit Net Bancaire	23 287 000	43 931 000	29 410 000	21%	-49%
Résultat brut d'exploitation	10 971 000	31 518 000	16 893 000	35%	-87%
Résultat d'exploitation	9 403 000	31 494 000	15 549 000	40%	-103%

Source : Élaborer par nos soins sur la base des données collectées

Concernant les résultats réalisés au 31/12/2018, la direction contrôle de gestion a constaté ceci:

- Un taux de réalisation des objectifs négatif de -49%, et une progression de presque 21% par rapport à l’année antérieure en matière de PNB;
- Une augmentation en matière de RBE par rapport à l'année précédente qui a dépassé les 35%

2.1.2 Gestion et contrôle budgétaire

2.1.2.1 Gestion budgétaire

La gestion budgétaire au sein de la BADR passe principalement par cinq (05) étapes essentielles, à savoir :

➤ **Étape 0** : Calendrier d'élaboration du budget

Cette étape a pour but l'élaboration de calendrier du budget de l'année « N+1 » par structure, elle débute le 15 juin de l'année « N », par la DPCG suite à un accord préalable du DG.

➤ **Étape 1** : Définitions des axes stratégiques et des objectifs de la banque

Cette étape comporte deux phases à savoir :

- ❖ Phase initiale commence au début du second semestre de l'année (n) par la Direction Générale. Il s'agit de la définition des axes stratégiques et des objectifs généraux à retenir pour l'élaboration du budget et l'exercice (n+1) ;
- ❖ À partir du 25 juillet de l'année commence la Synthétisation et formalisation des principaux objectifs et orientations stratégiques sous forme d'une note cadre (à partir des projets examinés en CDG) qui sera par la suite validé par la DG.

➤ **Étape 2** : Élaborations des pré-budgets

L'élaboration des pré-budget passe obligatoirement par deux phases :

- ❖ La DPCG intervient dans la première phase prépare des liaisons budgétaires à savoir : canevas, des états statistiques relatifs aux réalisations des structures, résultats des deux dernières années et du premier semestre de l'année N, afin de constituer des ratios statistiques dans le but d'estimer le volume d'activité ;
- ❖ Élaboration d'une note décrivant la procédure budgétaire, les délais et les modalités de renvoi correspondant ;
- ❖ Les liaisons budgétaires ainsi que la note préparée par la DPCG, seront transmises sur un support magnétique aux centres de responsabilités, ces derniers sont obligés d'accuser la bonne réception des fichiers envoyés par la DPCG ;
- ❖ Les responsables des groupes d'exploitation réunissent leurs staffs et responsables d'agences rattachées afin d'examiner les réalisations du groupe, et de fixer les objectifs à atteindre en N+1 ;

- ❖ Chaque centre de responsabilités renseigne sa liasse, en matière d'objectifs, effectifs, charges d'exploitation, projets d'investissement, frais généraux. La DPCG apporte durant cette phase son assistance technique aux structures ;
 - ❖ Examen et consolidations des pré-budgets des agences par les directeurs des groupes d'exploitations avant leur envoi à la DPCG, maximum le 20 septembre de l'année N.
- **Étape 3** : Centralisation et consolidation des pré-budgets
- Cette étape comporte deux phases à savoir :
- ❖ Après la réception des liasses budgétaire renseignés par les centres de responsabilités, l'équipe de la DPCG, assure la consolidation des pré-budgets dans leur canevas ;
 - ❖ Vérification détaillée des provisions portés sur les liasses en matière d'exhaustivité des informations.
- **Étape 4** : Arbitrage & Négociation
- ❖ Négociation avec les responsables des centres de responsabilité (Structures centrales et GRE) et arbitrage (les réalisations de septembre étant disponible) ;
 - ❖ Finalisation des pré budgets par centre et consolidation banque.
- **Étape 5** : Établissement du projet de budget définitif

Nous pouvons décrire cette étape comme suit :

- ❖ Première semaine de décembre de l'année « N » : Établissement du budget définitif de la banque ;
- ❖ Deuxième semaine de décembre de l'année « N » : Examen et approbation du CDG ;
- ❖ Troisième semaine de décembre de l'année « N » : Présentation du projet de budget devant le conseil d'administration ;
- ❖ Quatrième semaine de décembre de l'année « N » : l'envoi des notifications budgétaire accompagnée d'une note de sensibilisation aux centres de responsabilités.

2.1.2.2. Contrôle budgétaire

Afin d'assurer l'atteinte des objectifs prédéfinis par le budget, il est nécessaire de suivre les réalisations de façon permanente à travers le contrôle budgétaire.

Le contrôle budgétaire au sein de la BADR se fait trimestriellement et passe par plusieurs étapes à savoir :

❖ **Étape 1 : Collecte des informations mensuelles**

Réception des données relatives aux réalisations mensuelles au plus tard, le 15 du M+1, et la collectes des diverses informations concernant les mouvements des effectifs, formations réalisés, états des dépenses de fonctionnement et d'investissements par structures.

➤ **Étape 02 : Calcul des écarts**

Après avoir reçu et collectés les diverses informations des différents centres de responsabilités, ces informations sont saisies sur des canevas spéciaux afin de calculer les écarts.

✚ **Étape 03 : Analyse des écarts**

Après avoir calculer les écarts entre les objectifs et les réalisations, sauf les écarts importants font l'objet des analyses afin de connaitre leurs causes.

✚ **Étape 04 : Transmission des reportings**

L'envoi des reportings vers les GRE et les structures centrales par la DPCG.

✚ **Étape 05 : Réception des actions correctives**

La DPCG reçoit les actions correctives proposées par les centres de responsabilités.

2.1.2.3 Les tableaux de bord

Comme toute banque la BADR doit avoir un tableau de bord qui englobe des indicateurs clés de performance qui donne une image claire sur la situation de la banque. Le tableau de bord de la BADR se présente comme suit :

Figure N°40 : Tableaux de bord BADR 2018

Désignation	Réel 2017 En Dz d ('000)	Budget 2018 En Dz d ('000)	Réel 2018 En Dz d ('000)	Ecart Réel	Ecart budget
Produit d'exploitation bancaire	31 683 000	54 492 000	39 210 000	19%	-39%
Charges d'exploitation bancaire	8 396 000	10 561 000	9 800 000	14%	-8%
Produit Net Bancaire	23 287 000	43 931 000	29 410 000	21%	-49%
Résultat brut d'exploitation	10 971 000	31 518 000	16 893 000	35%	-87%
Résultat d'exploitation	9 403 000	31 494 000	15 549 000	40%	-103%

Ratios de gestion	2 017	2 018
Ratio de profitabilité	0.40	0.50
Coefficient d'exploitation	0.36	0.33
Ratio créances impayés/emploi	0.14	0.16
Ratio emploi/ressources	0.61	0.82
Ratio résultat d'exploitation/emploi	0.013	0.018

Source : Élaborer par nos soins sur la base des données collectées

Ces tableaux nous donnent une image sur situation financière et sur la performance globale de la BADR, générée par l'ensemble de ses agences activant sur le territoire national.

D'après de tout ce qui précède nous pouvons conclure que le système de mesure de rentabilité au sein de la BADR, se limite au calcul des soldes intermédiaires de gestion (TCR). La rentabilité par produit ou la rentabilité par client n'étant pas calculées, et l'analyse des ratios de gestion étant limitée à quelques ratios (jugés plus importants et plus cohérents par la banque).

3. Le contrôle de gestion au sein de la sociétés générale Algérie (SGA)

3.1 Outils de contrôle de gestion au sein de la SGA

Pour faire face aux besoins d'informations, d'importants moyens informatiques comme logiciel BI « Business intelligence » ont été mis en place pour avoir de manière quasi journalière une information complète des activités bancaire. Le système d'information de la SGA est basé sur un logiciel de banque appelé DELTA BANK. La SGA récemment a migré vers une nouvelle version plus performante, plus pratique, plus sécurisée et surtout plus riche de transactions que la précédente, donc toutes les informations nécessaires dont on a besoin se trouvent centralisées à travers ce logiciel. Cette centralisation des données permet de sortir tous les jours ouvrables des rapports sur l'évolution de l'activité financière.

Ces données sont alors utilisées par les contrôleur de gestion pour établir un reporting mensuel sur l'évolution des activités.

Cet ERP considéré comme le Rolls Royce des ERP bancaires, permet à la banque de voir la situation en termes de risques, d'engagements pris, de profitabilité. il permet aussi de détecter à temps les positions imprudentes de certains gestionnaires.

Nous allons présenter dans ce qui suit l'évolution du résultat sur les cinq dernières années, calcul des différents ratios et la présentation des tableaux de bord de SGA élaborer sur la base un logiciel BI. En ce qui concerne les budgets, le contrôle budgétaire, l'analyse des écarts ainsi que les données de la comptabilité analytique malheureusement nous n'avons pas accès à ce type d'informations qui sont considérés comme des informations interne à la banque (confidentielles).

3.1.1 P&L SGA (Comptes de résultat)

Le P&L de la SGA pour les cinq dernières années se présente comme suit :

Figure n°41 : P&L SGA 2017-2021

Désignation (UM='000 DZD)	2021	2020	2019	2018	2017
Produit net bancaire	23 285 164	22 901 325	25 257 833	21 993 416	19 543 002
Charges générales d'exploitation	-8 613 992	-8 134 350	-8 106 484	-6 967 336	-6 191 567
Dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immobilisations incorporelles et corporelles	-899 290	-772 559	-652 023	-626 942	-562 173
Résultat brut d'exploitation	13 771 882	13 994 416	16 499 326	14 399 138	12 789 262
Dotations aux provisions, aux pertes de valeurs et créances irrécouvrables	-10 758 030	-21 704 629	-14 288 525	-6 535 838	-7 480 183
Reprises de provisions, de pertes de valeur et récupération sur créances amorties	8 183 878	13 423 720	5 426 634	3 479 709	2 287 718
Résultat d'exploitation	11 197 730	5 713 506	7 637 435	11 343 009	7 596 796
Gains ou pertes nets sur autres actifs	0	0	0	0	0
Eléments extraordinaires (Produits)	0	0	0	0	0
Eléments extraordinaires (Charges)	0	0	0	0	0
Résultat avant impôt	11 197 730	5 713 506	7 637 435	11 343 009	7 596 796
Impôts sur les résultats et assimilés	-2 974 499	-1 283 005	-2 145 465	-3 135 471	-2 337 924
Résultat net de l'exercice	8 223 230	4 430 502	5 491 971	8 207 538	5 258 872

Source : Élaborer par nos soins sur la base des données collectées

Afin de faciliter la lecture des résultats nous avons jugés utile d'ajouter un tableau de variation des résultats des cinq dernières années :

Figure n°42 : Variation des résultats SGA

Désignation	2020 Vs 2021	2019 Vs 2020	2018 Vs 2019	2017 Vs 2018
Produit net bancaire	2%	-10%	13%	11%
Charges générales d'exploitation	6%	0%	14%	11%
Dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immobilisations incorporelles et corporelles	14%	16%	4%	10%
Résultat brut d'exploitation	-2%	-18%	13%	11%
Dotations aux provisions, aux pertes de valeurs et créances irrécouvrables	-102%	34%	54%	-14%
Reprises de provisions, de pertes de valeur et récupération sur créances amorties	-64%	60%	36%	34%
Résultat d'exploitation	49%	-34%	-49%	33%
Résultat avant impôt	49%	-34%	-49%	33%
Résultat net de l'exercice	46%	-24%	-49%	36%

Source : Élaborer par nos soins sur la base des données collectées

- Le PNB, constitue la différence entre les produits et les charges d'exploitation d'une banque, il inclut tous les aspects de l'activité bancaire. En 2018, le PNB de la SGA est passé de 19,5 Milliards DZD à 21.9 Milliards DZD, soit une augmentation de plus de 11%, cette dernière est soutenue par une hausse de l'activité d'intermédiation (Dépôts), en 2019 le PNB continue sa progression et a enregistré une augmentation de 13% par rapport à l'année antérieure, cette hausse s'explique par la hausse des crédits et des dépôts. Par contre en 2020 et 2021, la banque a enregistré une diminution en matière de PNB par rapport aux années antérieures, cette diminution est due principalement aux conséquences de la crises sanitaire.
- En ce qui concerne le résultat net de l'exercice la banque a réalisé une augmentation de 36% en 2018 par rapport à 2017 cette augmentation s'explique par l'augmentation des reprises et diminution des dotations des provisions. En 2019 Malgré l'augmentation du PNB la banque a déclaré des dotations en provisions de 14 Milliards DZD, ce qui implique directement une diminution considérable du résultat de 50% par rapport à l'année antérieure. En 2020 la diminution des dotations de provisions et l'augmentations des reprises n'ont pas pu couvrir la forte diminution du PNB, d'où le résultat net est diminué de 24% par rapport à 2019. En 2021 la banque enregistre un résultat de 8 Milliards de dinars soit une augmentation de 46% par rapport à l'année 2020.

A partir les chiffres ci-dessus, nous allons calculés quelques ratios pour analyser la situation financière de la SGA :

3.1.1.1 Coefficient d'exploitation

C'est un indicateur primordial pour le secteur bancaire, ce ratio mesure la part du PNB qui est consommée par les charges de structure.

Sachant que le : **Coefficient exploitation = Frais généraux / PNB**

Le coefficient d'exploitation pour les cinq dernières années se présente comme suit :

Tableau n°11 : Calcul du Coefficient d'exploitation de la SGA

Libelle (UM : '000 DZD)	2017	2018	2019	2020	2021
Frais généraux	19 543 002	21 993 416	25 257 833	22 801 325	23 285 164
PNB	12 789 262	14 399 138	16 499 326	13 994 416	13 771 882
Coefficient d'exploitation	<u>32%</u>	<u>32%</u>	<u>32%</u>	<u>36%</u>	<u>37%</u>

Source : Elaborer par nos soins sur la base des données collectées

De tableau ci-dessus on peut remarquer que SGA a maintenu son coefficient d'exploitation de 2017 à 2019, puis le coefficient a connu une augmentation successive en 2020 et 2021, cette dernière est causée par l'augmentation des frais généraux de 6% par rapport aux exercices précédents.

3.1.1.2 Ratio de rendement et de rentabilité financière

- Le ROA (Return On Asset) mesure la rentabilité des actifs de la banque
- Le ROE (Return On Equity) mesure la rentabilité des fonds propres de la banque.

