

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

ESC

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en
Sciences de Gestion**

Option : Contrôle de Gestion

Thème :

**L'importance du contrôle de gestion dans le
suivi et l'évaluation des performances d'une
banque universelle**

Cas : Banque Nationale d'Algérie

Elaboré par : THAROUMA SOUMIA

Encadreur : M. BENZIADI DJAMEL

Lieu de stage : Banque Nationale d'Algérie

Période du stage : Du 18/02/2018 au 25/04/2018

Année universitaire : 2017/2018

Dédicace

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

A mon père et à ma mère pour leur amour et la bonne éducation qu'ils se sont toujours efforcés de m'inculquer ; ils n'ont ménagé aucun sacrifice pour mon bonheur et ma réussite, qu'ils trouvent ici la preuve de toute mon affection et mon éternel amour, que dieu les garde et les protège.

A mes chères sœurs Zora, Asmaa, Yasmine et la petite Farah sans oublier mon cher ami Salim qui n'ont pas cessé de m'encourager et à qui je souhaite le succès et la joie.

A tous mes camarades de l'ESC et à tous mes amis particulièrement Imen, Manou, Khadou, Sab, Mima.

Soumia

Remerciements

Avant tout, je remercie le bon dieu qui m'a donné la santé, le courage et la volonté pour réaliser mon mémoire.

Je tiens à exprimer ma gratitude et ma reconnaissance à mon encadreur M. BENZIADI Djamel pour ses orientations et ses conseils précieux et sa persévérance indéfectible tout au long de l'élaboration de ce travail.

Mes vifs remerciements s'adressent aussi à M. ZERGANE Karim, mon tuteur de stage pour son implication et sa disponibilité tout au long de notre stage pratique. Ainsi qu'à l'ensemble des employés de la DCG.

Un grand merci à M. FERFERA Mustapha, Conseiller du Président Directeur Général de la BNA pour sa collaboration et son aide précieuse.

Merci enfin à l'ensemble des personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire tout particulièrement à l'ensemble des enseignants de l'ESC. Qu'ils trouvent ici l'expression de ma profonde reconnaissance.

Être fier et ne jamais oublier que l'Algérie est chère et les Martyres ont payé avec leur sang pour que nous puissions vivre dans la dignité

Hommage à nos Martyres

Liste des abréviations

Abréviations	Significations	Chapitre
ABC	Activity Based Costing	I
ABM	Activity Based Mangement	I
BBZ	Budget à base zéro	I
BSC	Balanced ScoreCard	III
DAB	Distributeur automatique de Billets	III
DAT	Dépôts à terme	III
DCG	Directions du Contrôle de Gestion	I, II, III
DG	Direction Générale	I, II, III
Nb	Nombre	III
TBP	Tableau de bord prospectif	III
TPE	Terminal de Paiement Electronique	III
BNA	Banque Nationale d'Algérie	III
CG	Contrôle de gestion	III
TBD	Tableau de bord	III
RBE	Résultat Brut d'Exploitation	II, III
PNB	Produit net Bancaire	II, III
RN	Résultat Net	II, III
ROE	Ratio de Rentabilité Financière	II, III
ROA	Ratio de Rendement des Actifs	II, III

Liste des tableaux

	Page
Tableau N°1 : comparaison entre le contrôle de gestion traditionnel et renouvelé	3
Tableau N°2 : le compte d'exploitation Analytique d'une agence bancaire.....	53
Tableau N°3 : les ratios bancaires	56
Tableau N°4 : les phases, les objectifs et les outils de contrôle budgétaire	62
Tableau N°5 : calendrier de préparation budgétaire	76
Tableau N°6 : Ratios des performances prévisionnels utilisés par la BNA.....	79
Tableau N°6 : la liste des indicateurs retenus au niveau de la BNA.....	87
Tableau N°7 : le détail des ressources de la BNA	90
Tableau N°8 : Le détail des emplois de la BNA	92
Tableau N°9 : nombre de compte clientèle de la BNA classé par nature	94
Tableau N°10 : Evolution du PNB de La BNA	96
Tableau N°11 : Tableau du résultat brut d'exploitation.....	97
Tableau N°12 : modèle d'un Balances Scorecard au sein de la BNA	97

Liste des figures

	Page
Figure N°01 : Le triangle du contrôle de gestion	5
Figure N°02 : Le processus du contrôle de gestion	10
Figure 03 : la roue de Deming	10
Figure N°04 : Flux financier délégués et types de centres de responsabilités.....	12
Figure N°05 : Organisation par fonction	23
Figure N°06 : Organisation par activité et par fonction	24
Figure N°07 : Organisation mixte par fonction et par activité	24
Figure N°08 : Schéma des étapes de la comptabilité par les activités.....	33
Figure n°09 : Architecture d'un système de comptabilité de gestion.....	47
Figure n°10 : La vocation du Tableau de Bord de l'agence	51
Figure n°11 : les fonctions de la gestion budgétaire.....	59
Figure n°12 : le contrôle budgétaire	61
Figure n°13 : procédure de la constatation des écarts	64
Figure N°14 : organigramme de la Direction du Contrôle de Gestion.....	70
Figure N°15 : les phases de la procédure budgétaire	74
Figure n°16 : proposition d'un modèle de carte stratégique d'un tableau de bord prospectif au sein de la BNA.....	84
Figure n°17 : la représentation des ressources clientèle par rapport aux objectifs de la BNA.	91
Figure n°18 : Répartition des ressources clientèle par nature d'activité	91
Figure n°19 : Répartition des ressources clientèle par secteur d'activité.....	92
Figure n°20 : Représentation graphique des réalisations et des objectifs des emplois de la BNA.....	93
Figure n°21 : la répartition des emplois par nature d'activité	94
Figure n°22 : La répartition des emplois par secteur d'activité.....	94
Figure n°23 : part de chaque catégorie de compte dans l'ensemble des comptes clientèles de la BNA.....	95

Résumé

La crise financière qui a secoué le système financier mondial depuis le milieu de l'été 2007 et dont les effets continuent jusqu'à aujourd'hui, a une fois encore démontré l'importance des établissements de crédit au sein de l'économie dans sa dimension planétaire. Etant les acteurs centraux dans le financement de l'économie, les banques doivent se doter d'outils de gestion performants et précis pouvant leur permettre de procéder à une analyse assez succincte de leur niveau d'activités et un pilotage plus rigoureux de leurs performances.

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre mémoire. Il traite la problématique de l'apport des outils du contrôle de gestion dans les systèmes de mesure de la performance bancaire.

Nous avons tout d'abord tenté de définir le rôle et les missions dévolus au contrôle de gestion, ainsi que son introduction dans le milieu bancaire. Nous avons ensuite abordé la notion de la performance et essentiellement sa composante à savoir : l'efficacité. Enfin, nous avons appréhendé l'efficacité des agences bancaires.

La notion de l'efficacité est généralement absente dans le système traditionnel d'appréciation de la performance. Notre cas pratique a pour objectif d'apporter ce qui manque à ce système traditionnel qui s'appuie sur la procédure budgétaire comme support de l'amélioration des performances économiques.

Pour ce faire, nous avons proposé un système de mesure de la performance bancaire qui permettra à une banque universelle de ne pas se contenter de survivre en période de turbulences économiques, mais d'aller de l'avant et de prendre ainsi un avantage concurrentiel sur les autres banques. Ce système proposé est alternative au système existant à savoir : l'analyse des écarts budgétaires et l'élaboration d'un tableau de bord prospectif qui tiennent compte de la notion de l'efficacité.

L'analyse des résultats nous a permis de proposer des recommandations pour améliorer le fonctionnement global de la Banque. D'un côté elle doit améliorer le suivi budgétaire en analysant en détail les écarts détectés pour mettre en place des actions correctives pour faciliter la prise de décision, et d'un autre côté elle doit doubler ses efforts en matière du contrôle des frais généraux et de modernisation de son système d'information afin de fidéliser ses clients puisqu'ils représentent un atout dans le pilotage de la performance de la banque.

Mots clés : Contrôle de gestion, Banque universelle, Mesure de la performance, Efficacité, Ecarts budgétaires, Tableau de bord prospectif...

Abstract

The financial crisis which shook the world financial system since the middle of the summer 2007 and of which the effects continue until today, once again showed the importance of the credit institutions within the economy in its planetary dimension. Being the central actors in the financing of the economy, the banks must obtain management tools powerful and precise being able allows them to carry out a rather brief analysis of their level of activities and a more rigorous piloting of their performances.

It is within this framework that our memory is registered. It treats the problems of the contribution of the tools of the management audit in the systems of measurement of the banking performance.

We first of all tried to define the role and the missions reserved for the management audit, like its introduction into the banking medium. We then approached the notion of the performance and primarily its component namely: efficiency. Lastly, we apprehended the efficiency of the banking agencies.

The notion of efficiency is generally absent in the traditional system of appreciation of the performance. Our practical case aims to bring what misses with this traditional system which is based on the budgetary procedure like support of the improvement of the economic performances.

With this intention, we proposed a system of measurement of the banking performance which will make it possible the BNA not to be satisfied to survive in period of economic turbulences, but to go from before and to thus take a competitive advantage on their fellow-members. This system suggested is alternate with the system existing namely: the analysis of the budgetary variations and the development of a prospective instrument panel which take account of the notion of efficiency.

The analysis of the results enabled us to propose recommendations to improve total operation of the BNA. On a side it must improve the budgetary follow-up by analyzing in detail the variations detected to set up corrective actions, and on another side it must double its efforts as regards the control of the overheads and modernization of its information system in order to fidéliser its customers since they represent an asset in the piloting of the performance of the bank

Keywords : Management audit, Global banking, Measurement of the performance, Efficiency, Budgetary variations, prospective Instrument panel...

الملخص

إن الأزمة المالية التي هزت النظام المالي العالمي منذ منتصف صيف 2007 والتي مازالت اثارها مستمرة ليومنا هذا، أظهرت مدى أهمية مؤسسات الائتمان في الاقتصاد ككل. لكونها الجهات الفاعلة الرئيسية في تمويل الاقتصاد ، يجب على البنوك أن تجهز نفسها بأدوات إدارة قوية ودقيقة تسمح لها بإجراء تحليل موجز إلى حد ما لمستوى أنشطتها وإدارة أكثر صرامة لأدائها.

في هذا الإطار تتم كتابة مذكرتنا. و التي تتناول مدى مساهمة أدوات الرقابة الإدارية في أنظمة قياس الأداء المصرفي.

حاولنا أولاً تحديد الدور والبعثات الموكلة إلى الرقابة الإدارية، وكذلك إدخالها في البيئة المصرفية. ثم ناقشنا مفهوم الأداء وبشكل أساسي مكونه: الكفاءة. أخيرا ، تطرقنا الى كفاءة فروع البنوك.

إن مفهوم الكفاءة غائب بشكل عام في نظام تقييم الأداء التقليدي. تهدف دراسة الحالة الخاصة بنا إلى توفير ما هو مفقود من هذا النظام التقليدي الذي يعتمد على إجراءات الموازنة كدعم لتحسين الأداء الاقتصادي بشكل اساسي.

للقيام بذلك، اقترحنا نظام قياس الأداء المصرفي الذي سيسمح للبنك ليس فقط بالبقاء في أوقات الاضطراب الاقتصادي، بل للمضي قدماً وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية على المنافسين. هذا النظام المقترح هو بديل للنظام القائم وهو: تحليل تباينات الميزانية ووضع بطاقة قياس متوازن تأخذ بعين الاعتبار مفهوم الكفاءة.

لقد سمح لنا تحليل النتائج باقتراح توصيات لتحسين الأداء العام للبنك. من ناحية ، يجب عليها تحسين مراقبة الميزانية من خلال تحليل الفروق المكتشفة من أجل تنفيذ الإجراءات التصحيحية و التي تسهل عملية اتخاذ القرار ، ومن ناحية أخرى يجب مضاعفة جهودها في التحكم في التكاليف العامة وتحديث نظامها المعلوماتي من أجل الاحتفاظ بالعملاء لأنها تمثل أحد الأصول في توجيه أداء البنك.

كلمات البحث: الرقابة الإدارية، قياس الأداء، البنك، الكفاءة، تحليل تباينات الميزانية، بطاقة قياس متوازن...

Sommaire

	Page
Liste des abréviations.....	I
Liste des tableaux	II
Liste des figures	III
Résumé	IV
Introduction générale	A
Chapitre I : Les notions de base sur le contrôle de gestion bancaire.....	1-34
✚ Section 1 : Définition et missions du contrôle de gestion.....	2
✚ Section2 : Caractéristiques et spécificités de l'activité bancaire.....	14
✚ Section 3 : Le contrôle de gestion bancaire.....	23
Chapitre II : le suivi de la performance de l'activité bancaire.....	35-66
✚ Section 1 : Généralités sur la mesure de la Performance bancaire.....	36
✚ Section 2 : Les outils de mesure de la performance bancaire.....	48
✚ Section 3 : Le contrôle de la performance bancaire par le contrôle budgétaire.....	57
Chapitre III : Evaluation de la performance financière de la Banque	
National d'Algérie	67-101
✚ Section 1 : Présentation de la Banque National d'Algérie	68
✚ Section 2 : Présentation des méthodes et outils de contrôle de la Performance à la BNA	73
✚ Section 3 : Proposition d'une démarche d'analyse de la performance au sein de la BNA	90
Conclusion générale	102
Bibliographie	
Liste des annexes	
Table des matières	

INTRODUCTION GÉNÉRALE



L'existence d'un secteur bancaire sain et efficace est essentielle à toute économie. Les banques se situent au cœur de l'activité financière des nations en médiatisant la relation entre les épargnants (prêteurs) et les investisseurs (emprunteurs).

Au-delà de cette mission primaire d'intermédiation, les banques remplissent une multitude d'autres fonctions depuis la gestion des moyens de paiement jusqu'à la création des produits très complexes, sophistiqués et proliférés.

Mais ce rôle vital de la banque dans l'économie actuelle ainsi que l'instabilité et la vulnérabilité de l'environnement bancaire face aux différentes fluctuations de la sphère monétaire ont créé de fortes pressions pour la banque et la rendent confrontée de plus en plus aux risques. Ces fluctuations trouvent leurs origines principalement dans l'élargissement du champ d'activité bancaire comme une réaction à sa déréglementation favorisant notamment l'ouverture de nouveaux marchés et le développement progressif des technologies de l'information.

Pour le cas de l'environnement économique algérien, la participation des banques étrangères dans le système bancaire a significativement augmenté ces dernières années ce qui offre de nouveaux substituts pour les entreprises algériennes ainsi que pour les particuliers. Cette nouvelle concurrence dans le système bancaire algérien oblige les banques à rationaliser leurs méthodes.

C'est dans ce contexte que les banques algériennes ont mis en place la fonction de contrôle de gestion qui intervient pour jouer un rôle clé en apportant non seulement des outils de suivi et de pilotage des activités bancaires, mais aussi en mettant en place un système d'évaluation de la performance des unités d'exploitation de la banque.

La maîtrise de la performance s'effectue à travers la mise en place d'un système de mesure concernant la performance qui vise à renforcer l'autonomie et la responsabilité des gestionnaires en s'engageant sur des résultats au regard d'objectifs et de moyens clairement définis au préalable, et à répondre à l'exigence accrue d'efficacité des résultats (par rapport aux objectifs assignés) et d'efficience des moyens engagés pour la réalisation des objectifs.

Problématique

Pour répondre au besoin de mesure de la performance, les banques algériennes mettent en place des systèmes de mesure et d'analyse mais ces systèmes utilisent des indicateurs traditionnels et ne permettent que de mesurer une des deux composantes de la performance : l'efficacité. Dans ce travail, nous essayons de trouver des solutions pour couvrir les insuffisances des méthodes classiques, et ce, en répondant à la problématique suivante :

« Le suivi et l'évaluation de la performance bancaire au moyen des outils du contrôle de gestion mis en place, apportent-ils des résultats pertinents ? »

Questions secondaires

Pour mieux cerner la problématique suscitée on va la subdiviser en sous questions cités ci-dessous :

- **Quelle est la fonction du contrôle de gestion dans le milieu bancaire ?**
- **Qu'est-ce que la performance en milieu bancaire et comment la mesure-t-on ?**
- **Quels sont les outils utilisés par les contrôleurs de gestion pour mesurer la performance des banques ?**
- **Les outils du contrôle de gestion utilisés par la Banque Nationale D'Algérie peuvent-ils réellement évaluer sa performance ?**

Les hypothèses

Nous avons anticipativement répondu à notre problématique ainsi que les différentes questions posées ci-haut que :

- **Hypothèse principale**

Le contrôle de gestion bancaire apporte des outils indispensables qui permettent à la fois :

- D'avoir une radiographie de la santé financière d'une banque, et conduire à travers l'évaluation de la performance bancaire à une prise de décision optimale par les responsables.
- De détecter les anomalies, de reconnaître les sources de dysfonctionnement qui ont conduit à l'apparition des écarts entre les résultats obtenus et les prévisions, et proposer des actions correctives.

➤ **Hypothèses secondaires**

- ❖ **H 01** : Le contrôle de gestion bancaire devient de plus en plus important. D'un rôle secondaire de préparation budgétaire et de suivi des écarts, à un rôle clé devenant dans certains cas un avantage concurrentiel grâce aux outils de calculs et d'analyse de la performance qu'il utilise et qui peuvent aider à la prise de décision.
- ❖ **H 02** : La mesure de la performance de la banque est l'évaluation du réalisé par rapport à un objectif prédéterminé. sa structure générale peut être appréciée par les ratios et par les soldes intermédiaires de gestion ainsi que par l'analyse des écarts.
- ❖ **H 03** : Les contrôleurs de gestion adoptent plusieurs outils afin de mesurer la performance des banques tels que : le reporting, le tableau de bord....
- ❖ **H 04** : Les outils du contrôle de gestion utilisés par la BNA en fournissant des informations et des indicateurs, permet une réelle analyse de la performance.

Objectifs du travail

Bien que n'ayant pas la prétention de résoudre tous les problèmes rencontrés. La réflexion sur « L'importance du contrôle de gestion dans le suivi et l'évaluation des performances d'une banque universelle : Cas Banque Nationale d'Algérie » est pertinente à plusieurs égards.

D'une part cette étude pourrait être une contribution aux différentes discussions, écrits et séminaires sur le sujet et à ce titre ils peuvent être utilisés par des étudiants ou toute personne développant une étude sur un sujet similaire.

D'autre part, nos travaux pourraient contribuer à fournir à la banque une base sur laquelle elle pourra s'appuyer pour mettre en place un système de contrôle de gestion efficace lui permettant une meilleure analyse de la performance, la motivation de son personnel et une meilleure réponse aux exigences de sa clientèle.

Enfin, cette étude constitue un préalable à la mesure de la performance de la banque ce qui lui permettrait de faire face aux exigences croissantes de la clientèle et à la concurrence

Délimitation du champ du travail

Pour éviter de se perdre dans un sujet de recherche très vague, nous avons délimité notre sujet dans **le temps**, dans **le domaine** et dans **l'espace**.

- ⇒ Dans le temps, notre recherche porte sur une période de deux ans (2015-2016) ;
- ⇒ Dans le domaine, le sujet porte sur le contrôle de gestion des banques.
- ⇒ Dans l'espace, notre travail de recherche se limite au système de contrôle de gestion appliqué au sein de la Banque Nationale d'Algérie.

Méthodologie du travail

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

- ⇒ L'approche descriptive pour apprécier le cadre théorique de notre étude, à travers la consultation des revues littéraires et l'examen d'une documentation appropriée.
- ⇒ L'approche analytique pour tenter d'analyser la mise en application des concepts théoriques dans un cas réel pendant la période de stage pratique, en suivant parallèlement les deux méthodes : historique (collecte d'information des années antérieures) et statistiques (calcul, représentations graphiques...).

Plan du travail

Pour répondre à la problématique et les questions secondaires, nous avons structuré notre travail en trois chapitres séparant les aspects théoriques et la mise en pratique :

- ⇒ le premier chapitre aborde la définition et missions du contrôle de gestion dans sa première section, La spécificité de l'activité bancaire dans la seconde, et Le contrôle de gestion bancaire dans sa troisième et dernière section.
- ⇒ Le deuxième chapitre portera sur les préalables de la mise en place d'un système de mesure de la Performance bancaire. Ensuite, Les outils de mesure de la performance bancaire. Enfin, Le contrôle de la performance bancaire par le contrôle budgétaire.
- ⇒ Quant au troisième et dernier chapitre qui représente la partie pratique qui se déroule au sein de la Banque Nationale d'Algérie, nous l'avons divisé en trois sections aussi : la première présentera la structure d'accueil « BNA », la deuxième sera consacrée à la présentation des méthodes et outils de contrôle de la Performance à la BNA et la troisième section portera sur l'analyse de la performance de la BNA.

En conclusion générale, nous rappelons les principaux résultats de notre travail et nous proposons des pistes de recherche.

***Chapitre I : Les notions de base sur
le contrôle de gestion bancaire***

Le contexte environnemental actuel, et les changements qu'a connu le secteur bancaire ajouté à la crise financière ont redimensionné les attributs du contrôle de gestion le plaçant au cœur des organisations des établissements.

Le contrôle de gestion a su s'adapter en fonction des rôles majeurs qu'ils lui sont actuellement dévolus passant d'un contrôle « strict » de la qualité et des coûts, à une notion plus élargie de pilotage de la performance.

En vue de faire face à ses nouvelles conditions, les banques ont eu besoin d'une fonction qui permet d'assurer la maîtrise de la gestion (rationalisation de la consommation des coûts).

Dans ce chapitre nous allons présenter quelques aspects théoriques pour définir le concept de contrôle de gestion et prendre conscience de la nature de cette fonction, de ces objectifs et des outils qu'elle utilise pour les atteindre, toute en mettant l'accent sur les spécificités de la fonction en milieu bancaire.

Ce chapitre se présente comme suit :

- ✚ **Section 1** : Définition et missions du contrôle de gestion.
- ✚ **Section 2** : Caractéristiques et spécificités de l'activité bancaire.
- ✚ **Section 3** : Le contrôle de gestion bancaire.

Section 1 : Définition et missions du contrôle de gestion

1. Les origines du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est apparu dans les grandes entreprises pour réserver et accroître l'efficacité économique de structure ayant atteint des tailles aussi importante que les administrations d'état et pour répondre à une double exigence :

- maintenir et développer les préoccupations d'efficacité économique auprès des premiers niveaux de responsabilité hiérarchique ;
- assurer la cohérence et la coordination des structures complexes des grandes entreprises suite au mouvement de décentralisation des responsabilités.

Les mouvements clés de constitution de la discipline témoignent de ce cheminement qu'on peut le découper en quatre grandes étapes :

- **première étape : début de siècle 1907** avec l'apparition du fameux arbre des ratios développé dans l'entreprise chimique américaine « Du Pont » en 1907. Cet arbre des ratios mit en relation, pour la première fois, comptes de bilan et comptes de résultats, explicitant les différentes étapes de la formation de la rentabilité, en affleurant de la marge commerciale pour aboutir au calcul de la rentabilité des fonds propres investis par l'actionnaire.
- **Deuxième étape : la fin des années 1920** avec la mise au point des mécanismes de « décentralisation coordonnée » à la General Motors par Sloan.¹ Ce qui a conduit à l'institutionnalisation de l'évaluation annuelle des performances par division il s'agissait d'une première vision d'une forte décentralisation des responsabilités afin de maintenir une réactivité suffisante à une entreprise qui commençait à souffrir de comportement bureaucratiques, du fait de sa taille qui devenait comparable aux administrations d'état.
- **Troisième étape : après la deuxième guerre mondiale** plusieurs méthodes et techniques de la gestion prévisionnelle ont été appliquées aux entreprises privés qui optent des plans opérationnels et de budgets par division. Les responsables de ces entités doivent dorénavant « vendre » leur budget et leur plan d'actions afin

¹ M. Rouach et G. Naulleau. « Contrôle de Gestion Bancaire & Direction financière », 6^{ème} édition, Revue Banque Edition, 2012, P41.

que les ressources correspondantes leur soient allouées. Ils doivent envoyer un rapport mensuel et semestriel sur leurs résultats au siège. c'est l'institutionnalisation du *reporting* de gestion.

- **Dernière étape : les années 60** avec la diffusion des principes de direction par les objectifs qui ont institutionnalisé un mode de coordination hiérarchique fondé sur la négociation d'objectifs et le contrôle par les résultats. Dans le même contexte un niveau supplémentaire est instauré par les contrôleurs de gestion avec la généralisation des centres de responsabilités. Ces divisions sont désormais les interlocuteurs privilégiés du contrôle de gestion qui s'adresse aussi aux premiers niveaux de responsabilité hiérarchique et pas seulement de ceux de divisions.

Au centre de la décennie 80, une nouvelle approche cybernétique du contrôle de gestion vient d'apparaître qu'Hugues BOISVERT l'intitule de « contrôle de gestion renouvelé »¹. Son objectif est de dépasser les limites de l'approche traditionnelle. Elle offre de passer du contrôle de gestion par l'amont au contrôle de gestion par l'aval et du cout de revient classiques au cout de revient par activité. Elle implique aussi une compensation entre la gestion stratégique et la gestion opérationnelle.

Le tableau proposé ci-dessous nous offre une comparaison entre les deux modèles de contrôle de gestion :

Tableau N°1 : comparaison entre le contrôle de gestion traditionnel et renouvelé

Contrôle de gestion traditionnel	Contrôle de gestion renouvelé
- Surveiller	- Motiver
- Programmer	- Orienter
- A posteriori	- A Priori
- Passif	- Actif
- Méfiance	- Confiance
- Exécutants	- Décideurs
- Subalternes	- Collègues
- Directif	- Participatif
- Flux descendant	- Flux Ascendant
- Indicateurs financiers	- Indicateurs Physiques
- Norme internes	- Cibles Externes
- Système fermé	- Système Ouvert
- Plus opérationnel	- Plus Stratégique
- Activité de transformation	- Activité De Cycle De Vie

Source : H.BOISVERT, op.cit.P.258

¹ H.BOISEVERT ; «le renouvellement de la comptabilité de gestion » ; édition gestion op 1989.p.155

2. Définition du contrôle de gestion

Partant de l'historique qui vient d'être présenté, « la fonction du contrôle de gestion peut être définie comme un ensemble de tâches permettant d'apprécier des résultats des centres gestion en fonction d'objectifs établis à l'avance »¹. La définition formelle la plus répandue reste celle donnée par :

Anthony : au début des années 60 et qui a défini le contrôle de gestion comme « un processus par lequel les dirigeants de l'entreprise s'assurent que les ressources sont utilisées de façon efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés »².

Cette définition a donné lieu à des justifications théoriques et à des règles qui ont remis le contrôle de gestion dans un cadre plus vaste que le contrôle organisationnel. Les spécificités formelles de contrôle de gestion qui ont été énoncées progressivement par les théoriciens à l'application aux organisations, du paradigme cybernétiques. Ce dernier désigne, de manière générale, les systèmes où un retour d'informations améliore l'action organisationnelle a été réalisée. La notion de retour d'information « feedback » est central c'est à dire on améliore la gestion des organisations en renvoyant aux acteurs concernés des informations analysées.

Appliqué au contrôle de gestion, cela s'interprète par la transmission d'une information très distinctive aux responsables d'entités de gestion. Cette information concerne :

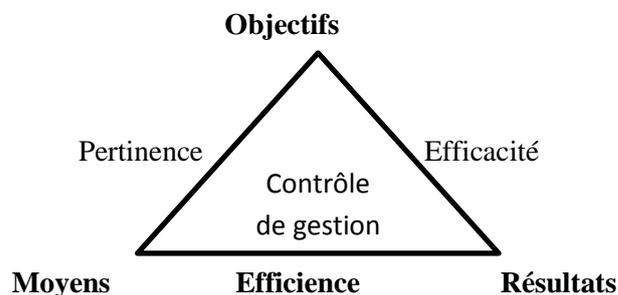
- **Leur consommation de ressources** (valorisation en unité monétaire) ;
- **L'identification et la valorisation économique et financières de résultats obtenus** (marges, coûts, rentabilités, et...) ce que l'on nomme « le réalisé » ;
- **La qualification de la pertinence** qui consiste à prendre en considération les forces et faiblesses de l'organisation lors de la détermination des objectifs.
- **La qualification de l'efficacité** par la comparaison systématique entre les objectifs prédéterminés et les résultats obtenus ;
- **La qualification de l'efficience** par la comparaison des résultats obtenus aux ressources utilisées.

¹ M'Hamed Mekkaoui ; « Précis de contrôle de gestion » ; édition 2007. p.9

² Anthony R.N. et Dearden J. : "Management control system Richard D, Irwin" ; Homewood, Illinois, 1979, p, 8 à 10

Comme le montre la figure suivante :

Figure N°01 : Le triangle du contrôle de gestion



Source : Bescos.P.L et Collaborateurs, le contrôle de gestion et management, Montchrestien, 4^{ème} édition, Paris, 1997, P, 42

Plusieurs autres spécialistes en gestion ont donné de nombreuses définitions, on mentionne parmi : A. Khemakhem ; H. Bouquin

La définition de A. Khemakhem : « le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité »¹

La définition de H. Bouquin : « on conviendra d'appeler contrôle de gestion les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes »².

Nous constatons, d'après les définitions au-dessus, que le contrôle de gestion est une fonction de support à pour but d'assurer la vérification et ou le suivi, par un ensemble des techniques et d'outils, que ce qui était prévu a été réalisé dans les conditions posées au préalable pour assurer une performance globale de l'entreprise.

3. Rôles et qualités d'un contrôleur de gestion

La fonction du contrôleur de gestion admette à définir et analyser les données quantitatives et qualitatives relatives à la gestion de l'entreprise, c'est de ce fait il doit posséder certain nombre de qualités :

¹ Hervé ARNOUD, « le contrôle de gestion...en action » ; édition Liaisons2001 ; page9

² H. Bouquin « les fondements du contrôle de gestion, Presse universitaire de France « Que sais-je ? » ; 1994

- Une formation pluridisciplinaire est vraiment souhaitable pour un contrôleur de gestion car il est désigné à être l'interlocuteur de tous les centres de responsabilité ;
- Il doit être initié à toutes les techniques susceptibles d'être utilisées au sein de l'entreprise ;
- Une grande aptitude au dialogue, à l'éducation, à la formation et à l'orientation ne doit laisser aucune place au contrôle au sens de répression ;
- Le contrôleur de gestion doit posséder une capacité à toute épreuve de récapituler, de sélectionner et de fournir des informations correctes, rapides compréhensibles et surtout fraîches dans un intervalle de temps bien déterminé et enfin la capacité d'analyser et interpréter pour ne pas submerger les responsables de chiffres qui sont fréquemment en risque d'être en conflit et en conséquence ne permettent pas de fractionner dans une situation donnée.¹

L'exercice de la fonction contrôle de gestion comporte deux rôles bien distincts :

- **Le premier rôle** consiste sur la collecte et l'analyse d'un grand nombre d'informations, dans la cadre spécifique de la structure d'organisation et de la stratégie. Il s'appuie sur un ample recours à l'informatique, d'un côté pour constituer une base de données historique et d'un autre coté pour assurer la récolte, la circulation, et le traitement des informations.
- **Le second rôle** du contrôleur de gestion est l'animation, les systèmes d'information peuvent être utilisés dans des logiques passives de justification des actions conduites. Le succès de l'animation du processus du contrôle de gestion repose sur l'attitude de la direction générale.

4. Objectifs du contrôle de gestion

D'une manière général le contrôle de gestion a pour but principal, d'une part de définir les finalités et objectifs généraux de l'entreprise à long terme, et d'autre part de s'assurer que les éléments qui constituent cette entreprise apportent le meilleur concours à la réalisation des objectifs fixés, c'est-à-dire au moindre cout et dans les meilleurs délais et avec une qualité maximale conformément aux prévisions.

¹ M'Hamed Mekkaoui ; » précis de contrôle de gestion » ; édition 2007 ; p : 12-13

Le contrôle de gestion doit garantir plusieurs tâches telles que : la prévision, le conseil, le contrôle, et la mise au point des procédures.

- **Au niveau de la prévision :** le contrôle de gestion doit dresser les objectifs, et déterminer les moyens permettant de les atteindre et surtout élaborer des plans de rechange en cas d'échec des plans préétablis.
- **Au niveau de conseil :** le contrôle de gestion doit transmettre aux différents centres de responsabilité les informations indispensables à la mise en œuvre d'un ensemble de moyens permettant de progresser leur gestion.
- **Au niveau du contrôle :** le contrôle de gestion doit définir les responsabilités et garantir le suivi continu de l'activité de l'entreprise en conservant la comptabilité entre eux par le biais de tableau de bord.
- **Au niveau de la mise au point des procédures :** l'objectif de contrôle de gestion consiste à élaborer les indicateurs et les uniformiser pour que la comparaison de l'entreprise avec son environnement soit homogène.

Les objectifs du contrôle de gestion peuvent être précisés d'une autre manière en fonction de la nature des centres de responsabilité.

