

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

**Ecole Supérieure de Commerce**

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un diplôme de master  
en sciences commerciales et financières  
Option: Contrôle De Gestion

**Thème :**

**La spécificité du contrôle de gestion dans le  
secteur bancaire  
Etude de cas « Banque de Développement Local »**

**Élaboré par :**

CHEKABA Djamila

ZAROURI Salima

**Encadré par :**

Mr. AZZAOUI Khaled

**Durée et lieu du stage:**Du 06/03/2016 au 15/04/2016

Banque De Développement Local

**Année universitaire**

\*\*\*\*\*

2015/2016

# Remerciements

*Nous remercions Dieu, le tout puissant de nos avoir accordé santé et courage pour accomplir ce travail, ainsi nous remercions chaleureusement nos familles qui nous ont soutenu et encouragé durant ce travail.*

*Nous tenons à remercier notre encadreur Mr. AZZAOUI Khaled pour son aide, ses conseils qui nous ont permis d'accomplir ce mémoire.*

*Nous remercions également le personnel de la BDL qui nous ont fournis, pour ce travail, toutes les informations nécessaires, et spécialement à « Mr. CHIHANI Madjid » chef de département prévisions et contrôle budgétaire, « Mr. MLOUFI Tarek », « Mr. Hamid » et « Mr. Nourddine » qui nous ont orienté durant notre stage.*

*Nous désirons aussi remercier tous les enseignants qui nous ont fourni les outils nécessaires à la réussite. Principalement: Mr. DAHIA, Mr. BENNOUR, Mr. BEN ZIADI, M<sup>elle</sup>. DELMADJI, Mr. Tari .....*

*Enfin, nous remercions tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.*

## *Dédicaces*

*Merci Allah de m'avoir donné la capacité d'écrire et de réfléchir et la patience d'aller jusqu'au bout*

*Je dédie ce modeste travail à ma mère, le symbole de tendresse, celle qui m'a donné la vie, qui s'est sacrifiée pour mon bonheur et ma réussite,*

*A mon père, école de mon enfance, qui a veillé tout au long de ma vie à m'encourager, à m'aider et à me protéger.  
Que dieu les garde et les protège.*

*A mes frères: Toufik, Sofiane et Aghilas  
A ma petite sœur Sara.  
A mes oncles et tantes.*

*A mon binôme, pour la sœur agréable qu'elle était et qu'elle restera pour moi.*

*A tous mes amis : Boutheyna, Linda, Raihana, Messaouda, Assia,  
Fatima, Hayete, Fairouz, Biba, Sara, Rania...*

*A mon cher ange que j'aime  
Sans oublier tous les professeurs que ce soit du primaire, du moyen, du secondaire ou de l'École Supérieure De Commerce.*

*Salima.*



## *Dédicaces*

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

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

*À mon père, je lui dis merci du fond de mon cœur pour ton éducation, ton sacrifice qui m'a permis d'avoir cette réussite et ce bonheur.*

*À ma très chère sœur SALIHA et à mes deux chères frères ABDELAZAK et ZOHIR.*

*Je dédie également ce travail à mon oncle BOUALAM et à toute sa famille.*

*Sans oublier mes très chères ami(es) : SALIMA, AMEL, AHLAM, DJAMILA, YASMINA, Mazigha , NEJAT, WALIDA, Jugurta, Lyes.....*

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

*Djamila*

# Sommaire

	<b>Page</b>
<b>Introduction général</b> .....	A
<b>Première partie : Les concepts théoriques</b>	
<b>Chapitre 1 : Le contrôle de gestion bancaire</b> .....	1
<b>Section 1 : Généralité sur la banque</b> .....	3
<b>Section 2 : L'organisation de l'activité bancaire</b> .....	10
<b>Section 3 : Le contrôle de gestion et particularité de la fonction au sein de la banque</b> .....	16
<b>Chapitre 2 : Les outils de contrôle de gestion bancaire</b> .....	27
<b>Section 1 : Comptabilité analytique</b> .....	29
<b>Section 2 : Gestion budgétaire</b> .....	37
<b>Section 3 : Tableau de bord</b> .....	44
<b>Deuxième partie : Cas pratique</b> .....	
<b>Chapitre 3 : Le Contrôle de Gestion au sein de la Banque de Développement Local</b> .....	57
<b>Section 1 : Présentation de la Banque De Développement Local</b> .....	58
<b>Section 2 : Présentation de la Direction contrôle de gestion de la BDL</b> .....	66
<b>Section03 : Les outils de contrôle de gestion au sein de la BDL</b> .....	70
<b>Conclusion générale</b> .....	91



## Liste des abréviations

**PNB** : Produit nette bancaire.

**TCR** : Tableau compte de résultat.

**RBE** : Résultat brut d'exploitation.

**ABC** : Activité based costing.

**TBP** : Tableau de bord prospectif.

**BDL** : Banque de Développement Local.

**CNEP-BANK** : Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance.

**DRE** : Directions régionales d'exploitation.

**PSG** : Prêt sur gage.

**DCP** : Direction des crédits particuliers.

**DFE** : Direction du financement des entreprises.

**DMP** : Direction des moyens de paiement.

**DGE** : Direction du groupe d'exploitation.

**DOCG** : Direction de l'organisation et Contrôle De Gestion.

**DCG** : Direction Contrôle De Gestion.

**PEB** : Produit d'exploitation bancaire.

## Liste des figures

	<b>Page</b>
<b>Chapitre 01 :</b>	
Figure N°1 : L'intermédiation bancaire.....	6
Figure N°2 : organigramme hiérarchique et centres des responsabilités dans une banque....	11
Figure N°3: Le triangle du contrôle de gestion.....	21
<b>Chapitre 02 :</b>	
FigureN°4: Axes d'analyse de la rentabilité des activités bancaires et financières.....	31
Figure N°5 : Architecture d'un système de comptabilité analytique.....	34
Figure N°6 : les cinq phases de la procédure budgétaire... ..	38
FigureN°7: le contrôle budgétaire.....	42
Figure N°8: Présentation de quelques formes graphiques.....	52
Figure N°9 : Exemple de pictogrammes.....	52
<b>Chapitre 03 :</b>	
FigureN°10: Organigramme de la Banque de Développement Local.....	61
Figure N°11 : Organigramme de la Direction Contrôle de Gestion .....	67
Figure N° 12 : Progiciel SAB.....	88

## Liste des tableaux

	<b>Page</b>
<b>Chapitre 02 :</b>	
Tableau N°1: La maquette d'un tableau de bord type.....	51
<b>Chapitre 03 :</b>	
Tableau N°2: Activité de la banque.....	63
Tableau N°3 : Indicateurs de résultats.....	63
Tableau N°4: Autres Indicateurs.....	64
Tableau N°5 : Canevas Prévisions budgétaires de fonctionnement.....	72
Tableau N°6: Canevas Prévisions budgétaires d'investissement .....	72
Tableau N°7: Canevas Prévisions budgétaires des effectifs.....	72
Tableau N°8: Canevas Prévisions budgétaires des objectifs commerciaux .....	72
Tableau N°9 : Notification Budgétaire .....	75
Tableau N°10: classement des agences .....	79
Tableau N°11 : indicateur de performance.....	79
Tableau N°12: ration de production.....	80
Tableau N°13: ressource clientèle.....	81
Tableau N°14 : emplois clientèle.....	82
Tableau N°15: autre objectifs commerciaux .....	83
Tableau N°16: état synthétique d'appréciation des niveaux de réalisation des objectifs.....	83
Tableau N°17: suivi de PNB.....	86

## Résumé

Le monde bancaire et financier a été marqué, depuis plus d'une décennie, par un vaste mouvement de dérèglementation, de décloisonnement des activités et de désintermédiation. Cette vague de globalisation financière s'est accompagnée par une intensification de la concurrence, mais également d'une vulnérabilité accrue des systèmes financiers du fait des risques systémiques.

Ce nouvel environnement mouvant et incertain, a conduit à une recherche intense et constante des gains de compétitivité dans tous les secteurs de l'économie

Ainsi, dans cet environnement concurrentiel où chaque banque cherche à assurer la rentabilité et la performance, le contrôle de gestion propose des outils et des méthodes pour répondre aux besoins des gestionnaires des établissements bancaires.

À cet effet notre mémoire traite la problématique *de la spécificité du contrôle de gestion dans le secteur bancaire*, à travers l'utilisation des outils de contrôle de gestion d'une manière spécifique qui répond au besoin de ce dernier.

Nous avons constaté durant les 30 jours de stage passés au sein de la Banque De Développement Local, que le Contrôle De Gestion est l'organe pivot de l'assistance à la mise en œuvre de la stratégie et suivi de son efficacité, il a un rôle majeur dans la coordination de l'ensemble des entités décentralisées, ainsi son organisation et ses missions.

Pour bien mener ses missions, la Direction Contrôle De Gestion utilise des méthodes et des outils, tel que la gestion budgétaire et les tableaux de bord, ils sont utilisées d'une manière particulière pour fournir l'information nécessaire et répondre au besoin des dirigeants, par contre, elle n'utilise pas la comptabilité analytique malgré son rôle dans la mesure de la rentabilité qui constitue le souci majeur de la banque.

Enfin, nous avons présenté nos recommandations à la banque afin de pouvoir améliorer sa situation.

Mots clés : performance, rentabilité, contrôle, banque, spécificité

## Abstract

The banking and financial world was marked for over a decade by a board movement of deregulation. The compartmentalization of activities and disintermediation. The compartmentalization of activities and disintermediation wave of financial globalization has been accompanied by increased competition, but also from enhanced vulnerability of the financial system due to systemic risks.

This new changing and uncertain environment, led to intense and constant search for improved competitiveness in all sectors of the economy, and in this competitive environment where each bank research to ensure the profitability and performance management control. The provides tools and methods to check what's the needs of bank management.

For this purpose our submission addresses the problematic of specificity of management control in the banking sector, through the utilization of management control systems in a specific way that meets the need of it.

We found during the 30 days passes internship with the bank that meets the needs of the latter. We have constant during 30 days passes internship in the Local Development Bank, the management control is the support pivot body in the implementation of the strategy monitoring of its effectiveness, it has a major role in the coordination of all decentralized bodies and the organization and its missions. To properly conduct its tasks management control uses methods and tools we find among these tools, budget management and dashboards, they are used in a particular way for produce the necessary information's and meet the need of leaders, by cons, it does not use cost accounting despite its role in the profitability measure which is for major concern the bank.

Finally, we presented our recommendations of the bank to improve its situation.

# *Chapitre 01*

## *Le contrôle de gestion bancaire*

# Chapitre 01 : le contrôle de gestion bancaire

---

## **Introduction**

De nos jours, le nouvel environnement économique des banques et des établissements financiers est caractérisé par une forte pression concurrentielle, ce qui pose un défi important pour la banque qui doit être capable de le relever.

C'est dans cette optique que le contrôle de gestion trouve toute sa légitimité. En effets, l'exercice de cette fonction a tous les niveaux, sur toutes les activités, constitue un préalable important et l'une des bases d'efficacité dans la gestion.

Dans ce présent chapitre nous allons tenter de présenter un aperçu général sur la banque et son fonctionnement dans la première section, aux modes d'organisation de l'activité bancaire dans la deuxième section et de consacré la troisième section à la présentation du contrôle de gestion et les particularités de la fonction au sein de la banque.

## Chapitre 01 : le contrôle de gestion bancaire

---

### Sestion01:Généralité sur la banque

Dans toute économie, la banque joue un rôle important. Elle est l'une des premières sources de financement de l'activité économique qui cherche à satisfaire les besoins des agents économiques qu'ils soient des besoins de capitaux ou de services.

Mais l'incertitude de l'environnement bancaire caractérisé par sa complexité et son multiforme, impose l'organisation bancaire de se gouverner par centre de profits, par produit ou encore par client afin de jouer pleinement son rôle.

Avant d'entamer l'étude de la fonction du contrôle de gestion et son organisation dans une banque, il est nécessaire d'avoir au préalable un aperçu général sur la banque (définition, types, fonctions et les risques liés à l'activité bancaire).

#### 1. Rôle et définition de la banque :

Compte tenu de la diversité de structure des établissements de crédits et de la multiplicité de l'activité bancaire, il est assez difficile de proposer une définition à la fois simple et complète de la « banque ». Nous proposons de nous référer aux définitions suivantes :

La banque **d'après le dictionnaire économique et financier** « *est une entreprise qui fait profession habituelle de recevoir du publique, sous forme de dépôts ou autrement, des fonds qu'elle emploie pour son propre compte en opération d'escompte, en opération de crédits ou en opérations financières.* ».

**Juridiquement parlant et selon les articles 66 à70 de l'ordonnance n°03-11 sur la monnaie et le crédit** : « *les banques sont des personnes morales qui effectuent à titre de profession habituelle et principalement les opérations de banque ; c'est-à-dire la réception de fonds du public, les opérations de crédit et la mise à disposition de la clientèle des moyens de paiements et de la gestion de ceux-ci* ».

« La banque est donc une firme multi-produits et multiservice qui fonctionne dans un environnement (ou marché) caractérisé par l'incertitude et la volatilité à long et à court terme en terme d'actifs et de passifs »<sup>1</sup>.

« Elle est considérée comme une entreprise dont l'activité consiste à recevoir du public des dépôts d'argent ou d'autres fonds remboursables, à octroyer des crédits pour leur propre

---

<sup>1</sup> Capet, M, Genevieve, C. et Meunier. : << *Diagnostic, Organisation, Planification d'entreprise* >> Economica, 1ère. Edition, Paris, 2002, P6-21.

## Chapitre 01 : le contrôle de gestion bancaire

---

compte et à gérer les moyens de paiement »<sup>1</sup>. De plus, l'établissement bancaire peut se spécialiser dans un nombre limité de produits ou de services financiers, comme il peut être largement diversifié grâce à la dynamique de l'innovation bancaire et de la concurrence dans le secteur financier.

### 2. Les types de banque

On distingue plusieurs types de banques à partir de leurs fonctions et généralement elles sont limitées comme suit<sup>2</sup> :

#### 2.1 Les banques centrales ou émettrices

La banque centrale d'un ou plusieurs Etats est une institution qui se trouve au sommet du système, chargée par un pays (ou un ensemble de pays dans le cas d'une zone monétaire comme l'euro) de superviser :

- la création de monnaie par le système bancaire ;
- le respect des réglementations ;
- le bon fonctionnement des banques au niveau de leur solvabilité.

#### 2.2 Les banques commerciales « les dépôts bancaires »

La banque commerciale est une banque en lien direct avec les particuliers. Elle collecte leur épargne et gère leurs dépôts. Pour attirer les clients, elles proposent de nombreux services :

- elles offrent une rémunération de l'épargne pour inciter les épargnants à déposer un montant important
- la rentabilité offerte est certaine et donc sans risque
- etc....

#### 2.3 La banque privée

La banque privée est spécialisée dans la gestion des gros portefeuilles et du patrimoine. Elles peuvent être des sociétés à part, mais dans la plupart des cas, elles représentent un service supplémentaire pour leurs clients, et leur permet d'attirer les grosses fortunes. Le rôle

---

<sup>1</sup> Document Société Inter Bancaire de Formation (S.I.B.F), <<Fonctionnement d'une Banque >>, 2006, C .P.E.S.B, P : 14

<sup>2</sup>Extré du cours *de contrôle de gestion au milieu spécifique* au niveau de l'ESC. Melle DelmadjiAhlem. 2016

## Chapitre 01 : le contrôle de gestion bancaire

---

de ces organismes est de conseiller leurs clientèles, sur des choix d'investissements, et sur leur patrimoine. Ils proposent de la gestion sous mandat et gère donc pour le compte du client et son portefeuille.

### 2.4 Banques spécialisées

Sont des banques commerciales, spécialisées dans certains domaines, on trouve généralement (les banques agricoles, les banques dans l'industrie, la banque d'affaire et les banques universelles).

### 3. Les activités de la banque

L'intervention des banques a pour effet d'optimiser l'utilisation des ressources en rapprochant l'offre et la demande l'augmenter ainsi l'efficacité de l'économie. Les banques en général sont autorisées à exercer les activités suivantes :

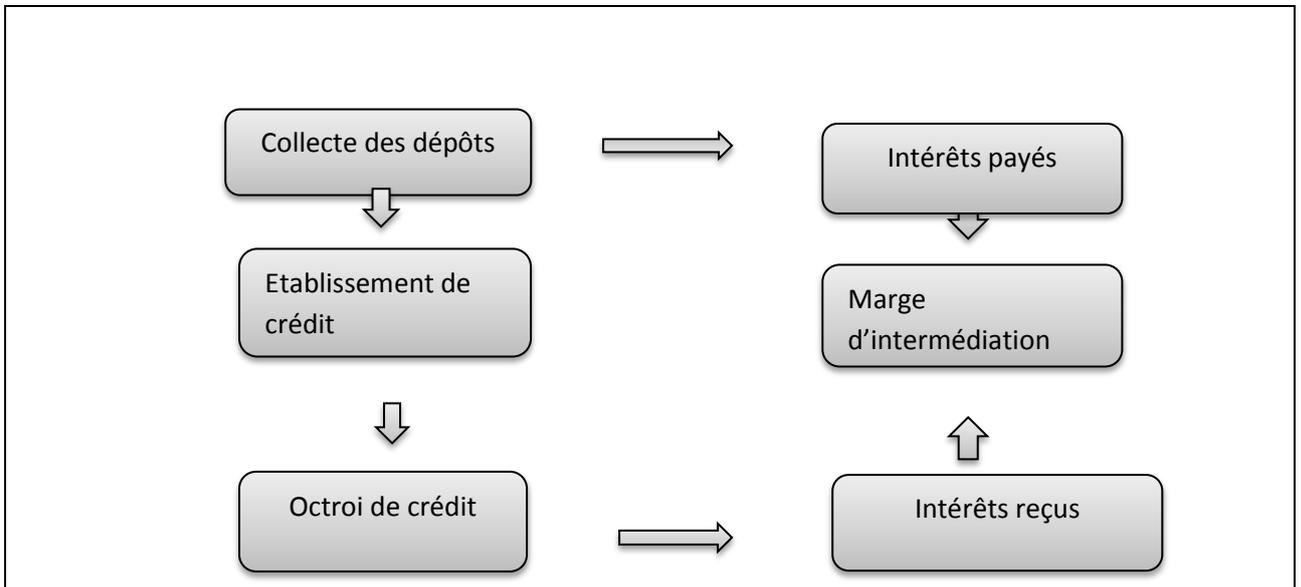
#### 3.1. Fonction d'intermédiation :

L'activité principale des banques consiste à exercer, à leur propre risque, le rôle d'intermédiation entre les agents économiques qui disposent d'un surplus financier et ceux qui ont besoin d'un financement. L'intermédiation bancaire recueille les fonds d'une multitude de créanciers pour financer des débiteurs triés selon des critères de « valeur de crédit ». La banque fait fructifier l'épargne des déposants et peut ainsi leur accorder un intérêt ou offrir des services de paiement en dessous de leur prix de revient<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Mikadishi, Z. : « *les banques à l'ère de la mondialisation* » Pearson Education, 2005, p2-3.

Figure n°1 : l'intermédiation bancaire



Source : Mikadishi, Z. : « les banques à l'ère de la mondialisation » Pearson Education, 2005, p2-3.

### 3.2.Fonction de liquidité:

Pour des raisons réglementaires ou dans l'attente du versement des crédits, une partie des ressources collectées est conservée sous la forme d'un portefeuille de titres monétaire ou obligatoires négociés sur les marchés financiers. Les encours de crédits et le portefeuille de titres constituent les emplois des ressources collectées

La banque transforme les ressources en vue de créer l'utilité ou le rendement, à la fois pour le client et pour elle au niveau de risque acceptable. Elle alloue les crédits aux moins risqués pour honorer ses engagements vis-à-vis des déposants qui cherchent la sécurité et le libre accès à leurs fonds. Elle offre à ses déposants les facilités de liquidité et de transfert de fonds à sa capacité d'accueillir un grand nombre de déposants<sup>1</sup>.

### 3.3.Fonction relationnelle :

Le management d'un établissement bancaire est en principe capable d'obtenir une information interne pertinente à un débiteur, et d'assurer une relation d'affaires durable répondant avec souplesse aux besoins particuliers de financement du client. Le crédit bancaire peut être alors une méthode de financement attractive pour les entités qui ne peuvent pas avoir

<sup>1</sup>Bernet-Rollande, L. « principes de techniques bancaire », 2014, Dunod, P : 25-26.

## Chapitre 01 : le contrôle de gestion bancaire

---

recours aux marchés financiers, notamment les PME (petites et moyennes entreprises). En raison de l'avantage informationnel dont dispose la banque vis-à-vis de l'entreprise par rapport aux investisseurs, dans des instruments ainsi sur les marchés financiers par cette entreprise. D'une manière générale, la banque est mieux placée pour obtenir une information plus complète sur les activités d'une entreprise en comparaison à un investisseur dans les titres de cette entreprise. Les rapports fréquents de la banque avec l'entreprise débitrice cliente réduisent le risque d'une asymétrie d'information du créancier vis-à-vis de son débiteur<sup>1</sup>.

### 3.4. les prestations de services :

Sont des opérations faites pour le compte des clients, la banque n'étant pas contrepartie d'une opération financière. Les opérations de service ne donnent pas naissance ni à une créance, ni à une dette ni un engagement d'hors bilan.

L'objectif du banquier est de percevoir des commissions. Les prestations de services effectuées par la banque sont très diversifiées et elles recouvrent notamment :

- La gestion des moyens de paiement
- La gestion d'actifs pour le compte de tiers
- Les activités de conseil et d'ingénierie financière (introduction en bourse, offre publique d'achat, restructuration financière des entreprises)

### 3.5. Fonction d'assurance :

Cette mission s'exerce vis-à-vis des clients de la banque et du risque d'insolvabilité lorsque ce risque est matérialisé; la banque a la possibilité d'intervenir en fournissant la liquidité, sans laquelle le client ferait défaut.

## 4. Les risques générés par l'activité bancaire

« Le risque désigne l'incertitude qui pèse sur les résultats et les pertes susceptibles de survenir lorsque les évolutions de l'environnement sont adverses »<sup>2</sup>.

L'activité bancaire est une activité à risques potentiels, car il s'agit de travailler avec l'argent des autres, et d'entrer en relation avec plusieurs types de clients (fidèle, fraudeur, insolvable...). A cet égard, la banque doit identifier et mesurer les risques auxquels elle est

---

<sup>1</sup> Bernet-Rollande, L. « *principes de techniques bancaire* », 2014, Dunod, P : 25-26.

<sup>2</sup> BESSI JOEL, « *Gestion des risques et gestion actif passif des banques* », édition DALLOZ, Paris 1995, P02.

## Chapitre 01 : le contrôle de gestion bancaire

---

exposée, c'est pourquoi avant d'entamer une opération le banquier se posera des questions tel que: « quel est mon risque de perte ? », « combien cela me coûtera-t-il ? » et « si le risque venait à se réaliser, comment y faire face ? »

Le nouvel Accord prudentiel de Bâle de 2004, ou « Bâle II<sup>1</sup> », visait à mieux évaluer les risques bancaires et à imposer un dispositif de surveillance prudentielle et de transparence, ses risques se résument en trois types<sup>2</sup> :

### 4.1.Le risque de crédit :

C'est le risque principal en matière de difficultés financières et de faillite chez les banques ils reprisent la perte éventuelle résultant de l'incapacité de la contrepartie à honorer ses engagements qu'il s'agisse du remboursement d'un emprunt ou d'une défaillance dans le cadre d'une caution ou une garantie donnée. Le scenario le plus catastrophique en matière de gestion du risque de crédit serait que les fonds propres de l'établissement soient insuffisants pour couvrir les engagements pris en cas de défaut des clients.

Ce risque s'applique non seulement aux prêts mais aussi à d'autres éléments du bilan et du hors-bilan tels que garanties, acceptations et opérations sur titres. De sérieux problèmes bancaires ont été enregistrés par suite de l'incapacité de certaines banques d'identifier les actifs dégradés, de constituer des réserves pour la passation de ces actifs par pertes et profits et de suspendre, si nécessaire, la comptabilisation des revenus d'intérêts.

Selon l'accorde de **bale II** « Le risque de crédit est le risque qu'un débiteur fasse défaut ou que sa situation économique se dégrade au point de dévaluer la créance que l'établissement détient sur lui. La mesure du risque de crédit se fait par la pondération du montant total de la créance (l'encours) par la qualité du débiteur ».

### 4.2.Les risques de marché :

Sont les pertes éventuelles qui résulteraient de la variation des prix de marché des instruments financiers détenus dans le portefeuille de la banque. Le portefeuille de titres entraine une panoplie de risques autres que celui du marché tel que le risque de taux de change, le risque de contrepartie avec laquelle l'opération est traitée par exemple.