Comme nous avons déjà vu dans la partie théorique :

$$\text{ROA} = \text{Résultat net} / \text{Total bilan}$$

$$\text{ROE} = \text{Résultat net} / \text{Fonds propres.}$$

Tableau n°12 : ROA-ROE SGA

Libelle (UM='000 DZD)	2017	2018	2019	2020	2021
RN	5 258 872	8 207 538	5 491 971	4 430 502	8 223 230
Total Bilan	353 324 248	376 390 494	384 808 750	396 029 710	423 104 650
FP	34 934 298	39 811 312	41 305 186	42 968 272	48 684 203
ROA	<u>1,5%</u>	<u>2%</u>	<u>1,4%</u>	<u>1,1%</u>	<u>1,9%</u>
ROE	<u>15%</u>	<u>21%</u>	<u>13%</u>	<u>10%</u>	<u>17%</u>

Source : Élaborer par nos soins sur la base des données collectées

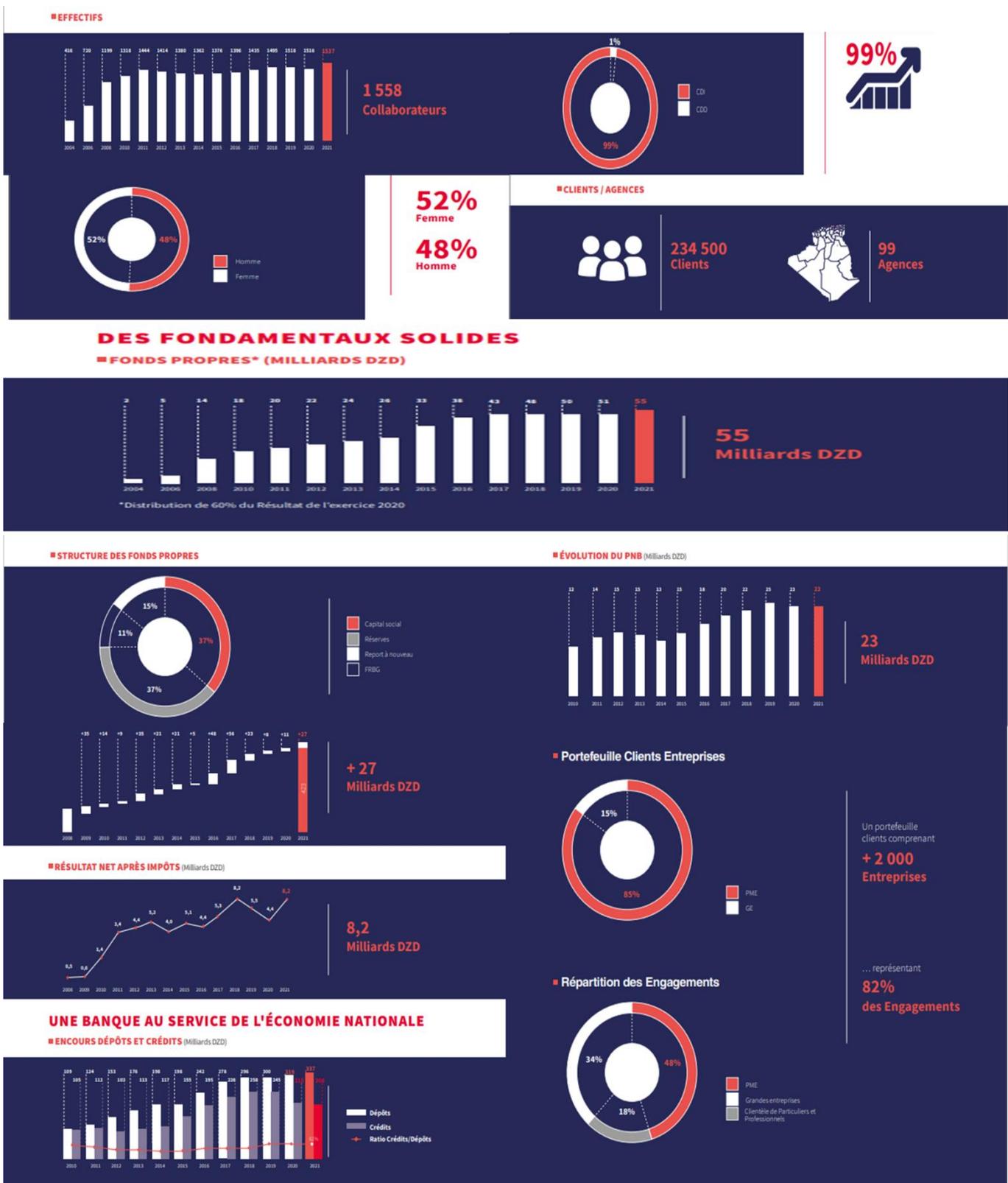
Le return on asset de la SGA reflète l'évolution moyenne de 1,58% durant les cinq dernières années. En 2018 et 2021, ce ratio a connu une évolution par rapport aux autres exercices, cela s'explique par l'accroissement proportionnel de résultat net par rapport au total du bilan.

Le return on equity de la SGA, se situe en moyenne de 15% durant les cinq dernières années, donc on peut dire que les fonds propres investis durant cette période ont contribué avec un taux de 15% à la réalisation du résultat. On remarque que ce ratio est en forte fluctuation cette dernière s'explique par l'augmentation du capital et à la variation des résultats net réalisés.

3.1.2 Tableau de bord SGA

Contrairement aux banques présentées précédemment, le tableau de bord de la SGA est élaboré sur la base d'un logiciel BI. BI fait actuellement un buzz dans le monde des affaires par les différents facilités qui donne en matière d'accès, de lecture et de présentation de l'information dans un axes de temps indéterminé.

Figure n°43 : Tableau de bord SGA



Source : Document interne de la banque

Ce tableau de bord donne une image claire sur la situation globale de la banque en 2021 :

- Le portefeuille client de la banque comporte 2000 entreprises, dont 85% sont des PME ;
- La banque emploie 1553 salariés dont 52% femmes et 48% hommes. 99% des salariés sont en contrat CDI ;
- La banque elle est présente sur le territoire national avec 99 agences avec un total des clients qui dépasse les 234 000, entre personne physique et morale ;
- La banque réalise un PNB de 23 Milliards dinars, avec des fonds propres de 55 Milliards de dinars, capital social et les réserves constituent 37% des fonds propres chacun, le reste il est divisé entre le report à nouveau et FRB ;
- Les variations du résultat net après impôts depuis l'année 2008 ;
- Ratios crédit/Dépôt de 2010 à 2021.

4. Contrôle de gestion au sein d'ALSALAM Bank

4.1 Contrôle et suivi budgétaire

Dans le cadre du suivi des réalisations budgétaires, la cellule du contrôle de gestion et reporting procède à l'élaboration d'un reporting reprenant les réalisations globales mensuel et cumuler à la date d'arrêter.

Le Suivi budgétaire mensuel est élaboré dès que les tableaux de bord hebdomadaires transmis et arrêté à la fin du mois précédent. Il doit être présenté au plus tard à J+3.

Le suivi budgétaire mensuel s'articule autour de trois axes qui sont TCR, Bilan et hors bilan.

4.1.1 Tableau compte du résultat

Le TCR se décompose en deux parties : les produits et les charges constatés sous plusieurs rubriques afin d'avoir le résultat net de l'activité de notre banque, les valeurs sont reprises en milliers de dinars algérien et en milliers de dollars américain.

4.1.1.1 Produit

Les produits sont :

- Les marges, commissions perçues, et commissions versées générés suite aux différentes opérations réalisées ;
- Produit net des financements ;

- Revenus sur les placements inters bancaires ;
- Produits commerce extérieurs ;
- Autres produits.

Le tableau suivant traduit les principaux termes figurants la partie produits du TCR :

Tableau n°13 : Produits du TCR

Terme	interpretation
إيرادات التمويلات المباشرة	Marges des financements directes (Crédits à la clientèle)
عمولات خطابات الضمان	Commissions des financements indirectes (Caution)
عمولة دراسة التمويلات	Commissions études de dossiers
مكافأة ودائع العملاء	Rémunérations des dépôts (DAT, BDC et Epargne)
صافي دخل الودائع لدى البنوك	Revenus sur les placements inters bancaires
عمولات الاعتمادات المستندية	Commissions CREDOC
عمولات التحصيلات المستندية	Commissions REMDOC
عمولات عمليات وسائل الدفع	Commissions moyen de paiement

Source : Document interne à la banque

Le tableau ci-dessus représente l'ensemble des produits (classe 07), qui doivent figurés dans le P&L dans la banque.

4.1.1.2 Les charges

C'est les dépenses effectuées dans le cadre de l'activité de la banque. Les charges sont réparties en deux :

- Charges d'exploitations : Frais du personnels, amortissements et diverses charges qui sont détaillées dans le tableau suivant ;
- Provisions : c'est la charge qui sera constaté en vue d'une utilisation future.

Tableau n°14 : Charges Al Salam Bank

Type de charge	Sous Type	Terme	interprétation	
Charges d'exploitation	Frais du personnel	أجور الموظفين	Masse Salariales	
		مصاريف التكوين	Frais de formations	
		مكافآت	Bonus annuel	
		خدمات إجتماعية	Œuvres Sociales	
	Autres Charges d'exploitations	Amortissements	اهتلاكات	Amortissements
			ضرائب ورسوم	Impôts et taxes
			نقل، إقامة ومهام	Frais de transport, hébergement et missions
			وسائل الاتصال ونظم المعلومات	Charges informatiques
			مجلس الإدارة	Frais Conseil d'administrations
			هيئة الفتوى والرقابة الشرعية	Frais comité Charia
			تسويق وإشهار	Charges marketing
			إيجار	Loyer
			تأمين وصيانة	Entretien et assurances
			أتعاب	Honoraires
اشتراكات	Participations			
Provisions	Provisions	مخصص عام	Provisions générale (FRBG)	
		مخصص التمويلات المصنفة	Provisions pour créances douteuses	
		مخصصات أخرى	Autres provisions	
		استرجاعات المخصصات	Reprise sur provisions	

Source : Document interne à la banque

4.1.2 Les acteurs du contrôle budgétaire

Toute la cellule de contrôle de gestion est engagée pour l'élaboration de ce tableau de bord, chacun en fonction des tâches qui lui sont attribués. Le tableau suivant résume l'acheminement de l'élaboration du tableau de bord, les personnes en charges et à qui sera envoyé après chaque tâche :

Tableau n°15 : Acteurs du contrôle budgétaire

Tâche	Acteurs	Destinataire
1- Elaboration	Chargé du contrôle de gestion	Chef service contrôle de gestion et budget
2- Vérification et contrôle	Chef service contrôle de gestion et budget	Chargé de contrôle de gestion
3- Correction (en cas de faute)	Chargé de contrôle de gestion	Chef cellule contrôle de gestion et reporting
4- Examen et validation	Chef service contrôle de gestion et budget	Chef cellule contrôle de gestion et reporting
5- communication et diffusion	Chef cellule contrôle de gestion et reporting	<ul style="list-style-type: none"> - Directeurs Générale - responsable des Agences - Responsables des Structure centrales

Source : Document interne à la banque

Le reporting du Suivi Budgétaire mensuel représente une synthèse de plusieurs rapports de différentes sources, on cite notamment :

- Balance par chapitre ;
- État des lettres de crédit ;
- État des remises documentaires ;
- État des cautions.

Autres données

- CATEG ENTRY (Mouvements des PL transmis par l'équipe informatique) ;
- Le budget ;
- Les revenus réservés (Après chaque COB un mail automatique est reçu « Produits non recouvrés ») ;

4.2 Tableau de bord

Dans le cadre du suivi des réalisations budgétaires, la cellule du contrôle de gestion et reporting procède à l'élaboration d'un reporting de gestion hebdomadaire sous forme de deux tableaux de bord ; un tableau de bord de suivi des réalisations budgétaires et un tableau pour le suis des impayés, ces derniers sont présentés en Millions de Dinars Algérien et en milliers de Dollars.

Les tableaux de bord sont élaborés le premier jour de chaque semaine et arrêté à la fin de la semaine précédente. Ils doivent être présentés en fin de journée, au plus tard, le lendemain de bonne heure.

Le tableau de bord représente un ensemble d'indicateurs et de ratios reprenant les réalisations à la date d'arrêter comparées aux objectifs, détaillés comme suit :

4.2.1 Les indicateurs

Il s'agit de trois (03) catégories ou chaque catégorie regroupe un ensemble d'indicateurs :

- Financements directs (Financements entreprises et financement particuliers) ;
- Financements indirects (Remise documentaire, Crédit documentaire et Cautions) ;
- Les encours des dépôts de la clientèle ;
- Les encours de financement directs et indirects ;
- Produits et charges.

4.2.2 Les ratios

La banque utilise deux types de ratio qui sont :

- **Ration créances / dépôts clientèles** : si $< 100\%$, cela représente un excédent de ressources, si non un déficit de ressources.
- **Coefficient d'exploitation** : Charge d'exploitation/Revenus le taux est fixé suivant le budget en vigueur.

Le tableau suivant traduit les principaux termes figurants sur le tableau de bord :

Tableau n°16 : Rebrique TDB

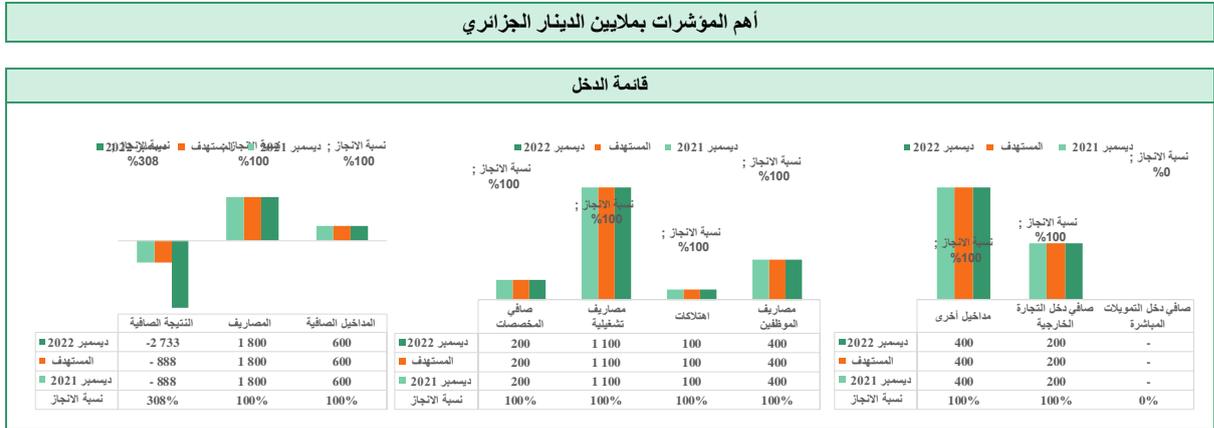
Terme	interprétation
تمويلات العملاء	Financements de la clientèle
ودائع العملاء	Dépôts de la clientèle
اعتمادات مستندية	Crédit documentaire « CREDOC »
تحصيلات مستندية	Remise documentaire « REMDOC »
خطابات ضمان	Caution
المداهيل	Les revenus
المصاريف	Les charges
معامل الكفاءة التشغيلية	Coefficient d'exploitation

Source : Document interne à la banque

Ci-dessous un modèle du TDB de la banque Al salam :

Figure n°44: Tableau de bord Al SALAM Bank

متابعة تنفيذ الموازنة التقديرية -ديسمبر 2022



Source : Document interne à la banque

Le tableau de bord ci-dessus représente la situation des produits et des charges par nature pour le mois « M » par rapport au budget et par rapport aux réalisations de l'année « N-1 »

Section 03 : Méthodologie de la comparaison : Analyse et recommandation

Après avoir vu d'une façon détaillée les outils du contrôle de gestion utilisés par l'échantillon choisi, nous allons tenter dans cette section à faire une comparaison entre les banques publiques et privées en matière d'utilisation des pratiques et mise en place des outils de contrôle de gestion, pour ce faire nous allons suivre les points suivants :

- Outils de contrôle de gestion au sein des banques publiques ;
- Outils de contrôle de gestion au sein des banques privées ;
- L'analyse comparative de l'utilisation des outils de contrôle de gestion banques publiques Vs banques privées ;
- Amélioration continue (Recommandation).