- a) **Dans les centres opérationnels :** la logique économique se prescrit avec une assez grande légitimité : les changements sont généralement justifiés par une augmentation des volumes ou une diminution des coûts. dans ce contexte, le but de contrôle de gestion n'est pas très détourné de but classique de l'organisation qui vise à optimiser des aménagements de moyens et des flux.
- b) **Dans les centres de support :** les objectifs sont multicritère, les coûts y sont moins formalisables : les activités les plus consommatrice de ressources ne se voient pas toujours allouées des coûts en proportion, du fait de l'utilisation de l'unité d'œuvre. Cela rend les arbitrages plus complexes, le rôle de contrôle de gestion consiste sur la budgétisation annuelle ou périodique selon la complexité des objectifs.
- c) **Dans les centres de structures :** le contrôle de gestion dispose de peu de moyens formes pour allouer et réallouer les ressources sur les missions. Il s'agit de publier des ratios comparant d'une part au sein du secteur d'activité pour mieux évaluer les activités des centres de structures, et d'autre part avec l'externe. l'enjeu de contrôle de gestion consiste à aider les responsables des centres de structures à s'appréhender en tant que centres producteurs de résultats plutôt qu'en centres de moyens.

5. Les missions du contrôle de gestion

Les principales missions attribuées au contrôle de gestion sont :

1. Garantir la médiation entre stratégie et opération

Les outils du contrôle de gestion doivent garantir la liaison entre la gestion des opérations et la stratégie. C'est à dire assurer la relation entre les opérationnels et la direction générale. Le contrôle de gestion facilite aussi la coordination des décisions au-delà de la maîtrise des actions de chaque centre.

2. Maitriser l'activité et améliorer la performance

Le contrôle de gestion vise à maitriser les activités afin de rechercher de gain, de productivité et d'efficacité. La rentabilité, qui conçoit l'indicateur de performance, fait apparaître la contribution aux résultats d'une entreprise, d'un produit, d'un client dans le but d'figer la stratégie à moyen terme. Ceci se traduit par la qualité de la productivité, l'innovation et la meilleure maîtrise des risques.

3. Organiser un système d'information vers la décision

Il est indispensable de mettre en place un système de traitement de l'information fiable qui permet la collecte, l'analyse et la diffusion de l'information aux personnes concernées, car dans un processus du contrôle de gestion l'information doit circuler entre la sphère opérationnelle et la sphère stratégique afin de prendre les bonnes décisions.

6. Les clients du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion doit définir clairement ses clients qui sont les utilisateurs de l'information fournit par ce dernier, ainsi d'étudier leurs besoins et leurs capacité de bien maitriser et analyser ces informations, dont nous pouvons cités :

- 1) **la direction générale** : le contrôleur de gestion doit véhiculer une aide au chiffrage des rentabilités prévisionnelles des investissements ou des options que les dirigeants souhaitent étudier. Il est aussi un auxiliaire important pour la discussion des plans stratégiques. Il peut fournir par le biais de sa connaissance des couts et des performances internes de l'entreprise, des informations et des données de premier ordre permettant de situer l'entreprise par rapport à son environnement, aux concurrents et à l'évolution de ses activités.

- 2) **Les responsables opérationnels** : la réussite de la mission contrôle de gestion auprès des responsables opérationnels sollicite un contact serré avec le terrain de la part des contrôleurs de gestion, car à ce niveau les opérationnels ont besoin d'analyses, de méthodologies et de conseils leur permettant de faire ressortir des informations qui leur sont communiquées par le service contrôle de gestion¹.
- 3) **Les autres clients** : mis à part le service de comptabilité générale et le service d'audit interne qui sont considérés comme des clients importants pour le service de contrôle de gestion, ce dernier joue le rôle d'un fournisseur d'informations à un certain nombre d'organismes externes mais en contrepartie le contrôleur de gestion doit prendre en considération dans sa transmission la confidentialité de ces informations pour des raisons évidentes de concurrence.

7. Le processus du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion comme était déjà défini est le processus d'aide à la prise de décision. Il intervient avant, pendant et après l'action² en fixant les objectifs à long terme par des plans d'action à court terme, ensuite en analysant les résultats réalisés et en tirant les instructions qui nourriront la sphère stratégique avec le terrain.

Le processus du contrôle de gestion se compose de quatre (4) étapes :

- **la définition d'un référentiel** : un référentiel est un modèle composé par des repères employés comme référence les études qu'accomplissent les contrôleurs de gestion. Il est constitué à partir des objectifs stratégiques qui sont fixés par l'organisation, l'expérience acquise ainsi que les contraintes socioéconomiques.
- **La mesure de l'évaluation des résultats** : cette étape se concentre sur l'évaluation des résultats remportés vis-à-vis le niveau de consommation des ressources enregistré également qu'à la mesure des écarts entre ces résultats et les objectifs déterminés.
- **L'analyse des écarts et le retour de l'information** : il est nécessaire de reconnaître les sources des écarts qui ont conduit à l'apparition des écarts entre

¹ M. Rouach et G. Naulleau. « Le contrôle de gestion bancaire et financier », 4^{ème} édition, revue banque Edition, 2002, P63

² DE KERVIER I., DE KERVIER L., « Contrôle de gestion à la portée de tous », Paris, Economica, 2006, p.10.

les résultats obtenus et les prévisions. À cet effet, l'estimation de ces écarts ne suffit pas mais l'analyse de ces écarts est recommandée.

- **La prise des décisions corrective** : ces corrections appuient généralement sur les moyens à mettre en œuvre et la façon de les mettre en œuvre, sur les actions à traiter, rarement ces corrections peuvent remettre en cause les objectifs qui seront également révisés.

Le processus de contrôle de gestion peut être schématisé comme suit :

Figure N°02 : Le processus du contrôle de gestion



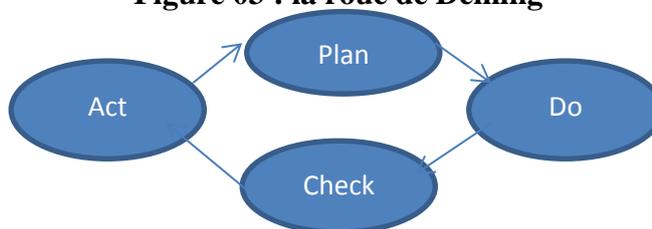
Source : ROUACH M., NAULLEAU G., op.cit., p.48.

7.1. la roue de Deming (the Deming Wheel) :

La présentation du processus de contrôle de gestion s'inspire en particulier du travail d'un qualicien reconnu donc il est très proche des autres travaux qui reposent sur des approches cybernétiques, W.E.Deming, pour son cycle de la qualité ¹ (figure 4). Il s'agit d'un cycle composé de quatre étapes essentielles qui conviennent aux phases classiques du management. Ces démarches sont les suivantes :

- **Plan (planifier)** : c'est la fixation des objectifs et la gestion prévisionnelle.
- **Do (exécuter)** : c'est l'enregistrement et l'analyse des résultats
- **Check (contrôle)** : C'est l'étape d'analyse des écarts et la recherche des solutions
- **Act (agir)** : c'est la mise en place des actions palliatives.

Figure 03 : la roue de Deming



Source : LÖNING H., PESQUEUX Y., et al. Op.cit., p.4.

¹ LÖNING H., PESQUEUX Y., et al. Op.cit., pp.3-4.

8. Les préalables à la mise en place d'un système de contrôle de gestion

8.1. La mise en œuvre d'une comptabilité de gestion

Le contrôle de gestion s'appuie essentiellement sur les informations résultantes de la comptabilité générale ou de gestion.

8.1.1. Définition de la comptabilité de gestion

« La comptabilité de gestion est définie comme étant « un outil de gestion destiné à suivre et à examiner les flux internes à l'entreprise afin de fournir les informations nécessaires à la prise de décision »¹. La comptabilité de gestion qui produit des informations synthétique sur les résultats générales des entreprises, est apparue pour compléter la comptabilité générale car cette dernière se fixe à détailler ces informations à des niveaux plus spécifiques.

8.1.2. Le rôle de la comptabilité de gestion

« La comptabilité de gestion est le moyen d'avoir, grâce à des procédures précises et permanentes, des éléments d'analyse périodique et comparables dans le temps »².

La comptabilité de gestion permet :

- L'affectation des coûts et des recettes aux centres concepteurs d'une manière à mieux connaître la nature et la composition des charges et des revenus.
- Le calcul des coûts par opération.
- D'identifier les causes des écarts pour faciliter la préparation des prévisions.
- Faciliter l'analyse de la rentabilité par nature d'activité ou par client.

8.2. La mise en place d'un système d'information

La base d'un contrôle de gestion efficace est la disposition d'un accès directe avec le système d'information afin de collecter les objets les plus significatifs de l'organisation.

8.2.1. Définition d'un système d'information : L'encyclopédie de la gestion et du management définit le système d'information comme « un dispositif par lequel une organisation s'informe pour que son fonctionnement et son évolution »³. Il ne faut pas confondre entre le système d'information et le système informatique car ce dernier ne constitue qu'un outil, une partie du système d'informations auprès de l'organisation et du personnel.

¹ Gérard M., « comptabilité analytique », 2ème édition, Bréal, paris, 2001, p. 8

² BESCOS P., « Contrôle de gestion et management », 4ème édition, Montchrestien, Paris, 1997, p. 216.

³ Encyclopédie de la gestion et du management, Dalloz, paris, p. 1181.

8.2.2. Le rapport entre le système d'information et le contrôle de gestion

Le système d'informations est une combinaison de procédures qui visent à convertir les informations brutes et détaillées en informations utiles et utilisables par les dirigeants, les opérationnels et les gestionnaires. Donc le SI permet :

- Une autonomie et décentralisation plus vigoureuse des centres opérationnels.
- De garantir une meilleure diffusion des informations descendantes et l'agglomération financière des données ascendantes.
- Un bon système d'information permet d'apprendre le présent, de prévoir le futur.
- D'assurer la synchronisation entre les différents services.
- Le SI doit être adapté à la nature de l'organisation (taille, structure...) et il doit être efficace (rapport qualité/coût).

8.3. L'organisation en centres de responsabilité

8.3.1. Définition du centre de responsabilité : Un centre de responsabilité peut être défini comme une entité de gestion disposant :

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

On distingue trois familles de centres de responsabilités qui sont présentés sur la figure suivante :

Figure N°04 : Flux financier délégués et types de centres de responsabilités

Flux financier délégués			types de centres
Cout	Revenus/Niveau d'étude	Tarification/marges	
*			Centre de cout
*	*		Centre de revenus
*	*	*	Centre de profit

Source : ROUACH M., NAULLEAU G., op.cit., p.39

- **Un centre de cout :** pour un responsable, il s'agit principalement de maîtriser un niveau de charges retenu pour la mise à disposition d'un produit ou d'une prestation. La délégation peut se porter aussi sur le respect d'un budget total de fonctionnement. On distingue trois types de centres de cout :

- **Les centres opérationnels**

Un tel centre dispose d'une liste des opérations standards élémentaires permettant de chiffrer les besoins en ressources.

- **Les centres de support**

Les prestations effectuées par ces centres peuvent faire l'objet de regroupements par catégories d'activités et on peut identifier et facturer les prestations par le biais d'une unité d'œuvre.

- **Les centres de structures**

Exécutent des missions générales et diffuses de coordination et de soutien aux autres centres. Les prestations ne sont ni identifiables par leur destinataire ni répétitives.

- **Un centre de revenu**

L'objectif de responsable est de tenir des engagements d'un budget de fonctionnement ainsi que d'un niveau de volume d'affaires. La délégation porte aussi sur les niveaux d'activités et des charges, le plus souvent il s'agit d'agences de ventes n'ayant pas de délégation sur les conditions de la négociation commerciale (conditions clients centralisées).

- **Un centre de profit**

Pour es responsable il s'agit d'arbitrer entre les niveaux de capacité, d'activité, de revenus et de charge, le résultat économique s'exprime en termes de rentabilité (c'est le rapport entre une marge et un volume d'affaires). La délégation couvre les conditions de la négociation commerciale.

Section 2 : Caractéristiques et spécificités de l'activité bancaire

1. Définition de la banque

La définition et le fonctionnement des institutions financières étaient structurés sur celle des entreprises industrielles. La banque est donc considérée comme une entreprise dont l'input les dépôts et l'output étaient les crédits accordés. Mais avec le temps, l'avancement de l'économie monétaire a prouvé que la banque est différente des autres entreprises industrielles, elle a une activité très réglementée, des produits spéciaux, elle a une organisation différente et elle est exposée à plus de risques.

« Les banques sont des entreprises. Quand les conditions d'exercice des métiers sont bouleversées par la déréglementation, l'explosion des marchés, l'ouverture des frontières, la révolution des techniques de l'information, l'entreprise bancaire doit d'abord avoir une stratégie, mais elle doit aussi rester à l'écoute des clients et des marchés et gérer serré, car la rentabilité est plus que dans tout autre secteur économique, la condition de développement. »¹

2. L'activité bancaire

La banque est une personne morale qui effectue à titre de profession habituelle des opérations de banques. Elle peut effectuer cependant certaines opérations liées à son activité et fournir des services d'investissement. Ces opérations sont propres à la banque et ne peuvent être exercées par aucune institution non bancaire. Les opérations de banque sont :

- La collecte des dépôts.
- L'accord des crédits.
- La mise à disposition et la gestion des moyens de paiement.

La banque est par excellence une institution d'intermédiation financière. Elle collecte les fonds des agents économiques à excédent de ressources et les alloue aux agents économiques qui ont un besoin de financement. Dans ce sens, certaines spécificités de l'activité bancaire peuvent être citées :

¹ Interview de M. Pébereau, président de BNP Paribas Option France, n°63, mai 1989.

❖ **L'activité bancaire donne naissance à des produits multiples et liés**

La banque universelle offre une gamme de produits à sa clientèle, de particuliers ou d'entreprises. Ces produits sont de différentes natures qui ont généralement liés entre eux et la commercialisation d'un service ou d'un produit peut procréer celle d'un autre « de la simple prestation de service jusqu'à la mise en jeu de capitaux ».

❖ **la fongibilité entre les ressources et les emplois**

Il n'y a pas de différences de nature entre la matière première « l'argent obtenu par la banque » et le produit final « l'argent prêté ». Cette fongibilité rend délicat le calcul de la rentabilité.

❖ **L'activité bancaire s'exerce au sein d'une structure complexe**

Les banques ont une organisation très complexe, elle change selon leurs orientations stratégiques et diffère d'une banque à autre. Cette complexité se développe d'une part par le fait que les organes n'assurant pas directement de l'exploitation bancaire sont particulièrement nombreux. D'autre part, la banque à réseau gère souvent un réseau très épais dont les points de vente sont répartis sur le territoire national et même à l'étranger.

❖ **L'activité bancaire est une activité à risque**

Le risque est au cœur du métier de banquier notamment dans sa fonction de ravitailleur de fond. À cet égard, la banque doit mesurer et gérer les risques auxquels elle est exposée pour pouvoir atteindre ses objectifs.

3. Les différents types de banque

Les banques nécessitaient à l'origine d'occuper une double fonction. La première était de marchander aux particuliers un lieu sûr où déposer leur argent sans frayeur d'être volé. La deuxième fonction était de faire avancer l'économie en prêtant de l'argent aux entreprises. Cependant aujourd'hui les banques occupent plusieurs missions, donc on peut distinguer entre les banques pour les particuliers et les banques qui favorisent le développement économique.¹

¹ <http://financer.seloger.com/banques-en-ligne-/les-different-types-de-banque/> consulté le 15/12/2017

A. Banques pour les particuliers

- **Les banques de détail** : Il s'agit des réseaux d'agences bancaires dans lesquelles les particuliers peuvent ouvrir un compte courant ainsi qu'un compte d'épargne. Ces banques offrent plusieurs services qui conviennent aux besoins spécifiques des clients.
- **Les banques en ligne** : Le secteur bancaire a été l'un des premiers à être transformé par la révolution numérique avec l'apparition de plusieurs banques en ligne qui sont considérées régulièrement comme des filiales des banques physiques et qui proposent les mêmes produits et services que les banques de détail. La particularité de ces banques est que :
 - Tout se fait par internet, moins chères que les autres ;
 - S'adressent à ceux qui sont sensibilisés aux nouvelles technologies ;
 - S'adressent aussi à ceux qui n'ont pas peur de gérer leurs finances personnelles sans rencontrer leur conseiller de visu.

B. Banques pour favoriser le développement économique

- a) **Les banques d'affaires** : Les banques d'affaires doivent être séparées des banques de détail (la loi de séparation des activités bancaires en 2013). Cela veut dire qu'il leur est interdit de collecter de l'argent ou d'en prêter. Leur activité se limite à conseiller les grandes entreprises sur les questions financières.
- b) **Les banques centrales** : Ou autrement dit « banques de banques » ont une influence considérable sur l'économie mondiale. Ce sont ces organismes sont autorisés à :
 - Créer des devises.
 - Fixer les taux directeurs qui ont une influence directe sur le taux des crédits à la consommation ou le rendement des livrets bancaires (plus le taux est élevé plus les produits d'épargne rapportent. À l'inverse plus les taux directeurs sont bas, plus il est intéressant de souscrire des crédits
- c) **Les banques d'investissement** : Ces établissements agissent notamment sur les marchés financiers en achetant et en revendant des titres en Bourse.
- d) **Les banques coopératives** : Ces établissements ont les mêmes activités que les banques de détail classiques sauf que :
 - Elles sont gérées par leurs sociétaires (leurs clients)
 - Leurs décisions prises lors d'assemblées générales auxquels ces derniers peuvent participer.

4. Les risques bancaires

La banque est exposée comme toutes les autres entreprises à des risques. Ces risques sont nombreux et d'origine diverses. Le risque peut être conçu selon plusieurs approches :

- Selon la capacité de la banque à faire face à ses engagements lorsque ceux derniers sont échus (risque de solvabilité) ; ou selon la capacité de la banque de rembourser tous les retraits dus à ses clients.
- Selon le caractère structurel ou conjoncturel de l'économie.
- Selon la capacité des clients à rembourser volontairement ou non les engagements de la banque envers eux (risque de contrepartie).
- Selon l'environnement microéconomique ou macroéconomique.

On distingue deux groupes qui se sont intéressés dans le domaine bancaire : les théoriciens et les praticiens. Chacun de ces groupes ont opté une approche spécifique des risques.

a. L'approche des théoriciens

Cette approche est basée sur le bilan des banques « l'actif et le passif »

- **Les risques de l'actif des banques** : L'actif d'une banque comporte ses engagements envers sa clientèle (la banque centrale, l'état, les entreprises y compris les autres banques et enfin des particulier). Le rôle des banques comme un intermédiaire financier consiste à mettre à la disposition de ses clients en déficit de liquidité de la monnaie afin de les utilisés de manière rationnelle pour générer des surplus qui servent à rembourser la banque. Mais cela n'est pas toujours évident car une défaillance pouvant provenir tant de la part des banques ou du public. Ensuite lorsque les clients de la banque sont incapables de rembourser leurs fonds dans ce cas un problème de risque de contrepartie s'impose c'est le risque de crédit qui 'on peut le définir comme : le risque de défaut des clients, c'est-à-dire le risque de pertes consécutives au défaut d'un emprunteur face à ses obligations. Ce risque peut entraîner l'incapacité de la banque à donner des crédits aux clients qui en exprimeront le besoin.
- **les risques de passif des banques** : Le passif d'une banque est constitué du capital et des fonds que le public met à la disposition de la banque. Ici le risque peut découler de l'incapacité de la banque à faire face aux demandes de retraits des dépôts de sa clientèle donc on parle de risque de liquidité ou parfois le risque de transformation

lorsque la banque emprunte à court terme pour prêter à long terme et se trouve ensuite incapable de faire face aux demandes de retraits de sa clientèle.

b. L'approche des praticiens

Cette approche qui vient de compléter celle des théoriciens se maintient sur un travail effectué par la commission bancaire Française et publié en 1992 dans « le Livre Bancaire Sur La Sécurité Des Systèmes D'information ». Pour le secrétariat général de la commission bancaire en France, les banques sont révélées en trois types de risques à savoir :

- **Les risques politiques** : En général les risques politiques touchent à la manière dont la banque est dirigée en tant qu'entreprise humaine. Ainsi le management est confronté à plusieurs risques tels que le risque de stratégie, d'éthique et le risque environnemental.
- **Les risques techniques et bancaires** : ces risques contemplent la conduite des tâches quotidiennes de la banque qui est confronté à beaucoup de risques opérationnels tels que le risque de contrepartie, les risques interbancaires et les risques pays, risques sur les biens et les personnes qui concernent le risque accidentel ou délictueux.

Finalement toutes les approches des risques en milieu bancaire peuvent se résumer en deux taxinomies à savoir : les risques microéconomiques et les risques macroéconomiques.

c. Les risques microéconomiques de la banque

La banque ne subit pas ce risque mais au contraire elle l'anticipe et le saisit. Elle est obligée par conséquent d'être la seule responsable en cas de litiges et on peut les classer comme suit :

- **Les risques de marchés** : Les banques sont des organisations dont leur rentabilité est tendue de la marge d'intermédiation. Cette marge est conquise en faisant la différence entre les intérêts et commissions perçus sur les différents segments de clientèle de la banque et les intérêts et commissions versés aux différents interlocuteurs ayant droit de la banque. Cela suppose que la banque ait besoin de s'investir sur nombreux marchés à la fois pour subsister, on peut citer quelques marchés : Marché de dépôts, de capitaux, de change, de crédits, monétaires et interbancaires. Il se constate que d'un côté ces marchés comportent des avantages pour

la banque et de l'autre côté elles comportent des risques qui doivent être identifiés par la banque qui pourront être classés selon 3 types de risques¹ :

- ✓ **Le risque de taux d'intérêts (pour le marché monétaire) :** Ce risque apparaît en cas de fluctuation des taux des emplois et des ressources dont la nature est différente. Ce qui entraîne des réductions de la marge d'intérêts de la banque et même dans certains cas une marge négative.
- ✓ **Le risque de change (pour le marché de change) :** Ce risque apparaît en cas de fluctuation des prix des devises par rapport au prix de la monnaie de référence, ce qui conduit à une variation de la valeur des devises de la banque ainsi qu'une alternance de la valeur des actifs et des passifs libellés dans ces devises.
- ✓ **Le risque de fluctuation des prix des instruments financiers :** Ce risque apparaît en cas de fluctuation des prix des instruments financiers détenus par la banque.
- **les risques d'organisation de la banque :** Comme toute entreprise la banque est gérée par des hommes dont les facteurs clés de sa réussite est la qualité des compétences de ces hommes ainsi que la qualité de la relation qui relie ces divers acteurs. Une grande expérience du monde des affaires et une bonne perception des tendances de l'environnement de la banque est recommandée pour les dirigeants afin d'orienter la direction pour entreprendre sa stratégie dans la bonne direction. Également pour les opérationnels ils doivent avoir les compétences nécessaires en vue d'éviter les ébahissements indésirables qu'on devine aisément on peut ainsi identifier certains risques auxquels nous faisons allusion :
 - les risques liés au défaut ou à l'absence de contrôle de gestion et système d'information.
 - les risques liés au non-respect des règles déontologiques ;
 - les risques liés au manque de professionnalisme des employés.

d. Les risques macroéconomiques

Ce sont des risques pour lesquels la banque est risk taker ce que veut dire elle n'est pas personnellement responsable de l'occurrence de ce dernier mais elle en subit les conséquences.

¹ Inspiré de : http://fr.wikipedia.org/wiki/risque_de_marché%C3%A9, consulté le 12/12/2017.

- **les risques internes** : Les risques internes sont présents à l'intérieure du pays ou se réside la banque, on distingue deux risques majeurs sur le plan conjoncturel et sur le plan structurel :

- Sur le plan conjoncturel on constate que les banques du pays en bénéficié d'une manière ou d'une autre lorsqu'il y'a croissance économique dans ce pays, contrairement lorsque la conjoncture est défavorable dans une économie les banques font aussi des frais.

- Sur le plan structurel la banque exécute et opte la manière dont elle fonctionne en faisons allusion à l'organisation générale des structures de la société dans la banque se trouve.

Pour bien maitriser les risques internes on doit vérifier le bon déroulement des organes mentionné ci-dessous :

- Le système judiciaire « le respect des lois dans le pays »
- La stabilité politique du pays « la bonne gouvernance »
- Le système réglementaire « le respect des 25 principes émié par le comité de BALE pour un contrôle bancaire efficace »

- **Les risques externes** : Les risques externes ne sont pas présents à l'intérieure du pays mais ils ont un impact qui concerne les interrelations qui figurent entre les différents systèmes bancaires, c'est-à-dire si des disfonctionnement apparaissent dans le fonctionnement des banques des autres pays, aucune banque ne doit se sentir en sécurité car ils fonctionnent toutes à travers des systèmes de correspondance liés les unes aux autres. Ce qui conduit à l'apparition d'un risque appelé risque systématique.

5. Le produit bancaire

La banque place à la disposition de ses clients une gamme de produits partant d'une simple prestation de service jusqu'à la mise en jeu de capitaux. La commercialisation d'un service ou d'un produit peut procréer celle d'un autre service ou un autre produit qui l'améliore et le parachève donc souvent ces produits sont généralement liés entre eux. Ces produits présentent de nombreuses caractéristiques¹ :

¹ Dhafer Saidane et Asma Boughzala, Raison d'être et spécificité de la firme bancaire, cahier du GRATICE n°16, 1999, p 171

- **Le caractère immatériel** : Souvent dans les pays où le taux de bancarisation est élevé, les produits bancaires ne sont que des jeux d'écritures.
- **Le caractère d'interdépendance** : L'accord d'un crédit est obligatoirement accompagné par l'ouverture d'un compte chèque donc les produits bancaires sont inter-reliés et complémentaires.
- **Le caractère hybride (ambigüe)** : les produits bancaires sont intégralement des biens collectifs ni intégralement des bien privatifs ; ils sont entre les deux car en microéconomie les dépôts font les crédits et en macroéconomie les crédits font les dépôts.
- **Le caractère uniforme** : les produits bancaires sont différents sur le plan marketing mais ils standards et identique sur le plan juridique.
- **Le caractère de continuité** : le banquier ne peut pas contrôler le nombre et la nature des opérations à accomplir car les opérations qui engendrent les produits bancaires sont aléatoires et continues.

6. La réglementation bancaire

L'activité bancaire est confrontée à un cadre juridique et réglementaire et juridique exceptionnellement rigoureux. Cet état de fait s'explique par l'importance macroéconomique que serre le système bancaire essentiellement en termes de stabilités monétaire.

Les acteurs de cette réglementation sont :

« Le comité Bale... La banque d'Algérie... La commission bancaire. »

7. L'organisation bancaire

7.1. L'organisation verticale de la banque

L'organisation fonctionnelle fixe l'accent sur les fonctions de la banque. D'après D.DAUTRESME, il existe trois fonctions au niveau de la banque.

- La fonction d'exploitation : c'est les agences qu'ils l'exercent spécialement dans l'objectif de vendre les produits bancaires à ses clients et de garder une bonne relation « client/banque ».
- La fonction de production : le but attribué à cette fonction est la thérapeutique administrative des opérations professées par l'exploitation. Cela contient l'exécution matérielle des opérations relevant de l'exploitation, la tenue des comptes clients, l'exécution des ordres de bourses... ect ;
- La fonction d'assistance : elle seconde l'exploitation.

8. La division de la banque en centres de responsabilité

Définition d'un centre de responsabilité : Un centre de responsabilité est constitué d'un groupe d'acteurs de l'entité regroupés autour d'un responsable disposant de moyens pour réaliser l'objectif qui lui a été attribué »¹. On peut classer ces centres comme suit :

8.1. Les centres de coût :

Un centre de cout est un centre qui communique des prestations de service « à moindre cout dans un temps accordé » aux autres centres. Selon les spécificités des prestations proposées par les centres de cout, on peut les classer selon 3 familles :

- **Les centres de coût opérationnels :** ces centres conviennent aux centres de traitement de chèques, d'opération sur titres, d'ordres de bourses, de virements bancaires, de gestion des dossiers de crédit. Sur le plan du contrôle de gestion la caractéristique la plus importante de ces centres est la fiabilité du calcul analytique.
- **Les centres de support :** ces centres symbolisent généralement à des centres des coûts indirects par rapport aux produits finaux.
- **Les centres de structure :** ces centres de coûts exclusifs correspondent aux activités générales de coordination et de soutien. Ce sont les activités de contrôle de gestion, d'audit, de direction générale, et de communication

8.2. Les centres de profit

Ces centres connaissent une grande amplitude dans le niveau de leur délégation. Qui ont pour but de maximiser la marge en augmentant les produits ou en diminuant les charges.

8.3. Les centres de revenu (de chiffre d'affaire)

Ces centres ont pour objectif de maximiser le chiffre d'affaire réalisé en accroissant la commercialisation des services et produits de l'organisation

Les centres d'investissement : Ces centres ont pour mission d'assurer la meilleure utilisation des fonds investis en se reposant sur les critères « rentabilité/risque ». Ces centres sont placés dans le haut de pyramide de l'organisation vue l'importance des fonds investis².

¹ http://www.unit.eu/cours/it-gestion-ingénieur/chapitre-3/compta-gestion-ingénieur/ING_p4-08/PDF/ING-p4-08.pdf consulté le 24/12/2017

² http://agrol.cco.univ-rennes.fr/etu_cas/com-ges/instypo.htm, Consulté le 24/12/2017

Section 3 : Le contrôle de gestion bancaire

I. Le contrôle de gestion en milieu bancaire

1. Définition du contrôle de gestion bancaire

Il est indispensable de mentionner qu'il n'existe pas un contrôle de gestion type. De ce fait chaque banque à ses traditions et sa culture et le contrôle de gestion ne peut réellement cheminer que s'il prend en charge ces facteurs ou autrement dit les spécificités de l'environnement interne de l'entreprise. Car le contrôle de gestion sollicite la participation effective de tous les participants à la vie de l'entreprise.

Néanmoins l'exigence de la mise en place d'un système de contrôle de gestion s'impose quel que soit la forme qu'il prend et quel que soit le type de banque auquel on est confronté.

En effet le contrôle de gestion est de mettre en place des procédures et système au sein de l'entreprise qui permet aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques et les actions courantes seront, sont et ont été cohérentes, grâce au système de contrôle.

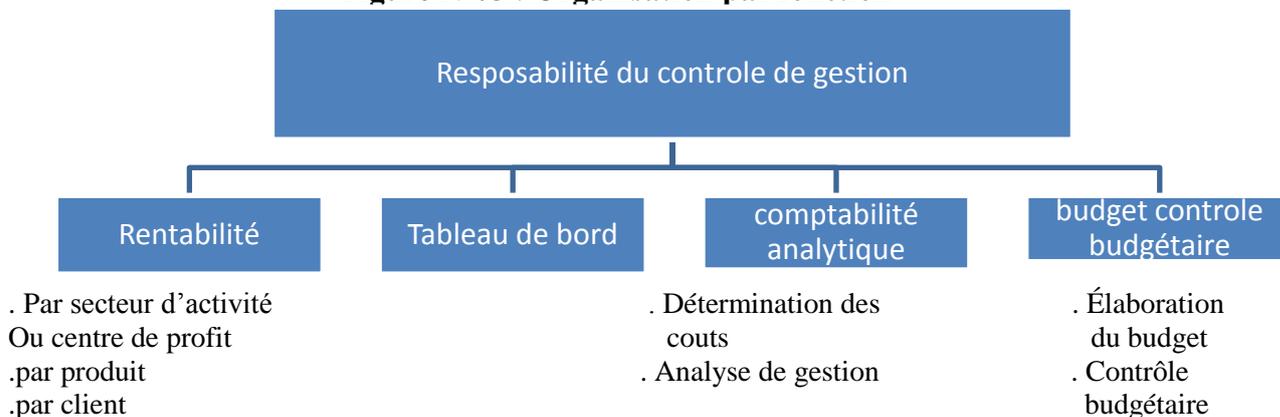
2. Organisation du service du contrôle de gestion dans une banque

Les modes d'organisation les plus courants d'un service de contrôle de gestion dans une banque s'articulent généralement autour de trois (3) configurations.

Cas n° 1 : organisation par fonction

Ce type d'organisation convient à des banques de taille moyenne. Il permet aux membres du service de connaître l'ensemble des activités. Mais au travers d'un seul aspect du contrôle de gestion comme le suivi de la rentabilité, le budget ou le tableau de bord.