---

<sup>2</sup> Groupe de Travail Bale II, « *La Réforme Bale II* », club de sécurité de système d'information français, France, décembre 2004, P : 4et6

## Chapitre 01 : le contrôle de gestion bancaire

---

### 4.3. Les risques opérationnels :

Le **comité de bale II a donné la définition suivante** : « Le risque opérationnel est défini comme le risque de perte résultant de carences ou de défaillances attribuables à des processus opérationnels, des personnes ou des systèmes internes, ou à des événements externes: erreurs humaines, fraudes et malveillances, pannes, problèmes liés à la gestion du personnel, litiges commerciaux, accidents, incendies, inondations,... Cette définition inclut le risque juridique mais exclut le risque de réputation et risque stratégique ».

La commission européenne répond, dans le deuxième document consultatif sur la révision des exigences de fonds propres, une définition assez similaire du risque opérationnel « le risque de pertes directes ou indirectes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable aux procédures, aux facteurs humain et aux systèmes, ou à des causes externes »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Groupe de Travail Bale II, « *La Réforme Bale II* », club de sécurité de système d'information français, France, décembre 2004, P : 4et6

# Chapitre 01 : le contrôle de gestion bancaire

---

## Section 02 : l'organisation de l'activité bancaire

Vu la complexité de l'activité bancaire, une organisation s'avère nécessaire pour assurer l'efficacité de la gestion. L'objectif de l'organisation est de définir les missions, les attributions de chacun des responsables à travers l'organigramme et la délégation de pouvoirs.

Par ailleurs, l'introduction du contrôle de gestion implique le savoir à quels niveaux et à quels départements de la banque, ce contrôle doit s'appliquer et la détermination des données nécessaires à l'analyse des coûts et des résultats.

De ce fait, la banque choisit des modes organisationnels permettant l'atteinte des objectifs fixés tels que : (le mode d'organigramme, le mode de découpage par centre de responsabilité, l'organisation comptable, le contrôle interne et le système d'information) plus au contrôle de gestion que nous allons le présenter dans la présente section.

### 1. Le mode d'organigramme

« L'organigramme se base sur la description des différents pôles d'activité d'une banque. On distingue deux (02) types d'organigrammes : hiérarchique et fonctionnel »<sup>1</sup>.

#### 1.1. l'organigramme fonctionnel :

L'organigramme fonctionnel s'intéresse plutôt aux fonctions de la banque qu'à son organisation, et on distingue trois (03) fonctions : la fonction d'exploitation (son objectif est de vendre des produits à la clientèle), la fonction de production (son objectif est le traitement administratif des opérations initiées par l'exploitation telle que la tenue des comptes...) et la fonction d'assistance (études, marketing, gestion du personnel, entretien des immeubles, trésorerie, contentieux...)

#### 1.2. l'organigramme hiérarchique<sup>2</sup> :

L'organigramme hiérarchique est un schéma de la structure qui met en évidence les organes et les rapports entre eux tel qu'il est présenté par le schéma suivant.

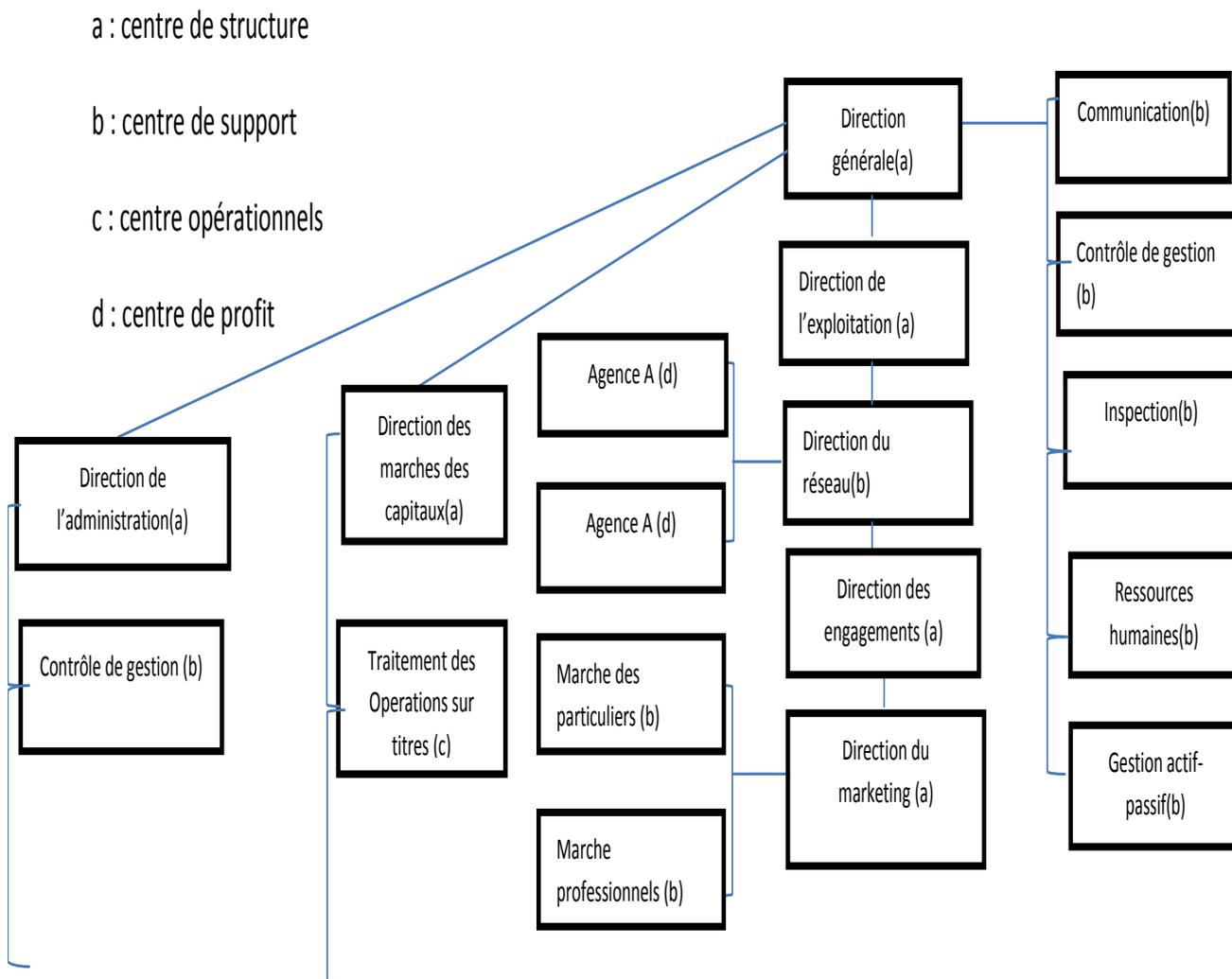
---

<sup>1</sup> HACHID Lynda « La mise en place d'un tableau de bord cas de la CNEP-banque », Mémoire de fin d'étude, ESB, Décembre 2014,.

<sup>2</sup> Sylvie de Coussergues et Gautier Bourdeaux, « *gestion de la banque* », DUNOD, 7<sup>ème</sup> Edition, Paris, 2013, p.154

## Chapitre 01 : le contrôle de gestion bancaire

Figure 02 : organigramme hiérarchique et centres des responsabilités dans une banque



Source : Sylvie de Coussergues et Gautier Bourdeaux, DUNOD, « gestion de la banque » 7<sup>ème</sup>

Edition, p : 154

## Chapitre 01 : le contrôle de gestion bancaire

---

### 2. Le découpage de la banque en centres de responsabilité

*« Un centre de responsabilité peut être défini comme un groupement organique qui contrôle ses objectifs, ses moyens, de même que ses coûts et il se trouve placé sous la responsabilité d'une seule personne. »<sup>1</sup>*

Chaque responsable d'un centre de responsabilité doit disposer d'une délégation de pouvoir pour négocier les objectifs et les ressources ainsi que d'un système de pilotage de la gestion pour rendre compte des réalisations et des ressources utilisées (reporting, tableau de bord ...).

Dans la banque on peut distinguer trois types de centres de responsabilité : les centres de coûts, les centres de revenus et les centres de profit.

**2.1. Les centres de coûts :** la délégation porte sur les charges engagées pour la mise à disposition d'un produit ou d'une prestation. La délégation peut concerner le respect du budget de fonctionnement ce qui amène le responsable à faire le maximum pour maîtriser ses dépenses.

Trois catégories de centres de coûts peuvent être citées :

- **Les centres opérationnels :**

Également appelés « centres productifs », ils réalisent des prestations répétitives dont le mode opératoire a été mis au point et formalisé par un service d'étude ou d'organisation. Les prestations réalisées sont identifiées et mesurées aisément et les besoins en ressources peuvent être donc chiffrés.

Ces centres opérationnels correspondent essentiellement aux centres de traitement de chèques, d'ordres de bourse et d'opérations sur titres, aux centres de gestion de dossiers de crédit, des virements bancaires et des back offices spécialisés.

Sur le plan du contrôle de gestion, ces centres sont caractérisés par la fiabilité du calcul analytique ce qui permet de mettre en place un système de facturation interne des prestations réalisées par ces centres au profit des centres destinataires.

- **Les centres de support :**

Souvent identifiés comme centres généraux ou centres fonctionnels. Les centres de support fournissent des prestations non répétitives qui répondent à des demandes spécifiques ou ponctuelles des centres utilisateurs. Ces centres correspondent selon la comptabilité analytique à des centres de coûts indirects. Autrement dit, ils correspondent aux services du

---

<sup>1</sup>« La mise en place d'un tableau de bord cas de la CNEP-banque », Mémoire de fin d' de fin d'étude, ESB, Décembre 2014, HACHID Lynda.

## Chapitre 01 : le contrôle de gestion bancaire

---

type étude et développent, informatique, maintenance, formation, imprimerie ou gestion des immeubles...etc.

La répartition des coûts est moins pertinente que celle des coûts relatifs aux centres opérationnels. Elle repose sur les taux et les clés de répartition conventionnelles.

- **Les centres de structure**

Ces centres de coûts correspondent aux activités générales de soutien et de coordination qui sont le propre des services fonctionnels. Ils correspondent donc aux activités de direction générale, de contrôle de gestion, d'audit, de gestion du personnel, de comptabilité... etc. Les opérations réalisées par ces centres sont non identifiables et non répétitives et la répartition des coûts se fait avec des clés de répartition.

### 2.2. Les centres de profits :

La délégation couvre les conditions de la négociation commerciale (prix, remises, conditions de paiement). Pour le responsable, il s'agit de réaliser un niveau de revenu permettant de dégager une marge ou un niveau de profitabilité (PNB, contribution, etc.) en recherchant la meilleure combinaison entre activités et charges. Pour lui il s'agit aussi d'arbitrer entre des niveaux de capacité, d'activité, de revenu et de charge. Le résultat économique s'exprime en termes de rentabilité (rapport entre une marge et un volume d'affaires).

Quant à la mesure de performance de ces centres, elle s'exprime principalement par un résultat d'exploitation ou une contribution.

Les différents centres de profit en milieu bancaire sont essentiellement les agences et certains services comme la gestion du portefeuille, la gestion de trésorerie, le service des opérations bancaires internationales...etc.

### 2.3. Les centres de revenus :

Les centres de revenu qui, par délégation, n'ont comme maîtrise principale que celle du chiffre d'affaires ou des volumes de vente qu'ils génèrent, sont assez rares. Ils correspondent par exemple à des forces de vente peu autonomes et entièrement « intégrées » (comme les agences qui n'ont pas la délégation de négociation commerciale). Leur budget ou 'coût de fonctionnement' est établi à l'avance et ils doivent atteindre une performance en volume vendu ou en chiffre d'affaire réalisé.

Donc, la centralisation des responsabilités par organigramme ou par centre de responsabilité doit situer la prise de décision là où il y a le plus, d'information, de connaissance de terrain, de connaissance des hommes...etc. Elle doit aussi optimiser le temps de réponse de l'organisation et motiver plus de personnes.

## Chapitre 01 : le contrôle de gestion bancaire

---

### 3. la place du contrôle de gestion dans une banque

Le contrôle de gestion est considéré comme un outil stratégique mis au service de la gestion de la banque. Il est souvent situé et rattaché à un niveau hiérarchique élevé (direction générale, secrétariat général...etc.). Cette position favorise l'indépendance du contrôle de gestion et offre au contrôleur de gestion plus de liberté et de pouvoir lors de l'exercice de sa fonction. Le contrôle de gestion peut être constitué au sein de l'organisation comme étant une direction indépendante ou comme il peut être intégré dans une autre direction. Il entretient des relations étroites avec les différents services de la banque. Du cela le contrôle de gestion constitue « un véritable réceptacle de l'information »<sup>1</sup> ; il recueille, traite, analyse l'information, explique et communique les résultats aux différents services de la banque : les services de comptabilité générale (informations sur les provisions...), le service d'audit interne (informations sur les procédures en vigueur...) et le service organisation (fournie les informations sur la productivité...).

En effet, le contrôle de gestion permet de répondre à des questions que tout banquier se pose pour assurer sa stratégie de développement comme :

- quel est le coût de telle opération ?
- quelles sont les activités les plus rentables ?
- quelles ressources allouer à une nouvelle activité et à quel coût ?
- quelles est la rentabilité d'une agence ?
- .....Etc.

Pour réaliser les missions qui lui sont octroyées, le contrôle de gestion s'attache à développer des instruments de mesure de rentabilité des activités ainsi qu'à concevoir les outils de pilotage.

#### 3.1. Le rapport entre le contrôle de gestion et le contrôle interne

**Le contrôle interne** est un ensemble des sécurités Pour maîtriser le fonctionnement de l'entreprise (Protection du patrimoine, Qualité de l'information, Amélioration des performances, Application des instructions de direction), Organisation et mise en place de la procédure.

---

<sup>1</sup> Sabelle DE KERVIER et Loïc DE KERVIER, « *Contrôle de gestion à la portée de tous* », Paris, ECONOMICA, 2006, p28.

## Chapitre 01 : le contrôle de gestion bancaire

---

Par contre, le contrôle de gestion présente un ensemble de procédures et de méthodes permettant de suivre, d'analyser et de corriger la gestion de l'entreprise (concevoir le circuit d'information pour faciliter sa circulation, vérifier si les objectifs fixés sont atteints, synthétiser l'ensemble des résultats permettant une vue globale de la situation).<sup>1</sup>

### **3.2. Le rapport entre système d'information et contrôle de gestion**

Le contrôle de gestion envisage ses rapports avec le système d'information (et sa base informatisée : système informatique) dans une logique de moyen: le système d'information offre les informations nécessaires à la mise en œuvre du processus de contrôle et effectue les traitements qui lui sont demandés.

Le contrôle de gestion se base sur l'information physique, économique et comptable donc la conception large de l'information conduit à dépasser le concept de système d'information comptable pour mener à celui de système d'information tout cours.

Le système d'information doit donner des réponses aux questions permettant la recherche de corrélations entre données, la production de tableaux de bord ou la réalisation d'analyse de données.

De ce fait, et dans la prochaine section, nous allons essayer de présenter la fonction contrôle de gestion bancaire.

---

<sup>1</sup> J. Consulting, Séminaire de perfectionnement aux méthodes, outils et techniques de contrôle de gestion, décembre 1986, p.12.

## Chapitre 01 : le contrôle de gestion bancaire

---

### Section 03 : Le contrôle de gestion et particularité de la fonction au sein de la banque

Les sujets de la complexité de l'activité bancaire, de la concurrence rude qui contraste avec son secteur ainsi que les conséquences de la crise économique et financière réclament d'avantage, un contrôle de gestion qui doit se placer au service de la performance durable qui aille à la fois rentabilité, performance et développement social.

C'est à cet effet qu'aujourd'hui, le contrôle de gestion se place au cœur du système opérationnel des firmes bancaires et voit son rôle primordial affirmé.

Dans la pratique, cette discipline a un caractère vraiment passionnant malgré ses quelque spécialités le rendant difficile à définir.

Nous tenterons à travers la section suivante d'éclairer le plus possible la lecture sur le contrôle de gestion ainsi que ses particularités en milieu bancaire.

#### 1. Origine, émergence et évolution du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est apparu à la fin des années 1920 dans les grandes entreprises industrielles Américaines pour répondre à double exigence :

- Maintenir et développer les préoccupations d'efficacité économique au plus près des opérations, c'est-à-dire après des premiers niveaux de responsabilités hiérarchique.
- Assurer la cohérence et la coordination de structures devenant de plus en plus complexes à la suite du mouvement de décentralisation des responsabilités qui s'est opéré dans les grandes entreprises<sup>1</sup>.

Pour mieux saisir la notion du contrôle de gestion, un détour historique mettant l'accent sur les moments clés de son évolution s'impose :

Au début, le contrôle de gestion utilisait la comptabilité générale comme support d'informations aux gestionnaires qui ne faisaient qu'exprimer la rentabilité des activités en utilisant la relation entre le compte de bilan et le compte de résultat par le biais des premiers ratios et indicateurs de performance.

---

<sup>1</sup>Michel Rouach, GerardNaulleau « *Le contrôle de gestion bancaire et financier* », 4eme édition.

## Chapitre 01 : le contrôle de gestion bancaire

---

Ensuite, la mise au point du mécanisme de décentralisation coordonnée par Sloan à la General Motors<sup>1</sup> a induit chaque entité à rendre compte individuellement de la rentabilité de ses actifs gérés.

Parallèlement, l'introduction du reporting de gestion<sup>2</sup> obligeait les responsables des différents structures de l'entreprise à assurer la diffusion au siège d'un rapport mensuel et semestriel de compte rendu sur leurs résultats. Enfin, la dernière étape de cette construction du contrôle de gestion intervient dans 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. Parallèlement, un niveau supplémentaire de responsabilisation, en deçà des divisions, est inauguré par les contrôleurs de gestion avec la généralisation des centres de responsabilité. Ces entités sont désormais les interlocuteurs privilégiés du contrôle de gestion qui s'adresse ainsi aux premiers niveaux de responsabilité hiérarchique et pas seulement aux responsables de divisions.

### 2. Définition, missions et objectifs de contrôle de gestion

#### 2.1. Définition de contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion en tant que mode de management peut être défini comme « le processus par lequel les dirigeants de l'entreprise s'assurent que les moyens sont utilisés de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés »<sup>3</sup>.

Pour appuyer cette dernière, la définition du A. Burlaud et C. Simon semble la plus adéquate et précise : « le contrôle de gestion est un système de régulation des comportements de l'homme dans l'exercice de sa profession et, plus particulièrement, lorsque celle -ci s'exerce dans le cadre d'une organisation »<sup>4</sup>.

Quant au **contrôle de gestion bancaire**, AMAZIGH le **définit comme** : « l'ensemble des systèmes d'informations, des techniques d'analyse et des processus mis en œuvre en vu

---

<sup>1</sup> Michel Rouach, Gerard Naulleau « *Le contrôle de gestion bancaire et financier* », 4ème édition.

<sup>2</sup> Idem

<sup>3</sup> ROUACH M. & NAULLEAU G. : « *Le Contrôle de Gestion Bancaire et Financier* », 4ème édition, Revue banque édition, Paris, 2006, p.31.

<sup>4</sup> A. Burlaud, C. Simon, *Le Contrôle de gestion*, Éditions La Découverte, Collection Repère n°227, 1997. Cité par L. Langlois, C. Bonnier, M. Bringer : « *Contrôle de gestion* », BERTI Editions, Alger, 2008, p.13.

## Chapitre 01 : le contrôle de gestion bancaire

---

d'optimiser les ressources de la banque et de mesurer les performances et la réalisation des objectifs »<sup>1</sup>.

### 2.2. Les missions du contrôle de gestion :

Nous pouvons synthétiser les missions du contrôle de gestion comme suit :

#### a. Alimentation du système d'information<sup>2</sup> :

La fonction du contrôle de gestion se résume à collecter, traiter, analyser ainsi que concevoir les flux d'information dans une perspective, celle d'améliorer la performance de l'organisation. En ce sens le contrôle de gestion remonte le flux d'information indispensable à la réflexion stratégique (le niveau de coûts de produits et leur rentabilité,...) et diffuse des informations servant de base à l'évaluation des performances des unités décentralisées.

Aussi, dans un souci de coordination entre les unités de même niveau hiérarchique et d'amélioration de la qualité des services à la clientèle, le contrôle de gestion produit des informations transversales. Tout ce processus se fait à travers le système d'information, ce qui nous ramène à dire que le contrôle de gestion alimente et s'alimente d'informations.

#### b. La médiation entre sphère stratégique et sphère opérationnelle<sup>3</sup> :

Le Contrôle de Gestion se situe entre les orientations stratégiques et les opérations de l'organisation, on peut dire qu'il remplit une fonction d'intermédiation entre le contrôle stratégique et l'opérationnel.

En effet, il procède à l'interprétation des choix stratégique sur le plan opérationnel et à la définition des actions à mener pour les réaliser.

Il articule le long terme et le court terme d'une part, il engendre une remonté d'information d'une manière régulière et vigoureuse de l'opérationnel vers le stratégique d'autre part et cela à travers ses différents outils. De manière générale, il conduit à plus de transparence et de rationalité.

On peut dire alors, que le contrôle de Gestion assure la liaison entre la direction générale et les centres de responsabilités et contribue à accroître la convergence des buts. Cela se fait en précisant clairement le devoir de chacun des acteurs engagés.

---

<sup>1</sup> AMAZIGH. *Le Contrôle de Gestion Bancaire*. Edition Technique, 1978.

<sup>2</sup>Travaux d'A.Burlaud, G Langois, M Bringer, C Bonnier, DCG11, Sup'FOUCHER, 2010, p24.

<sup>3</sup>HACHID Lynda «*La mise en place d'un tableau de bord cas de la CNEP-banque* », Mémoire de fin d'étude, ESB, Décembre 2014,.

## Chapitre 01 : le contrôle de gestion bancaire

---

### 2.3. Les objectifs du contrôle de gestion<sup>1</sup>

Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent sur les ressources qui sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs suivant <sup>2</sup>:

- ✓ Contribuer à la définition de la stratégie;
- ✓ Suivre la mise en œuvre de la stratégie;
- ✓ Préparer l'allocation maximum des ressources en conformité avec les objectifs courts termes et les objectifs stratégiques;
- ✓ Mesurer la performance;
- ✓ Concevoir un système de pilotage, qui facilite le déploiement de la stratégie au sein de l'organisation.

### 3. Le processus du contrôle de gestion :

Le processus d'aide à la décision et au pilotage économique se réalise à travers une création active dont les résultats obtenus sont comparés aux objectifs fixés. Le processus se résume en trois étapes principales :

#### 3.1. La définition d'un référentiel :

C'est-à-dire, d'objectifs, de normes (internes ou externes), issus de la procédure de planification, et qui est améliorée au fur et à mesure. Au lancement du contrôle de gestion, Ce référentiel peut être les objectifs stratégiques ou les résultats atteints par d'autres entités comparables en interne ou en externe.

#### 3.2. Un système de mesure et d'évaluation :

Il s'agit d'une part, de mettre en valeur la consommation des ressources par la mise en place d'un système de comptabilité analytique capable de ventiler l'information comptable par l'entité de gestion, et permettre ainsi de calculer les couts générés par cette dernière. D'autre part, il valorise l'atteinte des objectifs par la mesure d'indicateurs comme le Produit Net Bancaire et l'autre niveau de marges, qui feront l'objet de développement ultérieurs.

---

<sup>1</sup>Objectifs du contrôle de gestion : [http://www.performancezoom.com/objectif\\_controle.php](http://www.performancezoom.com/objectif_controle.php).  
LE 26/03/2016. A 16h.

## Chapitre 01 : le contrôle de gestion bancaire

---

### 3.3. Un dispositif d'analyse :

Il s'agit de comparer les résultats obtenus ou atteints au référentiel. Cette action est mise en œuvre pour valoriser le niveau de performance atteint et avoir une remontée d'information ou le feedback<sup>1</sup>. Elle est accompagnée d'une tentative d'explication des écarts et une proposition d'actions correctives.

Le processus de contrôle de gestion s'appuie dans sa construction et son fonctionnement sur 03 principales composantes à savoir :

- **Les objectifs** : constituent les meilleures cibles à atteindre par l'entreprise tout en prenant en considération son organisation, ses moyens et les facteurs exogènes tels que l'environnement et les réglementations imposées.
- **Les Moyens** : englobent les moyens financiers, humains et techniques nécessaire à l'atteinte des objectifs. Ils doivent être utilisés de manière optimale et pertinente, c'est-à-dire que les moyens utilisés doivent permettre l'atteinte des objectifs.
- **Les Résultats** : sont les conséquences des actions prises pour réaliser les objectifs, compte tenu des moyens alloués, ils doivent être obtenus de manière efficace et efficiente.