1. Outils de contrôle de gestion au sein des banques publique

De ce qui précède nous avons jugés nécessaire de récapituler des points importants dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°17 : Récap d'utilisation des outils de contrôle de gestion- banques publiques-

Banques Publiques	OUTILS DE CONTRÔLE DE GESTION					ERP & outils informatiques
	Comptabilité Générale	Comptabilité Analytique	Gestion & contrôle budgétaire	Ratios & Statistiques	Tableau de bord	
CPA	✓	✗	✓	✓	✓	✓
BADR	✓	✗	✓	✓	✓	✓

✓ : Appliqué.

✗ : Non-appliqué

Source : Élaborer par nos soins.

Nous allons par la suite expliquer les points cités dans le tableau ci-dessus :

- En matière de comptabilité générale, les banques sont obligées d'assurer la bonne tenue de leur comptabilité à travers le respect des normes internationales IAS/IFRS et des lois bancaires qui constituent un dispositif commun à toutes les catégories d'établissement de crédit ;
- En ce qui concerne la comptabilité analytique, ces banques utilisent des barèmes mis en place pour la détermination des coûts de leur opérations au lieu d'adopter une des méthodes de calcul des coûts proposées par la comptabilité analytique ;
- Pour la gestion et le contrôle budgétaire, la compagne budgétaire commence à partir au début de deuxième semestre de l'année N-1, par la préparation des pré-budgets, le budget final est notifié au début de l'année N à toutes les structures. Concernant le contrôle budgétaire est élaboré mensuellement et doit figurer dans le tableau de bord.
- Concernant le tableau de bord, les banques publiques utilisés des tableaux de bord format Excel et qui prends en compte que les soldes intermédiaires de gestion et quelques ratios qui présentent des informations sur la situation financière de la banque ;
- En matière d'ERP et d'utilisation de l'outil informatique, ces banques utilisent des ERP performants mais malheureusement ces derniers restent partiellement exploitables à cause de manque de formation pour le personnel surtout pour le module controlling.

2. Outils de contrôle de gestion au sein des banques privées

Comme nous avons déjà détaillé dans la section précédente les différents outils de contrôle de gestion utilisés par l'échantillon de recherche, la récapitulation de quelques faits nous semblent nécessaire :

Tableau n°18 : Récap d'utilisation des outils de contrôle de gestion- banques privées-

Banques Privées	OUTILS DE CONTRÔLE DE GESTION					ERP & outils informatiques
	Comptabilité Générale	Comptabilité Analytique	Gestion & contrôle budgétaire	Ratios & Statistiques	Tableau de bord	
SGA	✓	✓	✓	✓	✓	✓
AL SALAM	✓	🕒	✓	✓	✓	✓

✓ : Appliqué

🕒 : Mise en place encours

Source : Élaborer par nos soins

Ce tableau nous montre les outils de contrôle de gestion mis en place par les banques privées :

- Les banques privées comme les banques publiques sont obligées à tenir leur comptabilité selon les normes IAS/IFRS et dans le respect des dispositifs bancaires ;
- Ces banques sont de renommée mondiale, leur objectif est de maximiser leur profit dans le monde entier à travers la présentation des produits avec des prix attractifs et cela est possible qu'avec l'utilisation des méthodes de calcul et de gestion de coûts que présentent la comptabilité analytique. Cette comptabilité existe depuis longtemps au sein de la SGA, et sa mise en place est en cours au sein d'Al SALAM Bank ;
- Concernant la gestion et le contrôle budgétaire, la compagne budgétaire commence à partir de début de deuxième semestre de l'année « N-1 », le budget est notifié au début de l'année « N », et soumis mensuellement à des contrôles budgétaires afin de comparer les réalisations avec les objectives ;
- Le tableau de bord, constitue une source d'information pertinente pour le sommet stratégique à cause du nombre de KPI's présentés (financiers, RH, commerciales), ce qui aide les responsables à prendre les meilleures décisions au bon moment ;
- En matière d'utilisation d'ERP et d'outils informatiques, les banques privées appliquent d'une façon optimale les différents requêtes que donne le Delta Bank, surtout le module controlling est exploités d'une façon optimale dans toutes les phase du contrôle de l'extraction des bases

de données jusqu' à la présentation des P&L à la fin de période, en ce qui concerne l'utilisation de l'outil informatique et les outils de diffusion de l'information, un développement considérable a été enregistré surtout au niveau de la société générale à cause d'utilisation des logiciels récent et performant qui permet de rendre l'information facilement exploitable par les cadres de la banque.

3. L'analyse comparative de l'utilisation des outils de contrôle de gestion banques publiques Vs banques privées

Dans cette étape, nous allons voir les principaux points de divergence en matière d'utilisation des outils de contrôle de gestion entre les deux types de banques qui sont comme suit :

- En matière des ERP et l'utilisation de l'outil informatique, les banques privées ont pris le dessus en raison de plusieurs facteurs à savoir : la politique de la banque, le suivi des développements informatiques et les progrès dans la diffusion de l'information à travers l'utilisations des logiciels performants qui peuvent à travers leurs fonctionnalités avoir des données provenant de diverse sources (Cas SGA). En ce qui concerne les banques étatiques, malgré l'acquisition de nouveaux ERP qui facilitent l'obtention de l'information à l'instant T, le manque de formation et le non-respect des délais rendre ces derniers inexploitable pour satisfaire les besoins du contrôle de gestion en matière d'extraction des bases de données format controlling, le calcul des indicateurs et des coûts ;
- En ce qui concerne la comptabilité analytique, les banques publiques utilisent des centres de responsabilités afin de bien cerner les différentes dépenses, mais cela reste insuffisant dans la présence d'une concurrence acharnée dans le secteur bancaire algérien avec l'existence des banques étrangères qui utilisent des techniques, des méthodes et des technologies qui facilite le calcul et la gestion des coûts ce qui explique actuellement leurs grandes parts de marché. Les banques publiques tentent toujours à mettre en place une comptabilité analytique afin de déterminer les coûts de leurs opérations d'une manière efficace dans le but de maximiser leurs rentabilités, ces banques utilisent actuellement des anciens barèmes qui devront être actualisées ou même renoncer par une des méthodes de calcul de coûts et cela était toujours pour le cas de la CPA, la demande du conseil d'administration depuis 2018 ;

- La gestion prévisionnelle on peut dire que c'est le seul instrument du contrôle de gestion utilisé d'une façon identique dans les deux types de banques ;
- En termes d'étude de la rentabilité à travers le calcul des KPIs et la présentation des tableaux de bord qui est un outil qui parle spontanément avec les non-financiers et qui permet d'aligner la stratégie avec la gestion des opérations reste un outil mal considéré dans les banques publiques et qui prends en considérations que les SIG et quelques indicateurs de gestion. Certes que les SIG permet de dégager les grands axes du résultat, mais ils sont toutefois insuffisants pour mesurer la rentabilité soit des centres de profit ou des différents activités mises en œuvre. Les banques privées utilisent des logiciels performants qui rendre l'information facilement compréhensible et qui donnent des détails sur plusieurs axes d'analyses, ce qui permet aux digérant de prendre les meilleures décisions.

4. Amélioration continue

Dans cette phase, nous allons présenter une piste d'amélioration pour les banques publiques afin d'augmenter la qualité des informations présentées dans leur tableaux de bord à travers l'utilisation des logiciels BI (Business Intelligence) qui sont considérés comme un outil d'amélioration de la prise de décision et qui représentent actuellement la tendance dans le monde de la diffusion de l'information.

Avant d'entamer les étapes de mise en place de la BI, nous avons jugés nécessaire de présenter quelques notions théoriques sur la Business Intelligence,

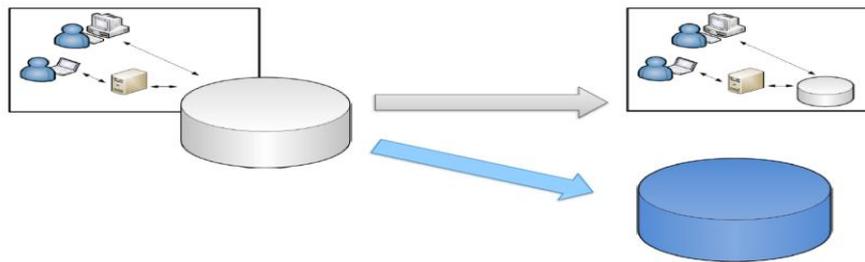
5.1 Cadre conceptuel de la business intelligence

5.1.1 Besoins de l'entreprise en matière de données

L'entreprise en matière de données à trois besoins à satisfaire à savoir :

- **Historisation** : Appelée aussi audit de données, signifie le mécanisme par lequel on peut faire des extractions à chaque évolution des données.

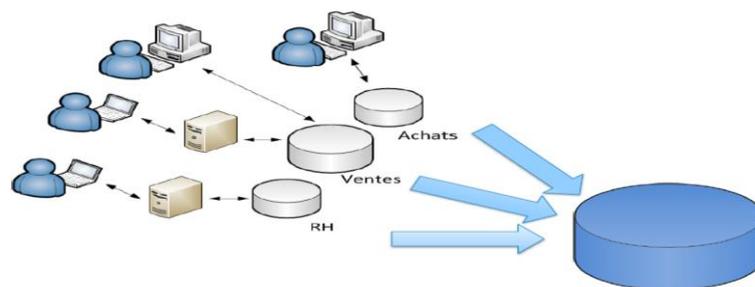
Figure n°45: Besoin d'historisation



Source : Élaborer par nos soins

- **Besoin de centralisation** : consiste à grouper l'ensemble des données collectées depuis différents support informatiques sur un serveur central.

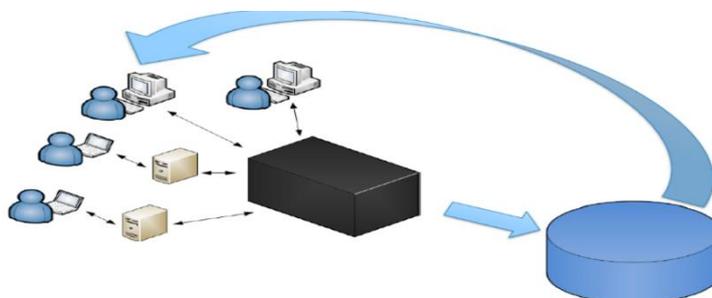
Figure n°46 : Besoin de centralisation



Source : Élaborer par nos soins

- **Besoin d'analyse** : Comprendre les données collectées et présenter les résultats

Figure n°47 : Besoin d'analyse



Source : Élaborer par nos soins

Afin de répondre à ces besoins, les chercheurs ont développés un concept qui sert à auditer, centraliser et analyser les données, ce qui rend les entreprises plus intelligentes, il s'agit de BI.

5.1.2 Définition de la BI

BI est un ensemble des processus, technologies et architectures qui transforment les données brutes en information pertinentes et utiles.

On peut dire que la Business intelligence rend les entreprises « plus intelligentes » parce qu'elle permet aux gestionnaires de voir les choses plus clairement, et d'entrevoir comment celles-ci vont probablement se dérouler à l'avenir, donc la BI tourne autour du fait de mettre la puissance du calcul, pour aider à faire le meilleur choix pour l'entreprise.

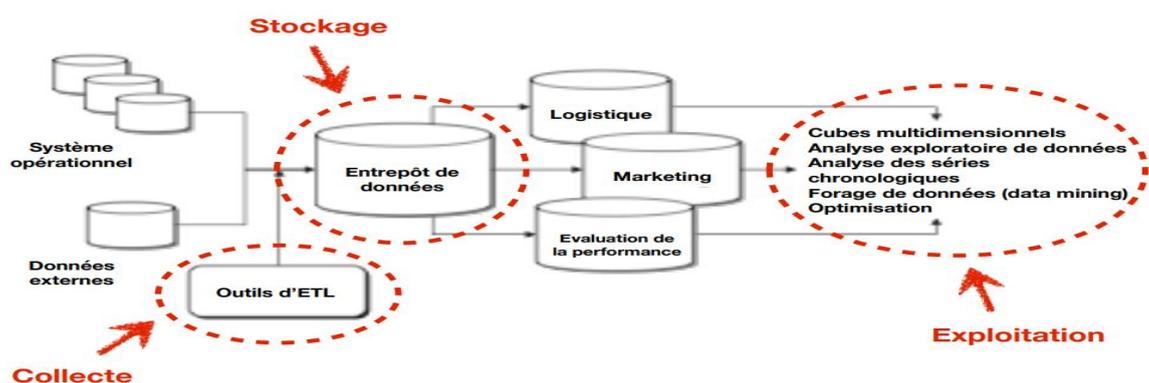
5.1.3 Objectifs de la BI

Business intelligence permet de :

- Rendre les informations d'une entreprise facilement accessible (PC, Téléphone, ...) ;
- Présenter l'information les informations d'une manière cohérente ;
- Permettre une souplesse et résilience au changement ;
- Être un bastion sécurisé qui protège les actifs informationnels ;
- Service de base pour améliorer la prise de décision ;
- Être focaliser sur l'efficacité et la réussite plutôt que l'apparence et l'élégance

5.1.4 Architecture de la BI

Figure n°48 : Architecture BI



Source : Élaborer par nos soins sur la base des données collectées

Étape 01 : Collecter et extraire des données à travers les outils ETL (Extract Transform Load)

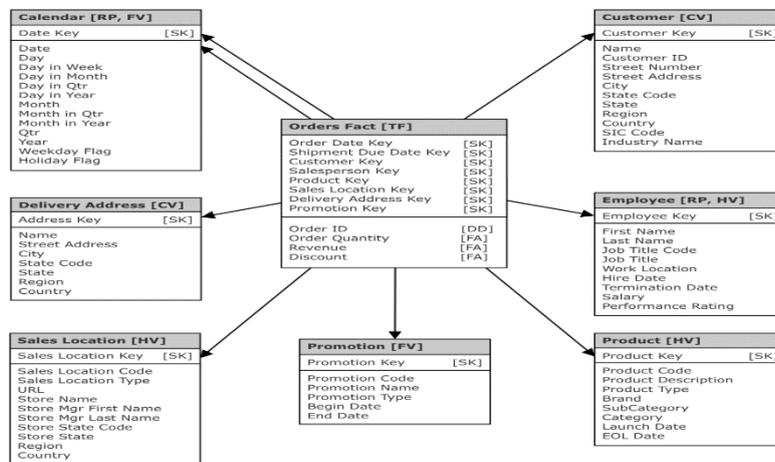
Étape 02 : Stockage des données dans le data Warehouse

Étape 03 : Exploiter et analyser

Pour réaliser ces trois étapes il faut obligatoirement passer par ce qu'on appelle les faits, qui est un act, évènements, ou sujet d'analyse.