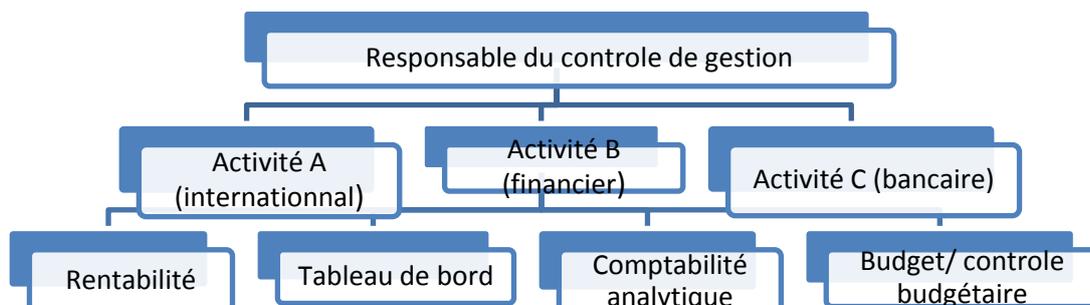
Figure N°05 : Organisation par fonction



Source : ROUACH M., NAULLEAU G., op.cit., p.72

Cas n° 2 : organisation par activité et par fonction

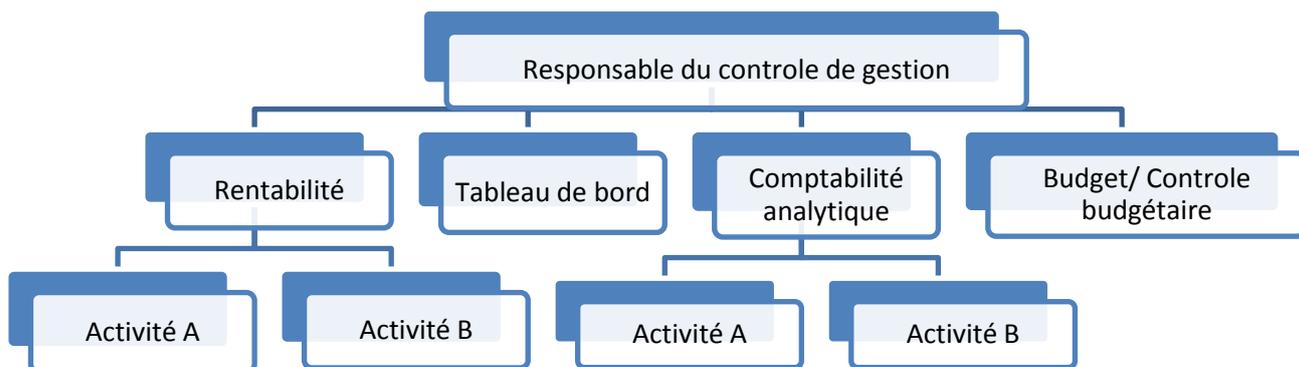
Dans des banques d'une taille plus importante, la configuration la plus courante est précisément une configuration plus décentralisée, c'est-à-dire une organisation de contrôle par grand secteur d'activité :

Figure N°06 : Organisation par activité et par fonction

Source : ROUACH M., NAULLEAU G., op.cit., p.72

Cas n°3 : organisation mixte par fonction et par activité

On peut toutefois rencontrer une organisation de contrôle de gestion globalement plus centralisée c'est-à-dire par fonction et par activité ;

Figure N°07 : Organisation mixte par fonction et par activité

Source : ROUACH M., NAULLEAU G., op.cit., p.73

Dans l'organisation interne d'un service de contrôle de gestion, le danger principal est celui d'une trop grande parcellisation des tâches. En effet, la trop grande spécialisation par fonction à l'intérieur du service peut poser de multiples problèmes, car la plupart des analyses sont complexes et nécessitent la prise en compte de plusieurs éléments de résultats ainsi que des

effets possibles de substitutions entre activités. Par exemple, les calculs de rentabilité client intègrent des informations faisant appel aussi bien à la comptabilité analytique.¹

3. Les qualités du contrôleur de gestion dans la banque

Le contrôle de gestion est une profession qui réclame une qualification technique, mais aussi des qualités humaines de communication et d'animation.

Sur le plan technique, en plus d'une grande rigueur, le contrôleur de gestion doit disposer d'une vigoureuse culture générale en gestion, basant à la fois sur une meilleure maîtrise de l'outil micro-informatique en spécifique l'usage des tableurs, et sur la bonne maîtrise de la comptabilité analytique et générale. Plus entièrement, il doit avoir une aptitude à poser et analyser en termes économiques les différentes dimensions de l'activité de l'organisation

Sur le plan humain, le contrôleur de gestion doit posséder des qualités de communication et de contact, en conséquence il a un rôle de « catalyseur » au sein de l'entreprise. Il doit être capable d'expliquer l'importance de la prise en considération des dimensions économique dans la vie des opérationnels pour ce qui concerne leurs décisions et leurs actions.

D'autres qualités importantes sont recommandées pour un contrôleur de gestion tel que le pragmatisme et la rigueur. Ainsi il doit disposer d'une certaine autorité personnelle pour être écouté des opérationnels, et surtout lorsqu'il en dépend hiérarchiquement.

Enfin, La clé de la réussite pour un contrôleur de gestion est souvent mesurer par sa capacité à parler un langage accessible et trop spécialisé à ses interlocuteurs, la compétence constitue sa meilleure arme.

4. Les outils du contrôle de gestion bancaire

Le contrôle de gestion s'est gratifié d'un certain nombre d'outils qui lui permettant le suivie des missions au sein d'une banque ainsi que l'évaluation et l'amélioration continue de la performance, à savoir :

- La gestion prévisionnelle ;
- Les tableaux de bord ;

¹ M. ROUACH et G. NAULLEAU, le contrôle de gestion bancaire et financier, 4ème édition, Revue Banque Edition 2002, p 73

- Le reporting ;
- La mesure de la rentabilité.

4.1. La gestion prévisionnelle

Prévoir devient une des primordiales préoccupations du contrôle de gestion bancaire pour faire face à la concurrence intense due à l'évolution de l'environnement et afin de s'adapter aux changements, d'où la revendication de la gestion prévisionnelle.

On la définit comme l'ensemble des procédures et réflexions qui permettent de devancer le futur et les résultats suivant les différents scénarios. Divergents acteurs mènent cette démarche, en participant lors de l'élaboration des plans stratégiques et opérationnels et en dressant les budgets afin d'assurer la coordination et la communication entre les unités décentralisées. Cette gestion prévisionnelle est accordée d'un certain nombre d'outils :

4.1.1. Les prévisions

En matière de contrôle de gestion, la prévision est : « se prononce, à partir d'étude et d'analyse spécifiques, sur l'évolution probable de l'environnement et des différents facteurs de gestion affectant l'entreprise, avant prise en compte de toute démarche volontariste »¹

Selon Fayol : « prévoir c'est évaluer l'avenir et le préparer c'est donc agir », il accentuait sur le fait que les prévisions :

- Offrent aux managers la possibilité de prévoir les actions et les modifications à entamer sur l'organisation et la structure et dans l'allocation des ressources.
- Leur permettent d'anticiper les progressions de marché et donc d'allier son organisation à l'environnement.

4.1.2. La planification

La planification des plans d'actions se décline dans le court terme « budget », le moyen terme « plan opérationnel », le long terme « plan stratégique ».

- **Le plan stratégique** : Une planification stratégique place en justesse les grandes orientations stratégiques sur un intervalle de 5 ans et plus. À partir d'une analyse

¹ M. ROUACH et G. NAULLEAU, le contrôle de gestion bancaire et financier, 4ème édition, Revue Banque Edition 2002, p 207

interne et externe fixe les grands axes de développement et identifie les éventuelles modifications de structures.

- **Le plan opérationnel :** Les opérationnels dressent leurs plans opérationnels, une fois le cadre stratégique émis par la Direction Générale. Ces opérationnels identifient concrètement les objectifs à atteindre et les moyens indispensables et comportent un planning d'actions à entamer.
- **Le budget :** Le budget se définit comme étant « l'expression comptable et financière des plans d'actions retenus pour mettre en œuvre la stratégie à court terme (l'année en général). »¹

Les budgets sont à la fois des outils de coordinations et de prévision entre les unités d'aide à la délégation des décisions et décentralisées et à la motivation des décideurs.

4.1.3. **La gestion budgétaire :** Le contrôle de gestion est généralement adjoint, voire restreint, à la démarche budgétaire. C'est la phase où la fonction contrôle de gestion se fait la plus perceptible au sein de la banque. La gestion budgétaire se fait sur deux étapes :

a) **La procédure budgétaire**

Le budget requiert une procédure précise d'élaboration² :

- Diffusion de la note d'orientation de la Direction Générale rappelant, à l'ensemble des centres de responsabilités, les axes stratégiques et les objectifs à retenir pour l'élaboration des budgets de l'année (N+1).
- Élaboration des pré-budgets par la structure en respectant les délais fixés ;
- Consolidation et réajustement des pré-budgets par de nouvelles propositions ;
- Négociation finale des budgets et chiffrage définitif ;
- Présentation de budget final au conseil d'administration pour examen et approbation ;
- Élaboration et transmission des notifications budgétaires à caractère exécutoire aux différentes entités de la banque.

b) **Le suivi budgétaire**

Il consiste en une comparaison entre le niveau des réalisations et les objectifs établis pour déterminer un pourcentage de réalisation. Tout écart important inscrit fait systématiquement objet d'analyse pour y remédier.¹

¹ CHAELES.H, « Contrôle de gestion budgétaire », édition ; Pearson éducation, Paris 2006, p172.

².NIBOUCHE L... extrait du cours « Contrôle de Gestion », Ecole Supérieure de Banque, 2016.

4.2. Les tableaux de bord

D'après Patrick Boisselier, un tableau de bord est défini comme « un document synthétique rassemblant différents indicateurs sur des points clés de la gestion et destiné à un responsable désigné en vue de l'aider au pilotage de son action. Ces indicateurs sont non seulement quantitatifs mais peuvent également être physiques ou qualitatifs ». L'organisation de tableaux de bord en matière de contrôle de gestion se positionne sur deux échelons : le tableau de bord de gestion et le tableau de bord prospectif.

4.2.1. Le tableau de bord de gestion

On peut le définir comme étant un tableau conglomérant un ensemble d'indicateurs issus du système d'information. Ces indicateurs doivent être pertinents et mesurables. Ils doivent² :

- Couvrir les objectifs et finalités de l'organisation ;
- Se présenter en indicateurs financiers et non-financiers ;
- Porter sur les résultats et sur les leviers d'action permettant l'atteinte des résultats ;
- Se présenter en nombre réduit et de façon lisible et parlante pour cela les tableaux de bord comportent des écarts ratios graphiques et clignotants.

Donc le manager utilise le tableau de bord de gestion comme un outil d'aide au pilotage de son action aussi comme un outil d'aide à la décision et de communication. Il peut être centralisé ou décentralisé :

- **Le tableau de bord centralisé** : ou « tableau de bord de la direction générale », il permet en tant que support de l'analyse par les SIG un contrôle à posteriori de la mise en œuvre de la stratégie par les organes délégués. Il permet aussi de communiquer à la direction générale des informations relatives aux performances économiques des différentes professions de la banque vis-à-vis les orientations stratégiques.
- **Le tableau de bord décentralisé** : Il est défini comme « un outil d'aide au pilotage des entités décentralisées. Il suit par des indicateurs un nombre limité de points clés de gestion, qui sont sous le contrôle effectif de l'entité et qui correspondent aux priorités stratégiques de l'entreprise. Il induit une analyse dynamique des termes de la gestion

¹ Inspiré de M. ROUACH et G. NAULLEAU, le contrôle de gestion bancaire et financier, 4ème édition, Revue Banque Edition 2002, p 232

² BOISSELIER P., op.cit., P.71

de l'entité, par la comparaison immédiate qu'il permet entre les résultats obtenus et des cibles, ou des références. »¹

4.2.2. Le tableau de bord prospectif

Le tableau de bord prospectif est un tableau de bord interprétant les orientations stratégiques d'une entreprise. Il tente à filtrer les objectifs stratégiques et les traduire en valeurs cibles palpables. Il garantit un retour d'expérience sur la stratégie et l'affinement graduel de cette dernière. Il est composé par un ensemble d'indicateurs les plus représentatifs.

4.3. Le reporting

Le reporting est défini comme « le processus de remontée d'informations des entités d'un groupe vers les différents échelons de la hiérarchie, et in fine, vers la direction générale »²

On différencie entre deux types de reporting³ : le reporting comptable et le reporting de gestion.

4.3.1. Le reporting de gestion : Il a pour objectif de fournir les informations de gestion nécessaires au pilotage des activités à la direction générale également les grandes directions. Pour longtemps ces informations tenues dans ce type de reporting ont été de nature comptable et financière (reporting financier), ce reporting est poussé dans le sens de l'évolution des besoins en matière d'informations de gestion, besoins d'anticipations du futur et prise de décisions.

4.3.2. Le reporting comptable : Il a pour rôle d'arranger la remontée de l'information comptable dans la hiérarchie du bas vers le haut dans l'objectif de préparer des comptes consolidés dans un groupe composé de plusieurs filiales. Ce type de reporting est fréquemment assuré par la fonction comptable.

5. La mesure de la rentabilité

5.1. Définition de la rentabilité

La rentabilité est définie comme étant : « le rapport entre un revenu obtenu ou prévu et les ressources employées pour l'obtenir »¹. Sa cadence en milieu bancaire représente l'un des primordiaux rôles dédiés au contrôle de gestion et n aspect multidimensionnel.

¹ M. ROUACH et G. NAULLEAU, le contrôle de gestion bancaire et financier, 4ème édition, Revue Banque Edition 2002, p 276

² GIRAUD F, SAULPIC O ? OP cit, P 86.

³ BOISSELIER. P, op cit. P.70.

5.2. Les axes de la mesure de la rentabilité

La mesure de la rentabilité en milieu financier et bancaire peut se faire trois axes distincts : produit et client, centre de profit².

- a) **Mesure de la rentabilité par centre de profit** : elle permet de diviser le résultat de la banque par centre de profit et de maintenir une évaluation sur la rentabilité de chaque centre pour le but de conduire la politique de la banque. Cette approche procrée une compétitivité interne dans la banque.
- b) **Mesure de la rentabilité par client (ou groupe de client)** : aujourd'hui la perception de la rentabilité par client constitue un privilège pour le banquier lui permettant de mieux encadrer les termes de négociations et de les limiter les risques. Néanmoins, un traitement identique sollicite des préalables, surtout, un système d'information performant et efficace, en tempérence d'identifier leurs natures, les opérations initiées par un même client et de les réunir dans un même compte. Le travail en transversalité entre informaticiens et contrôleur de gestion permet de favoriser cette démarche.
- c) **Mesure de la rentabilité par produit** : cette démarche consiste à déterminer le coût de revient des services et des produits commercialisés par la banque pour installer des politiques de tarification des prestations et des produits permettant aussi une stratégie commerciale plus fructueuse et fine.

6. Les méthodes traditionnelles de mesure de la rentabilité

Deux méthodes traditionnelles de mesure de la rentabilité sont répondues dans les banques : les soldes intermédiaires de gestion (SIG) et méthodes des ratios.

a) Les Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG)

Cette méthode se maintiens sur un support de base qui est le compte de résultat (CR). Ce dernier fait ressortir plusieurs postes qui doivent être examinés dans le but d'analyser le résultat global de l'entité. De nombreux niveaux peuvent également être exécutés suivant le SIG dont les plus important sont : le Produit Net Bancaire, le Résultat Brut d'Exploitation, le Résultat Courant avant Impôt et le Résultat Net de l'exercice.

¹ Http : /www.wikipédia.org ? Consulté le 27/12/2017.

² M. ROUACH et G. NAULLEAU, le contrôle de gestion bancaire et financier, 4ème édition, Revue Banque Edition 2002, p 209-210.

b) La méthode des ratios

Un certain nombre de ratios sont utilisés par les banques dans la mesure de la rentabilité, les plus importants sont : les Ratios de Rentabilité Globale, les Ratios de Rentabilité d'Exploitation, les Ratios de Productivité, les Ratios de Risque Crédit.

7. Les nouvelles perspectives du contrôle de gestion

a) La comparaison systématique des performances : « le Benchmarking »

Les auteurs Michel ROUACH ET Gérard NAULLEAU récapitulent bien ce qu'est le Benchmarking. Selon eux « le Benchmarking de gestion, ou étalonnage concurrentiel, consiste à mettre en place un système de comparaison systématique de la performance de l'entreprise, ou de certaines de ses fonctions, avec le monde extérieur. Cette méthode se pose en outil actif d'amélioration de la performance. Pour cela, elle préconise des échanges d'expérience entre des professionnels ayant des problématiques similaires ».

Il existe plusieurs types de Benchmarking les plus utilisés sont :

- **Le Benchmarking interne** : il permet une concurrence et une simulation permanente, il se pratique au sein de l'entreprise elle-même.
- **Le Benchmarking international** : il offre une possibilité de comparaison avec les organisations des autres pays.
- **Le Benchmarking fonctionnel** : il vise l'amélioration des processus organisationnels de la structure, il comporte à faire des comparaisons avec des organisations actives dans des secteurs différents.
- **Le Benchmarking externe** : il propose le moyen à l'organisation pour rester très réactive surtout dans un secteur où le changement est perpétuel. Il suppose la comparaison avec des organisations leader dans le même secteur.

b) Une approche radicale de l'allocation des ressources : la Budgétisation à Base Zéro (BBZ)

Le BBZ est une démarche budgétaire qui restructure l'organisation sans prendre en compte le passé, et on ne conserve que les modules vraiment utiles. L'élaboration des budgets se fait à partir de zéro, c'est-à-dire en fonction du besoin présent mais sans référence au montant réellement dépensé à la période passée. Elle consiste à évaluer automatiquement des missions et des activités effectuées par un service. Trois classes sont généralement prises en

considération : le coût, la qualité et la pertinence stratégique des missions et des activités effectuées.

PYHERR définit sa procédure : « un procédé de planification et de budgétisation qui exige de la part de chaque dirigeant d'un centre de décision qu'il justifie dans le détail et dès son origine tous les postes du budget dont il a la responsabilité qu'il donne la preuve de la nécessité d'effectuer cette dépense ».

c) La gestion par les processus « ABM »

La gestion par les processus (Activity Based Management ABM) qui veut dire le prolongement de la comptabilité par activité. Elle en utilise l'apport technique que sont la comptabilisation de ressources par activités et la description des activités mais la gestion par le processus recommandent un nouvelle pratique de management et d'organisation.

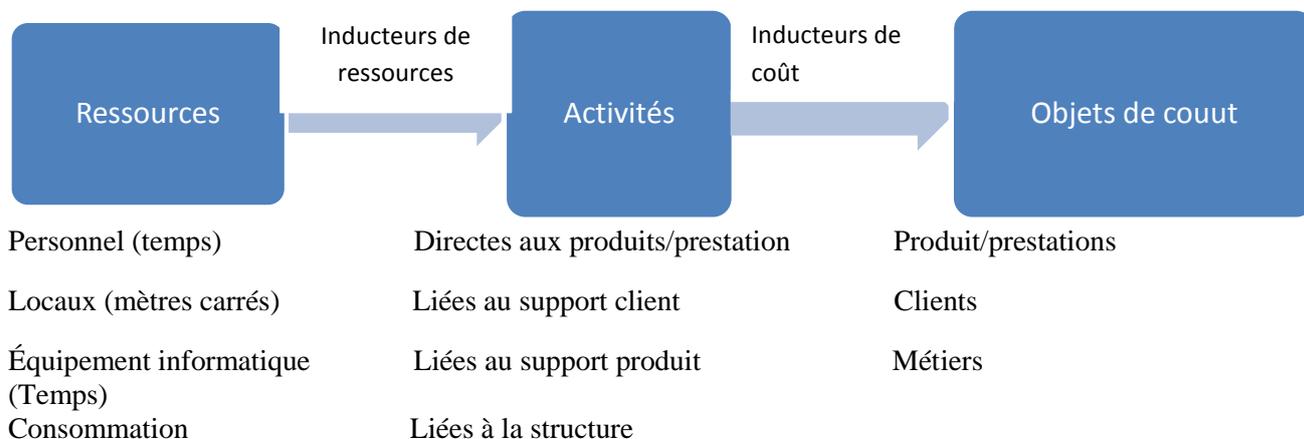
La démarche de la mise en œuvre de la gestion par les processus débute par la reconnaissance des activités, en questionnant les opérationnels les responsables et leurs opérationnels, service par service .il s'ensuite une recombinaison des responsabilités et une réorganisation des activités et des tâches. La dernière étape consiste à évaluer le coût de chacune des activités à partir leur consommation de ressources. Le coût de chacun des processus est calculé par agrégation des montants consommés d'activités.

d) La comptabilité à base d'activités « ABC »

Cette comptabilité est apparue pour répondre aux déficiences de l'organisation comptable est analytique traditionnelle (perte de pertinence en raison de l'extension des charges indirectes, lourdeur de l'organisation comptable, ignorance à l'effet du volume d'activité sur les coûts... act). Le principe concepteur de l'ABC est d'utiliser comme interface entre les objectifs de coût et les ressources, les activités d'un centre de responsabilité. Dans ce processus, les objets de coût comme des éléments provoquant des consommations de ressource sont considérées au même titre que les activités. La méthode ABC va ainsi procéder à une reconnaissance des activités élémentaires repérables dans l'organisation de l'entreprise et qui engendrent les unités de base de sa chaîne de valeurs.

Les étapes de la comptabilité par les activités sont schématisées comme suit :

Figure N°08 : Schéma des étapes de la comptabilité par les activités



SOURCE : Ali BELHADJ ET NIBOUCHE. L «Thèse « mesure de la performance Des Agences bancaires par la méthodes DEA », École supérieur des études Bancaire Novembre 2014, p32.

e) Le « Reengineering », l'analyse de la valeur, le coût cible et la valeur ajoutée

En rapprochement avec les méthodes ABM et ABC qui viennent d'être dévoilées, le Reengineering révèle le mieux s'appliquer à la situation des établissements financiers et bancaires.

Le Reengineering permet d'un côté d'améliorer la qualité des opérations et de l'autre côté de réduire les coûts, donc il s'agit d'une approche qui élabore la synthèse de contrôle de gestion, des démarches de qualité totale et d'organisations.

Le principe fondamental du Business Process Reengineering (BFR) est l'analyse systématique des activités en reconsidérant l'organisation d'un processus et en estimant leur pertinence par rapport au client (interne/externe). La démarche vise alors à externaliser ou supprimer des activités qui ne sont pas valorisables auprès des clients et à améliorer certaines activités (valorisable auprès des clients).

Conclusion du chapitre

Ce premier chapitre nous a permis de mettre en exergue les fondements théoriques de la fonction « contrôle de gestion » qui s'avère être un processus d'aide au pilotage économique des entreprises y compris « les banques ». Ainsi, il nous paraît évident, à l'heure actuelle, qu'aucune banque ou établissement de crédit ne peut s'en passer du contrôle de gestion vue l'importance du rôle qu'il joue de ces entités.

Nous avons également constaté que le contrôle de gestion est plus difficile à introduire dans les banques que dans les entreprises industrielles, en raison des spécificités et de la nature même de l'activité bancaire.

En effet, le contrôle de gestion est défini comme étant un processus de pilotage de la performance de la banque, qui grâce à ses outils (reporting, tableau de bord...) assure une fonction de coordination des différentes actions et d'incitation des acteurs de la banque à agir dans le sens des objectifs généraux.

Le contrôle de gestion est, aussi, un système d'aide à la décision qui assure que les décisions de la Direction Générale sont, effectivement et efficacement, mises en œuvre dans le but d'améliorer la performance de la banque. Ainsi, la performance, sa mesure et la mesure des agences bancaires feront l'objet du chapitre suivant.

*Chapitre II : le suivi de la
performance de l'activité bancaire*

La nécessaire évolution du contrôle de gestion a largement été évoquée ces vingt dernières années au regard de la transformation de l'environnement des banques. La remise en cause des hypothèses du modèle traditionnel du contrôle de gestion s'est traduite au plan des outils par l'émergence des systèmes de mesure de la performance et la mise à jour des limites de la technique budgétaire.

Malgré tout, on constate que l'outil budgétaire est toujours autant utilisé dans les banques alors qu'en même temps, les systèmes de mesure de la performance se développent dans certaines d'entre elles.

Après un premier chapitre consacré à la présentation des concepts du contrôle de gestion au terme duquel nous avons clarifié l'étroite relation qui le lie avec la mesure de la performance, nous allons nous intéresser dans le présent chapitre à la définition de la notion de la performance et de sa mesure. Alors, qu'est-ce que la performance ? Quel est l'objectif de la mesure de la performance ? Quels sont les outils utilisés pour mesurer la performance d'une agence bancaire ? Autant de questions auxquelles nous tentons d'apporter des éléments de réponse à travers ce second chapitre que nous avons jugé nécessaire de scinder en trois sections :

- ✚ **Section 1** : Généralités sur la mesure de la performance bancaire
- ✚ **Section 2** : Les outils de mesure de la performance bancaire.
- ✚ **Section 3** : Le contrôle de la performance bancaire par le contrôle budgétaire.

Section 1 : Généralités sur la mesure de la performance bancaire

I. Aspects préliminaires du concept de la performance

1. Définition de la notion de la performance

Essayer de définir la performance n'est pas une chose facile vue que ce concept couvre une particularité polysémique. Elle est définie selon la littérature française comme étant le résultat, généralement remarquable, obtenu au terme d'une épreuve (souvent positive) ou encore un résultat chiffré réalisé par une entreprise ou un État.

Cependant, selon **Philippe LORINO** : « Est performance dans l'entreprise ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût (a contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément. »¹ la performance est donc « Tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques. »².

Donc, suivant cette définition la performance est fondée sur le couple valeur-coût les deux étant inséparables. Dans la pratique il n'est possible de contrôler le couple valeur/coût qu'à travers leur traduction en des objectifs stratégiques concrets et d'en recevoir les évolutions futurs.

Néanmoins, **Khemakhem (1976)** a considéré la performance comme étant un accomplissement d'un travail, d'un acte, d'une œuvre ou d'un exploit et la manière avec laquelle un organisme atteint les objectifs qui lui étaient désignés. Sa manière d'analyse se base sur deux critères :

- L'efficacité qui définit dans quelle mesure l'objectif est atteint, quels soient les moyens mis en œuvre.
- La productivité qui compare les résultats obtenus aux moyens engagés.

Bouquin (1986) a souligné qu'il y a trois dimensions habituellement prises en compte pour définir la performance : économie, efficacité et efficience. En effet, l'efficience se mesure par le rapport entre les ressources mises en œuvre par les acteurs et les résultats obtenus.

¹ LORINO PHILIPPE, « Méthodes et Pratiques de la Performance », Les Éditions d'Organisation, Paris, 1998, P18.

² Ibid, P20.

Mashesnay (1991)¹ a défini la notion de performance comme étant « le degré de réalisation de but recherché et préfixé par une entreprise ». En fait, l'analyse des buts fait apparaître trois mesures de la performance à savoir :

- L'efficience : est le résultat obtenu par rapport aux moyens mis en œuvre.
- L'efficacité : désigne le résultat obtenu par rapport au niveau de but recherché.
- L'effectivité : désigne le niveau de satisfaction obtenu par rapport au résultat obtenu.

Chandler (1992) a défini la performance comme étant « une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique ». Concernant la performance fonctionnelle et l'efficacité stratégique ». Concernant la performance fonctionnelle, elle consiste à améliorer les produits, les services, le processus de performance stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance².

Brabet (1993) a avancé « qu'avec la métaphore de l'entreprise, organisme vivant, la performance a été neutralisée ».

Au-delà, et selon **Doriath et Gonjet (2002)** ont ajouté que la performance est relative, multiple et subjective.

Selon ces différentes définitions, la performance se compose de :³

1.1 La création de la valeur

L'économie différencie la valeur d'usage et la valeur d'échange :

- La valeur d'usage est « l'utilité d'un bien évaluée soit de manière objective et générale, soit de manière subjective et donc variable d'un individu à l'autre. La valeur d'usage est relative au besoin, la valeur d'échange relative à un autre bien » (Echaudemaison, 199, p, 456) ;
- La valeur d'échange est le « taux auquel une marchandise s'échange contre une autre marchandise. Synonyme de prix relatif. » (Echaudemaison, 199, p, 456).

¹ Machesnay, « Economies d'entreprises », édition Eyrolles, 1991, P 38

² Chandler. A. D, « Organisation et performance des entreprises », Tome 1, Editions de l'organisation, 1992, P 21.

³ GIRAUD f, SAUPIC O, NAULLEAU G, DELMON M, BESCOS P, « contrôle de gestion et pilotage de la performance », Guallino éditeur, PARIS ? 2002, P.22

1.2 La maîtrise des coûts

C'est une opération interne à l'entreprise qui admet que la réduction des coûts est nécessaire dans les différents processus de l'entreprise. Le sujet de cette réduction peut être le coût variable moyen en diminuant les coûts des facteurs de production, ou peut-être le coût fixe unitaire en accroissant les quantités vendues et produites (rendement d'échelle).

La performance présume l'accomplissement des objectifs (efficacité), avec un minimum de moyens (efficience).

Maitriser la performance n'est pas simple, étant donné qu'elle conglomère plusieurs dimensions. À partir des deux primordiaux critères d'appréciation de la performance que sont l'efficience et l'efficacité.

Performance = Efficacité + Efficience

a. L'efficacité :

L'efficacité décrit l'aptitude d'une personne, d'un groupe ou d'un système à atteindre les objectifs préalablement déterminés.

b. L'efficience :

L'efficience révoque à l'atteinte des objectifs avec le minimum des charges, d'énergie et de temps possibles.

Selon STERN et ET-ANSARY¹, l'efficience remembre deux notions :

- ✚ La rentabilité : maximalisation des ressources financières mises en œuvre.
- ✚ La productivité : maximisation des ressources physiques mises en œuvre.

2. La mesure de la performance

« La production de mesures et de données est au cœur du processus de contrôle de gestion. C'est à partir de données et de mesures que l'on peut piloter la performance »².

La mesure de la performance est l'évaluation du réalisé par rapport à un objectif prédéterminé. En résultat, il s'agit de l'appréciation d'une grandeur par comparaison avec une autre grandeur constante de même genre prise comme renvoi (étalon, unité). Elle « permet

¹ Cité par VILLARMOIS O., « Le concept de la Performance et sa Mesure : un état de l'art », 2001, centre Lillois d'analyse et de la recherche sur l'évolution des entreprises UPRESA CNRS 8020, P2.

² GIRAUD F, SAULPIC O, NAULLEAU G, DELMOND M-H, BESCOS P-L, « Contrôle de Gestion et Pilotage de La Performance », Edition MONTCHRESTIEN, Paris, 2002, P43.

avant tout d'objectiver la nature de la performance recherchée, ce qui favorise une présentation commune de cette performance au sein de l'entreprise, point de départ incontournable pour assurer la convergence des efforts engagés et des actions entreprises »¹.

La mesure de la performance peut être :

- ✚ **Financière** : révélée en unités jointe à un aspect financier ou monétaires, par exemple : la croissance des ventes, la mesure du profit... ;
- ✚ **Non financière** : ne découlant pas de transmutations ayant comme origine monétaires et elle est révélée en unités non financière, par exemple : taux de satisfaction, taux d'absentéisme, nombre de réclamation.

La performance peut également se mesurer :

- ✚ **A priori** : elle consiste en fait de mesurer l'amélioration de l'exécution des objectifs et de permettre de réagir par des actions correctives en utilisant des indicateurs de pilotage ou des indicateurs de suivi.
- ✚ **A posteriori** : elle consiste à mesurer le degré de réalisation des objectifs ou le degré de performance obtenue, et ce faire grâce à des indicateurs de reporting ou des indicateurs de résultat.

De la sorte, la mesure de la performance peut être délicate, puisque la performance finale se consigne dans la durée et on ne peut estimer que les résultats, ponctuel, intermédiaires, ne se formulant pas nécessairement dans les même termes que la performance finale.

3. Objectifs de la mesure des performances

La mesure des performances des agences bancaires pointe une multitude d'objectifs et de buts. Également, l'évaluation des performances garantis avant tout une activité sur la plan cognitif dans la mesure où elle informe les responsables et conduis les comportements, en charge des agences, des choix stratégique réalisés au niveau total de la banque.

3.1 Un objectif d'incitation

La mesure des performances des agences bancaires joue un rôle très important dans une vision d'incitation des responsables d'agences en les mettant sous tension en direction de la performance définie cette dernière peut être transformée en une dynamique créatrice de performance et d'apprentissage.

¹GIRAUD F, SAULPIC O, NAULLEAU G, DELMOND M-H, BESCOS P-L, «Contrôle de Gestion et Pilotage de La Performance », Edition MONTCHRESTIEN, Paris, 2002, P 21.

Le mécanisme d'incitation, qui s'introduit dans le cadre de la mesure des performances, est supposé de constituer un moteur d'action et de motivation important. Afin qu'il soit efficace, il est essentielle que les systèmes d'évaluation des hommes d'une agence et ses systèmes d'évaluations soient cohérents les ns avec les autres.

La mise en place d'un système de sanction/récompense pour motiver le personnel subséquent les performances réalisées par chacun des responsables opérationnels renforce le dispositif d'initiation, cela peut être interpréter en fonction de :

- ✚ Statut : mutation, licenciement, promotion... ;
- ✚ Classement d'une agence qui peut être dressée d'une catégorie à une autre ;
- ✚ Reconnaissance : notoriété, prix de motivation (prix de meilleur salarié, primes,...) ;
- ✚ Pouvoir délégué à l'agence ;
- ✚ Rémunération : évolution de la rémunération fixe, absence ou présence de bonus.