### 4. Les critères d'évaluation du contrôle de gestion :

L'analyse des articulations entre les trois (03) piliers essentiels du processus du contrôle de gestion donnent naissance à trois (03) critères d'évaluation à savoir : la pertinence, l'efficacité et l'efficience.

**4.1. La pertinence** : cette notion évalue les moyens mis en œuvre par rapport aux objectifs fixés. L'articulation entre ces deux éléments est jugée pertinente si les moyens choisis sont adaptés en quantité et en qualité pour l'atteinte des objectifs tracés et poursuivis.

**4.2. L'efficacité** : cette notion qualifie la capacité à atteindre un résultat conforme à l'objectif prédéterminé. L'articulation entre ces deux (02) éléments n'est jugée efficace que si les objectifs sont atteints ou dépassés.

**4.3. L'efficience** : cette notion s'apprécie par la relation entre les moyens engagés et les résultats obtenus et qui n'est jugée efficiente que si elle dégage un résultat maximal à un cout minimal.

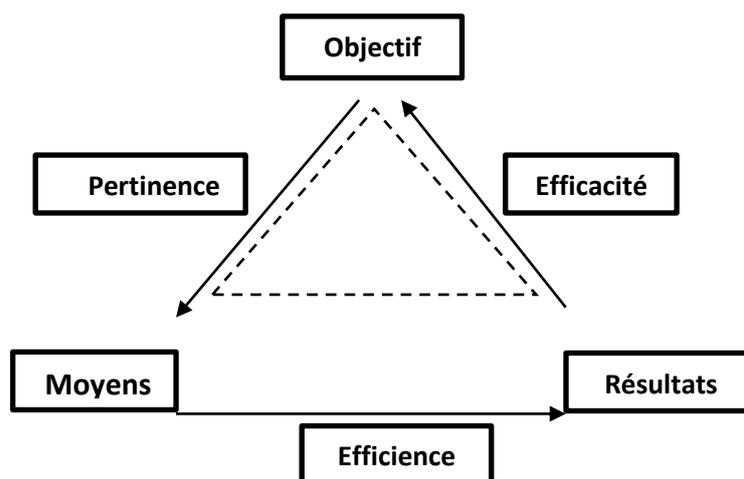
---

<sup>1</sup>Composante importante du processus car il favorise la réactivité des opérationnels face aux évolutions de l'environnement et sert à améliorer et affiner les prévisions

## Chapitre 01 : le contrôle de gestion bancaire

La figure suivante tend à mieux illustrer la dynamique d'un processus du contrôle de gestion et rend ainsi les notions d'objectifs, de moyens et de résultats dépendantes de la résolution des problèmes de pertinence, efficacité et d'efficacité.

*Figure 3: le triangle du contrôle de gestion*



Source : BESCOS P.L *et al*, *Contrôle de Gestion et Management*, Monchrétien, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 1997, p.42

### ➤ Le profil des contrôleurs de gestion :

Pour assumer convenablement sa mission le contrôleur de gestion, a besoin de certaines qualités<sup>1</sup> :

- Il doit maîtriser les techniques de gestion et de contrôle à savoir la comptabilité générale et analytique, la gestion budgétaire, méthodes quantitatives, informatique, psychosociologie, etc. c'est un cadre polyvalent ;
- Il doit être capable de savoir mener les hommes et les motiver. Il doit convaincre ses interlocuteurs avec beaucoup de tact et de force de persuasion. Sa réussite dépend de sa compétence, de ses qualités humaines et de sa faculté d'initiative et de créativité afin de faire réussir le changement dans l'organisation. C'est un cadre humain;
- Il est appelé à apporter son soutien opérationnels et fonctionnels et à la direction générale. Par conséquent, il doit avoir les qualités d'un formateur et d'un conseiller. C'est un cadre fonctionnel.

<sup>1</sup>Orsoni « *Contrôle de gestion* ». DECF 7, p 194.

## Chapitre 01 : le contrôle de gestion bancaire

---

### 5. Les utilisateurs du contrôle de gestion<sup>1</sup>

La fonction contrôle de gestion est chargé du pilotage de la performance de l'ensemble de l'organisation, pour mener à bien sa mission, il se doit d'identifier ses clients, leurs besoins et leurs capacité d'utiliser activement les informations de gestion.

#### 5.1. la direction générale :

C'est le principal utilisateur du contrôle de gestion, qui manifeste ses besoins en terme

- ✓ D'information pour maintenir les grands équilibres ;
- ✓ Du suivi budgétaire et évaluation des résultats ;
- ✓ D'aide à la décision, par le biais des informations fournies ;

#### 5.2. la direction financière :

Le contrôle de gestion accompagne le fonctionnement de plusieurs services rattachés à la direction financière. Nous citerons :

- ✓ **La comptabilité générale** à qui lui fournit des informations lui permettant de remplir certains postes du bilan ou TCR comme les provisions et les charges.
- ✓ **La gestion financière**, qui lui exprime ses besoins en termes d'analyses prévisionnelles de la rentabilité (business plan)

#### 5.3. les responsables opérationnels :

Le contrôle de gestion met à la disposition, des responsables opérationnels principalement des responsables commerciaux, des cadres et responsables de réseaux, des informations de gestion à travers des états statistiques ou comptables détaillés ainsi que le suivi budgétaire et répond à d'autre besoins en termes d'analyses, de méthodologie et de conseil.

#### 5.4. les autres clients :

Le contrôle de gestion communique des informations à d'autre clients que ceux précités :

---

<sup>1</sup> HACHID Lynda « *La mise en place d'un tableau de bord cas de la CNEP-banque* », Mémoire de fin d'étude, ESB, Décembre 2014,.

## Chapitre 01 : le contrôle de gestion bancaire

---

- ✓ **L'audit interne**, concernant les problèmes de cohérence et de fiabilité des procédures centrales.
- ✓ **Les organismes externes** tels que les commissaires aux comptes et les agences de notation.

### 6. les caractéristiques du contrôle de gestion dans le milieu bancaire

Les origines du retard de la mise en œuvre d'un système de contrôle de gestion et de pilotage adaptés aux exigences de l'activité bancaires tiennent à la fois à la particularité spécifique du secteur caractérisé par une concurrence limitée et un encadrement réglementaire particulier ainsi que la difficulté de mesurer les coûts des opérations bancaires et financières.

#### 6.1. Les spécificités de l'activité bancaire

L'activité bancaire est caractérisée par plusieurs facteurs qui rendent difficile la mise en place d'un contrôle de gestion en comparaison avec le milieu industriel ou cette tâche a été moins compliquée, ces facteurs peuvent être résumés ainsi :

- La banque est par excellence une institution d'intermédiation financière qui transforme les fonds collectés sous forme de dépôts à vue, à terme et d'épargne auprès des agents à excédent de ressources en crédits octroyés pour satisfaire les besoins des agents économiques. Cette intermédiation représente l'assise de l'activité bancaire et du rôle économique de la banque. Ce processus de transformation est très complexe et engendre un problème d'affectation des ressources aux emplois. A cause de la fongibilité<sup>1</sup> de l'argent, il est compliqué de connaître le coût de la ressource destiné à chaque emploi ;
- Sur le plan des produits, la banque est une entreprise multi-productrice, elle offre à sa clientèle une variété de produits et de services qui peuvent provenir d'un même processus de production, ce qui crée des liaisons entre ces derniers. D'où la nécessité d'établir une nomenclature des produits bancaires par grande catégorie ;
- L'activité bancaire est une activité à risque: la performance financière ne doit pas se limiter aux critères de rentabilité mais aussi à la prise en compte de l'importance des risques encourus ;

---

<sup>1</sup> Cela signifie qu'il n'y a pas de différence entre la nature de la matière première

## Chapitre 01 : le contrôle de gestion bancaire

---

- La complexité de la structure organisationnelle de la banque a entraîné une difficulté dans la mise en place d'une comptabilité de gestion des activités bancaires contrairement à l'activité industrielle ;
- La fongibilité qui existe entre les ressources et les emplois : la difficulté de distinguer la matière première et le produit final (l'argent obtenu par la banque et l'argent prêté) ;
- La limitation de la concurrence, due à l'encadrement réglementaire qui a longtemps marqué le secteur bancaire.

### 6.2. Les conséquences en matière de contrôle de gestion

Les caractéristiques de la banque et la particularité de son activité influencent le contrôle de gestion bancaire à travers :

#### a. La définition des produits bancaires :

L'activité bancaire couvre un large éventail de produits développés pour répondre aux besoins de la clientèle. Chaque produit s'inscrit, pour son accomplissement, dans un processus complexe dès sa création jusqu'à sa commercialisation et son suivi. A cet effet, le contrôle de gestion procède, pour un besoin de maîtrise de l'activité, à leur classement suivant deux critères

#### - Les produits bancaires :

Il s'agit de produits nécessitant une mobilisation de capitaux ; ils découlent des opérations relatives aux prêts et/ou emprunts tel que l'octroi de crédit, la collecte de dépôts et l'achat et/ou la vente des titres. Ils sont liés aux opérations financières réalisées par la banque pour son propre compte et dans lesquelles les capitaux sont l'objet de ces actions.

#### - Les services bancaires :

Dans ce cas, on parle de prestations de services effectuées par la banque pour le compte de sa clientèle et cela sans mobilisation de fonds. On cite pour illustration les opérations de virement, encaissements de chèques ou d'effets et les conseils financiers.

#### b. Le contrôle de gestion multidimensionnel :

Le contrôle de gestion est une contrainte de suivre et de s'adapter en permanence aux développements continus dont fait l'objet les banques et l'activité bancaire. Il doit répondre aux besoins de maîtrise des différentes opérations, structures et produits exprimés par les managers d'une banque.

#### c. L'imputation des charges :

L'existence de produits liés ainsi que l'importance des frais généraux posent un problème d'affectation des charges indirectes. Pour tenter de résoudre ce problème, les banques mettent en place des clés de répartition, ces dernières sont difficiles à élaborer et leur ventilation

## Chapitre 01 : le contrôle de gestion bancaire

---

revêtira souvent un caractère arbitraire. En outre nombreux départements ne maîtrisent pas leur coût, car ils ont recours à des prestations fournies par d'autres départements, d'où la nécessité d'un système de facturation interne.

### **d. Le contrôle des risques :**

Le risque est une partie intégrante de l'activité bancaire. Et le contrôle de gestion doit permettre d'identifier et de quantifier les risques à travers les indicateurs de risques présentés dans les tableaux de bord afin de les maîtriser.

## Chapitre 01 : le contrôle de gestion bancaire

---

### **Conclusion**

Nous avons vu à travers ce chapitre que le contrôle de gestion est une fonction essentielle pour ce qui est de la maîtrise de l'activité d'exploitation bancaire. Il apparaît que cette discipline est indispensable à chaque entité puisqu'elle détermine sa qualité de gestion et sa force à dégager une rentabilité pérenne. Et avec ses outils nous pouvons clairement affirmer la position prépondérante qu'occupe cette fonction au sein des organisations, ce qui nous ramène à dire qu'à l'heure actuelle aucune banque ne peut s'en passer vu l'importance qu'il joue.

De cela, dans le prochain chapitre, nous allons essayer de présenter les outils de contrôle de gestion au milieu bancaire qui aide à la prise de décision, mesure la performance et qui permettant le pilotage des centres de responsabilité.

## *Chapitre 02*

# *Les outils de contrôle de gestion bancaire*

## Chapitre 02 : les outils de contrôle de gestion bancaire

---

### Introduction

Dans un établissement bancaire, la fonction contrôle de gestion au niveau du siège remplit plusieurs missions qui consistent à participer au déploiement de la stratégie au sein de la banque et à apporter un éclairage sur les niveaux de la performance effectivement atteints, et pour cela, elle met un ensemble des pratiques, procédures et documents de sa direction, qui touche aux problèmes d'évaluation et de motivation, au style de pilotage et principalement, aux sources de formation et à la manière de communiquer au sein de la banque.

Elle suppose enfin des moyens, appelés aussi outils de contrôle, qui sont non négligeables pour la collecte et le traitement de l'information, ainsi que pour la prise de décision.

Dans ce chapitre, nous allons présenter les différents outils de contrôle de gestion et leurs particularités au milieu bancaire à savoir :

- ✓ La comptabilité analytique ;
- ✓ La gestion budgétaire ;
- ✓ Le tableau de bord.

## Chapitre 02 : les outils de contrôle de gestion bancaire

---

### Section 01 : la comptabilité analytique

Les techniques de calcul et d'analyse des coûts portent le nom **de comptabilité analytique ou comptabilité de gestion** ; Contrairement à la comptabilité générale, la comptabilité analytique n'est soumise à aucune obligation légale. Elle fournit des informations utilisées qu'à l'intérieur de l'entreprise<sup>1</sup>.

Elle n'est donc mise en place dans les entreprises que dans la mesure où elle présente une utilité pour améliorer la gestion, et la connaissance des coûts qui sont indispensable pour prendre devers décisions telles que :

- fixer un prix de vente (prix catalogue, établissement d'un devis, réponse à un appel d'offre, ...)
- gérer un portefeuille de produits (décider quels produits développer ou arrêter),
- choisir d'internaliser ou d'externaliser une fabrication,
- déterminer sur quels éléments faire porter les efforts de réduction des coûts,
- décider de lancer une nouvelle activité,
- etc. ...

#### 1. Définition de la comptabilité analytique :

Elle est définie comme étant « un système de comptes, ajustés à la comptabilité générale, permettant d'identifier et de valoriser les éléments constitutifs du résultat de l'exercice et d'en permettre l'interprétation et l'exploitation par les directions des entreprises. Elle rapproche chaque produit de ses couts, qu'ils aient été encourus dans l'exercice ou dans des périodes précédentes. Elle divise les résultats par centre de décision permettant un meilleur pilotage, ou les consolide par ligne d'activité, afin de mieux en apprécier la situation »<sup>2</sup>.

Les données de base de la comptabilité analytique sont, essentiellement, les charges et les produits de la comptabilité générale.

Cependant, par rapport à cette source essentielle, la comptabilité analytique pourra procéder à deux types d'ajustements : intégration des charges supplémentive et élimination des charges non incorporables.

---

<sup>1</sup>C. Simon et A. Burlaud « *Comptabilité de gestion, Coût-contrôle* », paris ,2011

<sup>2</sup> , M<sup>ELLE</sup> Nessrine BELAID « *Mesure de la rentabilité par centre de profit* » Mémoire fin d'étude ESB, 2012.

## Chapitre 02 : les outils de contrôle de gestion bancaire

---

### **2. Identification des charges à retenir en comptabilité analytique <sup>1</sup>:**

La comptabilité analytique contient deux types de charge :

#### **2.1. Les charges incorporables :**

Sont l'ensemble des charges déclarées incorporées dans des coûts calculés en fonction de l'organisation interne de l'entreprise.

#### **2.2. Les charges supplétives :**

Sont des dépenses que la comptabilité générale n'admet pas en charge, mais le contrôleur de gestion les intègre dans la comptabilité analytique, afin qu'elles soient incluses dans les coûts de revient des produits (rémunération des capitaux propres).

### **3. Typologies des charges à retenir en comptabilité analytique :**

#### **3.1. Selon leur faculté d'affectation :**

Ces charges peuvent être directes (affectées directement au produit et sans ambiguïtés) ou indirecte (non affectées directement au produit).

#### **3.2. Selon leur variabilité :**

Ces charges peuvent être fixes (leur montant ne varie pas en fonction du volume du produit) ou variable (le montant varie en fonction du volume du produit).

### **4. Nécessité d'une démarche analytique d'analyse de la rentabilité<sup>2</sup> :**

Dans le cadre de la comptabilité analytique, la mesure de la rentabilité est l'un des rôles les plus importants assignés au contrôle de gestion dans la banque.

Cette mesure se déroule selon plusieurs axes de mesure de rentabilité :

- Par centre de profit ;
- Par produit ;
- Par client.

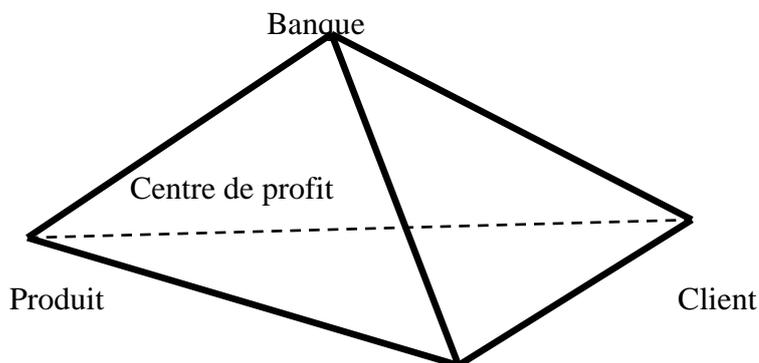
---

<sup>1</sup>M<sup>ELLE</sup> Nessrine BELAID « *Mesure de la rentabilité par centre de profit* » Mémoire fin d'étude ESB, 2012

<sup>2</sup>M. ROUACH et G. NAULLEAU « *Le contrôle de gestion bancaire et financier* », Revue Banque édition, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006, page 93

## Chapitre 02 : les outils de contrôle de gestion bancaire

**Figure n°4 : axes d'analyse de la rentabilité des activités bancaires et financières**



**Source :** M.ROUACH et G.NAULLEAU « Le contrôle de gestion bancaire et financier », Revue Banque édition, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006, page 93.

### **4.1. Rentabilité par centre de profit :**

Cet axe de mesure est essentiel pour la banque en termes de gestion courante, en effet, il permet de juger les entités de la banque sur la base de la rentabilité de leurs actifs gérés et d'en faire une comparaison entre les différents centres de profit.

En pratique, il s'agit d'établir un compte de résultat analytique du centre de profit et d'en déduire les principaux indicateurs de rentabilité que sont le PNB, le RBE et le résultat net.

### **4.2. Rentabilité par produit :**

Généralement, le calcul de la rentabilité par produit est appliqué aux deux grandes familles de produits bancaires que sont les dépôts et les crédits, il consiste à déterminer pour chaque produit une marge d'intermédiation (la différence entre le taux commercial et le taux de cession interne) et une marge nette après imputation des coûts directs des agences et des coûts indirects.

### **4.3. Rentabilité par client :**

La rentabilité par client constitue l'un des enjeux majeurs de la banque. En effet, elle permet de faciliter l'orientation de ses choix commerciaux, ceux-ci seront orientés bien sûr vers les clients les plus rentables.

La méthode de calcul peut être organisée selon deux démarches :

- La première consiste à calculer la rentabilité de chaque produit bancaire (dépôts à vue, crédits, services bancaires et financiers) utilisé par le client.

## Chapitre 02 : les outils de contrôle de gestion bancaire

---

- La deuxième consiste à élaborer un bilan-client et un compte d'exploitation client qui retrace d'une façon comptable la relation « banque-client ».

L'approche analytique de l'analyse de la rentabilité dans la banque requiert l'existence et la mise en place d'un système de comptabilité analytique et l'organisation analytique d'une banque.

### 5. Les fondements d'un système de comptabilité analytique :

La comptabilité analytique étudie les méthodes d'évaluation ou de calcul des coûts (coûts partiels, coûts variables, coûts spécifiques, coûts complets...) afin de fournir des informations claires et précises au système de gestion de l'entreprise.

Les coûts calculés par la comptabilité analytique ont généralement cinq usages<sup>1</sup> :

- Calculer les rentabilités (produits, services, clients, centre de profit... etc.)
- Mettre en place des politiques de tarification;
- Donner des éléments permettant de décider ;
- Fournir des paramètres de contrôle ;
- Évaluer les biens et les services.

La fréquence des analyses et le besoin permanent de contrôle de leurs coûts obligent les banques à mettre en place un système de comptabilité analytique, capable de produire une information régulière et normalisée qui permettra d'étudier les évolutions des coûts dans le temps de mesurer les conséquences et d'en prendre les actions correctives les plus pertinentes et par conséquent, de maîtriser la d'avantage de la gestion.

La construction d'un système de comptabilité analytique est fondée sur les charges de la comptabilité générale, élément de base pour la détermination des coûts de revient des produits.

La difficulté de mise en place de la comptabilité analytique dans le domaine bancaire revient à la complexité de l'activité bancaire, du fait des liens entre produits, la multiplicité des axes d'analyse de la rentabilité ainsi qu'au fait de l'existence d'inducteur de coûts tel que le risque.

La mise en place d'un tel système nécessite le découpage de la banque en centres d'analyse<sup>1</sup>, la définition des unités d'œuvre et la collecte des informations de base.

---

<sup>1</sup> BENIKEN Linda « *Mesure et analyse de rentabilité par centre de profit* » cas de CPA, Mémoire fin d'étude, ESB, 2007

## Chapitre 02 : les outils de contrôle de gestion bancaire

---

### 5.1. Les centres d'analyse :

Les centres d'analyse correspondent en principe aux centres de travail, qui ont des activités directes et indirectes par rapport au processus de production, dans lesquels sont regroupées préalablement toutes les charges qui ne peuvent être directement affectées.

Deux types de centres peuvent être distingués selon l'intervention de leurs activités directes ou indirectes dans le processus de production à savoir : les centres principaux et les centres auxiliaires.

- ***Les Centres principaux :***

Les activités de ces centres contribuent directement dans la production.

Leurs coûts sont la cause essentielle des coûts des produits. Ces coûts sont rattachés à ces derniers (produits) par le biais des unités d'œuvre.

- ***Les Centres auxiliaires :***

Ces centres ont des activités moins directes dans le processus de production. Leur existence est liée à celle des centres principaux et leurs coûts sont considérés comme accessoires par rapport aux coûts des centres principaux. Ils doivent être donc répartis au préalable entre les centres principaux.

### 5.2 L'unité d'œuvre :

Une unité d'œuvre d'un centre peut être définie comme l'unité de mesure de son activité. Celle-ci doit être représentative du travail effectué par le centre et traduire les variations de son activité.

Les unités d'œuvre permettent d'opérer des transferts de coûts soit d'un centre d'analyse à un autre soit aux produits, le coût d'une unité d'œuvre est obtenu en divisant les coûts accumulés sur un centre d'analyse par le nombre d'unités d'œuvres correspondant.

Une unité d'œuvre peut être exprimée en unité physique (de temps, poids quantité, volume) ou en unité monétaire.

### 5.3. Les informations de base :

Le fonctionnement d'un système de comptabilité analytique nécessite un recueil d'informations de deux ordres : des données monétaires qui correspondent aux charges enregistrées en comptabilité générale et des données physiques servant à rattacher les charges aux produits.

---

<sup>1</sup> BENIKEN Linda « *Mesure et analyse de rentabilité par centre de profit* » cas de CPA, Mémoire fin d'étude, ESB, 2007

## Chapitre 02 : les outils de contrôle de gestion bancaire

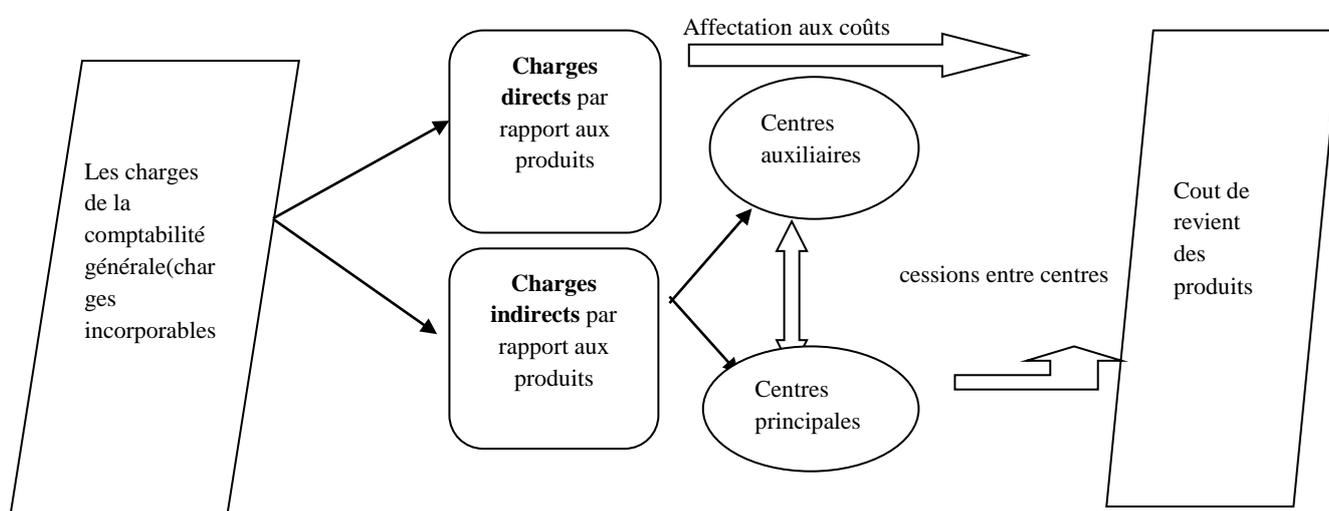
### 6. L'architecture globale d'un système de comptabilité analytique<sup>1</sup>

Le schéma général d'un système de comptabilité analytique repose sur l'affectation de l'ensemble des charges retenues en comptabilité analytique aux coûts des produits.