Une table des faits, c'est une table qui contient un ou plusieurs faits numériques qui se produisent lors de la combinaison de clés qui définissent chaque enregistrement, cette table est liée avec plusieurs dimensions à travers des liens et des relations.

Figure n°49 : Table de faits



Source : http://formations.imt-atlantique.fr/bi/bi_modelisation_dimensionnelle_annotations.html, Consulté le 05/01/2023 à 09H57

L'ensemble des tables faits constituent le business intelligent de l'entreprise.

5.1.5 Logiciel de BI

Actuellement sur le marché il existe 9 logiciels de BI à savoir :

- Power BI de Microsoft ;
- Datapine ;
- DigDash ;
- Domo ;
- Tableau ;
- IBM cognos Analytic ;
- Myreport ;
- QlikSense ;

- Sisence.

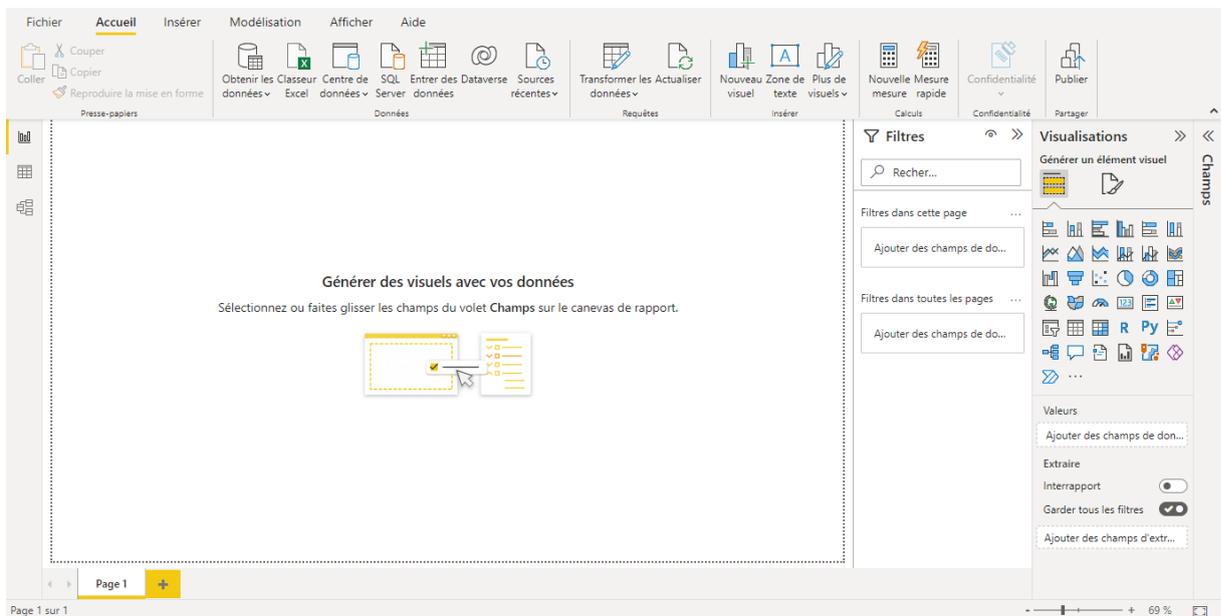
Le prix mensuel d'utilisation des logiciels ci-dessus varie entre 10\$ à 219\$.

5.2 Mise en place d'un projet BI au niveau de la CPA

Après avoir effectué un bref aperçu sur le terme BI, nous allons essayer de faire une conception d'un tableau de bord sur la base des données collectées auprès de la CPA via Power BI de Microsoft.

La plateforme de Power BI se présente comme suit :

Figure n°50 : Plateforme Power-BI



Source : photo faite par nos mêmes.

Pour réussir le projet BI au niveau de la CPA, nous avons respecté toutes les procédures et techniques nécessaires, en fournissant une BI qui prends en compte une multitude des faits et des dimensions afin de présenter la situation globale de la banque.

Pour cela nous jugés nécessaires de présenter 10 faits à savoir :

- Faits des ressources humaines ;
- Faits des budgets ;
- Faits des charges ;
- Faits des produits ;

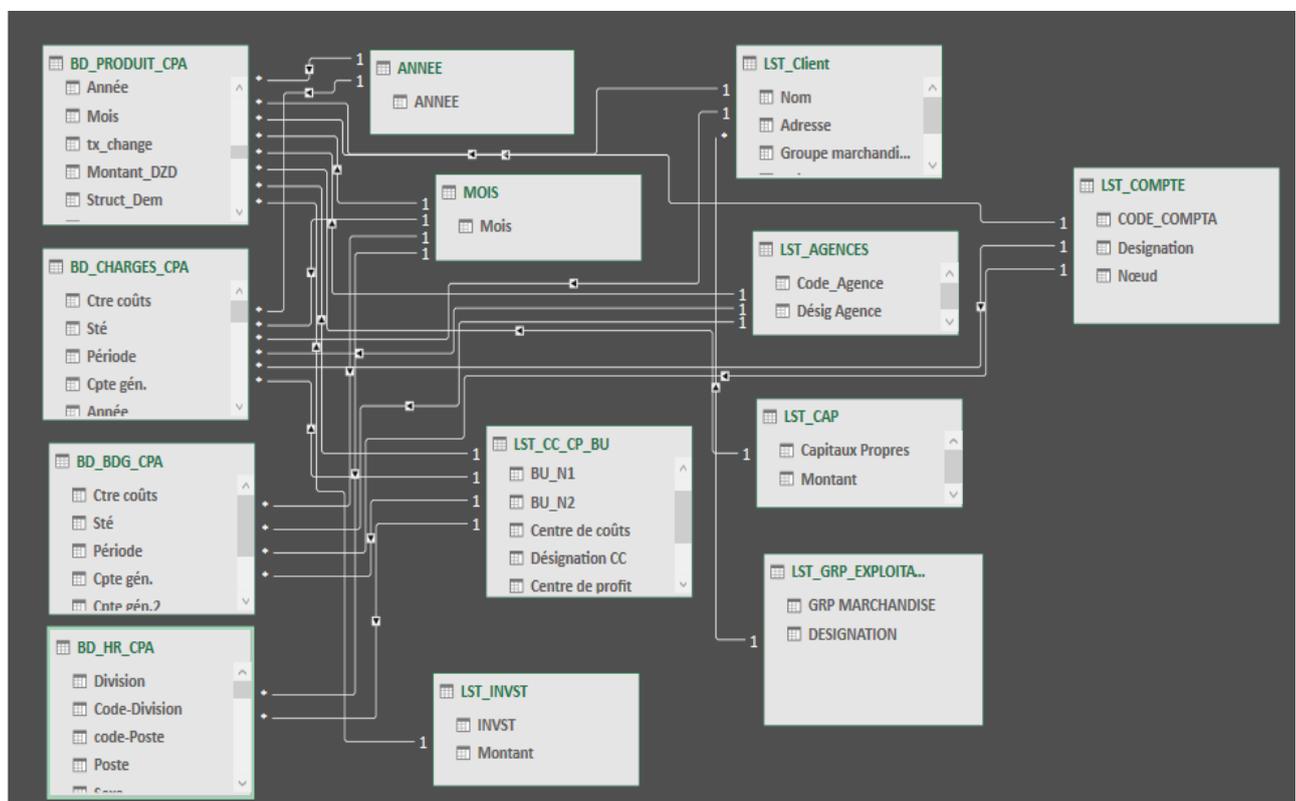
- Faits des crédits ;
- Faits des dépôts ;
- Faits des groupes d'exploitation ;
- Faits des agences ;
- Faits des dettes douteuses ;
- Faits des investissements ;

Permet les dimensions utilisées nous avons : Date, année, mois, clients, wilaya, communes, et autres

Cette démarche pourra être très difficile dans le cas réel (au sein de la banque) à cause des problèmes de liaison entre le système et le power BI en raison du non-respect des délais d'enregistrement et des imputations analytique par exemple.

Donc notre conception est basée principalement sur des fichiers Excel qui englobent les différentes informations collectées.

Figure n°51 : Diagramme Power BI CPA



Source : Élaborer par nos soins

Après avoir établi les différents liens entre les dimensions et les faits, il est temps maintenant de mettre en place un tableau de bord qui donne une image très claire sur la situation globale de la banque, ce qui permet au sommet stratégique de prendre les meilleures décisions au bon moment.

Les membres de conseil d'administration, ainsi que les responsables de structures ont la possibilité de consulter l'évolution de l'activité de façon journalière à distance via leur smartphones

Figure n°52 : Tableau de bord CPA via Power BI



Source : Élaborer par nos soins

Conclusion

À la fin de ce chapitre nous pouvons retenir que les banques privées ont pris le dessus en matière d'utilisation et d'application des outils de contrôle de gestion à travers l'utilisation des ERP et logiciels performant qui facilite la diffusion de l'information.

Le contrôle de gestion au sein des banques publiques est basé principalement sur la gestion prévisionnelle, leurs systèmes de mesure de rentabilité se limite au calcul des soldes intermédiaires de gestion, la rentabilité par client ou par produit ne sont pas pris en considération par ces banques malgré leurs importances. L'analyse des indicateurs et des ratios de gestion étant limité à quelques ratios. En ce qui concerne le calcul des coûts, les banques publiques utilisent des barèmes afin de déterminer les coûts de leurs opérations.

La tendance actuelle dans le monde des affaires est l'utilisation des logiciel BI afin de faciliter la prise des décisions, mais pour réaliser ce point il faut d'abord assurer que toutes les écritures sur le système d'information sont bien imputées sur leur centres d'analyses, dans le cas contraire il faut obligatoirement corrigés toutes les erreurs et les incohérences existante sur le système, en suite construire une BI qui a pour but : la présentation de la situation globale de la banque au moment T.

Conclusion générale

À l'issue de ce travail de travail de recherche, le rappel de certains faits et la récapitulation de quelques points nous semblent primordiales.

Le but de cette recherche est de faire une comparaison entre le contrôle de gestion bancaire au sein des banques publiques et privées en Algérie, notre problématique a été formulée comme suit :

L'évolution des pratiques de contrôle de gestion diffère-t-elle entre les banques publiques et privées en Algérie ?

Afin de répondre à la problématique ci-dessus, nous avons articulé le plan de notre recherche en quatre chapitres : dans le premier chapitre nous avons présenté des généralités sur la banque ainsi que l'évolution et la composition du système bancaire Algérien. Dans le deuxième chapitre nous avons détaillé à travers une revue de la littérature, les cinq outils de contrôle de gestion. Le troisième chapitre a été consacré pour le contrôle de gestion au sein des établissements des crédits, ses spécifications et ses outils utilisés. Le quatrième et le dernier chapitre a été consacré à l'étude empirique qui a été réalisée sur un échantillon de quatre banques, deux publiques et deux privées, nous avons fait une comparaison entre les outils utilisés par ses banques et la qualité de l'information diffusée par ces derniers.

Le plan ci-dessus nous a permis d'une part de démontrer la différence d'application des pratiques du contrôle de gestion entre les deux types de banques et d'autre part de **confirmer toutes les hypothèses** avancées dans notre problématique de recherche.

1- Les principaux résultats de la recherche

- ❖ Les banques privées donnent beaucoup plus d'importance au contrôle de gestion que les banques publiques. Le contrôleur de gestion au sein des banques publiques on peut le considérer comme un agent qui fait des calculs en cas de besoins aux autres structures, or son rôle principal est d'assurer le pilotage de l'activité à tous les niveaux : opérationnels et stratégiques ;
- ❖ Les banques privées utilisent des techniques et des logiciels qui constitue la tendance actuelle dans le milieu des affaires à savoir : les logiciels d'intelligence des affaires comme Power BI de Microsoft, ce type de logiciel permet de rendre l'information facilement exploitable et accessible à tout moment ce qui facilite la prise de décision.

2- Les apports de la recherche

Les apports de la recherche sont de deux ordre :

- ❖ Sur le plan théorique, nous avons réalisé une vaste revue de la littérature sur le contrôle de gestion, et ce en analysant les résultats de plusieurs travaux scientifiques, ce qui nous a permis d'identifier l'ensemble des outils de contrôle de gestion. Cette revue pourrait servir au point de départ pour les recherches futures ;
- ❖ Sur le plan pratiques, notre travail donne une image sur la place qu'occupe le contrôle de gestion au sein des banques en Algérie, les résultats de cette étude comparative pourraient par exemple inciter les responsables des banques publiques de donner plus d'importance au contrôle de gestion par ce que aujourd'hui le contrôle de gestion joue un rôle clé dans le milieu bancaires, cette importance ne peut être réalisée qu'avec la combinaison des ressources matérielles et humaines, c'est à dire tout contrôleur de gestion durant toutes les phases d'analyses de l'anticipation jusqu'au suivi de la performances avec l'existence et la mise en place des meilleurs systèmes d'information et les meilleures procédures, constituent la réussite et la valeur ajoutée d'un contrôle de gestion, donc pour faire le pilotage de l'activité il faut utiliser des ERP et des logiciels performants par un personnel qualifiés et bien formés .

3- Limites et perspectives

La principale limite de notre recherche tient au fait que nous n'avons pas réussi à élargir notre échantillon de recherche pourtant nous avons déposé des demandes de collectes d'informations pratiquement dans toutes les banques publiques et privées, certaines banques ont refusés directement de nous fournir les informations demandées à causes de la nature des informations qui sont considérée comme des informations confidentielles.