3.2 un objectif d'information

Les agences ont des fonctions différenciées et donc proportionnels dans l'atteinte de la performance globale de la banque. Pour cela, l'éclaircissement des critères de mesure des performances est une façon favorisée pour définir les choix stratégiques et pour amortir le risque d'incohérence entre les actions locales prises au niveau des agences et les objectifs entiers de la banque.

La mesure de la performance a pour but d'informer la hiérarchie (directions générale, directions régionales...) des niveaux de performances réalisés par les agences bancaires à des fins de pilotage.

D'un autre point de vue, en marchandant de l'information aux managers, le système de mesure de performances permet de véhiculer une aide aux agences pour se positionner entre elles et par rapport à la concurrence, et ce, vu les différences qui existent entre les agences au niveau des attributions et des rôles tels que : la nature de leur clientèle, la taille de l'agence, l'implantation géographique.

3.3 un objectif de pilotage

La mesure des performances des agences bancaires créé un certain mouvement au sein de la banque. Cela se repère dans l'expression américaine : « what gets measured gets managed » ;

qui se traduit en français par « on ne gère bien que l'on mesure »¹. Donc il faut bien mesurer pour bien piloter.

En conclusion, l'évaluation des performances permet d'objectiver les états de management et de gestion donnant donc aux managers l'occasion de prendre des décisions, de conduire des analyses et de mettre en place des plans d'action.

4. Les provenances de l'évaluation des performances

Il est désormais difficile de cerner la portée de chaque principes de construction de la mesure des performances isolément vue leurs interdépendance et leurs aspect conflictuel et contradictoire. Pour la mesure des performances des agences bancaires, les principes de construction jugés fondamentaux sont présentés comme suivant :

4.1. Le principe de stabilité

La mesure doit être capable à s'adapter en fonction des changements des conjonctures de la stratégie ainsi il doit être évolutif, les systèmes de mesure des performances doit être proportionnellement stable dans le temps dans le but d'accomplir des comparaisons d'une période à l'autre. Souvent ; sa complexité interdit de le modifier².

4.2. Le principe de contrôlabilité

Les éléments non contrôlables doivent être neutralisés, cela signifie qu'ils peuvent être isolés de façon à scinder la performance en deux niveaux ou carrément éliminés des critères d'évaluation. Le premier tient compte de l'ensemble des éléments contrôlables et non contrôlables et sert ainsi à évaluer toute l'activité de l'agence pour la période retenue. Le second ne retient que les éléments contrôlables et est utilisé pour évaluer le personnel de l'agence.

Le principe de contrôlabilité stipule que la mesure des performances des agences bancaires doit être bâtie sur la base des éléments assaissant des efforts directs de ces agences et donc non maitrisable par ces dernières. C'est-à-dire la contribution de leurs managers doit se borner aux seuls éléments qui sont sous leur contrôle.

¹ GIRAUD F, SAULPIC O, NAULLEAU G, DELMOND M-H, BESCOS P-L, « Contrôle de Gestion et Pilotage de La Performance », Edition MONTCHRESTIEN, Paris, 2002, p.44.

² BENKHEMMOU G., « Intégration du risque de crédit dans la mesure de la performance des agences Bancaires », École Supérieure de Banque, DSEB, 2011, P34.

4.3. Principe de fiabilité

La mesure doit être par rapport à la performance de l'agence, fiable, c'est-à-dire objective et vérifiable¹.

✚ L'objectivité

L'objectivité signifie que la personne qui mesure n'a aucun intérêt dans l'évaluation. Cela estime que les lois d'évaluation soient particulièrement explicites aux yeux de tous pour ne pas laisser de place à l'interprétation et le jugement personnels.

En conséquence, une fraction de la performance repose sur la satisfaction de la clientèle, c'est pour cela qu'il faudra expliciter les indicateurs qui mesurent cette satisfaction, les personnes chargées de leur suivi et la procédure qui alimente ces indicateurs (questionnaire, sondage...)

✚ La vérifiabilité

La vérifiabilité signifie que si la mesure est effectuée par deux personnes différentes elle doit donner le même résultat. Elle réclame la précision du mode de collecte et de traitement des données requises pour évaluer les performances ainsi que la participation des concernés par la mesure dans la détermination des indicateurs de performance.

4.4. Le principe de pertinence

Si la mesure des performances oriente les comportements des managers, elle est donc considérée comme pertinente, dans le sens de l'objectif de l'entreprise, et donc de l'intérêt général². Dans cette perspective, la mesure de performance des agences bancaires doit être de même nature que la mesure de performance globale de la banque.

II. Les préalables à la mise en place d'un système de mesure de performance des agences bancaires

Nous avons déjà vu que les objectifs de la mise en place d'un système de mesure des performances des agences bancaires étaient la création d'une mécanique d'incitation, et l'information des managers pour des buts de pilotage. Ainsi, la construction d'un système recommandait le respect de certains principes comme la contrôlabilité, la fiabilité et la pertinence.

¹ BESCOS P.-L, DOBLER Ph, MENDOZA C, NAULLEAU G, GIRAUD F, LERVILLE ANGER V, « Contrôle de Gestion et Management », Montchrestien, 4ème édition, Paris, 1997, P419.

² GIRAUD F, SAULPIC O, NAULLEAU G, DELMOND M-H, BESCOS P.-L, « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance », Edition MONTCHRESTIEN, Paris, 2002, P72.

Certains préalables doivent être réunis pour qu'un tel système soit efficace, à savoir :

- L'existence d'un système d'information permettant la circulation et diffusion d'informations ;
- La définition de la structure organisationnelle de la banque ;
- La mise en place d'une comptabilité de gestion pertinente incluant des outils et des méthodes de calcul des coûts, ces derniers étant spécialement complexes dans la banque.

1. Le système d'information : « Le pilotage de l'entreprise et l'amélioration continue de ses performances nécessitent la mise en place d'un système d'information approprié »¹

La collecte des informations qui ne sont pas disponibles ni dans les divers états statistiques issue de la banque ni dans la comptabilité générale est recommandé lors de la mise en place d'un système de mesure de performance des agences bancaires. Donc, il est obligatoire d'aménager la collecte, le traitement et l'articulation de l'information de la banque çà travers la mise au point d'un système d'information performant.

Selon H.C LUCAS : « le système d'information est l'ensemble des procédures organisées, qui permettent de fournir l'information nécessaire à la prise de décision et/ou au contrôle de l'organisation »²

Donc le système d'information doit :

- ✚ Permettre la production des informations requises par les tiers sur les piliers adaptés : relevé de compte, le bilan... ;
- ✚ Aider à la prise de décision en cédant aux décideurs des informations importantes ;
- ✚ Garantir la circulation des informations au sein de la banque.

1.1. L'importance du système d'information de gestion

Les établissements de crédit seront de plus en plus guidés à consacrer des investissements expressifs aux systèmes d'information de gestion afin de rester compétitifs. Ces investissements devraient être conduits dans une logique permettant l'intégration de la gestion

¹ GUERRA FABIENNE, « Pilotage stratégique de l'entreprise », Edition De Boeck Université, Bibliothèque Nationale Paris, 2007, P46.

² ALAZARD C, SEAPRI S, « Contrôle de gestion (manuel et applications DCG11) », Ed DUNOD, Paris, 2007, P81.

prévisionnelle dans la maîtrise de performance et de la rentabilité. L'urbanisme du système d'information doit être ajustée aux besoins de la stratégie de chaque établissement permettant donc une bonne agrégation des données ascendantes (permettant à mesurer les performances intermédiaires et à contrôler les délégations des pouvoirs), et une sélectivité des données descendantes (par exemple : le déploiement de la stratégie).

1.2. Les caractéristiques du système d'information

Le système d'information permet de nourrir le contrôle de gestion en données indispensables, cela se traduit après le traitement et stockage des données, cependant le fournisseur d'information doit être fiable et répond à des critères de qualité afin de réaliser sa mission, ces critères peuvent être résumés comme suit¹ :

- ⇒ Indispensable à chaque échelon de responsabilité ;
- ⇒ Évolutif et contrôlé : il doit être aussi contrôlé par le suivi des éléments suivant : la
Fiabilité des informations fournies, l'adéquation du système aux Besoins, la
Minimisation de la marge d'erreur et d'efficacité, la Pertinence ;
- ⇒ Éthique et complet ;
- ⇒ Cohérent ;
- ⇒ Fournisseur des données fiables et rapides.

2. **La structure organisationnelle** : L'activité bancaire est très variée et s'exerce dans une composition complexe où la représentante de pouvoir et d'autorité est désormais une exigence pour garantir l'efficacité de la gestion.

De ce fait l'élaboration de l'organisation interne des agences et celle de la banque devient un impératif à la mise en place du système de mesure.

La délimitation organisationnelle s'appuie sur deux approches qui sont complémentaires et définissent le cadre organisationnel dans la banque, à savoir :

- ✚ L'approche par centre de responsabilité ;
- ✚ L'approche par l'organigramme.

¹ MAZEGHRANE Akli, « Mesure de la performance des agences bancaires : utilisation des taux de cession interne », Mémoire École Supérieure de Banque, Alger, 2016. P.38.

❖ L'approche par les centres de responsabilité

Le découpage de la banque en centres de responsabilités devient une nécessité afin de permettre une décentralisation des responsabilités et d'assurer une meilleure diffusion des impératifs de performances recherchés. Ces centres de responsabilités permettent par leur fonctionnement une évaluation pointue des résultats atteints et une bonne assistance de la performance.¹

❖ L'approche par l'organigramme

L'organigramme est une représentation schématique des liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques d'une entreprise. Il sert ainsi à donner une vue d'ensemble de la répartition des postes et fonctions au sein d'une structure, au sein de la banque deux types d'organigrammes peuvent être utilisés :

✚ L'organigramme fonctionnel

Il ne découpe pas la banque selon son organisation hiérarchique mais par rapport ses fonctions. DAUTRESME.D. propose la répartition suivante des fonctions de la banque²

- ✓ **La fonction de production :** elle assure le traitement administratif des opérations initiées par l'exploitation. Il s'agit de la tenue des comptes des clients et de l'exécution matérielle des opérations relevant de l'exploitation telle que la comptabilisation des mouvements des mouvements l'envoi des relevés...et ;
- ✓ **La fonction d'assistance :** elle seconde l'exploitation et concerne les études, la gestion de personnel, le contentieux, le marketing...ect ;
- ✓ **La fonction d'exploitation :** sa mission est de vendre des produits à la clientèle et de maintenir la relation client-banque. Elle est exercée principalement par des agences bancaires.

3. La mise en place d'une comptabilité de gestion

La comptabilité de gestion est une technique quantitative de collecte, de traitement et d'interprétation de données globales, qui conduit à prendre des mesures de détail. Elle ne s'en tient pas en général, au calcul du résultat de la firme par exemple, mais vise à résoudre des problèmes de gestion plus fins, de manière à orienter les décideurs. Elle permet grâce à des procédures précises et permanentes, d'avoir une information régulière et normalisée pour

¹ La définition ainsi que les différentes catégories de centres de responsabilité, à savoir : les centres de revenus, les centres de coûts et les centres de profit ont été présentés au chapitre premier, section 1.

² DE COUSSERGUES S., « Gestion de la banque », DUNOD, 2ème édition, Paris, 1996, P120.

étudier l'évolution des coûts calculés, et d'en mesurer les conséquences, ce qui a pour finalité de prendre les décisions correctives idoines¹.

La comptabilité de gestion est particulièrement difficile et complexe à mettre au point dans l'environnement bancaire, du fait de la complexité de l'organisation bancaire, de la multiplicité des axes d'analyse de la rentabilité, de certains inducteurs de coût spécifiques comme le risque et du caractère lié des produits multiples.

⇒ **Les fondements d'un système de comptabilité de gestion**

L'élaboration d'un système de comptabilité de gestion se base principalement sur le système de la comptabilité générale. En conséquence, une approximation entre ces deux systèmes d'informations s'impose pour discerner les écarts existant entre leurs données et assurer une bonne concordance dans l'interprétation des résultats. Le responsable de la mise en place de la comptabilité de gestion est le contrôleur de gestion, il doit l'adapter régulièrement aux spécificités de l'entreprise, à travers des assortiments portant sur :

- ✚ **le découpage en centre de responsabilité** : le découpage de la banque en centre de responsabilité permet d'avoir un système d'affectation plus performant car la répartition des coûts indirects sur les produits ou client passe d'abord par leur répartition sur les centres de responsabilité ;
- ✚ **Les unités d'œuvre** : définies comme des unités de mesure de l'activité d'un centre e profit. Elles se révèlent, le plus souvent, par une mesure physique (de poids, de volume, de temps, de quantité, et..), et sont fixées usuellement lorsqu'elles sont le mieux corrélées avec l'évolution des coûts spécifiques de ces centres ;
- ✚ **Les informations de base** : elles sont de deux ordres : d'une part, il s'agit des données quantitatives concernant des flux physiques qui proviennent des différents centres opérationnelles, et, d'autre part des données monétaires 'origines comptable permettant de connaître les charges consommées pendant la période.

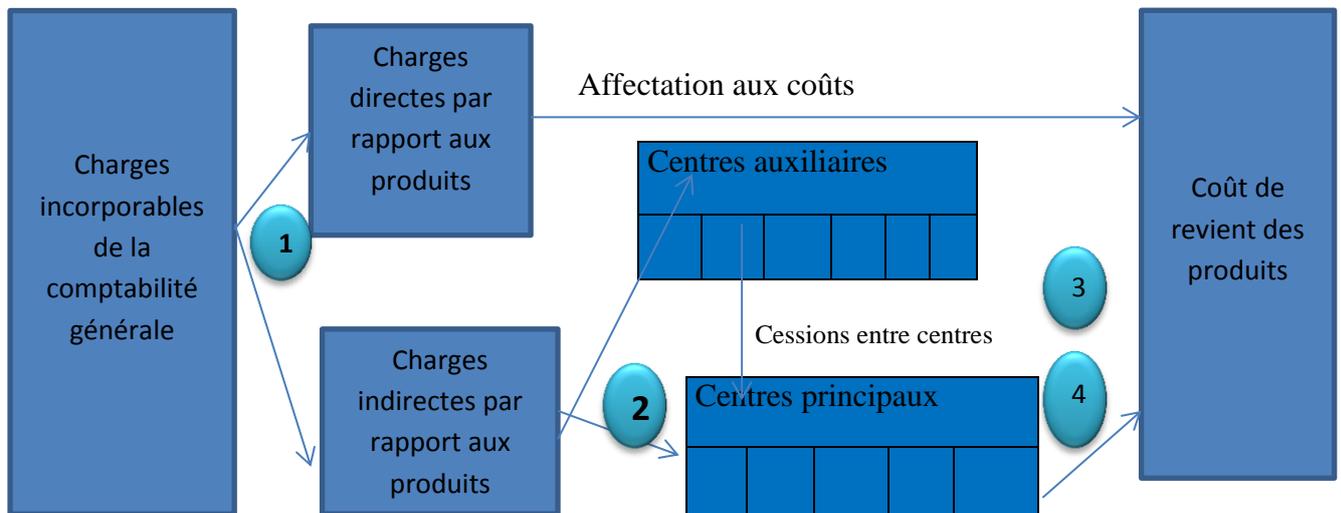
¹ MAZEGHRANE Akli, « Mesure de la performance des agences bancaires : utilisation des taux de cession interne », Mémoire École Supérieure de Banque, Alger, 2016. P 39.

⇒ **L'architecture générale d'un système de comptabilité de gestion**

La préparation d'un système de comptabilité de gestion repose sur la construction d'un schéma générale s'appuyant sur le processus d'allocation des charges qu'elles soient directes ou indirectes et sur le principe de découpage de l'entreprise en centres de responsabilité.

La détermination des coûts de revient dans le processus de la comptabilité de gestion suppose la prise en compte de toutes les charges indirectes et directes de chacun des centres de responsabilité. Le schéma ultérieur illustre de façon très simplifiée ce processus.

Figure n°09 : Architecture d'un système de comptabilité de gestion



Légende :

1. Classification des charges en charges directes et indirectes par rapport aux produits.
2. Affectation aux centres d'analyse, des charges indirectes par rapport aux produits.
3. Les centres principaux qui interviennent directement dans le processus de production des produits et les entres auxiliaires dont l'essentiel de l'activité est consacré à d'autre centres.
4. Toutes les charges indirectes maintenant regroupées dans les centres principaux d'analyse sont rattachées aux produits en fonction de leur consommation respective d'unités d'œuvre des centres principaux

Source : P.-L BESCOS & al, « Contrôle de gestion et management », Montchrestien, 4ème édition, Paris, 1997, p 22.

Section 2 : Les outils de mesure de la performance bancaire

1. Les axes de l'analyse de la performance

L'approche de la performance ou la rentabilité en milieu bancaire et financier est caractérisé par sa complexité et son aspect varié puisqu'en effet elle peut se développer selon plusieurs axes d'analyse, les plus communément utilisés sont : les produits ou services, les clients ou segment de clientèle et les centres de profits¹.

1.1. La rentabilité par produit

La rentabilité des produits bancaires s'inscrit dans un objectif de resserrement de la stratégie et d'amélioration de la rentabilité globale de la banque car elle permet de hiérarchiser les produits selon le critère de profil et de se concentrer sur les produits les plus rentables. Cette approche engage une connaissance des coûts de revient de chacun des produits et services permettant la mise en place d'une politique de tarification de ces derniers, et parvient à une perception des marges dégagées par chacun des produits et services commercialisé par la banque. Ces marges constituent un atout pour le pilotage stratégique.

1.2. La rentabilité par client

Cette dimension de plus en plus demandée au contrôle de gestion nécessite un niveau de précision en information élevé. La banque, vu l'importance du nombre de ses clients et la multitude des opérations pouvant être réalisées par un seul client, doit se doter d'un système d'information suffisamment souple afin de mener une étude sur la rentabilité de la relation entretenue avec chaque client et de connaître sa contribution à la formation du résultat de la banque. Sur la base de cette étude, la banque va opérer des choix sur sa clientèle et encadrer plus finement les termes de négociation pour en limiter les risques.

1.3. La rentabilité par centres de profit

Les axes les plus couramment utilisés dans les banques privilégient l'approche par centre de profit. En effet, elle permet à travers le découpage du résultat global de la banque sur ses centres de profit, d'apprécier leurs niveaux de rentabilité, dynamisant ainsi une compétitivité interne dans la banque.

¹ ROUACH M., NAULLEAU G., op.cit., pp. 209-210.

2. Les obstacles de la mesure de performance dans la banque

2.1. La définition des inputs et outputs

La mesure de la performance d'une entreprise classique consiste à repérer un rapport entre ses produits et les facteurs de production qu'elle utilise afin de le comparer avec celle des entreprises concurrentes et ce pour préserver son activité pour orienter son évolution. Ainsi, les inputs et outputs, forme l'une des plus importantes étapes et la première d'ailleurs pour mesurer la performance.

Pour une banque, la détermination des inputs et outputs reste ambiguë. En effet :

- ❖ Le choix des variables de l'étude dépend de la méthode choisie ;
- ❖ Les variables sont variées, la banque est une entité multi-input/ multi-output ;
- ❖ Les produits de la banque sont très reliés.

2.2. La difficulté de la répartition des charges

Il est obligatoire de répartir les charges et les produits avant de faire une étude de la performance pour une entreprise multi-output. Cependant, plusieurs raisons livrent cette séparation des charges difficile :

- ❖ Pour une répartition juste des charges, il faut donc un suivi véridique.
- ❖ Les produits de la banque ainsi que ses facteurs de production sont de même nature (monétaire).

3. Les outils de la mesure de performance

Pour mesurer la performance des banques, plusieurs outils sont utilisés par les contrôleurs de gestion, Parmi ces outils :

3.1. Le reporting

« Le reporting est le processus de remontée d'information des entités d'un groupe vers les différents échelons de la hiérarchie, et, in fine vers la Direction Générale »¹

C'est un outil d'agglomération de l'information de gestion qui permet à la direction l'analyse et la coordination des actions correctives, le contrôle centralisé des résultats. On classe deux familles de reporting :

¹ M.Rouach et G.Naulleau. « Le contrôle de gestion bancaire et financier », 4ème édition, revue banque Edition, Paris 2002, P86

Reporting financier

Généralement, l'expression de reporting indique implicitement un reporting de caractère financier. Ce type de reporting contact essentiellement l'information financière à savoir les marges et contributions, le chiffre d'affaire, les ratios clés,...

Fréquemment, les entités transmettent ces informations suivant une périodicité mensuelle.

De ce fait, une représentation synthétique et précise sur la performance des activités accomplies par les entités est proposée aux responsables opérationnels ainsi qu'à la Direction Générale par les reportings financiers. Mais, ce type de reporting a fait le sujet de critiques vu qu'il objet à certaines limites :

- ✓ C'est un moyen de la Direction Générale, il n'est donc pas adapté à une prise de décisions décentralisées ;
- ✓ Puisque il est souvent trop tard Il ne contient que des informations financières et de résultat et donc ne permet pas une réactivité en temps favorable.

Reporting comptable

Le reporting comptable garantis la production des comptes au niveau de chaque entité juridique qui seront consolidés au niveau du groupe, donc ce type de reporting arrange la remonté de l'information vers le groupe.

Les informations incluent dans ce type de reporting sont constituées selon les règles des instances de normalisation comptable.

3.2. Le Tableau de Bord de l'agence bancaire

3.2.1. Définition du Tableau de Bord de l'agence

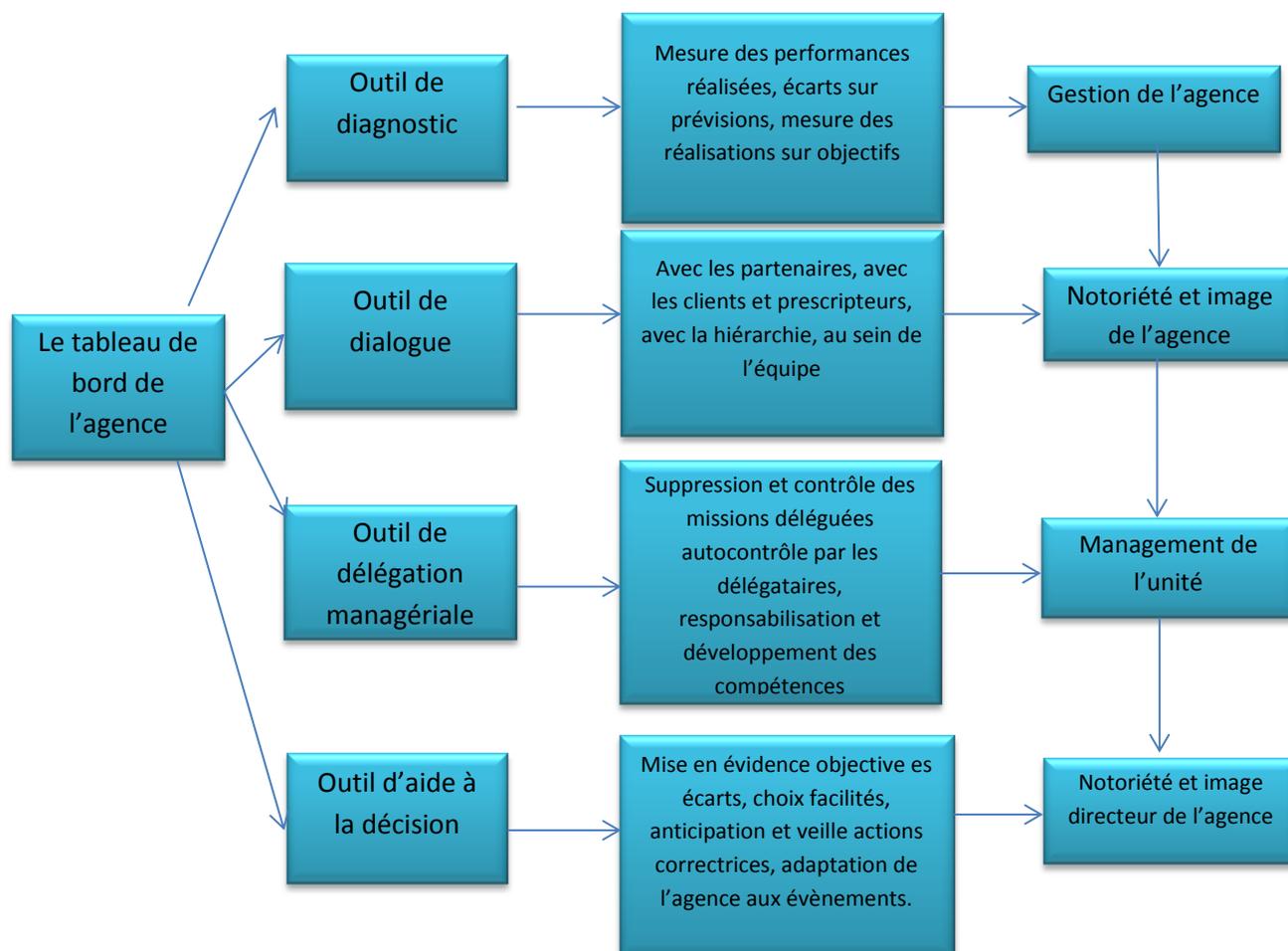
« Il est l'instrument de conduite et de contrôle de l'agence, regroupant les indicateurs significatifs de la progression des résultats vers l'atteinte des objectifs, et de l'adéquation des moyens prévus pour les atteindre »¹.

En effet, le tableau de bord de l'agence induit une analyse dynamique par la comparaison immédiate qu'il permet entre le référentiel fixé et les résultats obtenus. En outre, les objectifs de l'agence qui sont fixés par la Direction Générale, par le chef d'agence ou suite à une concentration entre deux parties sont suivis par le tableau de bord de l'agence grâce à

¹ MAISONNEUVE J.H., MORIN J.Y., « Management de l'Agence Bancaire », Revue Banque Edition, Paris, 2003, P99.

l'évolution de ses indicateurs, le degré d'atteinte des objectifs finaux et des objectifs intermédiaires qui leur correspondent.

Figure n°10 : La vocation du Tableau de Bord de l'agence



Source : MAISONNEUVE J.H., MORIN J.Y., « Management de l'Agence Bancaire », Revue Banque Edition, Paris, 2003, P100.

3.2.2. Les caractéristiques du tableau de bord

Un tableau de bord ne peut être éprouvé de « bon » que lorsqu'il réunit les trois spécificités suivantes :

- ✓ **La cohérence et la continuité :** « Les indicateurs doivent pouvoir évoluer dans le temps, et les informations permettant de renseigner doivent émaner de sources fiables, pertinentes et périodiquement alimentées »¹. En effet, le choix des indicateurs fiables

¹ MAISONNEUVE J.H., MORIN J.Y., « Management de l'Agence bancaire », Revue banque Edition, paris, 2003, P102.

et pertinents permet de répondre aux besoins de la hiérarchie en termes d'information et garantie une mesure effective de la performance de l'entité concernée.

- ✓ **La couverture :** Le tableau de bord doit contenir des indicateurs couvrant l'ensemble des activités dont le contrôle et la gestion assainissent des privilèges du responsable de l'entité concernée par le tableau de bord. Il doit ainsi correspondre au contexte du responsable.
- ✓ **La maniabilité :** Le tableau de bord doit donner une présentation de la situation de l'unité concernée à chaque niveau d'analyse, à partir d'un petit nombre d'indicateurs (inférieure à 10), des références sur les objectifs visés et les sources utilisées, un graphique pour exposer l'information la plus significative des données du tableau, ainsi qu'un commentaire clair, précis et concis.

Note

Les autres outils de mesure de la performance bancaire tels que le Benchmarking, La méthode ABC, la méthode ABM et autres ont été présentés et définies dans la troisième section du premier chapitre.

4. Les indicateurs de la mesure de la performance des agences bancaires

4.1. Le choix des indicateurs

Il est indispensable de faire une bonne sélection des indicateurs, afin, de permettre une analyse pertinente et fiable indiquant la réalité des performances de l'agence, pour ce faire on doit se baser sur les critères suivants :

- ❖ La fiabilité de la source des informations de base ;
- ❖ La compréhension et l'acceptation de l'indicateur par tous ;
- ❖ L'anticipation : ils doivent fournir des indications informant sur le futur ;
- ❖ L'existence de l'indicateur dans la base de données de la banque.

4.2. Les critères de rentabilité

Le compte d'exploitation analytique de l'agence bancaire sert à retracer le résultat de l'activité d'une agence grâce à sa présentation sous forme d'un état de produits réalisés et de charges supportées pendant une période fixée. C'est pour cette raison qu'il est considéré comme un instrument de mesure de performance très important.

Tableau N°2 : le compte d'exploitation Analytique d'une agence bancaire

Produits	Charges
✓ Produits d'exploitation bancaire	✓ Charges d'exploitation bancaire
Intérêts et produits assimilés Commissions perçues Autres produits d'exploitation bancaires	Intérêts et charges assimilés Commissions versées Autres charges d'exploitation bancaires
Produit net bancaire	
✓ Produits d'exploitation générale	✓ Charges d'exploitation générale
Autres produits d'exploitation	Services Frais de personnel Impôts et taxes Autres charges d'exploitation
Résultat brut d'exploitation	
✓ Produits comptables et fiscaux	✓ Charges comptables et fiscales
Reprise des provisions Produits divers	Dotations aux amortissements Dotations aux provisions Charges diverses
Résultat d'exploitation	
✓ Produits exceptionnels	✓ Charges exceptionnelles
Résultat avant impôts	
	✓ Impôt sur les bénéfices (IBS)
Résultat Net de l'Exercice	

Source : établi par l'étudiante à base des cours de BEN AFIA MOHAMED SALAH, Expert-Comptable et commissaire aux Comptes de banques de la place, enseignant universitaire.

Le point de décollage pour la mesure de la performance consiste à relever les charges et les produits du compte de résultat qui nous permettrons de calculer :

- ❖ **Le produit Net Bancaire :** Il évoque la différence entre les produits d'exploitation bancaire (PEB) et les charges d'exploitation bancaires (CEB). Le PNB représente la marge dégagée par la banque sur l'ensemble de ses activités, qu'elle soit dégagée sur les commissions, sur les moins-values ou sur les intérêts. Un PNB positif ne désigne que l'agence produit, à partir son activité suffisamment de chiffre d'affaire pour couvrir les charges d'exploitation bancaires.

Les **Produits d'exploitation Bancaires** sont composés essentiellement des :

- Intérêts et produits perçus sur opérations avec les institutions financières ;
- Intérêts et produits perçus sur opérations avec la clientèle ;
- Intérêts et produits perçus sur obligation et autres titres à revenus fixes ;
- Commissions perçues sur la clientèle et autres ;
- Autres produits d'exploitation bancaire perçus.

Les **charges d'exploitation Bancaires**, quant à elles, regroupent principalement :

- Intérêts et charges servis sur opérations avec les institutions financière ;
- Intérêts et charges servis sur opérations avec la clientèle ;
- Intérêts et charges servis sur obligations et autres titres à revenus fixes ;
- Commission servies ;
- Primes de garantie des dépôts bancaires ;
- Autres charges d'exploitation bancaires servies.

Les **Engagements par signatures** : L'engagement par signature est une assurance communément utilisée dans les relations entre fournisseurs et clients. Il donne l'autorisation définitive de débiter son compte en cas de mise en jeu c'est pour cette raison que cet engagement ne peut être émis que sur les instructions écrites du client.

Le compte d'exploitation permet d'estimer la contribution de chaque agence à la formation du résultat final de la banque. Le calcul du PNB et du RE présente beaucoup de privilèges pour la mesure de la performance. Cependant, le compte d'exploitation peut fausser le jugement de la performance d'une agence par rapport à l'ensemble. En évidence, certaines agences ont été ouvertes dans le but de drainer de l'épargne locale, leurs rentabilités ne peuvent se voir comparées à celles d'autres agences ouvertes dans de marchés favorisant des marchés la croissance de leurs emplois.

Les critères de productivité : La performance des agences bancaires s'aperçoit également avec les indicateurs de productivité et pas seulement par les simples indicateurs de rentabilité.

- **Les emplois** : il s'agit des crédits suivants :
 - ✓ Les crédits octroyés aux institutions financières sur le marché monétaire ;
 - ✓ Les crédits à la clientèle.
- **Les ressources** : il s'agit de déterminer toutes les ressources dont on peut disposer une agence :

- ✓ Refinancement auprès du marché monétaire (emprunts dur le marché interbancaire, emprunts banque centrale,..) ;
 - ✓ Les dépôts de la clientèle sous leurs différentes formes.
- Le nombre d'opérations de commerce extérieur ;
 - Le nombre de comptes bancaires ;
 - Le nombre d'opérations courantes.

5. La mesure de la performance

La structure générale de la performance de la banque peut être appréciée par les ratios et par les soldes intermédiaires de gestion.

5.1. Les soldes intermédiaires de gestion

Les Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG) d'une banque sont différents de ceux d'une entreprise, mais le but dans les deux cas comporte à analyser de manière fine les différentes étapes du compte de résultat.