Une première distinction doit être faite entre les charges directes qui ont un lien immédiat avec le produit fabriqué et dont l'affectation sera au prorata des quantités et des valeurs consommées et les charges indirectes dont on ne peut pas les affecter immédiatement, celles-ci sont regroupées dans des centres d'analyses.

L'existence de deux types de centres d'analyses implique deux niveaux de répartition des charges, une répartition primaire correspondant au déversement des charges indirectes de la comptabilité analytique entre les centres d'analyses et une répartition secondaire consistant à imputer les charges des centres auxiliaires aux centres principaux par le biais des unités d'œuvres. Enfin, toutes les charges indirectes regroupées dans les centres principaux sont alors rattachées aux produits.

**Figure n°5 : Architecture d'un système de comptabilité analytique.**



**Source :** BESCOS(P-L)-DOBLER(PH)-MENDOZA(C)-NAULLEAU(G)-GIRAUD(F)-LERVILLE ANGER(V) « Contrôle et Management. Montchrestien, 4eme édition, paris, 1997, P 222

<sup>1</sup> BESCOS (P-L)-DOBLER(PH)-MENDOZA(C)-NAULLEAU(G)-GIRAUD(F)-LERVILLE ANGER(V) « Contrôle et Management. Montchrestien, 4eme édition, paris, 1997, P 222

## Chapitre 02 : les outils de contrôle de gestion bancaire

---

### 7. La mise en œuvre d'un système de comptabilité analytique :

La mise en œuvre d'une comptabilité analytique dans le milieu bancaire est particulièrement difficile en raison notamment de la multiplicité des activités, des produits et des marchés. Un tel système coûte cher, mobilise de nombreuses énergies, implique des saisies spécifiques et donne lieu à tous les niveaux à la manipulation de très nombreux documents, imprimés et fiches. Ainsi, l'évolution continue des produits et les modifications de l'organisation de la banque se traduisent par un aménagement ponctuel de la comptabilité analytique et souvent pour effectuer une étude particulière, on recherche des informations que le système ne fournit pas, n'ayant pas été prévu pour cela.

Ces caractéristiques techniques ont rendu particulièrement complexe la mise au point de la comptabilité analytique performante permettant de soutenir la prise de décision et le suivi de la gestion.

### 8. La méthode ABC

Comme nous avons déjà vu, la comptabilité analytique a pour principale fonction d'allouer et de répartir les différentes charges aux différents centres qui les ont générés de façon à mieux identifier et valoriser les éléments constitutifs du résultat final. Or, ces méthodes d'allocation, souvent critiquées.

Pour répondre aux insuffisances de l'organisation comptable analytique traditionnelle, une nouvelle méthode a été mise en place : la comptabilité par les activités ou la méthode ABC.

#### 8.1. Définition

La méthode ABC a été conçue à la fin des années 70 mais n'a vu le jour dans le secteur bancaire qu'à partir des années 2000, elle est définie comme étant « une méthode qui consiste à utiliser les activités d'un centre de responsabilité comme interface entre les ressources et les objets de coût, créant ainsi un nouvel objet en comptabilité analytique qui est l'activité »<sup>1</sup>.

#### 8.2. L'ABC dans le domaine bancaire :

Les principales étapes généralement identifiées pour mettre en place l'ABC dans une organisation sont les suivants <sup>2</sup>:

- Phase d'identification des activités, également appelée « cartographie des activités » ;

---

<sup>1</sup> M.ROUACH et G.NAULLEUA, « le contrôle de gestion bancaire et financier », 4<sup>ème</sup> édition, p317.

<sup>2</sup> S.Alcouffe, M.Boitier, A. Rivière, F.Dubus, « *contrôle de gestion sur mesure* », Dunod, Paris, 2013, p185.

## Chapitre 02 : les outils de contrôle de gestion bancaire

---

- Phase d'évaluation des ressources consommées par les activités ;
- Phase de définition des inducteurs d'activités ;
- Phase d'affectation du coût des activités aux objets de coûts.

Chacune de ces étapes s'avère complexe à mettre en œuvre, compte tenu des spécificités du domaine bancaire. Dans la phase d'établissement de la cartographie d'activités, la complexité tient au fait que les activités bancaires sont très nombreuses et très souvent liées les uns des autres.

Dans la phase d'évaluation des ressources consommées par les activités, il est nécessaire de mettre en œuvre une analyse extrêmement fine des charges et des volumétries, c'est-à-dire des consommations de ressources par activités.

Dans la phase de définition des inducteurs d'activités, le contrôleur de gestion doit identifier de façon la plus objective possible les causes des coûts, qui permettent de définir une mesure unique des inducteurs d'activité.

Enfin, dans la phase d'affectation, du coût des activités aux objets de coûts, il est nécessaire de mettre en place des « compteurs » de consommation d'inducteurs par les activités, afin de connaître avec exactitude les volumes d'inducteurs consommés par les activités, et de pouvoir ensuite les affecter aux produits consommateurs d'activités.

## Chapitre 02 : les outils de contrôle de gestion bancaire

---

### Section 02 : la gestion budgétaire

Dans toute entreprise, les dirigeants sont appelés à prendre un certain nombre de décisions assurant la bonne marche et la continuité de ses activités. Or, on ne peut planifier que ce qui est organisé et vérifiable. La gestion budgétaire qui correspond alors à une vision technicienne du contrôle de gestion est considérée comme l'outil de gestion le plus adéquat dans le processus de planification des activités de l'entreprise.

#### 1. Définition de la gestion budgétaire

Elle se définit comme « un outil de pilotage permettant la traduction du plan stratégique à moyen terme en budgets annuels servant de référence aux opérationnels. C'est une démarche utilisée dans toute entreprise de grande taille et à décentralisation de sa gestion qui s'appuie sur une procédure et un suivi budgétaire »<sup>1</sup>.

L'élaboration des budgets n'est pas une fin en soi; elle vise essentiellement à mettre en place un mode de gestion permettant d'assurer à la fois la cohérence, la décentralisation et le contrôle des différents sous-systèmes de l'entreprise<sup>2</sup>.

- **Cohérence** : la concentration industrielle a fait naître le besoins d'outils permettant d'assurer la cohérence des sous-systèmes de l'entreprise qui sont, la gestion du personnel, les investissements, la gestion financière,...etc. C'est pourquoi le budget, expression chiffrée des prévisions, a un rôle déterminant pour assurer la cohérence de l'entreprise.
- **Décentralisation** : le budget général traduit les choix et objectifs de la direction générale. Mais son élaboration et son exécution nécessitent une décentralisation au niveau de tous les centres de l'entreprise. Il devient ainsi l'instrument de base de la direction par objectifs.
- **Contrôle** : s'il y a décentralisation ou délégation de pouvoirs, c'est dans le cadre et la limite d'objectifs chiffrés prédéterminés. Les budgets et le contrôle budgétaire ne suppriment pas la hiérarchie; au contraire, ils la formalisent en un système d'objectifs et d'écarts.

---

<sup>1</sup> Sylvie de Coussergues, Gautier Bourdeaux;7 édition « *Gestion de la banque, Du diagnostic à la stratégie* »;page : 172.

<sup>2</sup> BENCHABANE Souhila. BERRAKI Nesrine. « *Impact du contrôle de gestion sur la performance des entreprises. Cas de la SARL IFRI* ». Mémoire master. Université ABDERRAHMANE MIRA. BEJAIA. Année 2011.

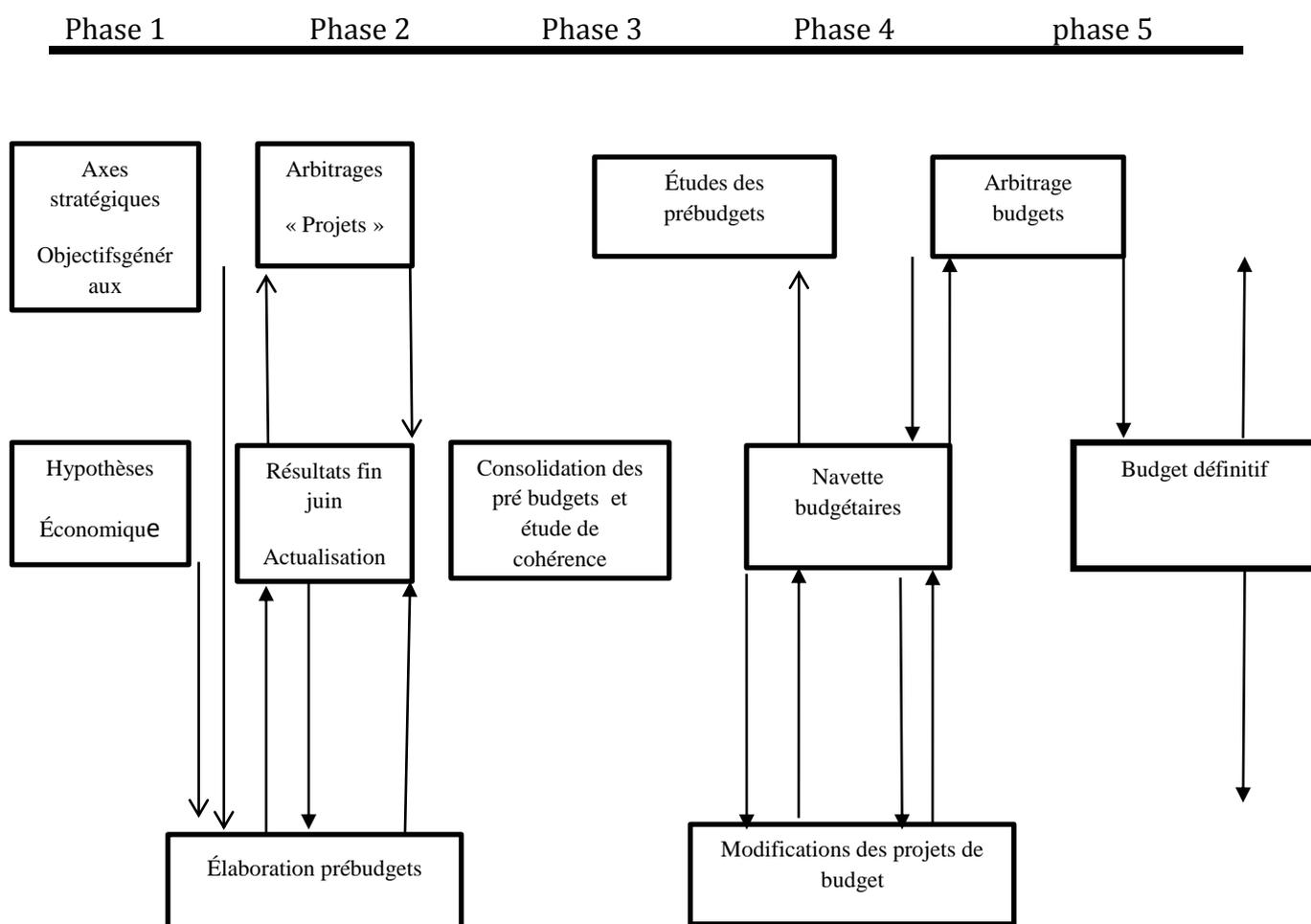
## Chapitre 02 : les outils de contrôle de gestion bancaire

### 2. La procédure budgétaire :

La procédure budgétaire associe la direction générale à tous les centres de responsabilité. Elle comprend plusieurs étapes qui s'étendent sur trois à quatre mois. La procédure d'élaboration du budget de l'année budgétaire N commence le plus tard possible au cours de l'année N-1<sup>1</sup>.

Le déroulement type d'une procédure est représenté par le schéma suivant:

**Figure 6** : les cinq phases d'une procédure budgétaire



**Source** : Michel Roach et Gérard Naulleau. « *Le contrôle de gestion bancaire et financier* », quatrième édition, Revue banque. P 228.

<sup>1</sup> Inspiré de G.Lngois, C.Bonnier, M. Bringer, « *contrôle de gestion* », Edition FOUCHER, page : 188.

## Chapitre 02 : les outils de contrôle de gestion bancaire

---

- **Première étape :**

Cette phase est initiée à la fin du premier semestre, la direction générale transmet aux responsables des centres :

- les objectifs généraux à tenir concernant leur centre pour l'année à venir;
- des paramètres et des directives à respecté tels que le taux de marge, le taux d'actualisation des flux financiers, etc. ;
- les prévisions concernant l'environnement économique (taux d'inflation, taux de change, niveau des salaires, etc.).

- **Deuxième étape :**

Elle se déroule au cours du troisième trimestre et est chargé par les centres de responsabilité. Chaque responsable de centre établit un projet du budget (pré budget) compte tenu :

- des instructions communiquées par la direction;
- des contraintes propres à leur centre de responsabilité.

- **Troisième étape :**

Cette étape est prise en charge par le service de contrôle de gestion, il s'agit, à la fin du troisième trimestre et sur une période de quelques semaines, d'effectuer une première consolidation des prés budgets transmis par les centres de responsabilité et de réaliser des analyses de cohérence. Cette synthèse fait ressortir des incohérences et des incompatibilités entre les niveaux d'activité prévus dans les différents centres.

Après la vérification et l'aller-retour de clarification effectués auprès des centres, une première consolidation intermédiaire conduit à l'édition de documents récapitulatifs sur l'activité, les investissements et les principaux états prévisionnels de résultat de la banque pour N et N+1. Ceux-ci sont alors transmis à la direction générale, accompagnés de commentaires.

- **Quatrième étape :**

Est une phase de négociations entre direction générale et centre de responsabilités lors de réunions ou de « comités budgétaire » afin d'aboutir à un accord sur les objectifs d'activité, de revenus, de charge et d'investissement retenus au niveau de chaque centre de responsabilité.

## Chapitre 02 : les outils de contrôle de gestion bancaire

---

- **Cinquième étape:**

Correspond à l'établissement du budget définitif par métier ou par grande fonction. Le budget définitif est présenté aux dirigeants de la banque et au conseil d'administration, il est alors diffusé à l'ensemble des centres de responsabilité de la banque. Le contrôle de gestion peut utiliser pour cela des documents normalisés de « notification budgétaire », accompagnés d'une note éventuelle signée par la direction générale afin de bien marquer le caractère contractuel de l'engagement pris par le responsable concerné du centre de responsabilité.

### 3. Le contrôle budgétaire :

La gestion budgétaire comprend aussi un suivi budgétaire à fréquence déterminée (mensuelle, trimestrielle).

Le suivi budgétaire bancaire est intégré dans le *reporting* bancaire, ce dernier permettant de centraliser l'ensemble des informations au niveau de la direction générale. Ce suivi, de fréquence généralement mensuelle, permet de comparer les réalisations aux prévisions. Il porte sur les principaux éléments caractéristiques de l'activité bancaire tels que la formation du PNB, les objectifs d'activité, produits, charge et investissement...

Dans leur ouvrage, ALAZARD.C et SEPARIS reprennent la définition du contrôle budgétaire de M.Gervais : « la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions réels chiffrées figurants aux budgets afin :

- De rechercher la (ou les) cause (s) d'écarts.
- D'informer les différents niveaux hiérarchiques.
- De prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires.
- D'apprécier l'activité des responsables budgétaire. »<sup>1</sup>

En ce sens, le contrôle budgétaire est une fonction partielle du contrôle de gestion dont dépend la qualité de ses interventions.

Pour un contrôle budgétaire efficace, le contrôle de gestion se doit de :

- Définir les centres de responsabilités en évitant les chevauchements d'autorité ou les incohérences de rattachement hiérarchique ;
- Servir de liaison et d'arbitrage entre les centres de responsabilité, en particulier en définissant clairement les modalités de cession entre les centres;

---

<sup>1</sup>ALZARD.C, SEPARIS.DCG11. « *Contrôle de gestion, Manuel et applications* » Ed DUNOD, 2007, P, 483

## Chapitre 02 : les outils de contrôle de gestion bancaire

---

- Décider du degré d'autonomie déléguée aux centres et de faire respecter les orientations de politique générale de la firme;
- Mettre en place des unités de mesure des performances connues et acceptées par les responsables.

Sous ces conditions, le contrôle budgétaire pourra pleinement être perçu par les responsables opérationnels comme un service qui les aide à maîtriser et à améliorer la gestion, il incitera au dialogue et à la communication.

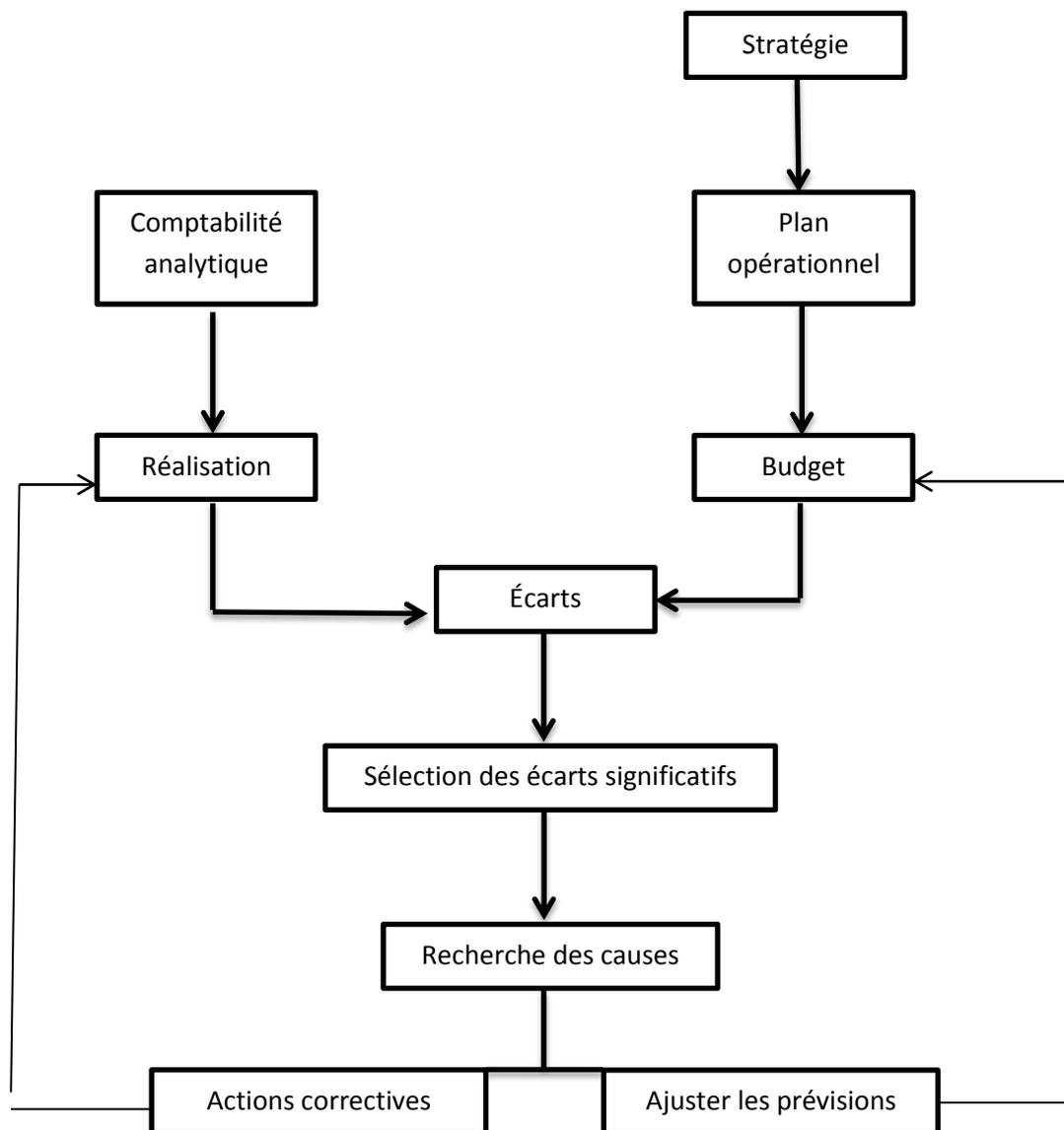
Le contrôle budgétaire est une procédure qui compare à posteriori les réalisations avec les prévisions des budgets d'un centre de responsabilité. Cette procédure :

- Dégage des écarts entre les montants réalisés et les montants budgets (ou montant préétablis);
- Comporte une phase d'identification des causes d'écarts;
- Est à la base d'actions correctives;
- Est mise en œuvre au niveau de chaque centre de responsabilité.

La procédure du contrôle budgétaire peut être résumée par le schéma suivant :

## Chapitre 02 : les outils de contrôle de gestion bancaire

Figure 7 : le contrôle budgétaire



Source : Iangois.L, Bonnier. C, Bringer.C, « *contrôle de gestion* », ED Foucher, Paris, 2006 P.300.

## Chapitre 02 : les outils de contrôle de gestion bancaire

---

### 4. Rôle du contrôleur de gestion :<sup>1</sup>

Le contrôleur de gestion intervient dans l'élaboration des budgets au niveau de la conception et de l'animation.

Le calcul des écarts nécessite une coïncidence entre le plan et le budget.

#### 4.1. Le contrôleur concepteur :

- Il définit les formulaires à remplir, la procédure de circulation des informations et le calendrier de la navette budgétaire. il rédige le manuel des procédures.
- il s'assure que la procédure budgétaire incite les responsables à prendre des décisions qui soient conformes à la stratégie de l'entreprise.
- il évalue le montant de la réserve budgétaire de direction dont dispose la direction générale pour faire imprévus.

#### 4.2. Le contrôleur animateur :

- Le contrôleur a un rôle de formateur des responsables. il les persuade de l'intérêt de la méthode budgétaire. Il les incite à fournir honnêtement des informations fiables. il est le conseiller des responsables dans la préparation de leurs projets de budgets.

---

<sup>1</sup> Inspiré de G.Lngois, C.Bonnier, M. Bringer, « *contrôle de gestion* », Edition FOUCHER, page : 190

## Chapitre 02 : les outils de contrôle de gestion bancaire

---

### Section 03 : Le tableau de bord

Les tableaux de bord sont des outils spécifiques présentés sous forme d'un ensemble d'outils hétérogènes ayant des contenus, des finalités et des modes de fonctionnement différents, destinés au responsable pour lui permettre grâce à des indicateurs, présentés de manière synthétique, de contrôler le fonctionnement de son système en analysant les écarts significatifs afin de prévoir et décider pour prendre des décisions correctives en agissant à temps.

Ils doivent cependant s'inscrire dans un schéma global d'analyse des actions et impliquent que les données délivrées puissent être agrégées jusqu'au plus haut niveau de la hiérarchie.

#### 1. Définition :

Dans la banque comme dans toute organisation, les tableaux de bord apparaissent, à côté des budgets, comme les supports privilégiés du contrôle de gestion. Plusieurs spécialistes en gestion ont proposé de nombreuses définitions de tableau de bord, nous citons parmi : Claude ALAZARD ; Sabine SEPARI ; Abdelhamid EL GADI.

« Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisés en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer». <sup>1</sup>

« Le tableau bord est constitué par un ensemble de renseignement judicieusement choisis (chiffres, ratios, graphiques), qui constituent la synthèse des documents de l'ensemble de l'exploitation et qui, par une présentation pratique, doivent permettre aux dirigeants, sans recherche ni perte de temps, de se faire une opinion exacte et précise de la situation de l'entité concernée » <sup>2</sup>.

Bref, on peut conclure que le tableau de bord est un outil qui répond mieux aux besoins d'un pilotage rapide, permanent sur un ensemble de variables tant financières, quantitatives que qualitatives.

De ces différentes notions, on peut déduire que le tableau de bord :

---

<sup>1</sup> Claude ALAZARD, Sabine SEPARI ; DECF, 5 éditions « *contrôle de gestion* » édition Dunod ; page : 591

<sup>2</sup> Abdelhamid EL GADI « *Audit et contrôle de gestion* » ; page : 32

## Chapitre 02 : les outils de contrôle de gestion bancaire

---

- ✓ Suit la manière dont les objectifs sont réalisés;
- ✓ Synthétise des informations propres à un responsable. Il est tourné, essentiellement, vers une information opérationnelle orientée vers le pilotage ;
- ✓ Ne comporte qu'un petit nombre d'indicateurs qui sont, non seulement financiers, mais aussi physiques, voire qualitatifs, qui sont centrés sur les facteurs clés de succès de l'entreprise;
- ✓ Informe les dirigeants sur des éléments essentiels de leur gestion, ce qui implique une sélection parmi les indicateurs possibles. Seules quelques informations sont consolidées pour le niveau hiérarchique supérieur;
- ✓ Sert à suivre les actions, à les corriger et à anticiper d'autre action;
- ✓ A la vocation de contrôler, il permet de maîtriser l'activité et de suivre la performance;
- ✓ Peut-être d'une périodicité quotidienne, hebdomadaire ou mensuelle selon les besoins du dirigeant et de l'activité suivie.