Durant notre travail, nous avons posés plusieurs interrogations qui peuvent être des bons sujets de recherche, qui sont comme suit :

- ❖ Comment la business intelligence rendre les reportings controlling facilement exploitable ?
- ❖ Quel est l'impact d'application de la comptabilité de gestion sur la performance de la banque ?

Bibliographie

Ouvrages :

- Garsault (P)- PIRIANI (S) « La banque fonctionnement et stratégie » Ed : Economica, Paris
- Dupressoir (A), « Les banques en fonction de leur forme juridique », FSES-université Lille, 2016
- WAUTHY (R)-DUSHESNE (P), « Économie financière : opération de banque et de bourse », Ed. La Procure, Namur
- Drut (B), Blanqué (P) « Banques centrales : Les nouveaux outils de politique monétaire », DEBOEK, 2022.
- NARASSIGUIN (P) « monnaie, banques et banque centrales dans la zone EURO » éd de Boeck, 2015
- Pierre-Charles. « Économie et gestion bancaire » Première Edition DUNOD, Paris,2005
- Descamps (C), Soichot (J) : « Economie et gestion de la banque », Edition EMS, Paris, 2002
- Boudjelal (Y), « Gestion des moyens de paiement », Ed universitaires européennes, Paris, 2011
- BESSIS (J), « Gestion des risques et Gestion Actif-passif des banques, Edition DALLOZ, paris,1995
- Philippe (T), Kharoubi ©, « Analyse du risque de crédit, banque des marchés », Paris, 2021
- Ogien(D), « Comptabilité et audit bancaire : Normes françaises et IFRS », DUNOD, Paris,2014.
- Charles (P), « Économie et gestion bancaire » DUNOD, Paris .2005
- Desmicht (F), « Pratique de l'activité bancaire », Dunod, Paris, 2004
- Le Petit Larousse Grand Format, Ed. Larousse, Paris 2019
- Garsault (P)- PIRIANI (S) « La banque fonctionnement et stratégie » Ed : Economica Paris 1997.
- Burland (A), Langlois (G), Bringer (M), Bonnier (C), «DCG11 Contrôle de gestion » édition Foucher, 2017.

- WAUTHY (R)-DUSHESNE (P), Economie financière : opération de banque et de bourse, Ed. La Procure, Namur 1983
- Descamps (c), Soichot (J), « Economie et gestion de la banque », Edition Ems, Paris. 2022
- Chelly (D)- sébéloué(S), « Les métiers du risque et du contrôle dans la banque »,2004
- DORDES (C), « Droit et justice dans le secteur bancaire : Banque et risque systémique », 2016
- Lamarque(E), Maymo (V), « ECONOMIE ET GESTION DE LA BANQUE », DUNOD, 2015
- Henni (A), « Monnaie, crédit et financement en Algérie (1962-1987)» CREAD.2011
- ARNOUD (H) « Le contrôle de gestion... en action » ; édition Liaisons 2001
- Kerviler (L), De Kerviler (I), « Le contrôle de gestion A la portée de tous ! » ; Economica 2000
- Burland(A), Langlois (G), Bringer (M), Bonnier (C), « DCG11 Contrôle de gestion » édition Foucher,2021
- SEGHIRI (A), OUERTANI (S), « Les méthodes de calcul de coûts : Coût complets Vs direct costing », EUE, Paris, 2019
- Lemoine (J.L), « le contrôle de gestion » édition DUNOD, paris, 1974
- DUBRULLE, JOURDAN (D), Comptabilité analytique de gestion, Dunod, 4eme édition, 2003
- MARGERIN (J), Comptabilité analytique, les éditions d'organisation, 1990
- BOUGHABA (A), Comptabilité analytique d'exploitation, Berti édition, 2017
- DUCREAU (f), BOUTRY (M), « Imputation rationnelle », Edition Economica, 1997
- GODARD (C), le petit contrôle de gestion 4eme édition, Dunod, Paris, 2013
- Didier (L), « L'essentiel de la Gestion budgétaire », Edition Eyrolles, Paris, France, 2012
- Meheut (B), « Gestion budgétaire de l'entreprise; plans, budgets, contrôle », Paris 1994
- Depallens (G), « Gestion Financière De L'entreprise », 4eme Edition, SIREY, Paris, 1971
- Guedj(N), « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », Organisation, Paris 2000
- DJEBRI (Z), DURAND (X), KUSZLA (C), « Contrôle de gestion », Dunod, Paris, 2017

- Didier (L), « L'essentiel de la Gestion budgétaire », Edition Eyrolles, Paris, France, 2012
- Lochard (J), « La gestion budgétaire : outil de pilotage des managers », Organisation, Paris, 1998
- VOYER(P), « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », Ed, presse universitaire Québec,2011
- Gervais (M), « contrôle de gestion », 7ème édition Economica, Paris, 2000
- Doriath (B), « Contrôle De Gestion En 20 Fiche », 5eme Edition, DUNOD, Paris, 2008
- PIGE (B), LARDY(P), « reporting et contrôle budgétaire », 2003
- Löning (H), Pesqueux (Y), Chiapello(E), Mallert(V), Meric(J), Michel(D), Sole(A), « le contrôle de gestion », Dunod, Paris, 1998
- FARNANDEZ (A) « Les nouveaux tableaux de bord des managers », 3emeEdition, Paris, 2003
- Sponem (S), Pezet (A), « les grands auteurs en contrôle de gestion », Ed EMS, 2021
- LONING. H, MALLERET. V, MERIC. J, PESQUEUX. Y, CHIAPELLO. E, MICHEL. D & SOLE. A « le CG DUNOD, 3emeEdition, Paris, 2008,
- Le ROBERT, dictionnaire le robert, collection les usuels, Paris, juin 1995
- CHARRON (J.L), SEPARI (S), « Organisation et gestion de l'entreprise », Edition, DUNOD, Paris, 2001
- Bellahsene (R), « Les Principes du Crédit Bancaire : Les critères d'éligibilité pour l'octroi d'un crédit bancaire », Ed UE, 2011
- Bonin (H), « L'affacturage au cœur de processus d'innovation bancaire : un enjeu d'histoire d'entreprise », Droz, 2016
- Naulleau(G), Rouach(M), « contrôle de gestion et stratégie dans la banque », Ed. Revue Banque, Paris, 2013
- BESCOS(P.-L.) – DOBLER (PH.) – MENDOZA (C.) – NAULLEAU (G.) – GIRAUD (F.) – LERVILLE ANGER(V), « Contrôle de gestion et management », Montchrestien, 4èmeédition, Paris, 1997
- Alcouffe (S)-Rivière (A)-Ilesèque-Dubus (F), « Contrôle de gestion sur mesure », Dunod,2013
- LONING (H.) – PESQUEUX (Y.), « Le contrôle de gestion », édition Dunod, Paris, 1998.

- SELMER(C), « La boîte à outils du contrôle de gestion », édition Dunod, Paris, 2019
- BOISSELIER (P.), Le contrôle de gestion (épreuve et application, DECF), édition Vuibert, Paris, 1999.
- ALAZARD (C)- SEPARI (S), Manuel et Application de contrôle de gestion, 4ème édition, Dunod, Paris, France, 2006.
- LORINO(P), MOTTIS (N) “ Contrôle de gestion et pilotage de l’entreprise ”, 2e édition, Éditions Dunod, Paris 2004
- Rouach (m), « finance et gestion dans la banque », RB édition, 2010
- Bouaziz(N), GHEZZLI (H), « le contrôle de gestion bancaire », Dunod, Paris, 2004.

Travaux de recherche

- Vilain (R), Qu’est-ce que la Banque mondiale et comment fonctionne-t-elle ? Semaine d’actions contre la dette et les institutions financières internationales du 9 au 15 octobre 2017
- M. BENAMGHAR (M) : « la réglementation prudentielle des banques et des établissements financiers en Algérie en son degré d’adaptation aux standards de Bâle 1 et Bâle 2 », Mémoire de magistère en science économique, Université Mouloud Mammeri au TO. 2010
- H. Bouquin, Les fondements du contrôle de gestion. Presse universitaire de France « Que sais-je ? » ; N°2892 ; Paris
- BOUANANI (A), « Contrôle de gestion bancaire : mesure de rentabilité », DSEB, ESB, 2001
- Koffi Jean-Marie, YAO « APPROCHE ECONOMETRIQUE DES DETERMINANTS DE LA RENTABILITE DES BANQUES EUROPEENNE » recherche présentée à l’université du Luxembourg, Grand-Duché de Luxembourg 1997.
- LOUX (G.), « La mesure de la rentabilité des activités bancaires », Banque Stratégie° 140, juillet-août 1997
- VENE RAUTUREAU (C), « contrôle de gestion bancaire », DESS CDG des services, université Paris Nanterre, 2021
- KHERCHI(H), « L’EVOLUTION DU SYSTEME BANCAIRE ALGERIEN SOUS LES NOUVELLES REGLE PRUDENTIELLES INTERNATIONALES

» 2015

- LEVY – CARBOUA (V.) – RENARD (F.), « Structure et rentabilité des banques », Revue Banque n° 365, septembre 1977
- MALKI. A, « La gestion obligataire au sein des banques : Cas du CPA », École Supérieure Des Banques, Alger 2008
- LADJOUZIS, « La bonne gouvernance bancaire : une condition nécessaire pour le développement économique en Algérie », 2014/ 05 العدد – المجلة أداء المؤسسات الجزائرية
- VENE RAUTUREAU (C), contrôle de gestion bancaire, DESS CDG des services, université paris Nanterre, 2021
- BOUBERKA (S), BOUCHERK (R), « L'impact du système d'information dans l'optimisation du processus décisionnel », mémoire master soutenu en juin 2021
- LAMBERT (C.V), « La fonction contrôle de gestion. Contribution à l'analyse de la place des services fonctionnels dans l'organisation », Thèse doctorat, 2005
- DUCREAU (F), BOUTRY (M), « Imputation rationnelle », IAE, Université nancy2, 2018
- Saidi (Y), Berrhouma (A), « Présentation des états financiers dans le nouveau système financier et comptable Algérien 2009 », Revue des études financières et comptable ,2010
- Agag (A), Megrouche (N), « L'impact du contrôle de gestion sur la performance de l'entreprise », Mémoire master soutenu en Juin 2021, UMMTO.
- Azrou (K), Berrane (A), « Contribution du contrôle budgétaire à la performance de l'entreprise », Mémoire master soutenue en 2017 à l'université de béjaia.
- ILMANE (M.C), « Les trois phases de développement du système bancaire et monétaire algérien », Revue des sciences commerciales et de gestion, N°01, 2012.
- Zaafrane (M), « L'audit et le contrôle des risques dans le milieu bancaire Cadre de référence des banques algériennes », Revue les cahiers du POIDEX, N°06, 2016

Site internet

- <https://www.bank-of-algeria.dz>
- <https://www.bea.dz/>
- <http://www.bna.dz/>

- <https://www.cpa-bank.dz/index.php/fr/>
- <https://badrbanque.dz/>
- <https://www.bdl.dz/>
- <https://www.cnepbanque.dz/>
- <https://www.bnpparibas.dz/>
- <https://societegenerale.dz/>
- <https://www.banxybank.com/>
- <https://www.bank-abc.com/world/algeria/Fr/Pages/default.aspx>
- <https://www.trustbank.dz/>
- <https://www.agb.dz/>
- <https://www.housingbankdz.com/index.php/fr/presentation/nous-connaître>
- <https://www.alsalamalgeria.com/ar/page/list-10-0-186.html>
- <https://www.albaraka-bank.dz/>
- <http://ressources.unit.eu/cours/kit-gestion-ingenieur/Chapitre-2/Compta-gestion-ingenieur/ING-P3-10/Pdf/ING-P3-10.pdf>
- http://unt.unice.fr/aunege/Comptabilite_analytique_L2/html/images/lecon_07/traitement_charges.png
- <http://www.institut-numerique.org/wp-content/uploads/2013/10/Les-éléments-constitutifs-d'ABC1.png>
- <http://www.maxicours.com/se/fiche/6/8/213668.html>
- https://www.memoireonline.com/10/12/6156/m_Contrle-de-gestion-tableau-de-bord-outil-de-performance-et-de-pilotage11.html
- <https://wikimemoires.net/2012/03/systeme-information-contrôle-de-gestion/>
- <https://conseilaudit.com/guides/boostez-votre-entreprise/centre-de-responsabilite/>

- <https://www.l-expert-comptable.com/a/37464-mon-entreprise-t-elle-une-bonne-rentabilite.html>
- <https://www.beaboss.fr/Definitions-Glossaire/Centre-de-cout-239850.htm>
- <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-comptable-et-fiscal/1198577-produit-net-bancaire-definition-et-calcul/>
- <https://economy-pedia.com/11039703-market-price>

Autres sources

- L'article 110 de la loi algérienne n° 90-11 relatives à la monnaie et au crédit du 14 Avril 1990
- L'article 111 de la loi algérienne n° 90-11 relatives à la monnaie et au crédit du 14 Avril 1990
- L'article 112 de la loi algérienne n° 90-11 relatives à la monnaie et au crédit du 14 Avril 1990
- L'article 113 de la loi algérienne n° 90-11 relatives à la monnaie et au crédit du 14 Avril 1990
- L'article 114 de la loi algérienne n° 90-11 relatives à la monnaie et au crédit du 14 Avril 1990

Annexes

Annexe 01 : Piste d'amélioration du CDG -CPA 2017-

J- En matière de contrôle de gestion

Pour ce compartiment, les travaux ont concerné :

- ▶ Les travaux portant réorganisation de la structure du contrôle de gestion.
- ▶ Les travaux portant actualisation de la procédure budgétaire.
- ▶ La mise en place d'un plan de formation adapté aux besoins de la fonction du contrôle de gestion.
- ▶ La mise en place d'une comptabilité analytique et l'implémentation d'une solution informatique dédiée au contrôle de gestion et la gestion budgétaire.

La réalisation de ces deux derniers projets reste tributaire des recommandations du projet de refonte du système d'information en cours.

Annexe 02 : Piste d'amélioration du CDG -CPA 2018-



I- Dans le domaine du contrôle de gestion

Pour ce compartiment, les travaux ont porté sur :

- ▶ La poursuite des travaux portant réorganisation de la structure du contrôle de gestion.
- ▶ La poursuite des travaux portant actualisation de la procédure budgétaire.
- ▶ L'enrichissement des tableaux de Bord de gestion actuels et l'intégration de nouveaux outils de contrôle de gestion.
- ▶ Le lancement de la réflexion pour la mise en place d'une nouvelle approche de mesure de la performance des agences d'exploitation par la Méthode Data Envelopment Analysis (DEA).
- ▶ L'élaboration du cahier des charges portant mise en place d'une solution de gestion budgétaire entrant dans le cadre du développement d'une solution informatique de gestion des achats et immobilisations par code à barre.