Pour une banque les primordiaux soldes intermédiaires de gestion (SIG) sont :

- ✓ Le produit net bancaire (PNB) ;
- ✓ Le résultat brut d'exploitation ;
- ✓ Le résultat courant avant impôt ;
- ✓ Le résultat net.

5.1.1. Le Produit Net Bancaire (PNB) : C'est la différence entre les produits et les charges liés à l'activité d'exploitation bancaire, on peut le répartir en une marge d'intermédiation et une commission nette perçue. C'est l'équivalent de la Valeur Ajoutée pour une entreprise classique. Il constitue la marge brute de la banque sur l'ensemble des activités bancaires.

5.1.2. Le Résultat Brut d'Exploitation (RBE) : Il correspond au PNB moins les charges d'exploitation. Ces dernières sont constituées par les frais d'exploitation et de personnel, ainsi que les dépenses d'équipement.

Ce solde est considéré comme la première mesure de la rentabilité d'une banque.

5.1.3. Le Résultat Courant Avant Impôt (RCAI) : Ce solde est sensible à la qualité du portefeuille de la banque par la politique de provisionnement de la banque. Il est obtenu par le Résultat Brut d'Exploitation diminué du coût de risque.

5.1.4. Le Résultat Net (RN) : Il correspond à la différence entre le RBE et les provisions (pour risques), les pertes exceptionnelles, et l'impôt sur les sociétés, et augment des résultats exceptionnels.

5.2. La méthode des ratios

Il existe plusieurs ratios de suivi de la performance qui permettent d'installer des relations entre les différentes variables de la gestion bancaire. Le tableau suivant présente les ratios les plus importants et leurs utilités :

Tableau N°3 : les ratios bancaires

Catégorie	Le ratio	L'utilité
<i>Rentabilité globale</i>	$\text{ROE} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Fonds propres}}$	Return on Equity (ROE) : il traduit le niveau de rémunération des fonds propres de la banque. Il permet donc de suivre le niveau de rendement des fonds propres investis par les actionnaires et de garantir la solvabilité de la banque.
	$\text{ROA} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Total bilan}}$	Return on Assets : c'est le résultat net sur le total bilan, il indique le taux de résultat net bancaire dégagé en moyenne sur l'ensemble des actifs de la banque.
<i>Rentabilité d'exploitation</i>	Le ratio de profitabilité $\frac{\text{Résultat net}}{\text{PNB}}$	Le ratio de profitabilité : mesure la capacité relative du centre de profit à générer du profit par les caractéristiques de son activité courante.
	Le coefficient brut d'exploitation $\frac{\text{Recettes d'exploitation}}{\text{Frais généraux} + \text{frais d'exploitation}}$	Ce ratio rapporte les frais généraux et les charges d'exploitation bancaires aux recettes d'exploitation bancaires, il indique la capacité d'une banque à couvrir l'ensemble de ses dépenses d'exploitation par des revenus de même nature.
	Le coefficient net d'exploitation $\frac{\text{Frais généraux}}{\text{PNB}}$	Le coefficient net d'exploitation : Mesure la part du PNB absorbé par les frais généraux.

Ressource : établi par l'étudiante.

Section 3 : Le contrôle de la performance bancaire par le contrôle budgétaire

Le contrôle de gestion est souvent associé la procédure budgétaire. C'est en effet le moment où la fonction contrôle de gestion se fait la plus visible au sein de l'entreprise.

Or, la démarche budgétaire gagne à être vue comme un outil central de planification et de management. Une procédure budgétaire réussie sera parvenue à ordonner les objectifs stratégiques d'une direction avec ceux des différents centres de responsabilité, permettant de concrétiser les opérations de changement susceptibles d'améliorer la performance. L'organisation de cette démarche n'est pas simple et requiert un engagement fort de la part des contrôleurs de gestion mais aussi de la direction générale.

1. Définition du budget

Le budget s'inscrit dans le cadre défini par la planification stratégique et opérationnelle : il décline le plan selon un horizon annuel. Il permet un réglage fin de l'allocation des ressources en cohérence avec les objectifs et les plans d'action de chaque entité. Enfin, il permet de disposer de prévisions de résultats à la fin de période : le semestre de l'année et de plus en plus fréquemment, le trimestre¹.

Ainsi, le budget est un outil de contrôle prévisionnel servant à planifier et maîtriser la gestion des organisations. Cette méthode donne aux dirigeants une vision de l'avenir en reposant sur des prévisions financières chiffrées à court terme.

2. Les finalités des budgets

- ✓ Les budgets participent à l'identification des responsabilités, des objectifs et des moyens à mettre en œuvre pour aboutir à ces objectifs.
- ✓ Les budgets permettent de coordonner les actions des managers. En aidant l'évaluation des responsabilités dans l'entreprise, ils incitent à l'obtention des résultats.
- ✓ La gestion budgétaires a ainsi un rôle de motivation et tant que référence pour apprécier l'atteinte des résultats des responsables des centres.

¹ M.Rouach et G.Naulleau. « Le contrôle de gestion bancaire et financier », 4^{ème} édition, revue banque Edition, Paris 2002, P223

La démarche prévisionnelle a pour objet de préparer l'entreprise à exploiter les atouts et affronter les difficultés qu'elle rencontrera dans l'avenir.

Elle comporte une définition claire des objectifs à atteindre et des plans d'action à mettre en œuvre pour les atteindre.

3. Caractéristiques de la Gestion Budgétaire

- La gestion budgétaire est un des instruments du contrôle de gestion.
- C'est le procédé de contrôle de gestion le plus pratiqué, il est complet et synthétique ou tout est quantifié : objectifs et moyens.
- Son utilisation doit être améliorée dans le sens d'une meilleure étude des ressources nécessaires pour agir, le budget ne doit pas être considéré comme une reconduction du passé. Ainsi, il ne doit pas être considéré comme une autorisation de dépenses mais comme objectifs de résultats. Enfin, l'analyse des écarts reste faite à posteriori car la gestion budgétaire vise à comprendre par anticipation comment le profit est généré
- La gestion budgétaire se concrétise par l'établissement d'un bilan prévisionnel et d'un compte de résultat prévisionnel de l'entreprise.

Le bilan permet de connaître la situation du patrimoine d'une entreprise à une date donnée. Il décrit les éléments d'actif (ce qu'elle possède) et de passif (ce qu'elle doit) à la date de clôture de l'exercice¹.

Structure synthétique du bilan prévisionnel

Actif	Bilan au ...	Passif
Actif immobilisé		Capitaux propres
Immobilisation		Capital
Actif circulant		Dettes
Stocks		Emprunts
Créances clients		Dettes fournisseurs
Trésorerie		Dettes sociales
Total actif		Total passif

Le compte de résultat permet de détailler le résultat réalisé au cours de la période de référence ainsi que les composantes chiffrées de ce résultat. Le compte de résultat récapitule les charges

¹ RAGAIGNE A, TAHAR C. « contrôle de gestion », 1ère édition, Gualino édition, Paris 20 , P 53

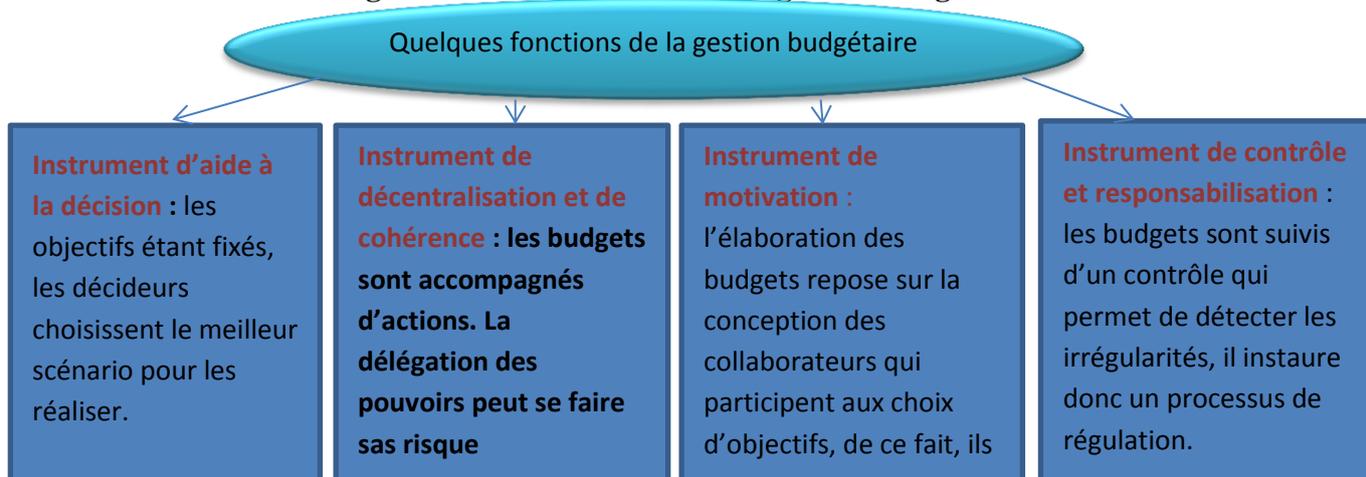
(emplois consommés) et les produits (ressources internes) de l'exercice comptable. Le solde entre les charges et les produits représente le bénéfice ou la perte¹

Structure synthétique du compte de résultat prévisionnel

Charges	Compte de résultat du...au ...	Produits
Charges d'exploitation		Produits d'exploitation
Achats de marchandise		Ventes de marchandises
Salaires		...
Impôt et taxes	
Charges financières		Produits financiers
Charges exceptionnelles		Produits exceptionnels
Total charges		Total produits

4. Fonctions des budgets

Figure n°11 : les fonctions de la gestion budgétaire



Source : établit par l'étudiante.

5. La démarche budgétaire

La démarche budgétaire comporte trois étapes clefs :

- Première étape : la prévision
- Deuxième étape : la budgétisation
- Troisième étape : le contrôle budgétaire.

✚ Nous allons présenter cette démarche en détail dans la deuxième section du dernier chapitre

¹ RAGAIGNE A, TAHAR C. « contrôle de gestion », 1ère édition, Gualino édition, Paris 20 , P 54

1. Suivi et contrôle budgétaire

a. Le suivi du budget

Le suivi de l'exécution du budget est la tâche qui consiste à s'informer sur les réalisations des prévisions initialement arrêtées que l'on mesure au fur et à mesure qu'on avance dans la période budgétaire.

Il est à noter que le suivi budgétaire incombe aux mêmes structures qui ont participé à l'élaboration des objectifs commerciaux et/ou budgétaires « les agences, directions d'exploitations, structures centrales » ainsi que la DCG.

Le suivi du budget est assuré par chaque structure de la banque dotée d'un indice comptable et consiste à suivre les réalisations budgétaires au fur et à mesure de l'exécution du budget et ce pour permettre :

- ✓ De s'assurer de la disponibilité des autorisations budgétaires préalablement à tout engagement de dépenses ;
- ✓ D'éviter les dépassements des enveloppes budgétaires autorisées au-delà du seuil toléré de 5% ;
- ✓ D'élaborer les rapports périodiques de contrôle budgétaire.

b. Le contrôle du budget

Le contrôle budgétaire est une procédure qui permet de dégager les écarts entre les résultats réels et les résultats prévus d'un centre de responsabilité, d'en rechercher les causes et d'instaurer les mesures correctives jugées souhaitables.

En plus du contrôle exercé en permanence par les différents responsables hiérarchiques quant au respect des dispositions relatives à la mise en œuvre et à l'exécution du budget, le contrôle budgétaire s'opère par le biais de rapports d'activité et à l'aide d'un outil complémentaire au contrôle budgétaire qu'est le tableau de bord selon une périodicité, trimestrielle et annuelle.

c. Attribution de la DCG en matière de contrôle budgétaire

❖ Au moment de l'élaboration

- D'étudier les avant-projets de budgets avec chaque centre de produits et charges (CPC) ;
- D'élaborer les projets de budgets au conseil d'administration ;

- D'élaborer les notifications des cotes budgétaires après approbation du budget.

❖ A la réalisation

- De faire le suivi des réalisations budgétaires obtenues en fonction des moyens et des objectifs arrêtés et de les communiquer aux niveaux hiérarchique intéressés de l'institution ;
- D'analyser les réalisations budgétaires dans un rapport synthétique (semestriel et annuel).

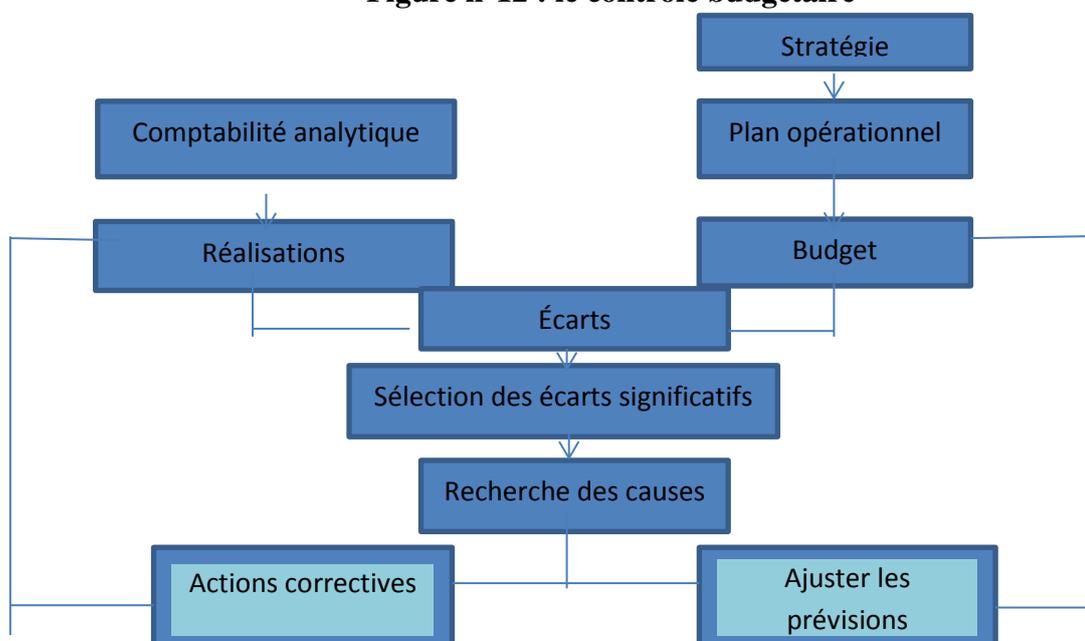
❖ A posteriori

Après traitement et étude des états des réalisations budgétaires, il est procédé à l'analyse des écarts entre les montants notifiés et ceux réalisés et les structures concernées sont interrogées, à travers un courrier, sur les raisons qui ont été à l'origine desdits écarts.

Le contrôle budgétaire s'articule généralement autour de plusieurs phases :

- ✓ Perception d'un écart, d'une déviation par rapport aux objectifs ;
- ✓ Constatation et réaction face à cet écart ;
- ✓ Elaboration des actions correctives ;
- ✓ Mise en œuvre au niveau de chaque centre de responsabilité.

Figure n°12 : le contrôle budgétaire



Source : [Http : //slideplayer.fr/slide/2948890/](http://slideplayer.fr/slide/2948890/), Date de consultation : 31/03/2018

Le contrôle budgétaire doit être une vocation positive et curative, pour cette raison il doit être permanent et systématique d'où : un contrôle à priori, un contrôle simultané et contrôle à postérieur.

Tableau N°4 : les phases, les objectifs et les outils de contrôle budgétaire

Phases	objectifs	Outils
Contrôle à priori	Enumérer les objectifs ; Recenser les moyens ; Chiffrer les budgets ; Simuler les différents scénarios pour obtenir les plus avantageux.	Cadrage budgétaire ; Jeux et simulation budgétaire ; Itération et validation du budget définitif.
Contrôle simultané	Suivre les réalisations rapidement et les comparer aux objectifs afin de prendre les actions correctives.	Comptabilité analytique ; Analyse des écarts Tableaux de bord
Contrôle à postérieur	Bilan annuel des réalisations et explication des écarts ; Mesure des performances ; Repérage des faiblesses.	Reporting des écarts ; Rapports et comptes rendus de synthèse.

Source : [http : //slideplayer.fr/slide/2948890/](http://slideplayer.fr/slide/2948890/), Date de consultation : 31/03/2018

d. Les écarts

L'écart est défini comme la différence entre les réalisations et ce qui étaient préétabli comme résultat

❖ Interprétation du signe des écarts

Signe de l'écart	Coût	Produits
Ecart positif	Ecart défavorable	Ecart favorable
Ecart négatif	Ecart favorable	Ecart défavorable

❖ L'explication des écarts

- Les causes d'écarts peuvent être internes ou externes (par rapport aux responsables, par rapport à l'entreprise)
- Les causes peuvent être accidentelles ou répétitives

Le contrôle flexible : une analyse pertinente des écarts suppose d'avoir préalablement défini la part respective des frais fixes et des frais variables existant sous chaque rubrique budgétaire afin de pouvoir estimer des budgets flexibles correspondant à différents niveaux d'activité et déterminer ainsi les causes de la variation constatée (problème de rendement, de capacité)¹.

Le contrôle par exception : il ne retient que les dérives « significatives », la règle de contrôle par exception aboutit à ne présenter ou à n'expliquer que les écarts qui sortent d'un seuil de tolérance préalablement défini.

Un seuil de tolérance est déterminé : (-x ; +x)

Les écarts situés à l'extérieur de ce seuil de tolérance sont analysés dans un tableau de bord :

$$\% \text{ Ecart} = (\text{écart} \times 100) / \text{Prévision}$$

Ce seuil est en fonction de :

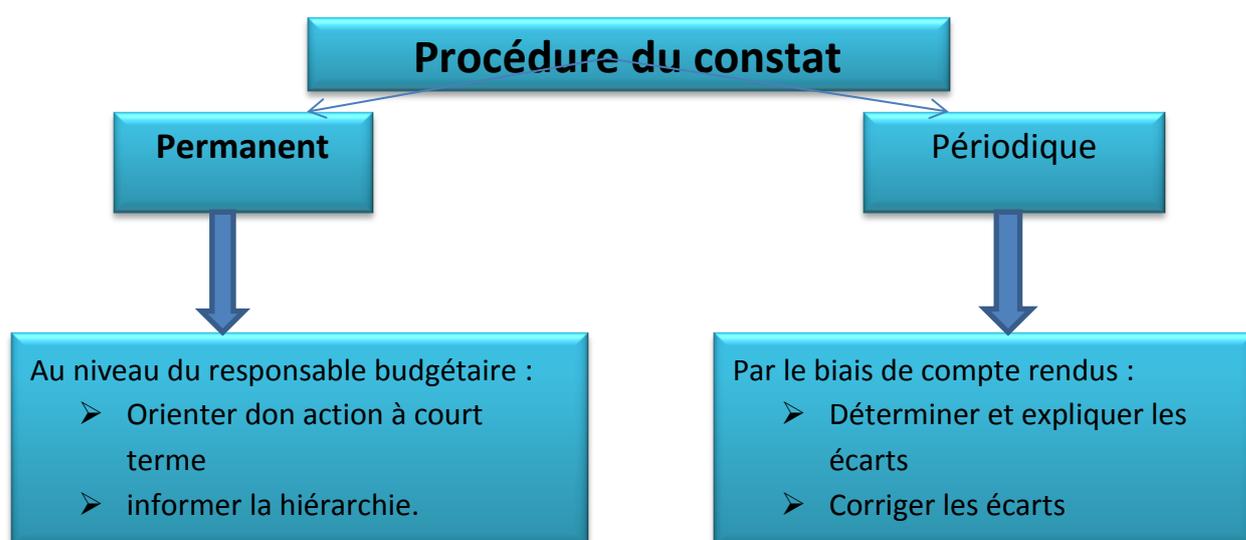
6. Résultat ;
7. Secteur de l'entreprise ;
8. Du niveau hiérarchique et l'âge du système.

❖ Périodicité de calcul des écarts : la périodicité du calcul des écarts doit être assez courte afin d'entreprendre rapidement les actions correctives éventuelles.

En pratique, les écarts sont calculés mensuellement

¹ [Http : //slideplayer.fr/slide/2948890/](http://slideplayer.fr/slide/2948890/), Date de consultation : 31/03/2018

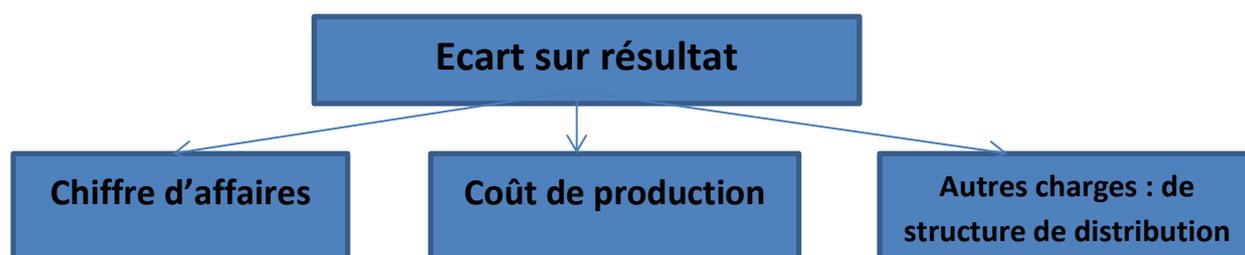
Figure n°13 : procédure de la constatation des écarts



Source : [Http : //slideplayer.fr/slide/2948890/](http://slideplayer.fr/slide/2948890/), Date de consultation : 31/03/2018

La démarche générale du contrôle budgétaire est analytique : il explique des écarts généraux par des écarts particuliers. À chaque niveau, l'analyse se subdivise en autant de sous écarts qu'il y a eu d'hypothèses dans l'élaboration du budget.

Le point de départ consiste à analyser l'écart sur résultat par ses différentes causes ce qui se traduit par le schéma suivant :



❖ **Caractéristiques des écarts :** les écarts qui méritent un suivi rigoureux présentent les caractéristiques suivantes :

- **Utile :** tout constat d'écart doit être clair et compris par le responsable et induire chez elle un comportement cohérent avec les objectifs poursuivis par l'organisation.
- **Fiable :** avant toute analyse, il convient de se préoccuper du degré de fiabilité de la norme, il faut que les valeurs réalisées soient mesurées de manière homogène.

- **Actuel** : une mesure effectuée après un temps trop long peut mener à une action corrective mal adaptée.
- **Obéir à une logique économique** : l'information a un coût. Mesurer tous les écarts avec précision peut dans certaines circonstances être antiéconomique.
- **S'intégrer dans un ensemble plus large d'appréciation de la performance** : de façon à avoir une vision plus juste de la performance globale.

En résumé sur le dégagement des écarts, il convient d'effectuer :

- **La comparaison de la prévision à l'objectif budgétaire** pour en tirer les décisions alors qu'il est encore temps pour agir.
- **La comparaison du réalisé mensuel avec la dernière prévision** et non le budget pour en tirer des enseignements immédiatement pour la nouvelle prévision

Conclusion du chapitre

Pour conclure ce chapitre, nous pouvons dire qu'un système de mesure des performances permanent et réactif exige le respect d'un certain nombre de principes lors de sa mise en place. Le respect de ces principes est lui-même conditionné par l'existence d'un système d'information performant, d'une comptabilité analytique pertinente, et d'une délimitation des responsabilités. Ces éléments constituent les préalables à la mise en place d'un tel système.

De même, la qualité de ce système met en jeu de nombreux facteurs : la réactivité organisée autour de ce système, les compétences des acteurs, la pertinence du système d'information, l'efficacité de l'encadrement tant dans son exercice que dans sa conception.

Nous avons également montré l'importance des outils classiques du contrôle de gestion (le Tableau De Bord et le Reporting) dans la mesure des performances des agences bancaires.

En effet, bien qu'ils soient difficiles à mettre en œuvre, ces outils et en plus de la pratique du contrôle budgétaire coopèrent à l'amélioration des performances de l'ensemble des agences bancaires.

Ce sont ces outils qui vont nous permettre de disposer des données nécessaires pour entamer notre cas pratique.

**Chapitre III : Evaluation de la
performance financière de la
Banque Nationale d'Algérie*

Dans ce contexte bancaire algérien où les impératifs de rentabilité et de performance commencent à prendre de l'envergure, la mise en place de systèmes permettant une évaluation pertinente des résultats obtenus par les entités de gestion décentralisées devient un élément à prendre très au sérieux par les dirigeants. Malgré l'existence d'une structure dédiée au contrôle de gestion et à la planification, la mesure de la performance et l'utilisation d'indicateurs d'analyse et de pilotage restent dépendants d'un système d'information limité.

Dans ce chapitre, nous allons faire une rétrospective sur l'établissement Bancaire dans lequel nous avons effectué notre stage, la Banque Nationale d'Algérie (BNA), ainsi que la Direction qui a accueilli notre stage à savoir la Direction du Contrôle de Gestion. Nous aborderons ensuite les méthodes de contrôle de la performance pratiquées au sein de notre organisme d'accueil, et cela afin d'essayer d'appréhender le système mis en place et d'en relever les éventuelles insuffisances au motif de proposer un procédé à même de considérer la performance de manière plus fine.

Nous présenterons ensuite la situation actuelle de la Banque Nationale d'Algérie et nous proposerons ensuite d'une part d'éventuelles recommandations pour l'amélioration du déroulement du processus budgétaire ainsi qu'une analyse détaillée des écarts budgétaires. D'autre part, nous allons essayer d'améliorer le tableau de bord actuel de la BNA en analysant les soldes intermédiaires de gestion ainsi que les ratios afin d'assurer une meilleure mise en œuvre d'actions correctives.

Notre plan est alors présenté ainsi :

- ✚ **Section 1** : Présentation de la Banque Nationale d'Algérie.
- ✚ **Section 2** : Présentation des méthodes et outils de contrôle de la Performance à la BNA.
- ✚ **Section 3** : Proposition d'une démarche d'Analyse de la performance au sein de la BNA.

Section 1 : Présentation de la Banque National d'Algérie

I. Présentation de la BNA

1. Historique de la BNA

❖ Période avant la réforme économique (1962-1986)

La Banque National d'Algérie « BNA » est créée le 19 juin 1962, par l'ordonnance n°66178 et elle fut la première banque en Algérie créée après l'indépendance. La BNA exerçait toutes les activités d'une banque de dépôts aux termes de ses statuts originels elle est chargée du financement des professionnels et des entreprises évoluant dans le secteur agricole et industriel.

La restructuration de la BNA en mars 1982, date à laquelle les pouvoirs publics ont décidé de mettre en place une institution bancaire spécialisée « BADR » (Banque de l'Agriculture et du développement Rural) ayant pour vocation principale le financement et la promotion de l'agriculture. Elle a mis un terme au monopole de la BNA quant au financement de ce secteur. Cette restructuration avait concerné aussi d'autres aspects portant sur la politique d'implantation, la réorganisation des structures de la Direction Générale et la création des Directions de Réseaux d'Exploitation.

❖ Les réformes de la période (1986 –à ce jour)

Les mesures de décentralisation qui vont être prises au cours de la deuxième moitié des années 80, par la loi bancaire de 1986 modifiée en 1988, doivent être considérées comme mesures d'assouplissement du système existant. Il s'agit de l'autonomie relative du système bancaire, de désengagement du trésor du financement des investissements au profit des banques et d'une décentralisation des pouvoirs de décisions en matière de l'investissement des autorités centrales vers les banques et entreprises (La libre domiciliation des entreprises auprès des banques). Ces réformes n'ont évidemment pas donné de résultats significatifs car elles ne permettent ni à l'entreprise d'améliorer sa productivité, ni à la banque d'assurer ses fonctions d'intermédiation.

Pour mettre un terme à cette situation, la réforme monétaire et bancaire axée autour de la loi sur la monnaie et le crédit du 14 avril 1990 a désormais autorisé les banques d'effectuer :

- A titre principal : (art 114- loi du 14/04/90), l'ensemble des opérations de banque réception des fonds de la publique opération du crédit, la mise à la disposition du public des moyens de paiement et la gestion de ceux-ci ;
- A titre accessoire : (art 116.117.118.loi du 14/04/90), des opérations de change, des opérations de placement, souscription, achat, gestion, garde et vente des valeurs mobilières et de tout produit financier, le conseil et l'assistance en matière de gestion du patrimoine et de création et de développement des entreprises et la collecte des fonds auprès du public destinés à être placés en participations auprès d'une entreprise. Au plan interne, les réformes citées ont donné lieu à une série d'actions multiformes, tant sur le plan institutionnel et organisationnel de la gestion du crédit, que de la gestion sociale.

2. La forme juridique de la BNA

La Banque National d'Algérie, par abréviation (BNA) est une société par actions à « BNA » au capital de 14.6 milliards de dinars algériens, ayant son siège social ALGER, 08 Boulevard Emestro Che Guevara, immatriculée en registre de commerce sous le numéro 84B178. Les actions émises font l'objet d'une inscription en compte auprès de la banque au profit du Trésor Public.

II. Présentation de la Direction du Contrôle de Gestion

La DCG est définie selon le circulaire n°2019 du 03/06/2012. La DCG est rattachée hiérarchiquement à la Division Financière. Elle exerce son autorité fonctionnelle pour ce qui trait à l'objet de sa mission et elle entretient des relations fonctionnelles et de coopération avec les directions centrales pour la qualification des objectifs et l'élaboration des plans de développement, des plans annuels et des rapports périodique y relatifs.

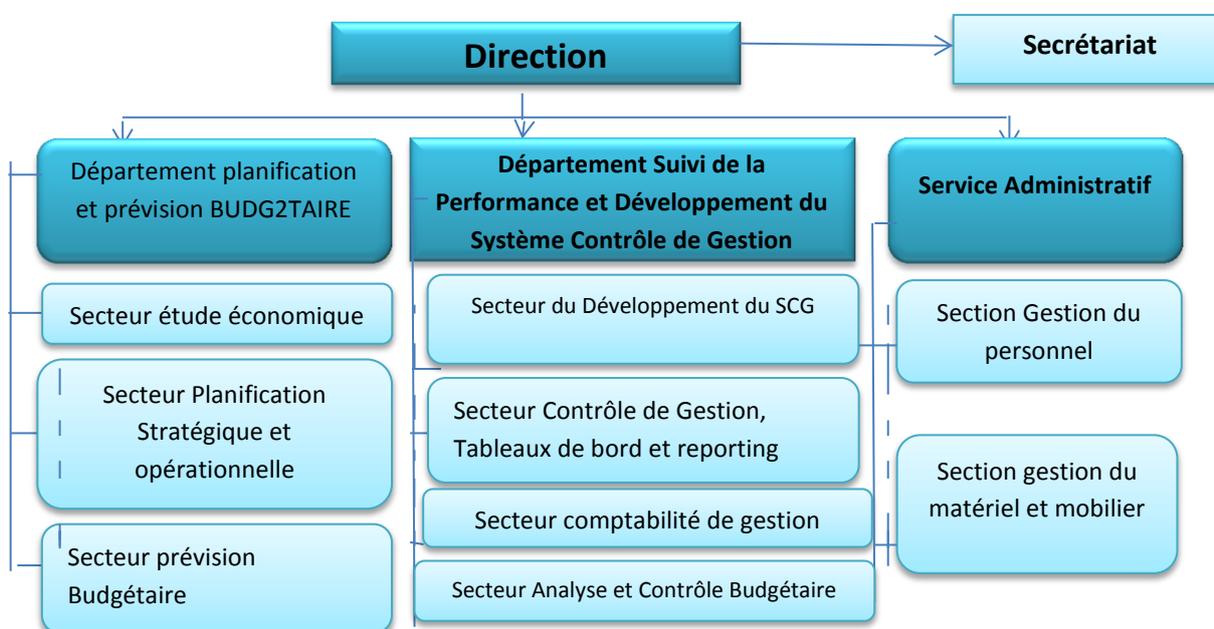
1. Les missions de la DCG

- la Direction du Contrôle de Gestion participe à la définition de la stratégie de la banque afin d'orienter la gestion vers la réalisation des objectifs fixés.
- elle contribue au pilotage de la banque permettant de mesurer les performances par rapport aux objectifs fixés ;
- elle collabore avec les structures de la banque à la déclinaison des objectifs opérationnels et à l'élaboration des plans d'action en ligne avec la stratégie globale de la banque ;

- elle étudie les propositions budgétaires des centres de responsabilité en veillant à la cohérence des objectifs fixés avec les orientations stratégiques ;
- elle synthétise les informations provenant des structures centrales et formalise la consolidation des prévisions budgétaires de l'entreprise ;
- elle notifie les autorisations de dépenses à l'ensemble des structures de la banque,
- elle procède au suivi de l'exécution du budget, analyse avec les structures les causes des écarts entre les prévisions et les réalisations, et propose des mesures correctives ;
- elle veille à l'utilisation des ressources d'une manière efficiente ;
- elle conçoit, de concert avec les lignes métiers, les outils nécessaires au suivi et à l'aide au pilotage de l'activité de la banque (reporting, tableau de bord,..) sur la base des informations quantitatives et qualitatives collectées ;
- elle produit les rapports de gestion et les rapports périodique, à partir des données provenant des structures de la banque et participe à la définition des procédures de contrôle de gestion.