### 2. Caractéristiques<sup>1</sup> du tableau de bord :

Nombre d'entreprises et notamment les banques ont mis en place des tableaux de bord.

Certains avec succès. L'outil reste toutefois peu répandu et souffre d'une mauvaise image, la cause majeure étant, le plus souvent, l'inadéquation des tableaux de bord avec les besoins des utilisateurs.

**Quelles caractéristiques doit posséder un tableau de bord pour qu'il devienne un véritable outil au service du responsable<sup>2</sup>?**

#### 2.1. Le bon tableau de « bord » doit répondre à la règle des « 3U » :

- **Utile** : en termes d'évaluation d'une décision dans la perspective de prendre des plans d'action adaptés au moment qu'il faut.
- **Utilisable** : c'est-à-dire le responsable doit facilement en extraire des informations exploitables, à travers des supports synthétiques.
- **Utilisé** : à travers la dimension d'animation, le tableau de bord peut devenir un véritable outil de pilotage au service du management d'une structure bancaire.

---

<sup>1</sup> Inspiré de : Daniel Boix., Bernard Féminier, Manager d'équipe, « *tableau de bord facile* », Edition d'organisation.

<sup>2</sup> Idem

## Chapitre 02 : les outils de contrôle de gestion bancaire

---

### **2.2. Le tableau de bord doit relier les niveaux stratégiques et opérationnels :**

La vocation d'un tableau de bord s'inscrit dans la dynamique de pilotage d'un système, qui caractérise la finalité du métier de responsable. Le tableau de bord a pour fin d'articuler les niveaux de réflexion (stratégie) et d'action.

### **2.3. Le tableau de bord doit être facile à lire et à comprendre :**

Plus de responsable aura de facilité à lire son tableau de bord mieux il agira. Les modalités techniques de conception sont donc primordiales. Seule une réflexion rigoureuse sur les fonctions du tableau de bord offre une garantie d'une utilité optimale, en adéquation avec les besoins et les attentes du responsable.

### **2.4. La simplicité dans le choix et la présentation des indicateurs :**

La sélection des indicateurs reste trop compliquée, l'indicateur présente le risque d'un « cout » d'obtention élevé (temps d'élaboration important pouvant entraîner une édition tardive, par exemple) et celui d'une interprétation délicate. Les informations doivent être aisées à lire et directement interprétables. Le mode de formalisation est fondamental : la présentation de l'indicateur détermine la réceptivité de l'utilisateur.

### **2.5. Le tableau de bord doit être évolutif :**

Il doit être conçu d'une manière à évoluer dans le temps et non pas d'une manière statique et cela en donnant des indicateurs sur les actions achevées, en cours et à venir. Le tableau de bord doit être vivant c'est-à-dire qu'il prévoit des modalités d'actualisation et de mise à jour périodique et régulière adaptée aux besoins, pour entraîner une dynamique dans la structure où il est développé.

## **3. La véritable mission dévolue au tableau de bord**

Le tableau de bord s'insère entre les « système d'information opérationnels » permettant la gestion des opérations et des éléments de planifications-budgétisation. Cette définition appelle un certain nombre de remarques sur les confusions à éviter lors de l'introduction du tableau de bord ou de modifications sensibles dans leur configuration<sup>1</sup> :

---

<sup>1</sup> Daniel Boix., Bernard Féminier, Manager d'équipe, « tableau de bord facile », Edition d'organisation. P130

## Chapitre 02 : les outils de contrôle de gestion bancaire

---

### **3.1. Le tableau de bord ne doit pas être assimilé au système d'informations opérationnelles :**

Ce dernier a pour mission de diffuser les informations nécessaires au fonctionnement quotidien des opérations : références clients, produits, et opérations, etc. Le système d'information est aussi exhaustif et analytique que possible, il permet de faire, mais il ne met pas en perspective les conditions d'obtention des résultats par rapport à des priorités.

### **3.2. Le tableau de bord ne doit pas être assimilé à une base de données statistique:**

Cette dernière est nécessaire pour les départements fonctionnels de l'établissement. Cependant, la base de données est une production mécanique d'informations passives. Celles-ci n'interpellent pas les responsables opérationnels qui n'ont pas de retour systématique sur ce type d'informations.

### **3.3. Le tableau de bord n'est pas un outil ponctuel d'enquête :**

Le tableau de bord ne doit pas être considéré comme un outil ponctuel d'enquête pour les directions fonctionnelles à la recherche d'informations pour une étude, une simulation ou l'initialisation du processus de planification-budgétisation. Le tableau de bord a un caractère permanent et récurrent.

### **3.4. Enfin, le tableau de bord n'est pas le reporting comptable :**

Ce dernier est contrait par le formalisme réglementaire de la comptabilité et il n'a pas pour seul objectif de « rendre compte » des conditions précises d'obtention de la performance économique ainsi que ses caractéristiques.

En résumé, le tableau de bord est un outil d'orientation, de suivi et d'analyse de points clés de l'action organisationnelle. Il doit interpeller son destinataire (support dynamique d'information) en suscitant de réponse, des retours, des débats, en l'amenant à ce prononcer (analyser) et à prendre une décision pertinente dans le cadre de sa délégation de responsabilités

## Chapitre 02 : les outils de contrôle de gestion bancaire

---

### 4. Les différents niveaux de tableau de bord :

La banque utilise et connecte plusieurs tableaux .dès lors, il convient de parler d'un système de tableau de bord. De manière générale, il est possible de décrire trois familles d'instruments<sup>1</sup> :

#### 4.1. Le tableau de bord stratégique :

Ce tableau de bord est dédié aux membres de la direction générale. Il se donne comme objectif, à partir d'un nombre limité de données, de juger la mise en place de la stratégie. L'horizon retenu est donc le moyen ou le long terme.

#### 4.2. Le tableau de bord de gestion :

Le tableau de bord de gestion regroupe des informations nécessaires au pilotage des activités. Le temps de cet outil se focalise sur le court terme .L'objectif est de proposer aux différents responsables de la banque des données actualisées régulièrement, qui permettent une réactivité suffisante pour modifier ou anticiper une action.

#### 4.3. Le tableau de bord opérationnel :

Quant à ce dernier, il est destiné aux opérationnels, qui ont pour mission de gérer l'activité quotidienne de la banque. Il doit donc être très réactif afin de permettre à ses utilisateurs d'adapter leurs comportements, mais aussi de comprendre comment leurs actions individuelles s'inscrivent dans la performance de la banque.

#### 4.4. Le tableau de bord prospectif (TBP) :

Il s'agit de système d'indicateurs directement reliés à la stratégie développée par l'entreprise et offrant à son utilisateur l'opportunité de piloter tous les déterminants de la performance globale, notamment la performance financière s'appuyant sur le modèle de causalité existant entre les quatre axes : **finance, client, processus interne et apprentissage organisationnel.**

---

<sup>1</sup> Daniel Boix., Bernard Féminier. Op.cit, p, 146.

## Chapitre 02 : les outils de contrôle de gestion bancaire

---

### 5. Les principaux objectifs<sup>1</sup> du tableau de bord

La pluralité des caractéristiques du tableau de bord peut directement expliquer les objectifs attendus, les tableaux de bord apparaissent ainsi, en premier lieu, comme un système de coordination, permettant à des acteurs appartenant à différents niveaux hiérarchiques ou à différentes fonctions de l'organisation d'échanger des informations et d'interagir.

En second lieu, ils permettent de contrôler des actions, vérifier que tout s'est passé conformément aux standards, prévisions et objectifs et rendre compte des performances des différents centres de responsabilité.

En troisième lieu, ils constituent un outil d'aide à la décision : l'analyse des indicateurs permet en effet d'être alerté sur les dysfonctionnements, de prendre la mesure des risques, d'évaluer les effets des différentes décisions qui ont été prises, etc.

Plusieurs responsables de contrôle de gestion précisent encore que le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention des responsables sur les points clés de sa gestion.

### 6. Les outils du tableau de bord :

Le tableau de bord comporte des outils tels que<sup>2</sup> :

#### 6.1. Les valeurs brutes et les écarts :

Les valeurs brutes permettent d'avoir une idée réaliste du résultat de l'action, du fait qu'elles mesurent les grandeurs sur lesquelles le responsable travaille. Quant aux écarts, ils mettent en évidence les éventuelles dérives par rapport aux prévisions. Cependant, pour conduire l'action, les différents responsables ne doivent pas être submergés d'indicateurs, seuls les valeurs brutes et les écarts se rapportant aux points clés de l'activité du centre de responsabilité doivent être retenus pour accélérer l'analyse.

#### 6.2. Les ratios :

La présentation d'indicateurs sous forme de ratios facilite les comparaisons pour une appréhension de situation en terme relatif. Ils permettent de mieux mesurer et situer les

---

<sup>1</sup>BESCOS P.L., « *Contrôle de Gestion et Management* », Monchrétien, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 1997 p. 197, 198.

<sup>2</sup> C.ALAZARD,S .SEPARI, « *Contrôle De Gestion Manuel et Applications* »,DUNOD,Paris,2007,P680.

## Chapitre 02 : les outils de contrôle de gestion bancaire

---

performances par rapport aux objectifs. Néanmoins, leur utilisation n'est significative que dans la mesure où leur évolution dans le temps et dans l'espace est mise en évidence.

### 6.3. Les tableaux :

Les tableaux fournissent des données détaillées et laissent la possibilité à l'utilisateur d'effectuer des calculs complémentaires; mais leur capacité à donner une vue de ensemble est inversement proportionnelle à leur densité.

De manière générale, le tableau de bord comporte quatre zones qui feront résumer et traduire la situation de la banque :

- La zone « paramètres économiques » : composé des différents indicateurs retenus au moment de la conception et semblant importants aux yeux des décideurs;
- La zone « résultats réels » : ces résultats peuvent être présentés par période et/ou cumulés. Ils concernent les informations relatives à l'activité monétaires, quantitatives et qualitatives. A côté de ces informations sur l'activité, figurent souvent des éléments de performances financières du centre de responsabilité;
- La zone « objectifs » : apparaissent dans cette zone les objectifs sélectionnés pour la période concernée. Ils sont présentés selon les mêmes choix que ceux retenus pour les résultats;
- La zone « écarts » : ils sont exprimés en valeur absolue ou relative. Ce sont ceux du Contrôle budgétaire mais aussi tout calcul présentant un intérêt pour la gestion.

## Chapitre 02 : les outils de contrôle de gestion bancaire

**Tableau N°1:** La maquette d'un tableau de bord type

Tableau de bord centre			
	résultats	objectifs	écarts
Rubrique1			
Indicateur A			
Indicateur B			
Indicateur C			
Rubrique 2			

Zone paramètre      zone résultats      zone objectifs      zone écarts

Économique

**Source :** C.ALAZARD, S .SEPARI, « *Contrôle De Gestion Manuel et Applications* », DUNOD, Paris, 2007, P640.

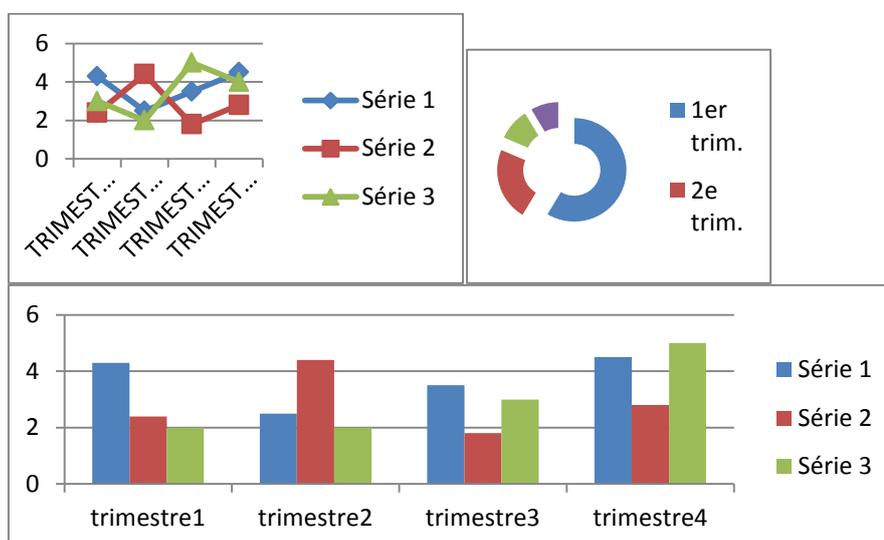
### 6.4. Les graphiques :

Leur intérêt est de visualiser rapidement et directement les évolutions, et mieux appréhender les changements de rythme ou de tendance. Leur inconvénient est qu'ils ne permettent pas de réaliser des analyses supplémentaires à la convenance de l'analyste.

- Les histogrammes : ils sont le plus souvent utilisés pour comparer plusieurs séries de valeurs;
- Les courbes : elles permettent de visualiser l'évolution de l'indicateur dans le temps; ce qui facilite l'étude de la progression et l'analyse de la tendance;
- Le camembert : c'est le meilleur outil pour présenter des données relatives (pourcentage).

## Chapitre 02 : les outils de contrôle de gestion bancaire

**Figure8** : présentation de quelques formes graphiques.



### 6.5. Les clignotants :

Ils correspondent à des signaux visuels faisant ressortir un écart significatif après la composition de la valeur de l'indicateur avec un seuil- limite ou une norme de référence.

Le fait qu'ils s'allument témoigne d'une anomalie, d'une dégradation ou d'un écart par rapport à l'objectif. Tant qu'ils ne se déclenchent pas, le fonctionnement est supposé correct et la performance bonne. Ils permettent de concentrer l'action sur l'urgence et l'essentiel. L'aspect visuel du clignotant peut être :

- Une coloration de la valeur à l'écran pour avertir d'un écart significatif.
- Un cadran ou une barre graduée qui donne la position relative par rapport à la normalité et la zone à éviter
- Une alarme sonore
- Les pictogrammes



**Figure9:** exemple de pictogrammes

## Chapitre 02 : les outils de contrôle de gestion bancaire

---

### 6.7. Les multimédias :

Image, voix, ils autorisent une perception plus riche de la situation, mais ils limitent la part d'interprétation de l'utilisateur.

### 7. La construction d'un tableau de bord:

Un tableau de bord doit renfermer des informations qui permettront au responsable opérationnel une bonne maîtrise de son activité d'un côté et qui offriront une vue globale mais précise sur la performance dont fait preuve l'organisation pour les autres destinataires d'un autre côté. A cet effet, la construction d'un tableau de bord peut être résumée en étapes suivantes <sup>1</sup>:

- La définition des objectifs de l'organisation concernée par le tableau de bord ;
- Le choix des indicateurs ;
- Nature des indicateurs ;
- Critères de sélections ;
- La précision de la périodicité ;
- Le choix de la mise en forme.

#### 7.1. La définition des objectifs :

La formalisation des objectifs est essentielle dans une organisation quelle qu'elle soit publique ou privée, grande ou petite.

Définir les objectifs revient à préciser les buts que veut atteindre l'organisation. Ces derniers délimitent la performance dont elle veut faire preuve de par son activité. Un objectif doit être précis, clair et fiable. Il doit s'inscrire dans le cadre de la stratégie global de l'entreprise.

#### 7.2. Le choix des indicateurs :

Une fois les objectifs fixés, il y a lieu de procéder à l'identification des paramètres de mesure permettant leur suivi. A cet effet, les entreprises retiennent, généralement, deux types d'indicateurs :

- **Les indicateurs de performances :**

Ces indicateurs doivent refléter la capacité de l'entreprise à conduire ses actions avec efficacité et efficience.

---

<sup>1</sup>A. AOUCHICH « Pilotage et mesure de performance du réseau bancaire » mémoire ESB. Année 2010.

## Chapitre 02 : les outils de contrôle de gestion bancaire

---

- **Les indicateurs de pilotage :**

Ils sont associés aux indicateurs de performances. Ils localisent les leviers sur lesquels il faut agir pour corriger une éventuelle contre-performance. Appelés généralement indicateurs de productivité partielle car ils mettent en relation un produit et une charge.

### 7.3. Nature des indicateurs :

Les mesures retenues seront considérées comme des

- Indicateurs de suivis :

Ils ont pour objectif la mesure de l'évolution et permettent les actions correctrices. Ils doivent doter l'entreprise d'une capacité d'anticipation ou de réaction ou de réaction en temps opportun.

- Indicateurs de résultat :

Ils sont des mesures a posteriori qui permettent de constater que l'on a atteint ou non les objectifs fixés. Ils constituent un outil de formalisation et de contrôle des objectifs.

Ces indicateurs peuvent encore être :

- De reporting: s'ils sont utilisés comme outil d'information de la hiérarchie sur la performance réalisée et sur le degré d'atteinte des objectifs. Il s'agit généralement d'indicateurs de résultat ;
- De pilotage : ils sont liés soit au suivi de l'action en cours, soit à des points sur lesquels le responsable veut maintenir un contrôle régulier. Selon les cas ces indicateurs seront des indicateurs de suivi ou de résultat.

### 7.4. Critères de sélection des indicateurs :

Les indicateurs retenus devront être en **nombre limité**. S'ils sont trop nombreux, le risque est grand qu'ils soient mal ou pas suivis. Pour être retenu, un indicateur devra :

- Mesurer un ou plusieurs objectifs :

Les indicateurs seront spécifiquement choisis en fonction de l'unité à piloter, des objectifs qu'elle poursuit et des besoins précis des décideurs ;

- Être constructible :

Les données nécessaires à la définition des indicateurs existent dans le système d'information de l'entreprise ou peuvent être aisément obtenues de tiers ;

- Être utilisable en temps réel :

Il est important que les indicateurs soient assez sensibles aux variations du phénomène contrôlé pour traduire toute modification de l'information en temps réel ;

## Chapitre 02 : les outils de contrôle de gestion bancaire

---

- Être communicable :

La présentation (tableau de chiffres, graphique,...) des valeurs prises par les indicateurs retenus est importante puisqu'il faudra les communiquer aux utilisateurs au sein de l'entreprise ;

- Induire l'action :

Les indicateurs doivent permettre de juger les progrès réalisés et du chemin restant à parcourir pour atteindre l'objectif fixé et donc engendrer l'action de correction si cela s'avère nécessaire.

### **7.5. Choix de la périodicité :**

Il n'existe aucune règle stricte quant à la détermination et au choix de la périodicité du tableau de bord. La périodicité doit correspondre aux besoins du responsable de l'entreprise destinataire du tableau de bord. En effet, on peut avoir, au sein d'une même entreprise, plusieurs fréquences de mise à jour qui diffèrent d'un responsable à un autre et d'un niveau à un autre. Cependant, plusieurs auteurs privilégient la mise à jour mensuelle.

### **7.6. Le choix de la mise en forme :**

L'information que contient un tableau de bord doit être mise en perspective sous une forme

visuelle agréable (graphique, pictogramme, histogramme, alarmes et clignotants). Une bonne mise en forme permet, à son utilisateur, de la décoder plus facilement et de réagir plus vite.

## Chapitre 02 : les outils de contrôle de gestion bancaire

---

### **Conclusion**

Le présent chapitre nous a permis de présenter les différents outils de contrôle de gestion qui permettent de prendre les décisions optimales. Ce qui nous a permis de mieux cerner les techniques de la comptabilité analytique et la difficulté de la mettre en œuvre dans le milieu bancaire à cause de la complexité de l'activité bancaire. Et, d'étudier les étapes de la procédure budgétaire. Et le principe d'un tableau de bord : sa conception générale et son importance dans le milieu bancaire.

Afin d'apprécier lesdits outils de contrôle de gestion, nous tenterons le cas de la banque du Développement Local « BDL » dans le chapitre suivant.

## *Chapitre 03*

# *Le contrôle de gestion au sein de la BDL*

### Section 01 : présentation de la banque De Développement Local

#### 1. Historique et perspectives de la BDL<sup>1</sup> :

Issue de la restructuration du Crédit Populaire d'Algérie, la *Banque de Développement Local* a été créée par le décret n°85/84 du 30 avril 1985 sous la forme de société nationale de banque pour prendre en charge notamment le portefeuille des entreprises publiques locales.

Son siège social est établi à Staouéli (wilaya d'Alger). A sa création, la BDL a hérité d'une partie du CPA en restructuration, d'un siège social, et de 39 agences ainsi que le transfert de 700 agents. Aussi, Elle a hérité, en 1986, des activités et des biens des caisses de crédits Municipaux d'Alger, Oran, Constantine et Annaba (activité prêts sur gages).

En effets, elle est la seule banque qui prend en charge l'activité du prêt sur gage (OR), ainsi parmi les agences que compte la BDL, 06 sont spécialisés dans cette activité.

Elle sera transformée dans le cadre de l'autonomie des entreprises publiques, en société par actions le 20 février 1989 avec un capital social de **720 millions de dinars**.

Actuellement, la BDL dispose d'un réseau de 146 agences à travers le territoire national, regroupées en 16 Direction Régionales (groupes d'exploitations). Le capital social est passé successivement de 500 millions de dinars à sa création, à **720 millions de dinars en 1994**, à **1 440 millions de dinars en 1995**, à **13 390 dinars en 2004**, puis **15 800 millions de dinars en 2014**, pour atteindre un capital de **36 800 millions de dinars en 2016**.

Le portefeuille participation de la BDL compte 18 filiales, dont une participation à l'étranger, pour une valeur globale de **1793 millions de dinars**.

La BDL exerce les fonctions classiques d'une *banque* universelle comprenant la mise à disposition et la gestion des moyens de paiements et la collecte des fonds du public ainsi que l'octroi de crédit. C'est d'abord, la banque:

- Des PME/PMI dans sa conception la plus large ;
- Des ménages et des particuliers ;
- Elle se distingue aussi par son activité à caractère social qui est le «Prêts sur gages».

---

<sup>1</sup> Documentation interne de la banque BDL

## Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la BDL

---

### 2. objectifs de la BDL

#### 2.1. Les objectifs stratégiques :

L'objectif principal de la banque est de se distinguer par rapport à la concurrence en ancrant davantage sa vocation de banque de la « PME/PMI », des « professions libérales », des « ménages », des « particuliers » et de la « Micro Entreprise ».

En réaffirmant ainsi son rôle de *banque Universelle*, il s'agit pour la BDL. Dans les années à venir de consolider sa position sur le marché national en offrant à ses clients des services financiers au premier rang de l'innovation et de la technologie et en mobilisant toutes ses forces et moyens aux fins de :

- Se mettre à l'écoute de ses clients en offrant une gamme de produits de qualité et compétitifs répondant à leurs besoins
- Responsabiliser son personnel en lui procurant des possibilités de formation, et des perspectives d'évolution de carrière ;
- Satisfaire l'actionnaire en lui procurant une information transparente et en optimisant la rentabilité financière ;
- Se comporter en banque de grande confiance pour ces clients en toute circonstance<sup>1</sup>.

#### 2.2. Les objectifs opérationnels :

La banque de développement local a pour ambition :

- De se maintenir au second rang après la *CNEP-BANK* (Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance) pour le financement du crédit hypothécaire ;
- D'asseoir une part importante du marché de la « PME/PMI » et de la « micro entreprise » qui fait l'objet d'une compétition accrue, tous secteurs confondus<sup>2</sup>.

### 3. L'organisation générale :

Dans le cadre des réformes des entreprises pour la modernisation et la mise à niveau du secteur bancaire, la Banque de Développement Local a procédé en janvier 2008 à une réadaptation de son organisation et de son mode de fonctionnement, construisant ainsi un cadre de référence structurant.

Le schéma d'organisation adopté est de type évolutif et moderne, s'inscrivant dans une logique de performance inhérente aux exigences du marché. Parmi les objectifs fixés lors de la révision organisationnelle arrêtée, est le renforcement de la fonction du contrôle de gestion

---

<sup>1</sup> Documentation interne de la banque BDL

<sup>2</sup> Idem

## Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la BDL

---

en s'inscrivant comme une fonction de pilotage et d'aide à la décision, d'où son rattachement au Secrétariat Général.