Annexe 03 : Piste d'amélioration du CDG -CPA 2019-



I- Dans le domaine du contrôle de gestion

Pour ce compartiment, les travaux ont porté essentiellement sur :

- ▶ La poursuite des travaux portant réorganisation de la structure du contrôle de gestion.
- ▶ La poursuite des travaux portant actualisation de la procédure budgétaire.
- ▶ L'enrichissement des tableaux de Bord de gestion actuels par l'intégration de nouveaux outils de contrôle de gestion.
- ▶ Le lancement de la réflexion pour la mise en place d'une nouvelle approche de mesure de la performance des agences d'exploitation par la Méthode Data Envelopment Analysis (DEA).
- ▶ L'élaboration du cahier des charges portant mise en place d'une solution informatique de gestion budgétaire entrant dans le cadre du projet de gestion des achats et immobilisations par code à barre.

Annexe 04 : Piste d'amélioration du CDG -CPA 2020-

H.2- Dans le domaine du contrôle de gestion

Pour ce compartiment, les travaux ont porté essentiellement sur :

- ▶ La finalisation des travaux portant réorganisation de la structure du contrôle de gestion.
- ▶ La poursuite des travaux portant actualisation de la procédure budgétaire.
- ▶ L'enrichissement des tableaux de Bord de gestion actuels par l'intégration de nouveaux outils de contrôle de gestion.
- ▶ L'exploitation des premiers résultats issus de la mise en œuvre d'une nouvelle approche de mesure de la performance des agences d'exploitation, en l'occurrence la Méthode Data Envelopment Analysis (DEA).
- ▶ Le lancement des travaux de préparation d'un cahier des charges pour l'acquisition et l'implémentation d'une solution intégrée de contrôle de gestion. Cette opération intervient dans le cadre de la prise en charge des observations et recommandations formulées par les Commissaires aux Comptes dans leur rapport de certification des comptes sociaux de la Banque 2018 relatives aux axes d'amélioration de la fonction « du contrôle de gestion».

Annexe 05 : Dépenses de fonctionnement -CPA 2016-



Crédit Populaire d'Algérie

Rapport de Gestion 2016

XIII – EXECUTION DU BUDGET 2016

XIII. 1- Budget de fonctionnement

U : million DA

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016			Evolution 16/15		Part %
		Prévis.	Réalis.	Tx Réalis.	Montant	%	
Frais de Personnel	5 857	5 874	5 787	99%	-70	-1	43
<i>dont : Frais de formation</i>	190	264	251	95%	60	32	
Impôts et Taxes	1334	1 645	1 619	98%	285	21	12
<i>dont : - Taxe sur Activité Professionnelle</i>	1301	1600	1584	99%	282	22	
Frais de Gestion	2 366	2 425	1 817	75%	-549	-23	14
<i>dont : - autres produits et charges exceptionnelles</i>	650	0	-315		-965	-149	
Autres dépenses liées à l'activité	4 277	4 600	4 012	87%	-266	-6	30
<i>dont : - prime d'assurance sur dépôts clientèle (*)</i>	3 056	3 250	2 831	87%	-226	-	
<i>- cotisation fond garantie dispositifs aidés</i>	1 221	1 350	1 181	87%	-40	-3	
Autres charges assimilées (**)	259	355	136	38%	-123	-47	1
TOTAL	14 093	14 900	13 370	90%	-723	-5	100

(*) Elle est déterminée sur la base d'un taux de 0,25% appliqué sur les dépôts de la clientèle au 31 Décembre (Instruction Banque d'Algérie n°04 / 2006 du 24/09/2006).

(**) Provisions pour indemnité de départ à la retraite.

Annexe 06 : Dépenses de fonctionnement -CPA 2017-

U : million DA

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017			Evolution 17/16		Part %
		Prévis.	Réalis.	Tx Réalis.	Montant	%	
Frais de Personnel	5 787	6 540	5 637	86	-150	-3	38
<i>dont : Frais de formation</i>	251	243	245	101	-6	-2	
Impôts et Taxes	1 619	1 927	1 834	95	215	13	12
<i>dont : - Taxe sur Activité Professionnelle</i>	1 584	1 872	1 785	95	201	13	
Frais de Gestion	1 817	2 472	2 445	99	628	35	17
<i>dont : - autres produits exceptionnels</i>	-662	0	-434		228	-34	
<i>dont : - autres charges exceptionnelles</i>	346	0	516		170	49	
Autres dépenses liées à l'activité	4 012	4 350	4 204	97	192	5	29
<i>dont : - prime d'assurance sur dépôts clientèle (*)</i>	2 831	3 070	3 177	103	346	12	
<i>- cotisation fond garantie dispositifs aidés</i>	1 181	1 280	1 026	80	-155	-13	
Autres charges assimilées (**)	136	810	613	76	477	350	4
TOTAL	13 370	16 100	14 733	92	1 363	10	100

Annexe 07 : Dépenses de fonctionnement -CPA 2018-



Crédit Populaire d'Algérie

Rapport de Gestion 2018

Ventilation des dépenses de fonctionnement par nature

U : million DA

Rubriques	Exercice 2017 Réalis.	Exercice 2018			Evolution 18/17		Part
		Prévis.	Réalis.	Tx Réalis.(%)	Montant	%	
Frais de Personnel	5 637	6 617	6 495	98	857	15	42
<i>dont : Frais de formation</i>	245	383	295	77	50	20	
Impôts et Taxes	1 834	2 081	1 930	93	96	5	12
<i>dont : - Taxe sur Activité Professionnelle</i>	1 785	2 030	1 890	93	105	6	
Frais de Gestion	2 445	2 688	2 625	98	180	7	17
<i>dont : - autres produits exceptionnels</i>	-434		-568		-134	31	
<i>dont : - autres charges exceptionnelles</i>	516		490		-26	-5	
Autres dépenses liées à l'activité	4 204	3 986	4 463	112	259	6	29
<i>dont : - prime d'assurance sur dépôts clientèle (*)</i>	3 177	3 118	3 662	117	485	15	
<i>- cotisation fond garantie dispositifs aidés</i>	1 026	868	800	92	-226	-22	
Autres charges assimilées (**)	613	625	0	0	-613	-100	0
TOTAL	14 733	15 996	15 513	97	780	5	100

(*) Elle est déterminée sur la base d'un taux de 0,25% appliqué sur les dépôts de la clientèle au 31 Décembre (Instruction Banque d'Algérie n°04 / 2006 du 24/09/2006).

(**) Essentiellement la provision pour indemnité de départ à la retraite.

Annexe 08 : Dépenses de fonctionnement -CPA 2019-



CREDIT POPULAIRE D'ALGERIE

RAPPORT DE GESTION 2019

Dépenses de fonctionnements

U : million DA

Rubriques	Exercice 2018 Réalis.	Exercice 2019			Evolution 19/18		Part
		Prévis.	Réalis.	Tx Réalis.(%)	Montant	%	
Frais de Personnel	6 495	6 829	7 063	103	568	9	42
<i>dont : Frais de formation</i>	295	341	290	85	-5	-2	
Impôts et Taxes	1 930	2 101	2 112	101	182	9	12
<i>dont : - Taxe sur Activité Professionnelle</i>	1 890	2 056	2 040	99	150	8	
Frais de Gestion	2 703	2 803	3 118	111	415	15	18
Autres produits et charges exceptionnels	-78		319		396	-511	2
<i>dont : - autres produits exceptionnels</i>	-169		-1 866		-1 697	1 004	
<i>dont : - autres charges exceptionnelles</i>	490		2 305		1 815	370	
Autres dépenses liées à l'activité	4 463	4 287	4 121	96	-342	-8	24
<i>dont : - prime d'assurance sur dépôts clientèle (*)</i>	3 662	3 417	3 467	101	-196	-5	
<i>- cotisation fond garantie dispositifs aidés</i>	800	833	603	72	-197	-25	
<i>- prime de garantie CGCI</i>	0	37	52		52		
Autres charges assimilées (**)	0	277	206	74	206		1
TOTAL	15 513	16 298	16 939	104	1 426	9	100

(*) Elle est déterminée sur la base d'un taux de 0,25% appliqué sur les dépôts de la clientèle au 31 Décembre (Instruction Banque d'Algérie N°04 / 2006 du 24/09/2006).

(**) Essentiellement la provision pour indemnité de départ à la retraite.

Annexe 09 : Dépenses de fonctionnement -CPA 2020-

U : million DA

Rubriques	Exercice 2019 Réalís.	Exercice 2020			Evolution 20/19		Part
		Obj. Révisé	Réalís.	Tx Réalis.(%)	Montant	%	
Frais de Personnel	7 063	6 996	7 767	111	704	10	47
<i>dont : Frais de formation</i>	290	247	188	76	-102	-35	
Impôts et Taxes	2 112	1 935	2 186	113	74	4	13
<i>dont : - Taxe sur Activité Professionnelle</i>	2 040	1 875	2 143	114	103	5	
Frais de Gestion	3 118	3 900	3 073	79	-45	-1	19
Autres dépenses liées à l'activité	4 121	4 090	1 936	47	-2 185	-53	12
<i>dont : - prime d'assurance sur dépôts clientèle (*)</i>	3 467	3 480	1 383	40	-2 084	-60	
<i>- cotisation fond garantie dispositifs aidés</i>	603	510	444	87	-159	-26	
<i>- prime de garantie CGCI</i>	52	100	109	109	58	112	
Autres charges assimilées (**)	206	349	1 196	343	989	480	7
TOTAL (1)	16 620	17 270	16 158	94	-462	-3	98
Autres produits et charges	319		266		-53	-17	2
<i>dont : - autres produits exceptionnels</i>	-1 866		-2 228		-362	19	
<i>dont : - autres charges exceptionnelles</i>	2 305		2 487		182	8	
TOTAL (2)	16 939	17 270	16 424	95	-515	-3	100

(*) Elle est déterminée sur la base d'un taux de 0,1% appliqué sur les dépôts de la clientèle au 31 Décembre (Règlement Banque d'Algérie N°03 / 2020 du 15/03/2020).

Annexe 10 : Dépenses d'investissement -CPA 2016-



Crédit Populaire d'Algérie

Rapport de Gestion 2016

XIII. 2- Budget de fonctionnement

U : million DA

Rubriques	Réalís. 2015	Exercice 2016		Evol. 2016/2015		
		Prévis.	Réalís.	Tx Réalis.	Montant	%
Biens immobiliers	198,1	708,0	175,0	25%	-23	-12
- Construction :	113,5	395,1	112,8	29%	-1	-1
Etudes	14,9	55	12,0	22%	-3	-19
Terrains	0,0	0	0,0		0	
Investissements en cours	98,6	340	100,8	30%	2	2
- Aménagement	84,6	313	62,1	20%	-23	-27
Terrains en concession	0,0	0	0,2		0	
Batiment en concession	0,0	0	0,0		0	
Matériel automobile	13,2	60	0,0	0%	-13	-100
Informatique (équipt., études, travaux)	123,3	414	198,2	48%	75	61
Monétique	22,5	545	20,3	4%	-2	-10
Autres investissements : dont :	54,5	884	52,9	6%	-2	-3
Matériel de sécurité	9,7	261	31,2	12%	22	222
Appareil de régulation électrique	0,2	36	0,4	1%	0	110
Mobilier et matériel de bureau	23,8	455	18,0	4%	-6	-25
Matériel de télécommunication	1,9	114	1,2	1%	-1	-39
Matériel d'impression et de composition	14,5	16	0,2	1%	-14	-98
Enveloppe d'opportunité	0,0	300	508,3	168%	503	
Total	412	2 911	950	33%	538	131

Annexe 11 : Dépenses d'investissement -CPA 2017-

U : million DA

Rubriques	Réalisis. 2016	Exercice 2017			Evol. 2017/2016	
		Prévis.	Réalisis.	Tx Réalisis.	Montant	%
Biens immobiliers	175,0	800,0	297,3	37%	122	70
- Construction :	112,8	400,0	181,0	45%	68	61
. Etudes	12,0	99	2,1	2%	-10	-82
. Terrains						
. Investissements en cours	100,8	301	178,9	59%	78	78
- Aménagement	62,1	400	116,3	29%	54	87
- Terrains en concession	0,2					
- Batiment en concession						
Matériel automobile		92				
Informatique (équipt., études, travaux)	198,2	1249	314,9	25%	117	59
Monétique	20,3	455	149,9	33%	130	639
Autres investissements : dont :	52,9	874	146,1	17%	93	176
Matériel de sécurité	31,2	260	64,3	25%	33	106
Appareil de régulation électrique	0,4	25	1,2	5%	1	176
Mobilier et matériel de bureau	18,0	539	65,7	12%	48	266
Matériel de télécommunication	1,2	17	8,2	49%	7	608
Matériel d'impression et de composition	0,2	28	4,0	14%	4	1 643
Enveloppe d'opportunité	503,3	300			-503	
Total	950	3 770	908	24%	-42	-4

Annexe 12 : Dépenses d'investissement -CPA 2018-



Crédit Populaire d'Algérie

Rapport de Gestion 2018

Situation des dépenses d'investissement

U : million DA

Rubriques	Réalisis. 2017	Exercice 2018			Evol. 2018/2017	
		Prévis.	Réalisis.	Tx Réalisis.	Montant	%
Biens immobiliers	297,3	1416,0	420,1	30	123	41
- Construction :	181,0	817,7	196,7	24	16	9
. Etudes	2,1	45	0,0	0	-2	-100
. Terrains						
. Investissements en cours	178,9	773	196,7	25	18	10
- Aménagement	116,3	598	118,6	20	2	2
- Terrains en concession			104,8			
- Batiment en concession						
Matériel automobile		180	42,9			
Informatique (équipt., études, travaux)	314,9	1231	551,7	45	237	75
Monétique	149,9	829	172,5	21	23	15
Autres investissements : dont :	146,1	739	138,2	19	-8	-5
Matériel de sécurité	64,3	260	36,4	14	-28	-43
Appareil de régulation électrique	1,2	25	5,9	24	5	407
Mobilier et matériel de bureau	65,7	423	77,8	18	12	19
Matériel de télécommunication	8,2	9	6,7	74	-1	-18
Matériel d'impression et de composition	4,0	15	4,5	29	0	12
Enveloppe d'opportunité		800	629,2	79	629	
Total	908	5 194	1 954	38	1 046	115