2. Organisations et attributions

Figure N°14 : organigramme de la Direction du Contrôle de Gestion



Source : Circulaire à l'ensemble des Agences et Structures de la Banque N°2057.

la direction du contrôle de gestion comprend :

- Un département planification et prévision Budgétaire ;
- Un département Suivi de la performance et développement du système Contrôle de Gestion ;
- Un service Administratif.

Attribution et organisation de Département Planification et Prévision Budgétaire

- Ce département a pour missions de réaliser les travaux de synthèse et d'études économiques et de fournir régulièrement des informations sur les performances de la banque aux structures concernées ;
- Il contribue à la définition de la stratégie de la banque visant la détermination des objectifs à moyen terme, l'adoption des moyens d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs.
- Il consolide les budgets annuels des structures et vérifié leur cohérence avec les plans à moyen terme.
- Il procède à la révision et à l'actualisation des budgets en cas de nécessité.
- Il suit le traitement des demandes d'autorisation de dépenses..

Ce département est structuré en trois secteurs :

- Secteurs études économiques ;
- Secteur planification stratégique et opérationnelle ;
- Secteur prévision budgétaire.

Chaque secteur se compose de :

- Chargés d'études techniques principaux ;
- Chargés d'études principaux ;
- Chargés d'études niveau I et II.

Attributions et organisation de Département Suivi de la Performance et Développement du Système Contrôle de Gestion

- Ce département a pour mission de participer à la mise en place d'une comptabilité analytique et d'assurer le contrôle budgétaire ;
- Il contribue à la conception des tableaux de bord et des indicateurs clé de suivi de performance pour orienter et piloter la réalisation des actions à court terme ;
- Il étudie et définit les centres de profits et les centres de coûts.

- Il participe à la définition des paramètres de gestion des différentes activités et à la détermination des coûts des fonctions assumées par la banque ;
- Il analyse les résultats et mesure les niveaux de performance.
- Il analyse les écarts entre les objectifs et les réalisations budgétaires et propose des mesures correctives ;
- Il élabore les rapports de gestion semestrielle et annuelle.

Ce département est structuré en quatre secteurs :

- Secteur développement du système de contrôle de gestion ;
- Secteur contrôle de gestion, tableaux de bord et reporting ;
- Secteur comptabilité de gestion ;
- Secteur analyse et contrôle budgétaire.

Chaque secteur se compose de :

- Chargés d'études techniques principaux ;
- Chargés d'études principaux ;
- Chargés d'études niveau I et II.

Attributions et organisation de Service Administratif :

- Ce service a pour attributions de la gestion du personnel et des moyens matériels de la direction.

Il est organisé en deux sections :

- Section gestion du personnel ;
- Section gestion du matériel et mobilié.

Section 2 : Présentation des méthodes et outils de contrôle de la Performance à la BNA

I. Gestion et contrôle budgétaire au sein de la BNA

1. Organisation du processus budgétaire au sein de la BNA

Le budget annuel, véritable représentation financière du programme d'action prévu pour l'année à venir. Sa consolidation au niveau de la banque donne à la Direction Générale une vue synthétique des moyens nécessaire à la réalisation des objectifs annuels.

Les modalités d'élaboration et de contrôle du budget reposent sur un découpage en centre de responsabilités, chaque centre de responsabilité étant défini comme cellule de base investie d'un pouvoir délégué qui lui permet de mettre en œuvre les moyens nécessaires à la réalisation de l'objectif qui lui est assigné. Chaque centre de responsabilité appelé centre de produit et charge, doit être en mesure de prévoir pour l'exercice budgétaire à venir, les moyens qui lui sont nécessaire pour réaliser les objectifs qu'il a au préalable bien définis.

La planification des activités de la BNA est assurée grâce à un plan stratégique défini sur un horizon de (5) cinq années. Ce plan stratégique est un document assez volumineux. Il est actualisé chaque année pour tenir compte de toutes les réalisations du budget annuel.

Sur la base de ce document le budget et le plan annuel de la banque sont élaborés ; ils développent et mettent en relief les objectifs et les différentes mesures à mettre en œuvre pour les atteindre. Ces documents constituent la traduction à court terme des orientations stratégiques de la Banque.

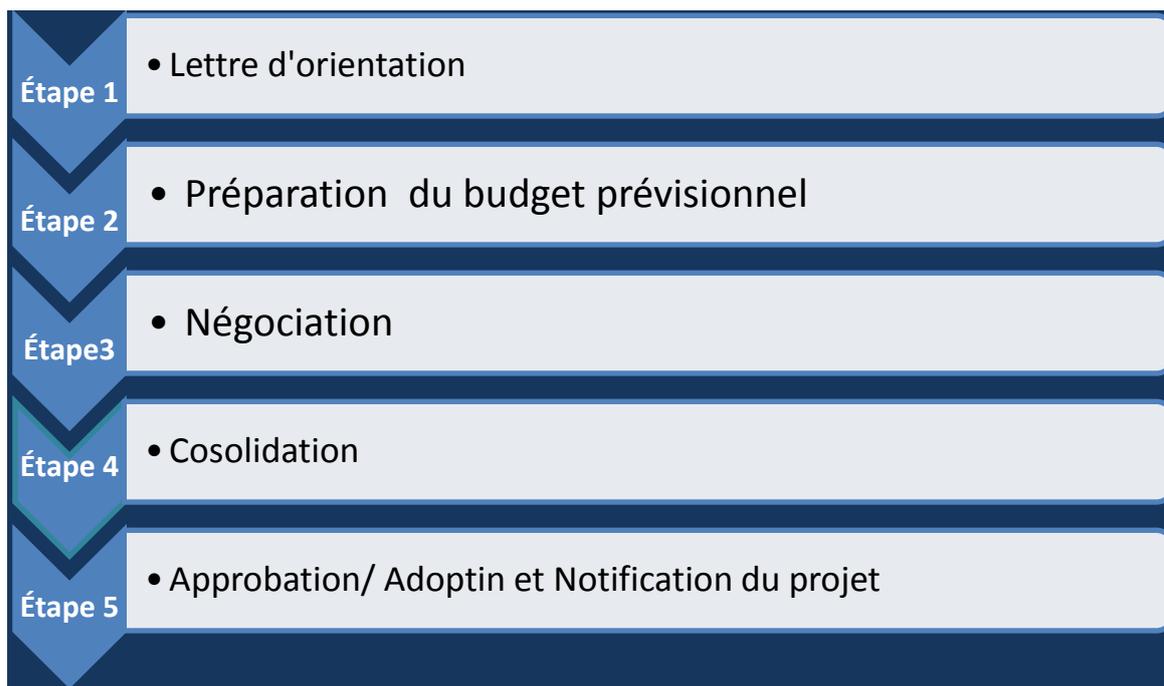
2. Articulation de la procédure budgétaire au niveau de la BNA

Le processus budgétaire de la BNA débute par la transmission d'une lettre d'orientation stratégiques de la banque et passe par plusieurs étapes jusqu'à la notification du budget final.

2.1. Les phases de la procédure budgétaire

Le processus budgétaire au sein de la BNA s'articule autour de six (05) étapes essentielles¹ :

¹ Note d'information sur l'organisation du processus budgétaire au sein de la BNA 2016, P 4

Figure N°15 : les phases de la procédure budgétaire

Source : Document relatif à la gestion et contrôle budgétaire de la BNA

Étape 1 : Elaboration et diffusion de la note d'orientation de la Direction Générale fixant le cadrage général de préparation du budget

La note d'orientation ou lettre d'intention est élaborée par la Direction du Contrôle de Gestion « DCG ». Elle met en exergue les grands axes de la politique de la banque devant servir de cadre de référence pour l'ensemble des structures de la banque (agences, directions régionales d'exploitation, structures centrales) quant à l'élaboration de leurs budgets respectifs de l'année « N+1 ». Cette lettre de cadrage sera transmise par la DCG à l'ensemble des structures de la banque citées précédemment, elle déterminera les objectifs de performance à atteindre en fin d'exercice budgétaire « N ».

Étape 2 : Préparation des projets de budgets par les structures

Sur la base de la note d'orientation de la Direction Générale et des canevas budgétaire préalablement mis à leur disposition par la DCG, les structures de la banque entament la préparation de leurs propositions budgétaires pour l'exercice « N+1 » en matière d'objectifs commerciaux, de fonctionnement et d'investissement, et ce dans le respect strict de délais fixés et arrêtés par le calendrier budgétaire ainsi que des orientations stratégiques pour l'exercice budgétaire. Dès réception des propositions budgétaires des structures qui leur sont

attachées, les centres de responsabilités sus nommés procèdent à des études de cohérence pouvant mener à des réajustements éventuels.

Etape 3 : Négociation /Arbitrage

Cette phase revêt une importance particulière dans la mesure où, en marge de la fixation des objectifs commerciaux, de fonctionnement et d'investissements pour chaque structure et des moyens nécessaires à leur concrétisation, elle permet :

- De s'assurer de la pertinence et de la cohérence des prévisions budgétaires ;
- D'instaurer un dialogue entre les structures opérationnelles et fonctionnelles devant nécessairement contribuer à mieux cerner les enjeux et les contraintes de fonctionnement de la banque.

Par ailleurs, les négociations des objectifs commerciaux et budgétaire porteront sur :

- Les écarts constatés entre les objectifs fixés pour l'exercice « N » et les réalisations arrêtées ;
- Les dépassements enregistrés en matière de dépenses budgétaire (de fonctionnement et d'investissement) ;
- L'approche envisagée en matière d'estimation financière pour la réalisation des plans d'actions arrêtées ;
- Le niveau de dépenses budgétaires envisagées et comparées aux objectifs commerciaux tracés ;
- Enfin, la possibilité de réalisation des objectifs arrêtés comparés aux capacités réelles de réalisation, ainsi qu'aux résultats prévisionnels de chaque structure.

Etape 4 : Consolidation des budgets

Trois niveaux de consolidation des budgets sont à destiner dans le cadre de cette procédure.

- Premier niveau de consolidation concerne les Directions régionales d'exploitation, les résultats de ces travaux de consolidation sont transmis à la Direction du Contrôle de Gestion qui les intégrera dans le projet de budget de la banque.
- Deuxième niveau de consolidation est du ressort de la Direction du Contrôle de Gestion et consiste à la consolidation des budgets prévisionnels des structures centrales.

- Troisième niveau de consolidation concerne la consolidation générale (Budget Structures centrales et Régionales) pour l'élaboration du projet de budget de la banque à soumettre aux membres du conseil d'administration de la banque.

Etape 5 : Approbation / Adoption et Notification du projet

Les objectifs arrêtés par les différentes structures ne constituent que des propositions et, à ce titre, elles ne peuvent donner lieu à des autorisations de dépenses qu'après leur approbation respective par le Conseil d'Administration de la banque. La DCG prendra en charge les notifications de leurs projets de budgets respectifs, et chaque Direction régionales d'exploitation sera tenu de ventiler au niveau des agences qui lui sont rattachées les objectifs arrêtés lors des négociations et ayant fait l'objet d'approbation par les niveaux hiérarchique déjà cités dans cette phase.

2.2. Le calendrier de préparation du budget

La préparation du budget doit respecter le calendrier suivant :

Tableau N° 5 : calendrier de préparation budgétaire

Phase d'élaboration	Date de déroulement
Négociation et discussion budgétaire.	Septembre- Octobre
Les structures de la banque transmettent à la DPO les projets du budget après correction.	Novembre
Consolidation et élaboration du projet de l'exercice par le DPCG.	Décembre
Transmission du projet budgétaire final au conseil d'Administration pour approbation	Janvier
Notification du budget approuvé	Février

Source : Document relatif à la gestion et contrôle budgétaire de la BNA

3. Les différents budgets élaborés par la DCG

3.1. Les objectifs commerciaux

C'est le budget d'activité qui permet d'identifier les prévisions portant sur les points de l'activité commerciale des structures opérationnelles de la banque, à savoir :

- Les ressources et les emplois clientèle prévus pour l'exercice « N+1 » ;
- Les produits monétiques prévus pour la période ;
- Le nombre d'ouvertures de comptes pour « N+1 ».

Ces prévisions sont établies par les agences, centralisées par la suite par direction régionale, puis consolidées au niveau de la structure centrale concernée, selon qu'il

s'agisse de ressources ou de nombre d'ouvertures de comptes (Direction de l'encadrement du réseau), d'emplois (Directions des Engagements).

3.2. Les prévisions des ressources et des emplois

le DCG, intervenant en la qualité d'animateur de la procédure budgétaire reçoit le chiffrage relatifs aux ressources et aux emplois, obtenus au cours des négociations budgétaires.

3.3. Les prévisions du nombre d'ouvertures de comptes

La direction de l'encadrement du Réseau est la structure habilitée à déterminer le nombre relatif aux ouvertures de comptes (comptes chèques, comptes courants et les livrets d'épargne) avec la participation des Directions Régionales d'Exploitation (DRE).

3.4. Les budgets de fonctionnement et d'investissement

Dans ce cadre, il convient de distinguer entre les besoins à imputer sur le budget décentralisé et ceux devant entrer dans le cadre des budgets décentralisés.

- Les budgets décentralisés ;
- Les budgets centralisés.

Le budget de fonctionnement : ce budget traduit les besoins en dépenses courantes nécessaires pour le fonctionnement de la banque. Il est divisé en vingt-neuf (29) famille rubrique (Une famille rubrique budgétaire = un ou plusieurs comptes).

Le budget d'investissement : ce budget est la traduction de l'ensemble des besoins, en biens corporels et incorporels, qui constituent les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs de la banque. Il ne doit prévoir, en matière de projets d'investissements, que les dépenses qui peuvent être engagées durant l'exercice « N+1 ».

4. Exécution, suivi et contrôle des objectifs commerciaux, de fonctionnement et d'investissement

4.1. Exécution du budget

Les structures ne peuvent engager de dépenses qu'après réception de la notification de leur budget dont la validité court du 1^{er} janvier au 31.12 de l'exercice budgétaire.

Concernant la procédure d'engagement des dépenses, les règles et dispositions suivantes doivent être scrupuleusement observées par les gestionnaires des budgets :

- Le gestionnaire doit s'assurer de l'opportunité de la dépense, de sa régularité et de l'existence d'une couverture budgétaire avant de procéder à tout engagement ;

- Les dépenses doivent s'inscrire dans le cadre du budget alloué et du respect des enveloppes autorisées par compte budgétaire. Le cas échéant, une marge de dépassement de 5% est tolérée.
- Les demandes d'autorisation supplémentaires revêtant un caractère exceptionnel, adressées à la DCG doivent impérativement recevoir l'accord préalable de la Direction Générale.
- Les dépenses de fonctionnement et d'investissement réalisées, pour compte, dans le cadre des budgets centralisés sont véhiculées par ECRITURE –ENTRE –SIEGES vers les structures concernées.
- Les réparations urgentes à effectuer sur les immeubles d'exploitation suite aux dégâts occasionnés par les eaux, incendies, court circuits..., et dont l'enveloppe notifiée ne permet pas leur couverture, peuvent être engagées par la structure sous réserve de l'établissement d'un rapport circonstancié transmis à la DCG.
- Les enveloppes non consommées en fin d'exercice sont, automatiquement, annulées. Elles ne peuvent, en aucune manière, faire l'objet de cumul avec l'exercice suivant.
- L'initiative d'engager et d'ordonnancer des dépenses ainsi que d'assurer leur règlement revient au gestionnaire dont la responsabilité est entière quant au respect des procédures comptables en vigueur.

4.2. Le contrôle du budget

Les structures élaborent et transmettent à la DCG, leurs réalisations budgétaires trimestrielles au plus tard le 31 Mars de l'année « N+1 » pour le budget de l'exercice « N ». Ces réalisations sont examinées par la DCG.

5. Les instruments de suivi de contrôle budgétaire utilisés à la BNA

❖ Le rapport d'activité s'une Direction Régionale

Le rapport d'activité est un document relatant l'évolution de l'activité. Il permet le suivi des réalisations et est établi de façon trimestrielle par les structures de la banque. Il reprend l'état des réalisations des différents budgets cités précédemment (objectifs commerciaux et budgets de fonctionnement et d'investissement + TCR) destiné à la DCG.

Ce document est très important en contrôle budgétaire, particulièrement afin de renseigner sur l'avancement des des investissements, notamment les nouvelles acquisitions. Ce rapport permet de relater les constatations en matière de :

- Etude de marché ;
- Action commerciale.
- Un premier titre est réservé pour exposer l'état es réalisations en ressources de tout type et toute nature et selon le secteur d'appartenance ;
- Un deuxième titre est consacré aux emplois.

❖ **Le rapport d'activité d'une structure centrale**

La principale différence existant entre un rapport d'activité établi par une Direction Régionale et une structure Centrale, réside dans le fait que cette dernière soit tenue de présenter dans son rapport des ratios de performances prévisionnels.

Ces derniers sont présentés dans le tableau n°6 le rapport d'activité de certaines structures centrales ne traite que le volet de dépenses d'investissement et de fonctionnement.

Tableau N°6 : Ratios des performances prévisionnels utilisés par la BNA

Nature de l'objectif	Norme	Taux prévisionnel
Rentabilité des fonds propres « Résultat net / fonds propres nets »	>10%	-
Coefficient d'exploitation « Charge de fonctionnement / produit net bancaire »	<30%	15%
Montant des dépôts	+10%	19%
Nombre de comptes clientèles	+10%	7%
Part des ressources interne dans les ressources « Ressource à terme/ Ressource globales »	>50%	44%
Ratio des emplois « Crédits / dépôts »	>70%	149%
Part des commissions dans les produits bancaires « Commissions / produits bancaires »	>17%	16%
Adéquation Emplois /Ressources « CMLT / Ressources à terme »	>75%	281%

Source : Document relatif à la gestion et contrôle budgétaire de la BNA

II. Fonctionnement du Tableau de Bord au niveau de la BNA

L'objectif espéré par la mise en place du Tableau de Bord de BNA est d'atténuer aux insuffisances perçues sur le TBD actuel pour aider la prise des meilleures décisions.

Pour faire face au changement de l'environnement bancaire, la réactivité de la banque doit être grande, afin de tenir les mesures nécessaires pour une gestion optimale de son activité. Pour cela, le tableau de bord doit impérativement posséder des indicateurs clés de la performance permettant de :

- Fournir une vision claire et cohérente des objectifs fixés par la banque ;
- Présenter le tableau de bord sous un nouveau modèle assurant une vue panoramique de l'activité de la banque ;
- Signaler les dysfonctionnements ;
- Mesurer la performance en associant les mesures non financières et financière.

1. La conception d'un tableau de bord

Cependant, la conception d'un BSC doit prendre en charge un certain nombre d'éléments :

- ❖ **Le préalable** : précédemment à la mise en place d'un BSC on doit formuler la stratégie et fixer les objectifs stratégiques à aboutir et mettre en place un calendrier de mise en œuvre.
- ❖ **Traduire la stratégie de la banque en objectifs** : pour traduire la stratégie de l'organisation en objectifs, nous nous sommes basés sur les documents internes de la banque et des enseignements des responsables des unités concernés en particulier, la Direction du Contrôle de Gestion. La BNA prévoit l'élaboration d'un plan stratégique tous les trois ans qui définit ses orientations stratégiques sur cinq ans. Nous avons recueilli au cours de notre étude de cas, une panoplie d'information relative à la stratégie, les objectifs stratégiques retenus par la banque.
- ❖ **La vision stratégique** : la vision de la BNA consiste à valoriser, renforcer et moderniser le réseau d'exploitation, d'opérer les changements nécessaires dans les structures organisationnelles. « La banque s'engage dans une démarche de développement et de modernisation, visant l'amélioration de son efficacité commerciale, le renforcement de ses parts de marché et l'amélioration de ses indicateurs de performance »¹

¹ Document interne à la BNA

- **Les objectifs stratégiques :** l'élément clé permettant d'avoir une stratégie claire, c'est d'établir des objectifs stratégiques que la banque doit suivre et atteindre. Les objectifs poursuivis dans le cadre de l'orientation stratégique relative à l'amélioration du fonctionnement et de la performance de la banque sont de :
 - ✓ Développer le système d'information ;
 - ✓ Valoriser, renforcer et moderniser le réseau d'exploitation ;
 - ✓ Renforcer le contrôle interne ;
 - ✓ Améliorer la performance des ressources humaines et organisationnelles ;
 - ✓ Assainir les comptes, actualiser et informatiser les procédures de comptabilisation ;
 - ✓ Développer la monétique ;
- **Décliner les objectifs dans les perspectives du tableau de bord prospectif :** les orientations stratégiques de la BNA couvrent une performance multidimensionnelle avec des perspectives stratégiques prenant en compte une dimension financière, une dimension relative à la qualité des services rendus aux clients, une dimension relative à la maîtrise des processus internes et enfin une dimension relative à l'apprentissage organisationnel.

- **Axe financier et économique**

Dans son orientation stratégique « Activité commerciale », la BNA souhaite poursuivre « la réalisation de ses objectifs de croissance par le développement du réseau à travers la mise en activité de nouvelles agences visant à placer la banque dans les zones les plus actives aux plans économiques et démographiques.

Elle prévoit aussi le dépliement du parc d'espaces automatiques, la diversification de ses activités par le financement de nouveaux segments de marché tels que : la promotion immobilière, le crédit immobilier aux conditions attractives, destiné au personnel des entreprises publiques clientes.

Les années précédentes ont été aussi marquées par l'aménagement de certains sièges afin d'améliorer l'accueil de la clientèle et les conditions de travail et la généralisation de la commercialisation des produits assurances. Ces actions qui constituent des vecteurs

stratégiques devraient impacter l'activité commerciale, tant au niveau des ressources que des emplois en améliorant la marge bancaire et le résultat d'exploitation¹.

Le développement de l'activité commerciale nécessite des ressources financières. Et pour assurer un équilibre financier, des ratios prudentiels ont été fixés « pour une performance globale et durable » des orientations stratégiques. Les ratios ont été mentionnés dans la procédure budgétaire. De même la banque doit satisfaire les exigences des actionnaires. La rémunération de ces derniers, est donc une variable à maximiser et elle est mentionnée dans les documents de la banque comme « amélioration de la profitabilité » et se manifeste par : l'évolution de l'activité de la banque ainsi que la taille du bilan tout en veillant à l'efficacité opérationnelle. L'analyse des attentes des actionnaires envoie à la distinction entre stratégie croissance à travers le développement de l'activité, la diversification des ressources des revenus et l'accroissement de la part de marché et une stratégie de productivité à travers l'amélioration des performances opérationnelles et rationalisation des dépenses.

- **Axe client**

Le perspectif client revêt une importance capitale dans le secteur bancaire, c'est pourquoi, il faut lui accorder une attention exceptionnelle avec une écoute permanente et une satisfaction au mieux des attentes de chaque segment de la clientèle.

Afin de fidéliser ses clients la BNA se propose d'améliorer la qualité des services offerts, conformément à l'orientation stratégique « Amélioration de l'accueil et la qualité des services », l'objectif de la banque étant de hisser le taux de satisfaction de la clientèle, et ce, par l'acquisition de nouveaux clients et en les fidélisant par l'offre d'une gamme étendue de produits et services de grande qualité et à valeur ajoutée. A cet effet, la banque tend à renforcer sa relation avec sa clientèle en mettant l'accent sur les objectifs stratégiques suivants :

L'acquisition de nouveaux clients sur des segments ciblés par la BNA, pour ce faire, il faut se doter d'une image attrayante et offrir une gamme de produits et services conformes aux attentes des segments visés.

La fidélisation des clients de l'augmentation de leur niveau de satisfaction par conserver la clientèle, il faut lui offrir des prestations à forte valeur ajoutée. Cette dernière est perçue à travers la qualité, la rapidité et les délais de réponse. Les clients fidèles font parler de la

¹ Document interne à la BNA

banque et sont plus apporteurs de nouveaux client que grâce à la publicité ou la promotion. Il est à noter que les segments ciblés par la BNA sont sensibles à : la qualité, étendue de la gamme et la technologie à prix bas.

- **Axe processus interne**

Après avoir définis les initiatives stratégiques pour les deux premières perspectives. Il y a lieu d'identifier les processus permettant de réaliser les objectifs et d'envisager les mesures nécessaires à prendre pour se doter d'un avantage concurrentiel. Il convient d'analyser les activités jugées principales de la banque, regroupées comme suit :

- ✓ La logique interne et la collecte des fonds ;
- ✓ La conception des produits et services ;
- ✓ Le marketing et la vente ;
- ✓ Le service.

- **Axe apprentissage organisationnel**

Il s'agit de la gestion des hommes et de leurs compétences. Cette orientation est sous la responsabilité de la Division Gestion des Moyens Matériels et des Ressources Humaines. La gestion des ressources humaines a pour objectifs « de répondre de façon pérenne à un besoin exprimé en personnel et compétence, accueillir et intégrer efficacement le collaborateur, évaluer et faire évoluer les compétences de chacun par la mise œuvre des moyens nécessaires à l'adaptation de l'environnement »¹

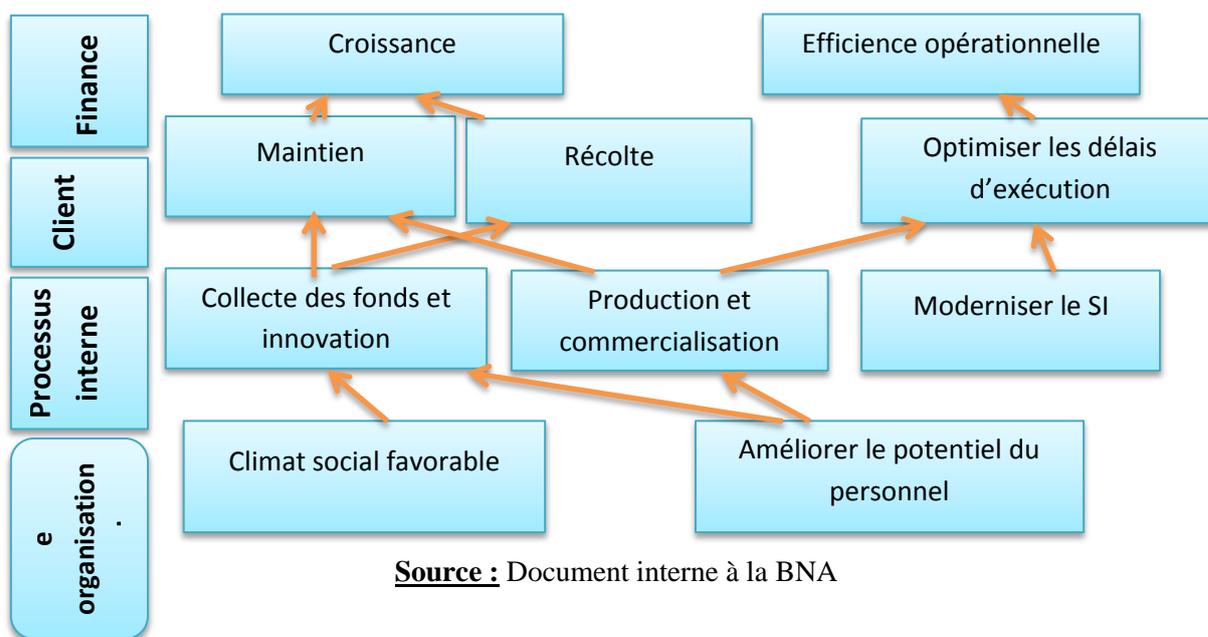
Le contact et la communication constituent le fondement de toute relation entre la banque et sa clientèle. Et c'est au personnel de la banque d'établir cette relation. C'est pour cette raison que la ressource humaine dit être qualifiée et compétente, étant donné qu'elle est la mieux placée pour identifier les besoins des clients ainsi que leurs perception sur les produits et services dont ils ont besoin. Sans perdre de vue, que les membres du personnel doivent bénéficier des formations sur les activités pour assurer un retour d'information sur la stratégie de la banque et aussi la gamme des produits et services proposés. Les conditions de travail doivent être aussi satisfaisantes, car le moral des salariés consent à les motiver et donc à améliorer la qualité du travail.

¹ Document interne à la BNA

2. La carte stratégique de la BNA

Après avoir exposé la vision stratégique de la banque en objectifs répartis sur quatre axes conformément aux recommandations édictés par le tableau de bord prospectif, nous allons par la suite décliner ces objectifs dans un modèle de relation appelé carte stratégique qui nous informe sur le meilleur chemin à suivre pour déployer la stratégie de la banque. Elle permet également de détecter. Laquelle de ces quatre perspectives agit comme effet de levier ou de mesure par rapport à la performance de l'institution. Ce modèle met en évidence les relations existantes entre les dimensions financières et non financières aboutissant au final à la réalisation des objectifs souhaités par la banque. La figure ci-dessous, présente un modèle de carte stratégique pour la BNA :

Figure n°16 : proposition d'un modèle de carte stratégique d'un tableau de bord prospectif au sein de la BNA



3. Mise en évidence de la chaîne de causalité

- ❖ **Axe financier :** bien qu'il soit le premier du TBP mais il reste le dernier à être influencé par les décisions prises aux différents niveaux. La quête des sources de fonds à faible coût et la rationalisation des dépenses agissent positivement sur le résultat de la banque et permettant de porter à la hausse sa profitabilité. L'acquisition de nouveaux clients contribuera à l'expansion de l'activité commerciale de la banque. La satisfaction de la clientèle, renforcera l'image de la banque et garantira en retour un accroissement de sa part de marché.

- ❖ **Axe client** : l'amélioration de la qualité des services, le lancement des nouveaux produits tels que : l'e-Banking et le mobile Banking, permettra d'attirer de nouveaux clients potentiels et de conserver la clientèle déjà en relation avec la banque, permettant ainsi, d'assurer la satisfaction des clients.
- ❖ **Axe processus interne** : cet axe sert à optimiser le système d'information de la banque, qui permettra au personnel d'améliorer la qualité des services rendues, l'exécution des opérations dans des délais raisonnables le but est d'accroître la satisfaction des clients et donc à créer de la valeur.
- ❖ **Axe apprentissage organisationnel** : il représente le support des trois autres axes. La réalisation des objectifs de chaque perspective est appuyée par l'axe apprentissage organisationnel car, la ressource humaine, c'est-à-dire la force de travail constitue l'élément majeur de la plateforme sur laquelle repose l'accomplissement de la stratégie arrêtée par la banque.

Après clarification et mise en forme des objectifs, il y a lieu de déterminer la périodicité du tableau de bord prospectif. Ce dernier, est délicat à mettre en place car il concerne la stratégie et les objectifs stratégiques ventilés sur quatre axes, ce qui présage une forte implication de l'ensemble des responsables de la banque à travers des réunions ce qui nécessite beaucoup de temps. Donc, la périodicité pour ce type de tableau de bord est la périodicité annuelle.

4. Etablissement du tableau de bord proposé au sein de la BNA

Après avoir mis en évidence la structuration générale du BSC proposé au sein de la BNA, nous allons maintenant présenter le contenu.

Le tableau de bord au niveau de la BNA est élaboré à trois niveaux :

- ✓ Tableau de bord agence ;
- ✓ Tableau de bord de la DRE ;
- ✓ Tableau de bord de la DCG.

Dans notre travail de recherche, nous nous sommes intéressés à l'élaboration d'un tableau de bord prospectif destiné à la Direction du Contrôle de Gestion. Ce tableau de bord contient des informations. C'est-à-dire, indicateurs consolidés présentés de façon simple et efficace. Le choix des indicateurs doit être soigneusement effectué, nous allons développer cet élément dans ce qui suit.

4.1. Choix des indicateurs

Partant des objectifs fixés et de la chaîne de cause à effet qui les relie, nous allons procéder à la sélection des meilleurs indicateurs selon les axes.

Le choix des « Bons » indicateurs est d'une extrême importance. Ils devraient être conçus de manière à ce qu'une seule lecture du tableau de bord permette de comprendre la stratégie de la banque. Aussi :

- **Pour l'axe financier :** il faudrait sélectionner les indicateurs les plus pertinents qui renseignent sur les obligations réglementaires de la banque mais aussi sur la rentabilité de la banque en tant qu'entreprise.
- **Pour l'axe client :** il s'agit de cibler les indicateurs qui portent sur la capacité de la banque à conserver sa part de marché, sa clientèle et à acquérir de nouveaux clients.
- **Pour l'axe processus interne :** A ce niveau, les mesures concernent le taux d'intégration du système d'information, l'investissement dans des nouveaux produits / services notamment l'e-Banking.
- **Pour l'axe apprentissage organisationnel :** dans la mesure où la performance de la banque est proportionnelle à la qualité des ressources humaines, les indicateurs retenus évaluent la motivation, la formation, la productivité et la satisfaction du personnel.