Le schéma d'organisation de la **BDL**. Identifie les structures de la banque au niveau central, régional et local. Il représente tous les niveaux organisationnels de la Banque, mettant en relief les liens hiérarchiques et fonctionnels entre les structures centrales, structures régionales et locales, commerciales d'une part et de contrôle dans les différents compartiments de la banque d'autre part. Les attributions, les organigrammes et les caractéristiques des directeurs généraux adjoints, des divisions, des directions centrales, des cellules, des directions régionales et des agences sont régis par des textes organiques internes distincts<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Documentation interne de l'entreprise

**ORGANIGRAMME**

## Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la BDL

---

Le schéma organisationnel de la banque se décline comme suit :

- **La Direction Générale** : comprend le cabinet (conseillers & attachés de direction) ; un secrétariat, ainsi que les structures rattachées à la Direction Générale : l'inspection générale (cinq (05) inspections régionales rattachées) ;
- **Le Secrétaire général** : a sous sa coupe les structures de contrôle tel que ; le contrôle permanent, le contrôle de gestion, la direction de l'audit et de l'organisation, les affaires juridique, etc.
- **Le Directeur Général Adjoint chargé de l'administration générale coiffe trois (3) divisions :**
  - *La division du personnel et moyens* dont les entités qui lui sont rattachées sont les suivantes : Les moyens matériels ; les ressources humaines ; la formation ; la protection du patrimoine & de la gestion des archives & le département des œuvres sociales ;
  - *La division ' système d'information '*, quant à elle réunit : les structures de la production informatique et du développement informatique ; et sécurité informatique.
  - *La division 'financière et comptabilité'*, quant à elle comprend : la direction centrale de la comptabilité et la direction de la gestion de la trésorerie et des marchés.
- **Le Directeur Général Adjoint chargé des engagements, supervise deux (02) divisions :**
  - *La division de l'exploitation* qui comporte les directions suivantes : la direction commerciale et du réseau (les directions régionales d'exploitation). la direction des moyens de paiement ;
  - *La division des engagements & crédit rassemble* : les directions du financement des entreprises, la direction des financements particuliers, la direction des relations internationales & du commerce extérieur, ainsi que la direction du recouvrement ;
  - La direction « *Prêts sur gages* » ;
  - 16 directions régionales d'exploitation (*DRE*) et *146 Agences*, dont *06 Agences « PSG »*.

## Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la BDL

### 4. Les chiffres clés de la banque BDL

Les efforts considérables en entreprise pour positionner la BDL sur son marché et améliorer son image lui ont permis de s'organiser de manière plus efficace. D'enregistrer une croissance de ses principaux indicateurs de gestion. D'assainir sa comptabilité. De renforcer d'avantage ses contrôles. De moderniser son réseau et de former son personnel sur les nouvelles problématiques auxquelles fait face la banque.

Les tableaux suivants vont illustrer les efforts ainsi que les résultats obtenus par la BDL au cours de ses trois (03) dernières années :

**Tableau N°2: Activité de la banque :**

U: Millions de dinars

Libellé	2012	2013	2014	2015
<b>Capital social</b>	15 800	15 800	15 800	36 800
<b>total bilan</b>	451 529	567 359	706 240	868 203
<b>Dépôt clientèle en dinars</b>	354 987	440 039	556 475	622 757
<b>Dépôt clientèle en devise</b>	21 998	23 506	24 496	28 425
<b>crédits à la clientèle</b>	263 038	369 023	460 017	519 644

Le tableau précédent montre le capital social de la BDL a enregistré une augmentation considérable soit de 133% passant ainsi de 15 800 millions de dinars en 2014 á 36 800 millions de dinars en 2016.

**Tableau N°3 : Indicateurs de résultats :**

U: Millions de dinars

Libellé	2012	2013	2014	2015
<b>Produits d'exploitation bancaires</b>	16 878	20 385	26 101	34 970
<b>Charges d'exploitation bancaires</b>	4 044	5 606	10 673	9 773
<b>Marge bancaire</b>	12 834	14 779	15 428	25 198
<b>Frais généraux</b>	10 766	12 583	13 649	18 208
<b>Résultat de l'exercice</b>	2 068	2 196	1 779	6 990

## Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la BDL

A travers l'exploitation du tableau ci-dessus, nous constatons une nette amélioration du chiffre d'affaires globale de la banque qui est passé d'un montant de 26,1 milliards de dinars en 2014 à 35 milliards de dinars en 2015 soit un taux d'évolution de 38,5%. Cette situation a eu un impact positif sur le résultat de l'exercice 2015 enregistrant ainsi un montant qui avoisine les 7 milliards de dinars contre 1,8 milliards de dinars enregistré en 2014.

**Tableau N°4 : Autres Indicateurs :**

Libellé	2012	2013	2014	2015
Effectif	4 102	4 066	3 939	3 874
total agences	150	150	150	152
dont Agence bancaire	145	145	145	146
dont prêts sur gage	5	5	5	6

Actuellement, la BDL procède 152 agences dont 6 agences de prêt sur gage, 17 directions régionales et 30 structures centrales. Ainsi, le total effectif de la BDL a connu une baisse de X entre 2015 et 2014 qui s'expliquent en grande partie des départs en retraite et l'externalisation de certaines prestations notamment le gardiennage, nettoyage...etc.

### 5. Les centres de responsabilités dans la BDL :

Dans l'absence d'une organisation de la banque en centres de responsabilité clairement définie, nous allons tenter une approche de détermination de la nature des entités de gestion de la banque selon les critères d'affectation des centres de responsabilité.

#### 5.1. Les centres de coûts et de supports

Il s'agit des structures dont la mission principale consiste à soutenir et assurer le bon fonctionnement des agences du réseau d'exploitation qui représentent les points de vente de la BDL, à savoir les structures suivantes :

- Direction des crédits particuliers (DCP) ;
- Direction du financement des entreprises (DFE) ;
- Direction des moyens de paiement (DMP) ;
- Direction du groupe d'exploitation (*DGE*) en nombre de seize (**16**) ;
- Caisses principales.
- Direction de l'informatique ;

## Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la BDL

---

- Direction du développement informatique ;
- Direction télécommunication & sécurité informatique ;
- Direction du contrôle des engagements ;
- Direction des recouvrements de créances ;
- Direction des moyens matériels ;
- Direction des ressources humaines ;
- Direction de la formation ;
- Direction de la protection du patrimoine & de la gestion des archives.
- Direction générale ;
- Direction de l'inspection générale ;
- Direction des inspections régionales ;
- Direction audit et organisation;
- Direction de la comptabilité générale ;
- Direction du contrôle de gestion, et participation
- Direction commerciale et du réseau d'exploitation ;
- Direction juridique & du contentieux (DJC);
- Direction prêt sur gage.

### **5.2. Les centres de profit :**

Il s'agit tout simplement des structures du réseau d'exploitation de la BDL à savoir les 152 agences bancaires réparties à travers le territoire national et qui sont considéré comme points de vente.

A noter que la BDL se distingue des autres banques existantes sur le marché national à travers l'activité de prêt sur gage qui est représentée au niveau de 06 agences bancaires.

### Section 2 : présentation de la Direction du contrôle de gestion de la BDL

#### 1. La Direction du Contrôle de Gestion :

L'introduction du contrôle de gestion au sein de la BDL en tant que fonction a été concrétisée par la création en janvier 2001 d'une direction chargée principalement de développer des outils de contrôle de gestion. Cette fonction a été assurée au départ par « la direction de l'organisation et du contrôle de gestion *DOCG* », jusqu'à partir de janvier 2008, date à partir de laquelle la fonction « organisation » a été séparée et une direction « Organisation et études » a été créée à cet effet. La *DOCG* qui est devenue Direction du contrôle de gestion *DCG* et est désormais chargée exclusivement du contrôle de gestion, même avec le rattachement de l'activité gestion des participations à partir de Août 2009.

#### 2. Les relations de la DCG:

- La Direction du Contrôle De Gestion est rattachée hiérarchiquement au secrétaire générale.
- Elle entretient des relations fonctionnelles avec les directions centrales et du réseau pour ce qui a trait à la définition des objectifs et l'élaboration des plans annuels et des rapports d'activité qui s'y rattachent.
- Elle contribue activement, avec l'ensemble des structures de la banque et particulièrement avec la direction de l'informatique, au développement de schéma directeur en organisation et informatique de la banque.

#### 3. Missions de la « DCG » :

La « D.C.G » a pour missions essentielles d'étudier et d'adapter les systèmes d'organisation de la banque en fonction des exigences de la profession, de recueillir et d'exploiter l'ensemble des informations de gestion nécessaires au bon fonctionnement de la banque.

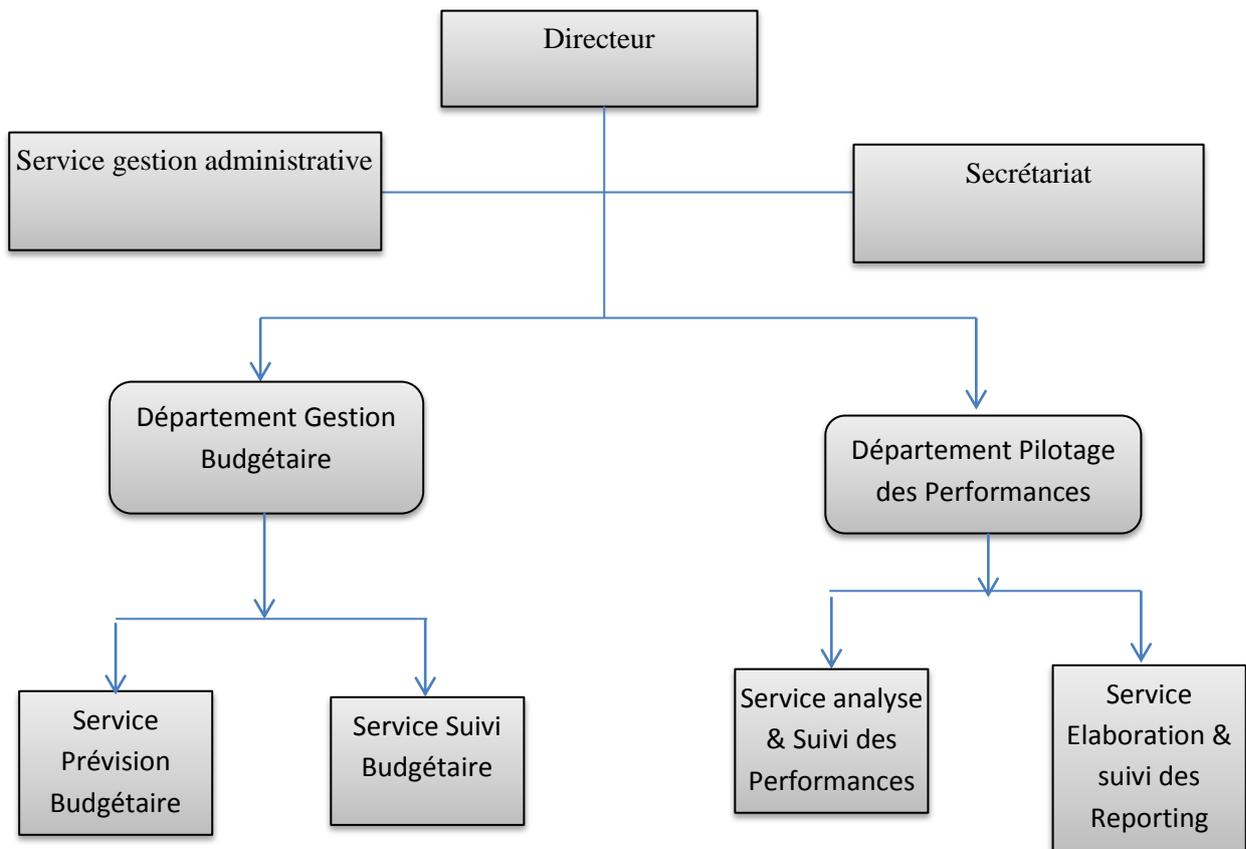
- Elle étudie les propositions budgétaires des centres de responsabilité, formalise la consolidation des prévisions budgétaires de la banque et notifie les autorisations de dépenses à l'ensemble des structures de la banque après approbation de la direction générale;
- Elle évalue, analyse et suit les réalisations budgétaires. Elle établit des comptes- rendus périodiques et propose des ajustements en cours d'exercice en cas de dépassement probable des cotes budgétaires fixées ;

## Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la BDL

- Elle exploite *les* rapports d'activité périodiques des Directions Régionale et des structures centrales et établit les rapports de gestion et contribue à l'élaboration des plans d'action de la banque ;

Elle élabore les instruments de contrôle de gestion (tableaux de bord, outils de pilotage) qu'elle soumet périodiquement à la direction générale.

### 4. L'organigramme de la DCG :



**Source** : document interne de la banque

#### 4.1. Organisation et attributions de la D.C.G :

La Direction du Contrôle de Gestion comprend trois (03) départements et un service administratif :

- Le Département Gestion Budgétaire ;
- Le Département pilotage des Performances ;
- Le Service Gestion Administrative.

## Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la BDL

---

### ➤ **Attributions du directeur**

- Le directeur du contrôle de gestion dirige, coordonne et contrôle l'ensemble des activités de la structure dont il est responsable.
- Sous la coordination et le contrôle de secrétaire Général, il rend compte de son activité au monsieur le PDG.
- Il coordonne l'élaboration et l'exécution des plans d'actions et des rapports d'activité de la Direction.
- Il conçoit et oriente la mise en place de la procédure budgétaire avec les structures de la banque et la Direction Générale, selon les orientations de la Direction Générale.

### ➤ **Le département Gestion Budgétaire**

Le département Gestion Budgétaire est organisé en deux (02) services :

- Le service prévisions budgétaires;
- Le service suivi budgétaire.

### ➤ **Le service Prévisions Budgétaires :**

Ce service est placé sous la responsabilité d'un chef de service assisté de chargés d'études, qui contribue aux différentes étapes d'élaboration des budgets annuel.

### ➤ **Le service suivi budgétaire :**

Il est chargé de mettre en place des outils de suivi périodique des dépenses engagées par les structures de la banque.

### ➤ **Le département pilotage de la performance :**

Il est pour mission d'analyser, concevoir et de mettre en œuvre les outils d'analyse des résultats et des performances de la banque, afin d'élaborer des rapports périodique et les transmettre au cadre supérieur.

### ➤ **Le service administratif :**

Ce service est placé sous la responsabilité d'un chef de service chargé de la gestion administrative du personnel de la direction, de suivi du plan de formation et du respect de la discipline.

## **5. L'environnement de la direction contrôle de gestion**

L'environnement peut être appréhendé comme étant l'ensemble des facteurs internes et externes contrôlables ou non, susceptibles d'avoir une influence sur le fonctionnement d'un service ou de l'organisation.

## Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la BDL

---

### 5.1. Dépendance hiérarchique et relations fonctionnelles

La DCG dans l'organigramme de la banque se situe à un niveau hiérarchique élevé, elle est sous la tutelle de la Direction Générale de la BDL.

Cette Direction entretient avec les différentes Directions de la banque, une relation strictement et purement fonctionnelle c'est-à-dire, une relation lui permettant d'obtenir à juste titre des directions et des services les informations nécessaires pour accomplir les tâches qui lui sont imputées ou assignées.

### 5.2. Circulation de l'information

La circulation de l'information au sein de la BDL est en fonction de type d'information, elle circule de manière verticale qu'horizontale (l'information est centralisée).

- La circulation horizontale de l'information : il s'agit ici de l'information que la DCG envoie et reçoit des autres directions pour mener à bien le travail qui lui été confié.
- La circulation verticale de l'information : à ce niveau on parle de l'information ascendante et descendante de l'information.
  - **L'information ascendante** : il s'agit généralement des informations concernant les résultats des travaux réalisés, les comptes rendus, rapports des travaux et les situations mensuelles des agences bancaire , activités devant remonter aux responsables afin de leur permettre de prendre des décisions adéquates et mener actions correctives justes.
  - **L'information descendante** : il s'agit des décisions prise par les dirigeants dans le cadre de pilotage de la banque et qui doivent être portées à la connaissance des agents.

En effet, la communication est indispensable pour le bon accomplissement du travail confié, elle est facilitée à la BDL par l'interconnexion téléphonique de toutes les directions et services, ainsi un système d'information interne lui permet d'obtenir l'information nécessaire.

### Section03 : les outils de contrôle de gestion au sein de la BDL

Cette partie comporte les outils mise en place par la banque de développement local. Le fonctionnement de ces outils est présenté ci-dessous comme suit :

#### 1. La gestion budgétaire

La gestion budgétaire est considérée comme l'un des instruments principaux utilisé par le contrôle de gestion. Car ce dernier est devenu aujourd'hui un élément incontournable dans le pilotage de l'activité de la banque et qui est fondée sur l'évaluation des moyens à mettre à la disposition des responsables pour atteindre les objectifs fixés issus du plan stratégique définie par la Direction Générale.

Revenant au cas de la BDL, la gestion budgétaire est axée principalement sur les deux volets suivant :

- **L'élaboration et notification des budgets;**
- **Suivi et analyse des écarts en matière de réalisation budgétaire.**

Ces deux volets sont réalisés par le Département Gestion budgétaire (ce derniers gère le budget de toute la banque qui est composée de 152 agences bancaires ,17 DRE et 30 structures centrales). L'explication de ces deux volets est donnée comme suit :

#### 1.1. L'élaboration et notification des budgets :

Il s'agit d'un processus que la BDL a adopté pour la réussite de son plan annuel de (N+1) avant son approbation par le conseil d'administration en fin d'année de l'exercice (N+1). Ce volet est réalisé à travers les phases suivantes :

##### Phase 01 : Lancement de la campagne budgétaire

Comme chaque année la campagne budgétaire de l'exercice (N+1) est lancée par la BDL à travers la Direction du Contrôle De Gestion, et ce à partir du début du mois d'Aout de l'exercice N. cette campagne consiste à transmettre à l'ensemble des structures de la banque des canevas conçus par le Département Gestion Budgétaire, et ce pour le permettre d'arrêter leurs prévisions budgétaires de l'exercice (N+1). A noter que ces canevas sont accompagnés par une note d'orientation élaborée par la Direction Générale.

## Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la BDL

---

Les canevas des prévisions budgétaires sont les suivants :

- Canevas de prévisions budgétaires de fonctionnement;
  - Canevas de prévisions budgétaires d'investissement;
  - Canevas de prévisions budgétaires d'effectif;
  - Canevas de prévisions budgétaires des objectifs commerciaux.
- ✓ **Canevas budget de fonctionnement** : il s'agit des besoins à prévoir en matière de charges nécessaires au bon fonctionnement des structures de la banque durant un exercice, celles-ci est composé de ces grandes familles, à savoir:
    - Frais de personnel
    - Services
    - Impôts et taxes
    - Charges diverses
  - ✓ **Canevas budget d'investissement** : il s'agit des besoins à exprimer par les structures de la banque en matière d'équipement (investissement). Ces besoins sont répartis en deux grandes familles à savoir :
    - Investissement en bien immeuble : il s'agit des besoins concernant les investissements en biens immeubles notamment l'acquisition des locaux d'exploitation, de terrains, aménagements et agencements des locaux...etc.
    - Investissement en bien meuble : il s'agit des besoins concernant les investissements en biens meubles notamment l'acquisition des outils informatiques, mobiliers et matériels de bureaux, matériels de transport, logiciels informatiques, matériels de sécurité...etc.
  - ✓ **Canevas besoin en effectifs**; c'est le besoin en moyens humains exprimé par les structures de la banque et ce, pour la réalisation des objectifs tracés
  - ✓ **Canevas des objectifs commerciaux** : c'est l'ensemble des flux additionnels à réaliser durant un exercice (N+1) en matière de collecte de ressources et l'octroi des crédits, ainsi que d'autres objectifs liés aux prestations de services offertes par la banque. Notamment les ouvertures de comptes commerciaux , vente des cartes de paiement électroniques ....etc.

## Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la BDL

Les canevas en question sont transmis aux réseaux d'exploitation sous format suivant :

**Tableau N° 5 : Canevas Prévisions budgétaires de fonctionnement (Annexe01)**

Ratt .	Code structure	GL	INDICE	Libelle	Consom. exercice (N-1)	Notification exercice (N)	Consom. 30/06/(N)	prévision clôture (N)	prévisions (N+1)	commentaires et justification des besoins (objet de la dépense)

**Tableau N° 6 : Canevas Prévisions budgétaires d'investissement (Annexe 02)**

Ratt .	Code Structure	N° Compte	Rubriques et Articles Appropriés	Objet de la dépense prévue pour L'Exercice (N+1)	Qt é	Montan t	Commentaires et justification des besoins Exprimés
832	104	420 99200 3	MATERIELS INFORMATIQUE				
832	104	1	Microordinateur				
832	104	420 91216 6	LOGICIELS INFORMATIQUES				
832	104	1	Acquisition de logiciels informatiques				
832	104		EQUIPEMENTS MONETIQUES				
832	104	1	Distributeurs Automatiques DAB				

**Tableau N° 7 : Canevas Prévisions budgétaires des effectifs (Annexe 03)**

Catégorie	Besoins	Le profil et affectation exacte du recrutement envisagé Exercice (N+1)
Cadre		
Maîtrise		
Exécution		
<b>Total</b>		

**Tableau N° 8 : Canevas Prévisions budgétaires des objectifs commerciaux (Annexe 04)**

DR E	Agenc e	Cod e	Intitulée s	Consomm . exercice (N-1)	Notificatio n exercice (N)	Réalisatio n 30/06/(N)	prévisio n clôture (N)	prévision s (N+1)	commentaire s et justification des besoins (objet de la dépense)	Consomm . exercice (N-1)
832	H-Dey	104	Comptes chèques							
832	H-Dey	104	Comptes courants							
832	H-Dey	104	Livrets d'épargn e							

Source : document fournis par l'entreprise.

### **Phase 02 : traitement et Renseignement des canevas au niveau régional**

Un délai est accordé aux structures de la banque à l'effet de renseigner les canevas transmis par la DCG.

Durant la période d'un mois, des séances de négociation et d'arbitrage sont effectuées au niveau régional, c'est-à-dire, la direction régionale étudie les prévisions établis par les agences bancaires.

### **Phase 03 : Réception et traitement des états prévisionnels**

Dans cette phase la DCG réceptionne et traite les états prévisionnels transmis par les Directions Régionales d'Exploitation (des rapports d'exécution de leur budget dans l'année N, ainsi que les données prévisionnelles de clôture de l'exercice N et celles de l'exercice N+1). Ces données globales consolidées par Direction régionale sont éclatées par agence de rattachement.

### **Phase 04 : négociation des budgets prévisionnels**

Après réception et traitement des données par les services de la Direction du Contrôle de Gestion à savoir le traitement des prévisions en matière de dépenses de fonctionnement et d'investissement ainsi que les prévisions en matière d'objectifs commerciaux de l'exercice (N+1) des réunions sont programmées avec les DREs' en présence des responsables des agences commerciales, et ce, pour la négociation de leurs budgets prévisionnels.

### **Phase 05 : D'arbitrage**

Cette phase consiste à regrouper certaines structures de soutien qui composent le comité de budget, et présidé par le PDG, et ce, pour statuer sur les budgets à allouer aux structures de la banque au titre de l'exercice N+1, concernant les projets importants.

### **Phase 06 : élaboration d'un plan annuel**

Une fois que le comité du budget a statué sur les budgets et les projets, les services de la DCG auront comme obligation de consolider les données et de rédiger le plan annuel de l'exercice N+1 qui sera soumis à Monsieur le PDG pour lecture et éventuelle correction.

## Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la BDL

---

Ce plan annuel contient les actions qualitatives et quantitatives, les axes d'amélioration, les objectifs commerciaux et les budgets prévisionnels de l'exercice N+1.

Toutefois, un aperçu détaillé sur les réalisations des budgets alloués de l'exercice N est intégré dans le plan annuel de l'exercice N+1

### **Phase 07 : Approbation et notification de plan annuel**

Le plan annuel de la banque, une fois lu et validé par Monsieur le président Directeur Général, sera présenté au Conseil d'Administration pour approbation. Dès que le plan annuel est approuvé il sera décliné sous format de notification budgétaire personnalisée par structure à transmettre à l'ensemble des structures de la banque.

Cette notification budgétaire englobe ce qui suit :

- ✓ Récapitulatif des budgets
- ✓ Budget de fonctionnement
- ✓ Budget d'investissement
- ✓ Budget des effectifs
- ✓ Budget des objectifs commerciaux

### **Phase 08 : transmission des notifications**

Cette dernière phase consiste à transmettre durant la 1<sup>ère</sup> quinzaine du mois de janvier de l'exercice N+1 aux structures de la banque la notification budgétaire de l'année N+1.

## Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la BDL

**Tableau N°9: Notification Budgétaire exercice N+1 (Annexe N°5)**

<b>1. objectif commerciaux (consolidé agence)</b>	<b>Montants(KDA)</b>	<b>Observations</b>
<b>total ressources (flux additionnel)</b>		Détail en Annexe
<b>Total emplois utilisés (flux additionnel)</b>		-
<b>Chiffre d'affaires</b>		-
<b>Recouvrement des créances</b>		-
<b>Démarche commerciale</b>		Détail en Annexe

<b>2. Budget effectif</b>	/	Voir DRH pour ce volet
---------------------------	---	------------------------

<b>3. Budget de fonctionnement</b>	<b>Montants(KDA)</b>	<b>Observations</b>
<b>Frais de personnel</b>		Détail en Annexe
<b>Services</b>		Détail en Annexe
<b>Charges diverses</b>		-
<b>Impôts et taxes</b>		-
<b>Total budget de fonctionnement (A)</b>		Détail en Annexe

<b>4.budget des investissements</b>	<b>Montants(KDA)</b>	<b>Observations</b>
<b>Équipements immobiliers</b>		Détail en Annexe
<b>Équipements mobiliers &amp; divers</b>		-
<b>Total budget d'investissement (B)</b>		Détail en Annexe

<b>Total budget (A)+(B)</b>	/	
-----------------------------	---	--

Source : documentation interne de la banque BDL

## Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la BDL

---

### 1.2. Le suivi budgétaire :

Ce volet est pris en charge par un service chargé du suivi de l'exécution budgétaire dont les missions sont déclenchées après la remise des notifications à l'ensemble des structures de la banque. Le suivi et le contrôle budgétaire se fait périodiquement (mensuel).

Aussi, le contrôle des dépenses ainsi que l'analyse des écarts sont réalisés sur deux niveaux à savoir décentralisé et centralisé:

- *Le suivi et le contrôle décentralisé* : toutes les structures sont chargées de faire un suivi et un contrôle des dépenses budgétaires par rapport à la notification et dans le respect de la réglementation interne en matière d'engagement de dépenses, a cette effet les structures régionales sont dotés d'un service qui a pour mission le suivi et le contrôle de la conformité de l'engagement de la dépense ( l'existence d'un budget, bon de commande, facture pure formate , facteur définitive et pièces des dépenses ).
- *Le suivi et le contrôle centralisé* : la Direction du Contrôle de Gestion est chargée du suivi de l'exécution du budget de fonctionnement et investissement de l'ensemble des structures de la banque ainsi que le suivi des réalisations en matière d'objectifs commerciaux du réseau d'exploitation.

Ce contrôle se fait en deux étapes :

**Étape 01** : il s'agit de la vérification des dépenses de fonctionnement et d'investissement engagées par les structures de la banques. Cette vérification ce fait à travers l'exploitation de la balance comptable du mois considéré récupérée de la direction de l'informatique sous format fichier Excel concernant les dépenses de fonctionnement.

S'agissant des dépenses d'investissement un fichier ce format Excel est récupéré de la comptabilité générale

**Étape 02** : il s'agit de l'exploitation des données transmises par les structures de la banque à travers le renseignement des canevas conçus par les services des DGB. Par ailleurs il est utile de signalé que le service chargé du suivi budgétaire peut demander à en cas d'un soupçon sur une dépense déjà engagé demander à la structure concerné de lui transmettre toutes les pièces justifiant cette opération. À savoir devis estimatif, bon de commande...

- **Traitement des dépassements budgétaires:**

Afin d'éviter le blocage de l'activité des structures, notamment les agences et les DRE peuvent engager certaines dépenses dont le budget restant est insuffisant, ce qui engendre un dépassement budgétaire notamment les frais de téléphone, l'entretien de matériel de sécurité.

Toutefois, les structures en question auront l'obligation de prendre attache avec la Direction Du Contrôle De Gestion pour la régularisation de ces dépassements sur le plan budgétaire.

Cette régularisation se fait à travers des demandes conçus par la direction contrôle de gestion sous format d'un formulaire dans lequel on retrouve toutes les informations liée à cette opération aussi, il demandé de recueillir l'avis des structures hiérarchique.

Ce formulaire qui représente la demande budgétaire doit être accompagné par des pièces justificatives et dans certains cas par un rapport explicatif.

### **2. La comptabilité analytique :**

La comptabilité analytique est un outil indispensable dans une entreprise, elle fournit des informations permettant d'élaborer des moyens de contrôle des coûts et d'expliquer les résultats par centre de responsabilité.

Elle joue un rôle central dans le processus de gestion, c'est l'une des outils indispensables du contrôle de gestion.

La banque de développement local n'utilise pas la comptabilité analytique comme un outil de contrôle de gestion, mais ce n'est pas pour autant qu'elle ne calcule pas ses coûts.

La difficulté de l'implantation de cette dernière au niveau de la banque est dû à la complexité de l'environnement bancaire, la multiplicité des activités et des produits et le manque de l'information en temps réel dû à l'absence d'un système d'information moderne et les moyens pour l'intégrer comme un département au sein de cette dernière.

D'après le responsable du contrôle de gestion, ils utilisent des fiches techniques sous format Excel (balance arrêté à la fin du chaque mois considéré) où figurent toutes les transactions et les charges liés à l'activité de la banque détaillé par structure et un système d'information interne qui leur permettent de calculer les différents coûts.

## Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la BDL

---

### 3. Les tableaux de bord mis en place au niveau de la DCG :

La BDL étant une banque de réseau, elle dispose de 152 agences commerciales (points de ventes) qui couvre la majeure partie des wilayas de notre pays.

Il paraît évident à l'heure actuelle que pour optimiser le pilotage et l'animation de son réseau, la BDL ne peut en aucun cas se passer d'un outil qui permet à ses responsables d'avoir l'information nécessaire pour maîtriser l'activité et apprécier la performance qui en résulte et ce le plus rapidement et le plus fréquemment possible. L'outil de pilotage bancaire par excellence est incontestablement le Tableau de bord de gestion.

Le Tableau de Bord de gestion contrairement au système d'information de gestion reprend qu'une partie des informations importantes issues de celui-ci, elles sont représentées sous une forme plus organisée et filtrée pour qu'elles soient plus pertinentes à son utilisateur.

L'objectif central de la BDL, à travers la Direction du Contrôle de Gestion, est de mettre en place des tableaux de bord qui deviennent véritablement des « **outil de pilotage et d'aide à la décision** ».

#### 3.1. Tableau de bord de la Direction Générale :

La « *Direction du Contrôle de Gestion* » à travers le « *Département Pilotage des Performances* » joue un rôle central dans l'analyse, le suivi et le pilotage des performances.

Ce département prépare périodiquement les résultats et performances réalisées par le réseau d'exploitation de la BDL. Ces évaluations sont axées essentiellement sur les outils de base du contrôle de gestion qui sont le reporting et le tableau de bord.

La quasi-totalité des directions régionales se sont principalement appuyées sur ces tableaux de bord pour le pilotage de leur réseau régional et pour l'animation des réunions d'évaluation mensuelle.

Les tableaux de bord de la DCG sont basés sur des supports tels que :

- **Le chiffre d'affaires ou le produit d'exploitation bancaire (PEB) :**

Le *PEB* (produit d'exploitation bancaire) composé des intérêts perçus sur clientèle, des commissions et produits divers. Il constitue un indicateur très important dans l'appréciation de la performance réalisée par une agence bancaire. En effet, il constitue l'un des critères les plus utilisés au sein de la BDL, car il traduit la capacité à dégager du volume d'affaires en plus des autres paramètres de rentabilité.

## Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la BDL

Pour chaque agence, l'analyse porte sur la consolidation du chiffre d'affaires généralement connu sous l'abréviation *PEB*. Cet indicateur est repris sur un tableau d'une manière à mettre en évidence son évolution entre la période n et n+1 ainsi que le classement (position au niveau national) entre les deux périodes.

**Le tableau N°10:** représente le classement des agences sur la base du chiffre d'affaires au --/--/ N et son évolution par rapport au --/--/ N-1 :

Ratt	Nom DRE	Code agence	Nom Agence	Catégorie	--/--/N-1	classement N-1	--/--/N	Classement N	Écarts N-1/N
Agence 1									
Agence 2									
Agence3									
...									

- **les indicateurs de performance :**

Comme nous constatons sur le tableau ci-dessous, le PEB (Chiffre d'affaires) qui est constitué des intérêts et les différentes commissions prélevées est un des éléments importants dans l'analyse de l'activité d'une banque. La comparaison se fait sur deux exercices, et ce, pour mieux prendre les mesures nécessaires à un éventuel redressement de situation en cas d'un écart négatif.

**Tableau N°11**

UM : Millions dinars

DRE	Intérêts sur clientèle			Commissions sur clientèle			Produits d'exploitation Bancaire			Charges d'exploitation Bancaires		
	déc-13	déc-14	evo. 14/13	déc-13	déc-14	evo.14/13	déc-13	déc-14	ev o.14/13	déc-13	déc-14	evo .14/13
01	2 804 550	3 380 838	21%	906 321	928 750	2%	3 720 207	4 334 802	17 %	1 364 619	3 459 662	154 %
02	898 848	1 336 523	49%	495 530	518 596	5%	1 396 610	1 862 350	33 %	245 959	287 108	17 %
03	539 306	707 228	31%	202 533	207 664	3%	745 484	920 813	24 %	103 640	122 539	18 %
Total	<b>4 242 704</b>	<b>5 424 589</b>	<b>28%</b>	<b>1 604 384</b>	<b>1 655 010</b>	<b>3%</b>	<b>5 862 301</b>	<b>7 117 965</b>	<b>21 %</b>	<b>1 714 218</b>	<b>3 869 309</b>	<b>126 %</b>

## Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la BDL

- les ratios de production

Tableau N° 12

UM : Millions dinars

DRE	PNB/Agent			Frais pers/Agent			Revenu moyen/Agent			Commissions/Frais personnel du		
	déc-13	déc-14	evo.14/13	déc-13		déc-13	déc-14	evo.14/13	déc-13		déc-13	déc-14
DRE 01	7 160	2709	-62%	1 060	1 048	-1%	11 279	13 342	18%	260%	274%	6%
DRE 02	7 828	10716	37%	940	926	-1%	9 486	12 620	33%	359%	381%	6%
DRE 03	4 826	6286	30%	1 038	1 034	0%	5 578	7 204	29%	147%	158%	8%
<b>Total</b>	<b>5 241</b>	<b>6 417</b>	<b>22%</b>	<b>1 027</b>	<b>1 020</b>	<b>-1%</b>	<b>6 849</b>	<b>9 071</b>	<b>32%</b>	<b>196%</b>	<b>214%</b>	<b>9%</b>

Ce tableau est important pour la Direction Général de la BDL pour connaître le rendement des employés, et ce, en comparant les agences de son réseau d'exploitation à travers la participation de chaque agent dans la réalisation du chiffre d'affaires globale de son agence.

- les objectifs commerciaux :

La Direction Générale de la *BDL* s'intéresse de plus en plus et de manière régulière à la réalisation des objectifs. En effet, un attachement particulier est porté à l'analyse des résultats effectivement réalisés par rapport aux objectifs assignés aux agences et les directions régionales d'exploitation au titre de l'exercice considéré. Ces objectifs constituent leur plan d'actions décliné de la politique générale de la Banque. Ce point permet à la banque une remontée d'information, basée principalement sur les niveaux de réalisation des objectifs pour chaque agence et pour chaque direction régionale.

On présente les différents tableaux de bord qui servent au bon déroulement de l'opération de suivis des objectifs ; sur les différents volets : emploi sur clientèle, ressources clientèle et autre objectifs commerciaux ...

### a. L'analyse des emplois et des ressources :

Les ressources et les emplois (crédits) constituent l'axe principal dans l'activité d'une banque, à cet effet, la direction de contrôle de gestion à travers les tableaux de bord de gestion donne une importance particulière compte au suivi rigoureux en matière de collecte de ressources et l'octroi des crédits.

## Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la BDL

Aussi, cette analyse sert à mettre le relief, la capacité des responsables des agences à bien gérer les ressources et les emplois. Dans un souci de rentabilisation.

A noter que, les données dont la DCG dispose sont récupérées de la Direction Informatique (un fichier sous format Excel qui reprend toutes les informations comptable et de gestion de toute la banque).

Dans le tableau suivant, nous avons choisi trois (03) tableaux de bord de Direction régionale pris au hasard pour lesquelles nous avons fait une consolidation dans le but d'avoir un tableau de bord consolidé de la Direction Générale (**supposé**).

### ➤ Ressources clientèle

**Tableau N°13**

**U: KDA**

Intitulées	Stock 31/12/2013	Stock Moyen 31/12/2014	Flux Net	Objectif 2014 en flux	Taux de Réalisation	Taux de croissance
Comptes chèques	12 878 961	14 098 870	1 219 909	1 380 000	88,40%	9,47%
Comptes courants	55 947 988	65 776 700	9 828 712	4 230 000	232,36%	17,57%
Livrets d'épargne	42 728 855	48 564 320	5 835 465	2 215 000	263,45%	13,66%
<b>Ressources à Vue</b>	111 555 804	128 439 890	16 884 086	7 825 000	215,77%	15,14%
Bons de Caisse	1 819 152	2 178 155	359 003	655 000	54,81%	19,73%
Dépôts à termes	69 629 406	72 051 327	2 421 921	1 620 000	149,50%	3,48%
<b>Ressource à Terme</b>	71 448 558	74 229 482	2 780 924	2 275 000	122,24%	3,89%
<b>Total Ressources</b>	183 004 362	202 669 371	19 665 010	10 100 000	194,70%	10,75%

Ce tableau met en évidence les évolutions périodiques (trimestre) des différentes ressources clientèle. Nous pouvons constater que les objectifs en terme de collecte de ressource au titre de l'exercice 2014 soit **10 milliards de dinars** ont été largement réalisés en collectant **19,6 milliards de dinars**, soit un taux de réalisation de **195%**.

## Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la BDL

### ➤ Emplois clientèle

Tableau N°14

U: KDA

Intitulées	Encours en Portefeuille au 31/12/2013	Encours en Portefeuille au 31/12/2014	Nombre de Dossiers mobilisé	Montant des Crédits utilisé	Objectif 2014 en flux	Taux de Réalisation
Crédits Exploitation	33 951 799	40 170 853	1 029	25 843 746	15 970 000	161,83%
Crédits Investissement	23 771 144	24 579 095	320	6 087 339	12 820 000	47,48%
Promotion Immobilière	2 033 475	1 769 504	3	1 935 246	3 300 000	58,64%
<b>Crédits aux Entreprises</b>	59 756 418	66 519 453	1 352	33 866 331	32 090 000	105,54%
Crédits Immobiliers	9 130 325	9 594 711	528	1 532 457	2 745 000	55,83%
Crédit consommation	0	0	0	0	0	#DIV/0!
Crédit Véhicule	0	0	0	0	0	#DIV/0!
<b>Crédits aux Particuliers</b>	9 130 325	9 594 711	528	1 532 457	2 745 000	55,83%
Crédits Spécifiques Ansej	7 360 656	13 062 769	2 883	6 964 856	2 405 000	289,60%
Crédits Spécifiques Cnac	2 172 571	4 370 685	1 004	2 406 678	955 000	252,01%
Crédits Spécifiques Angem	63 434	271 544	396	217 000	77 000	281,82%
<b>Crédits Spécifiques</b>	9 596 661	17 704 998	4 283	9 588 535	3 437 000	278,98%
<b>Total Crédits</b>	78 483 404	93 819 162	6 163	44 987 322	38 272 000	117,55%

Concernant les emplois, et à travers le tableau des emplois ci-dessus, nous constatons que les crédits octroyés par la BDL au titre de l'exercice 2014 soit **45 milliards de dinars** représentent un taux de réalisation de 117% par rapport à l'objectif assigné au titre de l'exercice 2014 soit un montant global de **38 milliards de dinars**. Cette situation reflète clairement la politique de la BDL qui consiste à prendre sa part du marché nationale à travers le financement des Petites et moyennes entreprises (PME) ainsi que le financement des ménages.

## Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la BDL

### ➤ Autres objectifs commerciaux

**Tableau N°15**

**U : KDA**

Intitulées	Objectif 2014	Réalisation au 31/12/2014	Taux de Réalisation
Chiffre d'Affaires	3 433 000	4 185 679	82,02%
Nombre de domiciliations à l'Import	2 500	2 658	94,06%
Nombre de domiciliation Export	20	10	200,00%
Nombre de Comptes à Ouvrir (GL : 400-401-410-416-223)	8 750	11 923	73,39%
Dont Comptes Commerciaux (GL : 400-401)	3 750	4 399	85,25%
Dont comptes des Professions Libérales (GL : 416)	195	205	95,12%
Nombre de TPE à Placer	107	0	#DIV/0!
Nombre de Cartes Monétique à placer (à vendre)	5 400	4 485	120,40%
Nombre de Cartes VISA (à vendre)	335	136	246,32%
Montant des Recouvrements sur Créances en : IAR, Litigieux & Contentieux	1 345 000	1 661 712	80,94%
Dont sur créances litigieuses et contentieuses	413 000	283 283	145,79%
Nombre de dossiers à déposer aux Fonds de Garantie	1 270	268	473,88%

Ce tableau englobe certains indicateurs de gestion, dont le principal est le chiffre d'affaires.

- **État synthétique d'appréciation des niveaux de réalisation des objectifs :**

**Tableau N°16**

**U: Millions dinars**

Paramètre de Performance	Niveau de Performance 31/12/N	de Au	Nombre D'agences	Évolution en %
Taux >=80%	Bonne Performance			
Taux >=50% et <80%	Moyenne Performance			
Taux >0 et <50%	Faible Performance			
Taux <=0%	Contre-Performance			

## Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la BDL

---

### 4. Évaluation des outils de contrôle de gestion au niveau de la BDL

Avant de pouvoir donner des recommandations, nous devons évaluer les différents outils de contrôle de gestion, puis proposer des solutions.

#### 4.1. La gestion budgétaire

Dans le département gestion budgétaire, nous avons constaté les difficultés suivantes :

- Certaines structures de la banque ne respectent pas les canevas établis par les services de la Direction Contrôle de Gestion (DCG).
- La Gestion et la consolidation d'un nombre important des agences représente une lourde responsabilité;
- L'absence d'un système d'information moderne qui rend le suivi budgétaire plus difficile;
- Certaines structures de la BDL ne maîtrisent pas suffisamment l'élaboration de leurs prévisions budgétaires.
- Difficulté de déterminer les besoins réels des agences à gérer (un problème d'information).
- Le risque de dépassement existe seulement au niveau de la structure où la comptabilisation de ce type de dépense est décentralisée, en revanche, le dépassement budgétaire concernant l'investissement est centralisé, car la dépense est comptabilisée au niveau de la Direction Centrale de la comptabilité. Cette dernière veille au respect de la réglementation en matière d'engagement de dépense.

#### ➤ **Recommandation**

Nous proposons de proposer quelques recommandations dans le but d'améliorer la procédure budgétaire au niveau de la banque à savoir :

- Installer un progiciel de contrôle conforme afin d'éliminer les dépassements non tolérés;
- Engager plus d'effectifs pour diminuer la pression sur le personnel et éviter les erreurs.
- Organiser des réunions avec les directeurs d'agences pour exprimer les besoins de chaque agence.

## Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la BDL

---

### 4.2.la comptabilité analytique :

Avec le nouveau système d'information qui va être implanté en 2017, nous avons proposé à la BDL d'intégrer un nouveau service relatif à la comptabilité analytique qui sera chargé d'identifier les coûts assumés par la banque et fournir une base d'évaluation de l'état de transaction effectué et bien mesurer la rentabilité de la banque.

### 4.3.Le tableau de bord :

La présentation des tableaux de bord de la BDL nous a permis de conduire les analyses suivantes :

- **Sur le plan de la structure**
  - Une redondance de l'information, notamment entre le tableau de bord de la DG et celui de la DGE ;
  - Le tableau de bord actuel de la BDL est statique, il ne prend pas en considération les changements stratégiques et les nouveaux objectifs.
  - La BDL dispose d'un système d'information purement comptable (classique) qui donne la possibilité d'accès aux contrôleurs de gestion afin d'avoir l'information.
- **Analyse des composantes :**
  - le tableau de bord de la BDL présente beaucoup d'indicateurs et certains d'entre eux figurent de différentes manières sur différents tableaux, cette redondance d'information devrait être évitée par un choix plus sélectif des indicateurs.
  - les indicateurs du tableau de bord de la BDL sont en nombre très important, certains d'entre eux peuvent être évités puisqu'ils sont de manière directe ou indirecte incorporés dans les autres, et la précision qu'ils apportent n'est pas pertinente.
  - le tableau de bord sur lequel travaille la BDL n'intègre pas des indicateurs externes et l'impact des certaines décisions de l'environnement économiques sur les résultats de la banque n'est pas pris en considération (la limitation des crédits accordés) car la banque d'Alger a tendance à imposer des seuils en matière de crédit et de refinancement alors ces limitations doivent être présentes dans le tableau de bord central et actualisées à chaque fois que cela est ressenti. (cela concerne plus particulièrement la direction de trésorerie).



### 5. Les difficultés rencontrées au niveau de la direction de contrôle de gestion

Les limites du système d'information se présentent à deux niveaux : les limites techniques et les limites opérationnelles (ou fonctionnelles).

#### 5.1. Les limites techniques :

Sont d'ordre soft (logiciels), d'ordre hard (liaison et délai de production de l'information).

Étant donné que nous ne possédons pas de compétence technique et vu le degré de confidentialité des informations, nous citons de manière générale les deux types de contraintes techniques.

#### 5.2. Les limites opérationnelles :

Actuellement, nous pouvons diviser l'organisation de la banque et les systèmes d'information selon deux critères :

- Les processus décentralisés correspondant aux agences (commerciales et de prêts sur gage) et aux Directions régionales ;
- Les processus centralisés correspondant aux structures au niveau central.

Ensuite, nous pouvons les diviser selon les domaines fonctionnels : Crédit, comptabilité, ressources humaines, etc.

Les systèmes d'information de la Banque de Développement Local se composent de deux systèmes fondamentaux : l'information comptable et l'information de gestion. Ces derniers alimentent la base de données située au niveau du site central.

Les systèmes d'information existants :

- Couvrent les principales activités de la banque ;
- A chaque niveau, la prise en charge des traitements est partiellement automatisée pour certaines fonctions (opérations bancaires, crédits, etc.) ;
- Ces systèmes permettent la génération et l'édition des rapports de type comptable à savoir les bilans et les balances.

Pour cette raison, la BDL va intégrer un nouveau progiciel (SAB AT) en 2017 pour faciliter le travail de la banque.

Ils ont sélectionné un progiciel SAB AT pour couvrir tous les besoins de la BDL pour son activité bancaire. Grâce à l'acquisition du progiciel SAB AT, la BDL va pouvoir atteindre ses objectifs :



### **Conclusion**

Notre stage bien qu'il soit trop court au sein de la BDL, nous a permis de concrétiser notre fondement théorique sur le contrôle de gestion d'une part et de nous familiariser avec le monde professionnel d'autre part.

Notre étude à travers cette recherche, nous a menée à conclure que le contrôle de gestion joue un rôle capital dans la banque. Il propose des outils de gestion permettant de mesurer et de comparer les performances passé et futur.

Nous avons constaté durant notre stage, que la BDL utilise comme outils de contrôle de gestion, la gestion budgétaire et les tableaux de bord, ces derniers sont utilisés d'une manière spécifique vue la complexité de l'environnement bancaire pour assurer la coordination et la cohésion de l'ensemble des entités décentralisées (agence, DRE).

En outre, elle n'intègre pas la comptabilité analytique malgré que cette fonction soit un moyen qui lui permettra d'améliorer sa gestion et de bien mesurer sa rentabilité qui constitue la pièce maitresse du contrôle de gestion bancaire.