Annexe 13 : Dépenses d'investissement -CPA 2019-



CREDIT POPULAIRE D'ALGERIE

RAPPORT DE GESTION 2019

Situation des dépenses d'investissement

U : million DA

Rubriques	Réal. 2018	Exercice 2019			Evol. 2019/2018	
		Prévis.	Réal.	Tx Réalis.	Montant	%
Biens immobiliers	420	834	598	72%	178	42
- Construction :	197	440	443	101%	246	125
. Etudes		47	109	232%	109	
. Terrains						
. Investissements en cours	197	393	334	85%	137	70
- Aménagement	119	394	155	39%	36	31
- Terrains en concession	105		0,2		-105	-100
- Bâtiment en concession						
Matériel automobile	43	137	7	5%	-36	-84
Informatique (équipt., études, travaux)	552	1302	337	26%	-215	-39
Monétique	172	700	372	53%	199	115
Autres investissements : dont :	138	681	185	27%	47	34
Matériel de sécurité	36	212	103	49%	67	184
Appareil de régulation électrique	6	20	2	10%	-4	-65
Mobilier et matériel de bureau	78	413	61	15%	-17	-22
Matériel de télécommunication	7	3	3	100%	-3	-52
Matériel d'impression et de composition	4	24	11	43%	6	134
Enveloppe d'opportunité	629	800	523	65%	-107	-17
Total	1 954	4 454	2 020	45%	66	3

Annexe 14 : Dépenses d'investissement -CPA 2020-

U : million DA

Rubriques	Réal. 2019	Exercice 2020			Evol. 2020/2019	
		Budget Révisé	Réal.	Tx Réalis.	Montant	%
Biens immobiliers	597,9	634,7	515,86	81%	-82	-14
- Construction :	442,9	531,5	364,80	69%	-78	-18
. Etudes	109	84,7	5,37	6%	-104	-95
. Terrains						
. Investissements en cours	334	446,8	359,44	80%	25	8
- Aménagement	155	103,3	151,06	146%	-4	-3
- Terrains en concession					0	
- Bâtiment en concession						
Matériel automobile	7			0%	-7	
Informatique (équipt., études, travaux)	337	741,2	515,16	70%	178	53
Monétique	372	184,7	186,94	101%	-185	-50
Autres investissements : dont :	184,7	139,2	155,45	112%	-29	-16
Matériel de sécurité	103	100,1	79,82	80%	-23	-23
Appareil de régulation électrique	2	1,5		0%	-2	-100
Mobilier et matériel de bureau	61	19,4	55,89	287%	-5	-8
Matériel de télécommunication	3	2,2	0,59	27%	-3	-82
Matériel d'impression et de composition	11	14,3	14,30	100%	4	36
Enveloppe d'opportunité	523			0%	-523	
Total	2 020	1 700	1 373	81%	-647	-32

Annexe 15 : Tableau de bord -CPA 2021-

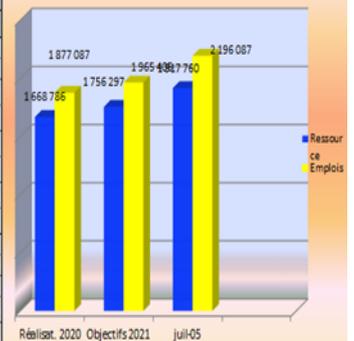
PRINCIPAUX AGREGATS DE GESTION DE LA BANQUE POUR L'année 2021

U : millions DA

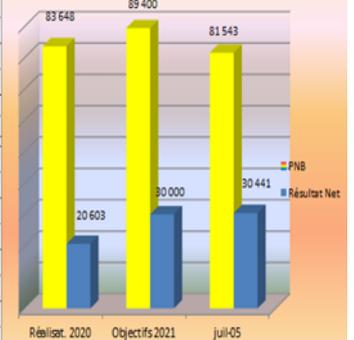
INDICATEURS D'ACTIVITE	Réalizat. 2020	Objectifs 2021		Réaliz. au 2021			
		Encours	Flux	Encours		Flux	
				Montant	Tx. R	Montant	Tx. R
I - Emplois globaux (bilan)	1 877 087	1 965 405	83 442	2 196 087	112	319 000	387
- Crédits directs bruts	1 637 641	1 730 000	93 000	1 454 757	84	-182 884	-197
dont impayés	163 474	156 300	-6 000	216 551	-1004	53 077	-885
- Autres emplois	239 446	235 405	-10 558	741 330	315	501 884	-4754
Obligations et autres titres	189 191	175 405	11 405	650 798	371	461 607	4047
Emplois de trésorerie	50 255	60 000	-21 963	90 532	151	40 277	-183
II - Crédits p/signature	463 617	470 100	26 500	428 584	91	-35 033	-132
III - Ressources (DA)	1 395 446	1 465 340	68 373	1 627 857	111	232 411	340
- Ressources clientèle dinars	1 394 581	1 464 700	68 500	1 627 155	111	232 574	340
- Ressources extérieures	865	640	-127	702	110	-163	128
- Dépôts clientèle devises (Pour mémoire)	159 087	169 900	15 500	231 153	136	72 066	465
IV - Bilan							
- Total :	2 689 134	2 802 300	132 800	3 115 801	111	426 667	321
- Fonds propres	273 340	290 957	23 887	289 903	100	16 563	69
- RBE avant provisions	65 805	70 739	7 437	60 930	86	-	-
- Résultat net	20 603	30 000	14 600	30 441	101	-	-
V - Bancarisation							
Comptes clientèle	2 637 542	2 754 700	116 500	2 741 404	100	103 862	89
Nombre d'Agences	154	159	5	158	99	4	80
VI - Monétique							
Cartes CIB émises	582 580	630 700	55 700	653 989	104	71 409	128
Cartes CPA/VISA émises	70 786	81 800	13 000	72 840	89	2 054	16
TPE	12 379	13 300	1 339	9 442	71	-2 937	-219
DAB	162	123	-39	68	55	-94	241
GAB	-	110	110	110	-	-	-
VII - Indicateurs de performance							
Produit Net Bancaire	83 648	89 400	7 500	81 543	91	-	-
Ratio de rentabilité financière (*) (Résultat net / Fonds Propres)	8,2%	11,5%	1,2 points	11,73%	102	-	-
Rendement du Capital (*) (Résultat net / Capital social)	42,9%	62,5%	-0,4 points	63,4%	101	-	-
Coefficient d'exploitation (Charges Fonctionnement / PNB) hors amortissements	19,6%	19,4%	- 2 point	23,3%	120	-	-
Qualité du portefeuille en (%)	9,98	9,0	-0,87 point	14,9%	2	-	-
VIII - Moyens							
Charges de fonctionnement	16 424	17 361	-237	18 968	109	-	-
dont frais de personnel	7 748	7 629	31	9 925	130	-	-
Effectif	4 200	4 639	410	4 289	92	89	22
Réseau	3 332	3 640	291	3 390	93	56	20
Siège	868	999	119	899	90	31	26
Taux d'encadrement (%)	73,9%	72,7%	+0,1 point	74,6%	103	-	-
Effectif universitaire (%)	72,3%	73,8%	+1,6 points	73,2%	99	-	-

(*) Taux en base annuelle

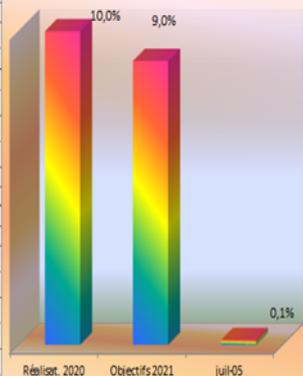
Evolution des ressources (y compris fds propres) et d



Indicateurs de résultats



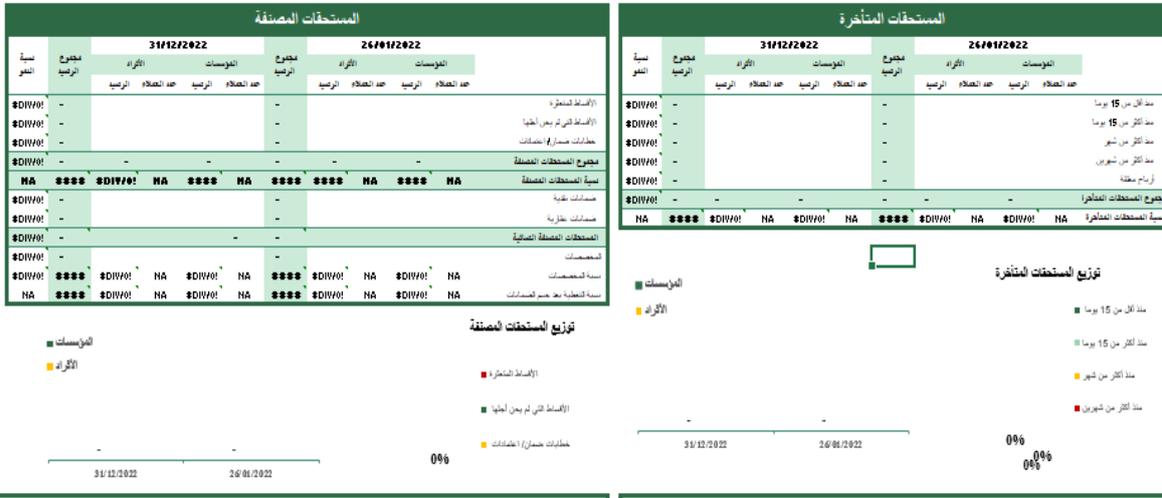
Evolution de la qualité du portefeuille



Annexe 16 : Tableau de bord des créances douteuses Al salam Bank

رقم : 2023/04

التقرير الاسبوعي للمستحقات المتأخرة و المصنفة كما في 2023 /01 /26
بملايين الدينار الجزائري



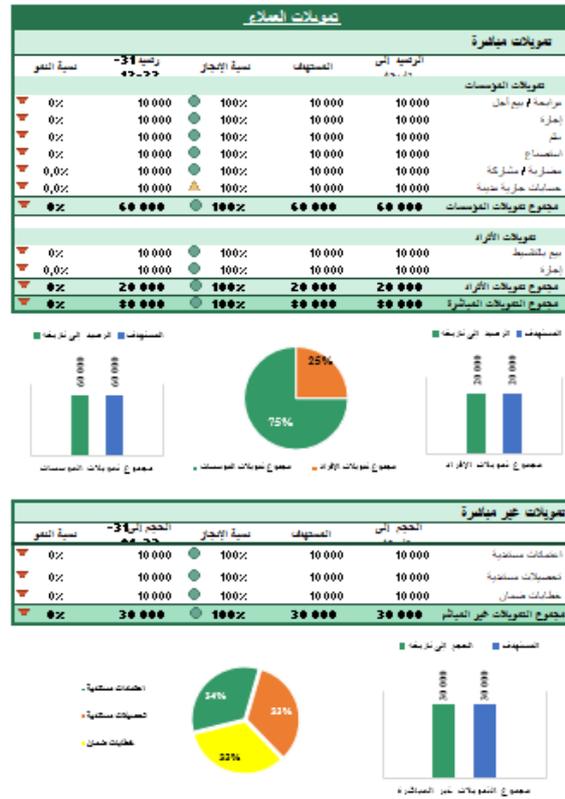
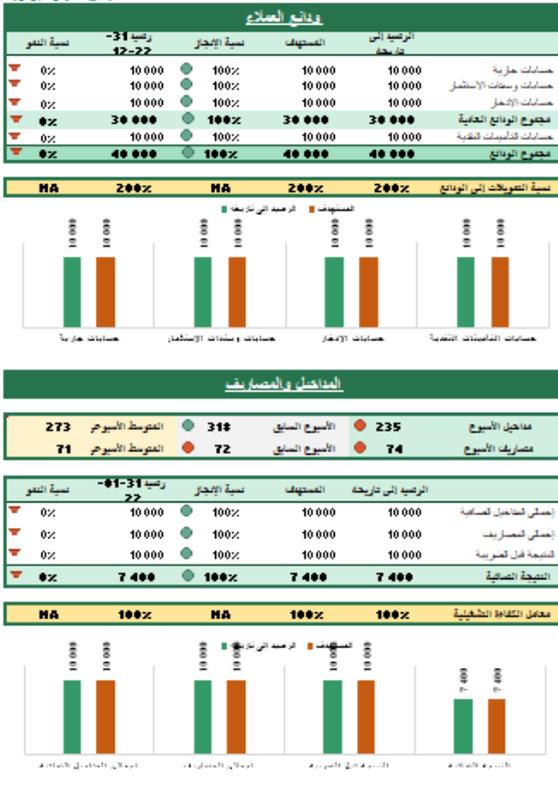
Annexe 17 : Tableau de bord de suivi budgétaire hebdomadaire Al salam Bank