4.2. Maquette des indicateurs retenus

En partant de tableau de bord actuel, des rapports d'activité et de certains renseignements de la part des responsables de la DCG, nous sommes arrivés à l'élaboration de la maquette des indicateurs suivant :

Tableau N°6: la liste des indicateurs retenus au niveau de la BNA

	Indicateurs	Explications	Formules de calcul
Finance	Ratio de rentabilité financière (ROE)	Appelé aussi « taux de rendement des capitaux propres ». il exprime le rendement du point de vue des actionnaires, en d'autres termes, c'est le rendement de leurs investissements.	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Fonds propres}}$
	Ratio de rendement des actifs (ROA)	Ce ratio indique le taux de résultat net bancaire dégagé en moyenne sur l'ensemble des actifs de la banque	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Total bilan}}$
	Coefficient d'exploitation	Représente la part de PNB absorbée par les frais généraux (charges d'exploitation et les frais de personnel).il permet également de suivre l'objectif de réduction des coûts et dit être inférieure à 30%.	$\frac{\text{frais généraux}^1}{\text{PNB}}$
	Ratio des fonds propres	Mesure la solidité financière de la banque. Il permet également de mettre en évidence la part de financement.	$\frac{\text{Fonds propres}}{\text{Total bilan}}$
	Ratio de solvabilité	Mesure la solidité financière de la banque à faire face aux éventuels risques liés à son activité ²	$\frac{\text{Fonds propres réglementaires}}{\text{Actifs risqués pondérés}}$
Client	Secteur financé	Permet de faire le point sur les segments en relation avec la banque ainsi que les segments les plus actifs. De ce fait, la banque pourra reconsidérer sa stratégie de segmentation et de ciblage de la clientèle.	/
	Nombre de comptes ouverts	Met en évidence le nombre des nouveaux clients acquis.	$\text{Nb compte (N)} - \text{nb compte (N-1)}$
	Notoriété	Il est important de s'attacher à l'image que se fait les clients de la banque pour apprécier leurs degrés de satisfaction. Le meilleur moyen de suivi de la satisfaction de la clientèle	

¹ Frais généraux = charges d'exploitation + Frais de personnel

² Le ratio calculé est celui de Coke recommandé par les accords de Bâle I.

		est de soumettre les clients à une série de questions dans le cadre des enquêtes annuelles ou semestrielles.	/
Processus interne	Expansion de l'e-Banking	Il renseigne sur le nombre d'opérations traités par : guichet, DAB, internet ou téléphone. Il s'inscrit dans la perspective de développement des canaux de distribution et du progrès technologique.	$\frac{\text{Nombre de comptes en ligne}}{\text{Nombre total des clients}}$
	Taux d'intégration du SI	Assure le suivi de l'automatisation des opérations au niveau de la banque. Un système d'information performant permet d'accélérer le traitement des transactions et d'atteindre l'objectif de productivité.	
	Productivité par salarié	Représente le profit/ rendement moyen dégagé par salarié.	$\frac{\text{PNB}}{\text{Effectif}}$
Apprentissage organisationnel	Satisfaction des salariés	Renseigne sur le degré de satisfaction des employés, en prévoyant sondage annuel/ semestriel afin d'apprécier les conditions de travail qui contribuent à motiver le personnel et donc améliorer la productivité.	Pourcentage des départs par : Démission Abandon de postes
	Effort de formation	L'intensification des cycles de formation permet de développer le potentiel des employés grâce à l'amélioration de leurs compétences et leur professionnalisme.	Nb de participants
	Fidélisation du personnel	Traduit la capacité à développer et à conserver le potentiel de la ressource humaine dont dispose la banque.	$\frac{100 * \text{Effectif (N)} - \text{Effectif (N-1)}}{\text{Effectif N}}$
Les sign:	 Bon signe  Signe d'alerte Incitent le responsable à agir		

Source : établi par l'étudiante à la base des documents fournis par la BNA

Après avoir exposé en détail les deux outils du contrôle de gestion utilisés par la BNA pour mesurer sa performance, on peut constater que :

- La DCG a prévu au cours de cette année l'établissement d'un nouvel outil qui concerne la rentabilité à dégager par direction d'exploitation qui à son tour subit une répartition plus fine du résultat de l'exercice à venir par agence. Cet outil permettra de situer le résultat net tout en faisant apparaître les soldes de gestion les plus pertinents de chaque agence à savoir : le produit net bancaire (PNB), le résultat brut d'exploitation (RBE) et le résultat net de chaque agence lors de la phase des négociations des objectifs commerciaux qu'elle pourra faire ressortir à partir des dépenses qu'elle aura à effectuer et des produits qu'elle aura à encaisser et ce en cumul jusqu'à la fin de la période budgétée.

Donc, il est dorénavant possible de faire apparaître les agences dont le résultat net est probablement déficitaire pour l'année « N+1 » et donc les obliger à refaire les prévisions en matière de budgets de fonctionnement et d'investissement ainsi que les attentes dans l'activité commerciale de l'agence concernée et de ne pas se cacher derrière les autres agences qui connaissent une marge commerciale assez importante dans le même direction d'exploitation.

- Les circulaires de la mise en place des tableaux de bord existent depuis des années mais un vrai système des tableaux de bord n'existent pas au sein de la BNA car la crise économique actuelle a poussé les responsables à reporter l'automatisation de ce dernier.

Section 3 : Proposition d'une démarche d'analyse de la performance au sein de la BNA

Dans cette section nous allons étudier l'exploitation de la gestion budgétaire au sein de la BNA et nous allons tenter de compléter les insuffisances relevées dans le tableau de bord existant au niveau de la DCG de la BNA.

I. Analyse de la performance par l'analyse des écarts budgétaires

1. Analyse de l'activité commerciale de la BNA

Au courant de l'année 2016, la Banque Nationale d'Algérie a cherché à intensifier e développement de son activité commerciale à travers les axes suivants :

- La bancarisation des opérations bancaires ;
- La fidélisation des clients.

L'activité commerciale de la Banque durant le premier semestre de l'exercice 2016 a été marquée par un niveau de ressources collectées de **998 281 159** millions de Dinars, et **1 168 965 915** millions de Dinars en matière d'emplois.

1.1. Ressources commerciales

Les dépôts de la clientèle ont atteint durant le premier semestre de l'exercice 2016 un montant de **998 281 159** millions de Dinars, enregistrant un taux de réalisation de l'ordre de l'ordre de **-24.34%**, par rapport aux objectifs qui se chiffrent à **1 241 246 160** millions de Dinars.

Le détail des ressources, par nature et par secteur d'activité est repris dans le tableau n°7.

Tableau n°7 : le détail des ressources de la BNA

Nature des ressources	Réalisations 2015	juin Objectifs 2016 (1)	Réalisations juin 2016 (2)	Ecarts (2)-(1)	Taux de Réalisation
Ressources à vue	500518086	597202200	460727906	-39790180	77%
• Publiques	368999795	417746700	321595168	-47404627	77%
• Privées	131518291	179455500	139132737	7614446	78%
Ressource à terme	478919605	595530810	495397801	16478196	83%
• Publiques	334522016	411865650	338495613	3973597	82%
• Privées	144397589	183665160	156902188	12504599	85%
Ressources publiques	703521811	895611860	660090781	-43431030	74%
Ressources privées	275915880	363120660	296034925	20119045	82%
Total des Ressources	979437791	1258732520	956125706	-23311985	76%

Source : établi par l'étudiante

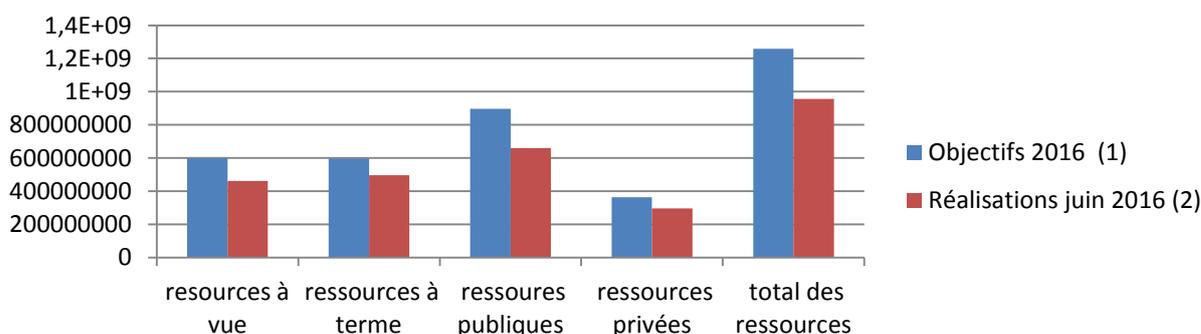
a) **les ressources à vue** : Les prévisions en matière de ressources à vue fixées à **597202200** millions de Dinars, n'ont pas été atteintes durant le premier semestre de l'exercice 2016 avec un taux de réalisation de **-29.62%**.

a) **les ressources à terme** : Les dépôts de la clientèle totalisent au terme de premier semestre de l'exercice 2016 un montant de **495397801 millions de Dinars**, soit **-20.21%** des objectifs fixés, estimés à **595530810** millions de Dinars.

Par secteur d'activité, ce sont les ressources privées qui ont enregistré le taux le plus élevé, par rapport aux objectifs, soit **-17.06%**.

La situation des ressources clientèle par rapport aux objectifs est indiquée par le graphe suivant :

Figure n°17 : la représentation des ressources clientèle par rapport aux objectifs de la BNA



Source : établi par l'étudiante

➤ la représentation des ressources clientèle par nature d'activité

Les ressources à terme prévalent sur les ressources à vue, représentant ainsi 48% des ressources globale collectées, le volume restant 52% des dépôts à terme. Cette répartition est illustrée sur le graphique suivant :

Figure n°18 : Répartition des ressources clientèle par nature d'activité



Source : établi par l'étudiante

➤ La répartition des ressources clientèle par secteur d'activité

Le secteur public détient environ 69% du total des ressources, contre 31% pour celle du secteur privé. Cette répartition est illustrée sur le graphique suivant

Figure n°19 : Répartition des ressources clientèle par secteur d'activité



Source : établi par l'étudiante

1.2. Emplois clientèle

Au terme de premier semestre de l'exercice 2016, le total des emplois clientèle s'élève à **1 168 965 915** millions de Dinars pour des prévisions estimées à **1 201 624 200** millions de Dinars (97% de taux de réalisation), soit un écart de **32685285** millions de Dinars par rapport aux objectifs.

Le montant des crédits additionnels alloués au juin 2016 s'élève à **294 711 992** millions de Dinars comparativement à l'exercice 2015. Le tableau N°8 reprend le détail des emplois clientèle.

Tableau n°8 : Le détail des emplois de la BNA

Nature des emplois	Réalisations juin 2015	Objectifs (1)	2016	Réalisations juin 2016 (2)	Ecart (2) - (1)	Taux de Réalisation
Emplois à CT	53 997 754	81 227 160		74 025 638	-7 201 522	91%
• Public	46 967 957	68 470 920		67 305 285	1 165 635	98%
• Privés	7 029 796	12 756 240		6 720 353	6 035 887	53%
Emplois à MT	821 462 140	1 120 397 040		1 094 940 277	25 456 763	98%
• Publics	718 673 785	968 358 510		974 566 873	6 208 363	101%
• Privés	102 788 355	152 038 530		120 373 404	-31 665 126	79%
Emplois publics	765641742	1036829430		1041872158	7373998	100.48%
Emplois privés	109818151	164794770		127093757	13409885	77%
Total des emplois	875 459 893	1 201 624 200		1 168 965 915	-32 658 285	97%

Source : établi par l'étudiante

a) Emplois à court terme

En matière d'emplois à court terme, les objectifs n'ont pas été atteints durant le premier semestre, dégageant ainsi un écart de **-7 201 522** millions de Dinars et un taux de réalisation

de **91%**. Les crédits de cette nature ont atteint au Juin 2016, un chiffre de **74 025 638** millions de Dinars, pour un objectif fixé à **81 227 160** millions de Dinars.

Les crédits octroyés au secteur public sont de l'ordre de **67 305 285** millions de Dinars, contre une prévision arrêtée au **68 470 920** millions de Dinars, ce qui représente un taux de réalisation de **98%**.

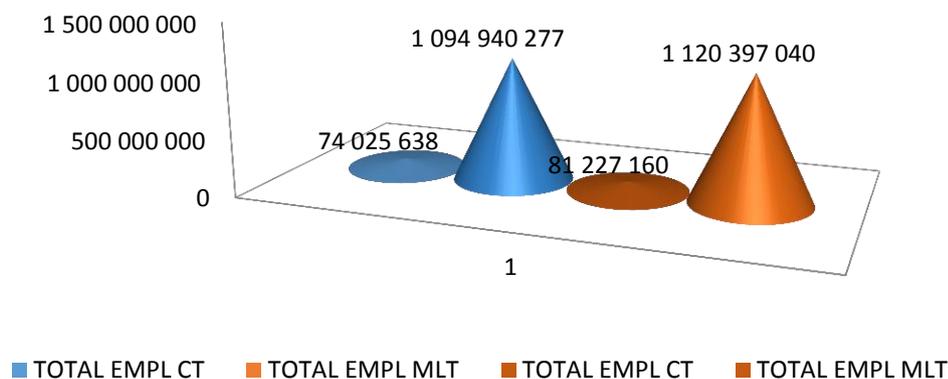
Le secteur privé a atteint au Juin 2016, un chiffre de **6 720 353** millions de Dinars, contre une prévision arrêtée à **12 756 240** millions de Dinars, ce qui représente un taux de réalisation de **53%**.

b) Emplois à moyen et long terme

Pour les écarts à moyen terme, les prévisions fixées à **1 120 397 040** millions de Dinars ont été atteinte à hauteur de **98%**, ce qui représente un montant de crédit alloué de **1 094 940 277** millions de Dinars.

La situation des emplois par rapport à leur nature et par rapport aux objectifs prévus est reprise dans la figure n°15.

Figure n°20 : Représentation graphique des réalisations et des objectifs des emplois de la BNA



Source : établi par l'étudiante

Au titre de premier semestre de l'exercice 2016, les crédits bancaires alloués par secteur et par nature d'activité se répartissent ainsi :

- **Par nature d'activité** : La part des crédits à court terme représente **6%** du total des emplois, celle des crédits à moyen terme représente **94%** du total des emplois. Cette répartition est illustrée sur le graphique suivant :

Figure n°21 : la répartition des emplois par nature d'activité

Source : établi par l'étudiante

- **Par secteur d'activité :** Par secteur d'activité, la part des emplois détenus par le secteur public est de **89%** et de **11%** pour le secteur privé. Cette répartition est illustrée sur le graphique suivant :

Figure n°22 : La répartition des emplois par secteur d'activité

Source : établi par l'étudiante

1.3. Comptes clientèle

La banque a procédé durant l'année 2016 à l'ouverture de 162 966 nouveaux comptes, quelques catégories ne sont pas confondues (spécial logement, bons de caisse). Le nombre de comptes au juin 2016 est de l'ordre de 1 549 866 unités, soit un taux de réalisation de 94% par rapport aux objectifs fixés (1 647 576 comptes). Le détail est repris dans le tableau suivant :

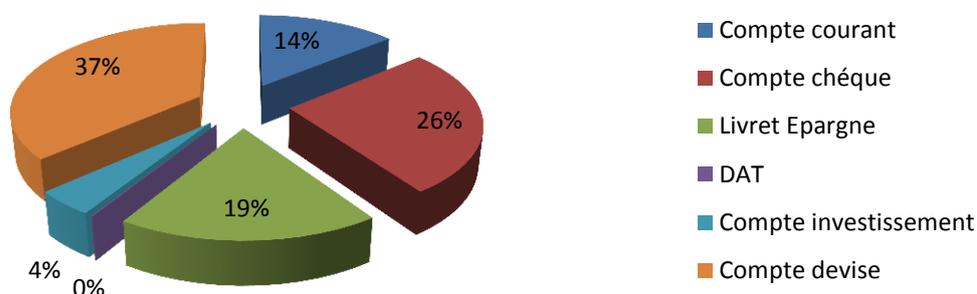
Tableau n°9: nombre de compte clientèle de la BNA classé par nature

Natures des comptes	Réalisations juin 2015	Objectif 2016 (1)	Réalisation juin 2016 (2)	Ecart (2) – (1)	Taux de Réalisation
Compte courant	202 235	230 454	217 295	-13 159	94%
Compte chèque	400 118	437 535	408 510	-29 025	93%
Livret Epargne	274 488	312 228	286 421	-25 807	92%
DAT	1 944	2 331	1 988	-343	85%
Compte investissement	59 644	76 608	67 826	-8 782	89%
Compte devise	546 181	588 420	567 825	-20 595	97%
Total	1 484 610	1 647 576	1 549 866	-97 710	94%

Source : établi par l'étudiante

La part de chaque catégorie de compte est illustrée dans la figure suivante :

Figure n°23 : part de chaque catégorie de compte dans l'ensemble des comptes clientèles de la BNA



Source : établi par l'étudiante

2. Recommandations de l'amélioration du processus budgétaire de la Banque Nationale d'Algérie

Après avoir pertinemment étudié le système de gestion budgétaire au niveau de la BNA, nous procurons les améliorations suivantes :

- Améliorer le suivi budgétaire en effectuant un suivi des réalisations plus réguliers : un suivi mensuel des budgets commerciaux et trimestriels pour les budgets d'investissement et de fonctionnement ;
- Dans le cadre de perfectionnement du système d'information et de la qualité de la communication au sein de la Banque National d'Algérie, pour s'assurer que les données révélées soient complètes et fiable et dans le l'objectif d'informatiser la gestion budgétaire, il serait captivant de mettre en place un système à la fois budgétaire et comptable utile à l'appui d'un logiciel spécifique (progiciel) de paramétrage. Ce progiciel disposerait d'un module comptable qui servirait au constat et à la génération des écritures comptables (cette option existe déjà au niveau de la BNA à travers le logiciel DELTA V8) et à la préparation des états financiers. Il disposerait aussi d'un module de gestion budgétaire qui servirait :

- ✓ à la saisie des budgets par rubrique ;
 - ✓ à calculer les différents écarts sur les rubriques : globalement pour toute la banque et à l'unité budgétaire (envoi aux unités avec demande de justification des états défavorables) ;
 - ✓ à actualiser les budgets : la correction du budget global et la saisie de l'information dans le progiciel ;
 - ✓ A recevoir le paramétrage d'un ou de plusieurs rubriques comptables ;
 - ✓ A traiter les réalisations comptables par rubriques budgétaires ou chaque rubrique doit être détaillé.
- Etablir des tableaux de bord au sein de chaque unité de la BNA.

II. Analyse de la performance par le tableau de bord (SIG & Ratios)

Le tableau de bord de la BNA ne satisfait pas tous les aspects théoriques exposés mais constitue tout de même un point de départ appréciable pour la conception d'un nouveau système de tableau de bord efficace et performant. C'est dans ce contexte que nous tenterons de formaliser un modèle de tableau de bord plus adéquat à la stratégie de la BNA.

1. L'analyse par les SIG

❖ Le produit net bancaire (PNB)

Le PNB représente le niveau de profit dégagé par l'activité de la banque. La banque a enregistré un PNB de **103 559** millions de Dinars durant l'exercice 2016, alors qu'il était de **116 641** millions de Dinars. Soit une baisse de **-13 082** milliers de Dinars conjuguées par la diminution des dépôts de la clientèle de la BNA.

Les produits bancaires affichent un montant de **132 111** millions de Dinars en 2016, contre **142 452** en 2015. Quant aux charges bancaires, elles s'élèvent à **- 28 536** millions de Dinars en 2016 et **- 25 811** en 2015.

Tableau n°10 : Evolution du PNB de La BNA

Rubriques	2015 (1)	2016 (2)	Ecart en valeur (2) – (1)	Ecart en %
Produits bancaires	142 452	132 111	-10 341	-7,83
Charges bancaires	25 811	28 536	2 725	9,55
Marge bancaire (PNB)	116 641	103 559	-13 082	-12,63

Source : établi par l'étudiante

❖ Le Résultat brut d'exploitation (RBE)

Le RBE représente la richesse créée par la banque. Il est obtenu en déduisant du PNB :

- ✓ Les charges d'exploitation directement liées à l'activité de la banque ;
- ✓ Les dotations aux amortissements.

Après prise en compte des frais généraux, le RBE de l'exercice de 2016 se positionne autours de **79 356** millions de Dinars, il a connu une baisse par rapport au RBE de l'exercice 2015 qui était de **96 910** millions de Dinars.

Tableau n°11 : Tableau du résultat brut d'exploitation

Rubriques	2015 (1)	2016 (2)	Ecart en valeur (2)-(1)	Ecart en %
PNB	116 641	103 559	-13 082	-12,63
Charges d'exploitation	18 353	22 787	4 434	19,46
Dotations aux amortissements	1 378	1 416	38	2,68
RBE	96 910	79 356	-17 554	-22,12

Source : établi par l'étudiante

❖ Le Résultat net (RN)

Le résultat net de la BNA enregistré durant l'année 2016 s'élève à **31 420** millions de Dinars contre un chiffre de **29 537** millions de Dinars, soit un écart de **1 883** millions de Dinars.

2. L'analyse par les ratios

Et pour nous assurer de l'efficacité du Balanced Scorecard au sein de la BNA, nous l'avons testé au niveau de la Direction du Contrôle de Gestion, nous avons pu obtenir les premiers résultats suivants :

Tableau N°12 : modèle d'un Balances Scorecard au sein de la BNA

Axe financier			
Rubriques	2015	2016	Variation/ signe
ROE	10.10%	9.39%	 -0.71%
ROA	1.08%	1.14%	 1.05%
Coefficient d'exploitation	15,73%	22%	 6,27%
Ratio des fonds propres	10.75%	11.75%	 1%
Ratio de solvabilité	22.3%	23.2%	 0.9%

Axe client					
Rubriques			2015	2016	Variation/ signe
Secteur	Public	Crédits KDA	765641	1041872	26.51%
		Dépôts KDA	703521	660090	-6.57%
	Privé	Crédits KDA	109818	127093	13.59%
		Dépôts KDA	275915	296034	6.79%
Nombre de comptes	Comptes courants		202235	217295	6.93%
	Comptes chèques		400118	408510	2.05%
	Livrets épargne		274488	286421	4.17%
	DAT		1944	1988	2.22%
	Comptes investissements		59644	67826	12.06%
	Comptes devises		546181	567825	3.81%
	Total		1484610	1549866	4.21%

Axe processus interne					
Rubriques			2015	2016	Variation/ Signe
Expansion de l'e-Banking	Nb comptes clients online		811	890	8.87%

Axe apprentissage organisationnel			
Rubriques	2015	2016	Variation/ Signe
Productivité par salarié en KDA	22.22%	19.03%	-3.19%
Effort de formation	2.2%	3.1%	0.9%
Fidélisation du personnel	3.27%	3.49%	0.22 %

Source : établi par l'étudiante

3. Commentaires

- On constate une baisse de ROE de **-0.71%**. cela est dû à une augmentation du Résultat net accompagnée d'une augmentation moins importante des fonds propres. L'augmentation du résultat net peut être expliquée par l'augmentation de la part des reprises de provisions (**20 966** millions de Dinars en 2016 contre **4 440** millions de Dinars en 2015).

- Le ROA enregistre une augmentation de **1.05%** du fait de l'augmentation du résultat net (passant de **29 537 KDA** en 2015 à **31 420 KDA** en 2016) et de l'élévation du total du bilan (**2 843 371 KDA** en 2016 contre **2 719 081 KDA** en 2015).
- On relève un accroissement de **6,27%** du coefficient d'exploitation. Cela revient à l'augmentation des frais généraux (qui passe de **18 353 KDA** en 2015 à **22 787 KDA** en 2016) cette hausse découle essentiellement de l'importance de frais de personnel qui passe de **8 605 KDA** à **8 916 KDA** en 2016. Des efforts restent à engager pour une meilleure gestion des frais généraux de la banque.
- Le ratio des fonds propres est revu en hausse de **1%** en raison de l'augmentation simultanée des fonds propres (**334 319 KDA** de en 2016 par rapport à **292 376 KDA** en 2015) et du total de bilan (**2 843 371 KDA** en 2016 contre **2 719 081 KDA** en 2015). La banque peut pourtant mieux faire pour progresser ce ratio vu qu'il mesure sa solidarité financière.
- Le ratio de solvabilité (Cooke) a augmenté de **0.9%** et demeure toujours supérieure à 8% conformément à la réglementation bâloise. Ce ratio permet de mesurer la capacité de la banque à faire face aux risques inhérents à son activité en rapportant les fonds propres de la banque aux actifs pondérés par les coefficients de risques. De ce fait, plus les risques sont élevés, plus les fonds propres doivent l'être aussi.
- Les ressources collectées par la banque sont en baisse. Cette diminution se répartit entre le secteur public (**-6.57%**) et le secteur privé (**6.79%**). La baisse des dépôts traduit une baisse de l'activité commerciale, une impression moins frivole des clients sur la banque. La banque doit faire plus d'efforts d'engagement dans le secteur privé et encore plus d'efforts dans le secteur public.
- L'analyse des activités de collecte de ressources et d'octroi de crédit fait ressortir les résultats suivants : l'activité de l'octroi de crédit du secteur public va au sens contraire avec la collecte des ressources de ce fait le niveau de crédits a marqué une hausse. On a enregistré un accroissement de **26.51%** du volume de crédits accordés au secteur public.
- On a enregistré une progression de **4.21%** du nombre total comptes. Le nombre des comptes clientèles de la banque est passé de **1 484 610** en juin 2015 à **1 549 866** en 2016, soit **65 256** nouveaux comptes ouverts durant l'année, dont **36.63%** compte devise. Ceci, démontre l'effort de la banque à faire face à la concurrence en offrant des taux d'intérêts compétitifs pour à la fois conserver et attirer la clientèle.

- L'e-banking est sanctionné par une nette progression. En effet, l'évolution du nombre de TPE installés et des clients abonnés au site (**ebanking.bna.dz**) ont favorisé la hausse du nombre des opérations traitées.
- La productivité des salariés s'est dégradée. Ceci indique que la banque a mal boosté l'esprit d'initiative et motivation du personnel.
- Les actions de formation se sont poursuivies visant le développement des compétences des salariés compte tenu des évolutions auxquelles la banque est confrontée. A ce titre, on a enregistré une hausse de **0.9%** du nombre des participants aux formations.
- le taux de fidélisation des salariés est en hausse de **0.22 %**. Ceci découle principalement de la hausse du nombre des participants aux formations.

Quant aux indicateurs

Secteur financé, notoriété de la banque et le taux d'intégration du système d'information, il nous a été impossible de les calculer en raison de l'insuffisance des données dont nous disposons.

4. Recommandations

- contrôler en permanence le niveau des frais de personnel afin d'éviter une incertaine dérive des frais généraux.
- Consolider les fonds propres de la banque dans un souci de solidité financière.
- Accroître l'activité commerciale de la banque en offrant au deux secteurs public et privé, des conditions beaucoup plus attractives (taux d'interet résuit...), dans le but d'élargir le nombre des clients.
- Motiver et dynamiser le personnel en introduisant un système de rémunération variable et développer les compétences par l'intensification des cycles de formations. Pour conserver et fidéliser le mieux ses employés. La banque doit assurer un climat adéquat (promotions, augmentation de salaires, transport, ect...). Et prévoir une série de questionnement du personnel.
- Doubler les efforts en matière de modernisation et de perfectionnement du système d'information, pour permettre le calcul des indicateurs (secteur financé, Notoriété et surtout le taux d'intégration du SI), puisqu'ils revêtent une importance capitale dans le pilotage de la performance de la banque.

Conclusion du chapitre

Ce troisième chapitre, consacré à l'aspect pratique de notre mémoire, nous a permis d'un côté de découvrir le déroulement de la gestion budgétaire au sein de la Banque Nationale d'Algérie et de l'autre côté d'analyser le tableau existant au niveau de la BNA pour assurer un meilleur suivi de sa performance.

En effet, nous avons développé, en premier lieu, la démarche de la procédure budgétaire. Ensuite, nous nous sommes intéressés à découvrir les différents budgets établis par la BNA, ainsi que les principaux instruments utilisés pour le suivi et le contrôle budgétaires.

Enfin, nous avons apporté une suggestion d'analyse des écarts qui conduirait éventuellement à une meilleure prise de décision corrective dans la mesure où le délai de chacune des rubriques budgétaires serait analysé.

En deuxième lieu, nous avons pu constater qu'avant la conception du tableau de bord il est important de cerner la stratégie de la banque ainsi que ses objectifs. Aussi, pour assurer la réussite de l'implantation du BSC, il est primordiales de choisir les indicateurs les plus pertinents. Encore, les pictogrammes marqués par des codes de couleurs significatifs renseignent sur les éventuels dépassements des seuils limites et constituent des signes d'alerte.

Enfin, nous avons essayé de proposer une analyse du tableau de bord conformément à la matière théorique développée, l'élaboration d'un tel tableau de bord n'est sans doute pas une tâche facile, elle demande beaucoup de temps et de connaissances, mais présente un début de perfectionnement considérable de l'évaluation de la performance de la banque

***CONCLUSION
GÉNÉRALE***



L'enjeu de ce travail se situe dans l'évaluation de la performance d'une banque universelle. Néanmoins, nous ne pouvons parler de la mesure de la performance en absence d'un système de contrôle de gestion et d'un bon système d'information.

Nous avons défini le contrôle de gestion comme un processus de pilotage de l'entreprise lui permettant de mesurer ses performances par rapport aux objectifs qu'elle s'est fixé.

Il convient de déduire de notre travail qu'un contrôle de gestion bancaires efficient doit s'appuyer sur :

- ✚ La mise au point d'un système d'information analytique et notamment un système de mesure de la performance mais aussi sur des dispositifs organisationnels comme la définition des centres de responsabilité, la mise au point de procédures de gestion prévisionnelle, d'analyse et de diffusion des résultats. Enfin, nous avons montré que l'efficacité de cette fonction et son professionnalisme étaient fortement liés à un savoir-faire dans l'animation.
- ✚ la disposition d'un système de mesure des performances ; ces systèmes permettant à nos banques de s'auto évaluer en interne dans le but d'améliorer leur pratiques. En effet, la performance globale d'une banque est en grande partie conditionnée par celle de ses agences, à travers lesquelles sont réalisés les objectifs stratégiques du moment où elles représentent l'interface qui le relie à ses clients. De même, elles constituent le champ d'application des décisions, de la stratégie et des politiques arrêtées.

Toutefois, la performance d'une banque demeure une notion difficile à cerner du fait de la multiplicité de ses aspects. La performance est une notion multidimensionnelle, elle est appréciée par la pertinence des moyens alloués, par l'efficacité qui renvoie à l'atteinte des objectifs et par l'efficience qui exprime la bonne utilisation des ressources. Les indicateurs classiques employés par le contrôle de gestion n'assurent cependant que la mesure de l'efficacité des entités de gestion, ils représentent donc une vision limitée de la performance.

C'est pourquoi, les outils de mesure de la performance doivent être bien adaptés pour aboutir à une bonne appréciation de la performance, faciles à mettre en œuvre, réactifs et

répondent aux besoins exprimés par la banque. Leur sélection exige de la rigueur, de la justesse, de l'objectivité, étant donné qu'il influence la pertinence des résultats de l'évaluation de la performance ainsi que les décisions à prendre.

Cependant les besoins exprimés par une banque, diffèrent d'une banque à autre, ce qui implique l'adoption des outils du contrôle de gestions particulières, telles que l'on a observé en matière d'analyse de la performance financière de la Banque Nationale d'Algérie.

Constats et tests d'hypothèses

En projetant la théorie sur la pratique, nous avons pu tirer les résultats suivants :

- ✚ Tel qu'a été présenté dans la première hypothèse, et ce qui mène à sa confirmation, le contrôle de gestion bancaire occupe à présent une fonction de support essentielle. Il évalue les performances de la banque. Ses analyses périodiques permettent au management de prendre les décisions stratégiques appropriées ;
- ✚ On mesure la performance en évaluant en ex-poste les résultats obtenus puis en suivant couramment de résultat par des outils cohérents. Donc, il s'agit de l'évaluation de réalisé par rapport à un objectif prédéterminé. Trois méthodes de mesure de la performance sont répondues dans les banques : les Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG), la méthode des ratios et l'analyse des écarts. Ce qui confirme la 2^{ème} Hypothèse ;
- ✚ Afin de mener à bon escient les missions qui lui sont dévolues au sein de la banque, le contrôle de gestion s'est doté d'un certain nombre d'outils qui lui permettent l'évaluation et l'amélioration continue de la performance, à savoir : les tableaux de bord, le reporting, la gestion budgétaire, le Benchmarking... Il convient donc de confirmer la 3^{ème} Hypothèse ;
- ✚ Comme beaucoup d'entreprises algériennes la BNA n'applique pas convenablement les bases théoriques d'utilisation et de conception des outils du contrôle de gestion. Ce qui nous amène à rejeter la 4^{ème} Hypothèse qui stipule que les outils du contrôle de gestion utilisés par la BNA évaluent réellement sa performance. Or qu'on a constaté que le seul outil qui répond aux normes usitées sur la place bancaire algérienne est la Gestion Budgétaire même s'il y aurait lieu d'améliorer l'analyse des écarts budgétaire. Contrairement aux tableaux de bord qu'on a remarqué que la majorité de ses services ne sont pas encore opérationnelle, puisqu'elle a été récemment créée (en 2013).