# *Conclusion Générale*

# BIBLIOGRAPHIE

## 1. Ouvrages :

- Abdelhamid EL GADI « Audit et contrôle de gestion ». 4<sup>eme</sup> édition
- AMAZIGH. *Le Contrôle de Gestion Bancaire*. Edition Technique, 1978.
- Bernet-Rollande, L. « principes de techniques bancaire », 2014, Dunod.
- BESCOS P.L , « *Contrôle de Gestion et Managemen* », Monchréstien, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 1997.
- BESSI JOEL, *Gestion des risques et gestion actif passif des banques*, édition DALLOZ, Paris 1995.
- Burlaud, C. Simon, *Le Contrôle de gestion*, Éditions La Découverte, Collection Repère n°227, 1997. Cité par L. Langlois, C. Bonnier, M. Bringer : « *Contrôle de gestion* », BERTI Editions, Alger, 2008.
- C.ALAZARD, S.SEPARI, « *Contrôle De Gestion Manuel et Applications* », DUNOD, Paris, 2007
- Capet, M, Genevieve, C.et Meunier. :<<Diagnostique, Organisation, Planification d'entreprise>>Economica, 1<sup>ère</sup>. Edition, Paris, 2002.
- Claude ALAZARD, Sabine SEPARI ; DECF, 5 éditions « *contrôle de gestion* » édition Dunod
- Daniel Boix., Bernard Féminier, *Manager d'équipe*, « *tableau de bord facile* », Edition d'organisation.
- G.Lngois, C.Bonnier, M. Bringer, « *contrôle de gestion* », Edition FOUCHER
- M.ROUACH et G.NAULLEUA, « *le contrôle de gestion bancaire et financier* »,
- Michel Rouach, GerardNaulleau « *Le contrôle de gestion bancaire et financier* » ,4<sup>eme</sup> édition.
- Mikadishi, Z. : « *les banques à l'ère de la mondialisation* » Pearson Education, 2005,
- Objectifs de contrôle de gestion :
- ROUACH M. & NAULLEAU G. : «*Le Contrôle de Gestion Bancaire et Financier*», 4<sup>ème</sup> édition, Revue banque édition, Paris, 2006,
- ROUACH, Michel et NAULLEAU, Richard. *Contrôle de gestion bancaire & direction financière*. 5<sup>ème</sup> édition.Paris : REVUE BANQUE édition, 2009.

- S.Alcouffe, M.Boitier,A. Rivière,F.Dubus, « contrôle de gestion sur mesure », Dunod, Paris,2013
- Sabelle DE KERVIER et Loïc DE KERVIER, « Contrôle de gestion à la portée de tous », Paris, ECONOMICA, 2006
- Sylvie de Coussergues et Gautier Bourdeaux, « gestion de la banque », DUNOD, 7<sup>ème</sup> Edition, Paris, 2013.

## 2. Mémoires

- « Pilotage et mesure de performance du réseau bancaire » Mémoire de fin d'étude, A. AOUCHICH, 2010.
- « La mise en place d'un tableau de bord cas de la CNEP-banque », Mémoire de fin d'étude, ESB, Décembre 2014, HACHID Lynda.

## 3. Cours universitaires et Autres :

- Document Société Inter Bancaire de Formation (S.IB.F), <<Fonctionnement d'une Banque >>, 2006, C .P.E.S.B,
- Extrait du cours de contrôle de gestion au milieu spécifique au niveau de l'ESC. <sup>Melle</sup> Delmadji Ahlem. 2016
- Groupe de Travail Bale II, « La Réforme Bale II », club de sécurité de système d'information français, France, décembre 2004,  
J. Consulting, Séminaire de perfectionnement aux méthodes, outils et techniques de contrôle de gestion, décembre 1986.

## 4. Site Web

- [http://www.performancezoom.com/objectif\\_controle.php](http://www.performancezoom.com/objectif_controle.php);
- <https://www.sab2i.com>



# La table des matières

Page

**Remerciements**

**Liste des figures**

**Liste des tableaux**

**Sommaire**

**Introduction**

générale.....A

**Première partie : Les concepts théoriques**.....

**Chapitre 01 : Le contrôle de gestion bancaire** .....1

**Section 01 : Généralité sur la banque** .....

1. Rôle et définition de la banque.....3

2. Les types de la banque.....4

2.1 Les banques centrales ou émettrices.....4

2.2 Les banques commerciales « les dépôts bancaires ».....4

2.3 La banque privée.....4

2.4 Banques spécialisées.....5

3. Les activités de la banque.....5

3.1. Fonction d'intermédiation.....5

3.2. Fonction de liquidité.....6

3.3 Fonction relationnelle.....6

3.4 les prestations de services.....7

1.5 Fonction d'assurance.....7

4. Les risques générés par l'activité bancaire.....7

1.4.1 Le risque de crédit.....8

1.4.2 Les risques de marché.....8

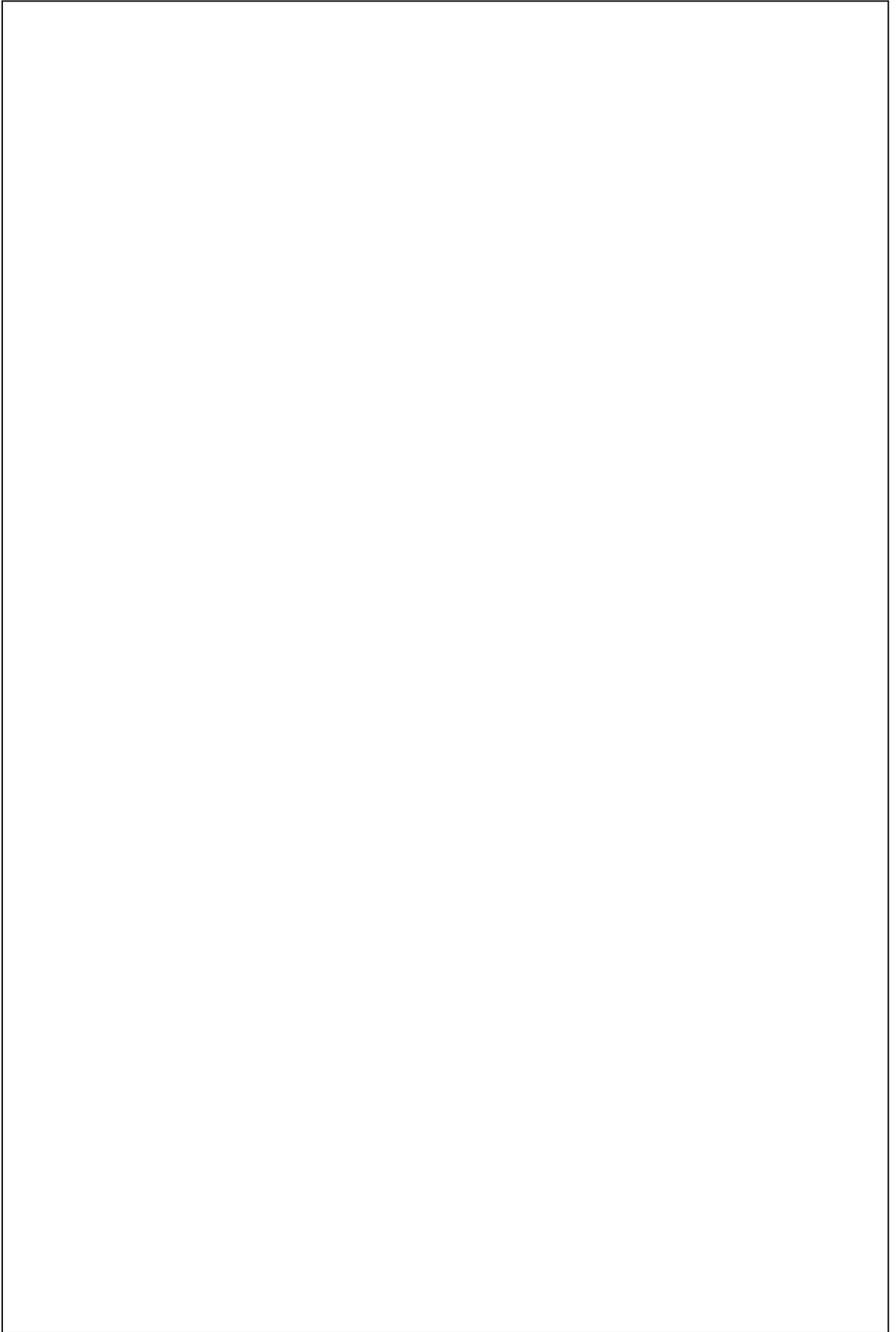
1.4.2 Les risques opérationnels.....9

<b>Section 02 : l'organisation de l'activité bancaire</b> .....	10
1. Le mode d'organigramme.....	10
1.1 L'organigramme fonctionnel.....	10
1.2 L'organigramme hiérarchique.....	10
2. Le découpage de la banque en centres de responsabilité.....	12
2.1 Les centres de coûts.....	12
2.2 Les centres de profits .....	13
2.3 Les centres de revenus.....	13
3. la place du contrôle de gestion dans une banque.....	14
3.1 Le rapport entre le contrôle de gestion et le contrôle interne.....	14
3.2 Le rapport entre système d'information et contrôle de gestion.....	15
<b>Section 03 : Le contrôle de gestion et particularité de la fonction au sein de la banque</b> .....	16
1. Origine, émergence et évolution du contrôle de gestion.....	16
2. Définition, missions et objectif de contrôle de gestion.....	17
2.1 définition de contrôle de gestion.....	18
2.2 missions de contrôle de gestion .....	18
2.3 objectifs de contrôle de gestion .....	19
3. Le processus du contrôle de gestion.....	19
3.1 La définition d'un référentiel.....	19
3.2 Un système de mesure et d'évaluation.....	19
3.3 Un dispositif d'analyse.....	20
4. Les critères d'évaluation du contrôle de gestion .....	20
4.1 La pertinence.....	20
4.2 L'efficacité.....	20
4.3 L'efficacité.....	20
5. Les utilisateurs du contrôle de gestion.....	22
5.1. la direction générale.....	22
5.2. la direction financière.....	22
5.3. les responsables opérationnels.....	22
5.4. les autres clients.....	22
6. Les caractéristiques du contrôle de gestion dans le milieu bancaire.....	23
6.1. Les spécificités de l'activité bancaire.....	23

6.2. Les conséquences en matière de contrôle de gestion.....	24
Conclusion.....	26
<b>Chapitre02 : les outils de contrôle de gestion .....</b>	<b>27</b>
<b>Section 01 : la comptabilité analytique .....</b>	<b>29</b>
1. Définition de la comptabilité analytique.....	28
2. Identification des charges à retenir en comptabilité analytique.....	30
2.1 les charges incorporables .....	30
2.2 les charges supplétives.....	30
3. Typologies des charges à retenir en comptabilité analytique.....	30
3.1 selon leur facultés d'affectations.....	30
3.2 selon leur variabilité .....	30
4. Nécessité d'une démarche analytique d'analyse de la rentabilité.....	30
4.1. Rentabilité par centre de profit.....	31
4.2. Rentabilité par produit.....	31
4.3. Rentabilité par client.....	31
5. Les fondements d'un système de comptabilité analytique.....	32
5.1. Les centres d'analyse.....	33
5.2. les unités d'œuvres .....	33
5.3. Les informations de base.....	33
6. L'architecture globale d'un système de comptabilité analytique.....	34
7. La mise en œuvre d'un système de comptabilité analytique.....	35
8. La méthode ABC.....	35
<b>Section 02 : la gestion budgétaire.....</b>	<b>37</b>
1. Définition de la gestion budgétaire .....	37
2. La procédure budgétaire.....	38
3. Le contrôle budgétaire.....	40
4. Rôle du contrôleur de gestion.....	43
4.1. Le contrôleur concepteur.....	43
4.2. Le contrôleur animateur.....	43
<b>Section 03 : Le tableau de bord.....</b>	<b>44</b>
1. Définition.....	44
2. Caractéristiques du tableau de bord.....	45
3. La véritable mission dévolue au tableau de bord.....	46

<b>4. Les différents niveaux de tableau de bord.....</b>	<b>48</b>
4.1. tableau de bord stratégique.....	48
4.2. tableau de bord de gestion .....	48
4.3 tableau de bord opérationnel .....	48
4.4 tableau de bord prospectif.....	48
<b>5. Les principaux objectifs du tableau de bord.....</b>	<b>49</b>
<b>6. Les outils du tableau de bord.....</b>	<b>49</b>
<b>7. La construction d'un tableau de bord.....</b>	<b>53</b>
Conclusion .....	56
<b>Deuxième partie : Le cas pratique.....</b>	
<b>Chapitre03 : le contrôle de gestion au sein de la BDL.....</b>	<b>57</b>
<b>Section 01 : présentation de la banque De Développement Local.....</b>	<b>58</b>
1. Historique perspectives de la BDL.....	58
2. objectifs de la BDL.....	59
2.1 objectifs stratégiques.....	59
2.2 objectifs opérationnels .....	59
3. L'organisation générale.....	59
4. Les chiffres clés de la banque BDL.....	63
5. Détermination de différents centres de responsabilités(BDL).....	64
5.1 Les centres de coûts et de supports.....	64
5. 2 Les centres de profit.....	65
<b>Section 2 : présentation de la Direction du contrôle de gestion de la BDL.....</b>	<b>66</b>
1. La Direction du Contrôle de Gestion.....	66
2. Les relations.....	66
3. Missions de la « DCG ».....	66
4. l'organigramme de la DCG.....	67
4.1. Organisation et attributions de la D.C.G.....	67
5. L'environnement de la direction contrôle de gestion.....	68
<b>Section03 : les outils de contrôle de gestion au sein de la BDL.....</b>	<b>70</b>
<b>1. La gestion budgétaire.....</b>	<b>70</b>
1.1. L'élaboration et notification des budgets.....	70
1.2. Suivi et analyse des écarts en matière de réalisation budgétaire//.....	76
<b>2. la comptabilité analytique.....</b>	<b>77</b>

<b>3. Les tableaux de bord.....</b>	<b>78</b>
<b>4. Évaluation des outils de contrôle de gestion au niveau de la BDL.....</b>	<b>84</b>
<b>4.1. La gestion budgétaire.....</b>	<b>84</b>
<b>4.2. la comptabilité analytique.....</b>	<b>85</b>
<b>4.3. le tableau de bord.....</b>	<b>85</b>
<b>5. Les difficultés rencontrées au niveau de la direction de contrôle de gesti.....</b>	<b>87</b>
<b>6. SAB en quelque mots .....</b>	<b>88</b>
Conclusion .....	89
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>91</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>94</b>
<b>Annexe.....</b>	<b>97</b>





# *Annexes*

## Annexe 06

### Département Contrôle de Gestion

### Suivi des Objectifs commerciaux 2014

#### Ressources clientèle

#### DRE1

#### Ressources clientèle

U : KDA

Intitulées	Stock 31/12/2013	Stock Moyen 31/12/2014	Flux Net	Objectif 2014 en flux	Taux de Réalisation	Taux de croissance
Comptes chèques	8 390 672	9 453 719	1 063 047	715 000	148,68%	12,67%
Comptes courants	42 478 824	49 181 161	6 702 337	2 455 000	273,01%	15,78%
Livrets d'épargne	23 725 828	27 670 252	3 944 424	1 090 000	361,87%	16,63%
<b>Ressources à Vue</b>	74 595 324	86 305 131	11 709 807	4 260 000	274,88%	15,70%
Bons de Caisse	938 102	981 538	43 436	240 000	18,10%	4,63%
Dépôts à termes	68 588 406	71 127 927	2 539 521	1 420 000	178,84%	3,70%
<b>Ressources à Terme</b>	69 526 508	72 109 465	2 582 957	1 660 000	155,60%	3,72%
<b>Total Ressources</b>	144 121 832	158 414 596	14 292 765	5 920 000	241,43%	9,92%

## DRE2

U : KDA

Intitulées	Stock 31/12/2013	Stock Moyen 31/12/2014	Flux Net	Objectif 2014 en flux	Taux de Réalisation	Taux de croissance
Comptes chèques	1 774 131	1 854 163	80 032	305 000	26,24%	4,51%
Comptes courants	7 507 398	9 545 654	2 038 256	925 000	220,35%	27,15%
Livrets d'épargne	12 928 527	14 338 821	1 410 293	600 000	235,05%	10,91%
<b>Ressources à Vue</b>	22 210 057	25 738 638	3 528 581	1 830 000	192,82%	15,89%
Bons de Caisse	834 250	1 156 683	322 433	235 000	137,21%	38,65%
Dépôts à termes	557 000	393 400	-163 600	140 000	-116,86%	-29,37%
<b>Ressources à Terme</b>	1 391 250	1 550 083	158 833	375 000	42,36%	11,42%
<b>Total Ressources</b>	23 601 307	27 288 721	3 687 414	2 205 000	167,23%	15,62%

## DRE 3

U : KDA

Intitulées	Stock 31/12/2013	Stock Moyen 31/12/2014	Flux Net	Objectif 2014 en flux	Taux de Réalisation	Taux de croissance
Comptes chèques	2 714 158	2 790 988	76 830	360 000	21,34%	2,83%
Comptes courants	5 961 765	7 049 885	1 088 120	850 000	128,01%	18,25%
Livrets d'épargne	6 074 499	6 555 248	480 748	525 000	91,57%	7,91%
<b>Ressources à Vue</b>	14 750 423	16 396 121	1 645 698	1 735 000	94,85%	11,16%
Bons de Caisse	46 800	39 933	-6 867	180 000	-3,81%	-14,67%
Dépôts à termes	484 000	530 000	46 000	60 000	76,67%	9,50%
<b>Ressources à Terme</b>	530 800	569 933	39 133	240 000	16,31%	7,37%
<b>Total Ressources</b>	15 281 223	16 966 054	1 684 831	1 975 000	85,31%	11,03%

**EMPLOIS CLIENTELE  
DRE1**

U : KDA

Intitulées	Encours en Portefeuille au 31/12/2013	Encours en Portefeuille au 31/12/2014	Nombre de Dossiers mobilisé	Montant des Crédits utilisé	Objectif 2014 en flux	Taux de Réalisation
Crédits Exploitation	7 526 514	9 902 261	540	8 218 315	4 290 000	191,57%
Crédits Investissement	6 357 809	7 490 717	219	2 925 002	4 370 000	66,93%
Promotion Immobilière	206 042	386 467	2	606 498	1 300 000	46,65%
<b>Crédits aux Entreprises</b>	14 090 364	17 779 445	761	11 749 815	9 960 000	117,97%
Crédits Immobiliers	2 717 781	3 263 839	270	756 056	860 000	87,91%
Crédit consommation	0	0	0	0	0	#DIV/0!
Crédit Véhicule	0	0	0	0	0	#DIV/0!
<b>Crédits aux Particuliers</b>	2 717 781	3 263 839	270	756 056	860 000	87,91%
Crédits Spécifiques Ansej	2 252 503	3 846 786	945	2 171 361	850 000	255,45%
Crédits Spécifiques Cnac	334 398	730 813	229	449 036	195 000	230,27%
Crédits Spécifiques Angem	18 504	60 741	100	48 097	26 000	184,99%
<b>Crédits Spécifiques</b>	2 605 405	4 638 341	1 274	2 668 494	1 071 000	249,16%
<b>Total Crédits</b>	19 413 550	25 681 625	2 305	15 174 365	11 891 000	127,61%

DRE2

U : KDA

Intitulées	Encours en Portefeuille au 31/12/2013	Encours en Portefeuille au 31/12/2014	Nombre de Dossiers mobilisé	Montant des Crédits utilisé	Objectif 2014 en flux	Taux de Réalisation
Crédits Exploitation	23 311 699	26 506 873	386	16 340 153	9 330 000	175,14%
Crédits Investissement	12 403 177	12 571 892	74	2 122 922	5 250 000	40,44%
Promotion Immobilière	1 327 474	1 383 038	1	1 328 748	950 000	139,87%
<b>Crédits aux Entreprises</b>	37 042 350	40 461 803	461	19 791 823	15 530 000	127,44%
Crédits Immobiliers	4 793 117	4 768 829	170	628 653	1 325 000	47,45%
Crédit consommation	0	0	0	0	0	#DIV/0!
Crédit Véhicule	0	0	0	0	0	#DIV/0!
<b>Crédits aux Particuliers</b>	4 793 117	4 768 829	170	628 653	1 325 000	47,45%
Crédits Spécifiques Ansej	3 378 831	6 070 426	1 220	3 152 073	975 000	323,29%
Crédits Spécifiques Cnac	891 550	1 776 285	429	982 680	410 000	239,68%
Crédits Spécifiques Angem	27 522	118 483	154	92 443	31 000	298,20%
<b>Crédits Spécifiques</b>	4 297 903	7 965 195	1 803	4 227 195	1 416 000	298,53%
<b>Total Crédits</b>	46 133 369	53 195 827	2 434	24 647 671	18 271 000	134,90%

DRE3

U : KDA

Intitulées	Encours en Portefeuille au 31/12/2013	Encours en Portefeuille au 31/12/2014	Nombre de Dossiers mobilisé	Montant des Crédits utilisé	Objectif 2014 en flux	Taux de Réalisation
Crédits Exploitation	3 113 587	3 761 719	103	1 285 278	2 350 000	54,69%
Crédits Investissement	5 010 158	4 516 486	27	1 039 416	3 200 000	32,48%
Promotion Immobilière	499 960	0	0	0	1 050 000	0,00%
<b>Crédits aux Entreprises</b>	8 623 704	8 278 205	130	2 324 694	6 600 000	35,22%
Crédits Immobiliers	1 619 428	1 562 043	88	147 748	560 000	26,38%
Crédit consommation	0	0	0	0	0	#DIV/0!
Crédit Véhicule	0	0	0	0	0	#DIV/0!
<b>Crédits aux Particuliers</b>	1 619 428	1 562 043	88	147 748	560 000	26,38%
Crédits Spécifiques Ansej	1 729 323	3 145 557	718	1 641 423	580 000	283,00%
Crédits Spécifiques Cnac	946 623	1 863 586	346	974 962	350 000	278,56%
Crédits Spécifiques Angem	17 407	92 319	142	76 460	20 000	382,30%
<b>Crédits Spécifiques</b>	2 693 353	5 101 462	1 206	2 692 845	950 000	283,46%
<b>Total Crédits</b>	12 936 485	14 941 710	1 424	5 165 287	8 110 000	63,69%

## AUTRE OBJECTIFS COMMERCIAUX

**DRE1**

U : KDA

Intitulées	Objectif 2014	Réalisation au 31/12/2014	Taux de Réalisation
Chiffre d'Affaires	705 000	993 221	70,98%
Nombre de domiciliations à l'Import	400	617	64,83%
Nombre de domiciliation Export	0	0	#DIV/0!
Nombre de Comptes à Ouvrir (GL : 400-401-410-416-223)	1 250	1 697	73,66%
Dont Comptes Commerciaux (GL : 400-401)	400	311	128,62%
Dont comptes des Professions Libérales (GL : 416)	25	33	75,76%
Nombre de TPE à Placer	18	0	#DIV/0!
Nombre de Cartes Monétique à placer (à vendre)	750	853	87,92%
Nombre de Cartes VISA (à vendre)	50	32	156,25%
Montant des Recouvrements sur Créances en : IAR, Litigieux & Contentieux	290 000	178 675	162,31%
Dont sur créances litigieuses et contentieuses	75 000	14 254	526,18%
Nombre de dossiers à déposer aux Fonds de Garantie	240	37	648,65%

**DRE2**

Intitulées	Objectif 2014	Réalisation au 31/12/2014	Taux de Réalisation
Chiffre d'Affaires	1 600 000	2 084 660	323,98%
Nombre de domiciliations à l'Import	1 060	1 419	405,59%
Nombre de domiciliation Export	5	10	#DIV/0!
Nombre de Comptes à Ouvrir (GL : 400-401-410-416-223)	3 950	6 152	454,13%
Dont Comptes Commerciaux (GL : 400-401)	1 730	2 111	336,64%
Dont comptes des Professions Libérales (GL : 416)	80	99	315,00%
Nombre de TPE à Placer	45	0	0,00%
Nombre de Cartes Monétique à placer (à vendre)	2 600	2 662	296,05%
Nombre de Cartes VISA (à vendre)	115	64	165,79%
Montant des Recouvrements sur Créances en : IAR, Litigieux & Contentieux	595 000	682 785	345,22%
Dont sur créances litigieuses et contentieuses	213 000	134 234	168,13%

Nombre de dossiers à déposer aux Fonds de Garantie	580	168	88,87%
--	-----	-----	--------

### DRE3

Intitulées	Objectif 2014	Réalisation au 31/12/2014	Taux de Réalisation
Chiffre d'Affaires	1 128 000	1 107 798	101,82 %
Nombre de domiciliations à l'Import	1 040	622	167,20 %
Nombre de domiciliation Export	15	0	#DIV/0 !
Nombre de Comptes à Ouvrir (GL : 400-401-410-416-223)	3 550	4 074	87,14%
Dont Comptes Commerciaux (GL : 400-401)	1 620	1 977	81,94%
Dont comptes des Professions Libérales (GL : 416)	90	73	123,29 %
Nombre de TPE à Placer	44	0	#DIV/0 !
Nombre de Cartes Monétique à placer (à vendre)	2 050	970	211,34 %
Nombre de Cartes VISA (à vendre)	170	40	425,00 %
Montant des Recouvrements sur Créances en : IAR, Litigieux & Contentieux	460 000	800 251	57,48%
Dont sur créances litigieuses et contentieuses	125 000	134 796	92,73%
Nombre de dossiers à déposer aux Fonds de Garantie	450	63	714,29 %

## Organigramme de la Banque de Développement Local