رقم : 2023/04

المتابعة الأسبوعية لتنفيذ الموازنة التقديرية كما في 2023 /01 /26



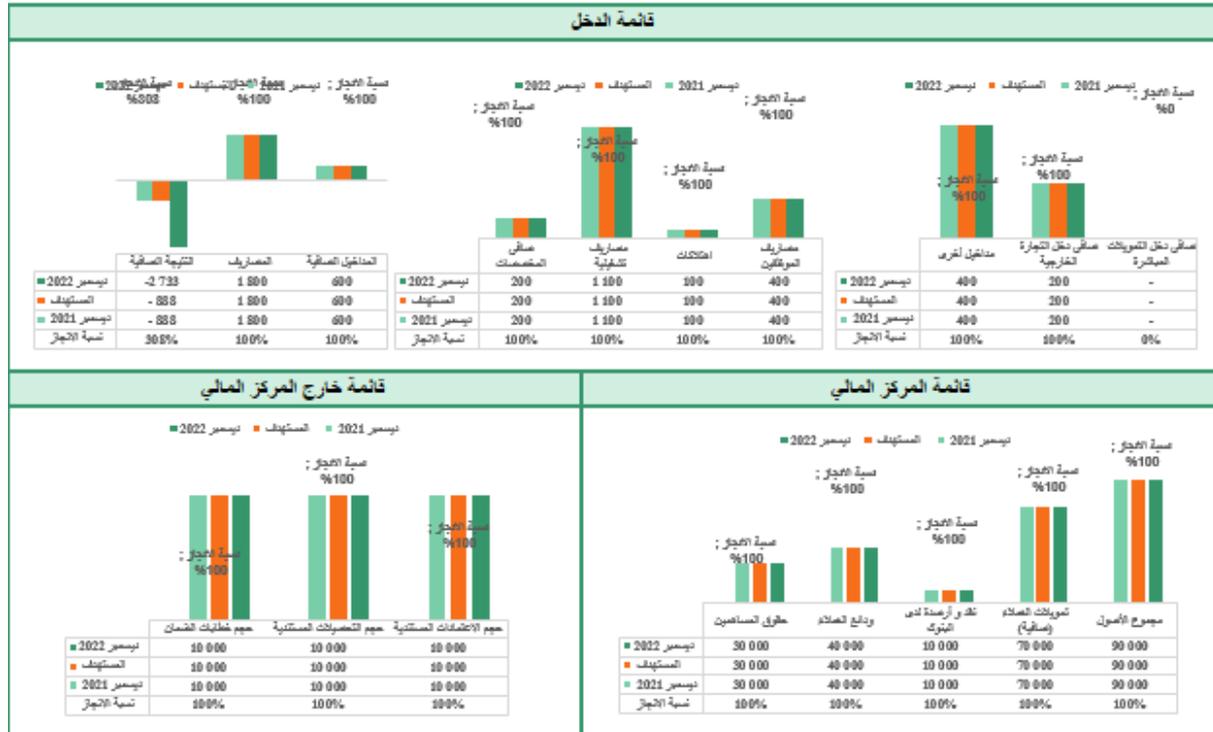
بملايين الدينار الجزائري



Annexe 18 : Tableau de bord de suivi budgétaire Al salam Bank

متابعة تنفيذ الموازنة التقديرية -ديسمبر 2022

أهم المؤشرات بملايين الدينار الجزائري



Tables des matières

Désignation	N° Page
Remerciements	I
Dédicace	II
Liste des abréviations	IV
Liste des figures	V
Liste des tableaux	VII
Liste des Annexes	VIII
INTRODUCTION GENERALE	A
CHAPITRE 01 : Notions de base sur l'activité bancaire	1
Section 01 : Généralités sur la Banque	2
1. Définition de la banque	2
2. Fonctions de la banque	3
2.1 La collecte des dépôts	3
2.1.1 Les ressources non rémunérées	4
2.1.2 Les ressources rémunérées	4
2.2 La gestion des moyens de paiement	4
2.2.1 Les chèques	4
2.2.2 Effets de commerce	4
2.2.3 Le virement bancaire	5
2.2.4 Le prélèvement bancaire	5
2.2.5 La carte bancaire	5
2.2.6 La carte de crédit	5
2.2.7 La monnaie électronique	5
2.3 L'octroi des crédits	5
2.3.1 Crédits à court terme	5
2.3.1.1 Crédit de trésorerie	6
2.3.1.2 La mobilisation des ressources clients	6
2.3.1.3 Le crédit documentaire	6
2.3.2 Crédits à moyen terme	7
2.3.3 Crédits à long terme	7
2.3.4 Drainer l'épargne	7
2.3.5 Conseil	7
3. Classifications des banques	7
3.1 Classification selon leurs types d'activités	7
3.1.1 Les banques centrales	8
3.1.2 Banques de détailles	9
3.1.3 Banques des dépôts	10
3.1.4 Banques d'affaires	10
3.1.5 Banques de financement d'investissement	10
3.2 Classification selon leur statut juridique	10
3.2.1 La banque coopérative	10
3.2.2 La banque commerciale	11
3.2.3 La banque publique	11
3.2.4 La banque Mondiale	11
Section 02 : Risques liés à l'activité bancaire	12
1. Risque de crédit	13
2. Risque de change	14
3. Risque de taux d'intérêt	14
4. Risque du marché	14
5. Risque juridique	15
6. Risque de liquidité	15
7. Risque opérationnel	15

8. Risque systématique	16
9. Risque du pays	16
Section 03 : Système bancaire Algérien	16
1. Evolution du système bancaire Algérien	16
1.1 La période avant 1990	17
1.2 La période après 1990	19
2. Banque d'Algérie	20
2.1 Présentation de la banque d'Algérie	20
2.2 Rôles et missions de la banque d'Algérie	23
3. Banques et établissements financiers en Algérie	23
3.1 Banques publiques	23
3.1.1 Banque extérieure d'Algérie	23
3.1.2 Banque nationale d'Algérie	24
3.1.3 Crédit populaire d'Algérie	24
3.1.4 Banque d'agriculture et de développement rural	25
3.1.5 Banque de développement Local	25
3.1.6 Caisse nationale d'épargne et de prévoyance	26
3.2 Banques privées	26
3.2.1 BNP Paribas El Djazair	26
3.2.2 Société Générale Algérie	26
3.2.3 Natixis Banque	27
3.2.4 ABC Bank	27
3.2.5 Trust Bank Algeria	27
3.2.6 AGB	28
3.2.7 Housing bank	28
3.2.8 Al salam Bank	29
3.2.9 Al baraka Algérie	29
3.3 Établissement Financiers	29
3.3.1 Etablissement financiers à vocation général	30
3.3.2 Etablissement financiers à vocation spécifique	30
Chapitre 02 : Contrôle de gestion : Fondements et outils	32
Section 01 : Aperçu sur le contrôle de gestion	34
1. Genèse du contrôle de gestion	34
2. Définition du contrôle de gestion	36
3. Rôles de contrôle de gestion	37
4. Objectifs du contrôle de gestion	38
4.1 Mettre en place un système de pilotage	38
4.2 Suivre la mise en œuvre de la stratégie	38
4.3 Mesurer la performance	38
4.4 Prévisions et la prise en compte des risques	39
4.5 Piloter l'activité et prendre les actions correctives	39
5. Métier de contrôleur de gestion	39
5.1 Clarifier les rapports financiers	39
5.2 Assurer la conformité réglementaire	40
5.3 Réduire le risque de fraude	40
6. Contrôle de gestion et autres disciplines	40
6.1 Contrôle de gestion et la stratégie	40
6.2 Contrôle de gestion et la comptabilité de gestion	41
6.3 Contrôle de gestion et le marketing	41
Section 02 : Outils de contrôle de gestion	42
1. La comptabilité générale	42
1.1 Documents de synthèse	42
1.1.1 Bilan	43

1.1.2	Tableau compte de résultat	43
1.1.3	Tableau des flux de trésorerie	43
1.1.4	Tableau de variation des capitaux propres	43
1.1.5	Annexes	43
1.2	Normes IAS/IFRS	43
2.	Comptabilité de gestion	45
2.1	Objectifs de la comptabilité de gestion	45
2.1.1	Calcul des coûts et analyse de la rentabilité	45
2.1.2	Analyse de l'activité et des conditions internes à l'exploitation	45
2.1.3	Une évaluation de certains éléments du patrimoine	46
2.1.4	Une fonction de prévision et d'aide à la prise de décision	46
2.2	Méthode de calcul de coût	47
2.2.1	Méthodes Ex-post	47
2.2.1.1	Méthodes des coûts complets	47
2.2.1.1.1	Coûts et charges	47
2.2.1.1.2	Méthode des sections homogènes	47
2.2.1.1.3	Méthode de l'imputation rationnelle	51
2.2.1.1.4	Méthode ABC	53
2.2.1.2	Méthodes des coûts partiels	56
2.2.1.2.1	Méthode des coûts variable	56
2.2.1.2.2	Méthode des coûts spécifiques	57
2.2.1.2.3	Méthode de coût marginale	59
2.2.2	Méthodes Ex-antes	60
2.2.2.1	Méthode des coûts standards	60
2.2.2.2	Méthode des coûts cibles	61
3.	Gestion Budgétaire	63
3.1	Définition de la gestion budgétaire	63
3.2	Objectifs de la gestion budgétaire	64
3.3	Principe de base de la gestion budgétaire	64
3.4	La démarche budgétaire	65
3.4.1	La prévision	66
3.4.2	La budgétisation	66
3.4.2.1	Définition de budget	66
3.4.2.2	Le rôle du budget	66
3.4.2.3	Propriétés des budgets	67
3.4.2.4	Caractéristiques des budgets	68
3.4.2.5	Typologies du budget	68
3.4.2.6	Le contrôle budgétaire	70
4.	Tableaux de bord	70
4.1	Caractéristiques de tableau de bord	72
4.2	Objectives de tableau de bord	73
4.2.1	Un instrument de contrôle et de comparaison	73
4.2.2	Un outil d'aide à la décision	73
4.2.3	Outil de dialogue et de communication	73
4.3	Étapes d'élaboration d'un tableau de bord	74
4.3.1	Définir une stratégie et l'objectif de tableau de bord	74
4.3.2	Définir les bons indicateurs	75
4.3.3	La mise en forme du tableau de bord	75
4.4	Typologie de tableau de bord	75
4.4.1	Tableau de bord stratégique	76
4.4.2	Tableau de bord budgétaire	76
4.4.3	Tableau de bord opérationnel	76
4.4.4	Comparaison entre les types de TDB	77

Section 03 : Contrôle de gestion comme système d'information décisionnel	77
1. Notions de base sur le système d'information	77
1.1 L'information	78
1.1.1 Définition de l'information	78
1.1.2 Caractères de l'information	78
1.1.3 Types d'information dans l'entreprise	79
1.1.3.1 Informations comptables	79
1.1.3.2 Informations techniques	79
1.1.3.3 Informations commerciales	80
1.2 Système d'information	80
1.2.1 Caractéristiques d'un système d'information	80
1.2.1.1 Le degré d'automatisation	80
1.2.1.2 Le degré d'intégration	80
1.2.2 Fonctions de SI	81
1.2.3 Types de SI	81
2. Système d'information de gestion	82
2.1 Types des SIG	82
2.2 Rôle de système d'information au sein de l'entreprise	83
3. Contrôle de gestion, un système d'information décisionnel	84
3.1 Relation entre le système informationnel et le système décisionnel	84
3.2 Système d'information pour le CDG	84
3.2.1 Les entrées	84
3.2.1.1 Traitement	84
3.2.1.2 Les sorties	85
3.3 La place de contrôle de gestion dans le système d'information	85
Chapitre 03 : Contrôle de gestion au sein des établissements de crédit	87
Section 01 : L'organisation d'un système de contrôle de gestion bancaire	89
1. Genèse de contrôle de gestion bancaire	89
2. L'organigramme hiérarchique	90
2.1 Centres de responsabilités	90
2.1.1 Centres de profit	91
2.1.2 Centres de coûts	91
3. Les clients du contrôle de gestion	92
3.1 La direction générale	92
3.2 Les structures opérationnelles	93
Section 02 : Les outils de contrôle de gestion bancaire	93
1. L'analyse de la rentabilité	93
1.1 Spécificités de la rentabilité bancaire	94
1.2 Représentation du bilan bancaire	94
1.3 Les principaux résultat bancaire	97
1.3.1 Produit net bancaire	97
1.3.2 Résultat brut d'exploitation	98
1.3.3 Résultat net	98
1.4 Les ratios de la rentabilité bancaire	100
1.4.1 Return on Equity	100
1.4.2 Return on Asset	101
1.4.3 Ratio de la marge net	101
1.4.4 Ratio de la rentabilité brute	101
2. Calcul des coûts	102
2.1 Méthode de coûts standards	102
2.2 Méthode des coûts de marché	103
2.2.1 Méthode des coûts variable	104
3. La procédure budgétaire	104

Section 03 : Limites et perspectives de contrôle de gestion bancaire	106
1. Limites de contrôle de gestion bancaire	106
1.1 Limites des méthodes traditionnelles de la comptabilité de gestion	107
1.2 Limites de la procédure budgétaire	108
1.3 Limites de système d'information de gestion	109
2. Perspectives	109
2.1 Comptabilité de gestion	109
2.2 Procédure budgétaire	110
2.3 Système d'information de gestion	111
2.3.1 Intégration des SI	111
2.3.2 Accélération du traitement et de la diffusion de l'information	111
2.4 Élargissement de la notion de la performance	112
2.4.1 MVA et EVA	112
2.4.2 Balanced Scorecard	114
Chapitre 04 : Évaluation structurelle du système de contrôle de gestion bancaire « publiques/privées » en Algérie	116
Section 01 : Présentation de l'échantillon de recherche	120
1. Présentation de la CPA	118
1.1 Historique de la CPA	118
1.2 Organisation de la CPA	119
1.3 Gouvernance de la CPA	124
2. Présentation de la BADR	125
2.1 Organisation de la BADR	126
2.2 Objectifs et missions de la BADR	127
3. Présentation de la société générale Algérie	128
3.1 Missions de la SGA	128
3.2 Organisation de la SGA	129
4. Présentation d'AL salam bank Algeria	131
4.1 Missions d'Al salam bank Algeria	132
4.2 Visons d'Al salam bank Algeria	132
4.3 Les valeurs de la banque	132
Section 02 : Contrôle de gestion au sein de l'échantillon de recherche	132
1. Contrôle de gestion au sein de CPA	132
1.1 Organisation et missions de la DPCG	132
1.1.1 Organisation de la DPCG	133
1.1.2 Missions de la DPCG	134
1.2 Outils de contrôle de gestion au sein du CPA	134
1.2.1 Les budgets	135
1.2.1.1 La démarche budgétaire	135
1.2.1.2 Budget de fonctionnement	135
1.2.1.3 Budget d'investissement	136
1.2.2 Présentation des budgets de 2016 à 2020	138
1.2.3 Les tableaux de bord	140
2. Contrôle de gestion au sein de la BADR	142
2.1 Outils de contrôle de gestion bancaire au sein de la BADR	142
2.1.1 SIG de la BADR	143
2.1.2 Gestion et contrôle budgétaire	143
2.1.2.1 Gestion budgétaire	143
2.1.2.2 Contrôle budgétaire	145
2.1.3 Les tableaux de bord	146
3. Contrôle de gestion au sein de la SGA	147
3.1 Outils de contrôle de gestion bancaire au sein de la SGA	147

3.1.1 P&L SGA	148
3.1.1.1 Coefficient d'exploitation	149
3.1.1.2 ROA & ROE	150
3.1.2 Tableau de bord SGA	151
4. Outils de contrôle de gestion bancaire au sein d'AL SALAM	153
4.1 Contrôle et suivi budgétaire	153
4.1.1 Tableau compte du résultat	153
4.1.2 Les acteurs du contrôle budgétaire	155
4.2 Tableau de bord	156
4.2.1 Les indicateurs	157
4.2.2 Les Ratios	157
Section 03 : Méthodologie de la recherche : Analyses et recommandation	158
1. Outils de contrôle de gestion au sein des banques publiques	158
2. Outils de contrôle de gestion au sein des banques privées	159
3. L'analyse comparative de l'utilisation des outils de contrôle de gestion banques publiques Vs banques privées	160
4. Amélioration continue (Recommandation)	162
4.1 Cadre conceptuel de la business intelligence	162
4.1.1 Besoins de l'entreprise en matière de données	162
4.1.2 Définition de la BI	164
4.1.3 Objectifs de la BI	164
4.1.4 Architecture de la BI	164
4.1.5 Logiciels de BI	165
4.2 Mise en place d'un projet BI au niveau de la CPA	166
Conclusion générale	171
Bibliographie	174
Annexes	182