À travers le test d'hypothèses secondaires et l'étude analytique de cette Banque nous avons pu montrer l'utilité, tant précieuse de la fonction du contrôle de gestion dans le suivi et la mesure de la performance d'une banque universelle à travers les outils proposés par cette dernière qui dirigent les responsables et les opérationnels, à la fois, à détecter les anomalies, proposer des actions correctives et prendre des décisions optimales. Ce qui confirme notre Hypothèse Générale.

Recommandations

À partir de notre travail, nous pouvons proposer de manière générale les suggestions suivantes :

- ✚ Il est recommandé de consolider le statut du contrôle de gestion en le plaçant sous l'autorité directe du PDG au lieu qu'il soit associé à la Division Financière cas de la majorité des sociétés Algériennes, de cette manière, il est d'un côté, en contact directe avec la Direction Générale, et de l'autre côté avec les opérationnels. Cette disposition permet au contrôle de gestion d'avoir accès aux informations dont il a besoin et donc limiter les retards constater lors de la circulation des informations et coopérer, efficacement, à la prise de décision ;
- ✚ Il est impératif pour les Banques d'avoir une véritable vision stratégique : définir un plan de développement ambitieux en s'appuyant sur des outils modernes du contrôle de gestion, optimisant la réactivité organisationnelle et favorisant la proactivité ;
- ✚ Moderniser le système d'informations et donner à l'informatique décisionnelle l'importance qui lui revient.

Perspectives de la recherche

Au final, notre travail constitue une piste de recherche non seulement à améliorer, mais aussi à approfondir en essayant de répondre à des interrogations qui sont restés en suspens :

- ✚ Quel serait l'impact de l'intégration des outils du contrôle de gestion modernes à la mesure de la performance ?
- ✚ Comment peut-on associer la modernisation du système d'information avec la fonction du contrôle de gestion au sein d'une banque ?

Bibliographie

Ouvrages

- - **ALAZARD C SEAPRI S**, « Contrôle de gestion (manuel et applications DCG11) » - Paris : Ed DUNOD, 2007.
- **BESCOS P.-L DOBLER Ph, MENDOZA C, NAULLEAU G, GIRAUD F, LERVILLE ANGER V**, « Contrôle de Gestion et Management », . - Paris : Montchrestien, 4ème édition,, 1997.
- **boughzala Dhafer Saidane et Asma** Raison d'être et spécificité de la firme bancaire . - : cahier du GRATICE n°16, 1999.
- **Bouquin H.** « les fondements du contrôle de gestion" : Presse universitaire de France « Que sais-je? », 1994 .
- **CHAELES.H** « Contrôle de gestion budgétaire », - Paris : édition ; Pearson éducation , 2006.
- **Chandler. A. D** « Organisation et performance des entreprises », Tome 1, Editions de l'organisation,, 1992,.
- **DE COUSSERGUES S.** « Gestion de la banque », - Paris : DUNOD, 2ème éditio, 1196.
- **DE KERVIER I. DE KERVIER L.**, « Contrôle de gestion à la portée de tous » - Paris : Economica, 2006.
- **Dearden.J.: Anthony R.N.et** "Management control system Richard D, Irwin"; éd. Homewood Illinois,. - 1979,. - pp. p,8à10.
- **Gérard M.** « comptabilité analytique » - paris : 2ème édition, Bréal, , , 2001 .
- **GIRAUD f SAUPIC O, NAULLEAU G, DELMON M, BESCOS P**, « contrôle de gestion et pilotage de la performance », - PARIS : Guallino éditeur, , 2002.
- **GUERRA FABIENNE** « Pilotage stratégique de l'entreprise », - Paris : Edition De Boeck Université, Bibliothèque Nationale Paris., 2007.
- **H.BOISEVERT** "renouvellement de la comptabilité de gestion" , éd. op édition gestion. - 1989.
- **LORINO PHILIPPE** « Méthodes et Pratiques de la Performance », . - Paris : Les Éditions d'Organisation, , 1998.
- **Machesnay** « Economies d'entreprises », : édition Eyrolles,, 1991.
- **MAISONNEUVE J.H. MORIN J.Y.**, Management de l'Agence Bancaire ». - Paris : Revue Banque Edition,, 2003.

- **Mekkaoui M'Hamed** " Précis de contrôle de gestion" , éd. édition2007. .
- **Naulleau.G etRouach.M** « Le contrôle de gestion bancaire et financier » éd. 4ème édition. revue banque Edition. - p. P30.
- **P. BESCOS** « Contrôle de gestion et management » - Paris : 4ème édition, Montchrestien, 1997.
- **RAGAIGNE A TAHAR C.** « **contrôle de gestion** » « contrôle de gestion ». - Paris 20 : 1ère édition, Gualino édition,, 2015.
- **Rouach.M et Naulleau.G.** « Contrôle de Gestion Bancaire & Direction financière », 6^{ème} édition, Revue Banque Edition, 2012.
- **VILLARMOIS O.** « Le concept de la Performance et sa Mesure : un état de l'art», : centre d'anayse Français, 2001..

Thèses et travaux universitaires

- BENKHEMMOU G. mémoire « Intégration du risque de crédit dans la mesure de la performance des agences. - Alger : Ecole supérieure des banques, 2011.
- MAZEGHRANE Akli Mémoire « Mesure de la performance des agences bancaires : utilisation des taux de cession interne», - Alger : École Supérieure de Banque, 2016.

Revues

- Encyclopédie de la gestion et du management. Dalloz - paris : 1992.
- Interview de M. Pébereau, président de BNP .Option France, - paris, mai 1989. - n°63.

Sites Web

- banques-en-ligne-les-différent-types-de-banque [En ligne] // financer.seloger.com. - 15 12 2017.
- http://www.unit.eu/cours/it-gestion-ingenieur/chapitrfe-3/compta-gestioingenieur/ING_p4-08/PDF/ING-p4-08.pdf consulté le 24/12/2017.
- [http : //agrol.cco.univ-rennes.fr/etu_cas/com-ges/instypo.htm](http://agrol.cco.univ-rennes.fr/etu_cas/com-ges/instypo.htm), Consulté le 24/12/2017.
- <http://financer.seloger.com/banques-en-ligne-/les-diffrent-types-de-banque/>. 20/01/2018.
- [Http : //slideplayer.fr/slide/2948890/](Http://slideplayer.fr/slide/2948890/), [En ligne]. - 31 03 2018.
- http://fr.wikipedia_org/wiki/risque_de_marché%C3%A9, consulté le 12/12/2017

Documents internes de la Banque Nationale d'Algérie

- Document interne à la BNA (circulaires).
- Note d'information sur l'organisation du processus budgétaire au sein de la : BNA, Edition 2016.
- Rapports d'activités de la BNA.

Liste des annexes

Annexe N°1 : Organigramme générale de la banque Nationale d'Algérie.

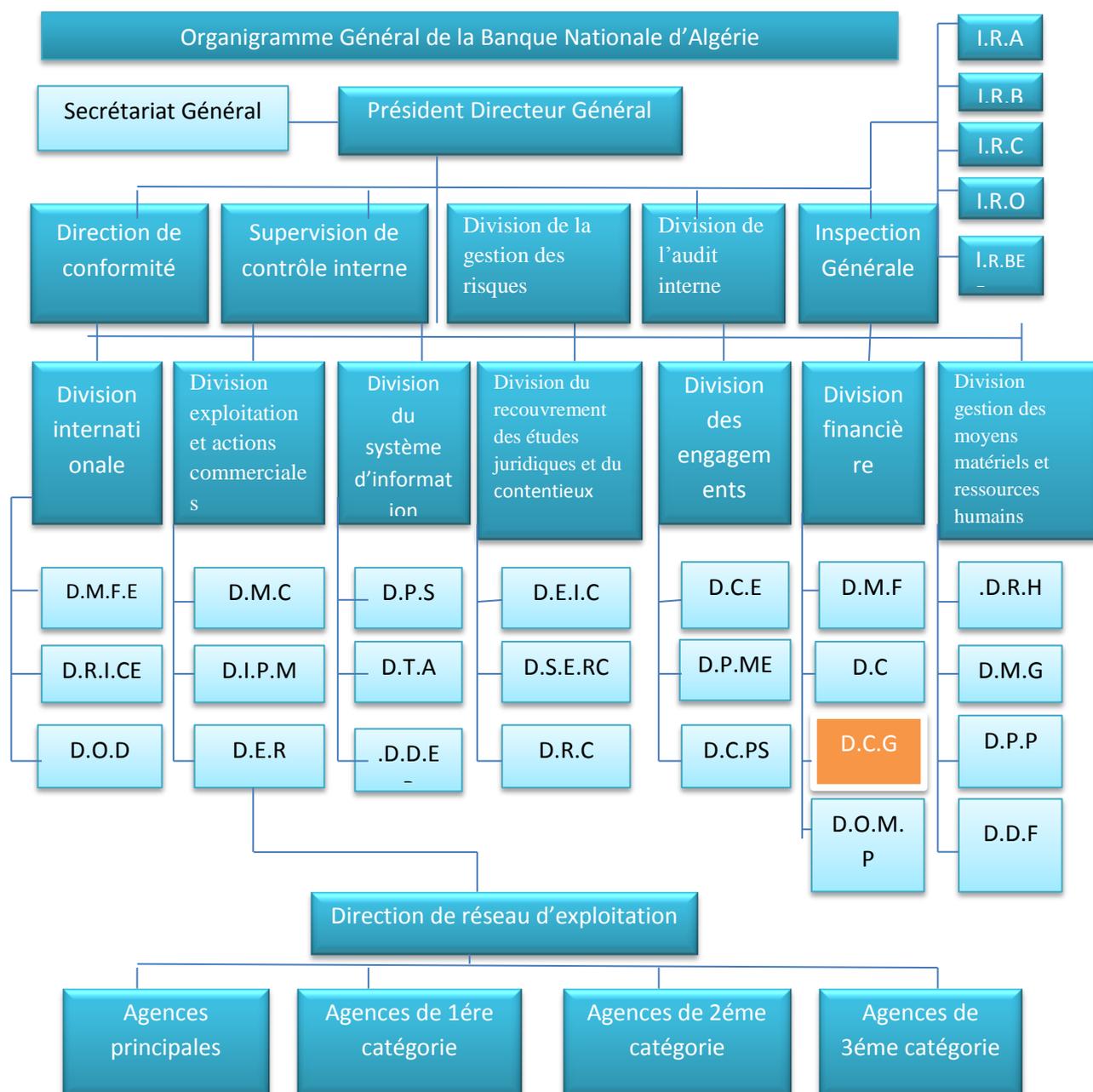
Annexe N°2 : la réalisation budgétaire de la BNA

Annexe N°3 : le tableau de bord de la BNA

Annexe N°4 : bilan de la BNA « l'exercice 2016 »

LES ANNEXES

Annexe N°1 : Organigramme générale de la banque Nationale d’Algérie



Les structures rattachées à la Direction Générale :

- **Secrétariat Général ;**
- **Inspection Générale ;**

- **I.R.A** : Inspection Régionale d'Alger ;
 - **I.R.B** : Inspection Régionale de Blida ;
 - **I.R.C** : Inspection Régionale de Constantine ;
 - **I.R.O** : Inspection Régionale d'Oran ;
 - **I. R.BE** : Inspection Régionale de Bejaia ;
 - **I.R.GS** : Inspection Régionale du Grand Sud.
- **Direction de l'Audit Interne ;**
- **Direction de la Gestion des Risques ;**
- **Supervision du Contrôle Interne ;**
- **Direction de la Conformité.**
- *Les abréviations utilisées dans la Division Internationale :*
- **D.M.F.E** : Direction des Mouvements Financiers avec l'Etranger ;
 - **D.R.I.C.E** : Direction des Relations Internationales et du Commerce Extérieur ;
 - **D.O.D** : Direction des Opérations Documentaires.
- *Les abréviations utilisées dans la Division Exploitation et Action Commerciale :*
- **D.E.R** : Direction de l'Encadrement du Réseau ;
 - **D.M.C** : Direction Marketing et Communication ;
 - **D.I.P.M** : Direction des Instruments de Paiement et de la Monétique.
- *Les abréviations utilisées dans la Division des Systèmes d'Information :*
- **D.P.S** : Direction de la Production et des Services ;
 - **D.T.A** : Direction des Technologies et de l'Architecture ;
 - **D.D.E.P** : Direction du Développement Etudes et Projets.

➤ *Les abréviations utilisées dans la Division du Recouvrement, des Etudes Juridiques et du Contentieux :*

- **D.E.J.C** : Direction des Etudes
- **D.S.E.R.C** : Direction du Suivi des Engagements et du Recouvrement des Créances ;
- **D.R.G** : Direction de la Réalisation des Garanties.

➤ *Les abréviations utilisées dans la Division des Engagements :*

- **D.G.E** : Direction des Grandes Entreprises ;
- **D.P.M.E** : Direction des Petites et Moyennes Entreprises ;
- **D.C.P.S** : Direction de Crédits aux Particuliers et Spécifiques ;

➤ *Les abréviations utilisées dans la Division Financière :*

- **D.M.F** : Direction des Marchés Financiers.
- **D.C** : Direction de la Comptabilité ;
- **D.C.G** : Direction du Contrôle de Gestion ;
- **D.O.M.P** : Direction de l'Organisation, des Méthodes et Procédures.

➤ *Les abréviations utilisées dans la Division Gestion des Moyens Matériels et des Ressources Humaines :*

- **D.R.H** : Direction des Ressources Humaines ;
- **D.M.G** : Direction des Moyens Généraux ;
- **D.P.P** : Direction de la Préservation du Patrimoine ;
- **D.D.P.I** : Direction du Développement du Patrimoine Immobilier ;
- **D.F** : Direction de la Formation ;
- **C.G.O.S** : Centre de Gestion des Œuvres sociales.

Annexe N°2 : la réalisation budgétaire de la BNA

Ressources								
Désignation	Réalis.extra	Objectifs Prévus 2016	Croissance Prévue		Réalis.extra	Ecart réalis.juin15/ Juin 2016		Réalisation Objectif de Croissance
	juin-15		en valeur	en %	juin-16	En valeur	en %	
RAV Publiques	368 999 795	417 746 700	48 746 905	11,67	321 595 168	-47 404 627	-14,74	-29,90
Comptes Courants	368 999 795	417 746 700	48 746 905	11,67	321 595 168	-47 404 627	-14,74	-29,90
RAV Privées	131 518 291	179 455 500	47 937 209	26,71	139 132 737	7 614 446	5,47	-28,98
Comptes de Chèques	54 460 937	76 871 970	22 411 033	29,15	54 094 161	-366 776	-0,68	-42,11
Comptes Courants	77 057 354	102 583 530	25 526 176	24,88	85 038 576	7 981 222	9,39	-20,63
Total Ress Non Rémunérées AV	500 518 086	597 202 200	96 684 114	16,19	460 727 906	-39 790 180	-8,64	-29,62
RAT Publiques	334 522 016	411 865 650	77 343 634	18,78	338 495 613	3 973 597	1,17	-21,68
Bons de Caisses	30 127	18 900	-11 227	-59,40	13 369	-16 758	-125,35	-41,38
Dépôts à Terme	334 491 889	411 846 750	77 354 861	18,78	338 482 245	3 990 355	1,18	-21,67
RAT Privées	144 397 589	183 665 160	39 267 571	21,38	156 902 188	12 504 599	7,97	-17,06
Spécial Logement	60 812	37 170	-23 642	-63,61	56 212	-4 600	-8,18	33,88
Livret Epargne	131 497 049	164 634 750	33 137 701	20,13	143 414 658	11 917 610	8,31	-14,80
Bons de Caisses	10 787 031	15 794 730	5 007 699	31,70	11 310 293	523 262	4,63	-39,65
Dépôts à Terme	2 052 697	3 198 510	1 145 813	35,82	2 121 025	68 328	3,22	-50,80
TOTAL Ress Rémunérées AT	478 919 605	595 530 810	116 611 205	19,58	495 397 801	16 478 196	3,33	-20,21
	0	0	0		0	0		0,00
TOTAL RESS hors PREG	979 437 691	1 192 733 010	213 295 319	17,88	956 125 707	-23 311 984	-2,44	-24,75
PREG	36 890 426	48 513 150	11 622 724	23,96	42 155 453	5 265 027	12,49	-15,08
Total Général des Ress	1 016 328 116	1 241 246 160	224 918 044	18,12	998 281 159	-18 046 957	-1,81	-24,34
Comptes Clientèles								
Compte Courant	202 235	230 454	28 219	12,24	217 295	15 060	6,93	-6,06
Compte Chèque	400 118	437 535	37 417	8,55	408 510	8 392	2,05	-7,11
Livret Epargne	274 488	312 228	37 740	12,09	286 421	11 933	4,17	-9,01
DAT	1 944	2 331	387	16,59	1 988	44	2,22	-17,24
Compte Investissement	59 644	76 608	16 964	22,14	67 826	8 182	12,06	-12,95
Compte Devise	546 181	588 420	42 239	7,18	567 825	21 644	3,81	-3,63
TOTAL COMPTES	1 484 610	1 647 576	162 966	9,89	1 549 866	65 255	4,21	-6,30
Emplois								
Désignation	Réalis.extra	Objectifs Prévus 2016	Croissance Prévue		Réalis.extra	Ecart réalis.juin 15/ Juin 2016		Réalisation Objectif de Croissance
	juin-15		en valeur	en %	juin-16	En valeur	en %	
EMPLOIS CT Pb	46 967 957	68 470 920	21 502 963	31,40	67 305 285	20 337 327	30,22	30,22
Comptes Courants	45 675 886	60 970 770	15 294 884	25,09	66 559 241	20 883 355	31,38	31,38
Avances Garanties	1 292 071	7 500 150	6 208 079	82,77	746 043	-546 027	-73,19	-73,19
EMPLOIS CT Pr	7 029 796	12 756 240	5 726 444	44,89	6 720 353	-309 443	-4,60	-4,60
Comptes Courants	4 445 953	7 749 630	3 303 677	42,63	3 757 279	-688 674	-18,33	-18,33
Avances Garanties	2 583 844	5 006 610	2 422 766	48,39	2 963 074	379 230	12,80	12,80
TOTAL EMPL CT	53 997 754	81 227 160	27 229 406	33,52	74 025 638	20 027 884	27,06	27,06
EMPLOIS MLT Pub	718 673 785	968 358 510	249 684 725	25,78	974 566 873	255 893 089	26,26	26,26
Investissements	718 673 785	968 358 510	249 684 725	25,78	974 566 873	255 893 089	26,26	26,26
EMPLOIS MLT Pr	102 788 355	152 038 530	49 250 175	32,39	120 373 404	17 585 049	14,61	14,61
C.M.T. Ordinaire	15 801 578	28 860 300	13 058 722	45,25	15 459 844	-341 734	-2,21	-2,21
Micro Entreprise	51 351 269	68 789 700	17 438 432	25,35	59 106 241	7 754 972	13,12	13,12
Micro Crédit (ADS)	1 444 518	2 431 800	987 282	40,60	2 749 883	1 305 366	47,47	47,47
Crédit Immobilier	11 555 680	20 075 580	8 519 900	42,44	15 490 420	3 934 741	25,40	25,40
Crédit Véhicule	12 903	0	-12 903	0,00	12 119	-784	-6,47	-6,47
Crédit C.N.A.C.	22 556 009	31 818 150	9 262 141	29,11	27 494 980	4 938 971	17,96	17,96
Opération OUSRA- TIC	6 091	0	-6 091	0,00	5 819	-272	-4,67	-4,67
RFIG	60 308	63 000	2 692	4,27	54 096	-6 212	-11,48	-11,48
TOTAL EMPL MLT	821 462 140	1 120 397 040	298 934 900	26,68	1 094 940 277	273 478 138	24,98	24,98
TOTAL EMPLOIS (1)	875 459 893	1 201 624 200	326 164 307	27,14	1 168 965 915	293 506 022	25,11	25,11
Impayés Publics	3 217 880	0	-3 217 880	0,00	2 688 368	-529 512	-19,70	-19,70
Impayés Privés	7 990 224	0	-7 990 224	0,00	6 990 538	-999 686	-14,30	-14,30
TOTAL IMPAYES (2)	11 208 104	0	-11 208 104	0,00	9 678 906	-1 529 198	-15,80	-15,80
CCIR Pub	0	0	0	0,00	0	0	0,00	0,00
CCIR Privés	18 658 229	0	-18 658 229	0,00	20 157 920	1 499 690	7,44	7,44
TOTAL CCIR (3)	18 658 229	0	-18 658 229	0,00	20 157 920	1 499 690	7,44	7,44
CES Pub	0	0	0	0,00	0	0	0,00	0,00
CES Priv	53 066 277	0	-53 066 277	0,00	54 301 754	1 235 477	2,28	2,28
TOTAL CES (4)	53 066 277	0	-53 066 277	0,00	54 301 754	1 235 477	2,28	2,28
TOTAL CREDITS	958 392 503	1 201 624 200	243 231 697	20,24	1 253 104 495	294 711 992	23,52	23,52

Annexe N°3 : le tableau de bord de la BNA

				Ecart				
intitulé		2015	2016	valeur	%			
Activité commerciale ▶	Total du bilan	2 719 081	2 843 371	124 290	4,37			
	Dépôts de la clientèle	1 619 764	1 565 522	-54 242	-3,46			
	Dépôts à terme	774 892	797 419	22 527	2,82			
	Dépôts à vue	844 872	838 566	-6 306	-0,75			
	Emplois clientèle	1 516 086	2 057 677	541 591	26,32			
	Crédits Directs (1)	1 616 318	1 914 433	298 115	15,57			
	Engagements par signature (2)	615 304	607 668	-7 636	-1,26			
	Crédits globaux bruts (1+2)	2 231 622	2 522 101	290 479	11,52			
Comptes de résultats ▶	Obligation sur le Trésor Public	218 511	219 653	1 142	0,52			
	Produits bancaires	142 452	132 111	-10 341	-7,83			
	Charges bancaires	25 811	28 536	2 725	9,55			
	Produit Net Bancaire (PNB)	116 641	103 559	-13 082	-12,63			
	Charges générales d'exploitation	18 353	22 787	4 434	19,46			
	Dotation aux amortissements	1 378	1 416	38	2,68			
	Résultat brut d'exploitation (RBE)	96 910	79 356	-17 554	-22,12			
	Dotation aux provisions	59 647	56 431	-3 216	-5,70			
	Reprise de provisions	4 440	20 966	16 526	78,82			
	Résultat d'exploitation (RE)	41 703	43 890	2 187	4,98			
	Impôts sur Bénéfice des Sociétés (produit/charges)	12 166	12 470	304	2,44			
	Résultat net	29 537	31 420	1 883	5,99			
Bancarisation ▶	Agences	210	211	1	0,47			
	Compte de la clientèle	2 513 197	2 593 197	80 000	3,08			
	Opérations sur GAB et DAB	591 581	642 769	51 188	7,96			
	GAB	90	92	2	2,17			
	DAB	138	142	4	2,82			
	Abonnés E-Banking	890	811	-79	-9,74			
	Cartes monétiques	165 160	194 652	29 492	15,15			
Productivité ▶			Ecart					
	Intitulé	2015	2016	valeur	%			
	Coefficient d'Exploitation	15,73	22	6,27	28,50			
	Marge d'Intérêts / PNB	82,11	97,74	15,63	15,99			
	Commissions Nettes / PNB	17,75	2,51	-15,24	-607,17			
	Revenus Portefeuille Titres / PNB	6,21	27,46	21,25	77,38			
	Masse Salariale / PNB	5,88	7,44	1,56	20,97			
	Commissions Nettes / Masse Salariale	302,1	355,79	53,69	15,09			
	Frais de formation/masse salariale	2,2	3,10	0,90	29,03			
	Effectif	5 250	5440	190,00	3,49			
Rentabilité	PNB/effectif (millions de DA)	22,22	19,04	-3,18	-16,72			
	Fonds propres nets	292 376	334 319	41 943	0,13			
	Rentabilité des fonds propres	0,10	0,09	-0,01				
Ratios réglementaires ▶	Rentabilité des Actifs	1,09	0,011	-1,08				
	Ratio de solvabilité	22,3	3,63141544	-18,6685846				
Ratios caractéristiques du portefeuille ▶	Ratio de liquidité	53		#NOM?				
	Taux brut de dégradation du portefeuille clientèle	7,41		1,45				
	Taux net de dégradation du portefeuille clientèle	0,45		-0,77				
	Taux de provisionnement des créances non performantes	72,28		3,55				
	Effort net de provisionnement	22,6		18,94				
Réalisation des objectifs 2015 ▶	Intitulé		Réalisation	taux de réalisation				
			juin-16					
	Ressources commerciale		998 281	80%				
	Emplois clientèle (hors impayés)		1 168 965	97%				
	Produits bancaires		132 111					
	Charges bancaires		28 536					
	Produit Net Bancaire (PNB)		103 559					
Charges générales d'exploitation		18 353						
Frais de personnel		8 916						

Annexe N°4 : bilan de la BNA « l'exercice 2016 »

Bilan au 31 décembre 2016 En milliers de Dinars	
ACTIF	Déc - 16
Caisse, banque centrale, trésor public, centre de chèques postaux,	305 734 845
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	238
Actifs financiers disponibles à la vente	788 082 331
Prêts et créances sur les institutions financières	166 797 057
Prêts et créances sur la clientèle	1 384 912 137
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	14 043 819
Impôts courants - Actif	10 929 186
Impôts différés - Actif	715 320
Autres actifs	78 034 835
Comptes de régularisation	49 986 094
Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entités associées	22 813 283
Immeubles de placement	
Immobilisations nettes corporelles	21 150 516
Immobilisations incorporelles nettes	171 517
Ecart d'acquisition	
TOTAL DE L'ACTIF	2 843 371 178
PASSIF	Déc - 16
Banque centrale	340 355 168
Dettes envers les institutions financières	195 741 959
Dettes envers la clientèle	1 673 844 881
Dettes représentées par un titre	14 245 846
Impôts courants - Passif	12 418 096
Impôts différés - Passif	535 633
Autres passifs	140 671 583
Comptes de régularisation	79 065 313
Provisions pour risques et charges	38 172 236
Subventions d'équipement-autres subventions d'investissements	
Fonds pour risques bancaires généraux	92 063 068
Dettes subordonnées	14 000 000
Capital	41 600 000
Primes liées au capital	
Réserves	155 567 323
Ecart d'évaluation	-6 155 252
Ecart de réévaluation	14 122 289
Report à nouveau (+/-)	5 703 139
Résultat de l'exercice (+/-)	31 419 896
TOTAL DU PASSIF	2 843 371 178

Table des matières

Dédicaces

Remerciements

Liste des abréviations.....I

Liste des tableaux II

Liste des figures III

RésuméIV

Abstract V

المخلص..... VI

Sommaire VII

Introduction Générale A

Chapitre I : Les notions de base sur le contrôle de gestion bancaire..... - 1 -

Section 1 : Définition et missions du contrôle de gestion - 2 -

1. Les origines du contrôle de gestion..... - 2 -

2. Définition du contrôle de gestion 4

3. Rôles et qualités d'un contrôleur de gestion 5

4. Objectifs du contrôle de gestion..... 6

5. Les missions du contrôle de gestion..... 8

Les principales missions attribuées au contrôle de gestion sont : 8

6. Les clients du contrôle de gestion 8

7. Le processus du contrôle de gestion..... 9

8. Les préalables à la mise en place d'un système de contrôle de gestion 11

8.1. La mise en œuvre d'une comptabilité de gestion 11

8.2. La mise en place d'un système d'information..... 11

8.3. L'organisation en centres de responsabilité 12

Section 2 : Caractéristiques et spécificités de l'activité bancaire..... 14

1. Définition de la banque 14

2. L'activité bancaire..... 14

3. Les différents types de banque 15

4.	Les risques bancaires.....	17
a.	L'approche des théoriciens.....	17
b.	L'approche des praticiens.....	18
c.	Les risques microéconomiques de la banque	18
d.	Les risques macroéconomiques.....	19
5.	Le produit bancaire.....	20
6.	La réglementation bancaire	21
7.	L'organisation bancaire.....	21
7.1.	L'organisation verticale de la banque	21
8.	La division de la banque en centres de responsabilité.....	22
Section 3 : Le contrôle de gestion bancaire.....		23
I.	Le contrôle de gestion en milieu bancaire.....	23
1.	Définition du contrôle de gestion bancaire.....	23
2.	Organisation du service du contrôle de gestion dans une banque	23
3.	Les qualités du contrôleur de gestion dans la banque	25
4.	Les outils du contrôle de gestion bancaire	25
4.1.	La gestion prévisionnelle	26
4.2.	Les tableaux de bord	28
4.3.	Le reporting.....	29
5.	La mesure de la rentabilité	29
5.1.	Définition de la rentabilité.....	29
5.2.	Les axes de la mesure de la rentabilité.....	30
6.	Les méthodes traditionnelles de mesure de la rentabilité.....	30
7.	Les nouvelles perspectives du contrôle de gestion.....	31
Conclusion du chapitre.....		34
Chapitre II : Le suivi de la performance de l'activité bancaire		35
Section 1 : Généralités sur la mesure de la performance bancaire.....		36
I.	Aspects préliminaires du concept de la performance.....	36
1.	Définition de la notion de la performance.....	36
2.	La mesure de la performance	38
3.	Objectifs de la mesure des performances	39
4.	Les provenances de l'évaluation des performances	41
II.	Les préalables à la mise en place d'un système de mesure de performance des agences bancaires.....	42

1. Le système d'information : « Le pilotage de l'entreprise et l'amélioration continue de ses performances nécessitent la mise en place d'un système d'information approprié »	43
2. La structure organisationnelle	44
3. La mise en place d'une comptabilité de gestion.....	45
Section 2 : Les outils de mesure de la performance bancaire.....	48
1. Les axes de l'analyse de la performance	48
1.1. La rentabilité par produit.....	48
1.2. La rentabilité par client	48
1.3. La rentabilité par centres de profit	48
2. Les obstacles de la mesure de performance dans la banque.....	49
3. Les outils de la mesure de performance	49
3.1. Le reporting	49
3.2. Le Tableau de Bord de l'agence bancaire	50
4. Les indicateurs de la mesure de la performance des agences bancaires.....	52
5. La mesure de la performance	55
5.1. Les soldes intermédiaires de gestion	55
5.2. La méthode des ratios.....	56
Section 3 : Le contrôle de la performance bancaire par le 57	57
contrôle budgétaire	57
1. Définition du budget.....	57
2. Les finalités des budgets	57
3. Caractéristiques de la Gestion Budgétaire.....	58
4. Fonctions des budgets	59
5. La démarche budgétaire	59
1. Suivi et contrôle budgétaire.....	60
a. Le suivi du budget.....	60
b. Le contrôle du budget.....	60
c. Attribution de la DCG en matière de contrôle budgétaire.....	60
d. Les écarts.....	62
Conclusion du chapitre	66
Chapitre III : Evaluation de la performance financière de la Banque Nationale d'Algérie	67
I. Présentation de la BNA	68
1. Historique de la BNA.....	68

2.	La forme juridique de la BNA.....	69
II.	Présentation de la Direction du Contrôle de Gestion	69
1.	Les missions de la DCG.....	69
2.	Organisations et attributions.....	70
Section 2 :	Présentation des méthodes et outils de contrôle de la	73
	Performance à la BNA	73
I.	Gestion et contrôle budgétaire au sein de la BNA	73
1.	Organisation du processus budgétaire au sein de la BNA	73
2.	Articulation de la procédure budgétaire au niveau de la BNA.....	73
2.1.	Les phases de la procédure budgétaire	73
2.2.	Le calendrier de préparation du budget.....	76
3.	Les différents budgets élaborés par la DCG.....	76
4.	Exécution, suivi et contrôle des objectifs commerciaux, de fonctionnement et d'investissement.....	77
5.	Les instruments de suivi de contrôle budgétaire utilisés à la BNA	78
II.	Fonctionnement du Tableau de Bord au niveau de la BNA	80
1.	La conception d'un tableau de bord.....	80
2.	La carte stratégique de la BNA	84
3.	Mise en évidence de la chaîne de causalité.....	84
4.	Etablissement du tableau de bord proposé au sein de la BNA.....	85
4.1.	Choix des indicateurs	86
4.2.	Maquette des indicateurs retenus	86
Section 3 :	Proposition d'une démarche d'analyse de la	90
	performance au sein de la BNA	90
I.	Analyse de la performance par l'analyse des écarts budgétaires.....	90
1.	Analyse de l'activité commerciale de la BNA	90
1.1.	Ressources commerciales.....	90
1.2.	Emplois clientèle.....	92
1.3.	Comptes clientèle	94
2.	Recommandations de l'amélioration du processus budgétaire de la Banque Nationale d'Algérie	95
II.	Analyse de la performance par le tableau de bord (SIG & Ratios).....	96
1.	L'analyse par les SIG	96
2.	L'analyse par les ratios.....	97
3.	Commentaires	98

4. Recommandations	100
Conclusion du chapitre	101
Conclusion Générale	102
Bibliographie.....	i
Liste des annexes	iii
Table des matières.....	x